




Universidad Nacional de  
Mar del Plata

Universidad Nacional  
de General Sarmiento 

2°  
Edición

**Maestría en Economía  
y Desarrollo Industrial**


**Mención en la Pequeña y Mediana Empresa**

“Aprendizaje Institucional y Estructuras de  
Governance: Consorcio de Exportación de  
Pequeñas y Medianas Empresas de las Redes  
Productivas locales. Confección textil de  
Indumentaria del Estado de Espírito Santo, Brasil

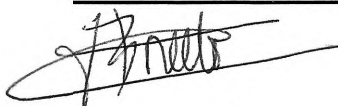
**Estudiante:** Eliene Dos Santos Lima

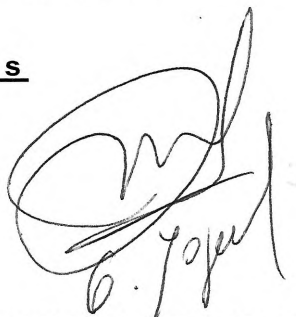
**Director de Tesis:** Lic. Gabriel Yoguel


**Fecha de Defensa:** 22/07/2004

 Unidad de Biblioteca  
y Documentación  
UBVD UNGS

**Jurados evaluadores**

  
José Borello

  
G. Yoguel

  
CARLO ALBERTO FERRARO

1998-1999

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE GENERAL SARMIENTO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**Aprendizaje Institucional y Estructuras de *Governance*:**

**Consorcio de Exportación de Pequeñas e Medianas Empresas  
de las Redes Productivas Locales Confección-textil de  
Indumentaria del Estado de Espírito Santo, Brasil**

**Eliene dos Santos Lima**

**Aprendizaje Institucional y Estructuras de *Governance*:**  
**Consortio de Exportación de Pequeñas e Medianas Empresas**  
**de las Redes Productivas Locales Confección-textil de**  
**Indumentaria del Estado de Espírito Santo, Brasil**

Tesis de maestría presentada al curso de Maestría en  
Economía y Desarrollo Industrial, con  
especialización en PyMEs, para la obtención del  
título de Maestra en Economía, bajo la tutoría del  
Prof. Gabriel Yoguel y co-tutoría del  
Prof. Arlindo Villaschi Filho.

**Eliene dos Santos Lima**

## SUMARIO

<b>RESUMEN</b> _____	<b>v</b>
<b>ABSTRACT</b> _____	<b>vi</b>
<b>LISTA DE SIGLAS</b> _____	<b>vii</b>
<b>LISTA DE CUADROS</b> _____	<b>ix</b>
<b>LISTA DE TABLAS</b> _____	<b>x</b>
<b>1 – INTRODUCCIÓN</b> _____	<b>01</b>
<b>2 - MARCO CONCEPTUAL</b> _____	<b>09</b>
<b>2.1 - Competencia, Estratégias e Institución</b> _____	<b>10</b>
2.1.1 - Competencia schumpeteriana _____	10
2.1.2 - Los conceptos de institución _____	12
2.1.3 - Estrategia de cooperación y competencia _____	15
<b>2.2 - Estructuras de <i>Governance</i>, Arreglos Cooperativos y Aprendizaje Institucional</b> _____	<b>16</b>
2.2.1 - Cooperación como Estructura de <i>Governance</i> _____	17
2.2.2 - El abordaje contractual y Costos de Transacción _____	21
2.2.3 - Aprendizaje, innovación y sus condicionantes estruturales _____	24
2.2.4 - Abordaje de las capacitaciones dinámicas de la firma _____	29
2.2.5 - Internacionalización de la firma como proceso evolutivo _____	33
<b>2.3 - De las Aglomeraciones Productivas hacia a los Arreglos Productivos Locales</b> _____	<b>35</b>
2.3.1 - Principales características de las aglomeraciones industriales _____	36
2.3.2 - Innovación localizada y Arreglos-Sistemas Productivos Locales _____	39
<b>3 – LA CADENA PRODUCTIVA INDUMENTARIA-TEXTIL Y INSERCIÓN INTERNACIONAL</b> _____	<b>43</b>
<b>3.1 - Caracterización de la Cadena Productiva</b> _____	<b>43</b>
3.1.1 - Proceso Productivo y Régimen Tecnológico _____	43
3.1.2 - Padrón de Competencia y Estructura de <i>Governance</i> _____	50
<b>3.2 - Contexto Internacional y Nacional</b> _____	<b>60</b>
3.2.1 - Participación de Brasil en el Mercado Mundial _____	60
3.2.2 - Dimensión Nacional y Evolución de la Cadena Textil _____	61
3.2.3 - Comercio Exterior _____	64

<b>4 -</b>	<b>LA INDUSTRIA DE INDUMENTARIA DE ESPÍRITO SANTO</b>	<b>71</b>
<b>4.1 -</b>	<b>Características de la Industria Local y Inserción Internacional</b>	<b>75</b>
4.1.1 -	Caracterización general de la industria	75
4.1.2 -	Instituciones de coordinación y infraestructura	79
4.1.3 -	Inserción en el mercado internacional	81
<b>4.2 -</b>	<b>Caracterización de los Arreglos Productivos Locales</b>	<b>84</b>
4.2.1 -	Arreglo Productivo Local de Indumentaria de Colatina	84
4.2.2 -	Arreglo Productivo Local de Indumentaria de Vila Velha	88
<b>5 -</b>	<b>CONSORCIO DE EXPORTACIÓN</b>	<b>92</b>
<b>5.1 -</b>	<b>Modelo Institucional de Coordinación de Recursos y de las Capacitaciones</b>	<b>92</b>
5.1.1 -	Origen y caracterización del modelo italiano	92
5.1.2 -	Origen y caracterización del modelo brasileño	94
5.1.3 -	Proceso de selección y formación de los Consorcios locales	100
<b>5.2 -</b>	<b>CONSORCIO COLATINA FASHION EXPORT</b>	<b>102</b>
5.2.1 -	Caracterización y estrategias empresariales	102
5.2.2 -	Cooperación, aprendizaje, innovaciones y Estructuras de <i>Governance</i>	113
5.2.3 -	Influencias e impactos internos del Consórcio en las empresas	116
5.2.4 -	Indicaciones de políticas públicas	122
<b>5.3 -</b>	<b>CONSORCIO VITÓRIA EXPORT – CONVIX</b>	<b>125</b>
5.3.1 -	Caracterización y estrategias empresariales	125
5.3.2 -	Cooperación, aprendizaje, innovaciones y Estructuras de <i>Governance</i>	136
5.3.3 -	Influencias e impactos internos del Consórcio en las empresas	140
5.3.4 -	Indicaciones de políticas públicas	146
<b>6 -</b>	<b>CONSIDERACIONES FINALES</b>	<b>148</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>159</b>
	<b>ANEXO</b>	<b>166</b>

## RESUMEN

Este trabajo investiga lo arreglo institucional, consorcio de exportación, modelo organizacional que busca facilitar la inserción al comercio internacional de las pequeñas y medias empresas del la red productiva (o arreglo productivo) local de confección de indumentaria localizadas en el Estado de Espírito Santo, como forma de enfrentamiento de la acirrada competencia internacional de la cadena productiva indumentaria-textil y de los cambios del paradigma técnico-económico basado en las tecnologías de información. Los cambios ocurridos alteraron las condiciones de productividad y competitividad requiriendo habilidades para adquirir ventajas competitivas dinámicas basadas en la capacidad innovativa y en la estructura de *governance* local. Por medio de una política de promoción de exportaciones, pequeñas y medianas empresas formaron dos consorcios de exportación intitulados Consorcio Vitória Export – CONVIX y Colatina Fashion Export. Pasados tres primeros años se verificó que aunque no hayan logrado los resultados antepasadamente estimados, se observó aumento de las ventas al mercado internacional, mejoría de producto, perfeccionamiento de la capacitación empresarial, visibilidad empresarial, y sobretodo, el aprendizaje institucional. Los consorcios presentaron debilidades en su estructura de *governance* local, que impactó en la organización de los recursos y de las capacitaciones, exigida por el modelo.

## **ABSTRACT**

This work investigates the institutional arrangement, trust of exportation, organizational model that it searches to facilitate to the insertion to small and medium enterprise of the international trade of the local productive arrangement of located clothing industry in the State of the Espírito Santo, as form of confrontation of the marked international competition of the productive chain textile-clothes and the changes of the based technical-economic paradigm in the information technologies. These changes occurred that altered the conditions for productivity and competitiveness, its requires abilities to acquire dynamic competitive advantages established in the innovative capacity and the local structure of governance. Through one politics of promotion of exportations, small and medium enterprise had formed two intitled consortium of exportation, Consórcio Vitória Export (CONVIX) and Colatina Fashion Export. Passed the three first years it was verified that even so they have not gotten the results previously estimated, observed increase of sales to the international market, improvement of product, perfecting of the enterprise qualification, enterprise visibility, and over all, profits in institucional learning. However, the consortium had presented fragilities in its local structure of governance, that it to have repercussions in the organization of the resources and the capabilities, demanded for the model.

## LISTA DE SIGLAS

ABIT	Associação Brasileira Têxtil
ABRAFAS	Associação Brasileira de Produtores de Fibras Artificiais e Sintéticas
ABRAVEST	Associação Brasileira do Vestuário
AFIPOL	Associação Brasileira dos Produtores de Fibras Poliolefínicas
ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
ALCA	Área de Livre Comércio das Américas
APEX	Agência de Promoção às Exportações
APL	Arranjo Produtivo Local
BANDES	Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAD	<i>Computer Aid Design</i>
CAM	<i>Computer Aid Manufacture</i>
CEFET-ES	Centro Federal de Educação Tecnológica do Espírito Santo
CETECON	Centro Tecnológico da Indústria de Confecções do Espírito Santo
ECR	<i>Efficient Consumer Response</i>
EDI	<i>Eletronic Data Interchange</i>
ERP	<i>Enterprice Resource Planning</i>
FENIT	Feira Internacional da Indústria Têxtil
FINDES	Federação das Indústrias do Espírito Santo
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FITEC	Feira da Indústria Têxtil e de Confecções do Espírito Santo
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos em Comércio Exterior
FUJB	Fundação João Bonifácio
GERES	Grupo Executivo para Recuperação Econômica do Estado do Espírito Santo
IBICT	Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDEIES	Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
IEMI	Instituto de Estudos e Marketing Industrial
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPES	Instituto de Apoio à Pesquisa e ao Desenvolvimento Jones dos Santos Neves
ITMF	International Textile Manufacturers Federation
MCT	Ministério de Ciência e Tecnologia
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior



MERCOSUL	Mercado Comum do Cone Sul
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NAFTA	TLCAN - Tratado de Livre Comércio da América do Norte entre Canadá, Estados Unidos e México
OCDE	<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>
OEA	Organização dos Estados Americanos
PEC	Projeto de Apoio às Exportações dos Consórcios
PFC	Projeto de Formação de Consórcios
PIB	Produto Interno Bruto
PME's	Pequenas e Médias Empresas
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PSI	Projeto Setorial Integrado
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
REDESIST	Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SECEX	Secretaria de Comércio Exterior
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SINCONFEC	Sindicato da Indústria de Alfaiataria e de Confecções de Roupas em geral do Estado do Espírito Santo
SINCONSUL	Sindicato de Confecções do Sul do Estado do Espírito Santo
SINDUTEX	Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em geral, Tinturaria, Estamparia e Beneficiamento de Fibras Artificiais e Sintéticas e do Vestuário do Estado do Espírito Santo
SINVEL	Sindicato da Indústria do Vestuário de Linhares
SINVESCO	Sindicato das Indústrias do Vestuário de Colatina
SISCOMEX	Sistema Integrado de Comércio Exterior
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

## LISTA DE CUADROS

CUADRO 2.1	Clasificación de micro-instituciones y macro-instituições _____	13
CUADRO 2.2	Elementos de los abordajes neo-institucionalista y neo-schumpeteriano devotados para el estudio de los arreglos institucionales _____	32
CUADRO 3.1	Resumen de las Innovaciones Tecnológicas de la Producción de Confecciones _____	47
CUADRO 3.2	Capacidades esenciales para los diferentes tipos de empresa en la cadena textil _____	60
CUADRO 3.3	Principales transformaciones en la estructura del sector textil-confección en el período 1990-2000 _____	70
CUADRO 4.1	Actividades 'relevantes' según los criterios mencionados para la identificación de clusters (actividades listadas en orden decreciente de relevancia) _____	74
CUADRO 4.2	Especialización sectorial de aglomeraciones industriales en el Espírito Santo con más de 5 mil empleados en la industria – participación del sector en el total del empleo de la aglomeración (1997) _____	75
CUADRO 4.3	Factores de competitividad de la Industria de Indumentaria de Espírito Santo (1996) _	78
CUADRO 4.4	Empresas exportadoras del sector textil y confecciones de indumentaria de Espírito Santo (2001 2002) - valores hasta US\$ 1 millón _____	83
CUADRO 4.5	Factores internos de competitividad de la industria de confección de indumentaria de Colatina (1996) _____	86
CUADRO 4.6	Factores internos de competitividad de la industria de confección de indumentaria de Vila Velha (1996) _____	90
CUADRO 5.1	Fases y actividades de la formación y manutención de los Consorcios de Exportación_	97
CUADRO 5.2	Caracterización de las empresas pre-seleccionadas para la formación de los consorcios de exportación de confección de indumentaria de Espírito Santo (1998) _____	100
CUADRO 5.3	Caracterización de las empresas del Consorcio Colatina Fashion Export _____	102
CUADRO 5.4	COLATINA FASHION EXPORT - Fases del proceso de producción sub-contratación, origen y principales ventajas _____	103
CUADRO 5.5	COLATINA FASHION EXPORT- Principales materias primas e insumos, equipos; origen y principales ventajas _____	104
CUADRO 5.6	COLATINA FASHION EXPORT - Principales proovedores de telas _____	104
CUADRO 5.7	COLATINA FASHION EXPORT - Otras formas de cooperación establecidas, desde 1998 con los demás actores del arreglo _____	115
CUADRO 5.8	Evaluación general que sobre el desempeño del Consorcio de Exportación en los primeros tres años (1999-2001) _____	122
CUADRO 5.9	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las políticas, en su respectivo ámbito, que podrían aportar para el aumento de la eficiencia competitiva de las empresas del arreglo _____	123
CUADRO 5.10	COLATINA FASHION EXPORT - Sugerencias de políticas públicas para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportação _____	124
CUADRO 5.11	COLATINA FASHION EXPORT - Sugerencias de propuestas a ser conduzidas por las empresas para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación _____	124
CUADRO 5.12	CONVIX - Caracterización de las empresas del Consorcio Vitória Export _____	125
CUADRO 5.13	CONVIX - Fases del proceso de producción contratadas, origen y principales ventajas _____	126
CUADRO 5.14	CONVIX - Principales materias primas e insumos, equipos, origen y las principales ventajas _____	127
CUADRO 5.15	CONVIX - Principales proveedores de telas _____	127
CUADRO 5.16	CONVIX - Otras formas de cooperación establecidas desde 1998 con los demás actores del arreglo _____	139
CUADRO 5.17	CONVIX - Evaluación general sobre el desempeño del Consorcio de Exportación en los primeros tres años (1999-2001) _____	145
CUADRO 5.18	CONVIX - Grado de importancia atribuido a las políticas en el respectivo ámbito, que podrían aportar para el aumento de la eficiencia competitiva de las empresas del arreglo _____	146
CUADRO 5.19	CONVIX - Sugerencias de políticas públicas para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación _____	147
CUADRO 5.20	CONVIX - Sugerencias de propuestas a ser conduzidas por las empresas para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación _____	147

## LISTA DE TABLAS

TABLA 3.1	Países productores (en toneladas) - datos de 1999 _____	61
TABLA 3.2	Países importadores y exportadores (en mil US\$ FOB) – datos 1999 _____	61
TABLA 3.3	Totales de los segmentos _____	62
TABLA 3.4	Unidades de producción por segmento de la cadena textil-confecciones _____	62
TABLA 3.5	Producción por segmento en volumen (mil ton) _____	63
TABLA 3.6	Importaciones por sector en toneladas _____	65
TABLA 3.7	Importaciones por sector en valores (US\$ mil) _____	65
TABLA 3.8	Importaciones brasileñas – 2000 _____	66
TABLA 3.9	Exportaciones por sector en cantidad (ton) _____	67
TABLA 3.10	Exportaciones por sector en valores (US\$ mil) _____	67
TABLA 3.11	Exportaciones brasileñas – 2000 _____	68
TABLA 3.12	Saldo de la balanza comercial de bienes textiles (en mil US\$ FOB) _____	69
TABLA 3.13	Exportaciones de bienes confeccionados(US\$ mil FOB) _____	69
TABLA 3.14	Importaciones de bienes confeccionados (US\$ mil FOB) _____	69
TABLA 4.1	Producto Interno Bruto a precios de mercado en Espírito Santo y Brasil - 1985-2000 ____	73
TABLA 4.2	Número de empresas del sector de confección de Espírito Santo, por municipalidad (2000) _____	76
TABLA 4.3	Participación del empleo formal e informal por municipalidad (1996) _____	77
TABLA 4.4	Exportaciones de las empresas del Estado de Espírito Santo, según principales segmentos - 1999-2002 _____	82
TABLA 4.5	Exportaciones del sector de confección de indumentaria según países de destino 2001-2002 _____	84
TABLA 5.1	Proyectos de Promoción de Exportaciones de las empresas de Espírito Santo _____	100
TABLA 5.2	COLATINA FASHION EXPORT - Evolución de la producción, nº de empleados, facturación bruta y principales mercados _____	103
TABLA 5.3	COLATINA FASHION EXPORT- Grado de importancia atribuido a las principales ventajas asociadas a la localización de la empresa en el arreglo _____	105
TABLA 5.4	COLATINA FASHION EXPORT- Evaluación de la demanda por el producto a cada mes _	106
TABLA 5.5	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización en el mercado nacional basado en la facturación _____	106
TABLA 5.6	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización en el mercado internacional basado en la facturación _____	107
TABLA 5.7	COLATINA FASHION EXPORT - Clasificación de la participación de los productos en los principales mercados _____	107
TABLA 5.8	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las inversiones realizadas en los últimos tres años (1999 - 2001) _____	108
TABLA 5.9	COLATINA FASHION EXPORT- Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación de las inversiones citadas arriba _____	108
TABLA 5.10	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los objetivos de inversión a ser realizados en los próximos tres años (2002 - 2004) _____	109
TABLA 5.11	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación de las inversiones citadas arriba _____	109
TABLA 5.12	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los factores determinantes para mantener la capacidad competitiva del producto _____	110
TABLA 5.13	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los factores que afectaron el desempeño competitivo de las empresas después del proceso de apertura de mercado en los '90 _____	110
TABLA 5.14	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las estrategias adoptadas para adecuarse al proceso de apertura de mercado en los '90 _____	111
TABLA 5.15	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las influencias de MERCOSUR en la formación de las estrategias de mercado _____	111
TABLA 5.16	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las relaciones de cooperación con las empresas de los países de MERCOSUR _____	112
TABLA 5.17	COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las principales fuentes de información utilizadas para mejorar la posición competitiva del producto _____	113
TABLA 5.18	COLATINA FASHION EXPORT – Formas de cooperación establecidas desde 1998 con los demás actores del arreglo _____	114
TABLA 5.19	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a las principales innovaciones adoptadas en los últimos tres años (1999-2001) NO relacionadas al Consorcio de Exportación _____	115

TABLA 5.20	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a las principales innovaciones adoptadas en los últimos tres años (1999-2001) relacionadas al Consorcio de Exportación _____	116
TABLA 5.21	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a los factores que motivaron la participación de la empresa en el Consorcio de Exportación _____	117
TABLA 5.22	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a las metas establecidas por la APEX con respecto a las metas de la empresa _____	118
TABLA 5.23	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a las estrategias adoptadas por la empresa para cumplir las metas establecidas por la APEX _____	118
TABLA 5.24	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a las principales calidades de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación ____	119
TABLA 5.25	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a los principales problemas de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación ____	120
TABLA 5.26	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a las principales oportunidades para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación _____	120
TABLA 5.27	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a las principales amenazas para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación _____	121
TABLA 5.28	COLATINA FASHION EXPORT – Grado de importancia atribuido a las principales influencias del Consorcio de Exportación en la empresa _____	122
TABLA 5.29	CONVIX – Evolución de la producción, número de empleados, facturación bruta y principales mercados nacional _____	126
TABLA 5.30	CONVIX – Grado de importancia atribuido a las principales ventajas asociadas a la localización de la empresa en el arreglo _____	128
TABLA 5.31	CONVIX – Evaluación de la demanda por el producto a cada mes _____	129
TABLA 5.32	CONVIX – Grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización en el mercado nacional basada en la facturación _____	129
TABLA 5.33	CONVIX – Grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización en el mercado internacional basada en la facturación _____	130
TABLA 5.34	CONVIX – Clasificación de la participación de los productos en los principales mercados _____	130
TABLA 5.35	CONVIX – Grado de importancia atribuido a los objetivos de inversión realizadas en los últimos tres años (1999 – 2001) _____	131
TABLA 5.36	CONVIX – Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación de las inversiones citadas arriba _____	131
TABLA 5.37	CONVIX – Grado de importancia atribuido a los objetivos de inversión a ser realizados en los próximos tres años (2001 – 2004) _____	132
TABLA 5.38	CONVIX – Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación que serán adoptadas para las inversiones citadas arriba _____	132
TABLA 5.39	CONVIX – Grado de importancia atribuido a los factores determinantes para mantener la capacidad competitiva del producto _____	133
TABLA 5.40	CONVIX – Grado de importancia atribuido a los factores que afectan el desempeño competitivo de las empresas apartir del proceso de apertura de mercado en los '90 ____	133
TABLA 5.41	CONVIX – Grado de importancia atribuido a las estrategias adoptadas para adecuarse al proceso de apertura de mercado en los '90 _____	134
TABLA 5.42	CONVIX – Grado de importancia atribuido a las influencias de MERCOSUR en la formación de las estrategias de mercado _____	135
TABLA 5.43	CONVIX – Grado de importancia atribuido a las relaciones de cooperación con las empresas de los países de MERCOSUR _____	136
TABLA 5.44	CONVIX – Grado de importancia atribuido a las principales fuentes de información utilizadas para mejorar la posición competitiva del producto _____	137
TABLA 5.45	CONVIX – Formas de cooperación establecidas a partir de 1998 con los demás actores del arreglo _____	138
TABLA 5.46	CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales innovaciones adoptadas en los ultimos tres años (1999-2001) y que NO sean relacionadas al Consorcio de Exportación _____	139
TABLA 5.47	CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales innovaciones adoptadas en los ultimos tres años (1999-2001) y que sean relacionadas al Consorcio de Exportación _____	140
TABLA 5.48	CONVIX - Grado de importancia atribuido a los factores que motivaron la participación de la empresa en el Consorcio de Exportación _____	141
TABLA 5.49	CONVIX - Grado de importancia atribuida a las metas establecidas por la APEX en relación a las metas de la empresa _____	141
TABLA 5.50	CONVIX - Grado de importancia atribuida a las estrategias adoptadas por la empresa para cumplir las metas establecidas por la APEX _____	142

TABLA 5.51	CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales fortalezas de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación _____	142
TABLA 5.52	CONVIX - Grado de importancia atribuido a los principales problemas de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación _____	143
TABLA 5.53	CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales oportunidades para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación _____	144
TABLA 5.54	CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales amenazas para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación _____	144
TABLA 5.55	CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales influencias del Consorcio de Exportación en la empresa _____	145

## INTRODUCCIÓN

Se asiste, desde la década de 1970, a la conformación de una dinámica tecnológica internacional caracterizada por la rápida difusión de innovaciones, evidenciando un cambio de paradigma de las tecnologías intensivas en capital y energía, y de producción inflexible y en gran escala, caracterizada por el paradigma fordista, para las nuevas tecnologías intensivas en información.

El desarrollo de los nuevos paradigmas tecno-económico y de la acelerada difusión de las nuevas tecnologías de información y comunicación están posibilitando un aumento significativo de cambio de informaciones entre los agentes económicos mediante la ampliación de sistemas de generación, tratamiento y difusión de informaciones.

Este proceso ha provocado alteraciones en los formatos empresariales, con la emergencia de nuevas modalidades de organización de las firmas o arreglos institucionales, con mayor capacidad de respuesta a los cambios de paradigma. Entre estas nuevas formatos de organización empresarial o arreglo institucional están las aglomeraciones espaciales y sectoriales, y las conformaciones no necesariamente espaciales como los acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas y las redes de empresas, etc.

En ámbito internacional pueden ser encontrados varios ejemplos de arreglos institucionales de pequeñas y medianas empresas, especialmente en algunos sectores específicos de la industria de transformación, que presentan ganancias significativas tanto en términos de competitividad, especialmente en el comercio internacional, como con relación al nivel de empleo. Entre esas ventajas, se puede apuntar el aumento de la capacidad innovadora, diferenciación de productos, acceso a las informaciones, reducción de los costos irreversibles para la firma, entre otros.

Estos arreglos institucionales presentan economías de escala y objetivo, requisitos de la eficiencia productiva, como también, en ciertos casos, los de la eficiencia dinámica como aprendizaje, innovación, capacitaciones y capacidades. Estas configuraciones, que resultan de interacciones con los agentes, se constituyen en arreglos institucionales alternativos a la internalización de la firma y a los mercados. Estos arreglos institucionales se configuran en formatos organizacionales que pueden expresarse en acuerdos de cooperación, alianzas estratégicas, redes de firmas tanto verticales cuanto horizontales, y legalmente institucionalizadas como las empresas *joint ventures* y consorcios.

En lo que se refiere a las actividades para la inserción externa se reconoce el alto grado de

incertidumbre y, por consiguiente, altos costos. Con respecto a las empresas de pequeño porte, estos factores son potenciados ya que éstas enfrentan dificultades estructurales en la búsqueda de mercados externos. Se observa en la literatura un conjunto de casos referentes que demuestran los arreglos institucionales como configuración alternativa a la firma y al mercado, que mejor viabilizan la inserción externa de empresas de pequeño porte.

Estas interacciones, a su turno, pueden presentar fuertes relaciones de cooperación entre los agentes, siendo el elemento dinamizador las transferencias de informaciones que llevan al aprendizaje para innovar. Por tanto, las interacciones entre los agentes, en el ámbito del arreglo institucional, permiten la generación y difusión de innovaciones que pasan a ser un elemento central de la competitividad de las firmas.

El objetivo de este trabajo es verificar como el modelo institucional de coordinación de recursos y de las capacitaciones, denominado Consorcio de Exportación, está proporcionando ventajas productivas y dinámicas, para la competencia en el mercado internacional y nacional, de las pequeñas empresas de la industria de confección de indumentaria localizadas en el Estado de Espírito Santo, Brasil.

En si tratando de empresas de sectores maduros la competitividad dependerá cada vez menos de la dotación de recursos naturales y de la infraestructura ya construida, y sí de la capacidad que estas empresas posean de hacer uso diferenciado a estos elementos, configurándose en innovaciones no apenas tecnológicas, pero también organizacionales, institucionales y de mercado. Por lo tanto, verificará en que medida el Consorcio de Exportación contribuye para mejorar la capacidad de innovación de las empresas de esta industria.

En la década de 1990, el escenario mundial en la industria textil y de indumentaria se caracteriza por el acotamiento de la competencia y por el aumento del comercio internacional. En este escenario, los países industrializados como Italia, Alemania y Estados Unidos vienen manteniendo un alto nivel de producción y exportación. Nuevos países están emergiendo y rápidamente expandiendo sus exportaciones, en función de precios competitivos y de la mejoría de calidad. Países como China, Bangladesh, México, Turquía, Indonesia y Túnez vienen incrementando sus exportaciones mundiales.

Este proceso es caracterizado por cambios en la calidad de competencia que viene se alterando: (i) desverticalización de las empresas con relación a las fases de producción ha correspondido a una re-verticalización con relación a las fases de comercialización en tenemos que marcas y cadenas de tiendas; (ii) flexibilización en la producción conjugada con a posibilidad de reducir costos de mano de obra, por la deslocalización de las fases más

intensivas en trabajo para regiones/países de bajos salarios; (iii) rápido servicio de demandas específicas en constantes cambios. Las transformaciones recientes que viene pasando la cadena textil están relacionadas con los cambios tecnológicos que permitieron expresivos incrementos de productividad así como la creciente importancia del comercio intra-bloques.

En este escenario, la cadena textil brasileña viene pasando por transformaciones expresadas en la reversión en el saldo de la Balanza Comercial. Los factores que pueden explicar este fenómeno fueron a falta de competitividad de los productos debido a las bajas inversiones en tecnología que estaban siendo hechos, especialmente en el segmento de confección; intensidad de la competencia de los productos importados, condiciones favorables de crédito externo, cambio desfasado, etc.. Así, Brasil dejó de ser un grande productor, desde 1992, pasando a ser unos de los mayores importadores mundiales. Por otro lado, también se observa la entrada de productos confeccionados, oriundos principalmente de los países asiáticos.

En Espírito Santo la cadena textil es representada por un reducido número de empresas de la industria textil en contraste con un grande número de empresas de la industria de confección del indumentaria. Sin embargo, la cadena textil no presenta expresiva integración e interdependencia entre las empresas textiles y de confección, con excepción del Grupo Poltex que establece estrechas relaciones con las empresas del Consorcio Vitória Fashion Export.

Las transformaciones que viene ocurriendo en las empresas de la cadena textil localizadas en Espírito Santo se asemejan a las ocurridas en Brasil y en el mundo, marcadas principalmente por los cambios provocados por la competencia externa y cambio tecnológico. El Estado posee 926 empresas en el segmento de confección y 29 en el segmento textil. De las empresas del segmento de confección, cerca del 80% fueron criadas en la década de 90; son micro, pequeñas y medianas empresas, especializadas en la producción de indumentaria, vueltas al mercado nacional. Presentan una relativa concentración en algunos municipios de Vitória, Vila Velha, Colatina, Linhares, Cachoeiro de Itapemirim y São Gabriel da Palha.

Algunas investigaciones revelan que las empresas localizadas en los municipios de Vila Velha y Colatina presentan una mayor dinamicidad con relación a las empresas de los demás municipios. Revelan que se establece aglomeración especializada en moda playa, *surfware* y *sportware* en Vila Velha y *tejanos* y camisería, en Colatina.

Estas empresas fueron seleccionadas para la implantación de un programa cuyo objetivo es incrementar las exportaciones a través de la cooperación entre las empresas. Así, en 1999, el Gobierno Federal, bajo la coordinación de la APEX – Agencia de Promoción de las



Exportaciones vinculada al SEBRAE - Servicio de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, lanzó el Programa Consorcios de Exportaciones. Este programa visa aumentar el *superávit* comercial y diversificar la base exportadora, a través de apoyo a las actividades devotadas para la exportación de productos industrializados.

En agosto de 1999 el Programa Consorcios de Exportación fue lanzado en Vitória, teniendo como pioneras las empresas del sector de confección del indumentaria de Espírito Santo, y como entidad ejecutora a ABRAVEST – Asociación Brasileña del Vestuario, siendo que desde 2001 a ABIT – Asociación Brasileña de la Industria Textil, pasó a hacer parte de esta coordinación. Los consorcios localizados en Espírito Santo se intitulan Consorcio Vitória Export – CONVIX, especializado en moda playa y *surfware* y Colatina Fashion Export, especializado en moda *tejanos* y camisería.

A APEX se orientó en la experiencia italiana de los consorcios de exportación de la Región de Piamonti, para formatar la adaptación del modelo para la formación de diverso consorcios en Brasil. El programa se constituye en una agenda con sub-programas de capacitación para exportar que consiste en estudio, análisis, evaluación de las empresas del sector, creación y desarrollo de los consorcios, y por último, se dedica a su operacionalización.

En encuestas realizadas con informantes llaves, aunque no si haya logrado los resultados previamente estimados, se observó ganancias relevantes en las ventas al mercado nacional, mejoría de producto, perfeccionamiento de la capacitación empresarial, visibilidad empresarial y ganados en aprendizaje institucional entre las interacción de las empresas de los consorcios. En este sentido, el consorcio es considerado un arreglo institucional importante que pone la empresa en una posición más favorable delante del aumento de la competencia internacional y nacional.

De esta forma, el problema que se coloca para el estudio es que dada la importancia del sector de confección del indumentaria para el Estado, el expresivo número de colocaciones generadas y los ganancias resultantes de la eficiencia colectiva de las aglomeraciones sectoriales que se presentan, sin embargo, en este sector no se verifica un conjunto de empresas que operan de forma sistemática en el mercado internacional.

A este factor si suma la existencia de diverso desafíos de carácter estructural, sistémico y empresarial. Las cuestiones centrales que se colocan en cuanto al diseño institucional de los consorcios de exportación son: (i) no privilegian, originalmente, la capacitación para innovar, requisito de extrema relevancia para la calidad de competencia internacional y para la integración con los diverso agentes de la cadena; (ii) presupone alto grado de cooperación

entre los agentes y capacidad de incorporar conocimiento dada las transferencias de informaciones en la cadena; (iii) requiere niveles equivalentes de capacitación tecnológica, empresarial y de innovación entre los agentes; (iv) no enfatiza la necesidad de coordinación local– de acuerdo con el concepto de *governance* – de los recursos y de las capacitaciones.

La delimitación del problema está en analizar como está siendo internalizada la experiencia de la participación de las empresas diste arreglo institucional en si tratando de un conjunto de empresas potencialmente exportadoras y empresas sin experiencia en exportación. Otro aspecto delimitado es en cuanto a lo énfasis en las ventajas dinámicas que presentan entre las empresas constitutivas del consorcio exportador en lo que se refiere al aprendizaje institucional y en la promoción de innovaciones que proporcionarían un diferencial de competitividad para el mercado internacional y nacional. El trabajo se limitará a tratar el problema hasta 2001, año en se realizó las encuestas y aplicación de cuestionarios.

En este sentido, el estudio se justifica por el hecho de aportar en el análisis de la aplicabilidad de modelos referentes y en las ventajas provenientes, directa e indirectamente, para las empresas en función de su participación en el consorcio.

La relevancia social del estudio está en identificar los aspectos considerados positivos, los desafíos, las amenazas del desempeño del programa y las contradicciones que presentan. En cuanto a la relevancia científica se pretende demostrar como las teorías de corte neo-schumpeteriano y neo-institucionalista proponen elementos para abordar la problemática en cuestión, sirviendo como directriz y dando orientación para el análisis de arreglo institucional, denominado consorcio de exportación, conformado por empresas de pequeño porte teniendo como objetivo la inserción internacional por medio de exportaciones.

La originalidad de este trabajo está en enfatizar las ventajas productivas y dinámicas que presentan y pueden presentar entre las empresas constitutivas del consorcio exportador en lo que se refiere al aprendizaje institucional y en la promoción de innovaciones. Estas ventajas se suman a las ventajas estáticas de aglomeración, tales como proximidad geográfica y especialización sectorial.

En este sentido, las preguntas que se hace a lo largo del trabajo son las que siguen:

1. ¿Cuáles son las ventajas productivas y dinámicas que presentan las empresas constitutivas del consorcio exportador en lo que se refiere al aprendizaje institucional y a la promoción de innovaciones?
2. ¿Cual si caracteriza el proceso de decisión de los agentes y el criterio de racionalidad que

lo preside? ¿En qué medida el consorcio ha proporcionado el dilución de los efectos de la incertidumbre y de los costos de transacción en las actividades de exportación?

3. ¿Cual si presentan las estructuras de *governance* local qué coordina los recursos, las capacitaciones y la solución de conflictos entre las empresas?
4. Cuales atributos de competitividad la empresa está acumulando para competir en el mercado internacional y nacional, adquiridos en función de su participación en el consorcio: desarrollo de la capacitación tecnológica, incorporación de tecnologías, ¿mejorías de la calidad de producto, acuerdos de cooperación, etc?
5. ¿Cuáles son los requisitos que pueden determinar el desempeño exportador de las empresas? ¿Cual si presenta la calidad de competencia de la industria y cuáles las implicancias para las empresas locales?

La hipótesis central que el trabajo pretende demostrar es que el nuevo paradigma económico está implicando en el surgimiento y consolidación de nuevos formatos de organización empresarial, como los acuerdos de cooperación, que constituyen importante estrategia no solamente para a articular recursos productivos y tecnológicos, pero sobretodo como instrumento para promover el aprendizaje por interacción.

Las hipótesis particulares que permitirán alcanzar las varias etapas para la construcción de las respuestas al problema son dos. La primera hipótesis pretende demostrar que dado que las empresas del Consorcio de Exportación del segmento de confección del indumentaria de Espírito Santo están concentradas en los municipios de Colatina y Vila Velha, cuentan con la participación de institución de apoyo y mantiene un grado de articulación entre los agentes, éstos son factores que aportan positivamente para promover la cooperación entre los agentes que potencia la difusión de informaciones adentro del proceso de *learning by interacting*.

La segunda hipótesis que se establece es que la institucionalización de las estructuras de *governance* local proporciona la coordinación más efectiva de los arreglos cooperativos, en el sentido que realizan con mayor eficacia la coordinación de los recursos y de las capacitaciones, solución de conflictos, sensibilización, movilización, apoyo y articulación con los demás agentes, empresas e instituciones.

El marco teórico adoptado está basado en las principales corrientes que tratan del rol de la base institucional en la economía: los neo-institucionalistas, ligados a la teoría de los costos de transacción y estructura de *governance*; y los neo-schumpeterianos, que tratan del rol relevante de las innovaciones para el desempeño competitivo, teniendo como fuente las

informaciones difundidas adentro del ámbito de los arreglos institucionales por medio de interacciones entre los agentes que configuran formatos de aprendizaje institucional.

Para eso será hecha una breve revisión en la literatura de los Costos de Transacción desde las contribuciones de Olivier Williamson para la discusión del desarrollo de instituciones. Para discurrir sobre las articulaciones de capacitaciones colectivas, como son criadas y acumuladas, y los mecanismos de aprendizaje subyacentes, así como la importancia del aprendizaje institucional y de la innovación, será tratado por los neo-schumpeterianos.

La metodología para la realización de este trabajo consiste en levantamiento bibliográfico y en investigación empírica, realizada en dos etapas. La primera etapa es descriptiva y analítica, que sitúa la industria local en el contexto nacional e internacional. La segunda etapa consiste en el análisis de caso orientada por investigación cualitativa por medio de la aplicación de cuestionario con encuesta en profundidad en las empresas constitutivas de los consorcios (Anexo) y en encuesta en profundidad en las instituciones de apoyo vinculadas a los consorcios y al sector. Así, se realizó la aplicación de cuestionario y encuestas en todas las dieciséis empresas de los dos consorcios y siete encuestas con los representantes de las instituciones de apoyo realizadas en los meses de abril a septiembre de 2001.

Este trabajo está estructurado en seis partes además de esta Introducción. El Capítulo 2 presenta el marco teórico rescatando las contribuciones neo-institucionalistas y neo-schumpeterianas destacando los elementos pertinentes para la lectura y análisis del objeto del estudio. Enseguida se hace una breve exposición del concepto de competencia, estrategias e instituciones. El tema siguiente aborda las estructuras de *governance*, acuerdos de cooperación y aprendizaje, y describe, rápidamente, sobre la internacionalización de la firma como proceso evolutivo. Finaliza, haciendo una breve presentación de las aglomeraciones productivas.

En el Capítulo 3, se ofrece una caracterización de la cadena textil, dando mayor énfasis en la industria textil y confección. Para tanto, se presenta el proceso productivo, la calidad de competencia y el régimen tecnológico de la cadena textil nacional e internacional. Enseguida, se trata de la caracterización de los indicadores de producción y comercio exterior.

En el Capítulo 4, se presenta la industria de indumentaria de Espírito Santo, sus características históricas y estructurales. se muestran, brevemente, las características generales de los arreglos productivos locales de confección de Colatina y Vila Velha. El capítulo también se dedicará a describir el *performance* de las empresas en el mercado internacional.

En el Capítulo 5, se pasa a la caracterización de los arreglos institucionales y los resultados de la investigación de campo. se describe el origen y compaginación de los consorcios de exportación orientados por la APEX – Agencia de Promoción a las Exportaciones. Enseguida, se plantea el perfil de la cada consorcio de exportación y se describe los resultados de la investigación analizando la generación de innovaciones, estructuras de *governance*, los aspectos de la estrategia de cooperación y del aprendizaje institucional interno y externo y la *performance* competitiva y exportadora como también las influencias e impactos internos del consorcio en las empresas e indicaciones de políticas públicas.

Finalmente en las Consideraciones Finales, el trabajo presentará las principales conclusiones del estudio.

## 2 – MARCO CONCEPTUAL

A lo largo de las últimas décadas se observa la emergencia de nuevas configuraciones empresariales que vienen imprimiendo nuevos formatos en la relación inter-empresarial, con énfasis en la naturaleza parcialmente tácita del conocimiento y en la generación y difusión de innovaciones. Se presenta un paradigma en que el conocimiento es constituido de forma colectiva por distintos actores y organizaciones, dotados de capacidades propias y *governances* específicas.

En este sentido, Best (1990) trata de una *new competition* en la cual el capitalismo estaría entrando actualmente en una fase más cooperativa. Mientras que Dunning (1998) comenta sobre el surgimiento de una *alliance* o mismo *collaborative capitalism*, en que la característica distintiva es que, a fin de alcanzar sus respectivos objetivos, los principales actores avanzan en el proceso de búsqueda de la ampliación de la riqueza a través de acuerdos de colaboración más explícitos y con los concurrentes.

En este escenario, la innovación es un elemento central en la competitividad, al revelarse en el proceso de aprendizaje interactivo en el cual el acceso a las informaciones y la construcción de capacidades corroboran a hacia la actividad innovativa. En este sentido, es pertinente analizar las condiciones favorables hacia la cooperación entre los agentes en la búsqueda por el avance del conocimiento y en la generación de nuevos productos y procesos.

La consolidación de los acuerdos de cooperación, como una nueva modalidad de configuración organizacional, está siendo considerada una respuesta al nuevo ambiente mundial marcado por cambios en el paradigma industrial. Estos arreglos van permitir a los agentes económicos responder con más eficiencia los desafíos impuestos por la creciente complejidad del ambiente económico.

En el enfoque de la teoría económica tradicional, neoclásica, se observa la limitación de análisis de este nuevo ambiente marcado, sobretudo, por la generación y difusión de informaciones y producción de conocimientos. En este sentido, enfoques alternativos vienen dedicándose a estudiar los nuevos fenómenos como los derivados de la teoría neo-institucionalista y de la teoría neo-schumpeteriana.

El objetivo de este capítulo es presentar una breve explicación teórica de las contribuciones de la teoría neo-institucionalista y neo-schumpeteriana para el entendimiento de los acuerdos

de cooperación, en ambiente de aglomeración productiva, explorando, respectivamente, la abordaje de los costos de transacción, de las capacitaciones dinámicas y una rápida discusión del abordaje teórico para el estudio del proceso de internacionalización de empresas de pequeño porte.

Así, la hipótesis general que se plantea en este capítulo es que en las teorías neo-institucionalista y neo-schumpeteriana se encuentran elementos que orientan el análisis de los arreglos institucionales, conformados en acuerdos de cooperación. Por tanto, la hipótesis particular se dedicará a demostrar que los enfoques estudiados irán aportar en el análisis de caso, consorcio de exportación, que, a su turno, en este trabajo será considerado una modalidad de configuración organizacional, denominado arreglo institucional, que tiene por objetivo permitir a los agentes económicos alcanzar posiciones competitivas favorecidas delante de las nuevas condiciones de competencia en los mercados externos e internos.

## **2.1 – Competencia, Estrategias e Instituciones**

### **2.1.1 - Competencia schumpeteriana**

En la teoría neoclásica tradicional el foco de interés está vinculado a la teoría de los precios y alocación de recursos. El análisis de la firma no constituye una cuestión muy importante, pues en situación de competencia perfecta y equilibrio, la firma tiene pocas selecciones a hacer. Su única función es transformar insumos en productos, y para eso basta seleccionar la técnica más apropiada y adquirir, al menor costo posible, los insumos necesarios en el mercado.

El abordaje neo-schumpeteriana, como será presentada a lo largo de este capítulo, presenta un marco teórico, alternativo al neoclásico, dedicado a la dinámica competitiva de la industria y centrado en la interacción de los elementos estructurales y estrategia bajo el comando del proceso de generación y difusión de innovaciones, a través de la competencia, proceso endógeno a la estructura productiva de la industria.

Como establece Possas (1985:174) la competencia schumpeteriana ‘... debe ser entendida ... cómo un proceso de enfrentamiento de los varios capitales, esto es, de las unidades de poder de valorización y de expansión económica que la propiedad del capital, en sus diferentes formas le imprime ... dirección y ritmo determinados y en contenido históricamente

específico'. En otros términos, se trata del motor básico de la dinámica capitalista.

En trabajo posterior, el autor (1996:73) reformula el concepto incorporando la noción de innovación. En sus palabras – 'la competencia es el proceso básico de interacción de las unidades económicas en la búsqueda de la ganancia con permanente esfuerzo innovativo, de la cual se destaca la dimensión activa, cambiante, y no solamente la usual dimensión pasiva, de ajustamiento y eliminación de ganancias extraordinarias'. En otro pasaje define competencia como un proceso de creación constante de asimetrías competitivas entre agentes, a través de la generación de innovaciones.

Así, en este ambiente caracterizado por la competencia, el objetivo básico de la firma es extraer el mayor rendimiento posible de sus activos. En este proceso, la firma enfrenta un conjunto de decisiones complejas y cruciales como las relacionadas a las inversiones en ampliación de la capacidad instalada, entrada y salida de mercado, diversificación, especialización, etc.

Estas decisiones son tomadas bajo incertidumbres, como define Possas (1996:85) '... la incertidumbre en la teoría económica no ortodoxa, no concierne apenas al desconocimiento, aunque radical, del futuro, pero incluye la naturaleza inderterminada de los procesos económicos cuya trayectoria no puede ser suficientemente explicada (si en el pasado) o prevista (si en futuro). Es basada en relaciones sea de causalidad determinística, sea de inferencia probabilística'.

Asimismo, el mercado no puede señalar el resultado del comportamiento colectivo de los agentes económicos, una de las consecuencias teóricas fundamentales de la presencia de la incertidumbre en el cálculo de los agentes económicos se refiere a la imposibilidad de maximizar cualquier función objetivo.

Ora, en función de la complejidad y presencia inevitable de la incertidumbre este proceso de adecuación de instrumentales a las metas va a consubstanciarse en la formulación de estrategias. Possas (1996:86) las define como una sucesión temporal formulada anticipadamente, de decisión y acción coherentes, pudiendo presentar mayor o menor grado de éxito *ex post* y tendiendo inevitablemente a la diversidad.

En este ambiente, se vuelve relevante la naturaleza de la racionalidad de los agentes. Al contrario del enfoque neoclásico, la racionalidad es limitada. La racionalidad de los procesos de tomada de decisión, por parte de los agentes, es representada por las nociones de estrategia y rutina. Esta última definida, de una forma genérica, como una padron de solución



repetitivo para problemas semejantes, incorporado en personas u organizaciones.

Como los agentes no tienen la posibilidad de maximizar cualquier función objetivo en un ambiente caracterizado por la incertidumbre, se presenta el desafío de preservar la relativa estabilidad del sistema. Así, el ambiente de la competencia admite dos consecuencias de la incertidumbre sistémica: inherencia de la inestabilidad sistémica permanente y la presencia de institución (Possas, 1996).

### **2.1.2 - El concepto de institución**

Si el ambiente es marcado por incertidumbre e irregularidades, son las instituciones que proporcionan estabilidad y cierta previsibilidad. Como establece North (1993), las instituciones "... confieren al sistema una relativa estabilidad, al suministrar un 'ancla' para la formación de expectativas y, por lo tanto, para la definición de estrategias". Genéricamente, el autor define institución como 'reglas del juego' de una sociedad o, más formalmente, las restricciones visualizadas que conforman la interacción humana, el ambiente económico y la sociedad, que imponen conductas por medio de principios de naturaleza formal (constituciones, leyes, derechos de propiedad, entre otros) e informal, tal como sanciones, tabúes, costumbres, tradiciones y códigos de conducta.

Próximo de este concepto, Dosi & Orsenigo (1988) explicitan que las instituciones aportan con la incrementan coordinación y consistencia en ambientes inciertos, complejos y cambiante. Así, estas instituciones, con diferentes niveles de abarcación y formalidad, diluyen los efectos de la incertidumbre en el proceso decisorio de los agentes económicos y limitan su espectro de elección y, por eso, introducen una mayor estabilidad al sistema. Los autores van a especificar dos conceptos de institución: un primero, más convencional, comprende las organizaciones no mercado y no orientadas para a la ganancia (gobierno, agencias públicas, etc) y un según concepto, más amplio, comprende todas las formas de organización y comportamientos repetidos y establecidos que no son directamente mediados por el mercado.

Dosi (1988), a su turno, enfatiza que las instituciones pueden ser macro y micro. Las macro-instituciones corresponden al conjunto de agencias públicas y las políticas por ellas definidas. Mientras que las micro-instituciones involucran todas las formas institucionalizadas de interacción entre los agentes (no mediadas directamente por el mercado) y en las relaciones inter-firma (entre mercados y en el interior de cada mercado), esta caracterización está

presentada en el cuadro siguiente.

**CUADRO 2.1 – Clasificación de micro-instituciones y macro-instituciones:**

<b>Clasificación</b>	<b>Modalidades</b>
<i>Macro-instituciones</i>	
Interior de las agencias públicas	Padrones de interacciones Marcos regulatorios
Políticas públicas	Relaciones económicas con agentes privados Padron de interacciones con organismos públicos Derecho de propiedad Sistema de incentivos
<i>Micro-instituciones</i>	
Interior de las firmas	Sistema de jerarquía intra-firma Sistemas de incentivos Organización interna de la firma Cultura organizacional de la empresa Rutinas
Relaciones inter-firmas	Contratos de compra y venta <i>Joint ventures</i> Alianzas estratégicas Acuerdos de cooperación Relaciones de confianza (formalizadas o no-formalizadas)

Fuente: Dosi (1988). Elaboración propia.

La funcionalidad de las instituciones es resultado del papel que ejercen en el mecanismo de selección *ex ante* del comportamiento de los agentes delimitando, por lo tanto, sus conductas futuras. Esta propiedad implica el aumento de la previsibilidad por de los agentes tomadores de decisión y estabilidad del sistema al conformaren las condiciones ambientales bajo las cuales las decisiones son hechas y las acciones emprendidas.

En este sentido, Dosi (1988) destaca la importancia de analizarse las 'micro-instituciones', que consisten en los arreglos institucionales presentes en el interior de las firmas o en los mercados – como, por ejemplo, las especificidades de las estructuras corporativas, las modalidades de organización funcional y jerárquica de las empresas, procedimientos colectivos de toma de decisiones, diferentes 'racionalidades', padrones de interacción entre compradores y vendedores en los mercados, padrones de rivalidad oligopolista, vínculos entre empresas productivas y entidades financieras, lazos de confianza y relaciones personales entre agentes determinados.

Dosi & Orsenigo (1988) también definen tal concepto bajo dos perspectivas distintas. De un lado, el término se refiere a un conjunto de organizaciones formales, tales como empresas, universidades, institutos de pesquisa, agencias gubernamentales, adquiriendo un sentido más estricto. Por otro lado, el concepto también presenta una connotación más amplia, incorporando el conjunto de normas y/o restricciones construidas por los seres humanos, cuyo fin es la reducción de la incertidumbre presente en el ambiente económico y social, desde la

determinación de conductas y comportamientos, que puedan estandarizar y modelar las formas de acción de actores y otras instituciones.

