

MARCOS SUPERVIELLE*

EMILIANO ROJIDO**

TRABAJO DE ORGANIZACIÓN Y CADENAS DE VALOR

EL CASO DE LA VESTIMENTA URUGUAYA

INTRODUCCIÓN

Este artículo exhibe algunas reflexiones preliminares en el marco del proyecto de investigación “Las cadenas de valor de la vestimenta en el Uruguay”, realizado por el Departamento de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales y financiado por la Comisión Sectorial de Investigación Científica, Universidad de la República. Dicho estudio, al presente en curso, se orienta a idear un abordaje desde la sociología del trabajo al análisis de cadenas de valor, y programa en concreto una aproximación empírica a la cadena textil-vestimenta de Uruguay.

Actualmente las cadenas de valor son un tema en discusión en nuestro país y constituyen una estrategia adoptada desde las políticas públicas para promover la actividad de varios sectores productivos, tanto tradicionales como no tradicionales. La consultoría acordada en 2006 entre el Estado y el Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas para diagnosticar la situación de la cadena textil-

* Sociólogo, Profesor y Coordinador del Área de Sociología del Trabajo del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Dirección de correo electrónico: marcos@fcs.edu.uy.

** Sociólogo, Profesor ayudante del Departamento de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República. Dirección de correo electrónico: emilianorajido@gmail.com.

vestimenta nacional revela el interés por esta perspectiva. Por medio de dicha consultoría el gobierno uruguayo se propuso iniciar un proceso de articulación entre los actores vinculados a la vestimenta, para identificar sus problemáticas comunes y específicas y las posibilidades de generar nuevos mecanismos de relacionamiento interempresarial.

Esas instancias sirvieron de antecedente para la implementación del Programa de Competitividad de Conglomerados y Cadenas Productivas (PACC), lanzado por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP / Presidencia de la República) con la finalidad de contribuir –mediante una conjunción de esfuerzos públicos y privados– al desarrollo sustentable de un conjunto de sectores productivos¹. Dicho programa es implementado desde 2006 con recursos derivados de un préstamo de US\$ 9.000.000 otorgado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, UR-L1020)². Desde entonces, el PACC desempeña tareas de fortalecimiento y apoyo institucional, y fomenta la creación de redes empresariales (horizontales y verticales) a través de la co-financiación no reembolsable de proyectos colectivos que involucren a un mínimo de tres firmas.

Es en el escenario de estas iniciativas que se desarrolla nuestra investigación. Pero, más allá de los aspectos de contexto, cabe preguntarse: ¿por qué se considera deseable una aproximación desde la sociología del trabajo a las cadenas de valor? En términos generales, entendemos que esta estrategia apela a dimensiones sustancialmente sociológicas como factores clave de la competitividad empresarial. Las cadenas constituyen sistemas productivos complejos en los que conceptos como interdependencia, poder, aprendizaje, comunicación y confianza adquieren una importancia central. En este sentido, creemos que la sociología está en condiciones de aportar luz a: (i) la comprensión de las diversas lógicas que interactúan al interior de las cadenas y que configuran su funcionamiento operativo; (ii) al estudio de las relaciones que necesariamente existen entre las cadenas y su entorno.

En concreto, son dos los objetivos que se persiguen en este artículo: (i) perfilar un marco conceptual desde la sociología del trabajo para el análisis de cadenas de valor, y (ii) caracterizar la situación de la cadena textil-vestimenta uruguaya, para generar hipótesis que tiendan a dar cuenta de su escasa articulación.

Las próximas páginas se sustentan en la discusión conceptual y en el examen de algunos resultados del trabajo de campo. La estrate-

gia metodológica adoptada procuró combinar diferentes técnicas de investigación. Por un lado, se efectuaron análisis de datos secundarios y se revisaron documentos sectoriales e informes de investigación. Por otro lado, se utilizaron las técnicas de observación participante y entrevistas en profundidad a informantes calificados. El relevamiento mediante entrevistas englobó a empresarios del sector textil-vestimenta y a actores públicos con importante injerencia sobre dicho sector.

El artículo se estructura en cuatro apartados. En el primero se detalla la perspectiva de las cadenas de valor y los distintos niveles de análisis que ésta posibilita. En el segundo, se propone una matriz conceptual compuesta por dimensiones que se consideran relevantes al momento de abordar la organización del trabajo en el marco de cadenas de valor. En el tercero, se presenta una breve caracterización de la situación del sector textil-vestimenta en Uruguay y ciertas regularidades detectadas en el discurso de sus empresarios. Finalmente, el último apartado retoma las discusiones anteriores para sugerir algunas hipótesis adicionales respecto de los factores que bloquean la articulación de la cadena textil-vestimenta nacional, a pesar de las iniciativas del gobierno por suscitarla.

RESEÑA CONCEPTUAL SOBRE CADENAS DE VALOR

CADENAS Y SISTEMAS DE VALOR

Michael Porter apeló al concepto de cadena de valor para designar su modelo de gestión orientado al análisis de las actividades productoras de valor en una empresa (Porter, 1985). Para este autor, una firma no constituye una unidad productiva inseparable sino una serie de actividades interdependientes que, cada una con sus costos específicos, contribuyen de manera diferencial a la obtención de competitividad.

El valor es entendido aquí como el beneficio percibido por los clientes al adquirir determinados bienes y servicios menos la cantidad de dinero que ellos están dispuestos a pagar en contrapartida. La diferencia entre el valor generado y los costos que se deben asumir para producir determinados bienes y servicios constituye el margen de ganancia. Por tanto, una empresa es viable económicamente (tiene margen) sólo en cuanto el valor de sus productos supere los costos asumidos para elaborarlos. De lo indicado se desprende que existen dos estrategias generales para alcanzar competitividad y sustentabilidad económica: reducción de los costos de producción y aumento del valor de los productos por medio de su diferenciación³. En este

1 Los sectores que han sido seleccionados por el PACC son: apicultura, arándanos, audiovisual, calzado / marroquinería, piedras preciosas, *software*, turismo en Colonia, vestimenta, y vitivinícola.

2 Por detalles, véase: http://www.dipode.opp.gub.uy/pacc/Reglamento_Operativo.pdf.

3 Según Porter, “La diferenciación existe cuando el producto o servicio que ofrece una empresa es percibido en el mercado como único. La diferenciación puede radicar

sentido, el análisis pormenorizado de las actividades de valor y de sus interrelaciones (repercusión de cada actividad sobre las restantes), constituyen una estrategia para identificar las fuentes de competitividad y los “cuellos de botella” de las empresas:

El grado de eslabonamiento que tengan las actividades dentro de la cadena de valor usualmente constituye una fuente de ventajas competitivas sostenibles, al disminuir su costo o aumentar la diferenciación a través de dos mecanismos: la optimización y la coordinación. El mecanismo de optimización refleja los lineamientos estratégicos seguidos para lograr ventajas competitivas y el de coordinación la capacidad conjunta para bajar el costo total de todas las actividades o aumentar la diferenciación (Bermeo Muñoz y Bermeo Muñoz, 2005: 97).

La perspectiva de cadenas orientada al examen de las actividades desarrolladas en las empresas fue extendida posteriormente por Porter al estudio de las relaciones entre diferentes firmas. El concepto de sistema de valor⁴ parte de la consideración de que las empresas se hallan inmersas en un entramado productivo que las trasciende y determina. Sintéticamente, un sistema de valor puede entenderse como el conjunto de actividades interdependientes vinculadas a las fases de elaboración, comercialización y posventa por las que atraviesa un determinado bien o servicio final. Precisamente, consiste en una cadena de agregación de valor que comprende todas las actividades (tangibles e intangibles) asociadas al desarrollo de un producto: desde la obtención de materias primas, su fabricación y diseño, hasta los servicios de atención al cliente⁵.

Una empresa puede articularse estratégicamente a su sistema de valor “hacia atrás”, coordinando sus actividades con proveedores; y/o

en varios aspectos: diseño o imagen de marca, tecnología, en características muy particulares, en servicio al cliente, en cadena de distribuidores, etc.” (Porter, 1982: 59).

4 Si bien Porter designa “sistema de valor” a los vínculos entre firmas que participan en distintas fases de elaboración de un producto, dicha categoría es poco retomada por otros autores dedicados al estudio de esta temática. El término “cadena de valor” es utilizado genéricamente para indicar la interdependencia de actividades tanto “en” como “entre” las empresas.

5 A modo de ejemplo, en la vestimenta, “Existe un complejo sistema de creación de valor que se distribuye a lo largo de distintos actores y localizaciones. Por un lado está la producción de materias primas hasta alcanzar los textiles, hilados o cueros. Luego, por su orden en la cadena, estaría el sector industrial de la fabricación de prendas de vestir que tiende a localizarse ya sea cercano a la producción de textiles, al lugar de consumo o a donde existe abundancia de mano de obra. Finalmente, el sistema se completa con otro grupo de actores que maneja el diseño y la cadena de distribución” (Terra et al., 2004: 2).

“hacia adelante”, con sus compradores⁶. La idea sustancial que debe destacarse en este punto es que las oportunidades de una firma se hallan en buena medida supeditadas a la posición que ocupa esta en el sistema de valor:

Discussion on improving competitiveness often concentrates on how to achieve more of such individual excellence. This is useful but not sufficient. The competitiveness of the individual firm depends upon the competitiveness of the value chain to which it belongs. “Competitive pressure to achieve efficiency gains obliges companies to interact more closely with partners upstream and downstream in the value-adding process (Altenburg, 2004)” (Schmitz, 2005: 10).

Desde una perspectiva económica, la decisión de las empresas de articularse a su sistema de valor instaurando vínculos más estables a los de mercado con sus proveedores y compradores, tiene fundamento en la reducción de los costos de transacción y en la existencia de eficiencias colectivas.

Por un lado, las transacciones de mercado implican para las firmas cierta vulnerabilidad a fluctuaciones económicas que pueden afectar su nivel de actividad “hacia atrás” (proveedores) y/o “hacia adelante” (compradores) de la cadena. La investigación de precios, los costos asociados a la negociación de contratos con otros y los riesgos de ser víctimas de conductas abusivas, son algunos de los costos que se derivan de las transacciones de mercado. Cuando estos costos de transacción son mayores a los costos administrativos implicados en la coordinación estratégica de las empresas que integran el sistema de valor, las firmas optan por establecer este segundo tipo de relacionamiento⁷.

