

Estrategias de mercado para la competitividad del sector textil y de la confección: caso de estudio “Original Mexican Jeans Co.”

Ma. del Pilar Ester Arroyo, Lourdes Cárcamo, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Toluca

Resumen

La baja competitividad del sector textil y de la confección, impone la necesidad de proponer iniciativas que permitan su recuperación y avance. Es importante reconocer que algunas empresas del sector textil y de la confección han sostenido y mantenido su posición en el mercado desarrollando estrategias para adaptarse a los cambios del ambiente de negocios. Este es el caso de la empresa Original Mexican Jeans Co. (OMJC). Este estudio se enfoca a analizar la trayectoria estratégica que siguió esta empresa para mantener su posición competitiva y evolucionar para convertirse en una empresa innovadora que ofrece servicios de producción de paquete completo.

Metodológicamente este trabajo está basado en el desarrollo de casos a partir del análisis de una única empresa que fue elegida por ser uno de los productores más importante en la región Lagunera, considerada como la capital de los “*Blue Jeans*”. El análisis del caso está soportado en información obtenida a través de una entrevista a profundidad al director general de la empresa y al gerente de operaciones, de la observación directa durante la visita de las autoras a las plantas productivas que componen a OMJC, la revisión de artículos especializados en temas sobre el desarrollo de la producción de paquete completo en el sector textil y de la confección en Torreón, Coahuila, y la consulta de la página web y documentos impresos de la empresa.

Los resultados del estudio indican que OMJC es un caso exitoso de empresa con integración vertical, resultado de varias re-orientaciones estratégicas debidamente alineadas con los cambios en el mercado y el despliegue de recursos para apoyar el cambio estratégico. Estas re-orientaciones han permitido a OMJC moverse de una producción de bajo costo con niveles básicos de calidad y diseño, hacia una producción flexible apegada a las tendencias de la moda internacional. Concluyendo, la evidencia del caso de OMJC indica que una opción de las empresas del sector textil y de la confección es ajustar su estrategia y desarrollar nuevas capacidades en respuesta a los eventos externos de su mercado. Aquellas empresas que persisten en la estrategia de bajos costos o que no logran implementar los cambios requeridos por el mercado internacional pierden competitividad ante los productores asiáticos que compiten en altos volúmenes de productos estandarizados de bajo precio.

Antecedentes

Importancia económica

El sector productivo textil y de la confección está compuesto por los subsectores de fibras químicas y naturales, textiles y confección, y es considerado uno de los más importantes del sector manufacturero, compuesto en su mayoría por microempresas. En 2001 el sector textil y de la confección contaba con 17,002 firmas, de las cuales el 78% eran microempresas, el 11% pequeñas empresas, el 8% medianas y el 2% grandes empresas¹. Del total de estas firmas, el 82% se dedicaba primordialmente a la actividad de la confección.

¹ Secretaría de Economía. (2004). Sector Textil y de la Confección

Las empresas textiles y de la confección se encuentran concentradas en varios estados de la República Mexicana: Coahuila y Durango, Chihuahua, Aguascalientes, México, Puebla, Guanajuato, Yucatán y Distrito Federal, y su actividad productiva ha generado en los últimos años el 18% del empleo nacional equivalente a 1,300,000 empleos. Sin embargo, esta actividad económica se ha visto afectada significativamente por una serie de factores internos y externos que han mermado su contribución económica.

La actividad de la confección se vio severamente afectada por la crisis de 1982, al bajar la producción en un 4.8% después de que en 1981 había crecido un 5.8%². Sin embargo, esta situación se revirtió en 1985 cuando este indicador creció 2.7% debido a que México ingresó al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), lo que sentó las bases para el desarrollo del comercio internacional de prendas confeccionadas al negociarse la reducción arancelaria con países como Estados Unidos y Canadá. Asimismo, el ser parte del GATT atrajo negocios como las manufactureras, comercializadoras y minoristas que llegaron al país para aprovechar los bajos costos de producción y distribución.

De acuerdo con datos proporcionados por la Secretaría de Economía, a nivel nacional la actividad textil y de la confección significó la cuarta actividad más dinámica del sector manufacturero³, pues generó en promedio el 1.5% del producto interno bruto y el 7.1% del producto interno bruto manufacturero durante el período de 1994 a 2004. En materia de ocupación durante el mismo período generó en promedio el 17.5% del empleo nacional y con

² Ver página de INEGI apartado de Información económica, sección consulta, indicadores del sector manufacturero por división económica en <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe/Consultar>

³ Secretaría de Economía. (2001-2006). Programa de Competitividad de la cadena fibras, textil y vestido.

el 2.4% en promedio de la inversión fija bruta del sector manufacturero. Con la eliminación paulatina de aranceles impulsada por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y la devaluación del peso ocurrida a fines de 1994, se presentó una evolución positiva de las exportaciones de esta actividad en el orden del 7 y 10% del total de mercancías vendidas al resto del mundo, para los años 1994 y 2003, respectivamente. Por su parte, en 1998 las exportaciones de prendas y complementos de vestir de algodón a los Estados Unidos fueron de 3884 millones de dólares, mientras que en el 2000, se incrementaron a 4955 millones de dólares. Sin embargo, esta tendencia creciente no continuó para el período 2001-2003, ya que las exportaciones se ubicaron en 3710 y 4099 millones de dólares respectivamente, registrándose una disminución adicional en el 2006, al exportarse sólo 3656 millones de dólares⁴. Esta drástica caída de la exportación de prendas de vestir se debió a los efectos que trajo consigo la recesión de la economía estadounidense al disminuir las importaciones de prendas de vestir fabricadas en México.