Las instituciones demarcan los contornos de la propia formación de reglas de comportamiento y de las condiciones ambientales bajo las cuales se da la operación de mecanismos económicos. Es decir, son parte integrante del propio mercado que cumplen el papel de mecanismos de selección *ex ante*. Esto implica la imposibilidad de: (a) despegar las variables estrictamente económicas de su ambiente institucional; (b) asumir que variables estrictamente económicas sobre-determinan el ambiente institucional; y (c) reducir en todos los elementos extra-económicos las interferencias o las correcciones excepcionales de un sistema óptimo, del punto de vista de su desempeño. (Dosi & Orsenigo, 1988: 138).

En el ámbito de la economía, las instituciones se originan del papel que ejercen como mecanismo de selección *ex ante* del comportamiento de los agentes (y de su padrones de interacción inter-temporal) delimitando, por lo tanto, sus conductas futuras, a despecho de la imposibilidad de preverse los eventos futuros y sus impactos. Esta propiedad implica, por lo tanto, en el aumento de previsibilidad por de los agentes tomadores de decisión y en una estabilidad del sistema sobretodo al cambiaren las condiciones ambientales bajo las cuales las decisiones son tomadas y las acciones emprendidas. En virtud de determinaren, en el presente, las conductas futuras de los agentes económicos, estas instituciones operan para facilitar la coordinación inter-temporal entre los mismos.

Las instituciones van a dar una característica particular a los mercados, al contenido de la incertidumbre con que se confrontan los agentes económicos y a su propia racionalidad (North, 1993; Dosi & Orsenigo, 1988). En este sentido:

- el mercado debe ser entendido como una construcción institucionalizada y no como un mero *locus* impersonal de realización de transacciones mercantiles; es, en verdad, una creación de las instituciones y de la política (específicas a culturas, países y momentos históricos);
- el propio contenido de la incertidumbre que del proceso decisorio de los agentes económicos es, también, local y específico una vez que, dependiendo del ambiente, las distintas dimensiones de la incertidumbre pueden no solo adquirir ponderaciones distintas (del punto de vista de su importancia en el proceso decisorio de los agentes), como sus propios contenidos pueden también presentar especificidades, configurando condiciones particulares de incentivos (o desincentivos) a la adopción de

conductas determinadas;

- no hay una racionalidad única y pre-determinada que preside las decisiones y acciones de los agentes económicos; el contenido de la racionalidad de los agentes (sus objetivos económicos y criterios que orientan sus conductas) no es universal, pero, sí, específico y ambientalmente determinado; en este sentido, los agentes económicos son, también, 'construcciones teóricas'.

En las próximas secciones se avanza hacia el análisis de las micro-instituciones, especialmente los arreglos cooperativos, y las relaciones que se establecen con los conceptos de coordinación, o estructura de *governance*, y las implicaciones para el aprendizaje institucional, inherente al modelo organizacional que será abordado en este trabajo.

### **2.1.3 – Estrategias de Cooperación y Competencia**

En la perspectiva schumpeteriana, como establece Possas (1996), "las estrategias empresariales interactúan dinámicamente con las estructuras de mercado, pudiendo modificarlas de varias modalidades y en varios niveles (...), y no apenas siendo por ellas condicionadas, o aun determinadas, como en los modelos tradicionales (desempeño) de la organización industrial". En este sentido, tales estructuras pueden ser modificadas en consecuencia de las estrategias hacia la competencia y la innovación, condicionadas por las estructuras existentes.

Se observa, entonces, que en este ambiente de competencia schumpeteriana - fundamentada en la búsqueda de innovaciones de los agentes, que actúan con racionalidad limitada, hay un espacio amplio para la implementación de estrategias.

En la búsqueda de nuevas oportunidades los agentes parten para la formulación de acuerdos de cooperación que van a favorecer el aprovechamiento de sinergias, dilución de los riesgos, enfrentamiento de la incertidumbre inherente a las inversiones en innovación, y compartimiento de los costos de transacción, y sobretodo, complementariedad de competencias específicas de cada agente.

Se hace, entonces, la siguiente pregunta: ¿cómo los agentes cooperan en un ambiente altamente competitivo? Possas (1996) contesta así - la cooperación ni extingue la competencia, ni es su contrario, pero una forma institucional de la interacción entre las

empresas, más o menos localizada y contemporánea al paradigma centrado en flexibilidad y economías de *scope*, de carácter no permanente y hacia a la mayor competitividad. Por lo tanto, en la perspectiva schumpeteriana la competencia no es una conducta individual, pero, sí, un proceso objetivo que tiene la innovación como fuerza motriz, la meta (la ganancia individual) y los mercados objetivamente definidos.

Para el entendimiento de la cooperación desde la noción de la competencia schumpeteriana, es preciso investigar tanto las cuestiones relativas a la eficiencia, pues la estrategia de cooperación se revela más eficiente si realizada en el mercado o internamente a la firma, las cuestiones relativas a la coordinación, porque involucra agentes de perfiles y objetivos distintos, pero convergentes, y la coordinación se vuelve relevante para garantizar cierta estabilidad al arreglo cooperativo.

## **2.2 - Estructuras de *Governance*, Arreglos Cooperativos y Aprendizaje Institucional**

En los últimos veinte años, la economía internacional viene pasando por cambios sustantivos en la estructura productiva y en el padrón de competencia. Esos cambios fueron consecuentes, en grande parte, de la fuerte introducción de innovaciones tecnológicas basadas en las tecnologías de información y en el complejo micro-electrónico, y resultaron en la emergencia de un nuevo paradigma tecnológico.

En los países desarrollados, las nuevas tecnologías impusieron modificaciones importantes en las estructuras industriales. Esos cambios tomaron cuerpo con la reconquista de los flujos privados de acumulación de capital, acompañadas por un sensible incremento de la productividad y por la grande rapidez de difusión del proceso tecnológico, tanto en el área técnica cuanto en el área organizacional.

La fuerte elevación de los recursos necesarios para el mantenimiento de la actividad innovativa trae a la superficie el debate con respecto de los mecanismos de coordinación de los recursos utilizados en la actividad productiva. El trabajo de Coase (1937) fue uno de los primeros a tratar de la cuestión de la coordinación de los recursos productivos. Según el autor, el mecanismo de precios no asegura la eficacia de la coordinación de la actividad económica, estimulando la emergencia de otros formatos de organización industrial. Una de estas formas alternativas al mecanismo de precios es la coordinación de los recursos en el interior de la firma.

Una tentativa para la comprensión de los acuerdos de cooperación en el ámbito de la teoría de la firma fue desarrollada con el uso de los instrumentales conceptuales de la teoría de los costos de transacción (Montebugnoli & Schiattarella, 1989:88). Un elemento central de esta teoría es el concepto de internalización de los mercados. O sea, dentro del conjunto de posibles estructuras de transacciones se sugiere la posibilidad de realizarla a través del mercado o internalizar totalmente, sustituyendo el mercado por la organización interna de la empresa. Por lo tanto, la elección entre una u otra solución irá depender de la comparación de los costos asociados a las formas alternativas de gobierno de la transacción.

No obstante, si en el interior de la firma los agentes incurren en costos irreversibles en función de la presencia de activos específicos o por la necesidad de complementar sus activos será justificable la búsqueda de otro formato organizacional para mantenerse competitivos, lo que Williamson (1991) denomina de forma híbrida.

### **2.2.1 – Cooperación como estructura de *governance***

El ambiente institucional puede interferir significativamente en las formas por las cuales los agentes económicos se relacionan y efectúan transacciones, con consecuencias sobre la estructura y efectividad de un dado segmento. Williamson (1991) al sugerir una posible correlación entre las formas de organización y relación de los agentes económicos y el desempeño económico, emerge la posibilidad de concebirse arreglos institucionales como estrategia plausible para una inserción más favorable de actores e instituciones en la dinámica capitalista.

Una de las estrategias encontradas fue la intensificación de las formas de cooperación interfirmas. Los formatos de cooperación fueron concebidos tanto en el campo de la generación de nuevas tecnologías desde alianzas de investigación y desarrollo, como en asociaciones del tipo usuario-productor o, aún, bajo la forma de cooperación horizontal interfirmas.

Faulkner (1993) observa que el abordaje estrictamente neoclásico del comportamiento empresarial como la estructura de competitividad de los mercados, la homogeneidad de las funciones de producción pueden impedir la comprensión de la existencia de los acuerdos de cooperación como una forma alternativa de funcionamiento externo a los mercados, consubstanciando sus estudios al tratamiento de los acuerdos de cooperación solamente en

términos competitivos. Por tanto, parecen negar a estos acuerdos toda la posibilidad de equilibrio eficiente.

Para Williamson, algunas variables como la frecuencia con que ocurre las transacciones, el volumen de las inversiones específicas exigidos a ellas, el grado correspondiente de riesgo juntamente con las condiciones estructurales de la empresa, como el nivel tecnológico y la estructura organizativa, constituyen los elementos que se basa la evaluación de los costos de transacción.

Williamson (1991), cuyo punto de partida es justamente el trabajo de Coase (1937), observa que los agentes económicos deben optar por la manera según la cual los recursos productivos serán coordinados, de forma a reducir los 'costos de funcionamiento de un mercado' o 'costos de transacción'. La opción a respecto de la coordinación de los recursos entre el mercado y la firma es determinada por dos factores: los recursos humanos, que poseen racionalidad limitada y son movidos por comportamientos oportunistas, y la naturaleza de las transacciones, de acuerdo con la frecuencia, con el grado de incertidumbre y con la especificidad de activos. Evaluando esos atributos, las empresas optan por la coordinación de los recursos por el mercado o por la firma, buscando a la reducción de los costos de transacción asociadas a la coordinación.

En trabajo posterior Williamson (1991) conduce a un plan analítico más puntual de las condiciones de conveniencia del uso de las distintas formas de control de las transacciones. Este autor parte de las consideraciones de que la existencia de imperfecciones en el mercado aumenta los costos asociados a la realización de las transacciones a través del mismo, mientras que las condiciones de incertidumbre que caracteriza este mercado tienden a encarecer los costos de coordinación de las actividades de forma jerárquica, imponiendo fuerte rigidez administrativa. En este trabajo él, reconoce que un tercer formato organizacional, formas híbridas de *governance*, estaría entre la firma integrada y el mercado.

Una primera tentativa para dar sustento teórico a la existencia de los acuerdos de cooperación fue el desarrollo de los costos de transacción. Entre los extremos de la dicotomía de Williamson (1991) de mercados y jerarquías, se observa un variado conjunto de formas inter-organizacionales de integración incremental, que viene emergiendo para enfrentar situaciones endógenas y exógenas con distintos objetivos y cuyas posibilidades de supervivencia está determinada por la eficacia diferenciada de las distintas formas organizacionales.

Sin embargo, conforme Montebugnoli & Schiatarella (1989) los costos asociados estuvieron ya implícitos, aunque de modo informal, en los estudios de Richardson (1972), a quien atribuyen

los primeros estudios de carácter organizacional de los acuerdos de cooperación. Según este enfoque el tipo de actividad, objeto del acuerdo, es lo que define *ex ante* la clasificación de los mismos: acuerdos comerciales, de sub-contratación, de producción y los que prevén intercambios de tecnologías. Siempre que las actividades a desarrollar sean complementarias, pero diferentes del *core* de especialización de la empresa, el acuerdo de cooperación constituye una forma organizacional más eficiente de control de los costos de transacción.

Desde el punto de vista analítico, el modelo interpretativo de los determinantes de los acuerdos de cooperación, propuesto por Richardson (1972), se basa en la idea de que la empresa, para aprovechar de modo eficiente sus propios recursos y para contestar a las exigencias del mercado, realiza una serie de actividades, más o menos estrechamente relacionadas con la producción, que exigen igualmente el desarrollo de capacidades específicas.

Por tanto, Richardson (1972) al considerar a internalización de las actividades, apunta que siempre que sean complementarias, pero necesarias a la empresa para la realización de sus estrategias y fuera del ámbito de especialización de la empresa, lo que acarrearía costos de coordinación de la internalización particularmente elevados por exigir conocimientos y capacidades difícilmente accesible, el acuerdo de cooperación constituye una forma más eficiente que las anteriores.

Richardson (1972) apunta que por medio de la cooperación industrial no se verifica la integración de los recursos adentro de la firma, el mecanismo de precios es sustituido por el establecimiento de contratos de confianza entre las empresas, que actúan reduciendo los costos de transacción. De esa forma, las empresas deberán optar entre una de esas formas de coordinación de los recursos desde las condiciones de analogía y complementariedad presentadas por los recursos.

Según Montebugnoli & Schiattarella (1989) entre las críticas recientes dirigidas al plan analítico de Williamson, en especial, se dirigen atención a la naturaleza estática confrontada del análisis transaccional, en cuyo interior se puede apuntar consideraciones relevantes de las características dinámicas de los acuerdos de cooperación. De hecho, en determinadas condiciones, los acuerdos de cooperación se presentan como solución económica más eficiente para el control de las transacciones. Por tanto, superior a la elección del uso del mercado o de la internalización.

En otras palabras, entre los factores de mayor relevancia que explican las características de los acuerdos de cooperación son su flexibilidad y la rapidez con que a través del mismo se



pueden remodelar las estrategias y adecuar las condiciones internas de la empresa a los cambios del ambiente exterior. Por tanto, la relevancia no es el costo de transacción, pero, sí, la flexibilidad y la agilidad que otorgan relevancia a los acuerdos.

En este sentido, Milgrom & Roberts (1992) argumentan sobre la incompatibilidad en los cálculos de los costos totales a partir de la suma de los costos de producción y de los costos de transacción, en función de la dificultad de separación de los costos organizacionales y los referentes a las tecnologías.

Sobre la tipología de los acuerdos de cooperación Mariti & Smiley (1982) presentan clasificaciones analíticas de estos acuerdos, los cuales atribuyen importancia diferenciada a cada una de las formas contractuales, sea de carácter formal o informal. Estas tipologías son clasificadas en: acuerdos de comercialización, transferencia de tecnología, co-participación de riesgo, complementariedades tecnológicas y apropiación de economías de escala y *scope*. Mariti (1989), por su vez, caracteriza los acuerdos de cooperación de tipo horizontal que se presentan como fuertemente inestables y temporales, eventualmente los más susceptibles a conducir a las prácticas restrictivas de corto y medio plazo. Mientras que los acuerdos de cooperación de tipo vertical, en el ámbito de la construcción de las estructuras industriales competitivas a largo plazo, son más estables y, muy eficiente, cuyos efectos anti-competitivos deben ser verificados realmente en todos, incluso en los de corto plazo<sup>3</sup>.

Con referencia a los aspectos de la *governance* los acuerdos de cooperación conducen a acciones y estrategias de coordinación. Cuantos mayores son las diferencias de los objetivos entre los partícipes, mayores serán los costos de coordinación en términos financieros y de tiempo envuelto con su respectivo costo de oportunidad para cada empresario (Perlmutter & Heenan, 1987). La amenaza de conflictos, la retracción a una estrategia individual e independiente o la consolidación de actitudes oportunistas (*freerider*), sobretudo en las etapas iniciales de la actividad. Así, potencian estos costos el juego de dominio sobre los beneficios inherentes al acuerdo, apropiados por solamente uno de los socios es una de las amenazas más eminentes por parte de los participantes.

Perlmutter & Heenan (1987) observan que el *performance* aceptable de las alianzas estratégicas depende de la capacidad de compartir conocimiento y experiencia por parte de las empresas participantes. Las características de coalición que pueden asegurar la consolidación en el tiempo y espacio son:

---

<sup>3</sup> Varios trabajos, a través de estudios empíricos, se dedican a lo análisis de las tipologías de los acuerdos de cooperación. En este sentido, ver a Richardson (1972); Kantis (1998); Faulkner (1993), entre otros.

- i) los futuros socios deben estar convencidos de la necesidad mutua de relacionarse, debe existir un *trade-off* explicitado y valorado por todos los participantes;
- ii) la definición de la estrategia es primordial, cada uno debe tener su propia estrategia individual que compone los planes conjuntos. Se debe evitar los conflictos de intereses que hagan surgir super-posición de acciones conjuntas de cooperación y competencia;
- iii) el criterio de igualdad debe ser la variable que orienta los acuerdos. Todos los participantes deben conducir los acuerdos con acciones consensuales, promoviendo espacios de interacción y discusión permanentes para coordinar acciones co-participadas;
- iv) los participantes deben tener como meta la construcción de valores, estilo y una cultura común sin perder sus propias identidades;
- v) deben definir criterios organizacionales nuevos, conjuntamente con método de coordinación único en aquellas áreas susceptibles de conflictos, implementando procedimientos preventivos, sostenidos por una normativa y línea política específica.

En lo que respecta a los acuerdos de cooperación, la cuestión de la estabilidad de la relación pasa a ser crucial, visto que la propia durabilidad de un arreglo está relacionada al hecho de cada uno de los integrantes considerar que logra, en el mismo, mayores ventajas que lograría en otras formas de *governance* como mercado o jerarquía. En este sentido, el análisis de los dispositivos de coordinación entre agentes económicos debe ser hecho desde la noción de contrato.

### **2.2.2 - Abordaje Contractual y Costos de Transacción**

De forma general, los costos de transacción son los costos que los agentes enfrentan toda vez que recurren al mercado. En este sentido, este enfoque reconoce que los contratos incurren en costos significantes una vez que hay asimetría de informaciones, racionalidad limitada, complejidad e incertidumbre, oportunismo y especificidad de activos.

Una importante contribución para la comprensión de las nuevas formas de organización industrial fue ofrecida por la Teoría de los Costos de Transacción, de Williamson (1991). En este abordaje, las nuevas formas de organización industrial o arreglos interactivos interfirmas, como los acuerdos de cooperación, son interpretados como una forma de *governance* intermediaria, entre mercado e integración vertical, para coordinar, de forma eficiente, actividades productivas con la finalidad de minimizar costos (principalmente de transacción), considerando ciertas circunstancias tales como existencia de especificidad de activos, frecuencia y grado de uso de las estructuras de gestión de las transacciones de costos e incertidumbre de comportamiento, oriunda del oportunismo por parte de los agentes económicos. La incertidumbre de comportamiento resulta de la indefinición del régimen de apropiación y de la diversidad cognitiva.

La Teoría de los Costos de Transacción busca vincular la organización de las actividades económicas y el desarrollo de instituciones, a través de contratos formales e informales, por la búsqueda de mayor eficiencia y reducción de incertidumbres en las adaptaciones en el ambiente económico. La reducción de los costos de transacción es alcanzada por la coordinación más eficiente de las actividades económicas, por la arquitectura de formas organizacionales y estructuras institucionales de relaciones interfirmas distintas. El mercado, la firma integrada y las estructuras intermediarias se constituyen como alternativas en la coordinación de la actividad económica bajo a un ambiente en constante mutación.

Los agentes usan contratos para superar problemas de asignación de recursos y los referentes al proceso de creación de los mismos tales como los procesos oriundos de la repartición de las ganancias, de las asimetrías de poder, causados por factores como la incertidumbre y la racionalidad limitada, presentes en las economías capitalistas. En este caso, la teoría de los contratos permite el entendimiento de como los *partners* actúan para resguardar sus intereses en una relación de cooperación, y de como esto se refleja en la magnitud de los costos de transacción y de la propia eficiencia (estática) de la relación cooperativa.

Williamson (1991) parte para una mejor definición de costos de transacción y al estudio de las estructuras de *governance*. Su contribución engloba solamente una parcela de lo que se define en tales costos, se restringe a los costos informacionales, lo que no agotaba la posibilidad de ocurrencia de costos de transacción en el establecimiento de un contrato. Además de los costos informacionales, la imposibilidad en si antever los acontecimientos futuros y la conducta de los agentes económicos hacía con que los contratos establecidos fuesen incompletos, posibilitando la ocurrencia de nuevos costos a lo largo de la ejecución del mismo.

Sin embargo, se hace oportuna la proposición de un modelo analítico que conduce a viabilidad del examen de los costos de transacción, y asimismo, presente una metodología sobre la causalidad de la opción por una dada estructura de *governance* en detrimento de otra, en un ambiente específico.

Así, Williamson (1991) desarrolla un modelo para la incorporación de los llamados 'atributos de las transacciones' y 'las premisas de comportamiento' al concepto de costos de transacción. En líneas generales, afirma que tales costos se originan de éstos dos condicionantes. Las premisas de comportamiento son la racionalidad limitada y el oportunismo. A su turno, los principales atributos de una transacción son el grado de especificidad del activo, la frecuencia y la incertidumbre, siendo la especificidad el atributo más relevante en la determinación de los costos de transacción.

En ese sentido, la racionalidad limitada deriva de la convicción de que los agentes económicos, aunque intenten pautar sus acciones en modelos estrictamente racionales, solo logran hacerlo parcialmente, considerando la asimetría de información y la restringida capacidad de procesamiento de las informaciones. La asimetría de información puede, incluso, estimular la emergencia de prácticas oportunistas, en la medida que un determinado agente, disponiendo de alguna información privilegiada, puede intentar si aprovechar esto como forma de elevar sus ganancias.

Con relación a los atributos de las transacciones, se comprende que un activo presenta especificidad cuando su uso alternativo no puede ser efectuado sin que haya una pérdida considerable de su valor (Williamson, 1991). Asimismo, cuanto mayor sea la especificidad de un activo, tanto mayor será la imposibilidad de ocurrencia de costos de transacción. Según el autor, son seis las condiciones que confieren especificidad a un determinado activo: i) localización, en los casos en los que la localización próxima de firmas de una misma cadena ahorra costos de transporte y almacenaje; ii) activos físicos; iii) activos humanos; iv) activos dedicados, relativos al montante de inversiones cuyo retorno depende de la transacción con un agente en particular; v) marca; vi) activos temporales, en que el valor de una transacción depende sobretudo del tiempo en el que ésta se procesa, aspecto estructural en la negociación de activos perecederos.

Así, de la suma de las premisas de comportamientos y de los atributos de las transacciones, es posible la estimación de los costos de transacción y, consecuentemente, la selección de la estructura de *governance* más adecuada en cada circunstancia. Las referidas estructuras son divididas en mercado, jerarquía y formas híbridas, o contratos (Williamson, 1991). Costos de transacción poco expresivos usualmente implican transacciones realizadas en el ámbito del

mercado. Activos con alta especificidad tienden a fomentar elevados costos de transacción, estimulan su internalización en el interior de la organización.

Sin embargo, la hipótesis por la cual la Teoría de los Costos de Transacción se basa fija la perfecta substitución entre recursos internos y externos, y la propia tecnología sería un factor dado. La substitución del mercado por las jerarquías, motivada por los costos de transacción, ignora el hecho de que cuando un recurso o una determinada actividad, antes realizada en el mercado, es internalizada en la firma, adquiere nuevas calidades y pasa por cambios en su naturaleza (Hiratuka, 1997). Por tanto, cabe destacar que ese abordaje, no ofrece atención a la importancia de los arreglos interactivos como mecanismos de exploración de oportunidades económicas y la acumulación de capacitaciones tecnológicas a través del aprendizaje conjunto, como son enfatizados en el abordaje neo-schumpeteriana.

### **2.2.3 – Aprendizaje, innovación y sus condicionantes estructurales**

Para el enfoque neoclásico, los determinantes de la innovación al nivel de la firma están relacionados el hecho de que la firma innova porque éste es un medio racional para maximizar ganancias, presuponiéndose perfecta información sobre los costos y beneficios de la innovación y sobre la conducta de las otras firmas. En este sentido, el cambio tecnológico es una función de producción que describe las posibilidades técnicas existentes en un estado tecnológico *ex-ante*.

En *Teoría del Desarrollo Económico* (1912), Schumpeter introduce la definición del papel del agente innovador. Como resultado de las acciones de un empresario innovador, un arreglo tradicional entre factores de producción sería sustituido por un nuevo arreglo, el lo cual podría consistir en una nueva agrupación de los factores tradicionales, o mismo, en la introducción de otros factores.

En este momento, sería constituida una innovación que alteraría las condiciones del mercado, generando una ganancia significativa para el empresario innovador y, al mismo tiempo, un ciclo de crecimiento en toda la economía. Delante de este desequilibrio, los demás agentes procurarían internalizar en sus productos la misma combinación de factores, resultado de en la innovación emprendida por el primer agente, hasta que el mercado nuevamente si colocase en una condición de equilibrio, que, a su turno, sería posteriormente roto por otra innovación.

Así, la visión schumpeteriana plantea la idea de que la economía no viviría en una posición de equilibrio, pero justamente al revés: la búsqueda por desequilibrios, logrados a través de la innovación, caracteriza la lógica natural de funcionamiento del sistema económico.

En *Capitalismo, Socialismo y Democracia* (1945), Schumpeter resalta la grande empresa como siendo un agente innovador relevante, que detiene mayores condiciones para la internalización de investigación y desarrollo, necesarias a la generación de innovaciones.

Varias investigaciones han sido realizadas desde la década de 70, con destaque para Freeman (1991), que adoptan las innovaciones incrementales y recuperan la contribución de Schumpeter al incorporar el progreso técnico como eje propulsor del proceso de evolución de la firma y del mercado. A su turno, Nelson y Winter (1982) aportan con un enfoque teórico en lo cuál el progreso técnico se vuelve endógeno. Para tanto, recurren a mecanismos de selección y búsqueda, originarios de la biología evolucionista, para caracterizar el proceso de cambio tecnológico en un ambiente competitivo.

En este enfoque, como establece Possas (1989), los criterios de decisión son determinados *ex ante* frente a las rentabilidades y adecuación a los nuevos paradigmas. Por eso los mecanismo de aprendizaje son de tres formas: (i) mecanismo formal: inversión en Investigación & Desarrollo; (ii) mecanismos informales, internos a la firma: *learning by doing* y *learning by using*, y (iii) desarrollo de externalidades intra e inter-industriales que incluye a difusión de informaciones.

Nadvi (1992) apunta que una de las ventajas en la producción interfirma está en los arreglos de sub-contratación que conducen a un proceso de especialización que facilita el evolutivo proceso de innovación tecnológica incremental a través de los múltiples niveles de interacción usuario-productor y acumulativamente conduce en la eficiencia colectiva. Sin embargo, aunque haga la eficiencia asociada por medio de las relaciones de sub-contratación de productos, las aglomeraciones no conducen, necesariamente, a una cooperación entre empresas que lleva al un proceso de innovación tecnológica.

Lundvall (1988), a su turno, resalta la importancia que los procesos de aprendizaje y de interacción entre los agentes tienen en la dinámica de generación de capacitación tecnológica. Así, introduce el concepto de *learning by interacting* que, originalmente, surge de la relación que se establece entre el usuario y productor. En este enfoque, la firma busca introducir, de forma permanente, innovaciones en sus productos y procesos productivos, evidenciando un ambiente marcado por constantes cambios. Este proceso dinámico surge del hecho de las firmas tener que elegir y decidir sobre la mejor estrategia y trayectoria a ser seguida en la

búsqueda por innovaciones que les permiten lograr algún tipo de ventaja competitiva.

Así, a partir del aprendizaje organizacional son establecidas las posibilidades de expandir las relaciones inter-firmas, a través del aprendizaje por interacción, de forma directa y sistemática entre los agentes transmisores y receptores de informaciones. Lundvall (1992) resalta que en ambientes de rápido progreso técnico, el desarrollo, introducción y difusión de innovaciones suele asumir la forma de un proceso interactivo de aprendizaje, basándose en un continuado intercambio de informaciones entre productores y usuarios que tienden a alterar las capacitaciones de los agentes.

Johnson (1992) aporta con el análisis del aprendizaje por interacción a través del concepto de aprendizaje institucional. Las interacciones entre los agentes económicos no solamente preservan una cierta articulación de relaciones, pero también abren oportunidades para que éstas sean modificadas por sus participantes que actúan estratégicamente frente a intereses y objetivos propios. Para comprender tales movimientos de innovación institucional sugiere reconocer que una dimensión crucial de la institucionalidad de los sistemas económicos se refiere a arreglos institucionales circunscritos localmente a firmas o grupos de firmas.

El análisis de este proceso y la construcción de explicaciones evolucionistas de la dinámica de las instituciones empresariales exigen, por una parte, la identificación de los criterios de aptitud que permiten que tales instituciones sean relacionadas a la generación y preservación de asimetrías competitivas en las firmas, y por otra, si desencadenan fuerzas selectivas que, a lo largo del tiempo, generan el perfil de los formatos organizacionales.

Según el marco analítico neo-schumpeteriano, la innovación es observada como un proceso que se desarrolla según calidades determinadas, condicionados endógenamente por la dinámica competitiva en conjunto con las oportunidades de ganancia ofrecidas por la innovación y las condiciones de apropiación de los mismos.

Possas (1996:68) destaca que en la búsqueda de creación de oportunidades, la firma debe estar atenta a las características del padrón de competencia sectorial así como de la trayectoria tecnológica. La búsqueda de oportunidades debe ser comprendida como tentativa de redefinir la estructura de mercado. Por tanto, la cooperación se convierte en una de las estrategias, por decisión de la firma, a que presenta mejores perspectivas competitivas.

Se observa diferentes combinaciones sectoriales de las características tecnológicas y con sus mecanismos de aprendizaje. Como descrito anteriormente, se configuran distintas calidades de difusión y generación de asimetrías en el interior y entre las industrias.

En este sentido, Pavitt (1984) destaca cuatro tipos predominante de sectores:

- i. dominados por proveedores en el cual se destacan innovaciones de proceso, incorporadas en los equipos e insumos, generados fuera del propio sector, que se difunden a través de la adquisición de bienes de capital e intermediarios, como en las industrias textil, de indumentaria, madera, gráfica, etc;
- ii. intensivos en escala donde las innovaciones, tanto de producto como de proceso, envuelven el dominio y fabricación de productos complejos, presentado economías de escala, altos dispendio de I+D, integración vertical como en las industrias de material de transporte, metalurgia, siderurgia, alimentar, cemento, etc;
- iii. proveedores especializados, cuyas innovaciones son de productos, como insumos, requiere pequeñas escalas, estrechamiento en la relación con usuarios, dominio específico de tecnología como las industrias de ingeniería mecánica y de instrumentos;
- iv. intensivos en ciencia, cuyo proceso de innovación está derechamente vinculado a un paradigma científico, y por eso presenta elevadas oportunidades tecnológicas, grandes inversiones en I+D, empresas de grande porte como las industrias electrónicas y químicas.

En esta misma dirección, Breschi & Malerba (1997) apuntan cinco tipos de sistemas sectoriales de innovación que consideran el régimen tecnológico, la dinámica schumpeteriana y las fronteras espaciales. Ellos critiquen el concepto de sistema nacional de innovación por no presentar una perspectiva industrial y con tecnologías específicas sin distinción entre las regiones y sus instituciones de apoyo, definen el sistema sectorial de innovación compuesto por firmas activas en sus actividades productivas que generan tecnologías de dos tipos: (a) a través del proceso de interacción y cooperación en el desarrollo de tecnologías; (b) a través del proceso de competencia y selección de actividades innovativas y de mercado. En este concepto, el actor central es la firma privada con énfasis al hecho de que el proceso de competencia y selección involucra firmas con diferentes capacidades y *performance* innovativa.

Así, Breschi & Malerba (las 1997:143) clasifican cinco tipos de sistemas sectoriales de innovación:

- (i) sectores tradicionales – muchos innovadores, geográficamente dispersos, sin influencia de las fronteras en el conocimiento específico;



- (ii) industrias mecánicas y distrito industrial – muy innovadoras, geográficamente concentrado con fronteras locales definidas;
- (iii) industrias de autos – poco innovadores, geográficamente concentrado con conocimiento relacionado a fronteras locales;
- (iv) industria de computadoras *mainframe* – poco innovadores, geográficamente concentrado con conocimientos adentro de la esfera global e interna;
- (v) industria de *software*, microelectrónica y microbiología, Vale del Silicio – muy innovadores, geográficamente concentrado con fronteras globales y locales para el conocimiento.

Según estos autores el concepto comparte con muchos aspectos de la taxonomía propuesta por Pavitt (1984) al dar atención a las diferencias entre los sectores y con la noción de paradigma y trayectoria tecnológica de Dosi (1982) por el papel enfatizado a los factores específicos del sector y de la tecnología.

Sin embargo, Cassiolato & Szapiro (2002) sugieren indicadores más apropiados que los de sectoriales, relativos a los resultados logrados por las empresas en sus esfuerzos innovativos. Éstos parten de la definición de que existe una proporción significativa de las ventas que son ligadas a nuevos productos y que esta proporción se encuentra a lo largo de prácticamente todos los sectores industriales de la cadena. Así, la innovación no se confina a algunos pocos sectores *hi-tech*, extendiéndose para la economía como un todo.

Dosi (1988) define paradigma tecnológico como una calidad de solución de problemas técnico-económicos basados en principios altamente seleccionados derivados de las ciencias naturales, con reglas específicas que objetivan adquirir conocimiento nuevo y resguardarlo, siempre que sea posible, contra la rápida difusión para los competidores. La noción de paradigma asume que el desarrollo tecnológico es guiado por una lógica ya establecida, que informa cuales las direcciones que deben ser seguidas y cuales las que deben ser evitadas.

Los paradigmas y las trayectorias tecnológicas delimitan las formas de competencia, los padrones de dinámica industrial, las estructuras de mercado y hasta los padrones usuales de diversificación de la firma. Sin embargo, como apunta Possas (1996:87) estas características estructurales pueden ser ... "modificadas constantemente, aunque de forma discontinua, por fuerzas competitivas, en general endógenas, consecuentes de estrategias empresariales devotadas a la competencia y a la innovación; aunque estas últimas sean condicionadas por las estructuras antepasadamente existentes".

## 2.2.4 - Abordaje de las capacitaciones dinámicas de la firma

El abordaje evolucionista se origina de la visión de organización del sistema económico sostenida por Schumpeter, cuyos trabajos permiten una concepción idiosincrásica de la actividad innovativa, en que tal variable pasó a ser concebida como elemento endógeno a la dinámica económica, constituyendo factor esencial para la determinación de los movimientos cíclicos que caracterizan la dinámica capitalista, posibilitando la propia reproducción y evolución del capitalismo.

La concepción que sostiene este abordaje apunta para la afirmación de que la dinámica corresponde a la condición natural del sistema capitalista, visto que de esta deriva su supervivencia y evolución. Utilizándose del concepto de destrucción creadora, Schumpeter afirma que el capitalismo constituye un espacio para el enfrentamiento de capitales de agentes económicos distintos, en el cual se busca la valorización de sus inversiones, a través de la innovación en productos y procesos.

Al constatar la complejidad de la realidad económica autores como Coase (1937) y Penrose (1959) dedicaron esfuerzos para consolidar la importancia de la firma en el análisis económico.

A partir de la publicación del artículo 'The Nature of the Firm', Ronald Coase (1937) sugiere una interpretación de la firma distinta de la visión sostenida por la economía neoclásica, para la cual la firma constituía únicamente una función de producción, se asemejaría a una insondable 'caja negra', en que se verificaba la entrada de insumos bajo la forma de *inputs* y la salida de productos bajo la forma de *outputs*, manteniéndose ausentes los aspectos tecnológicos y organizacionales que le eran inherentes. En realidad, del abordaje de Coase se abre espacio para las decisiones de los agentes económicos en cuanto a la alocaón de los recursos teniendo en cuenta la importancia del análisis de los costos de transacción, no solamente los costos de producción como hacía el enfoque neoclásico.

En la misma dirección, Penrose (1959) aporta con la noción de la firma como una administración autónoma que prescribe reglas para la alocaón de recursos. La autora parte del principio de que el mercado no es la única instancia decisoria de la economía. Decisiones importantes en cuanto a la alocaón de los recursos son enchufes adentro de la firma, lo que significa el pasaje relativo del poder del ámbito de la mano invisible para la unidad administrativa y formuladora de reglas de planificación movida por objetivos particulares.

En este proceso la firma enfrenta un conjunto de decisiones complejas y cruciales, principalmente su carácter de costos irreversibles, entre las cuales se destacan (Possas, 1996): (i) aquellas relativas a inversiones en ampliación de la capacidad instalada; (ii) las decisiones relativas a la entrada/salida de mercados (decisiones de diversificación/especialización<sup>4</sup>); (iii) la opción por la entrada en determinada trayectoria tecnológica, particularmente en situaciones de indefinición entre trayectorias de competidores; (iv) las decisiones relativas a las inversiones efectuadas en I+D y, en particular, a las estrategias tecnológicas adoptadas.

En este sentido, la firma es considerada como unidad de valorización de capital o activos que van a proporcionar flujos de rendimientos. Así, de acuerdo con Penrose (1959) son factores determinantes los recursos por ella poseídos, o sea, el tipo de activo bajo su control y la forma a través de la cual estos activos son coordinados.

Teece (1988) contribuye con el concepto de *core competencies*. Este concepto establece que las capacidades acumuladas a lo largo de la trayectoria de la firma se constituyen en una fuente de ventaja competitiva y explica el crecimiento y evolución de la firma a lo largo del tiempo. Hamel & Prahalad (1990) utilizan el concepto como principio que orienta la conducta de los agentes, o sea, las experiencias empresariales envuelven un proceso de construcción y exploración de las capacidades centrales.

La teoría de las capacitaciones agrupa un espectro de autores que gravitan alrededor de un paradigma que puede ser denominado neo-schumpeteriano o evolucionista. La idea fundamental es que la firma constituye una articulación de capacitaciones colectivas, que pueden ser concebidas en rutinas organizacionales y cuyo contenido explica su desempeño en el mercado en términos de tomada de decisiones, eficiencia tecnológica y calidades de gestión y coordinación de los individuos que la componen. Una cuestión fundamental para este tipo de abordaje pasa a ser el proceso por el cual estas capacitaciones son criadas y acumuladas, o sea, los mecanismos de aprendizaje que les son subyacentes.

Por otro lado, diversos trabajos destacan la importancia de la configuración de las instituciones empresariales para el aprendizaje y acumulación de capacitaciones tecnológicas en las firmas. En este ámbito, contribuciones han sido hechas en la dirección de identificar características del perfil institucional de las firmas que, bajo dadas condiciones, facilitan o aceleran el desarrollo de nuevas tecnologías o el mejoramiento de las ya existentes, al permitir un mejor cambio de informaciones entre las partes de la empresa y facilitar el aprendizaje tecnológico,

---

<sup>4</sup> Por ejemplo, decisiones de verticalización o des-verticalización.

dado el carácter interactivo de este.

Teece & Pisano (1994) atribuyen que la ventaja competitiva reside en las capacitaciones dinámicas de la firma, enraizadas en rutinas, inseridas en los procesos y condicionadas por la historia. Este último se refiere al concepto *path dependencies*, o sea, la *performance* de la firma, su posición y trayectoria, en cuanto al porvenir es influenciada por la trayectoria pasada. Así, el concepto de capacitaciones dinámicas recae sobre la capacidad de la firma en presentar innovaciones, capacidad de gestión para efectivamente coordinar y transferir capacidades internas y externas.

En cuanto al aprendizaje, una cuestión fundamental para este abordaje pasa a ser el proceso de aprendizaje que va a rebatir en la forma por la cual las capacitaciones son criadas y acumuladas. Se admite que el aprendizaje tecnológico tiene carácter parcialmente tácito (no fácilmente transferible), no codificable y específico (por ser localizado).

Otra cuestión fundamental para este enfoque es que además de las capacitaciones, capacidades y aprendizaje, los activos económicos son extremadamente importantes. Éstos se refieren no apenas a las instalaciones físicas (excepto los especializados) como planta y equipos, pero sobretodo a los activos de conocimiento, difíciles de comercializar y activos complementarios a éstos. O sea, la innovación, para tener su potencial de ganancia realizado, necesita de otros activos o capacitaciones, denominados de activos complementarios.

Así, al partir del principio de las capacitaciones dinámicas se reconoce que la capacidad de una firma se revela no solo por su eficiencia productiva estática (menores costos y desempeño) en producir y comercializar bienes y servicios, pero, sobretodo, en incorporar rutinas de aprendizaje y definir estrategias capaces de incorporar innovaciones como un proceso coordinado de gestión que crea potencialidades para el aprendizaje inter-organizacional como los acuerdos de cooperación.

La identificación de relaciones entre arreglos institucionales y el ritmo de generación de innovaciones tecnológicas también resulta del estudio de las formas específicas por las cuales se dan interacciones cooperativas entre empresas distintas – sea en el caso de la formación de vínculos entre productores y usuarios (Lundvall, 1988) o arreglos institucionales locales (Johnson, 1992).

En este sentido, el abordaje contractual parte del principio de que los agentes actúan con un comportamiento auto-interesado, o sea, los agentes cooperan buscando resguardar sus intereses, con destaque para dos tipos de comportamiento que surgen en una relación de

cooperación: comportamiento oportunista y el comportamiento de confianza. Por tanto, considerar estas cuestiones para el estudio de la cooperación, además de significar un abordaje amplio de la eficiencia capitalista, implica en un análisis desde dos teorías de la firma, respectivamente la de los costos de transacción y de las capacitaciones dinámicas.

Así, al explicar la actuación de las firmas en los mercados, estos enfoques pueden aportar en el entendimiento de las estrategias de cooperación. Se parte del principio de que la cooperación puede ser explicada predominantemente por la abordaje de las capacitaciones, que en última instancia, define los límites de la firma en un ambiente de competencia schumpeteriana, pero con contribuciones importantes del abordaje de los costos de transacción en lo que se refiere a la coordinación de estos arreglos.

Se presenta en el Cuadro 2.2 algunos elementos de los abordajes neo-institucionalista y neo-schumpeteriana direccionados para el estudio de los arreglos institucionales revelando las motivaciones que orientan el aumento de la condición competitiva y de la mayor valorización de los capitales invertidos que se vuelven posibles en función de las ocurrencias de algunos eventos.

**CUADRO 2.2 - Elementos de los abordajes neo-institucionalista y neo-schumpeteriana - arreglos institucionales:**

<b>Eventos</b>	<b>Caracterización</b>
Economía de costos de transacción	Viabilizada cuando se verifica una frecuencia en las relaciones entre los actores, de modo que la continuidad de la relación sea algo deseable, minimizando la inclinación al oportunismo y reduciendo la incertidumbre cuanto al comportamiento de los otros actores.
Dinamismo en la generación y difusión de innovaciones	En virtud de un espacio más consolidado para la división y cambio de informaciones, experiencia y capacidades.
Reducción de las incertidumbres	Siendo la actividad innovativa comprendida como un proceso de busca, y no como una actividad en la que es posible determinar, <i>ex ante</i> , si del esfuerzo innovativo resultará una invención, o si la misma será sancionada por el ambiente de selección, convirtiéndose en una innovación.
Complementariedad de activos	En especial, los intangibles, como el conocimiento. Esto se vuelve más importante a medida que se depara con cuestiones tales como el carácter parcialmente tácito del conocimiento y la creciente vinculación entre ciencia y tecnología, tornando el conocimiento más complejo e inter-disciplinar.
Economía de escala	De modo a evitar la duplicidad de esfuerzos así como la división de costos y riesgos.
Economías de <i>scope</i>	Un factor externo que puede derivar de la articulación de distintas capacidades, asumiéndose que, en virtud de los efectos sinérgicos que derivan de este proceso, el total logrado tiende a ser mayor que a sumatoria de las partes.
Ampliación de las capacidades esenciales de la organización	Aspecto viabilizado no apenas por el empuje promovido por la sinergia entre diferentes capacidades, sino por la posibilidad de una determinada organización entrar en contacto con capacidades que aún no dominaba, las cuales podrán ser posteriormente desarrolladas en su ámbito.

Fuente: Adaptado de Grassi (2001). Elaboración propia.

## 2.2.5 –Internacionalización de la firma como proceso evolutivo

La complejidad del fenómeno exportador, su carácter sistémico y la existencia de causalidad múltiple son factores que se vuelven problemáticos el empleo de técnicas de análisis ortodoxo, determinística, para el examen de los fenómenos de la internacionalización de las empresas. En este sentido, Alonso & Donoso (1994) proponen los modelos evolutivos para comprender estos fenómenos.

El término internacionalización<sup>5</sup> comúnmente se refiere a las estrategias de la firma con relación a las actividades internacionales y al real desempeño de las actividades en el exterior. Se observa una fuerte relación de causa y efecto entre estrategia y desempeño (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Por otro lado, puede significar un proceso creciente envolviendo operaciones internacionales, tanto internas como externas (Welch & Luostarinen, 1988). Los factores que llevan con que las firmas busquen la internacionalización son de carácter decisivo motivados por factores existentes como las capacidades organizacionales o por influencias coyunturales como las políticas gubernamentales.

Mientras, se observan algunos factores que podrán afectar el desempeño de la firma como la falta de información, de conocimientos específicos y de recursos. A medida que la firma desarrolla sus actividades en el mercado externo las barreras de conocimiento e información van disminuyendo *pari pasu* con su correspondiente consolidación en el mercado. En lo que se refiere a la adquisición de información como factor determinante de la expansión de las exportaciones, Christensen & Overgaard (1990) destacan la importancia de la información informal en las etapas iniciales del proceso de internacionalización.

Alonso (1993a)<sup>6</sup>, *apud* Alonso & Donoso (1994), ofrece un abordaje con referencia a empresa exportadora por medio de modelos de perspectiva evolucionista. La estrategia de internacionalización – que está condicionada al pasado y por la experiencia acumulada – provoca cambios crecientemente complejos en la forma organizacional de la empresa. Esto conduce a una estructura de rutinas y funciones más diferenciada. Entre ellas se destaca la presencia de un departamento de comercio exterior; una mayor complejidad en los niveles de

---

<sup>5</sup> Para el análisis de la teoría de internacionalización sobre los modelos comportamentales y la teoría eclética de internacionalización de la firma vea Alonso & Donoso (1994); Iglesias, R.M. & Veiga, P.M. (2002) "Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro", in Pinheiro, A.C *et alii* (orgs) 'O Desafio das Exportações'. BNDES, Rio de Janeiro; European Observatory for SME's (1993) "Internationalization of SMEs". In: *First Annual Report on European SMEs – 1993*. European Network for SME Research. EIM Small Business and Consultancy, Netherlands.

<sup>6</sup> Alonso, J. A. (1993a) "Capacidades exportadoras y estrategia internacional de la empresa", in Velarde, J.; García Delgado, J.L. y Pedreño, A. (directores): *Empresa y empresarios españoles en la encrucijada de los noventa*. Editorial Civitas, Madrid, págs. 205-58.

calificación de los empleados; un aumento del uso de sistemas y procedimientos formales de decisión; y un incremento tanto de la delegación de funciones cuanto de relaciones laterales como forma más directa de comunicación y de resolución de problemas. Este enfoque gradual y no determinista es particularmente útil como modelo aplicable a las pequeñas y medianas empresas - PyMEs.

Por otro lado, conforme Alonso & Donoso (1994) seleccionar los medios organizacionales para exportar requiere considerar las alternativas posibles desde varios ángulos – estratégico, productivo, transaccional - , y que serán afectados por la mayor o menor experiencia acumulada por la empresa. No obstante, la cuestión fundamental será contestar cual el grado conveniente de integración vertical adelante que debe desarrollar la empresa. Se presentan tres perspectivas, no independientes:

- (i) criterios estratégicos: debe integrar los medios organizacionales de la exportación según orientación general de su estrategia. Necesidad de coherencia entre los medios seleccionados y los niveles de presencia, control y riesgo que la empresa anhela tener en los mercados externos;
- (ii) costos de producción: la actividad exportadora tiene costos de producción, de transporte, de almacenaje, etc que pueden variar según la forma que se realiza la transacción; en cualquier caso influenciará la cantidad, variedad y calidad de medios organizacionales de la exportación, según la capacidad financiera de la empresa;
- (iii) costos de transacción: son los costos más importantes para la empresa. La frecuencia de la transacción puede relacionarse con la experiencia acumulada, con el volumen y con la regularidad de la exportación de tal forma que se puede establecer la hipótesis de que cuanto más frecuente la exportación, esto es, más frecuente y regular, menor será el costo de organizar la transacción en la propia empresa y mayor la ventaja lograda en términos que aclarar las incertidumbres.

Con relación a los costos de transacción, el oportunismo que en mayor o menor grado afecta la transacción, basado en el egoísmo de los agentes, aumentará su probabilidad de presencia cuanto más distante del control de la empresa esté la transacción. Por tanto, la exportación aumento este riesgo tanto más distante – social y culturalmente – sea el mercado. Otra cuestión fundamental concierne a la presencia de activos específicos que incrementan el riesgo y los costos de realizar la transacción por el mercado o por la jerarquía.

Así, se puede establecer que la hipótesis de que en transacciones frecuentes, con activos

específicos y la presencia de comportamientos oportunistas, la posibilidad de eficacia está en favor de la empresa y no del mercado. Por tanto, se espera que las empresas exportadoras con más experiencia, con volumen comparativamente elevado de exportaciones, que operan en mercados dinámicos y relativamente más distantes social y culturalmente, y que exporten productos de tecnología más sofisticada o de carácter más específico (alto grado tecnológico) presenten un grado comparativamente más elevado de integración adelante.

Christensen & Overgaard (1990) destacan la importancia del aprendizaje interactivo de las firmas para la construcción de redes con la finalidad de minimizar los costos de transacción envueltas en la actividad exportadora. En este sentido, Kantis (1998) apunta para la importancia del fortalecimiento de las alianzas estratégicas para la exportación que se vincula con la necesidad de fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas y de reducir los elevados costos asociados a la transacción en un nuevo modelo de funcionamiento de una economía crecientemente internacionalizada.

Así, el proceso de internacionalización es marcado por las estrategias empresariales y por las capacidades competitivas de la firma que influenciará el proceso de maduración, determinando su trayectoria exportadora. Este proceso implicará en la capacidad de innovación de la firma, relacionado a los aspectos internos que van desde gestión hasta los acuerdos inter-empresariales.

### **2.3 – De Aglomeraciones Productivas a los Arreglos Productivos Locales**

En ámbito internacional, pueden ser encontrados varios ejemplos de aglomeraciones sectoriales de pequeñas y medianas empresas, especialmente en algunas ramas específicas de la industria de transformación, en que fueron verificados ganancias significativas tanto en términos de competitividad como con relación al nivel de empleo.

Esas experiencias demostraron que las aglomeraciones industriales se configuran en una modalidad de organización de la producción que proporciona ganancias de economías de escala y de *scope* en consecuencia de la acción conjunta de las empresas. Entre esas ventajas, se puede apuntar la reducción de los costos irreversibles para la firma individual consecuente de la necesidad creciente de movilización de recursos.

¿Sin embargo, esta configuración además de proporcionar ganancias de eficiencia estática,



notadamente, reducción de costos, daría espacio para las ganancias de eficiencia dinámica? ¿O sea, en estos formatos organizacionales también se verifica ganancias de competitividad originadas de la generación y difusión de innovación?

### **2.3.1 – Principales características de las aglomeraciones industriales**

Originalmente, la literatura atribuye la nueva calidad de aglomeración a los despliegues del análisis de distritos industriales, formulada por Marshall (1920) que, a su turno, deriva de una calidad de organización común en Inglaterra del período. En este modelo, pequeñas firmas conformaban aglomeraciones, concentradas en la manufactura de productos específicos. Para el autor esta nueva calidad de organización presentaba un modelo más eficiente del capitalismo, con reducidos costos de transacción y economías externas significativas, a pesar de la limitada economía de escala. Así, este concepto de eficiencia y competitividad viene fundamentando diversos abordajes que recuperan el concepto marshaliano para el establecimiento de definiciones y características de los distritos industriales actuales.

Se observa la estructuración de distritos industriales en diversas regiones, entre las cuales la 'Tercera Italia' constituye el ejemplo más paradigmático de esta nueva calidad de organización espacial de actividades productivas. Esto porque el 'milagro italiano' es atribuido, en grande parte, al significativo desarrollo verificado en las regiones nordeste y centro, en especial por la actuación de sectores tradicionales.