Por otro lado, un argumento económico adicional para explicar la formación de redes empresariales es la existencia de eficiencias colectivas. La eficiencia colectiva se presenta cuando existen acciones conjuntas (comportamientos deliberados) y economías externas (externa-

6 Conviene señalar, para evitar confusiones, que generalmente las empresas forman parte de más de un sistema de valor. Así por ejemplo, una firma dedicada a la producción ganadera puede integrar simultáneamente la cadena de elaboración de indumentarias de cuero, de productos lácteos, biogénéticos, cárnicos, etcétera.

7 Además de la dimensión vinculada a los costos de transacción, la integración de actividades productivas está constituyendo progresivamente una exigencia que nace desde los consumidores finales: “Some buyers do not want to buy from a multitude of small suppliers. It is more efficient for them to work with a small number of key suppliers, so as to limit transaction costs. Pressures to do so are increasing: buyers need to be able to trace where products come from so that they can “guarantee” that they conform to advertised quality standards, safety standards, labour standards, or environmental standards” (Schmitz, 2005: 35).

lidades positivas) que retroalimentan positivamente las actividades de distintos agentes económicos. Desde este punto de vista, la relación entre agentes no consiste en un juego de suma cero, sino en uno del que todas las partes pueden beneficiarse.

Por último, la integración del sistema de valor puede facilitar el flujo de conocimientos entre agentes que lo componen. Dicha coordinación puede conllevar efectos económicos favorables como la reducción de la incertidumbre y de los costos operativos de las empresas, e incitar la generación de valor mediante el monitoreo y la certificación de todas las fases productivas que tienen lugar en la realización de determinados bienes y servicios finales.

CADENAS GLOBALES DE VALOR Y GOVERNANCE

El concepto de cadena global de valor surge en un contexto histórico caracterizado por un extraordinario aumento de la competitividad económica internacional, consecuencia tanto de los notables avances tecnológicos acaecidos en los últimos años (básicamente en las áreas de comunicación y transportes) como de la apertura de las economías nacionales que facilitan el flujo de capitales, bienes y servicios, a través del mundo. La perspectiva de cadenas globales (Gereffi) focaliza el entramado de relaciones “verticales” entre firmas situadas en diversos lugares del planeta, y se proyecta a analizar la interdependencia entre sus actividades productivas y comerciales.

Este escenario se halla configurado, por un lado, por la existencia de clientes globales con un considerable poder de presión sobre el desempeño productivo de las empresas. El papel cada vez más influyente de los consumidores en la determinación de procesos y productos de las empresas constituye un claro indicador de este fenómeno. Por otro lado, y desde el punto de vista de las firmas, las altas exigencias para la inserción en el mercado global establecen la necesidad de nuevos vínculos con proveedores y compradores de cara a lograr competitividad y posicionamientos estratégicos al interior de las cadenas.

Dicho fenómeno implica –en particular para las economías en desarrollo– el desafío de enlazar el trabajo de sus empresas locales al marco de las industrias y clientes globales⁸. No obstante, este proceso no sólo tiene consecuencias sobre el alcance comercial de empresas

8 Para las empresas localizadas en países en desarrollo, la inserción en cadenas globales puede constituir un medio para la obtención de información acerca de los requerimientos que permiten acceder a los mercados internacionales y producir actividades de alto valor. Como veremos luego, la interacción con grandes empresas globales puede significar una oportunidad para la adquisición de mejores procedimientos operativos y la incorporación de tecnologías.

distantes geográficamente sino también, y especialmente, sobre la organización y división transnacional del trabajo⁹:

La tesis de la globalización aclara una fragmentación caleidoscópica de muchos procesos de producción y de sus reubicaciones geográficas en una escala global que rebasa las fronteras nacionales [...] para poder triunfar en la actual economía internacional, los países y las empresas necesitan ubicarse estratégicamente en estas redes globales y desarrollar estrategias para tener acceso a las empresas líderes y mejorar así sus posiciones [...] La globalización es mucho más reciente que la internacionalización porque implica una integración funcional de las actividades internacionales dispersas (Gereffi, 2001: 13/ 14).

Un problema central de estas nuevas relaciones deslocalizadas de producción y comercialización refiere a cómo se logran establecer las normativas que permiten el funcionamiento general de la cadena.

The idea of a value chain becomes useful for analytical and policy purposes, once we include three further features: first, the activities are often carried out in different parts of the world, hence the term global value chain; second, some activities add more value and are more lucrative than others (the policy-makers' concern is to help local enterprises to move into the lucrative activities); third, some actors in the chain have power over the others. The powerful actors are often called the 'lead firms' who seek to 'govern' the chain. They set and/or enforce the terms under which the others in the chain operate. A central concern of value chain analysis is to "unpack" the relationships between global lead firms and local producers – and the opportunities and constraints that result from entering such relationships (Schmitz, 2005: 4).

Esta discusión nos adentra en el estudio de los mecanismos mediante los cuales las firmas gestionan la interdependencia entre sus actividades. El concepto de *governance* ocupa un lugar clave en la perspectiva de cadenas, y hace referencia concretamente a dicha dimensión:

Value chain research focuses on the nature of the relationships among the various actors involved in the chain, and on their implications for development (Humphrey and Schmitz, 2002b). To study these relation-

9 “The concept of a global value chain recognises that the production of goods and services has become ‘globalized’. A shirt, for example, may be designed in New York, cut in India, assembled in Kenya, and sold to a consumer in Los Angeles. [...] The concept of the global value chain recognises that the design, production and marketing of many products now involves a chain of activities divided among enterprises located in different places. The value chain describes the activities required to bring a product from its conception to the final consumer” (McCormick y Schmitz, 2001: 17).

ships, the concept of 'governance' is central to the analysis. At any point in the chain, some degree of governance or co-ordination is required in order to take decisions not only on 'what' should be, or 'how' something should be produced but sometimes also 'when', 'how much' and even 'at what price'" (Giuliani et al., 2004: 6).

Al respecto, Humphrey y Schmitz señalan que la modalidad de coordinación de las cadenas puede asumir características (sustantivas y de formalización) muy heterogéneas, pasibles de ser ubicadas en el continuo que va desde las relaciones típicas de mercado hasta la integración completa de actividades a la órbita de una única empresa.

Cuadro 1
Tipos de governance

Market	<i>Firms deal with each other mainly in "arms-length" exchange transactions</i>
Balanced Network	<i>Firms form networks in which no one firm or group of firms exercises undue control over the others. Firms prefer to deal with other members of their networks</i>
Directed Network	<i>Firms form networks that tend to be controlled by certain lead firms. The lead firms specify what is to be produced by whom and they monitor the performance of the producing firms</i>
Hierarchy	<i>Firms are vertically integrated, so that they can directly control all or most of the activities of the chain</i>

Source: Adapted from Humphrey and Schmitz (2000)

Fuente: McCormick y Schmitz (2001)

Cada tipo de *governance* no sólo indica modalidades de relacionamiento entre las firmas "hacia atrás" y "hacia adelante", sino también distintas posibilidades de ascenso hacia segmentos consignatarios de mayor valor en la cadena. El concepto de *upgrading* refiere a los diversos mecanismos que tienen las empresas para desplazarse hacia actividades de valor superior:

Rabellotti y Pietrobelli (2004) definen a este término como 'la innovación para aumentar el valor agregado'. Este último puede desarrollarse de diferentes maneras, según Humphrey y Schmitz (1995): (i) el *upgrading de procesos*, es decir, la transformación de *inputs* en *outputs* de manera más eficiente mediante una reorganización de la producción o por la introducción de tecnología superior, (ii) el *upgrading de productos*, que implica moverse en líneas de productos más sofisticadas, (iii) el *upgrading funcional*, que se refiere a la adquisición de nuevas y superiores funciones en la cadena, por ejemplo, complementando la producción con funciones de diseño y marketing. Posteriormente agregan (iv) el

upgrading intersectorial, que implica utilizar las competencias adquiridas en un sector para moverse en un nuevo sector" (Gómez Minujín, 2005: 18).

Investigaciones empíricas señalan que el tipo de *governance* de las cadenas repercute directamente sobre las posibilidades de *upgrading* de sus empresas. En este sentido, Humphrey y Schmitz sugieren que las cadenas cuasi-jerárquicas (habituales en los países en desarrollo) pueden facilitar la mejora en productos y procesos pero, por lo general, obstaculizan el *upgrading* funcional. Sin embargo, además de considerar las interacciones entre las firmas, existen factores de entorno que también pueden especificar las posibilidades de *upgrading*.

Como señalamos antes, las crecientes exigencias de los clientes globales han posibilitado el surgimiento desde la sociedad civil de prácticas de supervisión y certificación de los procesos y productos desarrollados por las empresas. La caracterización de este fenómeno ha llevado a Messner a hablar de múltiples *governances*, determinadas por una compleja interacción de actores privados y públicos, locales y globales:

[...] la integración en cadenas globales de valor agregado y la calificación como proveedor local de empresas que operan a escala mundial (a tal efecto son de gran importancia las normas ISO 9000 y demás) dependen en grado creciente de la adaptación de un número cada vez mayor de normativas técnicas, sociales y ecológicas [...] en numerosas ramas así como en redes de producción y comercio establecidos en torno a las cadenas globales de valor agregado se han venido desarrollando en los últimos años estándares globales de orden social, laboral, de protección infantil y ambiental [...] Muchos estándares sociales y ecológicos van surgiendo dentro de global *policy networks* en conflicto y en cooperación con las empresas 'afectadas' [...] Aparte de los estándares sectoriales y para cadenas globales específicos están surgiendo en tiempos recientes las normativas sociales universales (como SA 8000, Ethical Trade Initiative y ETI), de cobertura mundial y supra-sectorial (Messner, s/d: 13).

Partiendo de la consideración de que cadenas globales están configuradas por muchos más elementos que los estrictamente económicos, y que no sólo están definidas por una interacción entre objetos sino también entre actores sociales, proponemos a continuación un marco conceptual que busca significar una herramienta para su análisis desde la sociología del trabajo.

CADENAS DE VALOR Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

MULTIDIMENSIONALIDAD DE LAS CADENAS DE VALOR

Desde la sociología del trabajo, la perspectiva de cadenas de valor resulta interesante en tanto condensa un conjunto de dimensiones que han sido objeto de sistemáticas reflexiones en su tradición disciplinaria. Las redes verticales que entretengan de diversas formas los escenarios locales en un profundo proceso de globalización repercuten directamente sobre el trabajo de los sujetos y las actividades productivas y comerciales de las empresas.