Según la Secretaría de Economía, el sector textil y de prendas de vestir presenta una intrincada problemática interna asociada al bajo uso de tecnología -lo cual explica el escaso desarrollo industrial y la concentración empresarial en la actividad de confección-, los altos costos de la energía eléctrica, los bajos niveles de productividad, enormes dificultades para enfocar la producción a las preferencias y tendencias del mercado internacional y la falta de créditos para invertir, ya que el sector es considerado como de alto riesgo para la inversión debido a su compleja problemática. Aunado a esto, está la escasa capacidad que tienen las empresas del sector para innovar y diseñar acabados, texturas y cortes en la moda, lo que ha impedido su

⁴ INEGI, 2008. Sistema Nacional de Estadística, Geografía y Consulta Interactiva de Datos. Comercio Exterior de México.

eficiente inserción al mercado internacional. Otros factores de índole externo que afectan al sector son la creciente importación de prendas de vestir provenientes de China, India y Egipto, entre otros países, además del fomento de la piratería y el contrabando de prendas de menores precios y los acuerdos comerciales que México empezó a desarrollar con Nueva Zelanda, Corea del Sur, China y Australia. Estos factores han suscitado el desplazamiento de la demanda interna hacia el mercado externo, provocando menores ventas de productos nacionales y por tanto, menores ingresos para los productores mexicanos.

Para contrarrestar el efecto negativo de los factores internos y externos citados, las empresas del sector han tenido que diseñar estrategias para mejorar sus capacidades productivas, de diseño e innovación en la producción, y de comercialización de prendas de vestir, con la finalidad de atender no sólo el mercado interno sino también el externo e incrementar de este modo sus ingresos y la rentabilidad de la empresa. Un caso específico de re-orientación estratégica para mantener la competitividad es la región de la Comarca Lagunera, que es considerada actualmente como la capital mexicana donde se producen pantalones de mezclilla para el mercado norteamericano (Tokatli, 2004).

De acuerdo con Bair (2002) gracias a la orientación exportadora que México empezó a desarrollar con la apertura comercial desde la década de los ochenta hasta las primeras negociaciones de lo que hoy es el TLCAN, una de las regiones de mayor desarrollo por la cercanía geográfica con los Estados Unidos, la inversión en infraestructura y por poseer la capacidad productiva para atraer capitales extranjeros y desarrollar economías de escala, es la Comarca Lagunera ubicada en las ciudades de Torreón (Coahuila), Gómez Palacio y Lerdo (Durango) (véase figura 1). La actividad textil y de la confección en la región tiene una larga

tradición cuyos inicios están en la maquila de ropa para el mercado norteamericano (lo que implicaba tan sólo la costura de las prendas), ya que desde 1940 la ciudad de Torreón se constituyó como un centro comercial y financiero en torno a la producción de pantalones de mezclilla para dama y caballero. Ahora, la mayoría de la producción en la región de la Comarca Lagunera es generada por empresas manufactureras que operan en redes globales, y que atienden a los calificadores de calidad, flexibilidad y productividad solicitados por clientes internacionales como son los dueños de de marcas (e.g. Polo, Calvin Klein, Liz Claiborne, Tommy Hilfiger), las grandes cadenas de venta al menudeo (e.g. Wal-Mart, JCPenney, Sears) y productores internacionales (e.g. Sun Apparel) (Bair, 2002).

Figura 1. Localización de la Comarca Lagunera



Fuente: www.comarcalagunera.com

De acuerdo con Gereffi (2000) hubo tres factores que contribuyeron significativamente al *boom* de negocios de la confección de ropa en la Comarca Lagunera, estos fueron: 1) el TLCAN gracias al proceso de desgravación arancelaria y la cercanía geográfica; 2) la devaluación del peso derivada de la crisis financiero-económica en México durante 1994-1995, que provocó un aumento en las exportaciones, entre ellas las de pantalones y chamarras para dama, caballero y niño; y 3) la proliferación en el número de clientes en esta región, quienes demandaban una producción de paquete completo y de alto valor agregado, lo que contribuyó a que la Comarca Lagunera dejara de ser exclusivamente una región maquiladora para constituirse en una región donde se realizaran todas las actividades productivas de la cadena textil y del vestido.

El proceso de desarrollo productivo en la región fue facilitado por la transferencia tecnológica (sistemas automatizados de ensamble y cosido, tecnologías de cortado computarizado, actividades de lavado y sistemas de reciclado del agua, entre otras) desde Estados Unidos a esta región para incrementar su competitividad. Estos cambios trajeron efectos positivos en el crecimiento económico, ya que en 1998 se producían 500,000 pares de pantalones por semana y en el 2000 fueron 4.5 millones de pares por semana.