En este sentido, Piore & Sabel (1984) atribuyeron el éxito de la 'Tercera Italia'<sup>7</sup> a las condiciones culturales excepcionales, cohesión de la industria basada en el acuerdo comunitario cuya característica fundamental es el alto grado de cooperación entre las empresas. Así, los distritos industriales italianos llevaron al surgimiento de varios estudios que destacan las características específicas de estos arreglos, relativas al ambiente histórico y socio-económico en el cual emergen, y la identidad territorial creada, que resulta de un proceso de construcción derivada de las estrategias de sus actores, de los procesos de aprendizaje colectivo, de la formación de los vínculos y de la interacción entre estos diferentes elementos.

---

<sup>7</sup> Término introducido por Arnaldo Bagnasco (1977) "*Tre Itali: La problematica territoriale dello sviluppo italiano*" que pasó a caracterizar la región central y nordeste de la Italia, el Mezzogiorno, pues no siguió el padrón de las regiones tradicionales caracterizadas por la presencia de grandes empresas integradas, con elevada escala de producción y dominio de mercado como el norte de Italia. Así, la Terceira Italia siguió un padrón característico, siendo como singularidad un conjunto significativo de pequeñas empresas, agrupadas en sectores tradicionales, en un ambiente de grande competitividad, con elevado grado de cooperación.

Piore & Sabel (1984) analizan las principales fuentes de los cambios observados en las décadas de 70' y 80'. Verifican que la especialización flexible apunta para la saturación de los mercados de grande escala y para las dificultades de este sistema de producción, poco ágil y flexible, de atender a la demanda por productos especializados y diferenciados. Argumentan que el sistema de empresas especializadas e inter-relacionadas, basadas en tecnologías de la información, trabajadores habilidosos, serían favorablemente más eficiente que grandes empresas líderes del padrón fordista.

Los modelos actuales como las redes de empresas o acuerdos de cooperación, coordinadas o no por una firma individual, son ejemplos muy sustantivos de que la coordinación de los recursos productivos puede ser hecha de una manera alternativa al mecanismo de precio y a la integración vertical de la firma individual. En las redes, la coordinación de los recursos se logra por la vía de la cooperación inter-firmas<sup>8</sup>, en la cual los riesgos asociados a la actividad productiva son divididos entre las varias firmas que hacen parte de la red.

En este caso, si las economías internas de escala y *scope* son elevadas, serán verificadas redes coordinadas por la grande empresa individual. Si, por otro lado, son presentadas reducidas economías internas de escala y de *scope*, la coordinación resultará en la ausencia de una empresa que coordine las relaciones de cooperación. Un ejemplo típico de esa forma de coordinación son los distritos industriales de la región de la Tercera Italia, donde la aglomeración de pequeñas y medianas empresas permite la obtención de ventajas de escala y de *scope* indisponibles para la firma individual, si estuviese actuando de forma aislada.

Luego, la coordinación de los recursos, que se logra por medio de la cooperación inter-firmas, es facilitada por la concentración geográfica de las empresas. Una práctica mucho común en los distritos industriales que demuestra la importancia de la cooperación en la coordinación de los recursos, es lo frecuente establecimiento de contratos informales entre los productores locales. En esta practica, se destacan agentes o entidades que sean capaces de institucionalizar las formas de cooperación entre los productores en una demarcación industrial.

El desarrollo de esas regiones, principalmente a lo largo de la década de 80', estuvo asociado a las modificaciones en las condiciones de competencia en ámbito internacional, en el sentido de la adopción de técnicas que buscaban aumentar la flexibilidad del proceso productivo. La fuerte competencia internacional llevó a la creación de espacios más relevantes, la llamada

---

<sup>8</sup> Ejemplos de esas formas de cooperación son los proyectos conjuntos de inversión en I+D y el establecimiento de canales de comercialización a mercados distantes, en los cuales los costos pueden ser divididos entre las empresas que hacen parte de la red. Así mismo, las asociaciones horizontales de empresas provienen economías externas por medio de la intensificación de la cooperación entre ellas.

especialización flexible (Piore & Sabel, 1984). Este abordaje exige que las firmas cooperen en el sentido de reducir las incertidumbres impuestas por los nuevos mercados. La concentración geográfica y sectorial proporcionada por el distrito industrial puede ser un factor importante para el establecimiento de relaciones durables de cooperación, a través de contactos personales constantes e interacciones entre los productores.

Desde diversas experiencias analizadas, Schmitz (1995:537) apunta como principales atributos de los distritos industriales contemporáneos: (i) proximidad geográfica; (ii) especialización sectorial; (iii) predominancia de pequeñas y medianas empresas; (iv) estrecha colaboración entre firmas; (v) competición entre firmas basada en la innovación; (vi) identidad sociocultural y confianza; (vii) organizaciones de apoyo activas, para prestación de servicios comunes, actividades financieras, etc; (viii) promoción de gobiernos regionales y municipales.

Un punto a ser observado es que la presencia de pequeñas y medianas empresas aglomeradas geográficamente, formando una demarcación industrial, es verificada especialmente en las llamadas industrias tradicionales o, utilizando a tipología de Pavitt (1984), absorvedoras de tecnología, donde el proceso de producción no presenta continuidad. Eso no significa que otros sectores de la industria de transformación no puedan presentar configuraciones con las características de un distrito industrial, sino que esa experiencia es más común en sectores como el textil, de calzados, de cerámica, entre otros, que presentan proceso discontinuo y relativa estabilidad tecnológica. En esos sectores, la actividad innovativa se vuelve más importante en los campos de la diferenciación del producto, canales de comercialización y *marketing* en detrimento de la generación de innovaciones tecnológicas.

La organización industrial en el distrito estimula aún el apareamiento de proveedores especializados de materia prima, de un mercado de maquinaria nueva y usada y de piezas para manutención. Con respecto al acceso al mercado financiero, se observa dificultades encontradas especialmente por las pequeñas y medianas empresas. El distrito industrial propicia la emergencia de bancos locales o consorcios de garantía de préstamos con el objetivo de solucionar la cuestión de la financiación de la inversión.

Sin embargo, es preciso observar que los productores de los distritos industriales presentan una grande dificultad en la incorporación de progreso técnico cuando éste tiene origen en un ambiente exógeno a su funcionamiento. A pesar de la forma que la producción en los distritos industriales está organizada, y a despecho de la institucionalización de las formas de cooperación inter-firmas garantizar un proceso continuado de innovaciones, éstas tienen un carácter incremental y no radical, tampoco paradigmático según establece Pavitt (1984).

Aunque esto sea una importante limitación, se puede afirmar que un distrito industrial marshalliano es una forma de organización industrial en que la división de trabajo entre las firmas permite que ellas sean especializadas en algunas fases del proceso productivo, generalmente discontinuo. De esta forma, es posible combinar la concentración de los recursos necesarios a la actividad productiva con la división de las irreversibilidades entre las firmas que hacen parte del sistema, generando un sistema que puede ser caracterizado por su dinamismo y por la flexibilidad.

Loveman & Sengenberger (1991b) aportan la importancia de las pequeñas empresas para la generación del empleo para la conducción de políticas gubernamentales que debe contemplar un sistema de apoyo para compensar la inadecuada disponibilidad de recursos. Para tanto: (i) las pequeñas empresas pueden tener algún beneficio oriundo del poder y recursos de las grandes empresas. Esta solución puede generar saludable dependencia unilateral conforme la estructura jerárquica y relaciones de las pequeñas empresas; (ii) asociación para construcción permanente, una red de apoyo constructiva para compartir los recursos, posibilitando la especialización coordinada para cada firma de la red.

Para el caso brasileño, Souza (1995) a través de una tipología que resalta la naturaleza de la inserción de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en la economía brasileña plantea las trayectorias posibles: PyMEs en mercados competitivos; PyMEs independientes en estructuras industriales dinámicas; Modelo comunitario; y Modelo de coordinación. Resulta del análisis que de las cuatro trayectorias presentadas el foco de política pública debe ser centrado en las dos últimas, considerando que en estos casos el espacio para las PyMEs puede ser entendido en el ambiente de las relaciones entre las empresas.

### **2.3.2 – Innovación localizada y Arreglos- Sistemas Productivos Locales**

El creciente movimiento de liberalización y des-regulación de los mercados, y la emergencia del paradigma de las tecnologías de información viene siendo considerados por la literatura como elementos catalizadores del proceso de globalización que caracteriza un nuevo paradigma industrial con nueva dinámica tecnológica y económica a través de la substitución de tecnologías intensivas en capital y energía, y de producción de grande escala, característica del modelo fordista, para las tecnologías intensivas en información.

En este nuevo padrón, el conocimiento se vuelve un elemento central de la competencia al

mismo tiempo que viene imponiendo nuevas formas de organización e interacción entre las empresas e instituciones como redes de información, acuerdos de cooperación, etc.

Al contrario de la teoría ortodoxa que considera la tecnología como factor exógeno a la economía y el proceso innovativo como igual para los agentes, en el cual el ambiente donde se localizan las empresas es incapaz de influenciar la capacidad de innovación y desarrollo económico, diversos enfoques alternativos vienen dando énfasis en el papel del ambiente y de la interacción entre los agentes como elemento garantizador de la promoción de la innovación.

De origen evolucionista, estudiosos de la economía de la innovación argumentan que los procesos de generación de conocimiento y de innovación son interactivos y localizados. En este sentido, Lundvall (1988) argumenta que los desempeños nacionales derivan de la confluencia social e institucional particulares y de características histórico-culturales que van a conformar lo que denomina de sistema nacional de innovación, sistema constituido por elementos y relaciones que determinan la capacidad de aprendizaje de un país.

En este análisis, por lo tanto, la condición *path-dependents* determina el desarrollo institucional y las diferentes trayectorias tecnológicas aportan para la creación de sistemas de innovación con características muy diversa. Surge, adentro de este enfoque, el énfasis en el carácter localizado de los procesos de aprendizaje y la dimensión local de la innovación posibilitando el concepto - sistemas locales de innovación.

Se considera, sin embargo, que las posibilidades de aprendizaje local tienen múltiples determinaciones y, por supuesto, interactúan también con los agentes externos, las diversas estrategias de los agentes locales establecen interacciones que configuran los espacios locales junto a las diversas características de estos ambientes, como tipos de agentes según su posición en la cadena, habilidades ya establecidas, calidad de la mano de obra local etc.

En este sentido, la noción de arreglo productivo local busca captar estas configuraciones, comprendiendo que hay determinaciones de naturaleza sectorial, cultural, social y especificidades establecidas por las características del sector productivo y de las estructuras de mercado, que condicionan los cambios locales, las estrategias tecnológicas, organizacionales y de crecimiento de los diversos agentes. El énfasis del análisis privilegia las posibilidades locales de construcción de las interacciones y sus limitaciones externas, al mismo tiempo que reconoce las posibilidades de la acción innovadora de los agentes reflejarse sobre la dimensión estructural en la cual éstos están introducidos. En estas condiciones, el desarrollo de capacitación tecnológica adentro de arreglos productivos locales es mucho más que la

absorción de tecnologías disponibles estimuladas por las relaciones con los compradores.

El enfoque de las economías de aglomeración viene avanzando al reinterpretar los conceptos la especialización y competitividad económica adentro de una perspectiva de interacciones. Así, con un enfoque más articulado, y por lo tanto, menos estático, se avanzó al concepto de redes, especialmente en el ámbito de cadenas productiva y alrededor de empresas ancla (Cassiolato & Szapiro, 2002). La perspectiva de interacciones entre los agentes resalta el papel central de la cooperación a lo largo de la cadena productiva que pasa a ser cada vez más destacada como elemento fundamental en la competitividad.

Sin embargo, la mayor parte de la literatura es relativa a las experiencias de países desarrollados, siendo sus ideas crecientemente extendidas a los países en desarrollo. Utilizan el concepto de *cluster* como siendo apenas una "concentración sectorial y espacial de firmas con énfasis en una visión de empresas como entidades conectadas a los factores locales para la competición en los mercados globales" (Schmitz & Nadvi, 1999). Así, este abordaje explicita una visión simplificada de cambio tecnológico. Al colocarla apenas como resultado de adquisición y uso de equipos demuestra que considera que las empresas y otras instituciones detienen una posición extremadamente pasiva, según comentan Cassiolato & Szapiro (2002). Delante de estas limitaciones, los autores observan las siguientes implicaciones: bajo alcance de la importancia de los procesos de aprendizaje, capacitación e innovación.

De esta forma, emergen los conceptos de arreglos y sistemas productivos locales que atribuyen importancia central del proceso innovativo y proponen una caracterización hacia al entendimiento de tales sistemas en países como Brasil (Cassiolato & Szapiro, 2002).

Arreglos Productivos Locales son "aglomeraciones territoriales de agentes económicos, políticos y sociales que presentan vínculos aun que incipientes. Generalmente involucran la participación y la interacción de empresas y sus variadas formas de representación y asociación, incluyendo diversas otras instituciones públicas y privadas devotadas para la formación y capacitación de recursos humanos; pesquisa, desarrollo e ingeniería; política, promoción y financiación". Mientras que Sistemas Productivos Locales son "aquellos arreglos productivos en que interdependencia, articulación y vínculos consistentes resultan en interacción, cooperación y aprendizaje, con potencial de generar el incremento de la capacidad innovativa endógena, de la competitividad y del desarrollo local" (Cassiolato & Lastres, 2003:27).

Este enfoque busca, por tanto, entender la dinámica de funcionamiento de los agentes productivos desde la noción de competitividad fundada en la capacidad innovativa de las

empresas e instituciones locales, individual y colectivamente. Se observa, en este caso, su origen en el concepto de sistemas de innovación, en sus dimensiones supranacional, nacional y subnacional. Fundamentalmente, el enfoque enfatiza los aspectos regionales y locales: aprendizaje, interacciones, capacidades, complementariedades, selección, *path-dependencies*, *governance*.

Cassiolato & Lastres (2003)<sup>9</sup> concluyen que de manera general, los estudios empíricos realizados se refieren a situaciones donde son raros los casos encontrados de arreglos y sistemas productivos locales que dinámicamente incorporen, de forma virtuosa, procesos de aprendizaje tecnológico hacia la innovación. Observan, sobretodo, casos en los cuales la aglomeración geográfica de empresas, especializada localmente en actividades de una misma base técnica aprovecha economías simple de aglomeración relacionada fundamentalmente a la existencia de mano de obra disponible. Se verifican ocasionales relaciones inter-firmas, poca experiencia en cooperación y pocas, o ninguna, instituciones locales desarrolladas.

Para el desarrollo de arreglos y sistemas productivos locales Cassiolato *et alii* (2000) sugieren asociar en el análisis los procesos de coordinación (*governance*) de las actividades relacionadas con los arreglos productivos y de las formas por las cuales el Estado puede intervenir en este proceso. Buscar entender, por lo tanto, bajo qué sistema de coordinación, o estructura de *governance*, se establecen las relaciones, de carácter local, entre empresas e instituciones.

---

<sup>9</sup> Una red internacional de investigadores han realizado en Brasil diversas pesquisas que objetivan entender los mecanismos que afectan la transición de simples aglomeraciones geográficas de empresas hacia los arreglos y sistemas productivos locales dinámicos. Para obtener mayores informaciones, consultar el sitio de la "REDESIST – Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais", coordinada por el 'Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro: [www.ie.ufrj.br/redesist](http://www.ie.ufrj.br/redesist). Especialmente con respecto a los estudios sobre los APL's de Espírito Santo: Villaschi, A. & Lima, E.S. (2000) Arranjo Produtivo Metalmeccânico do Espírito Santo; Villaschi, A. & Sabadini, M. (2000) Arranjo Produtivo Rochas Ornamentais do Espírito Santo; Villaschi, A. & Bueno, F. (2000) Arranjo Produtivo Moveleiro de Linhares, Espírito Santo.

### **3 – LA CADENA PRODUCTIVA TEXTIL-INDUMENTARIA Y LA INSERCIÓN INTERNACIONAL**

La cadena textil-indumentaria constituye un segmento compuesto de varias etapas productivas interrelacionadas. Esta cadena viene pasando por procesos de reestructuración productiva y de cambio organizacional que modificaron su padrón de competencia y provocaron cambios en la producción y comercialización en el escenario mundial.

El objetivo de este capítulo es discutir los cambios que viene ocurriendo a lo largo de la cadena y en el padrón de competencia resaltando la dinámica del proceso de reestructuración productiva y los elementos que dictan la competencia en nivel mundial. Serán descritas las etapas de la cadena productiva textil-indumentaria, apuntando sus aspectos principales y características del régimen tecnológico. El capítulo seguirá destacando la movimentación de recursos en el comercio internacional textil-indumentaria. Finalmente, serán tratadas las variables que explican el comportamiento de la cadena textil-indumentaria nacional.

#### **3.1 - Caracterización de la Cadena Productiva**

##### **3.1.1 - Proceso Productivo y Régimen Tecnológico**

En la industria textil-indumentaria existe una división del trabajo interna pautaada por las características del proceso productivo, donde el producto de una etapa productiva constituye insumo para la etapa siguiente, extendiéndose hasta que las necesidades finales de diferentes consumidores sean atendidas (personal, doméstico, industrial) y usos especiales. Prevalece como insumo básico, la fibra y el filamento textil. Éstos se constituyen de elemento natural (vegetal, animal o mineral) o químico (artificial o sintético) cuyas características de flexibilidad, capacidad de aislamiento térmico y de absorción, elasticidad, resistencia y alargamiento les tornen apto a las aplicaciones textiles (Goularti & Jenoveva, 1997).

##### Proceso Productivo<sup>10</sup>

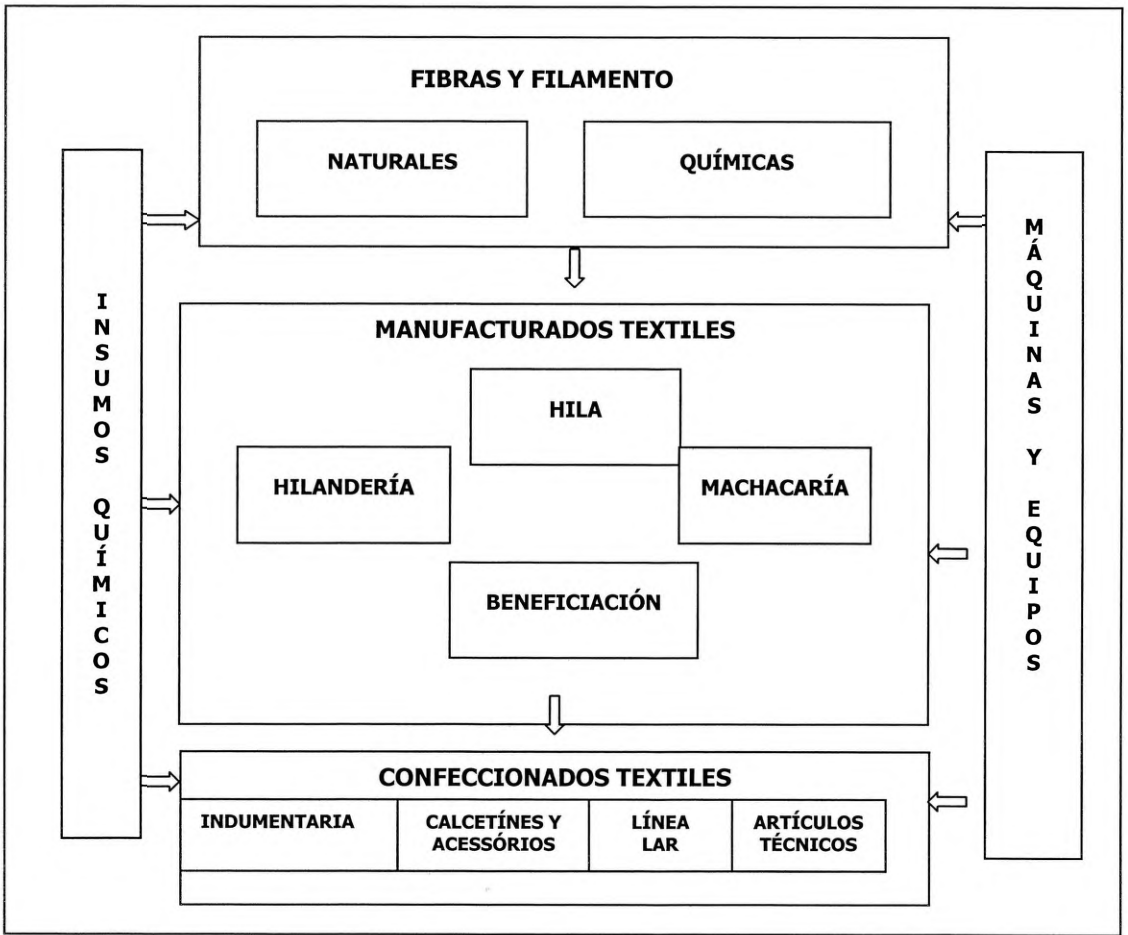
La descripción del proceso productivo de la cadena textil-confección a ser hecha en este trabajo privilegiará la interacción entre los segmentos proveedores y los productores de manufacturas y bienes acabados. Para ilustración de esta estructura, se observe la Figura 3.1.

---

<sup>10</sup> Este ítem se basa en Campos *et alii* (2000) y IEMI(2001).



**Figura 3.1 - Estructura de la Cadena Productiva Textil:**



Fuente: IEMI (2001). Adaptación de la autora.

Los segmentos a la *montante* de la cadena textil-confección son compuestos por productores de materia prima, insumos auxiliares, y máquinas y equipos. Se destacan las relaciones con los proveedores de materias primas para la producción de fibras de origen natural y artificial. Para la obtención de la primera, ocurren relaciones con el sector primario a través de la producción de lana, pellajes o crines de animales, y del tallo, follaje y semillas de plantas. Mientras para la obtención de las fibras artificiales, ocurren relaciones con segmentos productivos encargados de extracción de materias primas naturales en fibras celulósicas y de relaciones con la industria petroquímica productora de subproductos del petróleo, que resultan en fibras sintéticas.

Para la utilización de insumos auxiliares en el proceso productivo mantiene relaciones con la industria química productora de colorantes, resinas, cloro etc., destinados a compuestos para teñir.

Para la utilización de máquinas y equipos, la industria mantiene relaciones con el sector productor de bienes de capital en su segmento de máquinas-herramientas, que suministra productos para fases u operaciones específicas de las etapas de la producción, bien como con el segmento productor de equipos en general, que producen instrumentos para auxiliar y asesorar el proceso productivo textil-indumentaria.

Los segmentos a la *jusante*, se refieren a las relaciones de a industria textil-indumentaria con el sector terciario a través de la red de distribución y de comercialización de los productos.

En el ámbito del proceso productivo textil-indumentaria, son consideradas las siguientes fases: hila, hilandería-machacaría, acabamientos, beneficiación y confección.

En la fase de **hila** ocurre el procesamiento industrial de las fibras textiles naturales y químicas procedentes de otros segmentos productivos, en hilos con diferentes espesuras y con distintas resistencias. El proceso industrial de producción de hilos se diferencia por tipo de fibra.

La producción de hilos desde la fibra natural ocurre a través de proceso en el que las fibras son postas en una misma dirección formando colas, que estiradas, torcidas y prendidas una a la otra por fricción, resultan en hilos con diámetro predeterminado. La producción de hilos desde la fibra artificial ocurre a través de operaciones que transforman sustancia química pastosa en filamentos que son endurecidos a través de operación de solidificación que atienden especificaciones físico-químicas diferenciadas. Las mezclas de las fibras naturales y artificiales en la fase de hila posibilitan la producción de hilos mixtos que son utilizados para la diversificación de productos en la industria textil.

En la fase de **hilandería** ocurre la producción de telas desde el proceso de entrelazamiento de hilos que resultan en telas (planos y mallas) y no telas. En esta fase, el proceso técnico de producción es realizado por telares que posibilitan el entrelazamiento de hilos en ángulos rectos que resultan en telas planas. En la machacaría, las telas de mallas son resultantes de procesos técnicos de enlazadas de hilos que se interconectan. Mientras, la producción de no telas ocurre a través del proceso técnico de agrupación de fibras, que son unidas por fricción, costura o coladura.

La etapa siguiente del proceso productivo se constituye en el **acabamiento**, donde se ejecuta la **beneficiación** de los materiales textiles objetivando transformarlos en artículos blancos, estampados y acabados. Se ejecutan operaciones técnicas, atendiendo a las características físico-químicas de los materiales textiles, que confieren bienestar, durabilidad y propiedad al producto textil. La beneficiación es clasificada en primario, secundario y terciario.

En la beneficiación primaria se realiza actividad de remoción de impurezas consecuente del proceso de fabricación y se dispone el material textil para las operaciones siguientes. En la beneficiación secundaria ocurren las actividades para teñir y de estampación, tornando los materiales textiles coloridos y con diseño, respectivamente. En la beneficiación terciaria son ejecutadas actividades por medio de tecnologías específicas que buscan suministrar al material textil estabilidad dimensional, características especiales, entre otras.

Por fin, en la etapa de **confección** son realizadas las fases de creación de moda, desarrollo de *design*, elaboración de moldes que constituyen guiones para lo corte, pre-montaje y montaje (costura) de las telas de utilidades diversa en el mercado. Los productos confeccionados son utilizados en consumo doméstico (revestimiento de pisos, paredes y artículos de cama, mesa y baño etc.), productos industriales (fieltros para limpieza, filtradores industriales, embalajes, revestimiento para muebles y vehículos etc.), uso especiales (aplicación al medio ambiente, confección de ropa especiales, construcción de balones) y indumentaria (ropa en general).

Esta fase es marcada por la alta diversificación de productos. IEMI (2001) clasifica los segmentos de la producción de confección en Indumentaria (ropa de ocio-*casualwear*; ropa paño menor-*underwear*; ropa deportiva-*sportwear*; ropa social-*socialwear*; ropa profesional-*workwear*); Calcetines y Accesorios; Línea Lar; y Artículos Técnicos. Las principales máquinas y equipos instalados en Brasil en este proceso son bordadeira, circular para calcetín, corte, costura recta, galoneira, *Interloc*, *Overloc*, *Zig Zag*. La producción se destina al mercado nacional e internacional, pero, sobretudo, al mercado nacional. Los canales de distribución de la producción en el mercado nacional más utilizados son a por mayor, tienda de departamento, tienda especializada, menudeo, cooperativa, gobierno, industrial y otros.

Carvalho & Serra (1998) resaltan que la cadena textil-confecciones no presenta tradición en *design*, trabajando, básicamente, con las tendencias de los centros generadores de moda, aparte hecha a los segmentos de *surfwear* y moda playa, donde Brasil viene imprimiendo marca propia.

#### Régimen Tecnológico

El ambiente en el que se desarrolla la tecnología en la cadena textil-indumentaria presenta estabilidad en su padrón tecnológica, cuya continuidad en su desarrollo resulta de forma incremental (Campos *et alii*, 2000). En su trayectoria, la tecnología ha seguido algunas rutas de solución conforme el segmento productivo, tal como sigue:

- a) hila: desarrollo de espesura y resistencia de hilos, servicio a las especificaciones físico-químicas, diferenciación de fibras;
- b) hilandería: aumento de la velocidad, reducción de pérdidas con manutención, mayor facilidad en la grabación de parámetros establecidos de los telares;
- c) acabamiento: reducción del consumo de energía, mejora de la conservación, mayor control ambiental, control de temperatura del agua y de la variación en la composición del mezcla químico para teñir;
- d) confecciones: mejoras en los moldes de base con diverso tamaños, planes de corte, integración de operaciones y flexibilidad de las operaciones, etc.

Especialmente en lo que se refiere al segmento de confecciones el Cuadro 3.1, siguiente, presenta un resumen de las principales innovaciones tecnológicas.

**CUADRO 3.1 - Resumen de las Principales Innovaciones Tecnológicas de Producción en Confecciones:**

<b>Etapas Productivas</b>	<b>Equipos</b>	<b>Avance en las funciones</b>
Creación	<i>Computer Aid Design</i> - CAD	Permite que se haga el diseño de moda con grande facilidad para el desarrollo de colecciones, poseyendo bolígrafo sensitiva que da al estilista total libertad.
Modelado	<i>Computer Aid Design</i> - CAD	Permite el desarrollo de modelado, ampliación y trazo, con sistema de simulación en tres dimensiones. Sistema acoplado al anterior.
Extender	Extendidora con control digital	Permite que extiendan con alto padrón con velocidad, posee detectores automáticos de defectos, programación total con diversa velocidades, extiende diferentes tipos de telas sin tensión alguna, reduce al mínimo el desperdicio.
Corte	<i>Computer Aid Manufacture</i> - CAM	Sistema de corte computadorizado que puede funcionar integrado con el CAD. Posee sistema especializado para <i>jeans</i> , gran volumen de machacaría y telas planas, confecciones finas y pequeños lotes.
Montaje	Máquina de costura electrónica (1)	Costura recta electrónica con lanzadera grande. Permite cortar el hilo interior y superior, posee levantador de pie prensa telas y prendedor de aguja, panel digital con múltiples funciones. Aumenta significativamente la productividad del trabajo y mejora la calidad del producto.
	Máquina de costura electrónica (2)	Punto fijo con dos agujas electrónicas. Lubrica automáticamente, tiene prendedor de aguja y pie prensa telas automático, corte de hilo inferior y superior, panel digital con múltiples funciones. Mayor velocidad en las operaciones y mejor estandarización de los productos.
	Máquina de costura electrónica (3)	Efectúa transporte triple 1 con aguja electrónica. Engrase automático. Corte de hilo inferior y superior. Panel digital con múltiples funciones, prendedor de aguja y pie prensa telas. Mayor velocidad en las operaciones y mejor estandarización de los productos.
	Máquina de costura automática (4)	Coloca alcancía punto fijo. Efectúa corte automático al inicio y fin de la operación, des conexión programada al inicio y en el fin, foto-célula para sensor de capa, engrase automático, panel digital para programación.
	Máquina de costura automática (5)	Coloca frente en camisas. Posee alimentador y hacedor de bies, corta automáticamente el hilo anterior y posterior, amontona automáticamente. Panel digital para control de funciones.
	Otras: maquina de refilar electrónica, máquina de barra y punto fijo automático	Permiten mayor velocidad en las operaciones y mejor calidad del producto.

(continúa)

<b>Etapas Productivas</b>	<b>Equipos</b>	<b>Avance en las funciones</b>
Acabamiento	Bordadeira Electrónica	Hace la integración de la acción mecánica con la computadora controlada electrónicamente, permite rápido y eficiente cambio de color durante el bordado. Asegura puntos precisos y el operador puede trabajar con doce colores y corte de hilos automáticos. Permite a un editor comandar múltiples máquinas de bordado con diseños diferentes o iguales. Mayor flexibilidad y mejor calidad de los bordados.
Plancharía	Equipos a vapor y a vacuo	Permiten pasar las piezas sin arrugas, alcanzando mejor resultado.
Gestión	Computadora y <i>soft</i> específico para confección	<i>Soft</i> efectúa control de ventas, compra, cotizaciones, clientes, existencias, expedición, producción, representantes, costes, fichas técnicas, explosión de materiales, facturación, cuentas impagadas y a recibir, flujo de caja, formación de precios, contabilidad gerencial, productividad, balanceamiento, células, tiendas menudeo, comunicación bancaria, comisión, expedición en código de barras, control de <i>royalties</i> .
Sistema Integrado de Gestión	<i>Enterprise Resource Planning</i> (ERP)	Sistema compuesto por los módulos: planificación de la producción, financiero, recursos humanos, distribución, manutención, fiscal, contábil, costes, comercial, compra. Indicadores de desempeño: coste, posición competitiva, uso de recursos y retorno sobre la inversión del accionista. Apoya las documentaciones requeridas por la ISO 9000.
Sistema de Comunicación	<i>Electronic Data Interchange</i> (EDI) ; <i>Efficient Consumer Response</i> (ECR)	Sistema de <i>quick response</i> que permite agilizar el cambio de informaciones entre todos los eslabones de la cadena productiva. Los principales beneficios son la rapidez de difusión de las informaciones en la cadena, mejora la percepción de las tendencias de mercado y de los cambios en la demanda. Posibilidad de emigración para los sistemas con base en la arquitectura abierta del Internet, permitir reducción de costes y facilitar el acceso de las PME's suministrar a las cadenas globales de suministro.

Fuente: Melo, M.C.P. (2000) Ponderaciones sobre Aprendizaje e Innovación Local en la Industria de Confecciones del Nordeste, *apud* La Rovere *et alii* (2000). Adaptado por la autora: Carvalho & Serra (1998); Gorini (2000); Corrêa (2002).

Mientras, como observan Campos *et alii* (2000), las innovaciones tecnológicas presentan su dinamismo en el sector proveedor de tecnología, teniendo en vista que esta industria se caracteriza por la dominación de los proveedores de la industria de bienes de capital, quienes desarrollan y apuran sus máquinas y equipos, y de la industria química, cuya vinculación con sectores basados en ciencia posibilita mejorías en los *performances* de fibras, colorantes, fijadores, tintas etc. Se destaca, sin embargo, que las principales tendencias tecnológicas en la industria de textil-confección se da en los países desarrollados, envolviendo la aplicación de tecnologías de base microelectrónica a las etapas de producción.

El proceso innovativo en esta industria ocurre de forma incremental ya que se asocia a mejorías y perfeccionamiento de productos ya existentes. En este sentido, se verifica bajas condiciones de oportunidad tecnológica en la industria textil-indumentaria porque esta cadena no requiere altas inversiones en actividades innovativas. Así, se constatan un elevado grado de imitación y bajas posibilidades de protección de las innovaciones, difusión del conocimiento

tecnológico y estabilidad en el paradigma tecnológico.

Conforme Campos *et alii* (2000), la cadena textil-indumentaria se caracteriza por el elevado grado de imitación. Como el conocimiento tecnológico es difundido, hay estabilidad en el paradigma tecnológico y los procesos de aprendizaje son activos entre las empresas. Las formas de protección como las patentes, las curvas de aprendizaje, el *lead time* etc, son insuficientes para garantizar por mucho tiempo a apropiarse de los resultados de los procesos innovativos.

La presencia de nuevas tecnologías incorporadas en las máquinas y equipos para hila, hilandería, machacaría, acabamiento y confección a través de la incorporación de componentes de base microelectrónica integran sistemas productivos, transmiten informaciones, controlan el procesamiento, etc. La introducción de innovaciones en los equipos de hilandería a través de la microcomputadora acoplada al telar efectúa y controla la secuencia de colores, ligamento del tejido, cantidad de batidas en la largura del tejido, local de rompimiento de hilos, reparación de la trama rompida, alteración de la densidad de la trama, sistema de engrase etc. De la misma forma, innovaciones en los equipos para acabamiento consecuentes de la utilización de componentes microelectrónicos resultan en mayor control en la velocidad de las pasajeras, temperatura del agua, variaciones en la composición química para teñir, control de estiragem del tejido, homogeneización para teñir etc (García, 1994 *apud* Campos *et alii*, 2000).

El conocimiento que sostiene el desarrollo tecnológico es en grande parte estandarizado, codificado, simplificado, donde publicaciones, formularios, licencia, manuales etc. constituyen importantes formas de transmisión del conocimiento. Además, los tipos informales de conocimiento, como el específico y el tácito, que ocurren a través de las personas, no encuentran grandes obstáculos para transmisión, teniendo en vista no requieren dominio de conocimiento complejo. Así, gana importancia en esta industria los procesos de aprendizaje tecnológico puestos en las formas de aprender haciendo, usando e interactuando.

En este contexto, la industria textil-indumentaria se volvió más capital-intensiva con la elevación de la productividad física de las máquinas y equipos y consecuente reducción de la cantidad de trabajadores. En las etapas de hila, hilandería y acabamiento esta característica es más capital-intensiva mientras que en la confección es menor, pues las especificidades de esta fase productiva acarrearán la mayor contingente de trabajadores en el proceso productivo.

La interdependencia entre los eslabones de la cadena productiva tiende a ser tornar más fuerte teniendo en vista la generalización de las formas de alianzas y cooperación, creciente

digitalización de la sociedad y aumento de las transmisiones digitales. Esta tendencia ya era apuntada por Chandler (1990) al mostrar que una mayor eficiencia en la operación intersectorial fue un requisito para el crecimiento de las escalas y de la amplitud del objetivo de la operación, verificado en la revolución industrial de fines del siglo XIX.

El régimen tecnológico de la industria de confección del indumentaria en varios países industrializados avanzados presenta ciertas características generales que se destacan (Goularti & Jenoveva, 1997):

- bajo impacto de las innovaciones técnicas en la industria de confecciones, aunque en los años recientes muchos avances tecnológicos hayan ocurrido en las áreas de modelado, modistería, como por ejemplo: reducción de los procesos de trazos de moldes, sistemas computadorizados de rayo *laser* para corte de telas y máquinas de costura programadas por computadoras. Sus aplicaciones, sin embargo, se restringen a las grandes empresas, o producción de indumentaria padronizados, cuya producción en escala justifica los elevados costes con tales inversiones.
- estructura industrial altamente heterogénea, muy influenciada por el tipo de producto fabricado, en la cual predominan la existencia de pequeñas unidades de producción y la elevada competición debido a los cambios de la moda y al ciclo estacional de producción, principalmente en la rama de indumentaria femenina, cuya obsolescencia programada del producto aporta para expandir aún más el mercado.
- proceso de producción de la industria de confecciones del indumentaria es altamente divisible, o sea, hay multiplicidad de pequeñas tareas, cuyo éxito dependerá del grado de control administrativo, aunque tal divisibilidad sea más difícil en las pequeñas empresas.
- corto ciclo de vida de los productos, que hace que resalta la importancia de las formas de comercialización o marketing para alcanzar el éxito de la iniciativa, particularmente en las áreas en las que la moda acaba disminuyendo la vida comercial del producto.

### **3.1.2 - Padrón de Competencia y Estructura de *Governance***

#### Padrón de Competencia

El padrón de competencia de la cadena textil-indumentaria viene pasando, en las últimas décadas, por transformaciones en nivel mundial. El padrón anterior fue caracterizado por la disponibilidad de materias primas, bajos salarios, incentivos fiscales, política cambial

protegida, etc.

El padrón actualmente vigente se caracteriza por la presencia de factores dinámicos que resultan en aumento de la relación capital/producto, crecimiento de la mano de obra calificada, avances en la fabricación de productos más sofisticados, fortalecimiento de la cooperación ínter firmas en niveles vertical y horizontal, mayor flexibilidad productiva frente a los cambios en el ambiente económico, aumento de la diversificación de los tipos de telas producidas, mayor proximidad con el consumidor final, etc.

El proceso productivo textil-indumentaria es caracterizado por la formación de líneas de especialización productiva que explica la existencia de heterogeneidad productiva expresada en niveles tecnológicos distintos entre empresas. Los equipos y los conocimientos técnicos necesarios se presentan de forma distinta por empresas.

Así, con la creciente competencia del mercado, las empresas buscan definir las áreas de especialización y, adentro de estas, caminan para la producción de artículos con mayor nivel de sofisticación, para explorar una parcela del mercado de consumidores con mayor poder adquisitivo, donde la calidad del producto es factor determinante de la demanda. Mientras otras empresas beneficiadas por los bajos costes de producción y aprovechando espacios de mercado, se especializan en artículos de menor valor agregado, donde el precio constituye, en primer plan, instancia determinante de la demanda (Campos *et alii*, 2000).

Las empresas inducen el consumo de determinados productos recurriendo al recurso de la marca acoplado al *marketing* sofisticado, buscan captar las variaciones en los gustos de los consumidores anticipando los lanzamientos de productos con relación a los concurrentes, siendo que la marca es la principal estrategia de mercado. Las empresas buscan tener mayor identificación con el consumidor, a través del desarrollo de un estilo, calidad y servicios propios distintos de otros concurrentes. Buscan explorar la característica de lealtad del consumidor a la marca para establecer sus estrategias ofensivas. Buscan, de forma cada vez más rápida, la obtención de informaciones sobre cambio de mercado, a través de participación en ferias, congresos, seminarios, consultorías, agencias etc., en contextos nacionales e internacionales.

Empresas establecidas en el Continente Asiático - Corea del Sur y Taiwan -, en un primer momento, se beneficiaron de los bajos costes de la mano de obra para penetrar en mercados de productos menos sofisticados. Sin embargo, enseguida, con el proceso de reestructuración productiva interna y el encarecimiento de la mano de obra, empezaron a proyectar en dirección a productos con mayor valor agregado. Con el encarecimiento de la mano de obra



en estos locales, pasaron a instalar unidades industriales en otros países de este Continente - Singapur, Indonesia, China - para que continúen la fabricación de productos textiles-indumentarias de menor sofisticación explotando los beneficios de los costes de producción reducidos (Campos *et alii*, 2000).

La cadena textil-confección es fundamentalmente caracterizada por la alta integración entre sus eslabones, siendo factor determinante la eficiencia de todas las empresas pertenecientes a la cadena. Un aspecto que ha sido recurrente es la formación de red de cooperación entre las empresas. La cooperación ha conducido el estrechamiento de relaciones entre las empresas productoras, empresas proveedoras y clientes. Se ha verificado la formación de redes compuestas de talleres de *design*, proveedores de fibras y de otras materias primas, hilanderías, confecciones y grandes cadenas minoristas, en que la logística de toda cadena pasa a ser optimizada a través del sistema de informatización – *electronic data interchange* y *efficient consumer response* (Gorini, 2000).

Este proceso se ha intensificado con la importancia del comercio inter-bloques económicos. Por ejemplo, en este particular, las inversiones realizadas en México en todos los eslabones de la cadena textil-indumentaria por los grandes grupos económicos, sobretodo norteamericanos. Otro ejemplo, ocurre en la reunión de procesos productivos entre países que cruzan fronteras nacionales. Empresas de un país exportan telas pre-cortados y materias primas para empresas localizadas en otros países, para la confección y se re-exportación para el primer país exportador con beneficios fiscales, financieros y otras condiciones de acceso. Ejemplos de esta ocurrencia están se procesando entre empresas localizadas en Estados Unidos, en México y entre las localizadas en Europa Central y Unión Europea (Gereffi (1999a)<sup>11</sup> *apud* Campos *et alii* (2000)).

Otra característica fundamental en la configuración del padrón de competencia actual es la expansión de las cadenas de minoristas de descuentos y tiendas de departamento para otros países, desempeñando la función de empleo de productos importados en aquel mercado y adquiriendo mercaderías fabricadas en el mercado local para posterior colocación en sus tiendas en el exterior, pudiendo utilizar o no marca propia (Gherzi, 1999). Estos minoristas están ampliando su cuota de mercado visando a la consolidación y globalización de los espacios en los que actúan, beneficiándose de las economías de escala de sus actividades de menudeo como volumen de compra, forma de comercialización, administración de espacio de ventas etc, por ejemplo, las empresas Carrefour, C&A, Marks & Spender, Walmart, Zara, Gap,

---

<sup>11</sup> Gereffi, G. (1999a) *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*. Journal of International Economics. Durham (USA): Elsevier Science B.V., p. 37-70

Benetton etc (Gherzi, 1999).

Como establecen Campos *et alii* (las 2000:17) "estos nuevos condicionantes del padrón de competencia vienen contribuyendo para atenuar la dinámica del proceso de des-verticalización en las grandes empresas. En función de estas características, las especificidades técnicas del proceso productivo fueron limitando el proceso de des-verticalización en esta industria. Es bien verdad que la des-verticalización de las grandes empresas haya ocurrido en el segmento de confección con resultados favorables, pero el mismo no se puede afirmar con relación a otras etapas – hila, hilandería y acabamiento, dado que el dominio tecnológico en ciertas fases del proceso, nivel de calificación de la empresa contratada, cuestionamiento sobre la reducción de costes de transacciones etc., no han permitido que este proceso ocurra de forma amplia y profunda".

En esta cadena el padrón de competencia es altamente influenciado por la utilización de cotas de exportación, sobre tasas de importación, restricción a ciertos productos etc. Países amplían, renuevan y revén sus sistemas de protección con base en estos factores de competitividad. Muchas de las decisiones resultan en acuerdos internacionales, reforzando el consenso alrededor de esta práctica (Gorini, 2000). Tal procedimiento resulta del objetivo de contener el crecimiento de las ventas de los países en desarrollo e incentivo para la reestructuración de la industria textil doméstica en ambiente de cambio en el padrón de producción internacional.

Prochnik (2002)<sup>12</sup>, a su turno, apunta cuatro características del padrón de consumo y producción internacionales en la cadena textil:

- (i) mayor consumo de fibras químicas – se verifica el aumento del consumo mundial de fibras químicas (sintéticas y artificiales) en detrimento de las fibras naturales.
- (ii) mayor dependencia de los productos a la variación de la moda – el comercio internacional de confecciones es más dinámico que lo de productos textiles.
- (iii) difusión del *supply chain management* – instrumentos que amplían el cambio de informaciones entre agentes, modifican las formas de distribución de los productos e implantan nuevos sistemas de gestión integrada de las relaciones en la cadena productiva. Así, este mecanismo de difusión de informaciones valora las interacciones entre las empresas a lo largo de la cadena.
- (iv) constante re-localización de actividades de la cadena textil. Se observa constante

---

<sup>12</sup> El autor se basa en Gereffi, G. (1999b) *Industrial Upgrading in the Apparel Commodity Chain: What can Mexico Learn from East Asia?*, mimeo; e Hammond J. (2001) *Managin the Apparel Supply Chain in the Digital Economy*, Sloan Industry Centers Meeting: Corporate Strategies for the Digital Economy. Cambridge, MA, el 10 de abril.

emigración de la producción y consecuente cambio de origen de los flujos de comercio, más intenso en el sector de confecciones. Este carácter migratorio de la industria de confecciones aviene de la relevancia del pago de salarios más bajos, entrenamiento relativamente simple y pocos requisitos de infraestructura para su instalación.

Así, Gereffi (1999a), *apud* Campos *et alii* (2000), destaca un nuevo padrón de competencia en los mercados internacionales fuertemente influenciados por redes globales, en el ámbito de los grandes bloques regionales de comercio, con efectos sobre la localización de la producción mundial, flujos de comercio y creación de especializaciones locales con grados diferenciados de capacitación tecnológica, bajo la forma de su inserción en este mercado mundial.

En esta perspectiva analítica, la cadena de textil-indumentaria en Asia indica la siguiente trayectoria: construcción de redes de producción local integradas, relacionadas a los compradores externos, a la internacionalización de la cadena en la región de Asia, a la coordinación de las cadenas compradores-vendedores por diferentes tipos de redes de comercio, y a la regionalización de la cadena adentro de Asia.

En América Latina, el desarrollo fue direccionado para el mercado interno, con niveles elevados de integración vertical, basado en la producción desde fibras naturales y con especializaciones regionales. En una trayectoria de este tipo, fueron relativamente flacas las interacciones entre los agentes, además de los flujos comerciales; limitados flujos de información tecnológica y posibilidades de desarrollos de *linkages* para frente y hacia atrás, de forma a poder crear una amplia división social del trabajo que estimulase la especialización y las complementariedades. Las posibilidades de absorción de tecnologías incorporadas en equipos ampliamente difundidos ocurrieron por ciclos a lo largo del desarrollo de la industria y la absorción de tecnologías organizacionales no fue estimulada en un ambiente macroeconómico de elevada inestabilidad monetaria y en condiciones de reducidos costes de la mano de obra.

En el contexto de la formación del bloque de comercio Mercosur, la capacidad de reacción a estas condiciones adversas, se relacionó a la combinación de estrategias de modernización de las empresas con políticas específicas que alteraron el grado de exposición del sector a la competencia internacional, permitieron condiciones de financiación para la compra de equipos y alteraron las condiciones de demanda con políticas de estabilización monetaria.

## Estructura de *Governance*

La estructura de poder o de *governance* que influencia fuertemente la dinámica productiva en cada cadena, confiere a las empresas posiciones estratégicas ejerciendo el comando de la cadena, estableciendo las reglas de funcionamiento y definiendo quien se apropia del valor generado en los diferentes estadios del proceso de producción y comercialización. Para se lograr un análisis de la estructura de *governance* es antes necesario verificar los trazos básicos de las relaciones adentro de la cadena y las modalidades de articulación entre las industrias.

Las relaciones en la cadena textil-confección son caracterizadas por dificultades de articulación entre oferta y demanda, que puede ser atribuida a la estructura de la propia industria petroquímica, donde las empresas de segunda generación, formadas, mayoritariamente, por grupos empresariales nacionales, tienen intereses no necesariamente aliñados con las empresas productoras de fibras químicas, lo que probablemente puede si acentuar desde la reestructuración que viene ocurriendo en esa industria. En el caso específico del segmento de fibras químicas, las empresas más fuertes son subsidiarias de grandes empresas extranjeras y, como tal, tienen sus estrategias definidas, prioritariamente, por las matrices (Monteiro & Santos, 2002).

Fleury *et alii* (2001) diseñan modelos de organización de las relaciones que ejercen a *governance* en la cadena textil/confección basados en la siguiente tipología:

- i) productores con marca (*branded manufacturers*);
- ii) comerciantes con marca (*marketers*); y
- iii) minoristas con marca (*retailers*).

Los autores destacan que esos modelos representan de forma significativa las estrategias de las principales empresas mundiales en la industria textil-confección y ... logran hacer movimientos que están ocurriendo en la parte más 'visible' de la industria brasileña. La parte menos visible, de los mercados locales y de la producción informal, que representa parcela relevante de las actividades económicas en Brasil, es influenciada por esos movimientos, Fleury *et alii* (2001:41).

### i) Productores con Marca

Los productores con marca son empresas inicialmente dedicadas a la producción de indumentaria que se caracterizan por la fabricación de todo el producto con sistemas integrados de producción. Las operaciones, que han sido verticalizadas desde la compra de

telas hasta la comercialización, fueron gradualmente alterando de foco, y las empresas pasaron a preocuparse más con las actividades a la *jusante*, o sea, con el *design*, el *marketing* y la comercialización, con parte de las actividades de producción siendo contratada. Un ejemplo es el de la Levi Strauss & CO.

La característica de esas empresas es el entendimiento de la evolución de las tendencias y gustos de los consumidores, en general con utilización intensiva de los recursos propiciados por las nuevas tecnologías de información. El sector puede desempeñar un rol importante en la relación con empresas productoras de fibras y también de insumos químicos, en el desarrollo de nuevas fibras y telas para las confecciones.

Conforme Fleury *et alii* (2001) la estrategia competitiva de estas empresas se define en la interacción con el mercado por el entendimiento de la evolución de las tendencias y de los gustos de los consumidores, en general con la utilización intensiva de los recursos propiciados por las nuevas tecnologías de información. Desde ese posicionamiento la empresa inicia las actividades de *design*, en general apoyadas por el sector de Investigación y Desarrollo que puede desempeñar un rol importante en la relación con empresas productoras de fibras y con empresas productoras de insumos químicos.

Por tanto, la actividad de *design* resulta en especificaciones de producto y de proceso que son utilizadas o en fabricación propia. Para los casos de contratación de la producción estas empresas establecen criterios para la elección de proveedores como características ideales, sus capacidades y capacitaciones, la forma como las informaciones de producto y proceso serán transmitidas, como la producción será ordenada y entregue, como el proceso será inspeccionado, etc.

El proceso de contratación puede seguir diferentes formatos, de solamente un estadio del proceso productivo, como por ejemplo, la producción del tejido o el montaje del producto, o a contratación de un proveedor que se responsabilice por sus actividades, siendo que ésta puede aún venir a incluir la etapa de la hila. Se observa que ha sido regla en esos casos que la gestión de la cadena "hacia atrás", o sea, la relación con el proveedor de fibras sea de responsabilidad del contratado, sino en los casos en los que esté siendo introducida alguna innovación.

En la punta de la comercialización las empresas productoras con marca hacen grandes inversiones para la formación de capacidades para la gestión de las marcas propias y establecen criterios propios para la elección de los canales de comercialización, que pueden incluir tiendas propias, redes especializadas (tiendas de muchas marcas) o franquicias.