Como vimos antes, desde el punto de vista de los empresarios, la coordinación de las cadenas responde a criterios preponderantemente económicos: reducción de costos de transacción y de los riesgos implícitos a las relaciones de mercado; transferencia de conocimientos y control sobre los procesos productivos; explotación de eficiencias colectivas; cimentación de vínculos estables (“hacia atrás”) que permitan reducir los costos operativos y generar mayor diferenciación (“hacia adelante”); etcétera.

Sin embargo, no nos referiremos aquí exclusivamente a las relaciones económicas de interdependencia entre diferentes firmas sino también, y especialmente, a las implicancias que la articulación de cadenas puede tener sobre los trabajadores, los ciudadanos y las sociedades en su conjunto. En última instancia, cuando discutimos respecto de cadenas de valor hablamos de un modelo de organización y división social del trabajo humano. Las características de esos esquemas “macro” de organización conllevan, indudablemente, consecuencias sobre la experiencia “micro” de quienes de algún modo participan de su montaje. A modo de ejemplo, si pensamos en una empresa local en proceso de inserción en una cadena global de valor, advertimos que no sólo existen consecuencias inmediatas sobre sus actividades productivas (especialización en pocas fases, orientación a determinados mercados, etc.), sino también sobre las condiciones (de competencias, salarios, etc.) exigidas a sus trabajadores.

Aunque es cierto que los avances tecnológicos han posibilitado deslocalizar las relaciones económicas y sociales, con lo cual se propició la conformación de un único mapa global, no se debe perder de vista que los mecanismos de integración sistémica siempre se sustentan en mecanismos locales de integración social¹⁰. En este sentido, la

¹⁰ De acuerdo con Giddens, la “integración social significa sistemidad en el nivel de una interacción cara a cara. Interacción sistémica denota conexiones con quienes están físicamente ausentes en tiempo y espacio. Los mecanismos de integración sistémica ciertamente presuponen los de integración social”. (Giddens, 1984: 64).

globalización debe ser representada como “asible en lo pequeño y lo concreto, in situ, en la propia vida” (Beck, 1998: 80); la

estructura como conjunto de reglas y recursos organizados de manera recursiva está fuera del tiempo y del espacio, salvo en sus actualizaciones y en su coordinación como huellas mnémicas, y se caracteriza por una ‘ausencia del sujeto’. Los sistemas sociales en los que está recursivamente implícita una estructura, por el contrario, incluyen las actividades situadas de agentes humanos, reproducidas por un tiempo y un espacio (Giddens, 1991: 61)

Esta idea nos invita a incorporar la experiencia y las razones de los actores sociales al análisis, más allá de los roles que finalmente puedan desempeñar en las estructuras globales. Concretamente en el tema que nos ocupa, la organización del trabajo en torno a un modelo de cadenas de valor requiere de cada actor un ejercicio reflexivo de verse en relación con otros, visualizando su actividad de acuerdo con el lugar que ocupa en el conjunto del proceso productivo. Es por ello que creemos que la identificación de las lógicas que intervienen en la cadena resulta indispensable para detectar los mecanismos sociales y organizacionales que habilitan o bloquean de forma variable su funcionamiento. Asimismo, consideramos materia de interés el estudio de cuándo (es decir, en qué condiciones) se vuelve racional para los actores acoplarse a cadenas de valor regidas por relaciones diferentes a las propiciadas por el mercado. En este sentido, las cadenas deben visualizarse como estructuras conformadas a partir de la interacción de múltiples razones, correspondientes a actores habitualmente motivados por intereses específicos, diferentes entre sí¹¹.

Las redes no son resultado de la voluntad de un solo actor sino que responden a un plan estratégico donde cada uno participa en un conjunto de interacciones con otros actores relativamente autónomos, motivados por un interés propio, situación que demanda ajustes continuos y adaptaciones mutuas (Granovetter, 1985; Callon, 1991) (Cassale, 2000: 323).

Algunos de los aspectos regulatorios implícitos a la coordinación de cadenas de valor han sido expuestos anteriormente bajo el concepto de *governance*. Allí se ha señalado que las empresas pueden organizar de varios modos su ensamblaje, estableciendo diferentes mecanismos

¹¹ Por otro lado, las cadenas no solo se estructuran sobre la base de un entramado de diversos actores, también constituyen un terreno fértil para la concepción de nuevos colectivos e identidades sociales.

de transacción y resolución de conflictos. También hemos indicado que la emergencia de actores sociales (las ONG, *policy networks*, etc.) que participan activamente desde la sociedad civil en la supervisión de las cadenas, dispone un escenario de relaciones globales de poder desde las cuales se formulan normativas y directrices que recaen sobre la producción y el comercio internacional¹².

Sobre la base de la consideración de que confluyen dimensiones económicas, políticas y sociales en la organización del trabajo en torno a cadenas de valor, ofrecemos a continuación una matriz conceptual que persigue el propósito de facilitar su análisis sociológico. Dicha matriz, de forma análoga al modelo de cadenas, es flexible a diferentes niveles de lectura, dado que se ajusta tanto al análisis del trabajo “en” como “entre” unidades productivas.

MATRIZ CONCEPTUAL PARA ANALIZAR EL TRABAJO

Inspirados en De Terssac, opinamos que

dado que el trabajo se desarrolla en múltiples actividades que contribuyen a la producción de bienes y servicios, conviene explicitar la naturaleza de dichas actividades y los vínculos que se establecen entre ellas (De Terssac, 2005: 103).

Como advertimos en el apartado destinado a cadenas de valor, ambos aspectos, actividades y eslabonamientos, son ponderados desde esa perspectiva. Sin embargo, al centrarse fundamentalmente en el punto de vista de la estructura y relacionamiento institucional de las firmas, a menudo es descuidado el estudio de las cadenas a partir de un abordaje analítico del trabajo humano que necesariamente supone e implica.

En efecto, la coordinación productiva en torno al modelo de cadenas no solo repercute sobre las empresas (su competitividad, sus conexiones políticas, etc.) sino también sobre la actividad de sus trabajadores y la sociedad en su conjunto. Dicho de otra forma, es en el escenario de las modalidades de organización del trabajo, de las subjetividades y relaciones políticas que siempre se ponen en juego, y de las mediaciones mercantiles comprendidas entre los productores y el resto de la sociedad, donde tienen lugar las cadenas de valor.

Abordar el trabajo, operativamente, significa analizarlo como una actividad que combina una “realización” con la construcción de me-

diaciones organizacionales, mercantiles y políticas. La “realización” constituye la base de la actividad de trabajo, y se traduce tanto en la transformación de la naturaleza (agregación de valor de uso) como en la del sujeto actuante. En este sentido, la “realización” se asocia a la conformación del individuo en trabajador, es decir, a la construcción de una identidad y subjetividad específica a partir del trabajo.

Conjuntamente con esta visualización dual de la “actividad de realización”, creemos necesario enfatizar que:

Aguas arriba (previamente), se despliega una “actividad de organización” que acompaña e instaure las directrices necesarias para la “realización” del trabajo.

Aguas abajo (posteriormente), se desarrolla una “actividad de construcción de mediaciones mercantiles”, orientada a responder a los requerimientos de los clientes de aquellas “realizaciones” elaboradas.

Por encima (envolviéndolo todo) se desarrolla una “actividad política”, consistente en la construcción de arbitrajes tendientes a gestionar las relaciones y los diferendos entre los actores que participan del proceso de trabajo.

El trabajo como actividad de “realización”

Señalábamos que esta actividad se puede dividir en dos niveles, “trabajo-objeto” y “trabajo-sujeto”, aunque sea necesario comprenderlos en conjunto. En cuanto al primero de estos elementos, el trabajo reagrupa al conjunto de actividades materiales que intervienen en el proceso de elaboración de las realizaciones. Entre las más significativas podemos señalar las siguientes:

- Prácticas orientadas a la realización de objetos físicos o inmateriales que responden a criterios de eficacia.
- Prácticas proyectadas al logro de un resultado especificado y demandado.
- Prácticas reguladas, ejercidas en un contexto estructurado por prescripciones y procedimientos.
- Prácticas retribuidas, ya que por ellas se ofrece, como contrapartida, “algo” (un salario o similar).
- Por su parte, la “realización” como “trabajo-sujeto” refiere a la “puesta en valor” del sujeto actuante y a la búsqueda que este realiza para alcanzar su bienestar personal al efectuarlo. En esta dimensión intervienen, *grosso modo*, los siguientes aspectos:
- Un determinado “nivel de vida”.
- Una identidad social que el sujeto construye sobre sí mismo a través de su situación de trabajo, y una que es definida por los “otros”.

¹² Un elemento interesante que debe ser subrayado, es que incluso la noción de “valor” se cimienta en una construcción social definida por el nivel de estimación que mantienen los clientes sobre los bienes y servicios ofrecidos por las empresas.

- Una identidad profesional que, como señala Tripier, es construida sobre la base de la singularidad de las trayectorias laborales de los sujetos (multiplicidad de las experiencias adquiridas)¹³.
- Por último, es conveniente detallar la realización como acto, en tanto implica:
- Una actividad física de movilización del cuerpo, de manejo de objetos, de apropiación para actuar.
- Una actividad cognitiva de preparación de información para la acción, de construcción de saberes y “saber-hacer” que conducen la toma de decisiones.
- Una actividad caracterizada por permanentes flujos de comunicación.
- Actividades de cooperación y conflicto, de cimentación de relaciones con otros, y de interdependencia entre las diferentes acciones.
- Actividades reflexivas de construcción de conocimientos sobre la acción (competencias), de evaluación de resultados, y de revisión de rutinas para la generación de nuevos aprendizajes.
- Actividades de comprensión de las finalidades del trabajo y de representación de las tareas específicas en el marco de la organización.