Algunas de las empresas que operan en la región de la Comarca Lagunera son de inversión 100% proveniente de los Estados Unidos como Wrangler y Jones Apparel Group, y otras son casos de inversión al 100% con capital mexicano como Lajat Textiles, Siete Leguas, Grupo Libra, Lobo, Contractors y Viesca 2000. En cuanto a negocios surgidos de las alianzas entre capital estadounidense y mexicano, se tienen los siguientes casos: Aalfs Manufacturing a través de Original Mexican Jeans Company, y el grupo textilero Parras-Cone (Gereffi, 2000).

Evolución de la cadena productiva textil y de la confección

En tiempos recientes el sector textil y de la confección se ha visto afectado por el aumento de la competencia a nivel internacional, un ejemplo de ello lo representa la adhesión de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC), el otorgamiento de preferencias unilaterales de Estados Unidos a países de la Cuenca del Caribe, África Subhariana y Pacto Andino. La competencia internacional se ve intensificada además por la competencia desleal con otros países que tienen diferentes salarios, normas ambientales y apoyos gubernamentales.

Los clientes importantes para las empresas del sector – dueños de marca, cadenas de venta al menudeo y grandes distribuidores- tienen por tanto la opción de abastecerse en múltiples

regiones lo que les coloca en una posición de poder relativo superior a la de las empresas que manufacturan los bienes, de quienes demandan la fabricación de una gran variedad de productos a precios competitivos y de ciclos de surtido cada vez más cortos.

La cadena productiva del sector textil y del vestido es compleja en el sentido de que involucra una serie de actividades que son realizadas por múltiples empresas. En primer lugar están los productores de fibras e hilos, después las manufactureras de textiles ya sean tejidos, encajes o telas naturales y sintéticas; estas “textileras” utilizan procesos industriales más intensivos en capital y dominan el abasto de materia prima. Luego están los acabadores y estampadores, que colorean, imprimen y dan diferentes texturas a las telas a través de actividades de desgaste y lavado. Los procesos productivos de estas empresas también son intensos en capital y contribuyen a la diferenciación de las prendas de vestir finales, pero también a alargar el tiempo total de producción debido a su complejidad. Después vienen las actividades de cortado, ensamble y costura para propiamente fabricar la prenda, todas estas actividades son mucho más intensas en mano de obra y son las que tradicionalmente corresponden a la actividad de maquila.

Las actividades anteriores son propiamente las que califican como actividades de producción, las actividades subsecuentes en la cadena están más bien relacionadas con la distribución y comercialización de bienes, las cuales son usualmente responsabilidad del cliente o asignadas a terceras partes como intermediarios comerciales (trader intermediaries en inglés). Entre estas actividades está el transporte y exportación de productos, y la distribución de estos en tiendas de venta al menudeo. Esta última actividad es también intensiva en capital y está dominada por las grandes cadenas y los dueños de marca, no por las empresas de manufactura.

Como resultado de la competencia a nivel internacional y las demandas crecientes del mercado, el sector textil y de la confección evolucionó de una producción basada en la maquila hacia una producción de paquete completo. Dado el apremio por ofrecer al cliente no solo la realización de una actividad productiva particular (e.g. costura) sino lotes de productos terminados, las empresas fabricantes del sector buscaron integrarse con otros proveedores especializados para aumentar su paquete de capacidades y ofrecer la requerida producción de paquete completo (*full package production*). Este esfuerzo por lograr la integración de la cadena textil y del vestido no sólo implica decidir qué actividades productivas realizará cada productor experto dentro de la cadena, sino también reasignar recursos, coordinar las actividades de múltiples firmas y reflexionar sobre la estrategia de la empresa que promueve la integración, quien pasaría de un posicionamiento como productor especializado a uno de fabricante de productos de moda. El cambio en el esquema de producción favoreció que firmas mexicanas con capital y experiencia se pudieran asociar con empresas manufactureras norteamericanas que querían invertir en nuestro país buscando ventajas estratégicas que les permitiera incrementar no sólo la eficiencia y la calidad, sino también la rentabilidad.

Marco de referencia

Re-orientación estratégica

Ante los cambios en el ambiente de negocios, las empresas pueden responder haciendo cambios leves en su estrategia de negocios tales como modificar sus estrategias de promoción, realizar cambios incrementales en sus productos o promover medidas para mejorar su servicio al cliente; sin embargo también pueden realizar cambios estratégicos significativos tales como adquisiciones, formación de alianzas estratégicas o re-ingeniería de procesos (Edwards, 2000).

Aquellas empresas que realizan cambios notables en su estrategia cuentan con directivos capaces de modificar sus paradigmas de negocios y renovar la estrategia de su empresa sucesivamente (Barr, Stimpert y Huff, 1992), estos directivos no sólo definen la nueva estrategia de la empresa sino que también demuestran compromiso para obtener los recursos y desarrollar las capacidades requeridas para implementarla (Edwards, 2000).