En Brasil, como destacan Monteiro & Santos (2002), las grandes empresas integradas que tienen como cuestión estratégica entender el cliente tienden para ese diseño organizacional, que las llevan a ser proveedoras de paquetes compensatorios (OEM). Para eso, sin embargo:

- necesitan tener capacitación en gestión de marcas, gestión de canales de distribución y comercialización y operación de los puntos de venta;
- deben tener una estructura de Investigación & Desarrollo para dialogar con los proveedores de fibras e insumos químicos para el acabamiento en la especificación correcta; y
- la producción y la logística pueden ser contratadas si la empresa domina los conceptos y la práctica de gestión de la cadena de suministro.

Según los autores, el diseño organizacional de los productores con marca difiere del modelo internacional, presentando ligazones tenues y menos definidas.

#### ii) Comerciantes con Marca

Los comerciantes con marca tienen sus capacidades enfocadas en *design* y comercialización, no desarrollan actividades productivas, siendo totalmente contratadas. Nike, Donna Karan, Ralph Lauren son ejemplos de ese caso. A no realización de actividades de producción acarrea algunos cambios, especialmente en los procesos de contratación y de inspección y recibimiento de mercaderías.

No obstante el comerciante con marca define las especificaciones del producto en su laboratorio de teste, el contratado en general debe tener capacidad para elaborar las especificaciones del proceso de producción, o sea, el proveedor de paquetes completos tiene que desarrollar capacidades que no fueron demandadas en el caso anterior. El comerciante con marca en general crea sistemas de inspección para certificación de la calidad del producto y testa en laboratorios.

Las tendencias de las relaciones entre los comerciantes con marca y sus proveedores, que pueden ser visualizadas en el esquema a continuación, han sido las siguientes:

- tornar menores sus cadenas de suministros, utilizando menos contratados, sin embargo más capaces;
- instruir los contratados sobre donde lograr los componentes necesarios, reduciendo así sus propias actividades de compra y distribución;
- transferir gradualmente ciertas actividades de apoyo, recolocándolas a los contratados; y

- adoptar sistemas rigurosos de inspección y control para garantizar el desempeño.

En Brasil, las empresas "formadoras de gusto" operan en pequeña escala y son dependientes de proveedores calificados. Se verifica que el modelo de los comerciantes con marca en Brasil se muestra aún incipiente cuando comparado con el mercado internacional (Monteiro & Santos, 2002).

### iii) Minoristas

La comercialización a través de grandes redes de distribución (supermercados, hipermercados y redes especializadas al por menor de ropa) crea un canal alternativo que privilegia empresas de confección que adopten estrategias de estandarización, alta escala y precios bajos.

Fleury *et alii* (2001) describen que las grandes redes de menudeo (súper e hipermercados, redes especializadas de menudeo de ropa) están ocupando espacios cada vez más significativos en la comercialización de confecciones textiles y, con esto, creando nuevos circuitos de poder y *governance* que van a influenciar todo el comportamiento de las cadenas productivas.

Cuando ocurre la creación de marcas propias de los grandes minoristas (súper e hipermercados), esto tiene una connotación diferente de marcas propias de los otros casos analizados en la medida en la que representa básicamente una modalidad de táctica hacia a combatir los proveedores para la obtención de precios más bajos.

En Brasil, las grandes redes de menudeo que venden productos textiles compran de cadenas organizadas por empresas que fabrican productos estandarizados en gran escala y bajo coste, pues la lógica de la operación se basa en grandes volúmenes y bajos precios. Cabe enfatizar, sin embargo, la tendencia de crecimiento de la participación de los hipermercados y supermercados (Monteiro & Santos, 2002).

Fleury *et alii* (2001) explican como ocurre la coordinación en la cadena. En el antiguo modelo una empresa de producción de tejido suministra a otra empresa que hace la confección, que entrega para otra que hace la distribución y así en adelante. Si la lógica de actuación pasa a ser de dominio de mercado, o sea, el flujo de informaciones que comanda el funcionamiento va del mercado (*jusante*) para el proveedor de insumos (*montante*) las condiciones de operación de la cadena pasan a ser más inestables.

Es esa lógica que va "jugando hacia atrás" los requisitos de producción que crea, para los proveedores "a *montante*", condiciones de atender simultáneamente a requisitos de precio,

calidad, entrega y diversidad que requiere una considerable capacidad en Gestión de Producción y Operaciones.

Así, como establecen Fleury *et alii* (2001:46), los nuevos modelos de *governancy* "... permiten reducir el número de estadios que la información de mercado necesita recorrer en la cadena y mejora el *performance* de la cadena como un todo".

Como resultado importante de este proceso, los productores con marca y minoristas con marca que actúan más en mercados de moda, crearon una necesidad de cooperación y de alianza en el desarrollo de nuevos productos. Mientras, en el caso brasileño esa cooperación ha sido transitoria, efímera, asociada básicamente a las campañas de lanzamiento de nuevas colecciones en las que prácticamente no hay alianzas fuera de esas ocasiones y la composición de los *partners* puede alterar de una campaña para otra.

Las productoras de fibras intentan coordinar la cadena desde diferenciación, como, por ejemplo, marcas para hilos (como la Dupont hace con a *lycra*) o marcas de homologación (como la Rhodia hace con a AMNI). En Brasil, esas empresas han sido las que crean la dinámica de la innovación, a través de campañas (desfiles, exposiciones, etc) en las cuales envuelven empresas de todos los segmentos de las cadenas textiles.

Delante de este contexto Fleury *et alii* (2001) apuntan, Cuadro 3.2 abajo, un conjunto de capacidades esenciales para las empresas incrementaren sus niveles de competitividad<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> Los autores se basan en resultados de investigación por muestreo contratado para desarrollar un diagnóstico de la competitividad de las cadenas de producción y comercialización del sector textil.



**CUADRO 3.2 - Capacidades esenciales para los diferentes tipos de empresa en la cadena textil:**

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Capacidades esenciales</b>
Productores de fibras sintéticas	Saber focalizar la estrategia competitiva (entre producción de <i>commodities</i> y nichos especializados) Saber construir alianzas estratégicas en el interior de las cadenas textiles Saber construir alianzas estratégicas con proveedores de insumos y de tecnología Saber gerenciar producción y operaciones (logística, transporte y almacenaje)
Productores con marca	Construir capacidad de actuar en el mercado global Saber identificar las tendencias del mercado y los cambios en el comportamiento del cliente Saber desarrollar el concepto dirigido para segmentos específicos de clientes (concepto de <i>design</i> ) Saber desarrollar y gerenciar alianzas estratégicas Desarrollar estrategias de producción propia y contratación Saber identificar las tendencias del mercado y los cambios en el comportamiento del cliente
Comerciantes con marca	Construir capacidad de actuar en el mercado global Saber identificar las tendencias del mercado y los cambios en el comportamiento del cliente Saber desarrollar el concepto dirigido para segmentos específicos de clientes (concepto de <i>design</i> ) Saber desarrollar y especificar productos Saber desarrollar y gerenciar alianzas estratégicas Desarrollar estrategias de Marketing y formas de comercialización
Minoristas	Saber desarrollar alianzas estratégicas con proveedores Saber gerenciar cadenas de suministro Desarrollar logística y gestión de materiales
Proveedores de paquetes con marca	Saber desarrollar estrategia con foco en el cliente y orientación hacia el servicio Tener capacidad propia para Marketing, <i>Design</i> y Comercialización Saber perfeccionar procesos productivos a través de gestión de costes y reducción de los tiempos de procesamiento y logística
Proveedores de paquetes completos	Saber desarrollar estrategia con foco en el cliente y orientación hacia el servicio Saber trabajar en régimen de Ingeniería Simultánea y <i>co-design</i> Saber perfeccionar procesos productivos a través de gestión de costes y reducción de los tiempos de procesamiento y logística
Proveedores especializados	Saber desarrollar productos Saber hacer alianzas estratégicas Desarrollar tecnología de productos y producción Saber perfeccionar procesos productivos a través de gestión de costes y reducción de los tiempos de procesamiento y logística
Acabamiento	Datos no encontrados
Faccionistas o fábricas de ropa	Saber desarrollar estrategia con foco en el cliente y orientación hacia el servicio Saber perfeccionar procesos productivos a través de gestión de costes y reducción de los tiempos de procesamiento y logística

Fuente: Fleury *et alii* (2001).

## 3.2 - Contexto Internacional y Nacional

### 3.2.1 – Participación de Brasil en el Mercado Mundial

Como país productor de artículos textiles, Brasil se posiciona en 7<sup>el</sup> lugar en la producción de hilos y telas planas y en 3<sup>el</sup> lugar en lo que se refiere a las telas de malla, considerándose las informaciones de los países miembros de la ITMF - *International Textile Manufacturers Federation* (IEMI, 2001), conforme Tabla 3.1.

Sin embargo, en términos del comercio internacional, la presencia de Brasil es poca significativa, estando apenas entre los 20 mayores comerciantes de textiles del mundo, qué le confiere un rol secundario en este mercado, Tabla 3.2.

**TABLA 3.1 - Países productores (en toneladas) - datos de 1999:**

Países	Fibras/Filamentos	Telas	Mallas	Confecciones <sup>(1)</sup>
1. China	4.481.400	5.924.160	n.i. <sup>(3)</sup>	5.331.744
2. EEUU	4.954.617	3.471.720	880.935	4.492.833
3. India	3.965.120	2.535.710	492.170	2.770.840
4. Taiwan	4.106.731	3.539.000 <sup>(1)</sup>	242.367	1.712.276
5. Corea del Sur <sup>(1)</sup>	2.200.000	1.900.000	n.i. <sup>(3)</sup>	723.185
6. Pakistán <sup>(1)</sup>	1.917.615	1.891.725	n.i. <sup>(3)</sup>	1.603.075
7. Brasil <sup>(2)</sup>	1.434.500	890.000	489.000	1.147.394
8. México <sup>(1)</sup>	1.008.380	1.015.627	n.i. <sup>(3)</sup>	1.253.965
9. Japón	1.122.941	677.120	118.404	744.031
10. Turquía	913.000	420.000	n.i. <sup>(3)</sup>	365.792
11. Alemania	572.700	291.300	63.800	461.280
Otros <sup>(1)</sup>	5.400.000	1.100.000	256.000	1.174.528
<b>Total</b>	<b>31.068.624</b>	<b>23.656.362</b>	<b>2.542.676</b>	<b>21.780.943</b>

Fuente: ITMF – países miembros; Elaboración IEMI (2001).

Anotaciones: (1) – estimativas extraoficiales; (2) – en telas de malla Brasil es el 3º mayor productor mundial; (3) – no disponible.

**TABLA 3.2 - Países importadores y exportadores (en mil US\$ FOB) – datos 1999:**

Importaciones		Exportaciones	
Países	Total	Países	Total
1. EEUU	60.743	1. China <sup>(3)</sup>	34.969
2. Alemania	28.732	2. Italia	25.101
3. Japón	20.945	3. Alemania	17.367
4. China <sup>(3)</sup>	16.683	4. Corea del Sur	17.062
5. Francia	16.499	5. EEUU	16.925
6. Italia	11.789	6. Taiwan	14.185
7. Reino Unido <sup>(2)</sup>	9.144	7. Francia	11.355
8. Canadá	7.142	8. India	10.987
9. España	6.367	9. Japón	6.987
10. Corea del Sur	4.614	10. Indonesia <sup>(3)</sup>	6.572
11. Suiza	4.361	11. Pakistán	4.795
12. Austria	4.086	12. Portugal	4.552
<b>17. Brasil<sup>(1)</sup></b>	<b>993</b>	<b>20. Brasil<sup>(1)</sup></b>	<b>950</b>
Otros <sup>(3)</sup>	34.000	Otros	38.000
<b>Total</b>	<b>226.098</b>	<b>Total</b>	<b>209.807</b>

Fuente: ITMF – Países miembros; Elaboración IEMI (2001)

Anotaciones: (1) – incluye filamentos, excluye fibras; (2) – excluido el comercio con los otros países de la Unión Europea; (3) – estimativa.

### 3.2.2 – Dimensión Nacional y Evolución de la Cadena Textil

Se percibe, conforme Tabla 3.3, que las dimensiones de los diferentes eslabones de la cadena productiva crecen de forma significativa a medida que se camina en la dirección de los 'bienes acabados', sea en número de agentes económicos, empleos generadas, o producción o

ingreso logrados (IEMI, 2001).

En una escala inversamente proporcional, lo porte mediano de las empresas disminuye de forma exponencial. Se verifica que mientras la producción de fibras y filamentos químicos, por cuestiones de escala y competitividad, concentra un número limitado de grandes empresas, mayoría de origen internacional, el segmento de confecciones es compuesto por un gran número de pequeñas y medianas empresas, intensivas en mano de obra y, en su grande mayoría, de origen predominantemente nacional.

**TABLA 3.3 - Totales de los segmentos:**

<b>Fibras/Filamentos<sup>(1)</sup></b>	<b>Textiles</b>	<b>Confecciones</b>
25 unidades	3.305 unidades	18.797 unidades
15 mil empleos	339 mil empleos	1.233 mil empleos
640 mil tonelada/año	1.750 mil tonelada/año	1.287 mil tonelada/año
US\$ 1,4 bi facturación/año	US\$ 16,6 bi facturación/año	US\$ 27,2 bi facturación/año
<b>Medianas por empresa em los segmentos</b>		
<b>Fibras/Filamentos<sup>(1)</sup></b>	<b>Textiles</b>	<b>Confecciones</b>
600 empleados	103 empleados	66 empleados
26 mil ton prod./año	530 ton prod./año	68 ton prod./año
US\$ 56 mi fact./año	US\$ 5,0 mi fact./año	US\$ 1,4 mi fact./año

Fuente: IEMI/ABRAFAS; Elaboración IEMI (2001)

Nota: (1) considera solamente las industrias químicas, proveedoras de fibras y filamentos para el sector textil.

La Tabla 3.4 ilustra el proceso de evolución de la producción de la industria. Se observa que, mientras los segmentos de hilos y telas muestran una fuerte concentración industrial, con grande reducción en el número de unidades productoras y la consecuente pérdida de empleos, el segmento de confecciones presenta una creciente pulverización de industrias.

**TABLA 3.4 - Unidades de producción por segmento de la cadena textil-confecciones:**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>%</b>
<b>Textiles</b>	<b>4.938</b>	<b>4.103</b>	<b>3.554</b>	<b>3.240</b>	<b>3.305</b>	<b>-33,1</b>
Hilas	1.179	661	427	389	360	-69,5
Hilanderías	1.481	984	521	439	434	-70,7
Machacarías	3.766	3.019	3.098	3.195	3.195	-15,2
Beneficiación	818	508	355	305	298	-63,6
<b>Confeccionados</b>	<b>15.368</b>	<b>17.066</b>	<b>19.009</b>	<b>17.378</b>	<b>18.797</b>	<b>+22,3</b>
Indumentarias	13.283	13.908	15.716	14.416	15.634	+17,7
Calcetines y Accesorios	731	1.235	1.320	1.153	1.235	+68,9
Línea Lar	1.062	1.498	1.542	1.401	1.501	+41,3
Otros <sup>(1)</sup>	292	425	431	408	427	+46,2
<b>Total<sup>(2)</sup></b>	<b>20.307</b>	<b>21.170</b>	<b>22.564</b>	<b>20.618</b>	<b>22.102</b>	<b>+8,8</b>

Fuente: IEMI (2001).

Anotaciones: (1) – artículos técnicos, industriales y accesorios; (2) – la suma de las parcelas supera el total porque hay empresas que actúan en más de un segmento.

El cuadro económico del período 1990-2000 y la concurrencia de los importados llevaron a una fuerte concentración industrial en los segmentos de hilos y telas, con grande reducción en el número de unidades productoras y de empleos y aumento de la pulverización de industrias informales en el segmento de confecciones. La producción de fibras en volumen creció mucho menos que la textil y a de confeccionados (Tabla 3.5).

**TABLA 3.5 - Producción por segmento en volumen (mil ton):**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
<b>Fibras<sup>(1)</sup></b>	<b>1.027,5</b>	<b>931,8</b>	<b>803,5</b>	<b>942,6</b>	<b>1.195,0</b>
<b>Textil<sup>(2)</sup></b>	<b>1.313,1</b>	<b>1.301,6</b>	<b>1.301,5</b>	<b>1.489,1</b>	<b>1.750,3</b>
Hilos	1.140,9	1.071,9	1.068,6	1.209,9	1.454,8
Telas	803,0	883,2	822,2	839,5	1.090,7
Mallas	319,3	350,8	383,1	414,0	505,0
<b>Confeccionados<sup>(3)</sup></b>	<b>935,0</b>	<b>1.122,8</b>	<b>1.086,9</b>	<b>1.142,1</b>	<b>1.286,8</b>
Indumentaria	543,3	727,3	707,0	740,0	850,9
Calcetines y Accesorios	12,1	21,4	18,0	16,5	15,0
Línea Lar	204,9	220,8	216,0	229,4	244,8
Otros	174,7	153,3	145,9	156,2	176,1

Fuente: IEMI/ABRAFAS; IEMI (2001).

Anotaciones: (1) – producción de fibras y filamentos, naturales y químicos – 2000 datos preliminares; (2) – la producción total textil, por criterio, es medida por el volumen de hilos fiados + filamentos textiles; (3) – calculada desde el consumo de sus materias primas (telas/mallas).

Los artículos fabricados por la industria de confección de indumentaria son muy heterogéneos y destinados a usos diferenciados. Esa situación acarrea la utilización de diferentes tipos de materias primas, procesos productivos y la adopción de estrategias diversificadas. Además, los productos de la industria de confección de indumentaria están asociados a la segmentación del mercado consumidor, que puede ser dividido según clase de renta, sexo y edad, además de los diversos modelos, diversificación y variabilidad. Las empresas al tomar sus decisiones sobre los segmentos en los que irán actuar, encuentran padrones de competencia diferentes de acuerdo con la elección efectuada. Eso significa que, para un mismo tipo de ropa, dependiendo del público escogido, los factores de competición se modifican, implicando el establecimiento de estrategias empresariales diferenciadas.

Con relación a la industria de confección en la cual se insieren los segmentos de artículos de indumentaria y de la línea lar, reaccionó de forma diferenciada a los efectos de la apertura del mercado y al fin de los altos índices de inflación, como demuestran los hechos relatados a continuación (IEMI, 2001):

- se registró la entrada de nuevas industrias de pequeño porte como alternativa al desempleo en la industria textil y en otros sectores de la economía, vueltas al servicio de la creciente demanda por artículos populares, bajo precio y fácil producción, que redujo considerablemente en 1999, delante de la crisis cambial;
- Intensificación de contratación de los procesos productivos en las grandes empresas de confección y la entrada de nuevas marcas y distribuidores internacionales, provocando el surgimiento de un gran número de licenciados;
- Crecimiento significativo de las inversiones en modernización (adquisición de máquinas nuevas y recicladas), automatización de procesos (CAD/CAM) y entrenamiento de mano de obra, buscando mayor productividad y mejor aprovechamiento de las materias primas;
- Profesionalización creciente en la administración de la producción, en el desarrollo de productos y en la distribución, abriendo espacio para el surgimiento de una serie de escuelas de nivel técnico y superior, dedicadas a la formación de profesionales para el sector;
- Diversificación y aumento en la oferta de telas y aviamiento a precios competitivos (para la mayoría de los productos), con la existencia de nuevos proveedores locales y externos.

### **3.2.3 – Comercio Exterior**

La apertura del mercado a las importaciones, hecha desde 1990, implicó en el aumento de las importaciones, potenciado por una oferta interna limitada y una demanda creciente. Con la entrada en vigor del Plan Real, ese crecimiento fue agravado por una tasa de cambio favorable, que elevó vertiginosamente sus volúmenes. Desde 1997, con la consolidación de las inversiones en la producción local y el resfriamiento de la demanda interna, se observó una acomodación en las importaciones, que se consolidó en 1999, después la devaluación del cambio, que restringió en mucho la competitividad de productos importados con similar nacional (IEMI, 2001).

Desde 2000, los filamentos, telas planas y telas de malla fueron los productos que presentaron los más expresivos aumentos en el período, concentrados en artículos artificiales y sintéticos, exactamente los productos en la que a oferta local es más limitada.

Los artículos de indumentaria en telas planas, aunque hayan presentado crecimiento de 30,3% en los volúmenes importados, tuvieron reducción del 14,3% en sus valores, como

consecuencia de una modificación en el 'mix' y consecuente caída en los precios medianos de los artículos adquiridos en el exterior. Es importante considerar que, a partir de 2004, con la política de cambio en vigor, el crecimiento de las importaciones dependerá de factores coyunturales internos y de la diferenciación que los productos extranjeros puedan ofrecer, con relación a los artículos producidos en el País. Para aquéllos en que la oferta local es limitada, las importaciones tenderán a si mantener elevadas, siempre que la demanda interna esté calentada (Tabla 3.6 y 3.7).

**TABLA 3.6 - Importaciones por sector, toneladas:**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Fibras/Filamentos	120.245	451.152	464.165	459.145	551.202
<b>Textiles</b>	<b>15.609</b>	<b>162.715</b>	<b>113.080</b>	<b>120.240</b>	<b>150.882</b>
Hilos	5.116	35.384	26.249	28.898	31.553
Telas	7.780	94.455	33.098	32.353	55.788
Mallas	122	10.670	9.299	12.305	22.274
Otros	2.591	22.206	44.434	46.684	41.267
<b>Confeccionados</b>	<b>4.721</b>	<b>60.453</b>	<b>50.107</b>	<b>33.789</b>	<b>37.818</b>
Indumentaria	1.722	40.570	20.326	11.456	14.460
Calcetines y Accesorios	59	1.398	1.114	2.227	1.391
Línea Lar <sup>(1)</sup>	714	12.397	12.597	9.337	10.373
Otros	2.226	6.088	16.070	10.769	11.594
<b>Total</b>	<b>140.575</b>	<b>674.320</b>	<b>627.352</b>	<b>613.174</b>	<b>739.902</b>

Fuente: SECEX/IEMI. Elaboración (2001)

Anotaciones: (1) Incluso alfombras y moquetas

**TABLA 3.7 - Importaciones por sector en valores (US\$ mil):**

<b>Segmentos</b>	<b>1990</b>	<b>1995</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Fibras/Filamentos	261.008	1.027.736	910.169	741.819	831.505
Textiles	141.057	880.065	603.408	489.304	581.572
Hilos	37.784	131.460	87.282	69.687	78.220
Telas	63.655	533.335	211.556	162.178	222.970
Mallas	1.917	43.398	45.184	44.856	62.868
Otros	37.701	171.872	259.386	212.583	217.514
Confeccionados	55.463	377.292	383.100	211.841	193.004
Indumentaria	42.729	292.452	287.540	152.329	133.467
Calcetines y Accesorios	2.304	15.771	14.678	7.848	7.331
Línea Lar <sup>(1)</sup>	7.054	53.889	54.616	34.760	33.400
Otros	3.376	15.180	26.266	16.904	18.806
<b>Total</b>	<b>457.528</b>	<b>2.285.093</b>	<b>1.896.677</b>	<b>1.442.964</b>	<b>1.606.081</b>

Fuente: SECEX/IEMI. Elaboración (2001).

Anotaciones: (1) Incluso alfombras y moquetas

Considerándose toda la pauta de importaciones de productos textiles – fibras, filamentos, hilos telas, mallas, aviamiento y confeccionados – se percibe que el país que más exporta para el mercado brasileño son Los Estados Unidos, seguidos por la Argentina, esta última beneficiada

por los acuerdos firmados en el ámbito del Mercado Común del Cone Sur (Mercosur). Al todo, los países que componen este bloque (Argentina, Uruguay, Paraguay) representan 22% de todo lo que Brasil importa de textiles (Tabla 3.8).

Los países Asiáticos, en conjunto, representan casi 1/3 de todas las importaciones brasileñas, siendo que Corea del Sur y Taiwan son sus representantes más importantes, ocupando a 3ª y a 4ª posiciones en el *ranking* de exportaciones, respectivamente.

**TABLA 3.8 - Importaciones brasileñas – 2000:**

<b>Países de origen</b>	<b>Valores(US\$ mil)</b>	<b>Participación(%)</b>
1. Estados Unidos	254.279	15,8
2. Argentina	217.937	13,6
3. Corea del Sur	145.287	9,0
4. Taiwan	144.869	9,0
5. Paraguay	81.951	5,1
6. Italia	71.404	4,4
7. China	60.831	3,8
8. Uruguay	47.501	3,0
9. Indonesia	39.046	2,4
10. España	38.854	2,4
11. Benin	28.854	1,8
12. Alemania	26.987	1,7
13. Chile	25.780	1,6
14. Uzbekistan	24.927	1,6
15. India	24.725	1,5
Total parcial	1.233.232	76,7
Otros	372.849	23,3
<b>Total general</b>	<b>1.606.081</b>	<b>100,0</b>

Fuente: SECEX/IEMI. Elaboración: IEMI (2001).

Nota: (1) Textiles en general, incluso fibras

Los artículos textiles redujeron sus exportaciones desde 1995, al mismo tiempo en el que reducir su producción, minimizando la capacidad de generar sobras para exportar. La pauta de exportaciones no se alteró en el período. Las indumentarias de malla vienen presentando una importante recuperación en sus ventas al exterior, volviendo a tener un rol significativo en la composición de la pauta brasileña. Para los otros segmentos, las exportaciones mantuvieron niveles poco relevantes, comparados al volumen de la producción brasileña (Tabla 3.9 y Tabla 3.10).

Así, todos los grupos de productos pasaron a presentar crecimiento en sus ventas externas desde 1999, pero solo en 2000 el crecimiento fue más significativo. Los productos que más se destacaron fueron las indumentarias de malla, con aumento del 88,8% en sus volúmenes y 70,4% en valores.

**TABLA 3.9 - Exportaciones por sector en cantidad (ton):**

Segmentos	1990	1995	1998	1999	2000
Fibras/Filamentos	205.607	123.290	70.507	66.127	97.701
Textiles	173.772	193.609	153.540	154.879	175.975
Hilos	68.161	33.771	18.853	27.659	34.031
Telas	35.090	51.905	44.069	41.578	52.269
Mallas	438	1.032	2.183	2.121	3.230
Otros <sup>(1)</sup>	70.079	106.901	88.435	83.521	86.445
Confeccionados	44.635	47.259	44.247	47.928	65.082
Indumentaria	17.397	16.144	9.608	10.921	20.026
Calcetines y Accesorios	372	345	586	544	567
Línea Lar <sup>(2)</sup>	21.890	25.499	28.395	31.263	38.089
Otros	4.976	5.271	5.658	5.200	6.400
<b>Total</b>	<b>424.014</b>	<b>364.158</b>	<b>268.294</b>	<b>268.934</b>	<b>338.758</b>

Fuente: IEMI (2001)

Nota: (1) – representado principalmente por las "cordoalhas de sisal" (fibra textil); (2) – Incluso alfombras y moquetas.

**TABLA 3.10 - Exportaciones por sector en valores (US\$ mil):**

Segmentos	1990	1995	1998	1999	2000
Fibras/Filamentos	316.926	249.444	131.075	102.773	133.732
Textiles	520.422	652.440	545.912	489.362	534.148
Hilos	264.916	190.056	118.781	125.705	137.840
Telas	158.638	260.309	218.281	179.906	214.977
Mallas	2.188	10.807	24.570	21.852	30.278
Otros <sup>(1)</sup>	94.680	191.268	184.280	161.899	151.053
Confeccionados	431.710	539.607	435.676	417.697	554.191
Indumentaria	228.994	274.637	165.491	157.314	264.190
Calcetines y Accesorios	5.769	6.919	12.708	9.522	9.738
Línea Lar <sup>(2)</sup>	178.144	227.446	226.983	225.215	247.376
Otros	18.803	30.605	30.494	25.646	32.887
<b>Total</b>	<b>1.269.058</b>	<b>1.441.491</b>	<b>1.112.663</b>	<b>1.009.832</b>	<b>1.222.071</b>

Fuente: IEMI (2001).

Nota: (1) – representado principalmente por las cordoalhas de sisal" (fibra textil); (2) – incluso alfombras y moquetas.

Entre los principales mercados de destino de los productos textiles brasileños, en el exterior, Argentina, está en primer lugar, y Los Estados Unidos, en lo según puesto. Ocupando, en este caso, posiciones alteradas con relación al observado en las importaciones. Son, de hecho, los dos principales *partner* comercial de Brasil en el segmento textil (Tabla 3.11).

El conjunto de los países que componen el bloque comercial de Mercosur representa por cerca del 36% de las exportaciones. Si sumamos las participaciones de todos los países de América, porvenires participantes de la Alca (Área de Libre Comercio de Américas), ese total alcanza cerca de  $\frac{3}{4}$  de toda a venda exterioriza de textiles brasileños (IEMI, 2001).



**TABLA 3.11 - Exportaciones brasileñas – 2000:**

<b>Países de destino</b>	<b>Valores(US\$ mil)</b>	<b>Participação(%)</b>
1. Argentina	342.851	28,1
2. Estados Unidos	267.973	21,9
3. Colombia	59.160	4,8
4. Chile	58.297	4,8
5. Alemania	52.511	4,3
6. Paraguay	51.688	4,2
7. Japón	45.935	3,8
8. Uruguay	44.377	3,6
9. Bolivia	30.867	2,5
10. Canadá	25.771	2,1
11. Italia	20.630	1,7
12. Francia	19.685	1,6
13. Países Bajos	18.818	1,5
14. México	16.068	1,3
15. Portugal	15.967	1,3
Total parcial	1.070.598	87,5
Otros	151.473	12,5
Total general	1.222.071	100,0

Fuente: IEMI/SECEX. Elaboración IEMI (2001)

Sobre el saldo de la balanza comercial y artículos textiles en 1990, el sector presentó un *superávit* de US\$ 0,8 mil millones, justamente en el último año en el que las exportaciones de fibras y filamentos, pujadas por el algodón, fueron superiores a las importaciones. La quiebra en las cosechas brasileñas y la apertura de los mercados a las importaciones acabaron por promover un grande *déficit* en la balanza comercial textil brasileña (Tabla 3.12).

La consolidación del *déficit* se dio desde la implantación del Plan Real, habiendo alcanzado su pico, en 1997, con US\$ 1,15 mil millones. Con el crecimiento de la producción del cultivo de algodón brasileño y la mejoría de la competitividad del sector en la producción de manufacturas ya se observa una mejora significativa en el saldo comercial del sector.

Analizándose los resultados actuales de la balanza comercial textil, se verifica que las importaciones de fibras y filamentos continúan siendo los principales responsables por el *déficit* comercial de la cadena, que fue de US\$ 384 millones en 2000. El sector de confección, con un expresivo *superávit* de US\$ 361,2 millones, compensó, en parte, el saldo negativo total, pero fue insuficiente para eliminarlo.

**TABLA 3.12 - Saldo de la balanza comercial de artículos textiles (en mil US\$ FOB):**

Segmentos	1990	1995	1998	1999	2000
Fibras/Filamentos	55.918	-778.292	-779.094	-639.046	-697.773
Textiles	379.365	-227.625	-57.496	58	-47.424
Confeccionados	376.247	162.315	52.576	205.856	361.187
Total	811.530	-843.602	-784.014	-433.132	-384.010

Fuente: SECEX/IEMI. Elaboración: IEMI (2001).

Con referencia a las importaciones de artículos confeccionados se verifica una significativa reducción de las importaciones a lo largo del período 1995 a 2000, conforme Tabla 3.13. Como ya observado anteriormente, los factores que explican este *performance* están relacionados a la desvaluación cambial y aumento en la producción nacional. En cuanto a las exportaciones, conforme Tabla 3.14, se observa un aumento bastante significativo. Como ya observado anteriormente éste fue el único segmento de la cadena textil que presentó crecimiento en las exportaciones en el período 1995-2000.

**TABLA 3.13 - Importaciones de artículos confeccionados (US\$ mil FOB):**

Segmentos	1995	1998	1999	2000
Indumentaria de Malla	75.916	70.397	43.085	39.650
Indumentaria de Tejido Plan	203.432	187.047	97.009	79.440
Calcetines y Accesorios	30.521	44.369	20.086	21.711
Línea Lar	28.033	25.073	11.593	9.700
Otros	15.072	26.064	16.904	18.806
Total confeccionados (Total)	352.974	352.950	188.677	169.307

Fuente: SECEX/IEMI. Elaboración IEMI (2001).

**TABLA 3.14 - Exportaciones de artículos confeccionados (US\$ mil FOB):**

Segmentos	1995	1998	1999	2000
Indumentaria de Malla	145.538	81.326	94.934	168.483
Indumentaria de Tejido Plan	126.197	81.065	58.536	88.845
Calcetines y Accesorios	9.820	15.808	13.365	16.600
Línea Lar	214.798	202.501	205.671	227.064
Otros	30.604	30.443	25.646	32.887
Total confeccionados (Total)	526.957	411.143	398.152	533.879

Fuente: SECEX/IEMI. Elaboración IEMI (2001).

El desempeño de la cadena textil con referencia al período de 1990 a 2000 demostró un conjunto de hechos importantes que influenciaron la estructura del sector textil en Brasil, en sus diferentes eslabones de producción. Entre esos hechos, se destacan la apertura del mercado brasileño a las importaciones, en 1990, la entrada en vigor del Plan Real en 1994, las sucesivas crisis internacionales, que presionaron la estabilidad interna, culminando con la

desvaluación del cambio en 1999. A lo largo de este período, las principales transformaciones ocurridas en la estructura del sector, se encuentran sintetizadas en el Cuadro 3.3 (IEMI, 2001):

**CUADRO 3.3 – Principales transformaciones en la estructura del sector textil-confección en el período 1990-2000:**

Oferta	Las empresas textiles (productoras de hilos y telas) pasaron de una situación de acceso limitado a las materias primas para la situación de disponibilidad amplia de proveedores, con la introducción de insumos importados y la remodelación de las industrias productoras de fibras y filamentos.
Competencia	De tenedor de un mercado cautivo y de poca competencia para la situación de alta competición en la comercialización de sus productos.
Tecnología	De una estructura productiva envejecida y limitada en términos de tecnología para una situación de inversiones elevadas, en busca de un padrón operacional de alta eficiencia y escala creciente.
Estructura productiva	De un alto grado de integración, necesario para garantizar el abastecimiento de las materias primas en un mercado cerrado, para una empresa especializada y cada vez más dedicada al servicio de su mercado final.
Inserción internacional	Motivada por la reciente desvaluación de la moneda, la industria empieza a alterar su objetivo, antes casi exclusivamente devotado al mercado interno, pasando a evaluar de forma más incisiva la posibilidad de expandir su participación en el comercio internacional de textiles.

Fuente: IEMI (2001). Elaboración propia.

#### **4 - LA INDUSTRIA DE INDUMENTARIA DE ESPÍRITO SANTO**

La industria de indumentaria de Espírito Santo pasó a ganar destaque en la economía regional desde la década de setenta, factor explicado por la intensificación del proceso industrial, diversificación de la estructura productiva aliado a un rápido proceso de urbanización.

El objetivo de este capítulo es identificar en este proceso un conjunto de agentes y sus interacciones devotadas para la industria de indumentaria de Espírito Santo. Para tanto serán caracterizados los principales agentes del sector, empresas productoras, proveedores y las principales instituciones de coordinación. También será descrita la infraestructura de la región con relación a aspectos como educación, tecnología e infraestructura física. Finalmente, serán tratadas algunas de las formas de interacción existentes entre los diversos agentes del sector.

##### Rescate histórico de la economía de Espírito Santo

Desde la mitad del siglo XIX, la cultura de café se ha transformado en la principal actividad productiva de la economía estadual. Esta economía era altamente especializada y dependiente con relación a la agricultura cafetalera, no dando condiciones para el desarrollo de otras actividades. Por otro lado, puesto que las relaciones mercantiles eran poco desarrolladas y la rentabilidad bastante reducida, las condiciones de la economía cafetalera tornaban relativamente lento el ritmo de expansión de la agricultura y limitaba la acumulación de capital. Así, hasta la década de cincuenta la economía "capixaba" (origen en el Espírito Santo) se presentaba altamente dependiente de la cultura de café (Rocha & Morandi, 1991).

La última gran crisis de superproducción y de precios del café fue especialmente afectada por las crisis de la economía cafetalera que, a su turno, repercutió en la economía estadual. A lo largo de la década de sesenta, políticas gubernamentales buscaron viabilizar el inicio de un proceso de diversificación económica, como las políticas federales de erradicación de cafetales y la creación de órganos destinados a promover el desarrollo regional.

Así, se inician políticas de enfrentamiento como la erradicación de los cafetales, para que

la oferta si equiparase a la demanda, ofreciéndose una considerable indemnización por área erradicada. Esta política de indemnización resultó en una significativa inyección de recursos en la economía estadual y asociada a las otras políticas de incentivos y financiaciones, fue dado inicio al proceso de diversificación económica.

Luego, la década de setenta se caracteriza por la reorganización de la economía que culminó en la expansión de la infraestructura física y en la integración al mercado nacional.

En este sentido, Pereira (1998) observa que el sector industrial se expande estimulado por mejorías en la infraestructura y apoyo a proyectos de grandes empresas en las actividades de siderurgia y de minerales no metálicos. Por tanto, se verifica la expansión de la participación de las industrias manufacturas - especialmente siderurgia, alimentos, minerales no metálicos - y construcción civil.

Este crecimiento industrial puede ser explicado por el movimiento de des concentración ocurrido nacionalmente y que se concretó por el hecho de que: *i)* la industria local estaba apoyada en recursos naturales, mercados regionales y una política industrial integrada a base industrial de San Paulo; *ii)* los grandes proyectos, dirigidos para exportación, apoyados en su origen por significativos cambios en el escenario internacional de los sectores siderurgia y celulosa, y por las condiciones locales de recursos naturales, infraestructura y política nacional de apoyo a los respectivos sectores o en la generación de recursos financieros (Pereira, 1998).

Por tanto, desde la década de setenta la economía "capixaba" pasó a ser, fundamentalmente, basada en la producción de manufacturados, notadamente de *commodities* como minería y pelotas de hierro, placas de acero y celulosa blanqueada. En lo obstante este escenario, otras actividades viene aumentando participación como beneficiación de piedras ornamentales; muebles; confecciones de indumentaria; agroindustria, especialmente frutería; con predominancia de pequeñas y medianas empresas.

#### Breve Descripción de la Economía de Espírito Santo

La economía de Espírito Santo viene presentando, en las últimas cuatro décadas, crecimiento de su posición relativa en la economía brasileña. En 1970, el Producto Interno Bruto estadual representaba menos del 1,2% de la producción brasileña, pasando

a significar por poco más del 2,0% del PIB nacional en 2001, conforme Tabla 4.1. Los indicadores comparativos de Espírito Santo y Brasil están presentados en la Tabla 4.2.

**TABLA 4.1 - Producto Interno Bruto a precios de mercado de Espírito Santo y Brasil - 1985-2000:**

valores corrientes						
AÑOS	MONEDA	PIB ES	PIB Brasil	Relación ES/BR %	Tasa Anual Crecimiento Real - ES	Tasa Anual Crec. Real - BR
1985	Cr\$ mil millones	22.278	1.297.835	1,72	-	-
1986	Cz\$ millones	59.966	3.403.526	1,76	3,28	6,42
1987		160.783	10.945.726	1,47	-1,55	4,20
1988		1.269.190	83.700.531	1,52	3,71	0,67
1989	NCz\$ millones	21.476	1.263.436	1,70	2,84	2,54
1990	Cr\$ millones	526.664	31.759.185	1,66	-3,01	-3,02
1991		2.746.222	165.786.498	1,66	6,79	0,62
1992		29.708.065	1.762.636.611	1,69	2,74	-0,24
1993	CR\$ millones	639.248	38.767.064	1,65	2,85	5,51
1994	R\$ millones	6.369	349.205	1,82	6,70	5,19
1995		12.858	646.191	1,99	0,43	2,98
1996		14.909	778.886	1,91	6,03	3,26
1997		16.198	870.743	1,86	1,74	3,82
1998		17.369	914.187	1,90	2,85	1,17
1999		18.772	973.845	1,93	2,68	1,79
2000		21.530	1.101.255	1,96	7,00	4,21

Fuente: IBGE, IPES.

Según Villaschi (1999b), esa evolución se debió a cambios estructurales que transformaron la economía "capixaba" en consecuencia de programas devotados para la

- i)* infraestructura económica (sistema rodoviario, ferroviario e instalaciones portuarias);
- ii)* montaje de marco institucional, creación de fondos regionales de incentivos fiscal y financiero y el montaje del Sistema Financiero Estadual, con la creación del BANDES – Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A y del GERES – Grupo de Recuperação Econômica do Espírito Santo;
- iii)* diversificación de la estructura productiva estadual; y
- iv)* la implantación de grandes proyectos de interés estadual como la Companhia Siderúrgica de Tubarão - CST, Companhia Vale do Rio Doce - CVRD y Aracruz Celulosa S/A.

De cualquier forma, como establece Villaschi (1999b), el proceso de industrialización "capixaba" se asemeja a la experiencia de la economía brasileña que se dio, por su vez, de forma retardataria y dependiente tecnológicamente; mayoritariamente de substitución de importación; e instalación de capacidad industrial mediante la compra de tecnología incorporada en máquinas y equipos. Un factor distinto de la dinámica nacional es la significativa presencia de agentes externos como gobierno federal y empresas cuyo origen de la capacidad empresarial, es externa.

De economía fundamentalmente agrícola, hasta la década de sesenta, a la industrialización caracterizada por la presencia de grandes industrias productoras de *commodities*, la economía viene avanzando a la nueva padrón de las economías de aglomeración con el crecimiento de la participación de los sectores piedras ornamentales, muebles, confección de indumentaria, metal-mecánico, etc.

En este sentido, se verifican algunos estudios, en nivel nacional, que buscan identificar *clusters* industriales. Britto (2000)<sup>14</sup> identifica algunas aglomeraciones teniendo en cuenta la especialización sectorial. Así, su estudio busca identificar las características de los *clusters* industriales existentes en la economía brasileña.

Los resultados para el Espírito Santo (conforme Cuadro 4.1) suponen que las actividades enlistadas se constituyen en buenas candidatas a una averiguación más cuidadosa, en el plan de micro-regiones o municipios, que posibilite la identificación y la caracterización de los *clusters* industriales eventualmente existentes.

**CUADRO 4.1 - Actividades 'relevantes' visando la identificación de *clusters* (actividades enlistadas en orden decreciente de relevancia):**

<b>Importancia de cada actividad en el total del empleo en el ES</b>	<b>Importancia del ES en el total del empleo sectorial</b>	<b>Índice de 'especialización sectorial' de estados/región <sup>15</sup></b>
Artículos de indumentaria y accesorios; siderurgia; otros productos de minerales no metálicos; celulosa y pasta mecánica; beneficiación, hila e hilandería de briznas textiles naturales; industria de bebidas; industria del mobiliario; resfriamiento y preparación de la leche y quesería.	Celulosa y pasta mecánica; siderurgia; otros productos de minerales no metálicos.	Celulosa y pasta mecánica; fabricación y reparación de vehículos ferroviarios; cemento y "clinker" <sup>(1)</sup> ; siderurgia; otros productos de minerales no metálicos; industria de café; artículos de indumentaria y accesorios; piezas y estructuras de cemento, concreto y briznas de cemento; resfriamiento y preparación de la leche y quesería.

<sup>(1)</sup>el "clinker" es obtenido en la quema en horno rotativo de una mezcla adecuada de cálcarea y arcilla  
Fuente: Britto (2000)

Considerando la distribución de la especialización sectorial de las aglomeraciones industriales con más de 5 mil empleados, se observó para el Espírito Santo las siguientes especializaciones conforme Cuadro 4.2:

<sup>14</sup> Proyecto PNUD/OEA/MCT/IPEA. Datos elaborados a partir de la RAIS, producidos por la Secretaria de Políticas de Empleo e Salário do MTE (año 1997) y de la Pesquisa Industrial Anual del IBGE (año 1995).

<sup>15</sup> Britto & Albuquerque (2001) establecen el índice de especialización a partir del coeficiente de localización QL = (EMPLEO sector /EMPLEO municipio j)/(total del país EMPLEO sector /total del país EMPLEO).

**CUADRO 4.2 – Especialización sectorial de aglomeraciones industriales en el ES con más de 5 mil empleados en la industria – participación del sector en el total del empleo de la aglomeración (1997):**

<b>Actividad económica</b>	<b>Aglomeración/municipio</b>	<b>% del empleo industrial en la actividad en el Estado</b>
Extractiva mineral	Cachoeiro de Itapemirim	16,1
Productos minerales no metálicos	Cachoeiro de Itapemirim	51,0
Papel, editorial y gráfica	Linhares	17,3
Madera y mobiliario	Linhares	34,4
Textil, indumentaria y telas	Colatina	51,5
	Vitória/Vila Velha	17,8

Fuente: Britto (2000)

De las actividades económicas identificadas solamente productos minerales no metálicos (representado por el sector de mármol y granito); madera y mobiliario; textil, indumentaria y telas, son constituidas, predominante, por micro, pequeñas y medianas empresas.

En Cassiolato & Szapiro (2002) se encuentran las conclusiones de estudios realizados en Brasil, tres en Espírito Santo – arreglo productivo local metal-mecánico, piedras ornamentales (mármol y granito) y muebles, que caracterizaron los arreglos productivos.<sup>16</sup>

En el ámbito del Ministerio de Ciencia y Tecnología se encuentran estudios sobre los arreglos de piedras ornamentales, muebles y frutería y del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio los arreglos productivos de confección de indumentaria de Colatina y Vila Velha, a través de la APEX, que lanzó en 1999 el Programa Consorcio de Exportación y, en 2001, el Programa Polos Productivos.

## **4.1 – Característica de la Industria de Confección-Textil e Inserción Internacional**

### **4.1.1 – Caracterización General**

Las transformaciones que vienen ocurriendo en las empresas de la cadena textil en Espírito Santo pueden ser observadas con base en los cambios provocados por la

<sup>16</sup> Verificar comentarios hechos en el capítulo 2.



conurrencia externa. Conforme Tabla 4.2, el Estado posee 926 empresas registradas en el segmento de confección. De estas empresas, cerca del 80% fueron criadas en la década de 90, con predominancia de micro y pequeñas empresas y su totalidad son del segmento de confección de indumentaria. Son empresas dedicadas, en su mayoría, hacia el mercado nacional.

**TABLA 4.2 - Número de empresas del sector de confección-textil de Espírito Santo, por municipio (2000):**

Municipio	Empresas		Empleos	
	Nº	%	Nº	%
Vila Velha	292	31,53	2.740	22,57
Colatina	149	16,09	3.443	28,36
Vitória	107	11,56	709	5,84
São Gabriel da Palha	60	6,48	1.455	11,99
Linhares	46	4,97	404	3,33
Cariacica	43	4,64	560	4,61
Cachoeiro de Itapemirim	42	4,54	544	4,48
Serra	40	4,32	283	2,33
Demás Municipios	147	15,87	2.001	16,48
Total	926	100,00	12.139	100,00

Fuente: FINDES (2001). Elaboración propia.

Se observa que las empresas están concentradas en los municipios de Vila Velha, Colatina, São Gabriel da Palha y Vitória. En este sentido, algunos estudios consideran que ya se estableció una aglomeración especializada en Vila Velha y Colatina, consideradas polo industrial confección-textil.

Datos estimados en BANDES *et alii* (1996) indican la existencia de aproximadamente 1.600 empresas, entre empresas formales e informales (sin registro). Este trabajo se basó en informaciones colectadas en siete principales aglomeraciones: Colatina, Vila Velha, Vitória, Cachoeiro de Itapemirim, Linhares, Serra y São Gabriel da Palha. Se verificó que la participación de las empresas informales corresponde, aproximadamente, 75% con relación a las empresas formales.

Las aglomeraciones de Colatina y Vila Velha son más las significativas, representando 37,5% y 35%, respectivamente, de la facturación total. Mientras que el perfil de especialización y mercado se difieren. En Colatina predomina la confección de *jeans* (80% - producción local y 44% - estadual), siendo que Vila Velha se destaca por la producción de mallas (80% - producción local y 35% - estadual). En cuanto a la caracterización de los segmentos, en la industria de confección de indumentaria se

observan tres principales especialidades: marca (7%); moda (30%); y productos estandarizados (63%). El canal de comercialización predominante es por representantes (54%), seguido de red propia (35%) y franquicia (11%). En lo que se refiere a la adquisición de insumos, las empresas adquieren de fabricantes (72,5%), mayoristas (26,5%) y minoristas (1%).

Las siete aglomeraciones estudiadas emplean aproximadamente dieciocho mil trabajadores, conforme Tabla 4.3. La escolaridad mediana es el segundo grado. La edad mediana del empresario está entre 35 e 40 años, con un perfil considerado conservador, poco innovador. Sin embargo, se verificó que en Colatina el empresariado reconocía la cooperación como factor muy importante. Esta característica fue fundamental para la constitución del Centro de Pesquisa de la Moda, montaje y financiación por el sindicato local.

**TABLA 4.3 - Participación del empleo formal e informal por municipio (1996):**

<b>Municipios</b>	<b>(%) en el Empleo</b>
Vila Velha	32,0
Colatina	26,5
Vitória	11,7
Cachoeiro de Itapemirim	10,6
Linhares	7,5
Serra	6,4
São Gabriel da Palha	5,3
<b>Total</b>	<b>100,0</b>

Fuente: BANDES *et alii* (1996)

BANDES *et alii* (1996) plantea los factores internos y externos de competitividad de las empresas. El Cuadro 4.3 presenta los resultados de la pesquisa por indicador.

**CUADRO 4.3 - Factores de competitividad de la Industria de Indumentaria de Espírito Santo (1996):**

<b>Factores</b>	<b>Característica Internos de Competitividad</b>
Escolaridad – cuadro gerencial	Baja calidad: 1/3 tiene escolaridad inferior al 2º grado
Escolaridad – cuadro operacional	Muy baja calidad: 65% tiene 1º grado incompleto y 30% tiene 1º grado incompleto
Entrenamiento	Poca tradición: 74% no realizan entrenamiento
Participación en eventos	Razonable: 50% no participan. La participación se restringe a los eventos en nivel local
Fuentes de información	Revistas, Vitrinas, Centro de Pesquisa de la Moda; Paneles de la moda
Desarrollo de producto	Interno a la empresa: 90% en el interior de la fábrica y 10% a través de contratación externa
Utilización de tecnologías	Poco difundidas: cinco equipos CAD están instalados en empresas. Apenas 30% de las empresas que no poseen CAD utilizan los equipos instalados en el SENAI y en el CETECON
Modernización tecnológica	Baja: apenas 5% es de última generación, 4% domésticas, 15% semi-industrial y 76% industrial
Técnicas de gestión – controles gerenciales	Muy baja: apenas 10% hacen planificación y control de la producción
Sistema de gestión de la calidad	Baja utilización: cerca del 10% adoptan algún proceso sistematizado de gestión de la calidad
	<b>Externos de Competitividad</b>
Marketing	Falta de marketing institucionalizado
Apoyo de los agentes de fomento (tecnológico, financiero, gerencial, etc)	Falta de visibilidad y definición de acciones
Programa de entrenamiento operacional	Inadecuado: el entrenamiento no es suficiente para las tareas básicas, especialmente para operadores y costureras
Calificación de las empresas de servicio	Necesidad de calificación, principalmente para áreas de asistencia técnica y gerencial
Peso tributario	Desfavorable para las empresas: el diferencial de alícuotas de cobranza de impuesto en el estado es superior con relación a otros estados. Ejemplo RJ (7%) y en el ES (12%)

Fuente: BANDES *et alii* (1996). Elaboración propia.

Con base en estas características generales, se debe resaltar que los aglomerados presentan diferencias relevantes. En Colatina se observó que los empresarios reconocen que el clima de cooperación es un factor externo de competitividad que aporta para un mejor poder de competición de las empresas en el escenario nacional. Las empresas en São Gabriel da Palha presentan índices relevantes de uso de prensas de pasar, en un 90%, mientras que los demás aglomerados como Colatina y Vila Velha, predominan equipos de pasar hierro manual.