El trabajo como actividad de organización

El segundo componente del trabajo refiere a la actividad organizadora que es previa a las realizaciones, y se traduce en planes, procedimientos y dispositivos para preparar y evaluar sus resultados. En cuanto a esta actividad de organización podemos puntualizar las siguientes dimensiones:

- La actividad de organización se desarrolla para resolver un conjunto más o menos determinado de problemas (satisfacer a un cliente, poner en marcha productos de calidad, producir en los tiempos estipulados, etc.).
- Esta actividad reposa sobre un análisis cognitivo de la situación que a menudo cuestiona la ejecución de las rutinas que ella misma impone. Supone por tanto la posibilidad de deconstrucción y reconstrucción (incluso emergente) de las reglas necesarias para el funcionamiento de la organización.
- La creación de reglas tiene el poder de generar nuevos actores en el curso mismo de su implementación. En este sentido, toda

¹³ De acuerdo con Dubar, estas trayectorias constituyen verdaderas “disposiciones” que son pasibles de ser movilizadas por los sujetos a los efectos de abordar sus negociaciones ventajosamente.

regla es a la vez lo que “arregla” un problema (regla práctica) y la manera en que los individuos gestionan sus interacciones (reglas de juego).

- La organización está mediada por relaciones previas de poder entre los actores: “la fuerza de las reglas está ligada a la fuerza de quienes las sostienen”.
- Esta actividad es un proceso continuo: implica poner en conocimiento las prácticas apropiadas para el trabajo, al tiempo que concebir otras mejores.

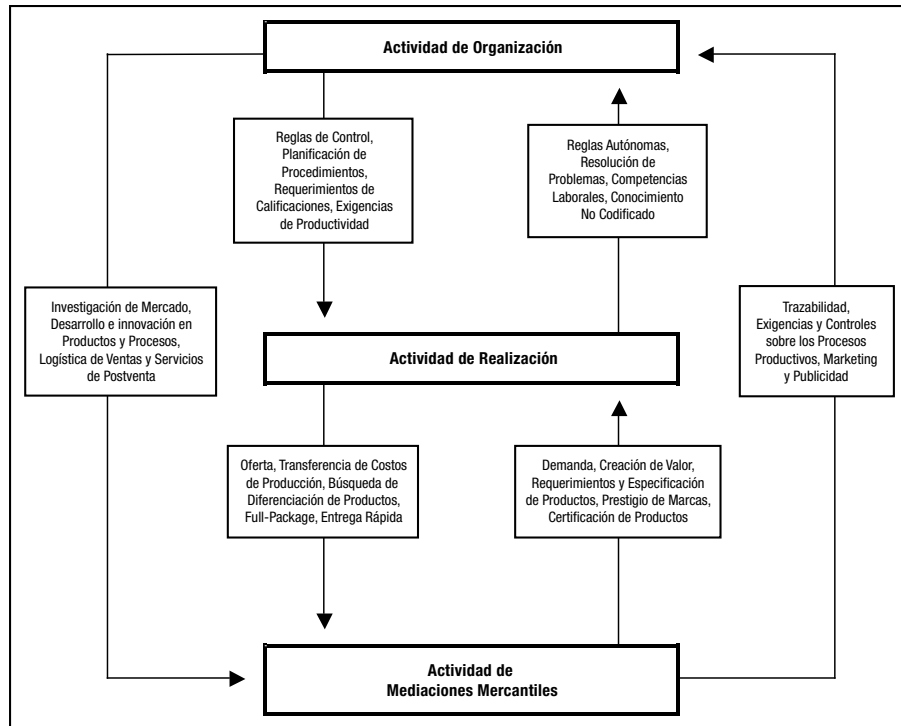
El trabajo como actividad de construcción de mediaciones mercantiles

El tercer componente del trabajo concierne a la “construcción de mediaciones mercantiles” que tiene por finalidad el establecimiento de vínculos preferenciales tanto con proveedores como con clientes (o eventuales clientes). La “construcción de mediaciones mercantiles” abarca al conjunto de actividades desplegadas por una unidad productiva para la obtención de ventajas en la negociación con sus proveedores, así como para el incremento de la eficiencia en tareas destinadas a la retención y captación de clientes. Para comprender las mediaciones mercantiles, creemos pertinente dar cuenta de:

- Los soportes, planes y contratos utilizados para fijar acuerdos con proveedores y clientes.
- Los dispositivos para la evaluación de las “realizaciones”.
- La definición conjunta con proveedores y/o clientes de los procesos y productos que debe realizarse.
- Los equipamientos y las actividades destinadas a orientar el comportamiento de proveedores y clientes (publicidad, promociones, investigaciones, marketing, etc.).
- Las mediaciones logísticas ajustadas al comercio con proveedores y acceso a los clientes.

Ahora, a pesar de que analíticamente las actividades de organización, realización, y mediaciones mercantiles pueden presentarse de forma desagregada, es importante matizar señalando que estas siempre se hallan enlazadas entre sí, y que el desempeño de cada una repercute directamente sobre las restantes. Los límites entre las actividades son en ciertos casos difusos, y evidencian en parte la complejidad característica del fenómeno trabajo. A continuación se propone un esquema que busca ilustrar con ejemplos tentativos la “mediación” entre uno y otro tipo de actividad.

Figura 1
Relaciones entre actividades de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2007)

El trabajo como actividad política

Nuestra matriz no puede completarse omitiendo las relaciones políticas que se despliegan al interior de las actividades de trabajo y la construcción de mecanismos legítimos para regular los conflictos organizacionales. Las actividades políticas abarcan los dispositivos de *governance* y coordinación de las cadenas de valor, pero también los niveles “micro” de relacionamiento laboral al interior de sus unidades productivas, y “macro”, de vinculación política entre la cadena y su entorno.

Se trata de dispositivos creados por los actores para coordinar sus niveles de participación, mediante los cuales facilitan cierta estabilidad en sus interacciones. En estas relaciones se hallan involucrados sujetos, categorías y actores colectivos, movimientos sociales, instituciones privadas, organismos estatales, etcétera.

En relación con esta dimensión cabría destacar los siguientes elementos:

- Reglamentaciones públicas “de forma”, que encuadran las relaciones “de contenido” entre los actores privados.
- Reglamentaciones públicas “de contenido”. Beneficios o requerimientos para el desempeño de actividades específicas.
- Mediaciones privadas para emprender acciones de cooperación o conflicto, entre distintos actores sociales.
- Mediaciones de políticas públicas, tendientes a compensar las desigualdades entre diferentes categorías sociales (redistribución).
- Planificación del futuro y relaciones intergeneracionales (ahorro, medio ambiente, etcétera).
- Contestaciones al orden social, orientadas a luchar por la gestión política de la sociedad y la cultura (historicidad de acuerdo con Touraine).

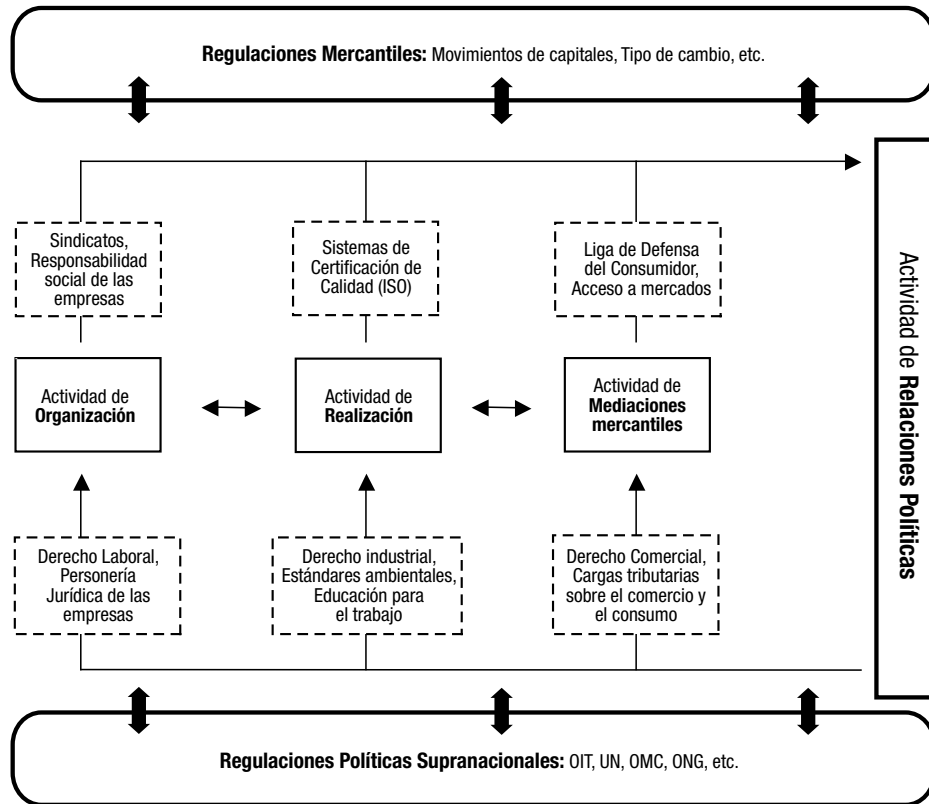
En el marco de las cadenas globales de valor (signado por la deslocalización de las relaciones de producción y comercio) la consideración de las actividades políticas debe necesariamente trascender el alcance de los límites nacionales. El creciente peso de las normativas internacionales y la constitución de nuevos actores globales con injerencia sobre el funcionamiento de las empresas asumen, en este sentido, una importancia central, en tanto contribuye a la determinación de las condiciones en las que el trabajo es y puede ser desempeñado por los actores locales.

Tomando como base esa idea, proponemos un esquema que exhibe cómo las relaciones políticas pueden interactuar con las otras dimensiones que, de acuerdo con lo que hemos señalado, caracterizarían al trabajo. A este esquema se integran dos cuestiones fundamentales para el abordaje de cadenas de valor: los mercados internacionales y las regulaciones políticas supranacionales.

Ya para terminar quisiéramos explicitar que el propósito de esta matriz conceptual ha sido el de acoplar, al análisis “institucional” de cadenas, una perspectiva que repare en el trabajo en tanto actividad humana compleja. Las dimensiones a partir de las cuales se ha intentado caracterizar esta actividad, y sus implicancias prácticas y subjetivas para quienes lo emprenden, pueden servir de guía para su estudio en el marco de cadenas de valor. En este sentido, creemos que desde la investigación empírica es factible establecer conexiones regulares entre los distintos tipos de coordinación institucional de las cadenas (*governance*), y las características particulares de las dimensiones que hemos presentado¹⁴.

¹⁴ Al respecto, a priori parece interesante explorar las relaciones que caben entre: el *upgrading* en procesos y la actividad de organización, el *upgrading* en productos y la actividad de realizaciones, el *upgrading* funcional y el desempeño de mediaciones mercantiles y el *upgrading* intersectorial y las relaciones políticas y mercantiles globales.