Durante las décadas de 1980 y 1990, la rentabilidad de las empresas de manufactura norteamericanas se vio afectada por la creciente industrialización de los países de Asia. Como respuesta, las compañías modificaron su estrategia en múltiples ocasiones; se citan las siguientes re-orientaciones estratégicas: 1) moverse de una producción de bajo costo a una producción enfocada a la calidad y la confiabilidad en la entrega, 2) implementar nuevas tecnologías de proceso y esquemas de administración de la producción para incrementar la flexibilidad (Holmberg, 2000), 3) buscar nuevas formas de reducir costos de producción a través de la tercerización y el abasto global (Mason et al., 2002) y 4) gestionar la integración de los procesos de negocios intra e inter-firma y la cooperación con proveedores y clientes para identificar fuentes de ineficiencia y generar mayor valor al cliente (Defee y Stank, 2005).

Si bien en años recientes las empresas han buscado una mejor coordinación con sus clientes y proveedores directos, es decir la integración de lo que se denomina la cadena de abastecimiento básica (Mentzer et al., 2001), otras empresas han optado por mantener una integración vertical. Cabe aclarar que esta integración vertical no corresponde a la histórica estructura jerárquica, sino a la posesión o cuasi-posesión por parte de una empresa de mecanismos integradores de control tales como la posesión de capital o de información crítica sobre el mercado. Autores como Baumol (1997) argumentan que no hay empresas totalmente integradas (estricta

jerarquía) o desintegradas, sino un grado óptimo de integración que resulta de considerar la etapa de desarrollo de la industria, la volatilidad del ambiente de negocios, la asimetría en la posición competitiva de los participantes y los objetivos estratégicos de la empresa.

La integración vertical se define como un alto grado de transferencia interna de bienes e información (D'Aveni y Ravenscraft, 1994) aunada a la coordinación de múltiples unidades del negocio que operan separadamente con el propósito de mejorar la eficiencia y responder mejor a las demandas del mercado. La ventaja principal de la integración vertical es que permite ahorros económicos a través de prorratear los costos fijos y de administración sobre un amplio rango de procesos -desde la producción o abasto de materias primas hasta la distribución al cliente- y puede ser resultado de la necesidad de estabilizar la calidad y la administración del flujo de productos estandarizados en altos volúmenes (Stonebraker y Lio, 2006, p. 34). Más recientemente, Cox y Blackstone (2001) reconocen que una integración vertical eficiente involucra tomar una serie de decisiones sobre qué producir o realizar internamente y qué comprar a proveedores externos (decisiones conocidas como “make or buy”). Así, la decisión de integrarse o no verticalmente es una decisión administrativa resultado de un proceso de decisión complejo influenciado por las condiciones externas del ambiente, el ciclo de vida del producto y la madurez de la industria.

Dependiendo de la posición relativa de poder de la empresa, esta puede además optar por una integración hacia delante, lo que implica controlar las actividades del cliente y buscar una mayor participación en las decisiones de comercialización de los productos que la empresa manufactura, mientras que la integración hacia atrás involucra el control de actividades de los proveedores y comprende una mayor intervención en las actividades de producción.

Alineación estratégica

Fuchs et al. (2000) indican que para lograr la ejecución de la estrategia es necesario integrarla efectivamente con el enfoque del mercado, y la asignación de recursos para el desarrollo de capacidades. Estos autores concluyen que las empresas exitosas no sólo son capaces de responder a las demandas del mercado sino que definen su posicionamiento y alinean sus competencias actuales y su plan para el desarrollo de capacidades con las demandas y oportunidades del ambiente de negocios. Sin este “ajuste” no es posible lograr una estrategia coherente, ya que toda estrategia requiere del respaldo de un conjunto de recursos –humanos, de conocimientos, tecnológicos y financieras- y del despliegue de acciones concretas como la capacitación y el desarrollo del recurso humano, el uso de tecnologías y sistemas de información, o el establecimiento de sistemas de control y mecanismos de coordinación.

Varios ejemplos de empresas con estrategia integrada son citados por Fuchs et al., (2000), por ejemplo una empresa con estrategia de “Bajos Costos” requiere de mejorar sus capacidades operativas y encaminarlas hacia la producción eficiente y verticalmente integrada; en tanto que una empresa con una estrategia de “Integración de su Cadena de Valor” tiene que desarrollar capacidades para atender la demanda y para lograr la colaboración entre departamentos. Una estrategia integrada se trata entonces de que la *dirección* de la empresa re-oriente la estrategia respondiendo a las necesidades y oportunidades del mercado y de que alinee los talentos y capacidades de la empresa – o asigne recursos para su desarrollo- con la visión y las proposiciones de valor empresariales y con los cambios del ambiente de negocios.