Villaschi (1999a) con el objetivo de hacer una breve actualización de los datos verificados en BANDES *et alii* (1996)<sup>17</sup> identificó heterogeneidades entre las aglomeraciones tanto en el desempeño como en la actuación de las instituciones de apoyo. Verificó grande

<sup>17</sup> Contratado como consultor del estudio.

desarticulación entre los centros productores y limitada acción estratégica que resulte en la consolidación y ampliación de la industria de indumentaria en el Estado, factores agravados por la falta de una política pública devotada para este objetivo.

No obstante este cuadro, a APEX, a través de la ABRAVEST, observó los indicadores de *performance* de la industria en el Estado. Amparándose en el número de empleo y empresas, participación en el mercado nacional y potencial para el mercado internacional, condujo a lo montaje de proyectos piloto de formación de consorcio de exportación del sector de confección de indumentaria.

#### **4.1.2 - Instituciones de Coordinación e Infraestructura**

Al final de la década de 80, el BANDES – Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A condujo articulaciones alrededor de acciones para consolidar y dinamizar tres sectores que estaban se destacando confección, mármol y granito y metal-mecánico. Conforme Villaschi (2000) se buscaba nuevos vectores para el desarrollo industrial “capixaba”, que a su turno, eran resultado de dos procesos en curso: (i) proyecto de diversificación económica, de monocultivo exportadora para industrialización de sustitución de importaciones y (ii) entrada en operación de grandes industrias productoras de *commodities*.

Así, con referencia al sector de confección de indumentaria las oportunidades de inversión estaban ligadas a la capacitación empresarial emergente y a las posibilidades de mantener y ampliar participación en este mercado pasaba por acciones innovadoras. Para el sector de confección, conforme el autor, la pulverización de empresas dificultaba acciones complementarias tanto en el área de producción cuanto de gestión.

Fue creado el Centro de Tecnologia da Industria de Confecção (CETECON), localizado en Vila Velha. Es una entidad sin fines lucrativos, creada hace más de 10 años por el sector de confecciones del Estado con el objetivo de desarrollar tecnológicamente los procesos productivos, equipos, insumos y productos. Es mantenida por aproximadamente 150 asociados.

La trayectoria inicial dibujada para este centro buscaba insertar las empresas en mercados con mayor poder adquisitivo, especialmente en los estados de São Paulo, Rio de Janeiro y

Minas Gerais, buscando evitar la concurrencia de los productos importados de baja calidad (Villaschi, 2000). Así, las acciones del CETECON fueron pautadas por la capacitación industrial a través de consultorías especializadas; por la introducción del CAD; y por la movilización para promoción de ferias locales y participación en eventos fuera de Espírito Santo.

Sin embargo, el CETECON es muy poco accionado por los empleadores. Más del 80% de la categoría ignora el servicio de consultoría y el CETECON acaba prestando servicio para empresas externas al estado por falta de interés local. Villaschi (1999b:216) explica que las dificultades de actuación de este centro es resultado de la propia característica del sector formado por un gran número de pequeñas empresas de origen familiar.

En Colatina y municipios próximos, actúa el SINVESCO - Sindicato de Vestuário de Colatina, con 200 asociados responsables de una facturación total de aproximadamente R\$ 18 millones por mes y la generación de más de 5 mil empleos directos. Una de las acciones de este sindicato fue constituir el Centro de Pesquisa de Moda con el objetivo de motivar y viabilizar la innovación, que ha sido ampliamente utilizado por las empresas permitiendo, además la reducción del desperdicio de materia prima y de producción ("piezas encalladas"), mayor flexibilidad de la producción por parte de las empresas.

El SINCONFEC – Sindicato da Industria de Alfaiataria e de Confecções de Roupas em Geral do Espírito Santo (Sindicato de la Industria de Sastrería y de Confecciones de Ropa en General del Estado de Espírito Santo) que abarca todo el Estado. Su actuación se viene reduciendo en la promoción de premios y solamente junto a las empresas localizadas en Vila Velha. Actúan también los siguientes sindicatos SINCONSUL – Sindicato de Confecções do Sul do Espírito Santo (Sindicato de Confecciones del Sur de Espírito Santo), SINVEL – Sindicato da Indústria de Vestuário de Lindares (Sindicato de la Industria de indumentaria de Linhares) y SINDUTEX – Sindicato da Indústria de Fiação e Tecelagem em Geral, Tinturaria, Estamparia e Beneficiamento de Fibras Artificiais e Sintéticas e do Vestuário do Estado do Espírito Santo (Sindicato de la Industria de Hila e Hilandería en General, Tintorería, Estamparía y Beneficiación de Briznas Artificiais y Sintéticas y de indumentaria del Estado de Espírito Santo).

Con relación a las instituciones de enseñanza, actualmente ya existen tres facultades de moda en el Estado (Novo Milenio, UVV – Centro Universitario de Vila Velha y FAESA – Faculdades Integradas Espírito Santense) y el Centro Federal de Educação Tecnológica de Espírito Santo (CEFET-ES), que empieza a ofrecer vacantes para técnico en confecciones. Esos cursos deben minimizar, a medio y largo plazo, y hasta acabar con el problema de la

mano de obra no capacitada. Además de esos cursos también es ofrecida una disciplina de *Design* en el Centro de Artes de la UFES – Universidade Federal de Espírito Santo.

El sector aún tiene un elevado número de empresas (35%) que no participa de eventos devotados para el desarrollo de la industria de indumentaria. Sin embargo, este número se eleva en los centros de producción como Colatina y Vila Velha, adonde la ida a ferias y eventos suele hacer parte de la rutina de más de dos tercios de los empresarios.

Para la mayoría de los demás centros de producción, cerca del 50% de los empresarios no participan de eventos promovidos para el sector. Eventos existentes:

- GLORIA FIT - Realizado en marzo y septiembre con fechas no fijas, en el Polo de Confecciones de la Gloria, en Vila Velha. El Gloria FIT es un evento de quema de punta de existencias con desfiles diarios en el Polo.
- FITEC (Feria de la Industria Textil y de Confección de Espírito Santo) – Realizado anualmente en el mes de agosto, en Vitória. Este evento no se realiza desde 1999.
- FENIT (Feria Internacional de la Industria Textil) – Realizado anualmente en el mes de junio, en São Paulo.

#### **4.1.3 – Inserción en el Mercado Internacional**

El sector exportador del Estado agrega dos grupos de segmentos con características distintas. El primero de ellos es compuesto prácticamente por grandes empresas productoras de *commodities* y contempla los segmentos hierro y acero, minério de hierro y celulosa. El café se destaca como actividad importante en el comercio exterior. En este grupo de segmentos agrega cerca del 89% del valor exportado.

Lo segundo grupo de segmentos, presenta el predominio de las pequeñas y medianas empresas y participa con cerca del 11% de las exportaciones del estado. Incluyen los siguientes géneros: piedras ornamentales (mármol y granito); alimentos; textil; confecciones; calzados; madera y muebles; bebidas; frutas; carne y pescado. La Tabla 4.4 presenta las exportaciones de los principales sectores en el período 1999 a 2002.

**TABLA 4.4 - Exportaciones de las empresas del Estado de Espírito Santo, según principales segmentos - 1999-2002:**

Segmentos	1999		2000		2001		2002	
	1000 US\$ (FOB)	%	1000 US\$ (FOB)	%	1000 US\$ (FOB)	%	1000 US\$ (FOB)	%
Hierro, arrabio y acero	789.960	32,28	995.907	35,68	814.865	33,55	872.645	33,61
Minerías escorias y grises	629.916	25,74	701.307	25,12	602.712	24,81	649.207	25,00
Celulosa	482.946	19,74	583.876	20,92	475.992	19,60	455.888	17,56
Café soluble y en granos	330.603	13,51	206.450	7,40	165.797	6,82	198.986	7,66
Mármol y Granito	83.926	3,43	115.716	4,15	127.639	5,25	168.797	6,50
Cacao, sus preparaciones, bombones y balas	19.547	0,80	23.034	0,83	23.494	0,97	19.569	0,75
Frutería	10.868	0,44	13.782	0,49	15.964	0,66	19.284	0,74
Textiles	4.114	0,17	6.994	0,25	814	0,03	310	0,01
Obras de arrabio, hierro y acero	279	0,01	1.661	0,06	1.665	0,07	4.739	0,18
Calzados	510	0,02	649	0,02	573	0,02	467	0,02
Muebles de madera	334	0,01	600	0,02	549	0,02	1.430	0,06
<b>Confecciones</b>	<b>47</b>	<b>0,00</b>	<b>215</b>	<b>0,01</b>	<b>249</b>	<b>0,01</b>	<b>266</b>	<b>0,01</b>
Bebidas	122	0,00	37	0,00	5.980	0,25	5.687	0,22
<b>TOTAL PARCIAL</b>	<b>2.353.172</b>	<b>96,16</b>	<b>2.650.229</b>	<b>94,95</b>	<b>1.421.428</b>	<b>58,52</b>	<b>1.524.632</b>	<b>58,71</b>
OTROS	93.926	3,84	141.046	5,05	192.783	7,94	199.484	7,68
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>2.447.098</b>	<b>100,00</b>	<b>2.791.275</b>	<b>100,00</b>	<b>2.429.076</b>	<b>100,00</b>	<b>2.596.759</b>	<b>100,00</b>

Fuente: MDIC/SECEX, IPES (2001; 2002). Elaboración propia.

Las exportaciones del segmento de confecciones vienen creciendo gradualmente en el período 1999-2002, aunque su participación en el total de las exportaciones sea poco significativa.

Con referencia al período 1999-2000, la participación de este segmento en las exportaciones totales del estado fue del 0,01%. Mientras, sus exportaciones registraron un crecimiento del 357% en 2000 con relación a 1999. El valor de estas fue de US\$ 215 mil en 2000, contra US\$ 45 mil en 1999. De acuerdo con el IPES (2002), de las 863 empresas de confección catalogadas por el IDEIES, apenas cuatro aparecen en el listado de la SECEX como exportadoras en el año de 2000. Entre las mercaderías exportadas por este segmento, las camisas lideran, con 51% de las ventas, seguidas de los pantalones, con 13%, de los trajes de baño y bikinis, con 10%, y de las ropa íntimas femeninas, con 8%.

Los principales países compradores de las mercaderías incluidas en este segmento en 2000 fueron: Argentina y Venezuela, que importaron 68% y 28% de las camisas, respectivamente; Venezuela y Bolivia, que compraron, respectivamente, 65% y 31% de los pantalones. Venezuela compró cerca del 49% de los trajes de baño y bikinis, seguida de Portugal, que se quedó con 47% de esta mercancía. El principal comprador de ropas íntimas femeninas fue Portugal, que se quedó con 72% de las exportaciones de esta

mercancía, seguido de EEUU y Venezuela, que se quedaron con 17% y 10%, respectivamente.

En el período 2000-2001 este segmento no presentó crecimiento en la participación total, continuando con la participación del 0,01%. El crecimiento del 7% en el valor exportado de ese segmento se debió, según IPES (2003) al incremento en su cantidad exportada en cerca del 7,7%, y no a sus precios medios, que cayeron en un 0,8% en el período.

Aunque sea bien pulverizada la participación de las mercaderías en las exportaciones del segmento de confecciones en el año de 2002, se percibe la importante participación de pantalones y camisas, pues apenas tres mercaderías fueron encasilladas en estos tipos de confecciones: calzas jardineras de uso masculino y femenino y camisas de malla de algodón presentaron este año los mayores valores comercializados. La participación de los pantalones jardineras de uso masculino y femenino y de las camisas de malla de algodón, en el total exportado, fue de, respectivamente, 36% y 13%.

Con relación a lo número de empresas exportadoras, los datos de la SECEX registran un número concentrado de empresas. Se destaca que de las cinco empresas exportadoras en el año de 2001, cuatro de ellas hacen parte de los consorcios de exportación. De las nueve empresas exportadoras en el año de 2002, seis están en el consorcio (Cuadro 4.4).

**CUADRO 4.4 - Empresas exportadoras del sector textil y confecciones de indumentaria de Espírito Santo (2001 2002) - valores hasta US\$ 1 millón:**

AÑO	SEGMENTO	EMPRESA	MUNICIPIO
2001	Textil	Textil Braslinho S/A	Cariacica
		Poltex Polido Têxtil S/A	Serra
	Confección de indumentaria	Cedrus Indústria Comércio Importação e Exportação LTDA	Colatina
		Confecção Giulia Taffner Indústria e Comércio LTDA-ME	Vila Velha
		Digital Confecções LTDA	
		Monna Industria de Vestuário LTDA	
Sirlene da Silva Marianelli-ME	Serra		
2002	Textil	Poltex Polido Têxtil S/A	Serra
		Avan Brasil Confecções LTDA	Vila Velha
	Confecção Giulia Taffner Industria e Comercio LTDA-ME		
	Digital Confecções LTDA		
	Monna Industria de Vestuário LTDA		
	Confección de indumentaria	Demian Barbosa Confecções LTDA - ME	Cachoeiro
		Sirlene da Silva Marianelli-ME	Serra
		Cedrus Industria Comercio, Importação e Exportação LTDA	Colatina
		Confecções Petyta LTDA	
	P W E Indústria Com do Vestuário LTDA		

Fuente: SISCOMEX/MDIC/SECEX. Elaboración propia.

Los principales países compradores, en el año de 2002, fueron, conforme Tabla 4.5:



EEUU, Venezuela, Costa Rica, Portugal, Bolivia, Porto Rico y Panamá. De éstos, apenas EEUU y Costa Rica presentaron crecimiento en su compra referente al segmento, de 2001 para 2002, respectivamente, del 405% y del 157%. Los demás países tuvieron retracción en sus valores comprados. En cuanto a Porto Rico y Panamá solo en 2002 pasaron a comprar mercaderías de las empresas de este segmento.

**TABLA 4.5 – Exportaciones del sector de confección de indumentaria según países de destino 2001-2002:**

Países de Destino	2001				2002				Variação (%) do valor (2002/2001)
	1000 US\$ (FOB)	%	(t)	%	1000 US\$ (FOB)	%	(t)	%	
Estados Unidos	22	8,84	2	15,38	111	41,73	6	42,86	404,55
Venezuela	160	64,26	9	69,23	59	22,18	3	21,43	-63,13
Costa Rica	14	5,62	0	0,00	36	13,53	2	14,29	157,14
Portugal	36	14,46	1	7,69	23	8,65	1	7,14	-36,11
Bolivia	0	0,00	0	0,00	13	4,89	1	7,14	-
Puerto Rico	0	0,00		0,00	12	4,51	0	0,00	-
Panamá	0	0,00		0,00	11	4,14	0	0,00	-
Paraguay	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-
Uruguay	11	4,42	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-100,00
Chile	5	2,01	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-100,00
Argentina	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	-
Total Parcial	226	90,76	10	76,92	154	57,89	7	50,00	-31,86
Otros	23	9,24	3	23,08	112	42,11	7	50,00	386,96
Total General	249	100,00	13	100,00	266	100,00	14	100,00	6,83

Fuente: SECEX. Elaboración: IPES

## 4.2 – Breve Caracterización de los Arreglos Productivos Locales de Indumentaria

### 4.2.1 – Arreglo Productivo Local de Indumentaria de Colatina

#### Origen y Desarrollo

La economía del municipio de Colatina es marcada, en su historia, por la extracción de madera y por la producción del café, esta última principal fuente de generación de renta del municipio. Esta actividad se caracteriza por pequeñas propiedades, mano de obra familiar y sistema de relación del trabajo basado en el arrendamiento de la tierra.

La política de erradicación de la producción cafetalera provocó, en el municipio, el mismo fenómeno de emigración del campo para la ciudad, verificado en los demás municipios del

Estado. Así, con la erradicación de la producción del café, ganó empuje inicialmente la actividad pecuaria que no logró un grande éxito; y posteriormente, la industria, en especial la industria de indumentaria (Dadalto, 2001).

Entre los años de 1960 y 2000 fue creado el total de 577 firmas de confección de ropa: de indumentaria infantil, ropa de piezas de interiores de indumentaria, ropa para baño, ropa y abrigo no especificados o no clasificados. El surgimiento de esas industrias, aún en la década de 1960, se debió a la necesidad de suplir la demanda de ropa para los trabajadores rurales, especialmente en el período de la cosecha.

La erradicación de los cafetales verificada en el municipio de Colatina desde la década de 1960 provocó la emigración maciza del campo para la ciudad como alternativa en busca de nuevas ocupaciones. La fabricación de artículos de indumentaria fue la principal alternativa encontrada. Así, desde la década de 1970, algunas industrias se establecieron con éxito y se transformaron en modelo para la creación de decenas de nuevas empresas en las décadas de 1980 y 1990 (Dadalto, 2001).

Lo arreglo productivo de confección de indumentaria de Colatina, en lo que concierne al aspecto de la industrialización, es compuesto de empresas productoras de artículos de indumentaria; empresas de servicios de lavandería, de limpieza de ropa, de facción y de estamparía y de serigrafía. Actúan aún en esa fase de la industria, trabajando informalmente, empresas de servicio que hacen lo corte de tejido, bordados y estilistas.

Con relación a los proveedores de materia prima, máquinas y suministros, en el arreglo se encuentra solamente una industria de producción de elástico, proveedora de materia prima de tejido plan para industrias en otros estados, implantada en la ciudad. Otras materias primas y los suministros son adquiridos por medio de representantes que residen en la ciudad y atienden también a las demás empresas de Espírito Santo. Para el suministro de la malla se encuentran siete reventas de empresas fabricantes instaladas en el municipio que se fijaron en la ciudad en la década de 1990, cuando se inició la producción de indumentaria de ese tipo de tejido.

### Caracterización

Pesquisa realizada en 1996 constató la existencia de 280 empresas, siendo 212 formales y 68 informales, con edad mediana de 5 años siendo que las antiguas tienen más de 20 años. El índice estimado de mortalidad era de 10 %. Estas empresas percibían una

facturación mediana mensual de R\$ 18 millones, especializadas en la producción de *jeans* (70%); malla (10%); otros (20%). Los principales mercados eran local (6%); estadual (15%); nacional (79%). Generación de 5.000 empleos. El perfil del empresariado tenía edad mediana de 40 años. La mitad tenía escolaridad con nivel superior; 40%, 2<sup>el</sup> grado; 10%, 1<sup>el</sup> grado (BANDES *et alii*, 1996).

El Cuadro 4.5 presenta la caracterización de los factores internos de competitividad. BANDES *et alii* (1996) resaltan a acción fragmentada de los órganos de fomento a pesar del sindicato ser atuante; 70% de la exportación "capixaba" se originan de Colatina; 15% de las empresas (representando 60% de la producción) son competitivas en nivel nacional. Ocurren "externalidades" a través de la unión y espíritu de cooperación; ética y respeto empresarial. Apuntan sinergias como la creación del Centro de Pesquisa de la Moda.

**CUADRO 4.5 – Factores internos de competitividad de la industria de confección de indumentaria de Colatina (1996):**

<b>Factores</b>	<b>Característica</b>
Escolaridad – cuadro gerencial	1 <sup>el</sup> grado completo (5%); 2 <sup>el</sup> grado (80%); superior (15%)
Escolaridad – cuadro operacional	1 <sup>el</sup> grado incompleto (60%); 1 <sup>el</sup> grado completo (35%); 2 <sup>el</sup> grado (5%)
Entrenamiento	35% hacen, de los cuales, 80% internamente y 20% fuera de la empresa
Producción	90% interna; 10% bajo facción
Planificación y control de la producción	10% realizan
Participación en eventos	70% participan, de los cuales 85% en eventos regionales (FITEC); 10% en eventos nacionales (FENIT); y 5% en eventos internacionales
Desarrollo de producto	90% interno; 10% contratado
Utilización de tecnologías	equipos CAD: cuatro empresas; y un (SENAI) de uso común utilizado por 30 empresas, de las cuales 15 lo hacen de forma sistemática
Modernización tecnológica	- equipo de costura: 5% última generación; 90% industrial; 5% semi-industrial. - planchadería: 50% manual; 50% prensa
Sistema y técnicas de gestión de la calidad	10% realizan
Comercialización	15% bajo facción; 15% red propia; 70% representantes
Segmentación de producto	10% marca; 70% producto; 20% moda

Fuente: BANDES *et alii* (1996). Elaboración propia.

Estudio realizado por Villaschi (1999a), constató una maduración en las empresas de la industria de confección de indumentaria: crecimiento de la producción de pequeñas empresas; mejorías tecnológicas en la mayoría de las empresas. Difusión de sistemas CAD: en 1996 apenas dos empresas tenían este sistema, en 1999 se observan más de 20 empresas, siendo que 15 tienen sistema propio.

Conforme el autor, esa maduración resultó en una mayor especialización en la producción de las empresas y en la capacidad de alcanzar mercados de mayor valor agregado para evitar la concurrencia con importados de menor calidad y precio.

En 2001, levantamientos realizados en el ámbito del Programa de Apoyo al Polo de Confección de Colatina, del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio (MDIC), relevaron informaciones sobre materia prima, máquinas y equipos, capacidad de producción, contratación de consultoría y comercio exterior (MDIC, 2002a)<sup>18</sup>:

- i) materia prima: hay apenas seis empresas proveedoras de materia prima que concentran la distribución. Las micro y pequeñas empresas representan un mercado pulverizado que dificulta las negociaciones de las condiciones de pago, necesitan flexibilizar las condiciones para sus clientes, utilizan servicios de terceros como lavandería, bordado, que exige pago adelantado. Éstos son factores que señalizan la necesidad de negociación con proveedores.
  
- (ii) máquinas y equipos: tres factores dificultan el acceso a la adquisición de máquinas y equipos, que estimulan el mercado de máquinas usadas: (1) el diferencial de impuesto para traer las máquinas de un Estado para el otro que penaliza el empresario comprador de la máquina; (2) líneas de crédito que no atienden a las especificidades de una máquina importada; (3) alto coste de la asistencia técnica prestada por los representantes de máquina (transporte, estadía y honorario del asistente técnico).
  
- (iii) capacidad de producción: el mayor problema para las micro y pequeñas empresas incrementen la utilización de su capacidad productiva es la falta de prospección de nuevos mercados y de calificación de los profesionales de la área en los niveles: (1) gerencial: gerente de producción y supervisión de confección; (2) técnico: modelado y estilismo, deficiencia de profesionales calificados; (3) suelo-de-fábrica: curso de costureras adecuado a las necesidades de las empresas.
  
- (iv) consultorías: es importante la disponibilidad de consultorías con profesionales especializados en el área de modelado y estilismo.
  
- (v) comercio exterior: el consorcio de exportación promovido en cooperación con la APEX viene enfrentando las siguientes dificultades: (1) prospección de mercado, como la participación en ferias internacionales; (2) protección de marcas.

---

<sup>18</sup> Para mayores detalles consultar: [www.mdic.gov.br/progacoos/PBE/doc/poloESColatina.PDF](http://www.mdic.gov.br/progacoos/PBE/doc/poloESColatina.PDF)

Estas conclusiones parciales fueron puestas para reforzar puntos constantes del Proyecto de Apoyo a la Formación de Consorcio de la APEX. Se constató la necesidad de incorporar en la Agenda de Acciones, los problemas constantes del Proyecto de la APEX.

#### **4.2.2 – Arreglo Productivo Local de Indumentaria de Vila Velha**

##### Origen y Desarrollo

El surgimiento y desarrollo de la industria de confección de Vila Velha están asociados al proceso de urbanización iniciado desde la década de 60, pero que solamente alcanza niveles considerables en la década de 80, período que el arreglo se consolida con la producción diversificada y especialización en malla (Vargas, 1988).

Lo arreglo productivo de Vila Velha es considerado una importante aglomeración en Espírito Santo. Conforme Carvalho (1996) entre los principales factores de ese reconocimiento, están la consolidación nacional de algunas marcas producidas y el desarrollo sostenido de la Feria de la Industria Textil y de Confecciones de Espírito Santo – FITEC, incluida en el Calendario Nacional de Ferias de la Asociación Brasileña de Indumentaria – ABRAVEST, siendo ése un indicador del grado de organización regional de este segmento industrial.

Las empresas están concentradas principalmente en el polo de Gloria y en el polo Industrial de Santa Inês. El polo de la Gloria es lo más antiguo y tradicional. Mientras, presenta problemas de espacio físico para expansión y circulación. El polo de Santa Inês es reciente, implantado en 1990 y es considerado un modelo, debido al cumplimiento de normas específicas y de su tasa de ocupación a lo largo de los cinco años (Carvalho, 1996).

Levantamientos realizados por el IDEIES, en 1995, constataron las siguientes características generales:

- 61,01% de las empresas poseen menos de 5 años de fundación;
- 88% de las empresas son de porte micro, 11% pequeñas y 1% medianas empresas;

- 83,66% de los empresarios tienen al menos el 2<sup>el</sup> grado completo, siendo 26,33%, con 3<sup>el</sup> grado;
- 39,33% no participan de cualquier entidad del sector;
- Apenas 34,33% detenían alguna experiencia anterior al ingresar en la actividad;
- El estudio apunta 3.183 empleados registrados y una producción anual de poco más de 20 millones de piezas, lo que destaca la gran informalidad del sector;
- 76,67% de las empresas no realizan cualquier tipo de entrenamiento;
- 32,5% de la capacidad instalada de las empresas se encuentran ociosas;
- 94,3% de las empresas no utilizan sistema de la CAD en la producción y 58% lo desconocen;
- Apenas 6,66% de las empresas poseen sistemas informatizados para control de producción y 12,5% poseen catastro de compradores;
- 77,52% de las ventas son realizadas adentro del propio Estado;
- 19% no desarrollan ninguna acción de *marketing*;
- 43% de los clientes no hacen cualquier tipo de reclamación, mientras 22% reclaman de los precios practicados en el polo ser iguales al del menudeo;
- 81% de las empresas no utilizan cualquier tipo de financiación y apenas 10% utilizan recursos del Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A – BANDES.

BANDES *et alii* (1996) resaltan la existencia de 700 empresas, siendo 450 formales y 250 informales, con edad mediana de 5 años, con índice de mortalidad del 24%. Tienen la facturación mediana anual de R\$ 17 millones. Principales segmentos de producto: malla (80%), telas planas (20%), con los principales mercados: local (26%); estadual (38%); nacional (36%). Emplean cerca de 6.000 personas. El empresariado tiene edad mediana de 35 años, predominando la escolaridad de 2<sup>el</sup> grado. La mitad de estos empresarios

está en busca de un negocio con alta rentabilidad sin mayores compromisos con el sector; mientras la otra mitad se sienta comprometida con el desarrollo del sector.

El Cuadro 4.6 presenta la caracterización de los factores internos de competitividad de las empresas de este arreglo. BANDES *et alii* (1996) concluyen que la visión de los empresarios es poco profesional. Hay poca divulgación de las actividades de los órganos de fomento y falta línea de financiación para proyectos de modernización.

**CUADRO 4.6 – Factores internos de competitividad de la industria de confección de indumentaria de Vila Velha (1996):**

<b>Factores</b>	<b>Característica</b>
Escolaridad – cuadro gerencial	18%, 1 <sup>el</sup> grado incompleto; 44%, 1 <sup>el</sup> grado completo; 34%, 2 <sup>el</sup> grado; 4% superior
Escolaridad – cuadro operacional	65%, 1 <sup>el</sup> grado incompleto; 28%, 1 <sup>el</sup> grado completo; 7%, 2 <sup>el</sup> grado
Entrenamiento	25% hacen, de los cuales 30% internamente y 70% fuera de la empresa
Producción	78% interna; 22% bajo facción
Planificación y control de la producción	9% hacen
Participación en eventos	74% participan, de los cuales 75% en eventos regionales (FITEC), y 25% en eventos nacionales (FENIT)
Desarrollo de producto	80% internamente; 20% contratado
Utilización de tecnologías	Trazo: 9% CAD, 91% mecánico
Modernización tecnológica	equipo de costura: 7% última generación; 64% industrial; 22% semi-industrial; 7% doméstico. plancharía: 93% manual; 7% prensa
Sistema y técnicas de gestión de la calidad	11% aplican
Comercialización	10% por facción; 60% red propia; 30% representantes
Segmentación de producto	4% marca; 53% producto; 43% moda

Fuente: BANDES *et alii* (1996). Elaboración propia.

Levantamientos realizados por Villaschi (1999a) indican una modificación importante en función de la disminución del número de empresas formales, aumento en el número de empresas informales (prestación de servicios y/o la facción) y verticalización del sector. El autor identificó emigración de empresarios de la producción industrial para la contratación de servicios (comercio mayorista, representación, venta de máquinas y equipos, y materia prima). Aumentos tanto de producción y la productividad permitieron la reducción de precios lo que viabilizó el mantenimiento de mercado, que continúa concentrado en el Estado (65% de las ventas totales). Mientras, se verificó baja conciencia empresarial de las cuestiones gerenciales y del negocio.

En 2001, levantamientos realizados en el ámbito del Programa de Apoyo al Polo de Confección de Vila Velha, del Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio (MDIC),

relevaron las siguientes informaciones (MDIC, 2002b)<sup>19</sup>:

- i) Competitividad: principal deficiencia frente a la concurrencia; falta divulgación de los productos (marketing). Las empresas aún están muy devotadas para el mercado local que es muy restringido.
- ii) Máquinas/Equipos: con la apertura del mercado nacional se importó diversas máquinas de mala calidad (debido al bajo precio y mejores condiciones de pago). Las empresas tienen dificultad en la adquisición de piezas de reposición para esas máquinas bien como de personas que presten servicio de mantenimiento.
- iii) Capacitación: mayor problema apuntado fue la capacitación del propio empresario, seguido de la dificultad de encontrar mano de obra calificada. Varios actores declaran que los recursos ofrecidos por el Gobierno Federal para calificación no están siendo bien empleados, una vez que los cursos no están adecuados a la demanda. Falta de capacitación en *marketing* y en comercio exterior.
- iv) Faccionistas: como, normalmente, las facciones son personas físicas, las empresas que las contratan son frecuentemente objeto de causas laborales. Por tanto, es importante reglamentar las facciones como empresas de servicio.

---

<sup>19</sup> Para mayores detalles consultar: [www.mdic.gov.br/progaco/es/PBE/doc/poloESVilaVelha.PDF](http://www.mdic.gov.br/progaco/es/PBE/doc/poloESVilaVelha.PDF)



## **5 – CONSORCIO DE EXPORTACIÓN**

### **5.1 - Modelo Institucional de Coordinación de Recursos y de las Capacitaciones**

#### **5.1.1 – Origen y Caracterización del Modelo Italiano**

Según estimativas del *Istituto Italiano per IL Commercio Estero*, en 1998 el número de empresas exportadoras italianas se aproximaba a 171.000 firmas, cifra casi diez veces superior a la observada en Brasil. Con base en un criterio mixto de facturación y número de empleados, las estimativas más recientes apuntan la existencia, en Italia, de 165 mil pequeñas y medianas empresas exportadoras (PyMEs) responsables por cerca del 38% de la exportación total del país (Martins, 2002).

Datos recientes de la *Federexport* (Federación Italiana de los Consorcios de Exportación), destacan que Italia cuenta actualmente con cerca de 300 consorcios, envolviendo la participación de 7.000 PyMEs exportadoras, responsables por 9% de las exportaciones totales del país. La *Federexport* es una asociación constituida en 1974 y incumbida de representar y coordinar las actividades de la red de consorcios de exportación presente en todo el territorio italiano. De los 300 consorcios actualmente en actividad, cerca de 120 están asociados a la *Federexport*, envolviendo la participación de 4.500 PyMEs, sus asociados responden por cerca del 80% de las exportaciones totales de los consorcios, o sea, por cerca del 7% de las exportaciones italianas totales.

Los consorcios de exportación, según los italianos, “son asociaciones de pequeñas y medianas empresas constituidas con la finalidad de: (i) promover las exportaciones de las firmas asociadas al consorcio y, aunque no necesariamente; (ii) comercializar los productos de esas mismas empresas en el mercado externo. Otros objetivos de los consorcios son: promover la competitividad de sus asociados, minimizar los costes y los riesgos del proceso de internacionalización y reunir recursos con el objetivo de promover el desarrollo de actividades promocionales en el exterior” (Martins, 2002:08).

Estos consorcios se clasifican en cuatro tipos, conforme las empresas asociadas operen en un o más sectores si actividad y contemplen la comercialización de un o más productos: (i) mono sectorial simple, envolviendo un sector y un producto; (ii) mono sectorial complementar, envolviendo un sector y productos complementarios (por ejemplo: consorcios que exportan productos derivados de la industria del cuero); (iii) pluri sectorial completar, envolviendo dos o

más sectores y productos complementarios (por ejemplo: consorcios que exportan alimentos y bebidas diversos); y (iv) pluri sectorial heterogéneo, envolviendo dos o más sectores y productos no complementarios (por ejemplo: consorcios que suministran bienes demandados por la hostelería, como muebles, artículos de decoración, artículos de iluminación, etc.).

Según Martins (2002) las principales ventajas que resultan de los consorcios mono sectoriales son la racionalización de la logística de exportación, la reducción de costes involucrados en las actividades promocionales (ferias, misiones comerciales, campañas publicitarias, etc.) y la simplificación de los procedimientos burocráticos y aduaneros. En el caso de los consorcios pluri sectoriales, el principal beneficio resulta de la relación de cooperación que se establece entre empresas que no concurren en el mismo mercado.

En Italia, los servicios ofrecidos por los consorcios en beneficio de sus asociados son diversos: (i) inteligencia comercial, incluyendo estudio de mercado, levantamiento de oportunidades de negocios e información general; (ii) servicios legales (traducción, interpretación y elaboración de contratos); (iii) desarrollo conjunto de marca para exportación; (iv) elaboración de catálogos en idioma extranjero; (v) participación en ferias y organización de misiones comerciales; (vi) servicios de publicidad; (vii) acuerdos con bancos, agencias de viajes y demás servicios de apoyo a la exportación; (viii) organización de *workshops* y seminarios; etc. Adicionalmente, algunos consorcios prestan servicios menos "tradicionales", contribuyendo para el establecimiento de oficinas de representación en el exterior, el entrenamiento de recursos humanos en las empresas asociadas al consorcio, el montaje de servicios de pos-venta, la elaboración de páginas en el Internet y consultoría en las áreas tributaria y de seguros.

La legislación italiana<sup>20</sup> define un conjunto de incentivos que los consorcios pueden usufructuar. Ellos son, básicamente, de dos tipos: (i) incentivos financieros, bajo la forma de financiaciones subvencionadas o de financiaciones a fondo perdido; y (ii) incentivos fiscales. Las principales normas están contenidas en la Ley 83, de 1989, en la cual el consorcio tiene derecho a los incentivos financieros si tiene como objetivo exclusivo una o ambas de las siguientes finalidades: (i) la exportación de productos de las empresas asociadas; y (ii) la promoción de la actividad de exportación. Además, las disposiciones legales permiten que el consorcio también tenga como finalidad la importación de materias primas e insumos necesarios a la actividad de producción de las empresas asociadas. Ese objetivo, mientras, no puede ser exclusivo, pero debe juntarse a las finalidades de exportación y promoción (Martins,

---

<sup>20</sup> Conforme Ley 377, de 10/05/2003; Ley 240, de 21/05/1981; Ley N° 83, de 21/02/1989 y Circular s/402871, de 13/02/1992, del Ministerio del Comercio Exterior *apud* Martins (2002).

2002).

Por tanto, por la legislación italiana los consorcios tienen personalidad jurídica propia con previsión de subsidios de recursos públicos, cuyo sistema de previsión de formas de actuación y previsión de situación de oportunismo se dan a través de estatutos y leyes, objetivo de un riguroso control. Por otro lado, la legislación incentiva el mantenimiento de los consorcios, con la exención del impuesto de renta de los valores destinados al fondo de reserva, en favor de las actividades del consorcio. Otro factor importante es la flexibilidad de la figura contractual que permite la constitución del consorcio bajo la forma de sociedades en nombre colectivo, en comandita por acciones y por cuotas de responsabilidad limitada, que posibilita realizar las operaciones comerciales pertinentes.

Como observa Martins (2002:13) "la experiencia italiana está marcada por factores culturales, geográficos e históricos propios, sumados a una regulación jurídica específica que favorece el desarrollo y competitividad de los consorcios".

### **5.1.2– Origen y Caracterización del Modelo Brasileño**

El Gobierno Federal, a través de la APEX – Agencia Especial de Exportación, buscando aumentar el *superávit* comercial brasileño, lanzó el Programa de Promoción a las Exportaciones, que define algunas acciones para apoyar las actividades devotadas para la exportación de productos industrializados. Se buscó un modelo que se viabiliza la mayor participación de las pequeñas y medianas empresas, aumentando la base exportadora brasileña para alcanzar el objetivo de la política comercial de doblar las exportaciones hasta 2002.

Se sabe que el proceso de exportación envuelve operaciones y acciones complejas que podrían imposibilitar la actuación de las pequeñas y medianas empresas. Por otro lado, esas empresas tienen potencial del perfil requisado para esta actividad: flexibilidad, eficiencia operacional y bajos costes de producción. Por tanto, la solución sería la adaptación a la realidad brasileña de los modelos de consorcio de exportación italiano.

A APEX estableció, en 1999<sup>21</sup>, una metodología para tornar disponible un guión de las diversas etapas para la formación, constitución y operación de consorcios de exportación (Comercio

---

<sup>21</sup> Originalmente, los consorcios son una evolución de los Proyectos Setoriales de la APEX.

Exterior Informe BB, 2002).

En este mismo año, fue lanzado el Programa de los Consorcios de Exportación teniendo como proyectos-piloto el segmento de confección de indumentaria por el hecho de que aporten considerablemente en la generación de empleo. Seleccionaron pequeñas y medianas empresas exportadoras o potenciales exportadoras del segmento de confección de indumentaria en ocho Estados: Bahia, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Santa Catarina y São Paulo<sup>22</sup>.

Así, se espera que ésta acción gubernamental beneficie derechamente las empresas a través de la concreción de negocios, realización de acuerdos de colaboración técnico-industrial con empresas del exterior, mejoras del nivel de *design*, calidad, embalaje, procesos productivos, reducción de riesgos y costes para cada una de las empresas e incorporación de tecnología.

En Brasil, los consorcios son asociaciones empresariales sin personalidad jurídica propia, al contrario de la legislación italiana. En el modelo brasileño, cada empresa asociada al consorcio preserva su individualidad legal, o sea, cada empresa cumple en separado sus obligaciones, incluso fiscales, aunque los resultados sean procedentes de la actividad en consorcio.

La legislación pertinente se refiere a los consorcios de forma general, vuelta a los consorcios destinados a la adquisición de bienes, previstos en los artículos 278 y 279 de la Ley de las Sociedades Anónimas, aplicándose esta misma legislación para los demás tipos de contrato social. De cualquier modo, esta legislación tiene aplicación específica para situaciones transitorias con plazos determinados, constituyéndose, por tanto, en tema fuera del objetivo de este trabajo.

En este sentido, esta legislación se presenta inadecuada para los consorcios de exportación. Para Martins (2002), buscar compradores, desarrollar mercado, divulgar producto son objetivos con plazos indeterminados, tampoco si referir al mercado externo no le confiere alguna especificidad. Por tanto, la falta de un modelo jurídico apropiado genera incertidumbres, limitaciones para encuadre en los programas de incentivo fiscal y dificultades de acceso al crédito. Por otro lado, las figuras jurídicas existentes por no si adecuen a los objetivos de exportación generan el riesgo de ser consideradas como sociedades, de hecho, irregulares. Así, como prosigue el autor, este problema genera limitaciones en el modelo, pues los consorcios por no teneren personalidad jurídica no pueden ser centros de imputación

---

<sup>22</sup> Conforme Wallace Vieira, Superintendente del Consórcio Colatina Fashion Export, en la época. Entrevista concedida en 29/03/2001.

de derechos y obligaciones<sup>23</sup>.

A pesar de no existir en la legislación brasileña figura jurídica de los consorcios de exportación, la APEX montó parámetros que viene permitiendo la formación y desarrollo de diversos consorcios en Brasil. Así, fue institucionalizado, en 1999, el Reglamento APEX – Consorcios de Exportación que establece conceptos, forma societaria, normas y directrices para la elaboración del reglamento interno.

El consorcio de exportación, conforme Reglamento APEX, "... es un nombre fantasía que describe la agrupación de empresas con intereses comunes, reunidas en una entidad establecida jurídicamente. Esa entidad será constituida como una asociación sin fines lucrativos, en la cual las empresas productoras definen como van a trabajar en conjunto con el objetivo de mejorar a oferta exportable y de promover la exportación" (APEX, 1999:01).

A través de un Proyecto de Formación de Consorcio de Exportación se describe, detalladamente, el conjunto de actividades y acciones con el objetivo de asociar empresas y optimizar esfuerzos de promoción y comercialización de sus productos y servicios en el exterior. El Proyecto podrá ser presentado en dos momentos distintos: (i) proyecto inicial, de pre-formación del consorcio (primera y segunda fases), clasificado como Proyecto de Formación de Consorcios (PFC); (ii) proyecto adictivo o complementario, de mantenimiento del consorcio ya constituido (tercera fase), clasificado como Proyecto de Apoyo a las Exportaciones de Consorcios (PEC). Las fases y actividades de la formación y mantenimiento de los consorcios, conforme Proyecto de Formación de Consorcios de Exportación, están presentadas en el Cuadro 5.1.

---

<sup>23</sup> Conforme Martins (2002) para adoptar un modelo en lo cual el consorcio tenga personalidad jurídica propia será preciso obtener, a través de ley complementario, tratamiento tributario adecuado para incentivos fiscales.

**CUADRO 5.1 – Fases y actividades de la formación y mantenimiento de los Consorcios de Exportación:**

<b>Fase</b>	<b>Actividades Principales</b>
<b>Primera Fase - Apoyo a la creación del consorcio</b>	
	Preparación de la unidad gerencial del proyecto, de la entidad proponente del grupo del consorcio
	Elaboración del manual de presentación del proyecto
	Sensibilización, regimentación y motivación de las empresas
	Identificación de las empresas
	Evaluación de las experiencias de exportación y del estadio tecnológico de las empresas
Selección de las empresas	Selección de las empresas a ser visitadas y analizadas
	Preparación del material para diagnóstico de las empresas
	Realización de visitas y de diagnósticos individuales de las empresas interesadas
	Selección final de las empresas que detengan efectivo potencial exportador
	Selección y prioridad de los mercados para quienes serán dirigidas las acciones de prospección y promoción
	Evaluación de la necesidad de programas de calidad
	Identificación de la estructura y forma de organización del consorcio
<b>Segunda Fase - Constitución del consorcio</b>	
	Definición del estatuto
	Elaboración del reglamento interno
	Definición del perfil del gerente e identificación de posibles candidatos a gestor (gerente) del consorcio
Instalación del consorcio	Análisis de las necesidades financieras y evaluación de los costes y riesgos
	Constitución jurídica del consorcio y creación o contratación de la empresa comercial exportadora
	Aprobación del estatuto y del reglamento interno
	Instalación del consorcio
<b>Tercera Fase - Mantenimiento del consorcio</b>	
	Costeo de las actividades de gestión, contratación del gerente, locación de oficina, gastos de comunicación
	Estudios de mercado para subvencionar los gerentes en la definición de las estrategias de ocupación de los mercados seleccionados
Consolidar y fortalecer los consorcios constituidos	Acciones dirigidas a la mejoría de la oferta exportable: adecuación de procesos y productos; creación de marca; selección de productos por sus características, precio, calidad, <i>design</i> , embalaje; identificación de los principales eventos en Brasil y en el exterior; organización de misiones empresariales
	Evaluación de la necesidad de contratar consultorías de marketing, <i>design</i> , calidad, producción, como también la realización de seminarios profesionales
	Acciones de promoción directa a la exportación: profundizar los estudios de mercado, producción y adquisición de material publicitario, determinación de los métodos de marketing; elección de los canales de distribución; ferias, rodada de negocios, etc

Fuente: Reglamento APEX (1999). Elaboración propia.

Las empresas cumplen la formalización jurídica del consorcio y la constitución o contratación de empresa comercial exportadora. Esta empresa pasa a ser el brazo exportador del consorcio cabiéndole comercializar directamente los productos de cada una de las empresas del consorcio, o en conjunto; buscar la utilización de instrumentos crediticios y fiscales concedidos por el Gobierno a la exportación; administrar las ventas, con estrategia propia de política comercial; prestar asistencia en los trámites administrativos; y disponer la documentación necesaria para la exportación. A continuación, las empresas participantes definen si los productos serán exportados con marca común del consorcio o con marca propia

acompañada o no por un sello del consorcio.

El apoyo financiero de la APEX para los consorcios costea, en la etapa de pre-formación del consorcio, hasta 50% del coste del proyecto, y en la etapa de mantenimiento del consorcio, no deberá sobrepasar 50% del coste total por un plazo de hasta 3 años. Las entidades proponentes serán co-responsables por el proceso en su totalidad. Mientras que los gastos relativos a la prestación de los servicios de comercialización (comisiones, transportes, embalajes, etc.) realizados por las empresas comerciales exportadoras, serán costeados exclusivamente por las empresas que constituyan los consorcios de ventas.

En cuanto a los consorcios de exportación según la APEX, conforme listado de septiembre de 2003, se registra 28 consorcios en ejecución en los segmentos de alimentos, mármol y granito, máquinas y equipos, calzados, joyas y artefactos, textil y confecciones, fuegos artificiales, equipos médico-odontológico, auto piezas, aeronáutico. En términos de representatividad se destaca el segmento confección. De los valores totales, los proyectos apoyados por la APEX incluyen no solamente los referentes a los consorcios, pero también Proyecto Sectorial Integrado, apoyo a eventos, viajes, etc que totalizan R\$ 920 millones, siendo su participación del 45,37% de este valor.

Pasados tres años del montaje y operación de los primeros consorcios de exportación, APEX verificó que mismo no habiendo alcanzado las metas mensurables como, por ejemplo, la concreción de negocios, se encuentra "... algunos indicadores de que la experiencia rindió buenos frutos, promoviendo la mejoría de la competitividad de las empresas en los mercados internos y externo, tales como: realización de acuerdos de cooperación técnico-industrial con empresas del exterior; mejorías del nivel de *design*, calidad, embalaje, procesos productivos; reducción de riesgos y costes para cada una de las empresas; incorporación de tecnología y de la acción de exportar en la planificación estratégica de las empresas; cambio de actitud frente a la internacionalización y a la desconfianza recíproca de los participantes". (Comercio Exterior Informe BB, 2002: 12-13).

Así, según APEX, "estos indicadores aliados a la concreción de negocios, con el consecuente crecimiento de las exportaciones del sector y la ampliación del universo de empresas exportadoras son los principales criterios para la evaluación de los resultados de un consorcio y reflejan no solamente en el nivel de exportaciones de las empresas, pero también en su capacidad de concurrencia e inserción tanto en el mercado internacional cuanto en el mercado interno" (Comercio Exterior Informe BB, 2002:13).

La literatura que viene analizando el desempeño de esta acción política está atribuyendo estos

niveles de satisfacción a dos factores: actuación de las entidades de clase y la ejecución y desarrollo simultáneo de los Proyectos Sectoriales Integrados. Estos factores parecen explicar, por ejemplo, los *cases* de éxito.

En cuanto a la coordinación se destacan Tropical Spice (confecciones femeninas) coordinado por la ABRAVEST; Consorcio Minas Shoes & Bags (bolsas y accesorios de cuero), coordinado por el SEBRAE/MG; Consorcios Compex by Brasil (componentes para cuero y calzado), Safety by Brasil (componentes para calzados de seguridad) y Moldes by Brasil (fabricantes de matrices), coordinados por la ASSINTECAL - Associação Brasileira das Indústrias de Componentes para Couro e Calçados (Asociación Brasileña de las Industrias de Componentes para Cuero y Calzados). Estas entidades ejercen un papel fundamental para *governance* de los consorcios, pues actúan en la sensibilización, motivación y apoyo.

En cuanto a la articulación con proyecto sectorial integrado, se destaca el SP Gold Export Consorcio (gemas, joyas y metales preciosos) articulado al Proyecto Sectorial Integrado de Apoyo a las Exportaciones de Gemas, Joyas y Metales Preciosos. Este tipo de proyecto permite desarrollar un conjunto de actividades agregadas en diversos proyectos de preparación de empresas y productos juntamente con la promoción comercial, vueltas a la exportación, teniendo como característica esencial su alcance sectorial en ámbito estadual, regional o nacional.

En cuanto a los desafíos del modelo se destaca que un problema relevante para el desarrollo de los consorcios es la falta de cultura exportadora y cultura de cooperación de las empresas brasileñas, este último factor responde por el mayor problema, que según Minervini (2001), el mayor problema para la formación y continuidad es la desconfianza de las empresas del consorcio.

En este sentido, Laurino (1998) apunta para otros agravantes, que pueden generar conflictos entre los asociados: producto no homogéneo, productos con especificaciones distintas limitarán la mejor definición de la participación relativa de cada empresa en el total de las exportaciones y podrá implicar en resultados financieros distintos; heterogeneidad de perfil, que podrá no asegurar cohesión de intereses a medida que los asociados viven problemas y oportunidades semejantes; desigualdad de poder de decisión; profesional "dependiente" pues no garantizará un distanciamiento igual con relación a los intereses puntuales de cada empresa; remuneración no atada a los resultados económicos logrados. Sin embargo, un elemento llave para el éxito del modelo es la postura pro-activa de todos los asociados quiénes deben evitar que la condición de competidores en el mercado interno alcance el proceso de consecución de los objetivos comunes antepasadamente establecidos.



Con referencia con los consorcios de exportación del Estado de Espírito Santo, además de confección se verifica también un consorcio en el segmento de piedras ornamentales (mármol y granito) y un proyecto sectorial integrado en el segmento de alimentos, conforme Tabla 5.1.

**TABLA 5.1 – Proyectos de Promoción de Exportaciones de las empresas de Espírito Santo(1):**

Consortio/Segmento	Objeto	Tipo <sup>(2)</sup>	Coste Total (R\$)	% APEX
<i>Alimentos</i>				
ABICAB II-ES	Chocolates, balas, confites	PSI	9.747.178	50,00
<i>Piedras Ornamentales (mármol y granito)</i>				
AEXRBR-ES	Piedras ornamentales	PEC	2.363.380	36,17
<i>Textil &amp; Confección</i>				
CONVIX Vitoria Export	Indumentaria adulto	PEC	877.091	49,30
Colatina Fashion Export	Indumentaria adulto	PEC	808.000	50,00
TOTAL	-	-	13.795.649	-

Fuente: APEX.

Leyenda: (1) Posición el septiembre/2003; (2) PSI – Proyecto Sectorial Integrado; PEC – Proyecto de Apoyo a las Exportaciones de Consorcios.

### 5.1.3 – Proceso de Selección y Formación de los Consorcios Locales

El programa Consorcios de Exportación tiene la coordinación de la APEX – Agencia de Promoción de las Exportaciones, agencia vinculada al SEBRAE - Servicio de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa, y entidad ejecutora en el sector de indumentaria, a ABRAVEST – Asociación Brasileña de la Industria del Vestuario que realizó el análisis y selección de los consorcios de confección en Espírito Santo.

A través del CETECON – Centro Tecnológico de la Industria de Confecciones de Espírito Santo, a ABRAVEST condujo a la selección de cuarenta empresas que formarían dos consorcios de exportación. Los resultados de este levantamiento siguen en el Cuadro 5.2.