Figura 2
Relaciones entre actividades de trabajo



Fuente: Elaboración propia (2007).

TEXTIL-VESTIMENTA EN URUGUAY

TEXTIL-VESTIMENTA INDUSTRIAL

El sector textil-vestimenta cuenta con una larga trayectoria en nuestro país: su proceso de industrialización se inicia a fines del siglo XIX. Sin embargo, es posible ubicar su momento de máximo crecimiento en el período de sustitución de importaciones, sobre la primera mitad del siglo XX. Durante este período el Estado desempeñó un importante rol de estímulo al sector, no solo por las políticas proteccionistas que implementó sino también por su fuerte regulación del mercado de trabajo.

Dadas las ventajas comparativas de Uruguay en la producción de ovinos con lanas de calidad, el sector textil-vestimenta estuvo articulado desde sus principios en torno a dicha fibra. En su primera etapa de desarrollo industrial se consolidaron importantes fábricas textiles que, trabajando con un sistema de plena integración vertical, se encargaban de todo el proceso productivo, desde el lavado de la lana en estado bruto hasta la elaboración de telas y prendas de vestir. Gracias a dichos emprendimientos, la industria textil-vestimenta se constituyó en una de las principales ramas productivas del país, con una gran concentración de trabajadores y una fuerte impronta sindical.

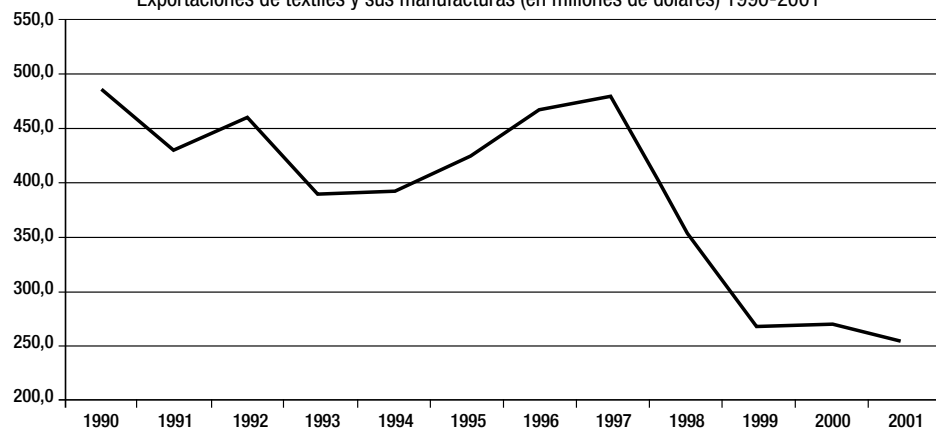
Más recientemente, el desmantelamiento del sistema de protección estatal y la apertura comercial de “la década del noventa” expusieron a las empresas del sector a una competencia internacional para la cual posiblemente no estaban demasiado preparadas. Los productos extranjeros a precios sensiblemente inferiores¹⁵ a los locales invadieron el mercado doméstico, lo cual provocó una abrupta reestructuración de la industria local. Según el Instituto Cuesta Duarte, el proceso de apertura comercial generó la “desintegración vertical de las cadenas productivas textil-vestimenta”, que implicó que una mayor parte de las materias primas, insumos y productos finales fuese suministrado desde el exterior.

Aunque con diferencias según los tipos de fibra y tejido, fueron muchas las empresas que no lograron adecuarse a las exigencias del mercado global y al desmantelamiento del sistema estatal que anteriormente las amparaba por medio de barreras arancelarias, subsidios a la exportación y otras medidas de claro corte proteccionista. La alta competencia internacional y la baja competitividad de la generalidad de las empresas nativas (en su mayoría pequeñas y medianas) dispusieron una importante contracción de la actividad del sector. La evolución durante la década pasada de las exportaciones nacionales de textiles y manufacturas logra ilustrar lo mencionado:

¹⁵ En los últimos años, la producción de vestimenta se ha deslocalizado hacia países de menores costos, y entre ellos se destaca el desarrollo de China como exportador de productos textiles. Dicho fenómeno ocurre en el marco de una fuerte incorporación de tecnologías a los procesos de gestión y de un notable incremento de la competencia a nivel mundial. Otro elemento importante, sobre todo para las pretensiones de nuestro país, refiere a la progresiva sustitución de fibras naturales por artificiales en la fabricación de confecciones. Según la OMC, la participación de la lana dentro del consumo global de textiles disminuyó de un 10% en 1960 a apenas un 2% en 2003.

Gráfico 1

Exportaciones de textiles y sus manufacturas (en millones de dólares) 1990-2001



Fuente: Instituto Cuesta Duarte (2005).

Dicha contracción también supuso una importante reducción de los puestos de trabajo generados por estos sectores. El personal ocupado en la industria textil, vestimenta y cuero, tuvo una caída del 78,6%, entre 1990 y 2001, superando el promedio de 63,9% del conjunto de la industria manufacturera. A continuación se presenta de manera desagregada la evolución del empleo en la industria manufacturera y los sectores textil y vestimenta.

Cuadro 2

Evolución del empleo industria manufacturera 1990-2001

Año	Total Manufacturas	Textil	Vestimenta
1990	168.022	14.944	21.273
1991	159.697	14.229	20.661
1992	147.413	12.539	18.728
1993	134.235	10.100	16.607
1994	122.832	8.696	14.516
1995	112.499	7.626	12.252
1996	102.353	6.260	11.862
1997	113.647	7.213	12.060
1998	110.715	6.722	12.406
1999	103.849	5.835	11.502
2000	94.656	5.236	9.450
2001	96.958	4.373	8.015

Fuente: Terra en base a datos EIA – EAE – INE (2004)

Cuadro 3

Propensión a exportar del sector textil y vestimenta (%) 1990-2000

Año	Textil	Vestimenta	Total Industria
1990	45,28	48,99	24,35
1991	44,61	39,62	21,27
1992	46,77	53,67	20,55
1993	54,30	53,25	21,89
1994	57,69	40,52	23,92
1995	60,88	45,39	23,81
1996	61,69	47,22	25,54
1997	71,79	48,52	32,02
1998	68,33	50,11	30,80
1999	76,88	52,94	29,89
2000	79,34	63,69	33,05

Fuente: Terra en base a datos EIA-EAE-INE (2004)

De acuerdo con nuestras entrevistas a empresarios del sector, la reducción “cuantitativa” del empleo también supuso un detrimento “cualitativo” en las competencias de sus trabajadores. Según ellos, los ajustes salariales efectuados por las empresas de cara a alcanzar horizontes mínimos de competitividad –para subsistir a las nuevas condiciones del mercado– implicaron que un considerable segmento de la población trabajadora dispusiera como estrategia de inserción laboral la rotación entre empleos de baja calificación, en razón de los incentivos salariales diferenciales ofrecidos en cada oportunidad. Este fenómeno de fluctuación y pérdida de especialización de la mano de obra habría coadyuvado, junto con las políticas de desregulación laboral de “los años noventa”, al debilitamiento del actor sindical y, en términos más generales, al de la identidad colectiva de los trabajadores de la vestimenta.

Otra consecuencia de la apertura comercial para la industria textil-vestimenta fue que las empresas que lograron reestructurarse y ajustarse a las nuevas condiciones del mercado debieron orientar decididamente sus actividades a la exportación. Las reducidas dimensiones y el bajo poder adquisitivo de nuestro mercado interno, la oferta de productos importados muy competitivos en precio y la histórica competencia desleal que caracteriza la actividad del sector (contrabando, ferias, informalidad, etc.)¹⁶ constituyen factores que empujaron a

16 “Entre las características de este sector se destacan las bajas exigencias en cuanto al monto de inversión, calificación de la mano de obra y escala de producción. Dependiendo de los conocimientos y habilidad del ‘empresario’, éste puede lograr productos desde baja a excelente calidad final. Estas características productivas ha-

las firmas nacionales a volcarse hacia el mercado externo. El sensible incremento de la vocación exportadora del sector puede ilustrarse al comparar la evolución de sus ventas al exterior con el promedio de la industria manufacturera nacional.

La marcada propensión a exportar que presentan las firmas del sector en los últimos años tuvo un profundo efecto desarticulador de la cadena textil-vestimenta de nuestro país, dado que cada uno de sus “eslabones” priorizó estratégicamente las ventas al exterior. En este sentido, el diagnóstico elaborado por el PACC acerca de la situación actual de la cadena es concluyente al señalar que:

es necesario establecer que no es posible definir una cadena de textil-vestimenta integrada como tal a nivel local. Lo que tenemos es un proceso productivo a partir de una fibra natural (lana) y sus sucesivas etapas de elaboración [...] Cada uno de sus eslabones tiene un negocio independiente que mira al exterior y para el que la existencia del eslabón siguiente no es un dato relevante. El sector de lavado y peinado exporta el 95% de su producción. Con el 5% restante se abastece a las empresas textiles que a su vez exportan el 90% de su producción. El 10% restante se destina a las compras que realiza la industria de la vestimenta que también es netamente exportadora. Aunque los productos textiles se exportan como vestimenta confeccionada, la cadena no está integrada. Entre otros elementos explicativos de esta situación se destaca que, a medida que se avanza desde la fase primaria, el negocio se vuelve más pequeño (PACC, 2007: 10).

De las entrevistas que hemos efectuado emergen dos grandes inquietudes de los empresarios del sector textil-vestimenta: por un lado, la invasión de productos extranjeros ofertados a precios muy bajos en el mercado local, la competencia desleal, y la escasez de mano de obra calificada; por otro, los obstáculos que enfrentan en cuanto a volúmenes de producción, precio y calidad de las prendas, para desarrollar una actividad netamente exportadora. A modo de anécdota, fue bastante sorprendente escuchar a los empresarios decir que eran plenamente conscientes de su escasa competitividad¹⁷.

Partiendo de una situación como la aludida, indagar cuáles son las estrategias de las firmas para resistir a un ambiente aparentemente

cen que exista un alto grado de informalidad en el sector, incluyendo algún grado de autoconsumo. En 1999, la informalidad, estimada como la diferencia entre la producción industrial y el consumo, alcanzaba al 60%” (Terra et al., 2004: 25).