Problemática

La baja capacidad productiva que posee el sector textil y de la confección, aunado a la problemática de la competencia global, el contrabando, la escasez de tecnología sofisticada y de innovaciones en la moda y la necesidad de incrementar la rentabilidad, contribuyen a la baja competitividad del sector por lo que es relevante proponer iniciativas que permitan su recuperación y avance. Para ello es importante reconocer que algunas empresas del sector se han sostenido y mantenido su posición en el mercado a pesar de los cambios en el ambiente de negocios. Partiendo de este antecedente y del marco de referencia elaborado en la sección anterior, la pregunta de investigación que formula este trabajo es: ¿Cómo alinear la estrategia de negocios con los cambios del mercado y la adquisición de recursos? Para desarrollar este planteamiento se seleccionó como caso de estudio la alianza estratégica ocurrida en 1992 entre la familia Martín-Soberón, familia mexicana que cuenta con negocios variados, y Aalfs Manufacturing, compañía extranjera de origen anglosajón que manufactura prendas de vestir, quienes fundaron la empresa OMJC.

Objetivos

Los objetivos específicos que plantea el trabajo son los siguientes:

- 1) Explorar las acciones estratégicas de una empresa líder en el sector textil y del vestido (OMJC) que ha logrado mantener su posición competitiva a través de la integración (vertical) de la cadena productiva y de ofrecer servicios de producción de paquete completo.
- 2) Analizar el grado en el cual la empresa exitosa dentro del sector textil y del vestido mantuvo un ajuste estratégico entre su dirección, su mercado y sus recursos y capacidades.
- 3) Establecer recomendaciones para la re-orientación estratégica de las empresas del sector textil y del vestido que eviten que entren en fase de declinación.

Metodología

Para realizar este estudio se diseñó un caso con información obtenida a partir de una entrevista a profundidad con duración de dos horas en promedio, realizada en julio de 2007 al director general de la empresa OMJC y a su director de operaciones⁵ quién proporcionó información adicional sobre las actividades de la empresa durante la visita guiada a los diferentes departamentos y plantas con las que cuenta la empresa. OMJC está ubicada en Gómez Palacio, Durango, en la región de la Comarca Lagunera y según Gereffi et al. (2002: 216) es el tercer productor más grande en Torreón. Para conducir la entrevista se elaboró un protocolo que permitió generar información sobre las capacidades adicionales que ha ido desarrollando OMJC para satisfacer las demandas de producción de sus clientes internacionales y mejorar su servicio. La entrevista fue grabada, previa autorización de los entrevistados, transcrita y analizada por separado por las dos autoras de este trabajo como recurso para validar la interpretación de la información recopilada. Los dos análisis fueron discutidos e integrados, las interpretaciones confusas o discordantes se corrigieron verificando las transcripciones y notas que ambas autoras tomaron durante la entrevista.

Además de la entrevista, se analizaron documentos escritos proporcionados directamente por la gerencia de OMJC y disponibles a través de su página Web. Esta información secundaria se utilizó para completar el caso, cuyo análisis está en función de la evolución de la empresa en términos de las estrategias y los proyectos de inversión que ha implementado para adaptarse a las condiciones de mercado que ha exigido la competencia internacional. Cabe aclarar que *Aalfs Manufacturing* quién decidió invertir en la empresa OMJC adquiriendo el 40% de sus acciones en 1992 y luego su adquisición total en marzo de 2007, tiene su propia ruta

⁵ Los nombres se omiten por razones de confidencialidad

estratégica la cual influye directamente sobre la de OMJC, sin embargo el análisis del caso está enfocado sólo a OMJC.

Resultados: Análisis del Caso de Estudio

OMJC fue creada en 1992, a raíz de una coinversión entre la familia Martín y la empresa Aalfs Manufacturing (establecida en 1892 en el estado de Iowa, Estados Unidos), quien decide buscar una empresa mexicana con experiencia en la manufactura de pantalones de mezclilla y que estuviera interesada en formar una sociedad con ellos, para aprovechar los bajos costos laborales de México en comparación de los existentes en Estados Unidos. La familia Martín Soberón contaba con instalaciones dedicadas a la maquila estandarizada de pantalones de mezclilla a bajos precios para el mercado nacional, específicamente se comercializaban en la cadena comercial Soriana. La capacidad productiva y la experiencia acumulada en la fabricación de pantalones de mezclilla fue la motivación de Aalfs Manufacturing para promover la alianza, la empresa estadounidense invirtió el 49% del valor del capital social y la familia Martín el restante 51%.

La Tabla 1 resume las re-orientaciones estratégicas de OMJC, los cambios principales ocurridos en el ambiente de negocios a los que atiende cada cambio estratégico y los recursos y capacidades que la empresa consolidó para apoyar su re-orientación estratégica y mantener la alineación.