**CUADRO 5.2 - Caracterización de las empresas pre-seleccionadas para la formación de los consorcios de exportación de confección de indumentaria de Espírito Santo (1998):**

RELEVANCIA DEL SECTOR	INDICADORES
Sector consolidado	Inicio de las operaciones: 14 empresas (1980); 18 empresas a lo largo de la década de 80; 13 empresas en los años 90
Importancia de las pequeñas empresas	De las empresas investigadas 28 tienen menos de sesenta empleados; 12 entre 61 200 empleados; y 4 con más de 200 empleados
Importancia en la generación de empleos y renta	Las 45 empresas generan cerca de 3.300 empleos directos y facturan más de R\$ 70 millones en 1998
Actualización gerencial	Apenas 7 empresas no hacen control de calidad con documentación; 8 no hacen control de existencias
Mayor apertura para experiencias internacionales	Exportación de 7 empresas para Portugal y países de América del Sur
Competitividad	Aumento de la facturación total en más del 18% en el período 1996-1998, contexto marcado por la fuerte concurrencia internacional

Fuente: ABRAVEST/CETECON *apud* Villaschi (1999). Elaboración propia.

Así, estos levantamientos reforzaron la importancia del sector en nivel estadual y las potencialidades en el mercado internacional. Resultó, entonces, en la selección de las empresas del arreglo productivo local de Villa Velha/Vitória, denominado Consorcio Vitória Export – CONVIX, especializado en moda playa y *surfware*, y del arreglo productivo local de Colatina, Colatina Fashion Export, especializado en moda *jeans* y camisería.

## 5.2 - CONSORCIO COLATINA FASHION EXPORT<sup>24</sup>

### 5.2.1 – Caracterización y Estrategias Empresariales

El Consorcio Colatina Fashion Export fue lanzado en 1999, pero su constitución jurídica y administrativa se dio en junio de 2000. Inició con diez empresas, siendo que en 2001 pasaba a contar con nueve empresas. Se caracteriza por la especialidad en moda *jeans* y camisería, conforme Cuadro 5.3. Estimaron exportaciones en el valor de US\$ 5 millones en los tres primeros años.

**CUADRO 5.3 – Caracterización de las empresas del Consorcio Colatina Fashion Export:**

	<b>Razón Social</b>	<b>Marca en el Consorcio</b>	<b>Estilo</b>	<b>Principales productos en el Consorcio</b>	<b>Otras marcas</b>
1.	MAZIN Confeccões LTDA	TRIATTORI	<i>Sportwear</i>	Blusa, Bermuda, falda, short en <i>jeans</i> y brim	-
2.	PWE Indústria e Comércio Vestuário LTDA	LEI BASICA		Blusa y pantalón <i>jeans</i>	LEI BASICA Kid's; Missbela
3.	CEDRUS Indústria Com. Import. e Exportação LTDA	CEDRUS	<i>Sportwear Streetwear</i>	Bermuda y pantalón, falda en <i>jeans</i> y brim	ZazTraz
4.	DESIGN Indústria de Confeccões LTDA	DESIGN		Bermuda brim, blusa en malla, camisa, camiseta	DSN
5.	JHIM'S Confeccões Fadini LTDA	JHIM's		Calza y Bermuda en <i>jeans</i> y brim	JHIM's Kids
6.	SAINT'ANNE Indústria e Comércio de Confeccões LTDA	H2O		Calza y falda en <i>jeans</i>	Anonimum
7.	FRAMODAS Confeccões LTDA	Fator 4; REP	<i>Sportwear Streetwear</i> Camisería	Blusa en malla, calza en <i>jeans</i> y brim, camisa	Blink Jeans
8.	CHERNE Indústria do Vestuário LTDA	CHERNE	Sastrería	Calza y camisa	Cortigiani; YOGI
9.	UNIROUPAS S.A.- União Industrial de Roupas	REPORT UOMO	Camisería	Calza, camisa y tierno	-

Fuente: Investigación propia. Elaboración propia.

Estas empresas son, en su mayoría, relativamente maduras. Cinco de ellas iniciaron sus actividades en la década de setenta mientras que las otras cuatro, hasta 1986. El origen del capital es, predominantemente, familiar. Mientras, apenas una empresa posee la certificación ISO 9001.

Se observa en la Tabla 5.2 que en el período 1999-2001 el volumen de la producción de las ocho empresas que contestaron la investigación corresponde a la producción mediana de

<sup>24</sup> Investigación en las empresas realizada entre los días 28 de agosto a 19 de septiembre de 2001.

2.453.400 piezas/año mientras que la facturación bruta total evolucionó considerablemente durante el período, llegando a R\$ 32 millones, en 2001. Las nueve empresas del consorcio generaron, el promedio, en este período, 1.152 empleos directos. Los principales mercados en el ámbito nacional son los estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro y Espírito Santo, en este orden. Otros apuntados fueron São Paulo, Rio Grande do Norte, Bahia, Pernambuco y Paraíba.

**TABLA 5.2 - COLATINA FASHION EXPORT - Evolución de la producción, nº empleos, facturación bruta y principales mercados:**

Año	Volumen de Producción (pieza/año) <sup>(1)</sup>	Nº de Empleos totales (promedio/año)	Facturación Bruta (R\$) <sup>(2)</sup>	Principales mercados nacionales <sup>(3)</sup>	Principales mercados internacionales
1999	2.351.650	1.100	11.400.000	MG, RJ, ES	-
2000	2.554.647	1.243	29.296.000	MG, RJ, ES	Venezuela, Bolivia, Japón
2001 <sup>(2)</sup>	2.453.902	1.114	32.711.000	MG, RJ, ES	Venezuela, Bolivia

Fuente: Investigación propia. Leyenda: (1) ocho empresas contestaron; (2) datos estimados para los meses de septiembre a diciembre; (3) Estados brasileños: MG –Minas Gerais; RJ – Rio de Janeiro e ES – Espírito Santo

Efectivamente las empresas del consorcio exportaron US\$ 64 mil, en 2000, y US\$ 36 mil, en 2001. Se resalta, sin embargo, que estas ventas fueron resultados de ventas experimentales con lotes variando de US\$ 5 mil a US\$ 10 mil por empresa.

En lo que se refiere a la contratación de tareas del proceso productivo se verifica que estas empresas contratan muchos servicios, predominando la contratación a las empresas adentro del arreglo productivo local. En este sentido, las principales ventajas atribuidas a este procedimiento son, conforme Cuadro 5.4, bajos costes directos e indirectos; capacidad de escala; atributos de la calidad y garantía de entrega.

**CUADRO 5.4 - COLATINA FASHION EXPORT - Fases del proceso de producción contratada, origen y principales ventajas:**

Fases	Origen	Principales ventajas
Acabamiento	Colatina	2; 3; 5; 7
Bordado	Colatina	1; 2; 5; 6
Costura	Colatina; Vila Velha	1; 2; 3; 4; 5
Estamparía	Colatina	1; 2; 5; 6
Facción	Colatina	1; 2; 5
Lavandería	Colatina	1; 2; 3; 4; 5; 6; 7
Serigrafía	Colatina	2; 3; 6; 7
Servicios Mecánicos	Colatina	2; 3; 4
Tintorería	Colatina	1; 2; 3; 5; 6; 7

Fuente: Investigación propia. Leyenda: (1) Garantía de entrega; (2) Costes directos e indirectos; (3) Atributos de calidad; (4) Flexibilidad de producción; (5) Capacidad de escala; (6) Diferenciación de producto; (7) Aumentar el *mix* de productos.

Conforme Cuadro 5.5 la contratación de materia prima, insumo y máquinas y equipos se dan, básicamente, fuera del arreglo productivo local. Apenas la compra de telas fue identificada adentro del Estado pero fuera del arreglo, que se trata de las empresas Poltex Polido Textil S/A<sup>25</sup> y Braspérola Industria y Comercio S/A<sup>26</sup>. Sin embargo, la adquisición de telas es hecha, fundamentalmente, fuera de Espírito Santo, de acuerdo con a Cuadro 5.6.

**CUADRO 5.5 - COLATINA FASHION EXPORT - Principales materias primas e insumos, equipos; origen y principales ventajas:**

<b>Producto</b>	<b>Origen<sup>(*)</sup></b>	<b>Principales Ventajas</b>
<i>Materia prima e Insumos</i>		
Aviamento	Australia; SP	1; 3; 5; 6; 7; 8
Malla	SC; RS; SP	5; 6; 8
Tejido	SP; MG; RS; SC; ES	5; 6; 8
<i>Máquinas y Equipos</i>		
Máquina de costura	SP, Italia, Japón	3, 4, 6, 7
Máquina de cortar tejido	EUA	3, 6, 7
Máquina para fijar etiqueta	SP	3, 6, 7
Máquina para hacer ojal	SP	4, 6, 7
Pasante elástico	SP	6, 7
CAD Trazo	SP, España	3, 4, 6, 7
Máquina para bordar	Japón	4, 6, 7
Máquina roscar, predicar botón y agujero	SP	4, 6
Máquina de corte	SP	4, 6
Máquina costura recta electrónica	Italia	6, 7

Fuente; Investigación propia

Leyenda: (1) Garantía de entrega; (2) Costes de transportes; (3) Asistencia técnica; (4) Condiciones de financiación; (5) Ventajas de precio; (6) Atributos de calidad; (7) Contenido tecnológico; (8) Diferenciación de producto. (\*) Estados brasileños: SP = São Paulo; SC = Santa Catarina; RS = Rio Grande do Sul; MG = Minas Gerais; ES = Espírito Santo.

**CUADRO 5.6 - COLATINA FASHION EXPORT - Principales proveedores de telas:**

<b>Proveedores</b>	<b>Localización</b>	<b>Estado</b>
Braspérola Indústria e Comércio S/A	Cariacica	Espírito Santo
Poltex Polido Têxtil S/A	Serra	
Companhia de Tecidos Santanense S/A	Belo Horizonte	Minas Gerais
Menegotti Indústria LTDA	Jaraguá do Sul	Santa Catarina
Têxtil Renaux S/A	Brusque	
Santista Têxtil S/A	São Paulo	São Paulo
Selene Indústria Têxtil S/A	Cerquilha	
Vine Têxtil S/A	Itatiba	
Pettenati S/A Indústria Têxtil	Caxias do Sul	Rio Grande do Sul

Fuente: Investigación propia

Las empresas del Consorcio consideran como ventaja de localización en el arreglo, conforme

<sup>25</sup> Empresa del grupo de la empresa Via & Cia, del Consórcio Vitória Export – CONVIX.

<sup>26</sup> La empresa está desactivada, pero hasta la fecha de la investigación era considerada un importante proveedor de tela para las empresas especializadas en camisería y sastrería.

Tabla 5.3, extremadamente importante la disponibilidad de mano de obra especializada y como factor muy importante, la existencia de programas gubernamentales, coste de la mano de obra y disponibilidad de infraestructura física y de servicio. Se observa, sin embargo, la inexpresiva importancia atribuida a la proximidad con universidades y centros de pesquisa. Otra constatación importante es la falta de externalidad con sus proveedores. Varias empresas atribuyeron como muy importante la proximidad con empresas de servicios mecánicos y con el SENAI.

**TABLA 5.3 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las principales ventajas asociadas a la localización de la empresa en el arreglo:**

Externalidades	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Infraestructura disponible (física y de servicio)	0	11	22	67	0
Disponibilidad de mano de obra especializada	0	0	22	11	67
Calidad de mano de obra	0	0	22	44	33
Coste de la mano de obra	0	11	0	89	0
Existencia de programas gubernamentales	0	0	0	100	0
Proximidad con universidades y centros de pesquisa	100	0	0	0	0
Proximidad con proveedores de materia prima e insumos	56	44	0	0	0
Proximidad con proveedores de máquinas y equipos	78	22	0	0	0
Proximidad con clientes	0	33	56	11	0
Proximidad con empresas del sector	0	0	11	56	33

Fuente: Investigación propia

En cuanto a la evaluación de la demanda por los productos a cada mes, conforme Tabla 5.4, se constata que la participación en las ventas de los meses de septiembre a noviembre representa el pico. Esta demanda se reduce en los meses de diciembre y enero, desempeño semejante en los meses de abril y mayo. A baja temporada más crítica se concentra en los meses de febrero y marzo, y julio y agosto. Este factor viene a justificar uno de los argumentos de las empresas que consideran que la entrada en el consorcio irá a equilibrar los efectos de esta inestabilidad, dirigiendo sus ventas para el mercado internacional.

**TABLA 5.4 - COLATINA FASHION EXPORT - Evaluación de la demanda por el producto a cada mes:**

Mes/periodo	Alta	Baja
	%	
Enero	56	44
Febrero	22	78
Marzo	22	78
Abril	67	33
Mayo	78	22
Junio	44	56
Julio	33	67
Agosto	44	56
Septiembre	100	0
Octubre	100	0
Noviembre	100	0
Diciembre	78	22

Fuente: Investigación propia

En lo que se refiere a los principales canales de comercialización en el mercado nacional, conforme Tabla 5.5, las empresas consideran extremadamente importante vía representantes, enseguida, las tiendas que venden varias marcas. Consideran muy importante, tienda propia o del grupo. Seis empresas tienen de dos a cinco tiendas propias, mientras que dos empresas citaron tener doce a dieciséis tiendas.

Se observa que estas empresas no utilizan como canales de comercialización las franquicias, los mayoristas y grandes minoristas.

**TABLA 5.5 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización en el mercado nacional con base en la facturación:**

Canal de comercialización	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
%					
Tiendas propias de la empresa o del grupo	0	0	22	44	33
Representantes	0	0	0	11	89
Tiendas varias marcas	0	0	0	22	78
Franquicias	100	0	0	0	0
Grandes minoristas	89	0	0	11	0
Mayoristas	100	0	0	0	0
Ferias	56	22	22	0	0
Internet	67	0	33	0	0

Fuente: Investigación propia

Los canales de comercialización en el mercado internacional considerados extremadamente importante son los representantes y las misiones, conforme Tabla 5.6. Estas empresas consideran sin importancia tienda propia y *trading company*.

**TABLA 5.6 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización en el mercado internacional con base en la facturación:**

Canal de Comercialización	Sin Importancia	Poco Importante	%		
			Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
Representantes	22	0	11	33	33
Tiendas propias de la empresa o del grupo en el exterior	100	0	0	0	0
Internet	56	44	0	0	0
Exposición en feria	56	22	11	11	0
<i>Trading company</i>	100	0	0	0	0
Misiones	44	11	0	22	22
Rodadas de negocios	44	11	0	44	0

Fuente: Investigación propia

El mercado consumidor de las empresas es, sin duda, nacional destacándose los estados de Minas Gerais y São Paulo, conforme Tabla 5.7. En los demás estados, que presentan una participación importante se destacan los estados de la Región Nordeste: Rio Grande do Norte, Bahia, Pernambuco y Paraíba. En cuanto al mercado internacional el número de empresas que contestaron la investigación corresponde exactamente a aquellas cuyas ventas han sido sistemáticas y constantes. Se destaca que siete empresas consideran extremadamente importante los pequeños contactos directo con tenderos internacionales, hechos por los propios empresarios.

**TABLA 5.7 - COLATINA FASHION EXPORT - Clasificación de la participación de los productos en los principales mercados:**

Mercado	Número de empresas	Participación			
		Mínimo	Máximo	Mediana	Intermediano
<i>Nacional/Estados</i>					
Rio de Janeiro	6	5,0	15,0	10,0	10,0
São Paulo	4	10,0	30,0	17,5	15,0
Minas Gerais	8	10,0	55,0	26,3	20,0
Espírito Santo	8	5,0	15,0	8,8	7,5
Bahía	7	10,0	30,0	15,0	10,0
Demás estados	9	10,0	55,0	30,2	30,0
<i>Internacional/Países</i>					
Venezuela, Bolivia, Japón	4	0,1	0,5	0,3	0,4

Fuente: Investigación propia

En lo que se refiere a los objetivos de inversiones realizadas en el período 1999-2001, conforme Tabla 5.8, se destacan, sobretodo, los relacionados al consorcio de exportación. Enseguida aquéllos relacionados a la mejoría de calidad del producto para el mercado nacional, diversificación de la producción y entrenamiento de personal. Se observa, sin embargo, que las inversiones para la mejoría en la calidad del producto para el mercado internacional fue considerado poco importante. Este resultado indica que para estas empresas



la prioridad es el ajuste interno para adaptación al Consorcio y el mercado nacional. Se destaca que lograr la certificación es considerado un objetivo sin importancia, como constatado anteriormente ya que apenas una empresa posee la ISO 9001. Las principales fuentes de financiación utilizadas, conforme Tabla 5.9, son recursos propios y agencia oficial de apoyo, seguidas de bancos privados y proveedores. Consideran sin importancia la utilización de financiaciones internacionales y bancos oficiales de desarrollo.

**TABLA 5.8 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los objetivos de inversiones realizadas en los últimos tres años (1999 - 2001):**

Objetivos de Inversión	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Mejoría en la calidad del producto para el mercado internacional	0	44	22	22	11
Mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional	0	0	44	56	0
Diversificación de la producción	0	0	33	44	22
Ampliación de la producción	0	11	44	22	22
Modernización de máquinas y equipos	0	11	67	22	0
Entrenamiento de Recursos Humanos	0	0	44	44	11
Certificación	78	11	0	0	11
Relacionados al Consorcio de Exportación	0	0	56	11	33

Fuente: Investigación propia

**TABLA 5.9 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación de las inversiones citadas anteriormente:**

Fuentes de Financiación	Sin	Poco	Importante	Muyo	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Recursos propios o del grupo	0	0	0	0	100
Bancos oficiales comercial	11	0	56	11	22
Bancos oficiales de desarrollo	56	22	0	0	22
Bancos privados	11	0	33	56	0
Agencias oficiales de apoyo	0	0	0	0	100
Financiaciones internacionales	100	0	0	0	0
Proveedores	0	33	67	0	0

Fuente: Investigación propia

Las perspectivas de inversiones para el período 2002-2004, conforme Tabla 5.10, son relacionadas al consorcio de exportación y entrenamiento de personal, seguidas de aquellas ligadas a la mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional y diversificación de la producción. Se observa, una vez más, que no consideran importante realizar inversiones en certificación. En cuanto a las fuentes de financiación previstas, conforme Tabla 5.11, se destacan los recursos propios, agencia de apoyo y bancos privados. No prevén utilizar

la prioridad es el ajuste interno para adaptación al Consorcio y el mercado nacional. Se destaca que lograr la certificación es considerado un objetivo sin importancia, como constatado anteriormente ya que apenas una empresa posee la ISO 9001. Las principales fuentes de financiación utilizadas, conforme Tabla 5.9, son recursos propios y agencia oficial de apoyo, seguidas de bancos privados y proveedores. Consideran sin importancia la utilización de financiaciones internacionales y bancos oficiales de desarrollo.

**TABLA 5.8 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los objetivos de inversiones realizadas en los últimos tres años (1999 - 2001):**

Objetivos de Inversión	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Mejoría en la calidad del producto para el mercado internacional	0	44	22	22	11
Mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional	0	0	44	56	0
Diversificación de la producción	0	0	33	44	22
Ampliación de la producción	0	11	44	22	22
Modernización de máquinas y equipos	0	11	67	22	0
Entrenamiento de Recursos Humanos	0	0	44	44	11
Certificación	78	11	0	0	11
Relacionados al Consorcio de Exportación	0	0	56	11	33

Fuente: Investigación propia

**TABLA 5.9 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación de las inversiones citadas anteriormente:**

Fuentes de Financiación	Sin	Poco	Importante	Muyo	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Recursos propios o del grupo	0	0	0	0	100
Bancos oficiales comercial	11	0	56	11	22
Bancos oficiales de desarrollo	56	22	0	0	22
Bancos privados	11	0	33	56	0
Agencias oficiales de apoyo	0	0	0	0	100
Financiaciones internacionales	100	0	0	0	0
Proveedores	0	33	67	0	0

Fuente: Investigación propia

Las perspectivas de inversiones para el período 2002-2004, conforme Tabla 5.10, son relacionadas al consorcio de exportación y entrenamiento de personal, seguidas de aquellas ligadas a la mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional y diversificación de la producción. Se observa, una vez más, que no consideran importante realizar inversiones en certificación. En cuanto a las fuentes de financiación previstas, conforme Tabla 5.11, se destacan los recursos propios, agencia de apoyo y bancos privados. No prevén utilizar

financiaciones internacionales y de bancos oficiales de desarrollo.

**TABLA 5.10 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los objetivos de inversión a ser realizados en los próximos tres años (2002 - 2004):**

Objetivos de inversiones	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Mejoría en la calidad del producto para el mercado internacional	0	22	22	22	33
Mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional	0	0	0	100	0
Diversificación de la producción	0	0	0	100	0
Ampliación de la producción	0	0	78	0	22
Modernización de máquinas y equipos	0	0	56	22	22
Entrenamiento de personal	0	0	33	22	44
Certificación	44	11	22	22	0
Relacionados al Consorcio de Exportación	0	0	0	56	44

Fuente: Investigación propia

**TABLA 5.11 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación de las inversiones, citados arriba:**

Fuentes de Financiación	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Recursos propios o del grupo	0	0	0	0	100
Bancos oficiales comercial	0	0	44	56	0
Bancos oficiales de desarrollo	56	11	0	33	0
Bancos privados	0	0	0	44	56
Agencias oficiales de apoyo	0	0	0	0	100
Financiaciones internacionales	100	0	0	0	0
Proveedores	0	44	56	0	0

Fuente: Investigación propia

Las empresas consideran como factores extremadamente importantes para mantener la capacidad competitiva de sus productos, conforme Tabla 5.12, factores como calidad y coste de la mano de obra, innovación en *design* y modelado, y capacidad de innovación de producto. Otros factores mencionados como muy importantes son la adopción de nuevas estrategias de comercialización, capacidad de servicio en volumen y plazo, y la calidad de la materia prima.

**TABLA 5.12 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los factores determinantes para mantener la capacidad competitiva del producto:**

Factores	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importante		Importante	Importante
	%			
Calidad de la materia prima	0	22	78	0
Calidad de la mano de obra	0	44	11	44
Coste de la mano de obra	0	0	56	44
Nivel tecnológico de los equipos	22	44	0	33
Innovación en <i>design</i> y modelado	0	22	33	44
Nuevas estrategias de comercialización	0	0	89	11
Capacidad de servicio (volumen y plazo)	0	0	78	22
Variación de la tasa de cambio	44	56	0	0
Costes de financiación	33	11	33	22
Capacidad de innovación de producto	0	44	11	44

Fuente: Investigación propia

En lo que se refiere a los factores que afectaron el desempeño competitivo de las empresas desde el proceso de apertura de mercado, iniciado en los años noventa, las empresas atribuyen como factor extremadamente importante al aumento de la competencia basada en la diferenciación de producto y en menores precios, conforme Tabla 5.13.

**TABLA 5.13 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los factores que afectaron el desempeño competitivo de las empresas desde el proceso de apertura de mercado en los años 90's:**

Factores	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importante		Importante	Importante
	%			
Aumento de la competencia, basada en precios menores	0	0	33	67
Aumento de la competencia, basada en la calidad de producto	0	0	56	44
Aumento de la competencia, basada en la diferenciación de producto	0	22	0	78
Aumento de la competencia con las grandes cadenas internacionales	33	11	44	11
Concentración industrial en la cadena hacia adelante	44	22	33	0
Dificultad de comercialización	0	22	56	22
Aumento de los precios de los factores de producción	11	89	0	0
Problemas de accesibilidad de insumos y materias primas	100	0	0	0

Fuente: Investigación propia

En cuanto a las estrategias adoptadas para adecuarse al proceso de apertura, las empresas atribuyeron grado de importancia extremadamente importante la entrada en el consorcio de exportación y la realización de arreglos cooperativos con empresas e instituciones de apoyo. Observe la Tabla 5.14.

**TABLA 5.14 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las estrategias adoptadas para la empresa si adecuar al proceso de apertura de mercado en los años 90's:**

Estrategias	Sin	Poco	Importante	Muyo	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Promovió importantes mejoras en los equipos y procesos productivos	0	0	44	56	0
Promovió cambio organizacional	0	22	44	33	0
Introdujo innovación de producto	0	0	33	22	44
Introdujo innovación de proceso	0	22	44	33	0
Hizo arreglos cooperativos con empresas e instituciones de apoyo	0	0	0	67	33
Capacitó internamente los recursos humanos	0	0	22	44	33
Se empeñó en el aprendizaje tecnológico	0	0	56	22	22
Ingresó en el Consorcio de Exportación	0	0	0	22	78
La empresa no fue afectada y no alteró su estrategia	100	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia

En cuanto a las influencias del MERCOSUR en la formación de las estrategias de mercado, las empresas consideran extremadamente importante la integración con empresas locales en la busca de mayor especialización productiva y los esfuerzos de las empresas junto a los gobiernos en favor de tratamiento más equitativo. Consideran sin importancia, la formación de alianzas estratégicas y la realización de inversiones con empresas de los países del MERCOSUR, ver Tabla 5.15. Algunas empresas adoptaron la segmentación de mercado y la internalización de algunos procesos como la tintorería y estampería. Una empresa apenas consideró la obtención de la certificación ISO 9001.

**TABLA 5.15 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las influencias del MERCOSUR en la formación de las estrategias de mercado:**

Estrategias	Sin	Poco	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante	Importante	Importante
	%			
Llevó a la formación de alianzas cooperativas con empresas de los países del MERCOSUR, vueltas a mejoras en la producción	100	0	0	0
Llevó la empresa a realizar inversiones en los países del MERCOSUR	100	0	0	0
Llevó la empresa la mayor integración con empresas locales en la busca de mayor especialización productiva	22	33	11	33
Llevó la empresa a realizar esfuerzos junto a los gobiernos en favor de tratamiento más equitativo a las empresas locales	67	0	0	33
Llevó la empresa a ampliar su estructura de ventas	67	11	22	0

Fuente: Investigación propia

En cuanto al grado de importancia atribuido a las relaciones de cooperación con las empresas de los países del MERCOSUR, se observa en la Tabla 5.16 que, de hecho, las empresas no consideran realmente importante esta estrategia. Se constata, así, un incipiente impacto del MERCOSUR para estas empresas. Algunas empresas ya identificaron que delante de la fuerte concurrencia de precios, empresas del MERCOSUR mantienen acuerdos de cooperación con las grandes cadenas internacionales. Consideran este hecho una amenaza y aumento de la concurrencia.

**TABLA 5.16 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las relaciones de cooperación con las empresas de los países del MERCOSUR:**

Características	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante %	Extremadamente Importante	NS/N R <sup>(*)</sup>	99
Llevó a la formación de alianzas cooperativas con empresas de los países del MERCOSUR, vueltas a mejorías en la producción	100	0	0	0	0	0	0
Llevó la empresa a realizar inversiones en los países del MERCOSUR	100	0	0	0	0	0	0
Llevó la empresa la mayor integración con empresas locales en la busca de mayor especialización productiva	22	33	0	11	33	0	0
Llevó la empresa a realizar esfuerzos junto a los gobiernos en favor de tratamiento más equitativo a las empresas locales	67	0	0	0	33	0	0
Llevó la empresa a ampliar su estructura de ventas	67	11	0	22	0	0	0
Genera acuerdos comerciales	0	0	22	0	0	78	0
La proximidad de mercado lleva a menores costes	0	0	22	0	0	78	0
La analogía de las preferencias del cliente es factor relevante	0	0	22	0	0	78	0
Las preferencias arancelarias son muy favorables	0	11	11	0	0	78	0
Hay facilidad para adquirir experiencia	0	0	0	22	0	78	0
El cambio favorece las transacciones	0	22	0	0	0	78	0
Hay ausencia de objetivos comunes de negocios	0	22	0	0	0	78	0
La dimensión limitada del mercado es un obstáculo	0	11	0	0	11	78	0
No hay acceso a las informaciones de negocios	0	0	0	22	0	78	0
Se verifica dificultad de mayor aproximación	0	0	22	0	0	78	0
No hay armonía entre las políticas macroeconómicas de los países	0	0	0	0	22	67	11
Los obstáculos fiscales son relevantes	0	0	0	0	22	78	0
Hay dificultades en la realización de acuerdos cooperativos	0	0	22	0	0	78	0

(\*) No Sabe/No Contesta

Fuente: Investigación propia

## 5.2.2 – Cooperación, aprendizaje, innovaciones y estructuras de *governance*

Las principales fuentes de informaciones utilizadas para mejorar la posición competitiva del producto, conforme Tabla 5.17, son atribuidas a la participación en congresos y ferias, utilización de publicaciones especializadas nacionales e internacionales y a las relaciones de cooperación con las empresas del consorcio. Se observa, sin embargo, que la universidad y centros tecnológicos son considerados sin importancia como fuentes de información. Otras empresas indicaron la participación en desfiles y misiones a Nueva York y Europa. Otras fuentes citadas fueron Internet y representantes.

**TABLA 5.17 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las principales fuentes de información utilizadas para mejorar la posición competitiva del producto:**

Fuentes de información	Sin Importancia	Poco Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NR(*)	
	%					
Consultorías especializadas contratadas localmente	0	0	100	0	0	
Consultorías especializadas localizadas fuera de la región	0	22	11	67	0	
Consultorías especializadas localizadas en el exterior	0	44	11	11	33	0
UFES	100	0	0	0	0	0
CEFETES	100	0	0	0	0	0
SENAI	22	33	44	0	0	0
En cooperación con clientes	0	0	44	44	11	0
En cooperación con proveedores máquinas y equipos	0	56	44	0	0	0
En cooperación con proveedores de materia prima e insumos	0	0	56	44	0	0
En cooperación con empresas del consorcio de exportación	0	0	0	22	78	0
En cooperación con empresas del sector en la región	0	11	67	22	0	0
En cooperación con empresas del sector fuera de la región	0	56	11	33	0	0
En cooperación con empresas del sector localizadas en el exterior	56	11	0	22	11	0
Congresos y ferias comerciales e industriales del sector en el país	0	0	0	0	100	0
Congresos y ferias comerciales e industriales del sector en el exterior	44	11	0	0	44	0
En las unidades de producción de la empresa	0	0	22	78	0	0
Publicaciones nacionales especializadas	0	0	0	0	100	0
Publicaciones internacionales especializadas	0	0	0	0	89	11

(\*) No Sabe/No Contesta

Fuente: Investigación propia

Conforme Tabla 5.18, de las formas de cooperación establecidas por las empresas, desde 1998 (año inicial de las articulaciones para la formación del consorcio), se destacan las que objetivan el cambio de informaciones con consorcio, competidores, clientes y proveedores de insumos y materia prima. En cuanto a las relaciones de cooperación para desarrollo y mejoría de productos, se destacan las establecidas con CETECON, clientes y competidores. Se observa, sin embargo, que no se verifica relación de cooperación relevante con universidad e incipiente con proveedores de máquinas y equipos, sindicatos y asociaciones, y órganos públicos. Se destaca que las acciones conjuntas de *design* y modelado son consideradas formas de cooperación relevantes adentro del Consorcio.

**TABLA 5.18 - COLATINA FASHION EXPORT - Formas de cooperación establecidas desde 1998 con los demás actores del arreglo:**

Actores	1	2	3	4	5	6	7
	%						
Clientes	77,78	33,34	0	0	11,12	0	22,23
Competidores	100,00	33,34	0	22,23	44,45	0	0
Proveedores de insumos y materia prima	66,67	11,12	0	0	0	0	33,34
Proveedores de máquinas y equipos	33,34	0	0	0	0	0	66,67
UFES	0	0	0	0	0	0	100,00
SENAI, CEFETES	33,34	0	0	0	0	0	66,67
CETECON	11,12	44,45	11,12	0	0	0	44,45
Sindicatos y Asociaciones	0	0	0	0	33,34	0	66,67
Órganos Públicos	11,12	0	0	0	33,34	0	66,67
Consorcio de Exportación	100,00	0	0	0	77,78	0	0

Fuente: Investigación propia. Leyenda – Tipologías de Cooperación: (1) Cambio de informaciones; (2) Desarrollo y mejoría de productos; (3) Acciones conjuntas para capacitación de recursos humanos; (4) Acciones conjuntas de marketing; (5) Acciones conjuntas de *design* y modelado; (6) Otras; (7) No hubo relación de cooperación relevante.

Espontáneamente fueron informadas algunas formas de cooperación, conforme Cuadro 5.7, que relevan nuevas especificidades como el cambio de información con clientes, a través del representante, sobre inclinaciones y desarrollo de producto, destacándose Zara, Guess y Villa Romana. Las interacciones con las empresas del Consorcio tiene como objetivo el cambio de informaciones, especialmente, sobre *design*, modelado y como exportar.



**CUADRO 5.7 - COLATINA FASHION EXPORT - Otras formas de cooperación establecidas, desde 1998 con los demás actores del arreglo:**

<b>Actores</b>	<b>Formas de cooperación</b>
Clientes	A través del representante: información sobre nuevas inclinaciones, desfiles viajes, departamento de desarrollo de producto (Zara, Guess, Villa Romana), viaje a París, desfiles
Competidores	Empresas del consorcio, información sobre el sector, consorcio (Uniroupas), consorcio (Cherne)
Proveedores de insumos y materia prima	Nuevas telas en general; telas inteligentes (transpiración, no amasa, seca rápido); nuevas telas para sustituir el lino
SENAI, CEFETES, UFES	Adecuación del consumo de energía, cursos técnicos
CETECON	Entrenamiento de Recursos Humanos, planificación estratégica para el consorcio, informaciones sobre sistema de calidad
Sindicatos y Asociaciones	Apoyo institucional, aparcería para divulgación
Órganos Públicos	Cooperación para divulgación, apoyo institucional
Consortio de Exportación	Promoción; información sobre estilo, <i>design</i> y como exportar; modelado; repaso de contactos para exportar

Fuente: Investigación propia

En cuanto a las principales innovaciones adoptadas en el período 1999-2001, no atribuidas al consorcio de exportación, las empresas consideran extremadamente y muy importante las relacionadas a las formas de comercialización, conforme Tabla 5.19. Se observa como importante, la introducción de nuevas técnicas organizacionales e incorporación de nuevos equipos en la planta industrial. Consideran sin importancia nueva configuración de la planta industrial y la obtención de certificación.

**TABLA 5.19 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las principales innovaciones adoptadas en los últimos tres años (1999-2001) NO relacionadas al Consorcio de Exportación:**

<b>Innovaciones</b>	<b>Sin Importancia</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Extremadamente Importante</b>
Innovaciones en <i>design</i> y modelado	0	0	67	11	22
Innovaciones en el uso de nuevas telas y material de acabamiento	0	0	67	11	22
Nuevo producto	0	11	56	33	0
Incorporación de nuevos equipos en la planta industrial	0	11	78	0	11
Nueva configuración de la planta industrial	67	0	11	0	22
Introducción de nuevas técnicas organizacionales	0	11	89	0	0
Innovaciones en entrenamiento de Recursos Humanos	0	0	67	33	0
Innovaciones en la forma de comercialización	0	0	0	67	33
Innovaciones en las relaciones con los concurrentes	0	0	67	33	0
Certificaciones de calidad	67	22	0	0	11

Fuente: Investigación propia

Las innovaciones adoptadas en este mismo período, y atribuidas al Consorcio, fueron en las relaciones con los concurrentes, innovaciones en *design* y modelado, e incorporación de nuevos equipos en la industria. Este hecho explica que el Consorcio viene determinando la incorporación de innovaciones fuera del ámbito comercial. Observe la Tabla 5.20.

**TABLA 5.20 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las principales innovaciones adoptadas en los últimos tres años (1999-2001) y que sea relacionada al Consorcio de Exportación:**

Innovaciones	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
			%		
Innovaciones en <i>design</i> y modelado	0	0	0	67	33
Innovaciones en el uso de nuevas telas y material de acabamiento	0	0	22	56	22
Nuevo producto	0	0	56	22	22
Incorporación de nuevos equipos en la industria	0	44	11	11	33
Nueva configuración de la industria	44	22	0	33	0
Introducción de nuevas técnicas organizacionales	0	44	33	11	11
Innovaciones en entrenamiento de Recursos Humanos	0	0	67	22	11
Innovaciones en la forma de comercialización	0	0	22	78	0
Innovaciones en las relaciones con los concurrentes	0	0	0	33	67
Certificaciones de calidad	44	22	22	11	0

Fuente: Investigación propia

Las empresas mencionan algunas innovaciones tales como en el acabamiento, camisa masculina, *design* en conjunto con cliente, estilo, modelado, nuevo segmento como moda infante-juvenil y escolar, introducción de telas inteligentes y esmero técnico e introducción del CAD.

### 5.2.3 – Influencias e impactos internos del Consorcio en las empresas

Las empresas atribuyen como factor extremadamente importante que motivaron la participación en el Consorcio, conforme Tabla 5.21, la posibilidad de adquirir experiencia para vender al mercado internacional; cambio de informaciones; diversificación de mercados y capacitación para innovar. Los objetivos siguientes son realizar exportaciones, adquirir economías de escala y la mejoría de la calidad del producto. Atribuyeron poca y sin

importancia, la adquisición de economías de especialización y experiencia para incrementar las ventas en el mercado nacional.

**TABLA 5.21 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los factores que motivaron la participación de la empresa en el Consorcio de Exportación:**

Factores	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante						
						%					
Realizar exportaciones	0	0	0	78	22						
Incrementar las exportaciones	0	0	33	33	33						
Capacitarse para exportar	0	0	22	0	78						
Adquirir experiencia para vender al mercado internacional	0	0	0	0	100						
Adquirir experiencia para incrementar las ventas al mercado nacional	44	44	11	0	0						
Cambio de informaciones	0	0	0	0	100						
Mejoría de la calidad del producto	0	0	89	0	11						
Diversificación de mercado	0	0	0	0	100						
Nuevo mercado, por el motivo de inestabilidad del mercado nacional	0	0	11	0	89						
Disminución de los riesgos y costes de la actividad	0	0	0	44	56						
Adquirir economías de escala	0	0	44	56	0						
Adquirir economías de especialización	0	67	11	22	0						

Fuente: Investigación propia

Con referencia con las metas establecidas por la APEX con relación a las metas de las empresas, conforme Tabla 5.22, estas empresas consideran extremadamente importante la reducción de los riesgos y mejoras de los niveles de *design*, embalaje, procesos productivos, calificación de recursos humanos. Consideran poco importante, el establecimiento de acuerdos de cooperación técnico-industrial con las empresas del exterior y la incorporación de tecnología. Se observa que la realización del 20% de las ventas fue apuntada como factor importante. Algunas empresas revelaron la preocupación con el fin de las barreras arancelarias hasta 2005 y el crecimiento de la concurrencia en el mercado interno con la implantación de las grandes marcas en Brasil como las italianas, francesas, españolas y americanas. Estos hechos motivaron la entrada en el consorcio.

**TABLA 5.22 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las metas establecidas por la APEX con relación a las metas de la empresa:**

Metas	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
	%			
Realización del 20% de las ventas	0	67	11	22
Acuerdos de cooperación técnico-industrial con las empresas del exterior	44	0	22	33
Mejorías de los niveles de design, embalaje, procesos productivos, calificación de recursos humanos	0	44	11	44
Reducción de los riesgos	0	0	44	56
Incorporación de tecnologías	44	22	33	0

Fuente: Investigación propia

Con relación a las estrategias adoptadas para cumplir las metas citadas anteriormente, las empresas consideran muy importante e importante, conforme Tabla 5.23, realizar inversiones en la calificación en recursos humanos y en la contratación de consultoría. Se observa, sin embargo, que estas empresas consideran poco importante establecer acuerdos de cooperación con proveedores de máquinas y equipos y de insumos y materia prima, y hacer inversiones en la modernización de máquinas y equipos mientras que consideran sin importancia comprar marcas y patentes.

**TABLA 5.23 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las estrategias adoptadas por la empresa para cumplir las metas establecidas por la APEX:**

Estrategias	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NR <sup>(*)</sup>
	%					
Inversión en la modernización de máquinas y equipos	0	67	11	11	11	0
Inversión en la calificación de recursos humanos	0	11	44	33	11	0
Compra de marcas y/o patentes	100	0	0	0	0	0
Establece acuerdos de cooperación con empresas que detiene mayor nivel tecnológico	0	0	22	11	22	44
Establece acuerdos de cooperación con proveedores materias primas e insumos	0	78	11	11	0	0
Establece acuerdos de cooperación con proveedores de máquinas y equipos	0	89	11	0	0	0
Contrata consultoría especializada	0	0	44	33	22	0

(\*) No Sabe/No Contesta

Fuente: Investigación propia

Las empresas del Consorcio consideran como fortalezas extremadamente importantes, las calidades en la relación de cooperación con las empresas del Consorcio, conforme Tabla 5.24, el cambio de informaciones y la relación de confianza establecida entre ellas. Mientras sea muy importante, consideraron la disposición para correr riesgos y la existencia de objetivos comunes. Destacan como factor importante, el hecho de que consideren empresas innovadoras y disponibilidad para realizar inversiones. Otras estrategias citadas fueron a adopción de política de calidad y modernización. Para proporcionar la nivelación y evitar conflictos las empresas contrataron consultoría para montar una única colección.

**TABLA 5.24 - COLATINA FASHION EXPORT- Grado de importancia atribuido a las principales fortalezas de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Fortalezas	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
Proximidad entre las empresas	0	22	56	22
Cambio de informaciones relevantes	0	0	11	89
Hay confianza en la relación entre las empresas	0	0	11	89
Disposición para correr riesgos	11	0	89	0
Las empresas son innovadoras	0	100	0	0
Disponibilidad para invertir	0	89	11	0
Objetivos comunes	0	11	78	11
Mismo nivel tecnológico	22	78	0	0
Cultura exportadora	22	78	0	0

Fuente: Investigación propia

Los principales problemas en la relación de cooperación entre las empresas del Consorcio que consideran importantes es la falta de disponibilidad de capital de las empresas menores para hacer inversiones; la heterogeneidad de las empresas para correr riesgos y el desnivel de la experiencia exportadora, conforme Tabla 5.25.

**TABLA 5.25 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a los principales problemas de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Problemas	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
			%		
Las empresas no tienen objetivos comunes	0	78	22	0	0
Las empresas no tienen la misma disposición para correr riesgos	0	22	67	0	11
No hay confianza en la relación entre las empresas	78	22	0	0	0
Las empresas no son innovadoras	0	44	44	11	0
Falta disponibilidad de capital de las empresas menores para hacer inversiones	0	0	100	0	0
Las empresas no tienen el mismo nivel de experiencia exportadora	0	0	67	33	0
Hay diferencial de nivel tecnológico	0	44	22	33	0
Las empresas no tienen la misma cultura exportadora	0	44	22	33	0

Fuente: Investigación propia

Con relación a las principales oportunidades en la relación cooperativa en el Consorcio las empresas consideran, conforme Tabla 5.26, extremadamente importante el aprendizaje institucional y la conquista de nuevos mercados, seguidos por el hecho del proyecto tener apoyo financiero del gobierno. Consideran muy importante el hecho del proyecto ser coordinado por el gobierno y la valorización cambial.

**TABLA 5.26 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las principales oportunidades para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Oportunidades	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importante		Importante	Importante
			%	
Proyecto parcialmente financiado por el gobierno	0	33	0	67
Proyecto coordinado por el gobierno	33	0	67	0
Aprendizaje institucional (interno y externo al consorcio)	0	0	0	100
Conquistar un nuevo mercado	0	0	0	100
Aumentar las ventas en el mercado interno	33	67	0	0
Cambio de informaciones con las empresas del consorcio y de otros consorcios	0	56	11	33
Valorización cambial	0	33	67	0
Aumentar la visibilidad en el mercado interno	33	67	0	0

Fuente: Investigación propia

Las principales amenazas identificadas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación consideradas extremadamente importantes son los problemas fiscales y burocráticos de la actividad exportadora y las dificultades de prospección de mercado. La falta de experiencia de los agentes de apoyo es considerada una amenaza muy importante,

mientras que consideran poco importante la falta de cooperación y cambio de información con los otros consorcios y la necesidad de previsión y resolución de conflictos, conforme Tabla 5.27. Fueron citadas otras amenazas consideradas extremadamente importantes como la falta de información de mercado y el aumento de la crisis mundial.

**TABLA 5.27 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las principales amenazas para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Amenazas	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
Desarticulación con los agentes locales	0	22	44	33
Falta de experiencia de los agentes de apoyo	0	0	67	33
Falta de cooperación y cambio de información con otros Consorcios de Exportación	78	22	0	0
Falta de apoyo institucional (APEX, ABRAVEST, etc) efectivo para la realización de las operaciones	0	56	0	44
Problemas fiscales y burocráticos de la actividad exportadora	0	0	0	100
Dificultades de prospección de mercado	0	0	0	100
Necesidad de previsión y resolución de conflictos	67	0	33	0
Fuerte concurrencia internacional	0	0	22	78

Fuente: Investigación propia

La ampliación de la cooperación con otros agentes del arreglo y la mejoría de la articulación de la empresa en éste mismo arreglo son influencias apuntadas como extremadamente importantes del Consorcio en las empresas, conforme Tabla 5.28. Apuntaron como factor muy importante, la mejoría en la calidad de producto. Se observa que el entrenamiento y calificación de recursos humanos e innovaciones de proceso fueron consideradas, por todas las empresas, como factor importante. Sin embargo, la participación en el Consorcio no fue determinante el suficiente para inducir la incorporación de tecnologías.

**TABLA 5.28 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las principales influencias del Consorcio de Exportación en la empresa:**

Influencias	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importante		Importante	Importante
	%			
Entrenamiento y calificación de personal	0	100	0	0
Mejoría en los procedimientos gerenciales	22	78	0	0
Innovación de producto	56	22	22	0
Innovación de proceso	0	100	0	0
Mejoría en la calidad de producto	22	0	78	0
Adquisición de experiencias para vender al mercado nacional	33	56	11	0
Adquisición de experiencias para vender al mercado internacional	0	0	56	44
Ampliación en la cooperación con otros agentes del arreglo	0	0	33	67
Mejoría en la articulación de la empresa en el arreglo	0	0	33	67
Incorporación de tecnologías	67	33	0	0

Fuente: Investigación propia

El Cuadro 5.8 lista las evaluaciones de las empresas sobre el desempeño del Consorcio de Exportación. De forma general, estas empresas consideran que la participación en el consorcio fue fundamental para adquirir experiencia para exportar y para apurar la relación de cooperación. Así, el aprendizaje institucional es la principal ventaja apuntada, a pesar de todas las dificultades enfrentadas.

**CUADRO 5.8 - Evaluación general que sobre el desempeño del Consorcio de Exportación en los primeros tres años (1999-2001):**

**EVALUACIONES DE LOS EMPRESARIOS**

El consorcio sirvió como experiencia para exportar, en como cooperar y como manejar diversas organizaciones. Pero es preciso definir un segmento, marca propia y muestrario, y nivelar el perfil de las empresas. Aprendieron que actuar en consorcio no es tan fácil como fue colocado.

Experiencia extremadamente válida y muy importante para las empresas. Contribuciones muy importantes del consorcio: cambio de informaciones sobre tecnologías y desarrollo de producto.

Consideran la experiencia extremadamente válida porque permitió aumentar la experiencia empresarial; aprender que el mercado internacional es muy exigente; que para exportar es preciso tener tiempo y dedicación, y también como se preparar para la apertura arancelaria del mercado textil en 2005.

Consideran el proyecto muy atrevido. El atraso en la liberación de la APEX perjudicó las empresas.

Mismo no teniendo exportando, la entrada en el consorcio fue importante porque permitió ampliar la red de contactos; adquirir experiencia; ampliar la visión empresarial.

Fuente: Investigación propia

**5.2.4 – Indicaciones de Políticas Públicas**

Las empresas atribuyeron como políticas públicas, conforme Cuadro 5.9, extremadamente



importantes, la disponibilidad de líneas especiales de crédito y la reducción de la carga tributaria, citadas por todas las empresas, mientras que programas de capacitación profesional y entrenamiento técnico fueron citados por seis empresas, todas en nivel federal. Algunas empresas consideran como políticas muy importantes la mejoría de la infraestructura de conocimiento, en nivel federal, mientras que en nivel estadual la existencia de incentivos fiscales. Mejoría en la educación fue citada por seis de las empresas, en nivel estadual, como una política importante.

**CUADRO 5.9 - COLATINA FASHION EXPORT - Grado de importancia atribuido a las políticas, en su respectivo ámbito, que podrían aportar para el aumento de la eficiencia competitiva de las empresas del arreglo:**

Políticas/ámbito	Local					Estadual					Federal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Programas de capacitación profesional y entrenamiento técnico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3
Mejorías en la educación (1º, 2º y 3º grados)	0	0	0	0	0	0	0	6	3	0	0	0	0	0	0
Líneas especiales de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Incentivos fiscales	0	0	0	0	0	0	0	2	5	0	0	0	0	2	0
Reducción de la carga tributaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Mejorías de la infraestructura de conocimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	3	0
Mejorías de la infraestructura física	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia.

Leyenda: Grado de Importancia: (1) sin importancia; (2) poco importante; (3) importante; (4) muy importante; (5) extremadamente importante.

Estas empresas sugieren diversas políticas públicas que objetivan mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación entre las cuales se destacan las devotadas para adquisición de información de mercado, reducción de la carga tributaria, capacitación de los órganos de apoyo y disponibilidad de líneas de crédito, conforme Cuadro 5.10. Otras sugerencias: no exoneración de las exportaciones y adecuación de las leyes y alícuotas.

**CUADRO 5.10 - Sugerencias de políticas públicas para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación:**

**Sugerencias de Políticas Públicas**

La APEX debía cumplir con el cronograma de liberación de recursos
Apoyar efectivamente las empresas del consorcio y promover sus productos
Auxiliar mejor las empresas a enfrentar la crisis económica
Auxiliar en la busca de información de mercado. Mejorar el acceso a las informaciones de mercado
Capacitar técnicos especializados para que actúen en las embajadas, junto a los bancos para ofrecer líneas de crédito atractivas. Capacitar mejor el representante del consorcio
Construir una política externa de información de mercado
Disminuir la carga tributaria para aumentar la competitividad de los productos
Mejorar las carreteras y el suministro de energía eléctrica
Ofrecer apoyo financiero para apoyar el importador y para capacitar la empresa exportadora
Ofrecer línea de crédito para las empresas e importador, crédito al importador
Los coordinadores del proyecto deberían tener experiencia como vendedores
Los órganos coordinadores del proyecto deberían prestar asistencia efectiva a las empresas del consorcio; disminuir recursos para visita de los empresarios a países
Tener una política explícita de promoción a las exportaciones
Todos los órganos de apoyo deberían si comprometer en el proyecto como la municipalidad, el gobierno estadual y federal

Fuente: Investigación propia

En cuanto a las propuestas a ser conducidas por las propias empresas, se destacan la interacción con las empresas de otros consorcios, concienciación de la cultura exportadora, capacitación empresarial y priorizar información de mercado, conforme Cuadro 5.11. Otras propuestas: marca propia, adopción de *oriented-exported*, o sea, pesquisa en varios países para trazar el perfil del cliente para adaptar a los productos el estilo demandado.

**CUADRO 5.11 – Sugerencias de propuestas a ser conducidas por las empresas para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación:**

**Sugerencias de propuestas a ser conducidas por las empresas**

Ampliar los contactos con otros consorcios de otros estados y divulgar las informaciones de mercado
Las empresas necesitan ser concienciadas de que la cultura exportadora es imprescindible y que exportaciones sistematizadas solo acontecen a medio y largo plazo
Capacitarse mejor para enfrentar la crisis mundial
Dedicar tiempo y recursos financieros para exportar
Desarrollar marca propia
Hacer estudios para mejorar los costes
Prepararse mejor para la apertura arancelaria del mercado nacional textil prevista para 2005
Priorizar la información de mercado
Entrenamiento en Italia con acompañamiento de consultor italiano
Proporcionar entrenamiento gerencial con visión de mercado internacional y de coyuntura
Tener un representante del consorcio muy bien capacitado, con capacidad empresarial
Capacitar el consorcio también para importación

Fuente: Investigación propia.