17 A la feroz puja en precios iniciada por los países asiáticos, debe agregarse en la actualidad una competencia que también está basada en la calidad de esos productos. En este sentido, los empresarios uruguayos manifestaron de forma recurrente que “con los asiáticos no competimos en precio, y cada vez menos lo hacemos en calidad”.

tan poco propicio a su desarrollo se convirtió en un aspecto de interés para nuestra investigación. Contrariamente a lo que de pronto podría esperarse, por lo general las respuestas no refirieron a cuestiones tales como inversiones de capital, innovación en diseños o incorporación de nuevas tecnologías como medios para adquirir competitividad; sino más bien a la adopción de una estrategia oportunista, tendiente a aprovechar las coyunturas favorables de los mercados externos.

Dicha estrategia se sustenta en la idea de reducir los riesgos implícitos a las relaciones de mercado (como vimos, poco favorables a las firmas nacionales), efectuando para ello poco más que las inversiones estrictamente necesarias para operar. El montaje de las empresas que responden a esta lógica se proyecta a garantizar la flexibilidad productiva, con lo que se facilita el abandono de determinadas actividades en un breve período de tiempo y con bajos costos, para iniciar el emprendimiento de otras mejor acopladas a la demanda internacional. En casos como los señalados, la “actividad de organización” debe acompañar los requerimientos marcados coyunturalmente por las “mediaciones mercantiles” con los compradores internacionales.

Sin embargo, dadas las restricciones que exhiben las firmas uruguayas para su inserción internacional, queda aún por indicar de qué forma se conquistan las “oportunidades” mencionadas. Uno de los medios más significativos para la concreción de oportunidades radica en instaurar “mediaciones mercantiles” que no respondan preponderantemente a factores económicos. La construcción de confianza y el establecimiento de vínculos particularistas (sustentados en relaciones familiares, étnicas, de amistad, etc.) con los compradores internacionales, emergen como elementos clave de las “mediaciones mercantiles” entabladas por las empresas locales. Así, la explotación de relaciones interpersonales de proximidad (Granovetter) parece motivar la conformación de transacciones económicas que probablemente no tendrían sentido en ausencia de dichos elementos¹⁸.

La vocación exportadora y el desempeño de estrategias particularistas por parte de las empresas pueden entenderse como determinantes del nivel de articulación de la cadena textil-vestimenta en Uruguay. Por un lado, una consecuencia de este tipo de coordinación particularista “hacia adelante” de la cadena, es decir, en tanto medio de ac-

18 La confianza es desde un punto de vista teórico, un tema central para el estudio de las relaciones económicas: “La confianza, una parte fundamental de cualquier relación social, juega el rol de garantizar el intercambio al permitir la formación de expectativas entre agentes. [...] Es decir, con la ayuda de la confianza, los agentes reducen la incertidumbre y la complejidad de la vida económica y social, y pueden comprometerse en transacciones económicas que de otra manera no realizarían” (Santoyo, s/d: 7).

ceso a mercados, es que las “realizaciones” deben adecuarse flexible y constantemente a las exigencias de los compradores internacionales. La especificación de las prendas (fibras, calidad, modelos, etc.) es proporcionada prácticamente en su totalidad por ellos. Dicha dinámica posiblemente comprometa las posibilidades de especialización e innovación (*upgrading*) de las firmas locales que se rigen bajo esos parámetros de comercialización. Por otro lado, la sujeción de las “realizaciones” a los requerimientos internacionales tampoco parece propiciar la coordinación de relaciones estables “hacia atrás” de las empresas locales, dado que los insumos a incorporar pueden ser tan variables como la definición de “realizaciones” a producir en cada ocasión.

Los vínculos particularistas orientados a reducir la complejidad del mercado “hacia adelante” (coordinación cuasi-jerárquica) requieren como contrapartida el mantenimiento de importantes niveles de flexibilidad e incertidumbre “hacia atrás” de la cadena (coordinación de mercado). De este modo, las empresas de textil-vestimenta nacionales parecen ocupar una posición de bisagra entre dos tipos de *governance*.

Para finalizar, indiquemos sintéticamente qué elementos parecen configurar la situación actual de la cadena textil-vestimenta industrial en nuestro país: (i) Uruguay concentra su actividad en los eslabones más próximos a la producción de materias primas (principalmente lana y tops), a pesar de que la mayor generación de valor se halla en aquellos ubicados al final de la cadena (cerca de los consumidores), (ii) la producción de lana, tops y tejidos no está articulada a nivel nacional y cada uno de los eslabones presenta una fuerte vocación exportadora, (iii) varias de las firmas del subsector vestimenta operan en la práctica como *retailers* de empresas y marcas internacionales, y mantienen con ellas relaciones particularistas que se sustentan preponderantemente en criterios diferentes a los típicamente de mercado.

TEXTIL-VESTIMENTA ARTESANAL

La situación estructural del sector textil-vestimenta uruguayo exhibe algunas particularidades al momento de focalizar el sector artesanal. Como se detallará a continuación, el éxito relativo de la adaptación de las firmas artesanales a la fuerte competencia comercial de los últimos años se asocia a un significativo proceso de ajuste en las actividades de organización, realización, mediaciones mercantiles, y relaciones políticas de dichas empresas.

A modo de caracterización general, es destacable que, por la propia naturaleza del trabajo realizado, las empresas artesanales son al extremo intensivas en lo que a mano de obra se refiere. Los casos relevados presentan dimensiones muy heterogéneas entre sí, dado que incorporan entre 30 y 1.000 personas empleadas respectivamente.

Más allá de ello, un rasgo cualitativo común a todos los casos refiere a la centralidad que ocupan las relaciones sociales en la operativa productiva. El conocimiento de las competencias particulares de los trabajadores y la constante comunicación entre ellos emergen como aspectos clave a los efectos de alcanzar estándares de productividad y eficiencia colectiva cuando es necesario.

El perfil del trabajador de la vestimenta artesanal es bastante nítido: se trata, por lo general, de mujeres adultas, de nivel económico medio-bajo y que residen en el interior del país. En un escenario caracterizado por escasas oportunidades de empleo para la mujer del medio rural, “tejer” implica la posibilidad de apelar a una competencia tradicional, adquirida desde temprana edad, para aportar un nuevo ingreso al hogar. Conjuntamente, el hecho de que la actividad de tejido pueda desarrollarse parcialmente en el hogar y en el taller, lo vuelve funcional y compatible con el desempeño cotidiano de los quehaceres domésticos. El tejido es una de las pocas alternativas laborales en ese contexto, y las empresas artesanales se dedican de algún modo a cautivar y organizar esa mano de obra. Como nos expresó una artesana, “usted le pregunta a cualquier mujer en el interior, encuentra ahí un pueblo y en la calle pregunta: ¿usted sabe tejer? ‘Sí, sí, yo sé tejer’. ¡Todo el mundo sabe tejer!”.

No obstante, la mayoría de las firmas artesanales no son indiferentes a la situación social de la mujer rural. Al respecto, una constatación llamativa de nuestro trabajo de campo fue que las empresas conjugan fines sociales y económicos de diversas maneras en torno a la figura de la trabajadora artesanal. Con matices según el caso, las firmas sostienen una “misión social” que apunta a reivindicar las condiciones de vida de las mujeres y generar nuevas fuentes de empleo en el medio rural. Esta “misión social” configura las “relaciones políticas” al interior y hacia fuera de las firmas, y puede expresarse en sus mecanismos de organización de distintas formas: en el establecimiento de sistemas cooperativos, en la estrecha vinculación con organizaciones sociales, o en la integración de redes globales de comercio solidario¹⁹. El siguiente relato de un empresario en referencia a una pequeña localidad del país sirve para ilustrar lo mencionado:

[...] ahí o trabajas en la oficina del banco, en la escuela o trabajas en [la empresa] o no hay nada. Claro, no hay nada. No va a ir Microsoft a instalar... y si va no las va a contratar a esas señoras. Entonces una mujer de 50 años que tiene la escuela y que sabe tejer y no sabe hacer nada más... ‘la reconversión de la economía’, no le va a funcionar.

¹⁹ Estas redes solidarias de comercio tienen por objetivo generar transacciones económicas “justas” entre los países del primer y del tercer mundo. Un ejemplo bastante conocido es la organización CTM Altromercatto, con sede central en Italia.

Entonces lo que más nos gusta es evitar ese desarraigo, porque desde el punto de vista estrictamente operativo [la empresa] tiene costos enormes. Desde el punto de vista estrictamente operativo, lo ideal sería todo en un lugar en las afueras de Montevideo, un galpón, un capataz y ya está. Pero ahí estaríamos cumpliendo con el aspecto operativo, pero no estaríamos cumpliendo con el fin social, que es evitar el desarraigo y mantener el trabajo de la mujer en su propio medio (Entrevistado).

Más allá de la discusión acerca de los niveles de autenticidad de dicho discurso, las empresas artesanales absorben costos operativos adicionales, pero también logran algunos beneficios económicos sustentados en esa retórica. La penetración en “mercados alternativos”, el apoyo de las ONG y de diversos organismos internacionales constituyen ejemplos claros al respecto. Por su parte, la presentación de “credenciales de responsabilidad social” también es un elemento que facilita la inserción de estas firmas en determinados nichos de mercado exigentes. En relación con este punto, un entrevistado que narra su vinculación con un comprador internacional señaló:

[...] en ese negocio específico, el hecho ser cooperativa y ser mujeres, porque hay un tema de género, tiene mucha importancia para ese nicho de mercado. Ahí la cuestión social es un apoyo. Número uno nos compran por el color, dos por los hilados que usamos, y tres por todo ese aspecto género, sin fines de lucro. Con otros clientes, hay un cliente en Estados Unidos o dos, que tenemos una historia de trabajo en conjunto de quince años. Nosotros siempre queremos que las relaciones sean a largo plazo, porque te permite siempre otra tranquilidad (Entrevistado).

Si bien estas oportunidades “mercantiles” que se derivan de las “relaciones políticas” de las firmas existen en la actualidad, tuvieron una preponderancia mayor hasta principios de la década pasada. La apertura económica supuso para el sector de textil-vestimenta artesanal, al igual que para el industrial, la necesidad de reestructurarse para adecuarse a las nuevas condiciones del mercado y al retiro de la protección estatal. Este contexto implicó para las empresas artesanales una problematización de los procesos y los productos que se habrían de desarrollar, y el diseño de nuevas estrategias empresariales que terminaron por delegar sus finalidades sociales a un segundo plano. En palabras de un empresario:

La situación del país y de la empresa cambió e hizo un quiebre fuerte a inicios de los noventa, ahí hubo que tomar una decisión que era si [la empresa] se acababa o si se reconvertía. Y esa reconversión fue bastante, fue muy fuerte, fue muy drástica, fue muy dura.