Tabla 1. Ciclos Estratégicos en OMJC: Alineación con el Mercado y el Desarrollo de Recursos

Ciclo estratégico	Cambios en el ambiente externo	Recursos desplegados	Período
Producción de bajo Costo	TLCAN, devaluación del peso mexicano en 1994	Instalación de plantas de costura	1992
Producción de paquete Completo	Entrada de firmas líderes en comercialización con órdenes grandes de productos de alta calidad	Instalaciones de lavado, terminado y empaçado Asociación con textileras locales y mejora de las capacidades de los trabajadores	1995
Estrategia basada en el tiempo de entrega	Demandas por flexibilidad y capacidad de respuesta en el tiempo de distribución	Centro de distribución y enfoque de servicio al cliente, desarrollo de competencias para la distribución	1999
Diseño e innovación	Asia logra ventaja en la producción estandarizada a bajo costo, desarrollo de cadenas flexibles	Centro de investigación y diseño, contratación de personal para apoyar desarrollo de productos y textiles	2002
Administración de la demanda	Integración de la información y desarrollo de relaciones con clientes y proveedores directos	Implementación de tecnologías de información para automatizar administración de órdenes. Sistema VMI Desarrollo de relaciones de asociación con lavanderías	2003
Responsabilidad social	Concepto de	Planta de tratamiento de agua,	

	desarrollo sustentable	Implementación de prácticas de responsabilidad social con trabajadores	
--	------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos para la elaboración del caso.

En seguida se describen a detalle los ciclos estratégicos registrados para OMJC y la forma en que esta estrategia respondió a los cambios del mercado y determinó el despliegue de recursos y la adquisición de capacidades.

Ciclo producción de bajo costo: En 1992, la alianza estratégica de la familia Martín-Soberón y Aalfs vino a aumentar las inversiones productivas en Gómez Palacio lo que era favorecido por la política gubernamental en México. La ratificación del TLCAN y los bajos costos de la mano de obra, favorecidos además por la devaluación del peso, llevaron a la expansión de capacidad, que pasó de una a cuatro plantas dedicadas a producir prendas sólo para Aalfs Manufacturing, las cuales eran lavadas y terminadas en Iowa (EUA) debido a que los acabados pagaban un impuesto especial en México.

Ciclo producción de paquete completo: En los albores del TLCAN, particularmente en 1995 se abrió un centro de corte, un área de lavado, terminado y empacado, que permitió atender las demandas de los clientes norteamericanos que ya no se limitaba a la maquila de prendas de vestir. OMJC decidió realizar internamente los procesos de corte, cosido, lavado y acabado de los pantalones de mezclilla ya que los costos de su realización eran menores que en EUA, no sólo por el costo de mano de obra sino también porque estas actividades se declararon libres de impuesto. OMJC mejoró significativamente los estándares de calidad de su fabricación gracias

a la transferencia tecnológica sobre todo en el proceso de acabado, que en los 90s no era aún el proceso complejo, tardado y altamente diferenciador que es actualmente.

El TLCAN y las demandas de los clientes internacionales (dueños de marca y tiendas departamentales) favorecieron el desarrollo de proveedores nacionales de la principal materia prima, la mezclilla en el caso de OMJC, y la formación de otras alianzas estratégicas como es el caso de Parras-Cone, una de las principales textileras de la región. Para asegurar la calidad del producto final, OMJC inicialmente importaba el 100% del textil de Estados Unidos y Canadá, pero ante la evolución de Parras-Cone y para tener un mejor control del abasto de materia prima, establece una alianza estratégica con la textilera para que le surta hasta un 40% de la tela.

Ciclo de estrategia basada en tiempo: A mediados de los 90s, las empresas reconocen que la competencia basada en procesos de manufactura y diferenciación del producto es cada vez más difícil, por lo que se inclinan a competir en tiempo de entrega. El tiempo requerido para tener el producto en el punto de venta no sólo depende del tiempo para fabricarlo sino también del servicio de distribución. Para apoyar a sus clientes en la disminución del tiempo de distribución, en 1999 OMJC abre en Gómez Palacios, un centro de distribución con una capacidad de 150 mil pies cuadrados que le permite manejar 325 mil prendas al mes. La finalidad del centro fue el mejorar los tiempos de entrega, reducir costos, e incrementar el servicio al cliente hasta un 98% en términos de órdenes correctas (en tiempo, composición y calidad). A través del despliegue de este recurso físico, del desarrollo de capacidades para la distribución eficiente –incluyendo la introducción de tecnologías de información como EDI para automatizar órdenes, controlar mejor su inventario y hacer una consolidación eficiente de pedidos para sus clientes- y la subcontratación del transporte hacia la aduana de Nuevo Laredo,

OMJC fortaleció su posición competitiva como proveedor de clientes internacionales como *JCPenny, GAP, Old Navy, Tommy Hilfiger, Abercrombie and Fitch, y Harley Davison.*

Ciclo de diseño e innovación: Ante la pérdida en competitividad para la producción de altos volúmenes de prendas estandarizadas a favor de los fabricantes localizados al Este de Asia (China en especial), OMJC respondió destinando recursos para aumentar sus capacidades de innovación y diseño. Así, OMJC re-orientó su estrategia productiva de fabricación de órdenes grandes, de productos poco diferenciados y de bajo costo a una de producción de lotes pequeños, de productos de alto valor agregado y que se surten en tiempos cortos. La creación del centro de diseño e innovación en el 2002, en el cual se experimenta con acabados, teñidos y texturas para los textiles, aunado a la introducción de nueva tecnología para asegurar la calidad de sus productos, soporta la estrategia de producción flexible de OMJC y lo re-posiciona como un fabricante de productos de moda, y no como un productor masivo.