## 5.3 – CONSORCIO Vitória EXPORT- CONVIX<sup>27</sup>

### 5.3.1 – Características y Estrategias Empresariales

El Consorcio Vitória Export – CONVIX fue lanzado en agosto de 1999, pero constituido legalmente en octubre de este mismo año. Inició con doce empresas, siendo que en 2001 contaba con siete empresas. Se caracteriza por la especialidad en moda playa, *surfwear* y *streetwear*, conforme Cuadro 5.12. Fueron establecidas metas de exportación de US\$ 5 millones dentro de tres años.

**CUADRO 5.12 – Caracterización de las empresas del Consorcio Vitória Export - CONVIX:**

Razón Social	Marca en el Consorcio	Estilo	Principales productos en el Consorcio	Otras marcas
1. Avan Brasil Confecções LTDA	Avan Brasil	Moda Playa	Biquini	-
2. Sirlene de Silva Marianelli ME	Sirmary Beachwear		Biquini, traje de baño masculino	-
3. LPH Indústria e Comércio Ltda	Cobra D'Água	<i>Surfwear</i> <i>streetwear</i>	Bermuda, camisa, blusa	La Praya
4. Big Lu Confecções LTDA	Big Beach		Bermuda, camisa	Wide Boys
5. Digital Confecções LTDA	Hard Finger		Bermuda, camisa	Dedoduro
6. Monna Indústria do Vestuário LTDA	Balãozinho	Moda Infantil	Ropa infantil (hasta 4 años)	Balão Mágico, OCELOT
7. Via & Cia LTDA	Via & Cia	<i>Streetwear</i> <i>Sportwear</i>	Blusa, bermuda, camisa, falda, short	-

Fuente: Investigación propia. Elaboración propia.

Se pueden considerar empresas relativamente jóvenes, cuatro de ellas fueron constituidas en la década de 90 y las otras tres en la década de 80. El origen del capital es familiar, teniendo apenas una sociedad anónima. Solamente una de ellas posee la certificación ISO 9002, ninguna posee ISO 9001. La empresa Via & Cía. Ltda es integrada en la cadena productiva del grupo económico Poltex Polido Textil S/A, que cuenta con hilandería e hila en Espírito Santo.

Las empresas del CONVIX generan, el promedio en el período 1999-2002, 913 empleos directos. El volumen de producción promedio año es, de aproximadamente, 3.714.333 piezas mientras que la facturación bruta total fue de R\$ 38,5 millones, en 2001. Los principales mercados nacionales son, principalmente, los estados de la Región Sudeste Minas Gerais, Rio de Janeiro y Espírito Santo. Los datos están presentados en la Tabla 5.29. Otros mercados de estas empresas: Sergipe, Ceará, Alagoas, Bahia, Rio Grande do Norte, Goiás, Santa Catarina y

<sup>27</sup> Investigación realizada entre los días 21 de agosto a 18 de septiembre de 2001.

el Distrito Federal. En el mercado internacional exportaron para Bolivia, Venezuela, Paraguay, Colombia, Argentina y Estados Unidos. Estas exportaciones fueron resultados de contactos con las embajadas, cámara de comercio y contactos veía distribuidores junto a los grandes minoristas. Efectivamente exportaron por el consorcio US\$ 200 mil, en 2001, con destaque para la moda playa. En los otros años realizaron diversos contactos y visitas.

**TABLA 5.29 – CONVIX - Evolución de la producción, número de empleos, facturación bruta y principales mercados nacional:**

Año	Volumen de Producción (pieza/año) <sup>(1)</sup>	Nº de Empleos totales (promedio/año)	Facturación Bruta (R\$) <sup>(2)</sup>	Principales mercados nacionales <sup>(3)</sup>	Principales mercados internacionales
1999	3.767.000	842	30.950.000	MG, RJ, ES	-
2000	3.822.000	912	34.300.770	MG, RJ, ES	-
2001 <sup>(3)</sup>	3.554.000	985	38.500.000	MG, RJ, ES	Bolivia, Venezuela, EUA, Argentina

Fuente: Investigación propia. Leyenda: (1) seis empresas contestaron; (2) cinco empresas contestaron; (3) datos estimados por las empresas de los meses de septiembre a diciembre; (3) Estados brasileños: MG –Minas Gerais; RJ – Rio de Janeiro e ES – Espírito Santo.

Sobre las fases del proceso de producción contratadas, estas empresas adquieren servicios de empresas fuera del arreglo productivo local. Se observa en el Cuadro 5.13 que varias de ellas contratan incluso empresas que se localizan en municipios más distantes como São Gabriel da Palha. Las principales ventajas asociadas fueron costes directos e indirectos, capacidad de escala y garantía de entrega.

**CUADRO 5.13 – CONVIX - Fases del proceso de producción contratada, origen y principales ventajas:**

Fases	Origen	Principales Ventajas
Bordado	Vila Velha; Cariacica	1; 2; 5
Costura	Vila Velha; Cariacica; Vitória; São Gabriel da Palha	1; 2; 3; 4; 5
Estamparía	Vila Velha; São Gabriel da Palha	1; 2; 3; 5; 6; 7
Facción	Vila Velha	1; 2; 3; 5
Lavandería	Cachoeiro; Colatina; Vila Velha	2; 5; 6
Marketing	Vitória	2; 3

Fuente: Investigación propia

Leyenda: (1) Garantía de entrega; (2) Costes directos e indirectos; (3) Atributos de calidad; (4) Flexibilidad de producción; (5) Capacidad de escala; (6) Diferenciación de producto; (7) Aumentar el mix de productos.

Con referencia a la compra de materia prima e insumos estas empresas compran, básicamente, de empresas de otros estados con excepción de la adquisición de malla que compran de la Poltex Polido Textil, conforme Cuadro 5.14. En el Cuadro 5.15, se encuentran la lista de los principales proveedores de telas. Las principales ventajas son precios y garantía de entrega. En cuanto la adquisición de máquinas y equipos estas empresas adquieren de São Paulo y muchas de ellas importan de otros países. Las principales ventajas citadas son

atributos de la calidad, contenido tecnológico, asistencia técnica, garantía de entrega y ventajas de precios.

**CUADRO 5.14 - CONVIX - Principales materias primas e insumos, equipos, origen y las principales ventajas:**

<b>Producto</b>	<b>Origen<sup>(*)</sup></b>	<b>Principales Ventajas</b>
<i>Materia prima e Insumos</i>		
Aviamentos	SP; SC	5,1
Embalajes	SC	5,1
Malla	SP; ES; SC	1; 2; 5; 6; 7; 8
Tejido	ES; RS; SC; CE; SP; MG	1; 2; 5; 6; 7; 8
<i>Máquinas y Equipos</i>		
Bordado	Italia	6
CAD trazo	Italia, España, SP	5, 6, 7
CAM corte	Italia	5, 7
Entendadora y corte	SP	1, 2, 3
Costura recta electrónica	SP, Corea, Italia	2, 3, 6, 7
Extendedora	China	6
Estamparía	SC	7
Extendedora	Italia	1, 5, 6, 7
Máquina de trazo	Italia	1, 6, 7
Maquina para hacer dobladillo (marca Colorete)	Japón, Italia	3, 6, 7
Máquinas de corte	EUA	5, 6, 7
Overloc	Japón, SP	2, 3, 6, 7
Máquina para hacer pespunte	SP	1, 2, 3
Prensa térmica	SC	7
Máquina de corte "Serra Fita"	Japón, Corea	5, 6
Sistema CAD	SP	1, 2, 3

Fuente: Investigación propia

Leyenda: (1) Garantía de entrega; (2) Costes de transportes; (3) Asistencia técnica; (4) Condiciones de financiación; (5) Ventajas de precio; (6) Atributos de calidad; (7) Contenido tecnológico; (8) Diferenciación de producto. (\*) Estados brasileños: SP = São Paulo; SC = Santa Catarina; RS = Rio Grande do Sul; MG = Minas Gerais; ES = Espírito Santo, CE = Ceará.

**CUADRO 5.15 – CONVIX - Principales proveedores de telas:**

<b>Proveedores</b>	<b>Localización</b>	<b>Estado</b>
Companhia de Tecidos Santanense S/A	Belo Horizonte	Minas Gerais
Dalila Têxtil S/A		
Menegotti Indústria LTDA	Jaraguá do Sul	
Nanete Malhas LTDA		Santa Catarina
Douat Cia Têxtil LTDA	Joinville	
Malharia Mans LTDA		
Pettenati S/A Indústria Têxtil	Caxias do Sul	Rio Grande do Sul
Poltex Polido Têxtil S/A	Serra	Espírito Santo
Rosset Têxtil S/A		
Santista Têxtil S/A	São Paulo	
Solotex Tecidos LTDA		São Paulo
Vicunha do Nordeste S/A		
Tecelagem Jacyra LTDA	Americana	
Vine Têxtil LTDA	Itatiba	

Fuente: Investigación propia

Las principales ventajas asociadas a la localización de la empresa en el arreglo productivo

local, citadas como extremadamente importante son la disponibilidad de mano de obra especializada y la proximidad con otras empresas del sector, conforme Tabla 5.30. Como ventajas muy importantes, citaron la calidad y coste de la mano de obra. Se observa, sin embargo, que consideran sin importancia la proximidad con universidad, centros de pesquisa y proveedores de máquinas y equipos.

**TABLA 5.30 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales ventajas asociadas a la localización de la empresa en el arreglo:**

Externalidades	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamen
	Importancia	Importante		Importante	te Importante
			%		
Infraestructura disponible (física y de servicio)	0	29	57	14	0
Disponibilidad de mano de obra especializada	0	0	14	29	57
Calidad de mano de obra	0	0	14	86	0
Coste de la mano de obra	0	14	14	71	0
Existencia de programas gubernamentales	0	29	43	29	0
Proximidad con universidades y centros de pesquisa	100	0	0	0	0
Proximidad con proveedores de materia prima e insumos	57	29	0	0	14
Proximidad con proveedores de máquinas y equipos	100	0	0	0	0
Proximidad con clientes	14	14	0	57	14
Proximidad con empresas del sector	14	0	0	43	43

Fuente: Investigación propia

De acuerdo con la Tabla 5.31, los meses de octubre y noviembre son de alta temporada, que inicia en septiembre y decrece en enero, aumentando rápidamente en febrero. Esta elevación en el mes de febrero se debe a las vacaciones y carnaval, contestado principalmente por la moda playa y *surfwear*. A baja temporada inicia en marzo y culmina en julio. Se observa que este período es bastante extenso si comparado con el estilo *sportwear* y camisería. Principalmente para las empresas de este Consorcio, la perspectiva de diversificar mercados podrá equilibrar este efecto estacional, motivo que justifican dirigir la producción para el mercado internacional.

En cuanto a los segmentos *surfwear* y moda playa, mercados de mayor interés como Caribe, Ecuador y Australia tienen estaciones en el mismo período del año que Brasil. Este hecho hizo que las empresas reevaluasen las estrategias en busca de mercado potencial, pero con el período inverso. Este hecho se acentúa aún más para la línea playa cuyo ciclo se concentra

90% en lo según semestre<sup>28</sup>.

**TABLA 5.31 – CONVIX - Evaluación de la demanda por el producto a cada mes:**

Mes	Alta	%		Baja
Enero	43			57
Febrero	71			29
Marzo	14			86
Abril	29			71
Mayo	29			71
Junio	29			71
Julio	0			100
Agosto	43			57
Septiembre	57			43
Octubre	100			0
Noviembre	100			0
Diciembre	71			29

Fuente: Investigación propia

Con relación a lo grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización, las empresas consideran extremadamente importante vía representantes y tiendas de varias marcas. Estas empresas consideran sin importancia la distribución veía grandes minoristas, mayoristas y por el Internet, observe la Tabla 5.32. En cuanto a las tiendas propias, las empresas tienen, el promedio de tres tiendas. Dos de estas empresas comercializan franquicias en el total cada de catorce tiendas; y dos empresas comercializan en más de 500 tiendas de varias marcas.

**TABLA 5.32 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización en el mercado nacional con base en la facturación:**

Canal de comercialización	Sin Importancia	Poco Importante	%		
			Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
Tiendas propias de la empresa o del grupo	14	0	43	14	29
Representantes	0	0	0	14	86
Tiendas varias marcas	14	0	0	29	57
Franquicias	71	0	0	29	0
Grandes minoristas	86	0	0	14	0
Mayoristas	71	0	14	14	0
Ferias	14	57	14	14	0
Internet	71	14	14	0	0

Fuente: Investigación propia

El principal canal de comercialización utilizado en el mercado internacional, conforme Tabla 5.33, considerado extremadamente importante es a través de los representantes. En según

<sup>28</sup> Conforme Daniel Rosa, superintendente del CONVIX. Cita del día 18/05/2001.

lugar, las rodadas de negocios. Se observa que consideran sin importancia tiendas propias y *trading companies*. Mientras una minoría considera este último canal, pues utiliza la *trading* del grupo económico y una empresa mantiene oficina con tienda en Estados Unidos. Las ventas realizadas ocurrieron en función de contactos personales con los tenderos y por medio de las empresas del consorcio.

**TABLA 5.33 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a los principales canales de comercialización en el mercado internacional con base en la facturación:**

Canal de Comercializaçã	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
			%		
Representantes	0	0	0	29	71
Tiendas propias de la empresa o del grupo en el exterior	86	0	0	14	0
Internet	29	43	14	14	0
Exposición en feria	43	14	29	14	0
<i>Trading company</i>	71	0	14	0	14
Misiones	14	71	14	0	0
Rodadas de negocios	14	0	14	29	43

Fuente: Investigación propia

El mercado de las empresas es, fundamentalmente, nacional, exclusive Espírito Santo, como presentado en la Tabla 5.34. Se observa que las ventas al mercado internacional son consideradas de forma sistemática y constante para apenas tres empresas, destacándose los países Bolivia, Venezuela, EEUU y los del MERCORUR.

**TABLA 5.34 – CONVIX – Clasificación de la participación de los productos en los principales mercados:**

Mercado	Número de empresas	Mínimo	Máximo	Mediana	Intermediano
<i>Nacional/Estados</i>					
Rio de Janeiro	5	5,0	14,0	9,0	10,0
São Paulo	5	7,3	14,0	9,9	10,0
Minas Gerais	6	5,0	20,0	12,2	11,5
Espírito Santo	3	30,0	40,0	35,3	36,0
Bahia	3	5,0	10,0	7,0	6,0
Santa Catarina	3	3,0	10,0	6,0	5,0
Mato Grosso	2	6,0	10,0	8,0	8,0
Demás Estados	4	10,0	70,0	44,6	49,2
<i>Internacional/Países</i>					
Bolivia, Venezuela, EEUU	3	1,7	15,0	8,9	10,0

Fuente: Investigación propia

Con referencia a los objetivos de inversiones en el período 1999-2001, las empresas consideran extremadamente importantes los relacionados al entrenamiento de recursos humanos y con el CONVIX. Citaron, enseguida, las inversiones relacionadas con la ampliación



de la producción y para mejoría del producto para al mercado internacional. Se observa que atribuyen sin importancia las inversiones en certificación, conforme Tabla 5.35.

**TABLA 5.35 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a los objetivos de inversión realizadas en los últimos tres años (1999 - 2001):**

Objetivos de Inversión	Sin Importancia	Poco Importante	%		
			Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
Mejoría en la calidad del producto para el mercado internacional	0	43	14	0	43
Mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional	0	0	57	43	0
Diversificación de la producción	43	14	0	29	14
Ampliación de la producción	14	29	0	0	57
Modernización de máquinas y equipos	0	14	29	43	14
Entrenamiento de Recursos Humanos	0	0	14	14	71
Certificación	71	0	14	0	14
Relacionados al Consorcio de Exportación	0	0	14	14	71

Fuente: Investigación propia

Con referencia con las fuentes de financiación utilizadas en este período las empresas consideran extremadamente importantes recursos propios, agencia oficial de apoyo y banco oficial de desarrollo, seguidas, como muy importante, de los bancos privados. Se observa que estas empresas consideran sin importancia la financiación internacional. Los datos están presentados en la Tabla 5.36.

**TABLA 5.36 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación de las inversiones, citados anteriormente:**

Fuentes de Inversión	Sin Importancia	Poco Importante	%		
			Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
Recursos propios o del grupo	0	0	0	0	100
Bancos oficiales comercial	0	29	43	0	29
Bancos oficiales de desarrollo	14	29	0	14	43
Bancos privados	0	14	14	71	0
Agencias oficiales de apoyo	0	0	0	14	86
Financiamientos internacionales	100	0	0	0	0
Proveedores	43	43	0	0	14

Fuente: Investigación propia

Las inversiones previstas para el período 2001-2004, conforme Tabla 5.37, estarán concentrados en la mejoría de la calidad del producto para el mercado internacional y entrenamiento de recursos humanos, considerados extremadamente importantes. Inversiones para la mejoría del producto para el mercado nacional y los relacionados al Consorcio fueron

considerados muy importante. Se observa, sin embargo, que estas empresas, como ocurrió en el período 1999-2001, no pretenden invertir en certificación.

**TABLA 5.37 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a los objetivos de inversión a ser realizados en los próximos tres años (2001 - 2004):**

Inversiones	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Mejoría en la calidad del producto para el mercado internacional	0	14	14	0	71
Mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional	0	0	0	100	0
Diversificación de la producción	29	29	0	14	29
Ampliación de la producción	0	29	29	29	14
Modernización de máquinas y equipos	0	29	29	43	0
Entrenamiento de personal	0	0	29	14	57
Certificación	71	14	0	14	0
Relacionados al Consorcio de Exportación	0	0	14	43	43

Fuente: Investigación propia

Las fuentes de financiación previstas son recursos propios, agencia de apoyo y bancos privados, de acuerdo con la Tabla 5.38. Consideran sin importancia las financiaciones internacionales y de los proveedores.

**TABLA 5.38 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las fuentes de financiación que serán adoptadas para las inversiones citadas anteriormente:**

Fuentes de Financiación	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Recursos propios o del grupo	0	0	0	0	100
Bancos oficiales comercial	0	29	29	29	14
Bancos oficiales de desarrollo	14	43	14	29	0
Bancos privados	0	0	14	57	29
Agencias oficiales de apoyo	0	0	0	43	57
Financiaciones internacionales	100	0	0	0	0
Proveedores	71	14	0	0	14

Fuente: Investigación propia

Las empresas consideran como factores extremadamente importantes para mantener la capacidad competitiva de sus productos innovación en *design* y modelado, coste de la mano de obra y la adopción de nuevas estrategias de comercialización, mientras que consideran mucho importante calidad de la mano de obra y capacidad de innovación de producto, como demostrados en la Tabla 5.39.

**TABLA 5.39 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a los factores determinantes para mantener la capacidad competitiva del producto:**

Factores	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente	NS/NC <sup>(1)</sup>
	Importancia	Importante		Importante	Importante	
	%					
Calidad de la materia prima	0	0	43	43	14	0
Calidad de la mano de obra	0	0	0	71	29	0
Coste de la mano de obra	0	0	0	14	71	14
Nivel tecnológico de los equipos	0	0	57	29	14	0
Innovación en <i>design</i> y modelado	0	0	0	14	86	0
Nuevas estrategias de comercialización	0	0	0	29	71	0
Capacidad de servicio (volumen y plazo)	0	0	29	43	29	0
Variación de la tasa de cambio	14	29	43	14	0	0
Costes de financiación	0	14	14	29	43	0
Capacidad de innovación de producto	0	0	0	57	43	0

Fuente: Investigación propia. Leyenda: (1) NS/NC: No Sabe/No Contesta.

Con referencia con los factores que afectaron el desempeño competitivo de las empresas desde el proceso de apertura de mercado iniciado en principios de los años noventa, las empresas consideran extremadamente importante el aumento de la competencia basada, principalmente, en la diferenciación de producto; en grado menor, el aumento de la competencia basada en bajos precios y en calidad de producto. La apertura comercial impactó en la dificultad de comercialización, considerado un factor muy importante. Los datos están presentados en la Tabla 5.40.

**TABLA 5.40 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a los factores que afectan el desempeño competitivo de las empresas desde el proceso de apertura de mercado en los años 90's:**

Factores	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Aumento de la competencia, basada en precios menores	0	0	14	29	57
Aumento de la competencia, basada en la calidad de producto	0	0	29	14	57
Aumento de la competencia, basada en la diferenciación de producto	0	0	0	29	71
Aumento de la competencia con las grandes cadenas internacionales	14	14	14	29	29
Concentración industrial en la cadena hacia adelante	14	43	14	14	14
Dificultad de comercialización	0	14	0	86	0
Aumento de los precios de los factores de producción	0	57	29	0	14
Problemas de accesibilidad de insumos y materias primas	29	43	29	0	0

Fuente: Investigación propia

En cuanto a las estrategias adoptadas para se adecuen al proceso de apertura, conforme los impactos citados anteriormente, las empresas consideran extremadamente importante la entrada en el Consorcio de Exportación y la realización de arreglos cooperativos, reforzando que la apertura hizo que adoptasen estrategias de ajustes. Otras afirmaron introducción de innovación de proceso y empeño en el aprendizaje tecnológico, conforme en la Tabla 5.41.

**TABLA 5.41 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las estrategias adoptadas para adecuarse al proceso de apertura de mercado en los años 90's:**

<b>Estrategias</b>	<b>Sin Importancia</b>	<b>Poco Importante</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy Importante</b>	<b>Extremadamente Importante</b>
			%		
Promovió importantes mejorías en los equipos y procesos productivos	0	0	14	43	43
Promovió cambio organizacional	0	29	43	29	0
Introdujo innovación de producto	0	0	29	29	43
Introdujo innovación de proceso	0	14	14	57	14
Hizo arreglos cooperativos con empresas e instituciones de apoyo	0	0	0	29	71
Capacitó internamente los recursos humanos	0	0	14	29	57
Se empeñó en el aprendizaje tecnológico	0	14	14	57	14
Ingresó en el Consorcio de Exportación	0	0	0	0	100
La empresa no fue afectada y no alteró su estrategia	86	14	0	0	0

Fuente: Investigación propia

Con referencia a las influencias del MERCORUR en la formación de las estrategias de mercado se observa que estas empresas consideran sin importancia la formación de alianzas cooperativas con las empresas del MERCORUR y la realización de inversiones, conforme Tabla 5.42. Sin embargo, al considerar el nivel de concurrencia potencial algunas empresas se empeñaron en promover una mayor integración con las empresas locales y en realizar esfuerzos junto a los gobiernos.

**TABLA 5.42 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las influencias del MERCORUR en la formación de las estrategias de mercado:**

Estrategias	Sin Importancia	Poco Importante	%		
			Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
Llevó a la formación de alianzas cooperativas con empresas de los países del MERCOSUR, vueltas a mejoras en la producción	100	0	0	0	0
Llevó la empresa a realizar inversiones en los países del MERCOSUR	100	0	0	0	0
Llevó la empresa la mayor integración con empresas locales en la busca de mayor especialización productiva	0	14	14	29	43
Llevó la empresa a realizar esfuerzos junto a los gobiernos en favor de tratamiento más equitativo a las empresas locales	14	0	14	29	43
Llevó la empresa a ampliar su estructura de ventas	43	0	14	29	14

Fuente: Investigación propia

Sobre la evaluación de las características de la relación de cooperación con empresas de los países del MERCORUR, se observa que estas empresas consideraron sin importancia hacer alianzas estratégicas e inversiones, aunque el cambio favoreciese las transacciones, las estrategias no se alteraron. Notase, de acuerdo con la Tabla 5.43, que 29% de las empresas siquiera consideran las empresas del MERCORUR como potenciales *partners* comerciales.

**TABLA 5.43 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las relaciones de cooperación con las empresas de los países del MERCOSUR:**

Características	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/ NC <sup>(1)</sup>
	%					
Llevó a la formación de alianzas cooperativas con empresas de los países del MERCOSUR, vueltas a mejorías en la producción	100	0	0	0	0	0
Llevó la empresa a realizar inversiones en los países del MERCOSUR	100	0	0	0	0	0
Llevó la empresa la mayor integración con empresas locales en la busca de mayor especialización productiva	0	14	14	29	43	0
Llevó la empresa a realizar esfuerzos junto a los gobiernos en favor de tratamiento más equitativo a las empresas locales	14	0	14	29	43	0
Llevó la empresa a ampliar su estructura de ventas	43	0	14	29	14	0
Genera acuerdos comerciales	29	0	29	14	0	29
La proximidad de mercado lleva a menores costes	29	0	14	29	0	29
La analogía de las preferencias del cliente es factor relevante	29	14	14	0	14	29
Las preferencias arancelarias son muy favorables	29	0	29	0	14	29
Hay facilidad para adquirir experiencia	29	14	0	14	14	29
El cambio favorece las transacciones	43	14	0	14	0	29
Hay ausencia de objetivos comunes de negocios	43	0	14	14	0	29
La dimensión limitada del mercado es un obstáculo	29	14	0	0	29	29
No hay acceso a las informaciones de negocios	29	0	0	0	43	29
Se verifica dificultad de mayor aproximación	29	14	0	14	14	29
No hay armonía entre las políticas macroeconómicas de los países	29	0	0	0	43	29
Los obstáculos fiscales son relevantes	29	0	0	14	29	29
Hay dificultades en la realización de acuerdos cooperativos	29	0	0	43	0	29

(1) No Sabe/No Contesta

Fuente: Investigación propia

### 5.3.2 – Cooperación, aprendizaje, innovaciones y estructuras de *governance*

Para mejorar la posición competitiva estas empresas utilizan como principales fuentes de información, los acuerdos de cooperación con empresas del Consorcio de Exportación y las publicaciones nacionales e internacionales especializadas, conforme Tabla 5.44. Como factor

muy importante, consideran las consultorías especializadas contratadas localmente, especialmente el CETECON. Se constata, sin embargo, que la universidad y centros tecnológicos no son considerados importantes fuentes de información. Otras fuentes de informaciones citadas: Departamento de Desarrollo de la POLTEX, de la ABIT y con los representantes. Para la línea *surfwear*, han sido muy importantes las relaciones con los deportistas.

**TABLA 5.44 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales fuentes de información utilizadas para mejorar la posición competitiva del producto:**

Fontes de Informação	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/ NC <sup>(1)</sup>
	%					
Consultorías especializadas contratadas localmente	0	0	14	86	0	0
Consultorías especializadas localizadas fuera de la región	0	0	14	29	57	0
Consultorías especializadas localizadas en el exterior	43	0	0	14	43	0
UFES	100	0	0	0	0	0
CEFETES	86	14	0	0	0	0
SENAI	14	71	14	0	0	0
En cooperación con clientes	0	0	14	43	43	0
En cooperación con proveedores máquinas y equipos	14	43	29	14	0	0
En cooperación con proveedores de materia prima e insumos	0	43	14	29	14	0
En cooperación con empresas del consorcio de exportación	0	0	0	14	86	0
En cooperación con empresas del sector en la región	0	0	29	57	14	0
En cooperación con empresas del sector fuera de la región	0	0	43	29	29	0
En cooperación con empresas del sector localizadas en el exterior	29	29	14	0	29	0
Congresos y ferias comerciales e industriales del sector en el país	0	0	29	43	29	0
Congresos y ferias comerciales e industriales del sector en el exterior	29	0	0	29	43	0
En las unidades de producción de la empresa	0	0	43	57	0	0
Publicaciones nacionales especializadas	0	0	0	14	86	0
Publicaciones internacionales especializadas	0	0	0	0	86	14

(1) No Sabe/No Contesta

Fuente: Investigación propia

Desde 1998, inicio de las actividades para el montaje del Consorcio, las formas de cooperación establecidas con los clientes tuvieron como objetivo el cambio de informaciones. Este objetivo

fue más atribuido a la relación de cooperación con los concurrentes, con las empresas del Consorcio y con los proveedores de insumos y materia prima, como presentados en la Tabla 5.45. Se verifica también que con las empresas del Consorcio, las relaciones estuvieron devotadas para el desarrollo y mejoría de productos. Con la universidad, centro tecnológico y órganos públicos no hubo relación de cooperación considerada relevante.

**TABLA 5.45 – CONVIX - Formas de cooperación establecidas desde 1998 con los demás actores del arreglo:**

<b>Atores/Formas de Cooperación</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
	%						
Clientes	100,00	28,58	,00	,00	14,29	,00	,00
Competidores	85,72	14,29	,00	14,29	,00	,00	,00
Proveedores de insumos y materia prima	85,72	28,58	,00	,00	,00	,00	14,29
Proveedores de máquinas y equipos	71,43	14,29	,00	14,29	,00	,00	14,29
UFES	14,29	,00	,00	,00	,00	,00	85,72
SENAI, CEFETES	14,29	,00	,00	,00	,00	,00	85,72
CETECON	42,86	28,58	57,15	,00	,00	,00	14,29
Sindicatos y Asociaciones	42,86	,00	,00	28,58	14,29	,00	14,29
Órganos Públicos	,00	,00	0	0	14,29	,00	85,72
Consorcio de Exportación	85,72	71,43	42,86	42,86	42,86	14,29	,00

Fuente: Investigación propia. Leyenda - Formas de Cooperación: (1) Cambio de informaciones; (2) Desarrollo y mejoría de productos; (3) Acciones conjuntas para capacitación de recursos humanos; (4) Acciones conjuntas de marketing; (5) Acciones conjuntas de *design* y modelado; (6) Otras; (7) No hubo relación de cooperación relevante.

Otras formas de cooperación se destinan, como se observa en el Cuadro 5.16, a la diferenciación de producto e innovación de producto en el caso de clientes y proveedores de materia prima e insumos como también entre las empresas del Consorcio. Se observa que algunas de las empresas ya mantienen relación de cooperación con grandes redes como Hugo BOSS y GUESS. Mientras que otras estrechan relaciones adentro de cadena productiva con sus proveedores locales como es el caso de la POLTEX.



**CUADRO 5.16 – CONVIX - Otras formas de cooperación establecidas desde 1998 con los demás actores del arreglo:**

<b>Actores</b>	<b>Formas de cooperación</b>
Cientes	Diferenciación de producto con tienda de varias marcas y con deportistas, en el caso de <i>surfwear</i> , para mejor atender a este mercado. <i>Design</i> , modelado, estilo y desarrollo de colección con Hugo BOSS, GUESS.
Competidores	Promoción de las empresas del arreglo, informaciones sobre el sector. Marketing e informaciones sobre el sector.
Proveedores de insumos y materia prima	Uso de nuevas telas, desarrollo de producto, desarrollo de nuevas estamparías. Con la POLTEX información sobre nuevas telas, estilos, estamparías.
Proveedores de máquinas y equipos	Actualización tecnológica, mejorar la aplicabilidad de la tecnología, visitas a ferias, mejorías operacionales.
UFES	No se verifican
SENAI, CEFETES	Adecuación consumo de energía
CETECON	Cursos de entrenamiento capacitación en Recursos Humanos, modernización tecnológica, planificación estratégica para el consorcio, informaciones técnicas.
Sindicatos y Asociaciones	Promoción de las empresas del arreglo, aparcería para divulgación. Con la ABIT y SINDUTEX asesoría en comercio exterior y calificación de producto. Con la ABRAVEST y el SINCONFEC para expandir el aprendizaje junto al CONVIX.
Órganos Públicos	Aparcería para divulgación.
Consortio de Exportación	Prospección de mercado, promoción y desarrollo, mejoría de producto. Indicación al Consorcio Colatina de potenciales compradores como Bolivia, Paraguay y Venezuela. <i>Design</i> , actualización tecnológica, calidad de producto, informaciones de mercado, capacitación para exportar.

Fuente: Investigación propia

Con referencia con las principales innovaciones adoptadas en el período 1999-2001, no relacionadas al Consorcio de Exportación, las empresas consideran muy importantes, las innovaciones en la relación con sus concurrentes y en las formas de comercialización, de acuerdo con la Tabla 5.46.

**TABLA 5.46 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales innovaciones adoptadas en los últimos tres años (1999-2001) y que NO sea relacionada al Consorcio de Exportación:**

<b>Innovaciones</b>	<b>Sin</b>	<b>Poco</b>	<b>Importante</b>	<b>Muy</b>	<b>Extremadamente</b>
	<b>Importancia</b>	<b>Importante</b>	<b>%</b>		
Innovaciones en <i>design</i> y modelado	0	0	57	43	0
Innovaciones en el uso de nuevas telas y material de acabamiento	0	0	43	57	0
Nuevo producto	0	0	14	57	29
Incorporación de nuevos equipos en la planta industrial	0	29	29	43	0
Nueva configuración de la planta industrial	29	29	14	29	0
Introducción de nuevas técnicas organizacionales	0	29	29	29	14
Innovaciones en entrenamiento de Recursos Humanos	0	0	43	57	0
Innovaciones en la forma de comercialización	0	0	0	71	29
Innovaciones en las relaciones con los concurrentes	0	0	14	86	0
Certificaciones de calidad	57	29	0	0	14

Fuente: Investigación propia

Cuanto a las principales innovaciones adoptadas, en este mismo período, pero relacionadas al Consorcio de Exportación, se destacan las innovaciones en la relación con los concurrentes, en *design* y modelado, en entrenamiento de recursos humanos y en las formas de comercialización, apuntadas como extremadamente importantes conforme Tabla 5.47. Otras innovaciones citadas: introducción del tejido *suplex*; noticias estamparías; nuevas telas; Costura Cero; ERP; lectora de código de barra, *corners* (*stand* exclusivo para exposición localizado en el interior de una tienda de varias marcas).

**TABLA 5.47 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales innovaciones adoptadas en los últimos tres años (1999-2001) y que sea relacionada al Consorcio de Exportación:**

Innovaciones	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
			%		
Innovaciones en <i>design</i> y modelado	0	0	0	29	71
Innovaciones en el uso de nuevas telas y material de acabamiento	0	0	43	57	0
Nuevo producto	0	0	29	29	43
Incorporación de nuevos equipos en la planta industrial	0	43	14	29	14
Nueva configuración de la planta industrial	14	29	43	0	14
Introducción de nuevas técnicas organizacionales	0	0	57	14	29
Innovaciones en entrenamiento de Recursos Humanos	0	14	14	0	71
Innovaciones en la forma de comercialización	0	0	0	29	71
Innovaciones en las relaciones con los concurrentes	0	0	0	14	86
Certificaciones de calidad	71	29	0	0	0

Fuente: Investigación propia

### 5.3.3 – Influencias e impactos internos del Consorcio en las empresas

Las empresas del CONVIX consideran como factor extremadamente importante que las motivó a ingresar en el Consorcio, la posibilidad de conquista y diversificación de mercado, considerando la gran demanda en las estaciones de verano de los productos en el mercado nacional, conforme Tabla 5.48. Enseguida, citaron como factores muy importantes, realizar e incrementar exportaciones y adquirir experiencia para vender al mercado internacional. Se observa, sin embargo, que estas empresas no consideran un factor importante adquirir economías de escala.

**TABLA 5.48 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a los factores que motivaron la participación de la empresa en el Consorcio de Exportación:**

Fatores	Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/ NC <sup>(1)</sup>
	%					
Realizar exportaciones	0	0	14	57	29	0
Incrementar las exportaciones	0	14	0	57	29	0
Capacitarse para exportar	0	0	29	29	43	0
Adquirir experiencia para vender al mercado internacional	0	0	0	57	43	0
Adquirir experiencia para incrementar las ventas al mercado nacional	43	0	14	14	29	0
Cambio de informaciones	0	0	0	14	86	0
Mejoría de la calidad del producto	0	0	29	43	29	0
Diversificación de mercado	0	0	0	0	100	0
Nuevo mercado, por el motivo de inestabilidad estacionalidad del mercado nacional	0	0	0	0	100	0
Disminución de los riesgos y costes de la actividad	0	0	43	43	14	0
Adquirir economías de escala	0	57	14	29	0	0
Adquirir economías de especialización	14	29	29	14	0	14

Fuente: Investigación propia. Leyenda: (1) NS/NR – No Sabe/Não Contesta.

Con relación a las metas establecidas por la APEX y como fueron incorporadas por las empresas, se verifica que 57% de las empresas consideran extremadamente importantes, las mejoras de los niveles de *design*, embalaje, procesos productivos, calificación de recursos humanos, y muy importante, la reducción de los riesgos, conforme Tabla 5.49. Por otro lado, estas empresas consideran poco importantes, los acuerdos de cooperación técnico-industrial con las empresas del exterior y la incorporación de tecnologías. Citaron la adaptación de producto, principalmente, de la línea playa porque además del producto ser más flexible, tiene mucho potencial de venta.

**TABLA 5.49 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las metas establecidas por la APEX con relación a las metas de la empresa:**

Metas	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/ NC <sup>(1)</sup>
	%				
Realización del 20% de las ventas	14	43	29	14	0
Acuerdos de cooperación técnico-industrial con las empresas del exterior	43	14	43	0	0
Mejorías de los niveles de design, embalaje, procesos productivos, calificación de recursos humanos	0	14	14	57	14
Reducción de los riesgos	0	29	57	14	0
Incorporación de tecnologías	43	43	0	14	0

Fuente: Investigación propia. Leyenda: (1) NS/NR – No Sabe/Não Contesta.

Las estrategias adoptadas por las empresas para cumplir las metas establecidas por la APEX resultaron en la contratación de consultoría y en inversión en calificación de recursos humanos, observe la Tabla 5.50. Sin embargo, todas las empresas juzgaron sin importancia comprar marcas y/o patentes.

**TABLA 5.50 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las estrategias adoptadas por la empresa para cumplir las metas establecidas por la APEX:**

Estrategias	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Inversión en la modernización de máquinas y equipos	0	57	14	14	14
Inversión en la calificación de recursos humanos	0	0	14	14	71
Compra de marcas y/o patentes	100	0	0	0	0
Establece acuerdos de cooperación con empresas que detiene mayor nivel tecnológico	0	0	43	43	14
Establece acuerdos de cooperación con proveedores materias primas e insumos	0	57	0	29	14
Establece acuerdos de cooperación con proveedores de máquinas y equipos	0	57	43	0	0
Contrata consultoría especializada	0	0	0	14	86

Fuente: Investigación propia

Sobre el grado de importancia atribuido a las principales fortalezas que juzgan tener en la relación cooperativa en el Consorcio, estas empresas creen ser extremadamente importante el cambio de informaciones relevantes, y muy importante, la proximidad entre las empresas y la disposición para correr riesgos, conforme Tabla 5.51.

**TABLA 5.51 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales fortalezas de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Fortalezas	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importante		Importante	Importante
	%			
Proximidad entre las empresas	14	14	57	14
Cambio de informaciones relevantes	0	0	29	71
Hay confianza en la relación entre las empresas	0	29	43	29
Disposición para correr riesgos	0	43	57	0
Las empresas son innovadoras	14	57	29	0
Disponibilidad para invertir	29	57	14	0
Objetivos comunes	0	57	14	29
Mismo nivel tecnológico	14	71	14	0
Cultura exportadora	29	29	29	14

Fuente: Investigación propia

Sobre los principales problemas en la relación cooperativa en el Consorcio, notase fundamentalmente, la existencia de diferencial de nivel tecnológico citado por 71% de ellas como factor muy importante, mientras que 43% citaron como factores extremadamente importantes, la falta de objetivos comunes, el desnivel de la experiencia en exportación y la falta de cultura exportadora. Los datos están presentados en la Tabla 5.52. Otros factores considerados fueron la falta de disponibilidad para desarrollar nuevos productos y colección de la línea *surfwear*.

**TABLA 5.52 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a los principales problemas de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Problemas	Sin	Poco	Importante	Muy	Extremadamente
	Importancia	Importante		Importante	Importante
	%				
Las empresas no tienen objetivos comunes	0	43	0	14	43
Las empresas no tienen la misma disposición para correr riesgos	0	29	14	43	14
No hay confianza en la relación entre las empresas	14	0	57	29	0
Las empresas no son innovadoras	0	43	43	0	14
Falta disponibilidad de capital de las empresas menores para hacer inversiones	0	29	43	29	0
Las empresas no tienen el mismo nivel de experiencia exportadora	0	0	43	14	43
Hay diferencial de nivel tecnológico	0	0	29	71	0
Las empresas no tienen la misma cultura exportadora	0	0	43	14	43

Fuente: Investigación propia

Observando la Tabla 5.53, se verifica que la principal oportunidad identificada en la relación cooperativa es, sin duda, el aprendizaje institucional (externo e interno al Consorcio). En menor grado, el cambio de informaciones con las empresas del mismo consorcio y de otros consorcios, seguido de la oportunidad de conquistar nuevos mercados, citado por 57% de ellas como factor extremadamente importante. El MERCOSUR no constituye un mercado de interés porque el verano es de apenas 3 meses, mismo con la proximidad y semejanza del idioma.

Especialmente para la línea *surfwear*, como el padrón de concurrencia es marcado por la concentración de grandes marcas en el mercado mundial, algunas empresas ya consideran la oportunidad de adherir al *travel label/product label*. Se trata de un contrato con una grande marca internacional para producir localmente, pero llevando la etiqueta de este cliente que envía las especificaciones técnicas, con cotización pre-determinada.

**TABLA 5.53 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales oportunidades para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Oportunidades	Sin Importancia	Poco Importante	Importante %	Muy Importante	Extremadamente Importante
Proyecto parcialmente financiado por el gobierno	0	0	29	57	14
Proyecto coordinado por el gobierno	0	57	14	14	14
Aprendizaje institucional (interno y externo al consorcio)	0	0	0	14	86
Conquistar un nuevo mercado	0	0	14	29	57
Aumentar las ventas en el mercado interno	29	29	29	14	0
Cambio de informaciones con las empresas del consorcio y de otros consorcios	0	0	14	14	71
Valorización cambial	14	14	43	29	0
Aumentar la visibilidad en el mercado interno	29	29	14	29	0

Fuente: Investigación propia

Las principales amenazas citadas en la relación de cooperación, consideradas extremadamente importantes, son los problemas fiscales y burocráticos de la actividad exportadora y las dificultades de prospección de mercado, conforme Tabla 5.54. Se observa, sin embargo, que 29% de ellas no atribuyen importancia en cuanto a la necesidad de previsión y reducción de los conflictos, inherentes a los acuerdos de cooperación.

**TABLA 5.54 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales amenazas para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Amenazas	Sin Importancia	Poco Importante	Importante %	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC <sup>(1)</sup>
Desarticulación con los agentes locales	0	0	29	29	43	0
Falta de experiencia de los agentes de apoyo	0	14	29	14	43	0
Falta de cooperación y cambio de información con otros Consorcios de Exportación	0	14	71	14	0	0
Falta de apoyo institucional (APEX, ABRAVEST, etc) efectivo para la realización de las operaciones	0	0	14	43	43	0
Problemas fiscales y burocráticos de la actividad exportadora	0	0	0	0	100	0
Dificultades de prospección de mercado	0	0	0	0	100	0
Necesidad de previsión y resolución de conflictos	29	14	14	43	0	0
Fuerte concurrencia internacional	0	0	0	57	29	14

Fuente: Investigación propia. . Leyenda: (1) NS/NR – No Sabe/Não Contesta.

Con relación a las principales influencias del Consorcio en la empresa, se observa como extremadamente importante, para 71% de ellas, la adquisición de experiencia para vender al mercado internacional, seguido del 57%, el entrenamiento y la calificación de recursos humanos. Los datos están presentados en la Tabla 5.55.

**TABLA 5.55 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las principales influencias del Consorcio de Exportación en la empresa:**

Influencias	Sin Importancia	Poco Importante	%		
			Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante
Entrenamiento y calificación de personal	0	0	14	29	57
Mejoría en los procedimientos gerenciales	0	29	43	14	14
Innovación de producto	0	0	43	43	14
Innovación de proceso	0	29	43	29	0
Mejoría en la calidad de producto	0	0	29	43	29
Adquisición de experiencias para vender al mercado nacional	14	29	14	43	0
Adquisición de experiencias para vender al mercado internacional	0	0	0	29	71
Ampliación en la cooperación con otros agentes del arreglo	0	0	29	29	43
Mejoría en la articulación de la empresa en el arreglo	0	0	29	43	29
Incorporación de tecnologías	14	29	57	0	0

Fuente: Investigación propia

En la evaluación de las empresas del Consorcio, la cooperación contribuyó definitivamente para adquirir experiencia para exportar y para el aprendizaje institucional. Sin embargo, los desniveles del perfil empresarial y la falta de objetivo en el producto aportaron en la dificultad de alcanzar las metas, establecidas inicialmente conforme Cuadro 5.17.

**CUADRO 5.17 – CONVIX - Evaluación general sobre el desempeño del Consorcio de Exportación en los primeros tres años (1999-2001):**

**EVALUACIONES DE LOS EMPRESARIOS**

La experiencia fue importante porque ofreció la noción de como es difícil exportar y mucho más difícil es hacer esto con empresas de perfiles y productos tan distintos.

La experiencia fue muy significativa para las empresas. Amplió la experiencia para vender en el comercio internacional, pero el resultado sería más satisfactorio si tuviesen mejor definido el producto. Son empresas muy diferentes, con productos también distintos.

La experiencia ha sido muy importante para las empresas, pero es preciso nivelarla y crear una cultura exportadora.

Consideran la experiencia extremadamente válida y mucho importante, pero lamentan la falta de experiencia de las instituciones de apoyo del proyecto.

Es preciso perfeccionar el modelo y acompañar los resultados. El consorcio está siendo una experiencia muy importante para empresas que nunca exportaron.

Mejoría de producto y experiencia para vender al mercado internacional fueron las mayores contribuciones. Las inversiones son muy altas, pero el retorno no es garantizado.

Fuente: Investigación propia

### 5.3.4 – Indicaciones de políticas públicas

Sobre las políticas públicas que podrían aportar para el aumento de la eficiencia competitiva de las empresas del arreglo, destaca en ámbito federal y estadual, la reducción de la carga tributaria. Sugieren también el montaje de programas de capacitación profesional y entrenamiento técnico, en ámbito federal. Mejorías en la educación y disponibilidad de incentivos fiscales son citadas en nivel estadual. En nivel local, consideran importante mejorías de la infraestructura física. Los datos están presentados en el Cuadro 5.18.

**CUADRO 5.18 – CONVIX - Grado de importancia atribuido a las políticas, y su respectivo ámbito, que podrían aportar para el aumento de la eficiencia competitiva de las empresas del arreglo:**

Políticas/ámbito	Local					Estadual					Federal				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Programas de capacitación profesional y entrenamiento técnico	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	2
Mejorías en la educación (1º, 2º y 3º grados)	0	0	0	0	0	0	0	4	3	0	0	0	0	0	0
Líneas especiales de crédito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	1	2	2
Incentivos fiscales	0	0	0	0	0	0	0	4	1	0	0	0	0	1	1
Reducción de la carga tributaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	7
Mejorías de la infraestructura de conocimiento	0	2	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0
Mejorías de la infraestructura física	0	0	5	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Investigación propia. Leyenda Grado de Importancia: (1) sin importancia; (2) poco importante; (3) importante; (4) muy importante; (5) extremadamente importante.

Las políticas públicas sugeridas para aumentar el desempeño del Consorcio se destinan a adquirir información de mercado, experiencia y comprometimiento de los órganos trazadores del proyecto, trabajar la imagen del país en el exterior, aumentar la cultura exportadora, perfeccionar el modelo y facilitar la tramitación de la actividad exportadora, conforme Cuadro 5.19.

Con referencia con las propuestas de actuación para las empresas, enfatizan, principalmente, el aumento de la cooperación con las diversas instituciones, reestructuración interna y definición de objetivos, como establecidas en el Cuadro 5.20.



**CUADRO 5.19 – CONVIX - Sugerencias de políticas públicas para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación:**

**Propuestas de Políticas Públicas**

Apoyar las empresas para tener información de mercado.

Las entidades de apoyo deberían si comprometer con el proyecto hasta su el final. Necesitan ser diestras en lo que pretenden coordinar.

A través de los consulados, organizar rodadas de negocios y ofrecer infraestructura adecuada. Organizar misiones a través de los consulados, montar un *show-room* y buscar otros apoyos.

Aumentar la credibilidad de Brasil en el exterior.

Aumentar el subsidio para actividades exportadoras.

Concienciación de los empresarios de la necesidad de creación de nuevos consorcios para enfrentar la globalización.

Creación de un consejo de consorcio para gestión de las informaciones de mercado, con datos actualizados.

Definición de productos y estilos al formar un consorcio. Escoger apenas un segmento para actuar en cada consorcio por estado.

Facilitar la tramitación para exportación y disminuir la carga tributaria.

Elaborar un plan de prospección, llevando en cuenta las peculiaridades de los productos y mercados respectivos.

Establecer productos con precios compatibles con los asiáticos.

Modificación de criterios fiscales actuales con respecto de las micro y pequeñas para la exención de impuestos que penaliza los pequeños exportadores.

Fuente: Investigación propia

**CUADRO 5.20 – CONVIX - Sugerencias de propuestas a ser acarreadas por las empresas para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación:**

**Sugerencias de propuestas a ser conducidas por las empresas**

Profundizar la cooperación con la ABIT

Las empresas necesitan comprender que exportar requiere un aprendizaje que lleva tiempo. Necesitan ser más objetivas y persistentes y asiduas a las reuniones.

Aumentar las formas de cooperación con las organizaciones. Incentivar la cooperación y el cambio de informaciones entre los agentes locales.

Contratar consultor de mercado para auxiliar en la prospección de mercado.

Es preciso definir metas conforme la disposición y comprometimiento de las empresas.

Establecer de que forma los importadores harán el pago y como serán financiados.

Mayor articulación de los consorcios y entidades de otros estados.

Reevaluar las metas y perfeccionar el modelo.

Mejorar sus estructuras para operar con comercio internacional. Aprovechar la participación de la ABIT.

Seleccionar empresas con mismos objetivos.

Fuente: Investigación propia

## 6 - CONSIDERACIONES FINALES

En la busca de ventajas competitivas, los agentes económicos tienen como estrategia concentrar esfuerzos en el sentido de modificar las instituciones vigentes promoviendo innovaciones institucionales, dando origen a nuevas instituciones y arreglos institucionales. Estos arreglos se muestran potencialmente más adaptados a una coyuntura caracterizada por la intensificación de la competencia y por el cambio del paradigma técnico-económico, marcada por el avance de las tecnologías de información.

Un importante activo generado es el aprendizaje institucional en un arreglo de esta naturaleza. El conocimiento, activo de alta especificidad, sugiere la ocurrencia de elevados costes de transacción. Así, los agentes económicos disponen de modalidades de estructuras de *governance* para coordinar los principales factores impactantes en los costes de transacción como asimetrías de información, poder, tamaño y capacitación e incentivos, que viabilicen su propósito de valorización de capitales capaz de coordinar recursos escasos y capacidades. En este sentido, el arreglo institucional puede aportar en la emergencia de relaciones de confianza entre los *partners*, reduciendo la incertidumbre, la inclinación al oportunismo y, por consiguiente, los costes de transacción.

Considerando que el conocimiento y la capacidad innovativa sean cruciales y estratégicos, y la imposibilidad de una cierta empresa u organización en generarlo aisladamente, en virtud de la ausencia de capacidades necesarias para hacerlo o del carácter idiosincrásico de las *core competences*, la firma se ve impulsada a cooperar para mantener o conquistar nuevas posiciones competitivas.

El referencial teórico presentado en este trabajo hace mención al hecho de que un arreglo institucional poder reducir costes de transacción, satisfaciendo los presupuestos del abordaje institucionalista. El concepto se muestra también pertinente bajo el óptico del abordaje evolucionista, ya que su estructura es caracterizada por la presencia de múltiples actores y organizaciones, dotados de capacidades distintas, que se aprovechan de este espacio para el cambio de informaciones, conocimientos y experiencias, teniendo como objetivo final la generación y difusión de innovaciones.

En la busca de ventajas competitivas, la firma enfrenta condicionamientos estructurales que deben ser considerados como las características del padrón de competencia sectorial y de la trayectoria tecnológica. En este sentido, la busca de oportunidades debe ser vista como

tentativa para redefinir la estructura de mercado. La cooperación se vuelve una de las estrategias, por decisión de la firma, a que presenta mejores perspectivas competitivas.