Porque ahí hubo que dar vuelta, un giro muy importante hacia la parte empresarial. Entonces hubo que empezar a reorganizarse en todas las eficiencias que no habíamos alcanzado. A nivel general, de la central y de las cooperativas. Ahí perdimos mucha gente, pero entonces empezamos a dar los pasos para dejar de vivir de subvenciones, para llegar a un punto de equilibrio y que la empresa fuera viable y sostenida por sí misma. Pero costó mucho, eso costó mucho. Y bueno, hoy nos pasamos un poco para el otro lado (risas) [...] porque el ingreso es lo prioritario y entonces todo lo que ayude a que el ingreso mejore, estamos como más dispuestos a hacerlo. Con esto qué te digo, te digo que la parte productiva es la más fuerte hoy, la de gestión pasó a ser más como de segundo lugar. La gestión productiva, sí, tiene que estar acompañada, pero la gestión cooperativa ya se ha perdido (Entrevistado).

En el apartado anterior indicamos que la estrategia de las firmas industriales para hacer frente a la apertura comercial estuvo marcada básicamente por la dedicación a segmentos muy específicos de la cadena de valor y por el aumento de su vocación exportadora. Sugerimos asimismo que un efecto emergente de dicha estrategia ha sido la rápida desintegración de la cadena textil-vestimenta industrial, dado que cada eslabón proyectó de forma particular sus productos hacia el exterior. La reestructura del sector artesanal es sensiblemente diferente, dado que las firmas se han orientado al mercado externo, con lo cual rearticulaban su cadena de valor e integraron eslabones productivos a su interior. De los casos relevados, excepto la producción y el topeado (lavado y paralelización) de la lana, las empresas han incorporado prácticamente todas las actividades de la cadena: “hacia atrás”, el hilado, teñido, diseño, desarrollo, tejido o telado, terminación y empaque de las prendas finales; “hacia adelante”, la distribución, publicidad y el montaje de tiendas para ventas en el mercado local.

Las dificultades para colocar su producción en Uruguay llevaron a las empresas a transitar un proceso de profesionalización con el objetivo de insertarse en los mercados internacionales con productos de alta calidad. En el transcurso de dicho proceso, varias firmas lograron ajustar sus actividades y alcanzaron un *upgrading* en sus funciones, procesos y productos. La apuesta a la diferenciación y calidad de los productos fue total, y estuvo acompañada por el desempeño de nuevas actividades de valor, como la investigación de tendencias, la promoción y la creación de diseños:

Diseño y desarrollo de productos son hoy, a mi entender, la diferencia entre vender y no vender. Acá marcha un equipo de diseñadoras que yo entiendo realmente muy bueno, y son gente con mucho talento. Además, hacemos permanentes visitas a los clientes del exterior, o sea,

van las diseñadoras a las ferias que se hacen todos los años en Florencia para la colección de invierno. Se va ahí, se ve lo que va a estar de moda, se trae para acá, después se desarrollan muestras que se llevan a los clientes. Nosotros vamos a viajar con valijita, vamos a ver un cliente en Nueva York, tenemos la entrevista con él y le mostramos nuestra colección (Entrevistado).

La apuesta a competir en “realizaciones” de primera calidad también impactó en los procesos productivos de las empresas. Al respecto, la división de funciones y la creación de departamentos especializados orientados al diseño y desarrollo de productos supusieron una complejización de las actividades de organización. Mediante la combinación de diferentes fibras naturales y la experimentación de nuevos tipos de tejido, las empresas procuran marcar tendencia con productos más acordes a las preferencias del mercado.

O sea, el mercado es el que decide. La moda fue llevando a hilados más finos, más livianos, más esponjosos [...] fue evolucionando a prendas cada vez más livianas y yo diría que donde hubo más cambios es en la composición de hilados. De pasar de, por un lado, de lanas 100% lana tradicional Corredal, se está trabajando más con Merino, que es más suave la fibra [...] Pero lo que sí se ha hecho es ir incorporando otros hilados y combinándolos con la lana, entonces, tenés lana y seda, lana y lino, lana y alpaca, algodón, este... lana y bambú (Entrevistado).

Lo último que hemos desarrollado, hemos tratado de producir es lo que llamamos el amasado, que ahí se trabaja con la lana pero la mecha en vez de hilarse se abre, se abre la mecha, se desarma, y se le hace un proceso de justamente, de apretarla y de mojarla, y después dejarla secar. Entonces se hace una tela con esa fibra así abierta que queda como un paño prensado, este... ese es otro proceso diferente que se ha hecho en el último año y medio más o menos (Entrevistado).

La reestructura organizacional de las firmas, marcada por su vocación exportadora y su apuesta a elaborar prendas de calidad, también ha redundado en la capacitación y régimen de trabajo de las artesanas y en la implementación de controles sobre los procesos productivos. La incidencia de las exportaciones sobre los niveles de actividad productiva ha supuesto para las empresas la necesidad de organizarse, y cuenta para ello, en paralelo, con dos tipos de vinculación laboral: por un lado, un elenco estable de artesanas profesionales siempre listas para producir; y por otro, un conjunto de personas empleadas de modo flexible para acompañar las fluctuaciones de la demanda internacional. El siguiente relato ilustra esta modalidad de organización del trabajo:

[la empresa] tiene 17 cooperativas de producción repartidas en el interior, que nuclean a unas 350 artesanas socias. Más o menos anda ahí. Esa cifra se triplica en momentos zafra de exportaciones, como ahora, abril, mayo, junio, julio, agosto y septiembre, sobre todo desde mayo hay 1.000 personas trabajando bien, para las exportaciones. O sea, grupos que las propias cooperativas consiguen afuera que las ayuden, que se incorporen a las cooperativas. [...] Entonces a esta altura, hay grupos que, sabiendo cómo va pintando el año productivo, porque nosotros ya manejamos todo lo que es esa información, ya vamos diciendo ‘vayan preparándose, vayan juntando gente, este año viene con mucho trabajo la mano’. La mano le decimos al trabajo de mano, al de dos agujas, al tejido. Si no viene muy fuerte la máquina, y va para el lado fino o va para el lado grueso, entonces la gente va como metalizándose que tiene que conseguir recursos humanos en la zona como para ir en lo posible rearmando su planta productiva, y seleccionando la gente (Entrevistado).

La departamentalización funcional de los procesos y la flexibilización de las relaciones laborales por medio de contrataciones esporádicas tienen como contrapartida altos costos en controles de calidad. En este sentido, creemos que la integración de eslabones a la cadena de valor de las firmas constituye una estrategia que, si bien incrementa la complejidad de sus “actividades de organización”, también facilita el monitoreo de los procesos de cara a garantizar la calidad de los productos finales.

Ya para terminar, es de destacar que la reestructura organizacional del sector y el progresivo desplazamiento hacia productos de primera línea han situado a algunas empresas artesanales como proveedoras de prestigiosas firmas internacionales. Sin embargo, un interesante efecto del *upgrading* logrado por las firmas nacionales consiste en que algunos de sus compradores están contratándolas exclusivamente como laboratorios para el desarrollo de productos, y encomendado luego la producción a países con menores costos. Aunque es probable que a futuro se abra un negocio basado mucho más en la generación intangible de valor que en la producción de confecciones en masa, este mecanismo de “mediaciones mercantiles”, incipiente por el momento, constituye una de las principales preocupaciones de los empresarios uruguayos:

[...] China está aprendiendo, se está llevando nuestras ovejas en pie, nos está comprando la lana. Y otra cosa que nos pasa es que nosotros sabemos que las firmas renombradas que nos compran a nosotros tienen sus fábricas en China, y muchas veces nos pasa que nos compran a nosotros el desarrollo, o sea, que nosotros hagamos todo el trabajo de definir la prenda, de lograrla con todas las especificaciones, y cuando está pronta la pagan y se llevan el prototipo. Claro, ¿dónde vas a producir? [...] pero calidad y cumplimiento son las cosas. Por eso hacemos lo que sea por cumplir con eso, porque son las únicas cosas que nos diferencian de lo masivo y de lo más barato (Entrevistado).

A MODO DE CONCLUSIÓN

Reservamos el espacio de las conclusiones para sugerir algunas hipótesis referentes a las posibilidades de articulación que presenta la cadena textil-vestimenta uruguaya.

De acuerdo con lo señalado, el desmantelamiento del sistema de protección estatal y el proceso de apertura del mercado doméstico expusieron en los últimos años a las empresas nacionales a un escenario caracterizado por una importante competencia internacional. De algún modo, si se quiere, sus actividades de “realización” y de “mediaciones mercantiles” dejaron de estar regidas y tuteladas por sus “relaciones políticas”. Los clientelismos, subvenciones, exoneraciones tributarias y todas las medidas estatales que de alguna forma intervenían reduciendo la complejidad del mercado fueron progresivamente dejadas de lado.

Bajo un contexto desprovisto de la estabilidad dada por las garantías proporcionadas por el Estado, las firmas textil-vestimenta desplegaron distintas estrategias de adaptación, cada una de las cuales tuvo repercusiones directas sobre su organización, procesos y productos. Al respecto, pueden constatarse diferencias significativas en la modalidad de reestructura seguida por las empresas industriales y artesanales. El cuadro que se presenta más adelante (Cuadro 4) busca sintetizar esas particularidades.

A raíz de la extensa trayectoria que tiene el sector textil-vestimenta en nuestro país, de su potencialidad para la creación de empleos, y de que Uruguay es un importante productor de materias primas (en particular lana), el gobierno se ha propuesto recientemente estimular la integración de esa cadena de valor. Básicamente, su objetivo radica en aprovechar las ventajas comparativas mencionadas, para lo cual estableció ámbitos propicios a la generación de nuevas ventajas competitivas. Como destacamos en la introducción, en el marco de esas “actividades de relaciones políticas”, el Estado ha implementado un programa (el PACC) dirigido a promover la formación de redes (horizontales y verticales) mediante un llamado a concurso para la cofinanciación de proyectos productivos y comerciales que circunscriban a diversas firmas.