Ciclo administración de la demanda: La globalización y las demandas crecientes del mercado han llevado a las empresas a esforzarse en alinear el abasto con la demanda y a coordinar sus actividades de producción y entrega de productos con sus proveedores y clientes, dando lugar a una competencia ya no entre empresas sino entre cadenas de abastecimiento (Fulconis y Paché, 2005). Como respuesta a estos cambios del mercado, OMJC consolidó asociaciones con sus clientes y sus principales proveedores directos. Respecto a proveedores, además de la cuasi-alianza con Parras-Cone, ante el incremento en la complejidad del proceso de lavado de prendas OMJC optó por subcontratar los servicios de dos lavanderías quienes procesan 65,000 prendas por mes en lugar de aumentar su capacidad para la realización interna de este proceso. Los recursos liberados al “comprar” la actividad de lavado fueron destinados para implementar

el programa de Administración del Inventario por parte del Proveedor (VMI = Vendor Management Inventory por sus siglas en inglés), el cual se inició el 2003 con GAP. La implementación de esta estrategia para administración de la demanda resultó en beneficios clave para los clientes, asociados con un mayor movimiento y una reducción del inventario, y permitió a OMJC planear mejor su producción y su abasto de materiales. Las acciones e inversiones de recursos de OMJC, dirigidas por los cambios en el mercado, dieron como resultado la integración de una cadena de abasto de pantalones de mezclilla en la cual la coordinación de las actividades logísticas y productivas recae en OMJC en tanto que Aalfs Manufacturing asume la mayor parte de la responsabilidad de administrar las relaciones con los clientes.

Ciclo de responsabilidad social: Un tema de preocupación potencial para las organizaciones es el de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el mercado de consumidores está empezando a valorar a aquellas empresas que realizan esfuerzos más allá de los que marca la ley para preservar el medio ambiente, la seguridad y la calidad en el trabajo, y realizar compras justas a los proveedores sobre todo los locales. Como respuesta a este nuevo cambio en el mercado, OMJC ha invertido en una planta tratadora de agua en la planta de lavado y acabado, el agua clarificada se utiliza para la alimentación y mantenimiento del ganado vacuno que se encuentra a pocos metros de la planta tratadora de agua, y los lodos se usan para fabricar tabiques o bloques para construcción. En materia de responsabilidad social en el trabajo, OMJC siempre ha atendido a las normas laborales que marcan sus clientes además de asegurar el empleo para sus 2,544 empleados, lo que representa alrededor del 15% del empleo que genera la industria textil y de la confección en esta región. La generación de empleo y el cuidado del medio

ambiente que ha impulsado OMJC son parte de la estrategia de responsabilidad social que ha sostenido esta compañía en aras de apoyar el desarrollo regional de la Comarca Lagunera.

El análisis del caso muestra que la opción que OMJC favoreció para conseguir la integración de la cadena de abasto de pantalones de mezclilla y prendas afines, fue la integración vertical hacia atrás, la cual fue concretada a través de dos tipos de acciones:

1) Inversión en instalaciones para realizar (hacer) otras actividades productivas aparte del armado y costura como lavado, acabado, diseño y logística.

2) Formación de asociaciones con textileros y acabadores, es relevante notar que las actividades productivas de producción y acabado de textiles demandan una alta inversión en capital, en consecuencia aún cuando OMJC cuenta con áreas de lavado y acabado propias, la empresa eligió “comprar” estas actividades a otros fabricantes especializados para no incurrir en costos elevados si las realiza internamente. Sin embargo, mantiene un control relativo sobre tales actividades productivas al sostener relaciones cercanas con Parras-Cone y las lavanderías.

La integración hacia delante no fue promovida ya que los clientes más importantes de OMJC son líderes de marca, con canales de distribución bien estructurados y por tanto con una mejor posición que OMJC.

OMJC resultó ser un caso exitoso de integración vertical, sin que ello se traduzca en el intervención total sobre todas las actividades productivas pero si en re-orientaciones estratégicas que le permiten mantener un control directo sobre actividades productivas y logísticas. Estas re-orientaciones estratégicas están alineadas con los cambios en el mercado y han permitido a OMJC moverse de una producción de bajo costo con niveles básicos de calidad y diseño, hacia una producción flexible apegada a las tendencias de la moda

internacional. Así, en lugar de preservar su estrategia de “bajos costos” de producción, OMJC transitó por varios ciclos estratégicos, y dejó que la producción de grandes volúmenes de prendas estandarizadas se moviera hacia otras regiones del mundo cuyos precios laborales son aún más bajos que los existentes en México, ya que como empresa no puede controlar el costo de la mano de obra pero si el despliegue de recursos para adquirir nuevas capacidades.