Delante del contexto de la concurrencia, la estrategia de internacionalización sigue en esta misma dirección. Como proceso de aprendizaje, la internacionalización de la firma es condición *path-dependencies*, o sea, está condicionada al pasado y a la experiencia acumulada, provocando cambios crecientemente complejos en la forma organizacional de la empresa. Esto acarrea a una estructura de coordinación de rutinas y funciones más diferenciada. Una cuestión fundamental del proceso de internacionalización es la exigencia de activos específicos que incrementan el riesgo y, consecuentemente, los costes de realizar la transacción por el mercado o por la jerarquía.

La estructura de poder o de *governance* que influencia fuertemente la dinámica productiva en cada cadena, confiere a las empresas posiciones estratégicas y posibilidades de ejercer el comando de la cadena, estableciendo las reglas de funcionamiento y definiendo quien se apropia del valor generado en los diferentes estadios del proceso de producción y comercialización. El análisis de la estructura de *governance* pasa por la verificación de los trazos básicos de las relaciones adentro de la cadena y las modalidades de articulación entre las industrias.

Con referencia a la cadena textil-confección, por ser fundamentalmente marcada por la alta integración entre sus eslabones, un aspecto que ha sido recurrente es la formación de red de cooperación entre las empresas, configurándose en estructuras de *governance* en nivel internacional, determinando, así, los padrones de competencia y régimen tecnológico.

Este padrón de competencia viene alterándose para a des verticalización de las empresas con relación a las fases de producción que, por su vez, ha correspondido a una ríe-verticalización con relación a las fases de comercialización como las marcas y cadenas de tiendas. La flexibilización en la producción conjugada a la posibilidad de reducir costes de mano de obra está haciendo con que las empresas migren las fases más intensivas en trabajo para regiones o países de bajos salarios. Son respuestas rápidas para atender a las demandas específicas en constantes cambios.

La cadena textil-confección brasileña pasó por transformaciones importantes en los años 90 que retractan la misma dinámica del escenario internacional. En este período, se verifica una reversión en el saldo comercial de la cadena textil, factor explicado por la falta de competitividad de los productos debido a las bajas inversiones en tecnología, especialmente en el segmento de confección; intensificación de la competencia de los productos importados;

caída de la producción de algodón; condiciones favorables de crédito externo; cambio desfasado; etc. Brasil dejó de ser un gran productor, desde 1992, pasando a ser unos de los mayores importadores mundiales; y entrada de productos confeccionados, oriundos principalmente de los países asiáticos.

Especialmente sobre la industria de confección se verificó una reacción de forma diferenciada a los efectos de la apertura del mercado, del intensificación de la competencia y del fin de los altos índices de inflación: (i) entrada de nuevas industrias de pequeño porte como alternativa al desempleo en la industria textil, producción creciente de artículos populares, bajo precio y fácil producción; (ii) intensificación de la producción por terceros de los procesos productivos en las grandes empresas de confección y la entrada de nuevas marcas y distribuidores internacionales; (iii) crecimiento significativo de las inversiones en modernización, automatización de procesos y entrenamiento de mano de obra; (iv) diversificación y aumento de la oferta de telas y aviamiento a precios competitivos.

El desempeño de la cadena textil con referencia al período de 1990 a 2000 demostró un conjunto de hechos que influenciaron la estructura del sector textil en Brasil, en sus diferentes eslabones de producción. Entre esos hechos, se destacan la apertura del mercado brasileño a las importaciones, en 1990, la entrada en vigor del Plan Real en 1994, las sucesivas crisis internacionales, que presionaron la estabilidad interna, culminando con la devaluación del cambio en 1999.

Las exportaciones de las micro y pequeñas empresas (MyPE's) representan más del 70% de la base exportadora brasileña, pero contestan por apenas 14% de las exportaciones totales. La MPE típica exporta el valor promedio de US\$ 40 mil/año; enfrenta mayor dificultad para sostener un desempeño exportador continuado; es tecnológicamente más débil y destina una parcela mayor de sus ventas externas al mercado vecino como los países de MERCOSUR, Chile y demás países de la ALADI. En el período 1997-2002, más de 3.100 empresas ingresaron en esa actividad, pero una parcela reducida consigue consolidarse. La desistencia y a no continuidad en la actividad exportadora son fenómenos frecuentes (Markwald & Persona, 2003).

La cadena textil-indumentaria del Espírito Santo pasó a ganar destaque en la economía regional desde la década de setenta, factor explicado por la intensificación del proceso industrial, diversificación de la estructura productiva aliado a un rápido proceso de urbanización.

El Estado posee 926 empresas registradas en el segmento de confección, en 2001. De estas

empresas, aproximadamente el 80% fueron criadas en la década de 90; son micro, pequeñas y medianas empresas y su totalidad son del segmento de confección de indumentaria. Son empresas devotadas, en su mayoría, para el mercado nacional. Sin embargo, no se verifica en el Estado una cadena integrada, hay apenas algunas pocas industrias de hilandería.

Las exportaciones de las empresas del segmento de confección vienen creciendo gradualmente en el período 1999-2002, aunque su participación en el total de las exportaciones sea poco significativa, 0,01% del total de las exportaciones "capixabas" (del estado). En 1999, las exportaciones fueron de US\$ 45 mil, pasando para US\$ 266 mil, en 2002. Los principales países importadores son, para el año de 2002, Estados Unidos, Venezuela, Costa Rica, Portugal y Bolivia.

Sin embargo, se destaca el aumento de la base exportadora que viene ampliando a lo largo de los años. De 4 empresas, en 1999, para 9 empresas, en 2002. A este hecho se asocia la contribución de los consorcios de exportación, casi la totalidad de las empresas exportadoras es de los consorcios, ya exportadoras o entrantes.

A través de la APEX – Agencia Especial de Exportación, el gobierno federal lanzó el Programa de Promoción a las Exportaciones, que define algunas acciones para apoyar las actividades devotadas para la exportación de productos industrializados. El programa objetiva ampliar la participación de las pequeñas y medianas empresas en las exportaciones brasileñas y diversificar los productos de la pauta de exportación. La meta es realizar exportaciones del orden de US\$ 1 millón/año por consorcio, mientras que las expectativas subsiguientes es concreción de negocios; realización de acuerdos de colaboración técnico-industrial con empresas del exterior; mejorías del nivel de *design*, calidad, embalaje, procesos productivos; la reducción de riesgos y costes para cada una de las empresas; y la incorporación de tecnología.

Como desafíos del modelo se destacan la necesidad de cultura exportadora y cultura de cooperación, presupone alto nivel de confianza, capacitación industrial e innovativa, diseminación de informaciones y *governance* local. Este último se presentó fundamental considerando la necesidad de coordinación de recursos escasos, activos específicos y generación de conflictos entre las empresas del consorcio, teniendo claro las diferencias entre productos y capacitaciones.

En este sentido, la razón que explica los consorcios exitosos en Brasil se debe a la actuación de entidad coordinadora que ejerce *governance* en los arreglos institucionales y al hecho de los consorcios ser ejecutados simultáneamente con los proyectos integrados, que tiene como

objetivo la mejoría en la gestión, producto, marketing, entrenamiento, etc.

Levantamientos realizados por la APEX y ABRAVEST reforzaron la importancia del sector en nivel estadual y las potencialidades del sector en el mercado internacional. Resultó en la selección de las empresas del arreglo productivo local de Colatina, Colatina Fashion Export, especializado en moda *jeans* y camisería; y del arreglo productivo local de Villa Velha/Vitória, denominado Consorcio Vitória Export – CONVIX, especializado en moda playa y *surfware*.

El problema propuesto en este estudio es que considerando la importancia del sector de confección de indumentaria para el Estado, el número de empleos generados, y las ganancias resultantes de la eficiencia colectiva de las aglomeraciones sectoriales que se presentan, en este sector no se verifica un conjunto de empresas que operan de forma sistemática en el mercado internacional.

Este trabajo se propuso verificar como el modelo institucional de coordinación de recursos y de las capacitaciones o estructura de *governance*, consorcio de exportación, puede proporcionar ventajas productivas y dinámicas, para la competencia en el mercado internacional y nacional, de las pequeñas empresas de la industria de confección de indumentaria localizadas en el Estado de Espírito Santo.

Fueron realizados levantamientos de fuentes secundarias y primarias con entrevistas con informantes relacionados a las instituciones involucradas. Se aplicó cuestionario (Adjunto) en los meses de agosto y septiembre, de 2001, en todas las empresas de los consorcios. Se sintetizan, a continuación, los resultados para cada consorcio.

Las empresas del **Arreglo Productivo de Confección de Indumentaria de Colatina** presentan un *performance* de inserción externa más dinámica, mejoras tecnológicas y relaciones de cooperación devotadas para el aprendizaje. Se resalta, sobretudo, la *governance* ejercida por el SINVESCO que coordina efectivamente diversas acciones para el desarrollo de las empresas del arreglo.

El **Consorcio Colatina Fashion Export** es formado por nueve empresas especializadas en moda *jeans* y camisería. Al todo produjeron, en 2001, 2.454 mil piezas, emplearon juntas 1.114 personas y facturaron aproximadamente el total de R\$ 32.711 mil. Los principales mercados nacionales son los estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro y Espírito Santo, mientras que en el mercado internacional se destacan los países Venezuela y Bolivia.

Los principales canales de comercialización en el mercado nacional es a través de representantes y tienda de varias marcas y para el mercado internacional, los representantes

y las rodadas de negocio. El aumento de la demanda, que ocurre en la alta temporada, se concentra en los meses de septiembre a diciembre.

Las empresas tienen una acentuada relación de contratación adentro del arreglo, especialmente en servicios como acabamiento (estamparía, serigrafía, tintorería), facción y mecánicos. Sin embargo, adquieren materia prima, insumos y máquinas/equipos de empresas de otros estados por medio de representantes locales. Atribuyen como principales ventajas de localización en el arreglo, tener mano de obra especializada y servicios especializados disponibles.

En el período 1999-2001, las principales inversiones realizadas estuvieron alrededor del consorcio de exportación y para el período 2002-2004, la previsión es invertir en el consorcio, pero también en entrenamiento de recursos humanos y en la mejoría de la calidad del producto. En todos los casos, la fuente principal fue recursos propios.

Entienden como factor determinante para mantener la capacidad competitiva la calidad y coste de la mano de obra e innovación en *design* y modelado. Desde la apertura comercial el desempeño competitivo fue afectado principalmente en el aumento de la competencia basada en la diferenciación de producto y menor precio. Para adecuarse a este proceso ingresaron en el consorcio de exportación.

Las principales fuentes de información son publicaciones especializadas, participación en congresos y ferias y relación de cooperación con las empresas del consorcio. Mantienen relación de cooperación para cambio de información principalmente con empresas del consorcio, competidores y clientes, incluso con grandes marcas como Zara, Guess y Villa Romana. Las principales innovaciones adoptadas fueron en comercialización, pero al considerar aquellas innovaciones exclusivamente relacionadas al consorcio, se verifica que innovaron en la relación con los demás competidores, *design*, modelado y producto.

Las principales motivaciones que justifican la participación en el consorcio son adquisición de experiencias para exportar, cambio de informaciones y diversificación de mercado, factores reforzados por la posibilidad de reducción de riesgo y, por tanto, costes.

Para cumplir las metas establecidas por la APEX, las empresas se dedicaron a hacer acuerdos de cooperación con empresas que detienen mayor nivel tecnológico. En la relación de cooperación con las empresas del consorcio valoran el cambio de informaciones relevantes y el nivel satisfactorio de confianza entre las empresas, a pesar de los problemas enfrentados con la falta de capital, diferencias entre disposición de correr riesgo y de experiencia

exportadora, principalmente de las menores empresas.

Vislumbraron como oportunidad en la participación del consorcio el aprendizaje institucional y la conquista de nuevos mercados, mismo delante de las amenazas como los problemas fiscales y burocráticos y dificultades de información y prospección de mercado.

De hecho, el consorcio influyó en la ampliación de la cooperación y en la mejoría en la articulación de las empresas en el arreglo. De forma general, el consorcio proporcionó ventajas a la empresa porque adquirió experiencia para exportar. Sin embargo, entienden qué es preciso avanzar en la organización de marca propia.

Como principales políticas públicas sugieren tornar disponible líneas especiales de crédito, reducción de la carga tributaria, programa de capacitación profesional y entrenamiento de recursos humanos. Sugieren, sobretodo, políticas efectivas para adquisición y difusión de informaciones de mercado.

Las empresas del **Arreglo Productivo de Confección de Indumentaria de Vila Velha** tienen un *performance* menos sostenida de marketing; alta informalidad y baja conciencia empresarial de las cuestiones gerenciales y del negocio; fragilidades en cuanto a los aspectos productivos frente a la concurrencia devotada, sobretodo, para el mercado local. No se observó la actuación de *governance* local capaz de coordinar acciones para el desarrollo diste arreglo.

El **Consortio Vitória Export – CONVIX** es formado por siete empresas especializadas en moda playa y *surfware*. Al todo produjeron, en 2001, 3.554 mil piezas; emplearon juntas 985 personas y facturaron, aproximadamente, el total de R\$ 38.500 mil. Los principales mercados nacionales son los estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro y Espírito Santo, mientras que en el mercado internacional se destacan los países Venezuela, Bolivia, Paraguay y Argentina.

Los principales canales de comercialización en el mercado nacional son a través de representantes, tienda de varias marcas y tienda propia, y para el mercado internacional se destacan representantes y rodadas de negocio. El aumento de la demanda, alta temporada, se concentra en los meses de octubre y noviembre.

Las empresas tienen una comedia relación de contratación adentro del arreglo, contrataran servicios de empresas principalmente estamparía, lavandería y facción. Sin embargo, las empresas adquieren materia prima, insumos y máquinas y equipos de empresas de otros estados por medio de representantes locales, excepción hecha a la proveedora de telas POLTEX. Atribuyen como principales ventajas de localización en el arreglo, la disponibilidad



de mano de obra especializada y proximidad con las empresas.

En el período 1999-2001, las principales inversiones realizadas estuvieron alrededor del consorcio de exportación y entrenamiento de recursos humanos. Para el período 2002-2004, la previsión es invertir en la mejoría de la calidad del producto. En todos los casos, la fuente principal fue recursos propios.

Entienden cómo factor determinante para mantener la capacidad competitiva innovación en *design* y modelado, y nuevas estrategias de comercialización. Desde la apertura comercial, el desempeño competitivo fue afectado principalmente en el aumento de la competencia basada en menor precio. Para adecuarse a este proceso ingresaron en el consorcio de exportación.

Las principales fuentes de información son las publicaciones especializadas y la relación de cooperación con las empresas del consorcio. Mantienen relación de cooperación para cambio de información principalmente con clientes, incluso con grandes marcas como Hugo Boss y Guess, a través de la proveedora de telas POLTEX, empresa local. Las principales innovaciones adoptadas, no relacionadas al consorcio, fueron en la relación con los demás competidores y en la forma de comercialización. Mientras que las innovaciones relacionadas al consorcio fueron en la relación con los concurrentes, pero especialmente, en innovaciones en *design*, modelado y entrenamiento en recursos humanos.

Las principales motivaciones que justifican la participación en el consorcio son diversificación de mercado, considerando la concentración de la producción en corto período (tres meses), y gran estacionalidad de mercado. Para cumplir las metas establecidas por la APEX, se dedicó a contratar consultoría especializada en prospección de mercado y a invertir en calificación de personal, a través del CETECON.

En la relación de cooperación con las empresas del consorcio, valoran el cambio de informaciones relevantes, a pesar de los problemas enfrentados como diferencias entre objetivos, experiencia y cultura exportadora, y nivel tecnológico.

Vislumbraron como oportunidad en la participación del consorcio el aprendizaje institucional y el cambio de informaciones, mismo delante de las amenazas como los problemas fiscales y burocráticos y dificultades de información y prospección de mercado.

Efectivamente, el consorcio influyó en la adquisición de experiencias para vender al mercado internacional y en el entrenamiento y calificación de recursos humanos. En general, el consorcio proporcionó la ampliación de la conciencia de las facilidades y dificultades para exportar.

Las principales políticas públicas que sugieren se centran en la reducción de la carga tributaria y mejoras de infraestructura física, programa de capacitación profesional y educación formal, e incentivos fiscales. Sugieren, sobretodo, políticas efectivas para adquisición y difusión de informaciones de mercado y comprometimiento efectivo de los órganos públicos con sus proyectos de políticas públicas.

### Comentarios Finales

**Pasados tres años de su constitución, las empresas de los Consorcios CONVIX y Colatina Fashion Export admiten como grande contribución el aprendizaje institucional, aunque hayan enfrentado dificultad de información de mercado y falta de *governance* local.** Hubo una elevada estimación de las metas de ventas, siendo que las realizadas fueron poco significativas, consideradas aisladas y no sistemáticas, y resultado de esfuerzos personales del empresario.

Las encuestas realizadas permitieron constatar que aunque no hayan logrado los resultados antepasadamente estimados, se puede considerar que ya está sedimentada la noción de los requisitos de competitividad internacional, alcanzable veía cooperación entre empresas. Sin embargo, se observó aumento de las ventas al mercado nacional, mejora de producto, perfeccionamiento de la capacitación empresarial, visibilidad empresarial, ventajas en aprendizaje institucional con la interacción de las empresas adentro del consorcio y con las empresas de otros consorcios de Brasil.

Por tanto, se verificó la hipótesis central, formulada inicialmente, de que los cambios en el paradigma económico y en la padrón de competencia implicaron en el surgimiento y consolidación de los acuerdos de cooperación, y que teniendo en vista los costes relevantes en la actividad exportadora, los consorcios de exportación se configuran en un instrumento potencial para promover el aprendizaje institucional teniendo siempre presente la necesidad de montaje y desarrollo de estructuras de *governance* capaces de coordinar recursos escasos, activos específicos y capacitaciones.

De hecho, para los casos estudiados en este trabajo se observó que los costes de transacción, falta de información y necesidades de capacidades específicas fueron los principales motivos que llevaron las empresas a optar por una estructura de *governance*, denominada de consorcio de exportación. En la evaluación con base en la investigación, este trabajo condujo a la siguiente constatación: la iniciativa llevó al aprendizaje institucional tanto empresarial - individual como colectivo, como gubernamental. Sin embargo, para lograr las metas por lo menos una cuestión es necesaria ser observada – la *governance*. Así, en los consorcios

estudiados no se observó efectiva *governance* tanto local cuanto por parte de los formuladores de la política.

Delante de estas cuestiones surgen las siguientes ponderaciones sobre políticas públicas para la promoción y competitividad de pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo con Storey (1998), un componente importante de un programa de apoyo para la pequeña empresa es la consolidación de un contexto estructural adecuado que ofrezca incentivos necesarios, con suficiente respaldo y protección efectiva contra prácticas injustas proveniente de competidores de mayor tamaño. Los factores que pueden dificultar esta tarea son: *i)* la comprensión limitada de los *policy makers* de la problemática PyME's; *ii)* falta de representatividad política del sector; *iii)* las PyME's deben ser tratadas de forma diferenciada de la grande empresa.

En este sentido, según el autor se debe observar un conjunto de cuestiones relevantes, cuales sean, entender en qué circunstancia de contexto este modelo puede optimizarse, cuáles son los factores exógenos que se debe observar; cuáles variables micro se quiere fortalecer y cuál es el objetivo de política pública sobre las variables llaves – empresas PyME's. Un estadio que se considera insustituible adentro de los esquemas de políticas de apoyo es la evaluación de impacto y medición de objetivos, que no siempre se puede implementar porque éstos no son explícitos *ex ante* y necesitan especificidad cuantificable.

En los países desarrollados, *pari-pasu* con el diseño de instituciones de apoyo se ha avanzado en dirección a los dispositivos de carácter estructural, que objetivan complementar el mercado más que sustituirlo, con acciones de inducción indirecta veía esquema de incentivos y otorgando mayor participación a las autoridades locales en contraposición a las nacionales (Storper, 1991).

De acuerdo con Bianchi (1997), el diseño de una institución de apoyo y promoción deberá internalizar, de forma endógena, una estrategia industrial centrada en la promoción de las fuerzas de mercado a fin de coadyuvar la eficiencia y la competitividad de cada agente. Así, los resultados inherentes en la implementación de políticas vía la consolidación de institución de apoyo serían: apertura de mercado interno a nuevos competidores eficientes rompiendo las coaliciones regresivas; incremento de la multiplicidad del mercado, cualitativa y cuantitativa; incremento de la especialización; refuerzo de la estabilidad social. Así, desde la perspectiva de construcción de políticas públicas el principal estímulo debe ser la creación y el desarrollo de grupos de firmas detenedores de especialización y complementariedad, fortalecimiento de las redes locales destinadas a apoyar la cooperación, favoreciendo las

conductas innovativas.

Bianchi (1994:18) destaca que las acciones propuestas para las PyME's son claramente un enfoque bajo hacia arriba (*bottom-up*), porque es necesario identificar un grupo de firmas (sea por sector o por afinidades tecnológicas) y trabajar para generar una condición de confianza recíproca que permita a las firmas individuales se sientan parte de un organismo común. Este proceso de formación de redes puede ser sostenido por una *task-force* nacional, que tenga el papel de estimular a auto-identificación de los liderazgos locales, para crear las conexiones iniciales entre autoridades y firmas locales y para difundir los procedimientos para el establecimiento de la red.

Para Possas (1996:54), la eficacia de la política depende de su capacidad de influenciar las estrategias empresariales y, por tanto, las decisiones de las empresas. Esta política podrá: (i) ejercer presión competitiva por el ambiente competitivo, garantizando la concurrencia; (ii) inducir a la mayor capacitación tecnológica y productiva para proveer los instrumentos públicos necesarios (crédito, financiación, subsidios e incentivos fiscales); (iii) estimular o favorecer la formación de acuerdos de cooperación.

Por tanto, las principales directrices de una política pública devotada a la formación de consorcios de exportación formado por pequeñas y medianas empresas deben relacionarse con la consolidación de un contexto estructural, promoción de las fuerzas de mercado, consolidación de las instituciones de apoyo y de las estructuras de *governance*, y desarrollo de la capacidad de innovación y de la cooperación inter-empresarial.

## CUESTIONARIO

Aprendizaje Institucional y Estructuras de *Governance*: Consorcio de Exportación de Pequeñas Empresas del Arreglo Productivo de Confección del Vestuario del Estado de Espírito Santo, Brasil

CONSORCIO: [A3B] CONVIX – Consorcio Vitória Export [A3B] Colatina Fashion Export

FECHA: / /2001

### 1. IDENTIFICACIÓN (A)

Razón Social:

Dirección: Barrio: Ciudad: Código Postal:  
Teléfono: Fax:

*Home page:*

ENTREVISTADO:

Cargo en la empresa:

Algunos de los socios de la empresa ejercen o ejercieron cargo de liderazgo en los últimos tres años en alguna organización de representación del sector:

[A1A] Sí. Cargo

[A1B] No ejerce ni ejerció cargo

*e-mail:*

[A2] Fecha al principio de actividad: / /

Marca propia (por orden de importancia en la facturación):

[A3A]

[A3B]

[A3C]

[A3D] No tiene marca propia

Origen del Capital Social (estructura accionaria de la empresa):

[A4A] Microempresa (ME) Individual [A4B] Microempresa (ME) Familiar

[A4C] Limitada familiar

[A4D] Limitada con socios de más de una familia

[A4C] Sociedad Anónima (S.A.)

Certificación: [A5A] ISO 9001

[A5A] ISO 9002

[A5B] No posee certificación

Capacidad mensual de producción: [A6A]

(piezas)

[A6B] NS/NC= No Sabe, No Contesta

Empresa hace parte de grupo empresarial (GE):

[A7A] Sí [A7B] No

Las empresas del grupo son: [A8A] Verticalizadas

[A8B] Horizontalizadas

[A8C] No integra GE

### 2. CARACTERIZACIÓN DEL PRODUCTO, PROCESO Y MERCADO (B)

**[B1] Indique los tres principales productos de su empresa y su participación aproximada en la facturación:** (NS/NC= No Sabe, No Contesta)

Producto	Facturación (%) 2001
B1A.	
B1B.	
B1C.	
TOTAL	100,0

**[B2] Evolución de la producción, número de empleos, facturación bruta y principales mercados:**  
(NS/NC = No Sabe, No Contesta)

Año	Volumen de producción (Piezas)	N° empleados (promedio/año)		Facturación Bruta Total (R\$)	Mercado Nacional (producción)		Mercado Internacional (producción)		
		Directo	Indirecto		%	Principales UF's <sup>(1)</sup>	%	Principales países	
								Individual (S/N)	Consortio (S/N)
1999			NS/NC	NS/NC					N
2000			NS/NC	NS/NC					N
2001			NS/NC	NS/NC					N

<sup>(1)</sup> Unidad de la federación o estados

**[B3] Indique las fases del proceso de producción hecha por terceros y las principales ventajas para la empresa:**

NS/NC = No Sabe, No Contesta; NT = No contrata; S/N = Sí/No

(1) Garantía de entrega; (2) Costes directos e indirectos; (3) Atributos de calidad; (4) Flexibilidad de producción; (5) Capacidad de escala; (6) Diferenciación de producto; (7) Aumentar el *mix* de productos

Fase del proceso	Origen (País/UF)	Principales ventajas	Exclusivo Consortio de Exportación (S/N)

**[B4] Indique los principales equipos y materias-primas/insumos utilizados en el proceso de producción, su origen y las principales ventajas para la empresa:**

(1) Garantía de entrega; (2) Costes de transportes; (3) Asistencia técnica; (4) Condiciones de financiación; (5) Ventajas de precio; (6) Atributos de calidad; (7) Contenido tecnológico; (8) Diferenciación de producto.

Máquinas y Equipos	Origen de la empresa (País/UF)	Principales ventajas	Exclusivo Consortio de Exportación (S/N)
Materias-primas e Insumos			

**[B5] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las principales ventajas asociadas a la localización de su empresa en el arreglo:**

Escala de importancia:

Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC - (No Sabe/ No Contesta)
1	2	3	4	5	9

<b>Externalidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
B5A. Infraestructura disponible (física y de servicios)	1	2	3	4	5	9
B5B. Disponibilidad de mano de obra	1	2	3	4	5	9
B5C. Calidad de la mano de obra	1	2	3	4	5	9
B5D. Coste de la mano de obra	1	2	3	4	5	9
B5E. Existencia de programas gubernamentales	1	2	3	4	5	9
B5F. Proximidad c/universidades y centros de pesquisa	1	2	3	4	5	9
B5G. Proximidad c/proveedores de materia prima e insumos	1	2	3	4	5	9
B5H. Proximidad c/proveedores de máquinas y equipos	1	2	3	4	5	9
B5I. Proximidad c/clientes	1	2	3	4	5	9
B5J. Proximidad c/empresas del sector	1	2	3	4	5	9
Otras:	1	2	3	4	5	9

**[B6] Cómo el Sr. (a) evalúa la demanda de consumo por el producto de su empresa cada mes?**

Marque A(Alta) y B(Baja)

Mes	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12
Demanda												

**[B7] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a los principales canales de comercialización adoptados por la empresa de sus ventas directas que están siendo realizadas al mercado nacional, con base en la facturación:**

Escala de importancia:

Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC - (No Sabe/ No Contesta)
1	2	3	4	5	9

<b>Canal de comercialización</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
B7A. Tienda propia de la empresa o del grupo	1	2	3	4	5	9
B7B. Representantes	1	2	3	4	5	9
B7C. Tienda varias marcas	1	2	3	4	5	9
B7D. Franquicias	1	2	3	4	5	9
B7E. Grande minorista	1	2	3	4	5	9
B7F. Mayorista	1	2	3	4	5	9
B7G. Ferias	1	2	3	4	5	9
B7H. INTERNET	1	2	3	4	5	9
B7I. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[B8] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a los principales canales de comercialización adoptados por la empresa de sus ventas directas que están siendo realizadas al mercado internacional, con base en la facturación:**

Escala de importancia:

Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC - (No Sabe/ No Contesta)
1	2	3	4	5	9

Canal de comercialización	1	2	3	4	5	NS/NC
B8A. Representantes	1	2	3	4	5	9
B8B. Tienda propia de la empresa o del grupo en el exterior	1	2	3	4	5	9
B8C. INTERNET	1	2	3	4	5	9
B8D. Exposición en feria	1	2	3	4	5	9
B8E. <i>Trading company</i>	1	2	3	4	5	9
B8F. Misiones	1	2	3	4	5	9
B8G. Contactos personales a través de terceros	1	2	3	4	5	9
B8H. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[B9] Cómo el Sr. (a) ¿clasifica el estilo del principal producto de su empresa por la facturación?**

[B9A] *Sportwear*

[B9B] *Streetwear*

[B9C] *Surfwear*

[B9D] *Beachwear*

[B9E] Sastrería

[B9F] Moda infantil

[B9G] Otro:

**[B10] Cómo el Sr. (a) ¿clasifica la participación de los mercados de sus productos?**

Mercado	Participación (%)
B10A. São Paulo	
B10B. Rio de Janeiro	
B10C. Minas Gerais	
B10D. Espírito Santo	
B10E. Bahia	
B10F. Santa Catarina	
B11G. Internacional	
B11H. Mato Grosso	
B11I. Otro:	
TOTAL	100,0

**[B11] Distribución:**

B11A. Cantidad de tienda propia: 2

B11B. Cantidad de tiendas varias marcas:

B11C. Instalados en cuántos estados:

B11D. Instalados en cuántas ciudades:



### 3. INVERSIONES (C)

Para las cuestiones de este bloque, adoptar la escala de importancia:

Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC - (No Sabe/ No Contesta)
1	2	3	4	5	9

**[C1] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye con relación a los objetivos de inversión realizadas por su empresa en los últimos tres años (1999-2001):**

Objetivos de Inversión	1	2	3	4	5	NS/NC
C1A. Mejoría en la calidad del producto para el mercado internacional	1	2	3	4	5	9
C1B. Mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional	1	2	3	4	5	9
C1C. Diversificación de la producción	1	2	3	4	5	9
C1D. Ampliación de la producción	1	2	3	4	5	9
C1E. Modernización de máquinas y equipos	1	2	3	4	5	9
C1F. Entrenamiento de personal	1	2	3	4	5	9
C1G. Certificación	1	2	3	4	5	9
C1H. Relacionados al Consorcio de Exportación	1	2	3	4	5	9
C1I. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[C2] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las fuentes de financiación que fueron adoptadas para las inversiones citadas arriba:**

Fuentes de Financiación	Últimos 3 años (1999-2001)					
	1	2	3	4	5	NS/NC
C2A. Recursos propios o del grupo	1	2	3	4	5	9
C2B. Banco oficial comercial	1	2	3	4	5	9
C2C. Banco oficial de desarrollo	1	2	3	4	5	9
C2D. Bancos privados	1	2	3	4	5	9
C2E. Agencia oficial de apoyo	1	2	3	4	5	9
C2F. Financiación internacionales	1	2	3	4	5	9
C2G. Proveedores	1	2	3	4	5	9
C2H. Otras:	1	2	3	4	5	9

**[C3] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye con relación a los objetivos de inversión a ser realizados por su empresa en los próximos tres años (2002-2004):**

<b>Inversiones</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
C3A. Mejoría en la calidad del producto para el mercado internacional	1	2	3	4	5	9
C3B. Mejoría en la calidad del producto para el mercado nacional	1	2	3	4	5	9
C3C. Diversificación de la producción	1	2	3	4	5	9
C3D. Ampliación de la producción	1	2	3	4	5	9
C3E. Modernización de máquinas y equipos	1	2	3	4	5	9
C3F. Entrenamiento de personal	1	2	3	4	5	9
C3G. Certificación	1	2	3	4	5	9
C3H. Relacionados al Consorcio de Exportación	1	2	3	4	5	9
C3I. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[C4] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las fuentes de financiación que serán adoptadas para las inversiones citadas arriba:**

<b>Fuentes de Financiación</b>	<b>Próximos 3 años (2002-2004)</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
C4A. Recursos propios o del grupo	1	2	3	4	5	9
C4B. Banco oficial comercial	1	2	3	4	5	9
C4C. Banco oficial de desarrollo	1	2	3	4	5	9
C4D. Bancos privados	1	2	3	4	5	9
C4E. Agencia oficial de apoyo	1	2	3	4	5	9
C4F. Financiación internacionales	1	2	3	4	5	9
C4G. Proveedores	1	2	3	4	5	9
C4H. Otras:	1	2	3	4	5	9

#### **4. CAPACIDAD COMPETITIVA, COOPERACIÓN E INNOVACIÓN (D)**

Para las cuestiones D1, D2, D4 y D5, adoptar la escala de importancia:

Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC - (No Sabe/ No Contesta)
1	2	3	4	5	9

**[D1] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a los factores que son determinantes para mantener la capacidad competitiva del producto de su empresa:**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
D1A. Calidad de la materia prima	1	2	3	4	5	9
D1B. Calidad de la mano de obra	1	2	3	4	5	9
D1C. Coste de la mano de obra	1	2	3	4	5	9
D1D. Nivel tecnológico de los equipos	1	2	3	4	5	9
D1E. Innovaciones de <i>design</i> y modelado	1	2	3	4	5	9
D1F. Nuevas estrategias de comercialización	1	2	3	4	5	9
D1G. Capacidad de servicio (volumen y plazo)	1	2	3	4	5	9
D1H. Variación de la tasa de cambio	1	2	3	4	5	9
D1I. Costes de financiación	1	2	3	4	5	9
D1J. Capacidad de innovación de producto	1	2	3	4	5	9
D1L. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[D2] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las principales fuentes de información que son utilizadas por su empresa para mejorar la posición competitiva del producto:**

<b>Fuentes de información</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
D2A. Consultorías especializadas contratadas localmente	1	2	3	4	5	9
D2B. Consultorías especializadas localizadas fuera de la región	1	2	3	4	5	9
D2C. Consultorías especializadas localizadas en el exterior	1	2	3	4	5	9
D2D. Universidad Federal de Espírito Santo –UFES	1	2	3	4	5	9
D2E. Centro Federal de Educación Tecnológica de Espírito Santo – CEFETES	1	2	3	4	5	9
D2F. Servicio Nacional de Aprendizaje Industrial - SENAI	1	2	3	4	5	9
D2G. En cooperación con clientes	1	2	3	4	5	9
D2H. En cooperación con proveedores máquinas y equipos	1	2	3	4	5	9
D2I. En cooperación con proveedores de materia prima e insumos	1	2	3	4	5	9
D2J. En cooperación con empresas del Consorcio de Exportación	1	2	3	4	5	9
D2L. En cooperación con otras empresas del sector en la región	1	2	3	4	5	9
D2M. En cooperación con otras empresas del sector fuera de la región	1	2	3	4	5	9
D2N. En cooperación con empresas del sector localizadas en el exterior	1	2	3	4	5	9
D2O. Congresos y ferias comerciales e industriales del sector en el país	1	2	3	4	5	9
D2P. Congresos y ferias comerciales e industriales del sector en el exterior	1	2	3	4	5	9
D2Q. En las unidades de producción de la empresa	1	2	3	4	5	9
D2R. Publicaciones especializadas	1	2	3	4	5	
D2S. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[D3] Identifique las formas de cooperación que su empresa viene estableciendo, desde los últimos tres años con los demás actores del arreglo:**

- Formas de cooperación: 1. Cambio de Informaciones      2. Desarrollo y mejoría de productos  
 3. Acciones conjuntas para capacitación de RH      4. Acciones conjuntas de marketing  
 5. Acciones conjuntas de diseño y modelado      6. Otras:      7. No hubo relación de cooperación

Empresas e Instituciones	Forma de Cooperación						No	Principal Motivo de la Cooperación
	1	2	3	4	5	6	7	
D3A. Clientes	1	2	3	4	5	6	7	
D3B. Competidores	1	2	3	4	5	6	7	
D3C. Proveedores de insumos y materia prima	1	2	3	4	5	6	7	
D3D. Proveedores de maquinas y equipos	1	2	3	4	5	6	7	
D3E. UFES	1	2	3	4	5	6	7	
D3F. SENAI, CEFETES	1	2	3	4	5	6	7	
D3G. CETECON	1	2	3	4	5	6	7	
D3H. Sindicatos y Asociaciones	1	2	3	4	5	6	7	
D3I. Órganos públicos	1	2	3	4	5	6	7	
D3J. Consorcio de Exportación	1	2	3	4	5	6	7	
D2L. Otras:	1	2	3	4	5	6	7	

**[D4] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las principales innovaciones que están siendo adoptadas por su empresa en los últimos tres años y que no sea relacionada al Consorcio de Exportación:**

Innovaciones	1	2	3	4	5	NS/NC
D4A. Innovaciones en <i>design</i> y modelado	1	2	3	4	5	9
D4B. Innovaciones en el uso de nuevas telas y material de acabamiento	1	2	3	4	5	9
D4C. Nuevo producto	1	2	3	4	5	9
D4D. Incorporación de nuevos equipos en la industria	1	2	3	4	5	9
D4F. Nueva configuración de la industria	1	2	3	4	5	9
D4G. Introducción de nuevas técnicas organizacionales	1	2	3	4	5	9
D4H. Innovaciones en entrenamiento de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	9
D4I. Innovaciones en la forma de comercialización	1	2	3	4	5	9
D4J. Innovaciones en las relaciones con los concurrentes	1	2	3	4	5	9
D4L. Certificaciones de calidad	1	2	3	4	5	9
D4M. Otras:	1	2	3	4	5	9

**[D5] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las principales innovaciones que están siendo adoptadas por su empresa en los últimos tres años y que sea relacionada al Consorcio de Exportación:**

Innovaciones	1	2	3	4	5	NS/NC
D5A. Innovaciones en <i>design</i> y modelado	1	2	3	4	5	9
D5B. Innovaciones en el uso de nuevas telas y material de acabado	1	2	3	4	5	9
D5C. Nuevo producto	1	2	3	4	5	9
D5D. Incorporación de nuevos equipos en la industria	1	2	3	4	5	9
D5F. Nueva configuración de la industria	1	2	3	4	5	9
D5G. Introducción de nuevas técnicas organizacionales	1	2	3	4	5	9
D5H. Innovaciones en entrenamiento de Recursos Humanos	1	2	3	4	5	9
D5I. Innovaciones en la forma de comercialización	1	2	3	4	5	9
D5J. Innovaciones en las relaciones con los concurrentes	1	2	3	4	5	9
D5L. Certificaciones de calidad	1	2	3	4	5	9
D5M. Otras:	1	2	3	4	5	9

**[D6] Cuáles innovaciones el Sr. (a) ¿podría mencionar qué hayan sido de grande importancia para su empresa y para lo arreglo?**

Innovaciones	Descripción
D6A. Producto	
D6B. Proceso	
D6C. Gestión	
D6D. Comercialización	
D6E. Otras:	

## 5. IMPACTO DE LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES EN LA DÉCADA DE 90 Y MERCOSUR (E)

Para las cuestiones de este bloque, adoptar la escala de importancia:

Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC - (No Sabe/ No Contesta)
1	2	3	4	5	9

**[E1] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a los factores que afectaron el desempeño competitivo de las empresas del arreglo desde el proceso de apertura de mercados en los años 90:**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
E1A. Aumento de la concurrencia, basada en precios menores	1	2	3	4	5	9
E1B. Aumento de la concurrencia, basada en calidad de producto	1	2	3	4	5	9
E1C. Aumento de la concurrencia, basada en diferenciación de producto	1	2	3	4	5	9
E1D. Aumento de la concurrencia con las grandes cadenas internacionales	1	2	3	4	5	9
E1E. Concentración industrial en la cadena la frente	1	2	3	4	5	9
E1F. Dificultades de comercialización	1	2	3	4	5	9
E1G. Aumento de los precios de los factores de producción	1	2	3	4	5	9
E1H. Problemas de accesibilidad de insumos y materias primas	1	2	3	4	5	9
E1I. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[E2] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las estrategias adoptadas por su empresa para adecuarse al proceso de apertura de mercado en los años 90:**

<b>Estrategias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
E2A. Promovió importantes mejorías en los equipos y procesos productivos	1	2	3	4	5	9
E2B. Promovió cambio organizacional	1	2	3	4	5	9
E2C. Introdujo innovación de producto	1	2	3	4	5	9
E2D. Introdujo innovación de proceso	1	2	3	4	5	9
E2E. Hizo arreglos cooperativos con empresas	1	2	3	4	5	9
E2F. Capacitó internamente los recursos humanos	1	2	3	4	5	9
E2G. Se empeñó en el aprendizaje tecnológico	1	2	3	4	5	9
E2H. Ingresó en el Consorcio de Exportación	1	2	3	4	5	9
E2I. La empresa no fue afectada y no alteró su estrategia	1	2	3	4	5	9
E2J. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[E3] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las influencias de MERCOSUR en la formación de sus estrategias de mercado:**

<b>Estrategias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
E3A. Llevó a la formación de alianzas cooperativas con empresas de los países de MERCOSUR, vueltas a mejoras en la producción	1	2	3	4	5	9
E3B. Llevó la empresa a realizar inversiones en los países de MERCOSUR	1	2	3	4	5	9
E3C. Llevó la empresa la mayor integración con empresas locales en la busca de mayor especialización productiva	1	2	3	4	5	9
E3D. Llevó la empresa a realizar esfuerzos junto a los gobiernos en favor de tratamiento más equitativo a las empresas locales	1	2	3	4	5	9
E3E. Llevó la empresa a ampliar su estructura de ventas	1	2	3	4	5	9
<b>E3F. Otros:</b>	1	2	3	4	5	9

**[E4] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las características en la relación cooperativa con las empresas de los países de MERCOSUR:**

<b>Características</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
E4A. Genera acuerdos comerciales ventajosos	1	2	3	4	5	9
E4B. La proximidad de mercado lleva a menores costes	1	2	3	4	5	9
E4C. La analogía de las preferencias del cliente es factor relevante	1	2	3	4	5	9
E4D. Las preferencias arancelarias son muy favorables	1	2	3	4	5	9
E4F. Hay facilidad para adquirir experiencia	1	2	3	4	5	9
E4G. El cambio favorece las transacciones	1	2	3	4	5	9
E4H. Hay ausencia de intereses comunes de negocios	1	2	3	4	5	9
E4I. La dimensión limitada del mercado es un obstáculo	1	2	3	4	5	9
E4J. No hay acceso a las informaciones de negocios	1	2	3	4	5	9
E4L. Se verifica dificultad de mayor aproximación	1	2	3	4	5	9
E4M. No hay armonía entre las políticas macroeconómicas de los países	1	2	3	4	5	9
E4N. Los problemas fiscales son relevantes	1	2	3	4	5	9
E4O. Hay dificultades en la realización de acuerdos cooperativos	1	2	3	4	5	9
E4P. Otras:						

## **6. CONSORCIO DE EXPORTACIÓN (F)**

Para las cuestiones de este bloque, adoptar la escala de importancia:

Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC - (No Sabe/ No Contesta)
1	2	3	4	5	9

**[F1] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a los factores que motivaron su participación en el Consorcio de Exportación?**

<b>Factores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
F1A. Realizar exportaciones	1	2	3	4	5	9
F1B. Incrementar las exportaciones	1	2	3	4	5	9
F1C. Capacitarse para exportar	1	2	3	4	5	9
F1D. Adquirir experiencia para vender al mercado internacional	1	2	3	4	5	9
F1E. Adquirir experiencia para incrementar las ventas al mercado nacional	1	2	3	4	5	9
F1F. Cambio de informaciones	1	2	3	4	5	9
F1G. Mejoría de la calidad del producto	1	2	3	4	5	9
F1H. Diversificación de mercado	1	2	3	4	5	9
F1I. Nuevo mercado, por la inestabilidad estacional del mercado nacional	1	2	3	4	5	9
F1J. Disminución de los riesgos y costes de la actividad	1	2	3	4	5	9
F1L. Adquirir economías de escala	1	2	3	4	5	9
F1M. Adquirir economías de especialización	1	2	3	4	5	9
F1N. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[F2] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las metas establecidas por la APEX (Agencia de Promociones a las Exportaciones) con relación a las metas de su empresa:**

<b>Metas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
F2A. Realización del 20% de las ventas	1	2	3	4	5	9
F2B. Acuerdos de cooperación técnico-industrial con las empresas del exterior	1	2	3	4	5	9
F2C. Mejorías de los niveles de <i>design</i> , embalaje, procesos productivos, calificación de los Recursos Humanos	1	2	3	4	5	9
F2D. Reducción de los riesgos	1	2	3	4	5	9
F2E. Incorporación de tecnologías	1	2	3	4	5	9
F2F. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[F3] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las estrategias adoptadas por la empresa para cumplir las metas establecidas por la APEX?**

<b>Estrategias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
F3A. Inversión en la modernización de las máquinas y equipos	1	2	3	4	5	9
F3B. Inversión en la calificación de personal	1	2	3	4	5	9
F3C. Compra de marcas y/o patentes	1	2	3	4	5	9
F3D. Establece acuerdos de cooperación con empresas que detiene un mayor nivel tecnológico	1	2	3	4	5	9
F3E. Establece acuerdos con proveedores materias primas e insumos	1	2	3	4	5	9
F3F. Establece acuerdos con proveedores de máquinas y equipos	1	2	3	4	5	9
F3G. Contrata consultoría especializada	1	2	3	4	5	9
F3H. Otras:	1	2	3	4	5	9



**[F4] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las principales calidades (fortalezas) de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

<b>Calidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
F4A. La proximidad entre las empresas	1	2	3	4	5	9
F4B. Cambio de informaciones relevantes	1	2	3	4	5	9
F4C. Hay confianza en la relación entre las empresas	1	2	3	4	5	9
F4D. Disposición para correr riesgos	1	2	3	4	5	9
F4D. Las empresas son innovadoras	1	2	3	4	5	9
F4E. Disponibilidad para invertir	1	2	3	4	5	9
F4F. Objetivos comunes	1	2	3	4	5	9
F4G. Mismo nivel tecnológico	1	2	3	4	5	9
F4H. Cultura exportadora	1	2	3	4	5	9
F4I. Otras:	1	2	3	4	5	9

**[F5] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a los principales problemas (debilidades) de las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

<b>Problemas</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>NS/NC</b>
F5A. Las empresas no tienen objetivos comunes	1	2	3	4	5	9
F5B. Las empresas no tienen la misma disposición para correr riesgos	1	2	3	4	5	9
F5C. No hay confianza en la relación entre las empresas	1	2	3	4	5	9
F5D. Las empresas no son innovadoras	1	2	3	4	5	9
F5E. Falta disponibilidad de capital para hacer inversiones	1	2	3	4	5	9
F5F. Las empresas no tienen el mismo nivel de experiencia exportadora	1	2	3	4	5	9
F5G. Hay diferencial de nivel tecnológico	1	2	3	4	5	9
F5H. Las empresas no tienen la misma cultura exportadora	1	2	3	4	5	9
F5I. Otros:	1	2	3	4	5	9

**[F6] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las principales oportunidades para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Oportunidades	1	2	3	4	5	NS/NC
F6A. Proyecto parcialmente financiado por el gobierno	1	2	3	4	5	9
F6B. Proyecto coordinado por el gobierno	1	2	3	4	5	9
F6C. Aprendizaje institucional (interno y externo al consorcio)	1	2	3	4	5	9
F6D. Conquistar un nuevo mercado	1	2	3	4	5	9
F6E. Aumentar las ventas en el mercado interno	1	2	3	4	5	9
F6F. Cambio de informaciones con las empresas del consorcio y de otros consorcios	1	2	3	4	5	9
F6G. Valorización cambial	1	2	3	4	5	9
F6H. Aumentar la visibilidad en el mercado interno	1	2	3	4	5	9
F6I. Otras:	1	2	3	4	5	9

**[F7] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las principales amenazas para las empresas en la relación cooperativa en el Consorcio de Exportación:**

Amenazas	1	2	3	4	5	NS/NC
F7A. Desarticulación con los agentes locales	1	2	3	4	5	9
F7B. Falta de experiencia de los agentes de apoyo	1	2	3	4	5	9
F7C. Falta de cooperación y cambio de información con otros Consorcios de Exportación	1	2	3	4	5	9
F7D. Falta de apoyo institucional (APEX, ABRAVEST, etc) efectivo para la realización de las operaciones	1	2	3	4	5	9
F7E. Problemas fiscales y burocráticos de la actividad exportadora	1	2	3	4	5	9
F7F. Dificultades de prospección de mercado	1	2	3	4	5	9
F7G. Necesidad de previsión y resolución de conflictos	1	2	3	4	5	9
F7H. Fuerte competencia internacional	1	2	3	4	5	9
F7I. Otras:	1	2	3	4	5	9

**[F8] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las principales influencias del Consorcio de Exportación en su empresa?**

Influencias	1	2	3	4	5	NS/NC
F8A. Entrenamiento y calificación de personal	1	2	3	4	5	9
F8B. Mejoría en los procedimientos gerenciales	1	2	3	4	5	9
F8C. Innovación de producto	1	2	3	4	5	9
F8D. Innovación de proceso	1	2	3	4	5	9
F8E. Mejoría en la calidad de producto	1	2	3	4	5	9
F8F. Adquisición de experiencia para vender al mercado nacional	1	2	3	4	5	9
F8G. Adquisición de experiencia para vender al mercado internacional	1	2	3	4	5	9
F8H. Ampliación en la cooperación con otros agentes del arreglo	1	2	3	4	5	9
F8I. Mejoría en la articulación de la empresa en el arreglo	1	2	3	4	5	9
F8L. Incorporación de tecnologías	1	2	3	4	5	9
F8M. Otras:	1	2	3	4	5	9

**[F9] Cuál es la evaluación general que el Sr. (a) hace sobre el desempeño del Consorcio de Exportación en éstos primeros tres años?**

## 7. POLÍTICAS PÚBLICAS (G)

**[G1] Indique el grado de importancia que el Sr. (a) atribuye a las políticas públicas, y su respectivo ámbito, que podrían aportar para el aumento de la eficiencia competitiva de las empresas del arreglo:**

Escala de importancia					
Sin Importancia	Poco Importante	Importante	Muy Importante	Extremadamente Importante	NS/NC - (No Sabe/ No Contesta)
1	2	3	4	5	9

Indicar el principal ámbito de actuación: L – Local; Y - Estadual; F – Federal 9. NS/NC

(En cualquier caso registrar apenas una opción)

Acciones de Política	Importancia						Ámbito			
	1	2	3	4	5	NS/NC	L	E	F	NS/NC
G1A. Programas de capacitación profesional y entrenamiento técnico	1	2	3	4	5	9	L	E	F	9
G1B. Mejorías en la educación (1º, 2º y 3º grados)	1	2	3	4	5	9	L	E	F	9
G1C. Líneas especiales de crédito	1	2	3	4	5	9	L	E	F	9
G1D. Incentivos fiscales	1	2	3	4	5	9	L	E	F	9
G1E. Carga tributaria	1	2	3	4	5	9	L	E	F	9
G1F. Mejoría de la infraestructura de conocimiento	1	2	3	4	5	9	L	E	F	9
G1G. Mejoría de la infraestructura física	1	2	3	4	5	9	L	E	F	9
G1H. Otras:	1	2	3	4	5	9	L	E	F	9

**[G2] El (a) Sr(a) ¿tendría, por lo menos tres propuestas, a ser conducidas por las empresas, para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación?**

[G2A]

[G2B]

[G2C]

[G2D] NS/NC

**[G3] El (a) Sr(a) ¿tendría, por lo menos tres sugerencias de política pública para mejorar el desempeño del Consorcio de Exportación?**

[G3A]

[G3B]

[G3C]

[G3D] NS/NC

338.642 237 apr

Industria textil

Pequeñas empresas

Empresas medianas

Tecnología de la información

Innovaciones industriales

Competitividad

Política industrial

Brasil

Productividad industrial

Mercado internacional

Comercio exterior

Exportaciones

Tesis

Desc. Locales

Industria de Indumentaria

CUNGS



CUNGS170