A partir de nuestras entrevistas hemos identificado tres tipos de reacción empresarial al planteo cursado desde este programa: (i) su aceptación como una propuesta positiva y el compromiso a participar en las distintas fases de su desarrollo; (ii) su visualización como una oportunidad para captar recursos provenientes desde la esfera pública y la conformación de redes (que podríamos denominar burocráticas) a los efectos de perseguir dicho objetivo; (iii) por último, un total descreimiento acerca de ese tipo de iniciativas que va acompañado de una acusación al Estado de ser el principal responsable (por acción y omisión) de las problemáticas del sector.

Cuadro 4
Textil-vestimenta industrial y artesanal

TIPO DE ACTIVIDAD	TEXTIL-VESTIMENTA	
	Industrial	Artesanal
Organización	Cadena de valor desarticulada	Cadena de valor articulada
	Firmas desarrollan funciones muy específicas de la cadena	Firmas desarrollan prácticamente todas las funciones de la cadena
	Fluctuación laboral, transitoriedad de los trabajadores	Flexibilización laboral, transitoriedad del trabajo
Realización	Apuesta a una adecuada relación calidad / precio de los productos	Apuesta a la calidad y a la innovación en productos
	Productos estandarizados y procesos maquinales	Productos no estandarizados y procesos manuales
	Mano de obra urbana y poco calificada	Mano de obra rural y calificada
Mediaciones Mercantiles	Vocación exportadora	Vocación exportadora
	<i>Retailers</i> de empresas internacionales	<i>Retailers</i> de empresas internacionales y exportaciones con grifa propia
	Orientación a relaciones particularistas con clientes	Orientación a nichos y mercados alternativos
	Sustentadas en “relaciones sociales” de confianza y en una trayectoria de cumplimientos	Sustentadas en “relaciones políticas”, en la calidad de los productos, y en una trayectoria de cumplimientos
Relaciones Políticas	Autonomizadas del vínculo con el Estado	Autonomizadas del vínculo con organizaciones sociales (cooperativas, las ONG, etc.)

Fuente: Elaboración propia (2007)

En particular para el caso de las firmas de textil-vestimenta industrial, sostenemos la hipótesis de que la integración de la cadena de valor se halla obstaculizada: en primer lugar, porque la exigencia de flexibilidad impuesta a las empresas para cumplir con sus clientes internacionales no incentiva el establecimiento de redes verticales “hacia atrás”, donde las posibilidades de generación de valor aparentemente son menores; en segundo lugar, porque al sustentar sus “mediaciones mercantiles” en relaciones de tipo particularista, las firmas tienden a retener la información respecto de sus canales de comercialización, y no están dispuestas a hacer públicos sus “contactos” en proyectos que involucren a eventuales competidores (dilema del prisionero); finalmente y en razón a los aspectos anteriores, porque los intentos de construcción de redes empresariales se inician prácticamente de foja cero, y las empresas concuerdan en demandar (casi inercialmente) al Estado un rol protagónico en la búsqueda de mercados que no expongan los negocios de las firmas.

Esta discusión nos lleva a preguntarnos en qué circunstancias resulta razonable para las firmas articular en una y/o en otra dirección

su cadena de valor. Como señala Jorge Walter en su estudio sobre las estrategias adoptadas por los productores, estos parecen combinar en grado variable la “exploración” de nuevos recursos para desplazarse a mejores segmentos del mercado, con la “explotación” de los existentes para mantener su posicionamiento. El trasfondo de esa combinación bien puede asociarse a una idea de gestión de riesgos:

[...] las estrategias de valorización de los productores tienen las siguientes características: en primer lugar, procuran combinar las virtudes (variante ofensiva) o compensar los defectos (variante defensiva) de los diferentes tipos de cadenas y formas de coordinación y, en segundo lugar, procuran articular la arriesgada ‘exploración’ en materia de nuevas cadenas y nuevas tecnologías de procesos y productos con la prudente ‘explotación’ de cadenas y tecnologías preexistentes. Esta distinción, que introduce la dimensión temporal en el análisis de las estrategias, se basa en March (1991), para quien: *The essence of exploitation is the refinement and extension of existing competencies, technologies and paradigms. Its returns are positive, proximate and predictable. The essence of exploration is the experimentation with new alternatives. Its returns are uncertain, distant and often negative*’ (Walter, 2007: 3).

La actual estructura de oportunidades de las firmas industriales y la vulnerabilidad de su posición en el mercado parecen provocar su aversión al riesgo y una marcada orientación a explotar los recursos con que cuentan en la actualidad. Uno de los resultados pretendidos al término de esta investigación consiste en modelizar las diferentes formas de coordinación estratégica al interior de la cadena textil-vestimenta, analizando más específicamente, al interior de cada tipo, sus implicancias sobre las actividades políticas, organizativas, mercantiles y de realización de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Beck, Ulrich 1998 (1997) *¿Qué es la globalización?* (Barcelona: Paidós).
- Bermeo Muñoz; José Reinel y Bermeo Muñoz, Elver Alfonso 2005 “Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas” en <http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/345/1/jbermeo_ebermeo-costo.pdf>
- Camou, María y Maubrigades, Silvana 2004 *La evolución de la industria textil uruguaya* (Montevideo: Unidad Multidisciplinaria / FCS / UdelaR).
- Canzani, Agustín; Sierra, Lilián 1991 *La informalidad funcional: El caso de la industria de la vestimenta* (Montevideo: CIEDUR).
- Casalet Ravenna, Mónica 2000 “Redes empresariales y la construcción del entorno: nuevas instituciones e identidades” en de La Garza Toledo, *Tratado latinoamericano de Sociología del trabajo* (México: FCE).
- Cuesta Duarte – PIT-CNT 2005 *Estudios Sectoriales. Sector Textil, Vestimenta y Cuero* (Montevideo: PIT-CNT).
- De Terssac, Gilbert 1995 “Autonomía en el trabajo” en *Colección Economía y Sociología del Trabajo* (Madrid), N° 76.
- De Terssac, Gilbert 2005 “Trabajo y sociología en Francia ¿Hacia una sociología de las actividades profesionales?” en *Revista Latinoamericana de Estudios del Trabajo*. (s/d) Número 17.
- Díez Vial, Isabel 2006 “Poder de mercado, atributos de la transacción y recursos de la empresa. ¿Qué induce a las empresas a integrarse verticalmente?” en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* (Madrid: Universidad Complutense) Número 27.
- Gereffi, Gary 2001 “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización” en <http://www.ejournal.unam.mx/problemas_des/pde125/PDE12502.pdf>
- Gereffi, Gary; Humphrey, John; Sturgeon, Timothy 2003 “The governance of the global value chains” en <http://www.soc.duke.edu/sloan_2004/Papers/governance_of_gvcs_final.pdf>
- Giddens, Anthony 1991 *La constitución de la sociedad* (Buenos Aires: Amorrortu).
- Giuliani, Elisa, Pietrobelli, Carlo, Rabellotti, Roberta 2004 “Upgrading in global value chains: lessons from Latin America clusters” en <<http://www2.dse.unibo.it/prin/prin2003/workshop/wp0/giuliani-pietrobelli-rabellotti.pdf>>
- Gómez Minujín, Gala 2005 “Competitividad y complejos productivos: teoría y lecciones de política” en <<http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/22300/DocSerie27.pdf>>
- Guarga, Rafael, et al. 2006 *Conocimiento y cadenas productivas* (Montevideo: UdelaR) Número 29.
- Kaplinsky, Raphael y Morris, Mike 2000 “A handbook for value chain research” en <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/VchNov01.pdf>>
- Mc Cormick, Dorothy; Schmitz, Hubert 2001 “Manual for value chain research on homeworkers in the garment industry” en <<http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/WiegoManualendNov01.pdf>>
- Mercier, Delphine; Supervielle, Marcos 2006 “Los métodos de difusión y apropiación de las herramientas de gestión en el proceso de globalización. Dos estudios de caso en los extremos de América Latina: México y Uruguay” en *Revista Cuatrimestral*

- de empleo, trabajo y sociedad. Nueva Época* (Montevideo) Número 58.
- Messner, Dirk “La arquitectura de gobernanza global en la economía globalizada. El concepto del World Economic Triangle” en <http://www.cmsconsultores.com/IMG/pdf/La_arquitectura_de_gobernaza_global_en_la_economia_globalizada.pdf>
- Meyer-Stamer, Jörg 2004 “Regional value chain initiatives: an opportunity for the application of the PACCA-approach” en <http://www.meyer-stamer.de/2004/mp-wp6_Regional_VC+PACA.pdf>
- Novick, Marta y Gallart, María Antonia 1997 *Competitividad, redes productivas y competencias laborales* (Montevideo: CINTERFOR).
- PACC / DIPRODE / OPP 2007 en <<http://www.diprode.opp.gub.uy/pacc>>
- Pastori, Héctor 2004 *Estudios de Competitividad Sectoriales. Industria Manufacturera: subsector vestimenta y diseño* (Montevideo: Departamento de Economía / FCS / UdelaR).
- Porter, Michael 1990a *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (México: Continental).
- Porter, Michael 1990b *La ventaja competitiva de las naciones* (Buenos Aires: Vergara).
- Reynaud, Jean Daniel 1989 *Les Règles du Jeu. L'action Collective et la Régulation Sociale* (París: Armand Colin).
- Romero Alvarado, Wilson 2005 “Estado del arte de las cadenas de valor. Instituto de investigaciones económicas y sociales” en <<http://www.url.edu.gt/idies/publica/Documentos/estado.pdf>>
- Santoyo Río, Emmanuel 2007 “Las pequeñas y medianas empresas en México en la era de la globalización: la importancia de la confianza en sus relaciones inter e intra- organizacionales. Hallazgos preliminares de dos casos de estudio”, Ponencia presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, 18 al 20 de abril.
- Schmitz, Hubert 2005 “Value chain analysis for policy-makers and practitioners” en <http://www.oit.org/dyn/empent/docs/F204969253/VCA_book_final.pdf>
- Supervielle, Marcos 2000 “La eficiencia de las herramientas de gestión y su significación para los trabajadores” en *Documento de Trabajo* (Montevideo: Departamento de Sociología / FCS / UdelaR) Número 49.
- Terra, Inés, et al. 2004 “Estudios de Competitividad Sectoriales. Industria Manufacturera” en *Documento de Trabajo* (Montevideo: Departamento de Economía / FCS / UdelaR)
- Walter, Jorge 2007 “Estrategias de valorización y formas organizativas de los exportadores conosureños de cítricos”, Ponencia presentada en el *V Congreso Latinoamericano de Sociología del Trabajo*, 18 al 20 de abril.