En marzo de 2007, AalFs Manufacturing decidió adquirir totalmente a la compañía OMJC. Esta adquisición se realizó porque OMJC representó un negocio prometedor de alta rentabilidad e importante desarrollo de la innovación en la moda impulsado por el centro de desarrollo de productos. Ya como compañía norteamericana, bajo el nombre de AalFs Manufacturing, la empresa está promoviendo también una integración hacia delante, al distribuir y comercializar una marca propia denominada *Duck Head*.

Por último, OMJC es un caso en el que la alianza estratégica de una empresa mexicana con una empresa extranjera ha sido exitosa por los resultados satisfactorios tanto para la región productora ubicada en la Comarca Lagunera en México como para la región consumidora ubicada en distintas ciudades de los Estados Unidos. El comportamiento económico de esta empresa constituye una excepción al lento desarrollo que han tenido la mayoría de las industrias en el sector textil y del vestido, el análisis de su trayectoria estratégica indica que el éxito de OMJC se explica en términos de su constante re-posicionamiento como productor de pantalones de mezclilla y de sus capacidades para desplegar los recursos necesarios para adaptar su estrategia a los cambios de su mercado y al entorno económico altamente competitivo resultante de la globalización.

Conclusiones

Una estrategia viable para que las empresas del sector textil y del vestido mantengan su posición competitiva es que se enfoquen a la integración de su cadena de abastecimiento ya sea hacia atrás o hacia delante. La integración hacia atrás implica la realización de múltiples actividades requeridas para la fabricación de prendas de vestir, o bien adquirir los servicios o productos de otros proveedores pero manteniendo un control sobre las decisiones de abasto y producción a través de la colaboración cercana con estas entidades externas. La integración hacia delante, la cual ha sido implementada con éxito por empresas españolas del sector textil y del vestido, requiere del soporte de una cadena productiva flexible y del desarrollo de capacidades para la comercialización y distribución de productos y se ha sugerido también como alternativa para incrementar la competitividad de las empresas, en especial para los productores de prendas de vestir mexiquenses (<http://www.ayatli.com>).

El re-posicionamiento de las empresas del sector textil y del vestido como productores de paquete completo involucra una trayectoria estratégica que comprende varios ciclos. La re-orientación de la estrategia empresarial en cada ciclo, requiere que la dirección de la empresa utilice efectivamente sus recursos disponibles o asigne recursos para el desarrollo de nuevas capacidades tales como diseño e innovación, logística e inteligencia de mercados. Dado que la generación de estas capacidades puede demandar una gran cantidad de recursos, sólo las empresas que como OMJC cuentan con capital están en posibilidades de desplegar una estrategia de integración vertical hacia atrás. La alianza estratégica que dio como resultado la formación de OMJC se identifica como una forma para agenciarse de los recursos financieros y

las capacidades adicionales (diseño de los jeans y relaciones con el mercado de EUA con las que contaba AalFs Manufacturing) requeridas para soportar la integración.

Las actividades de fabricación y acabado de textiles, al ser altamente complejas e intensas en capital involucran un despliegue adicional de recursos (financieros, humanos y de tiempo) por lo que empresas como OMJC han optado por no realizarlas internamente, y en su lugar optó por la formación de asociaciones con textileros y acabadores. Esto muestra que la integración vertical también requiere decidir sobre que actividades realizar internamente y cuáles adquirir de otras firmas pero manteniendo cierto control a través de desarrollar capacidades para mantener relaciones de colaboración con proveedores críticos.

La limitante principal de este estudio está en la metodología de estudio de caso, la cual al ser de naturaleza exploratoria no permite una generalización de resultados equivalente a la de los estudios cuantitativos, por lo que casos adicionales de empresas del sector textil y del vestido ubicadas en otras regiones geográficas son requeridos para sustentar la viabilidad de la estrategia de integración vertical hacia atrás y la necesidad de proponer una estrategia coherente a través de la alineación de múltiples elementos (dirección estratégica, mercado y ambiente de negocios, recursos de la empresa).

Referencias

Bair, J. (2002). *Beyond the maquila model? NAFTA and the Mexican apparel industry*. *Industry and Innovation*, Vol. 9 (3), pp. 203-225.

- Barr, P. S., Stimpert, J. L. y Huff, A. S. (1992). "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal." *Strategic Management Journal*, Vol. 13 (Summer), pp. 15-32
- Basave Jorge, Dabat Alejandro, Morera Carlos, Rivera R. Miguel Ángel, Rodriguez Francisco (coordinadores), 2002, *Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI*, pp. 90 – 91. México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- Baumol, W. J. (1997). "Musing on Vertical Integration." *International Journal of Social Economics*, Vol. 24 (1/2/3), pp. 16-24.
- Cox, A. (2001). "Understanding Buyer and Supplier Power: A Framework for Procurement and Supply Chain Competence." *The Journal of Supply Chain Management*, Vol. 37 (2), pp. 8-15.
- D'Aveni, R. y Ravenscraft, D. (1994). "Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?" *Academy of Management Journal*, Vol. 35 (3), pp. 596-625.
- Deffe, C. y Stank, T. (2005). "Applying the Strategy-Structure-Performance Paradigm to the Supply Chain Environment." *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 16 (1), pp. 28-50.
- Edwards, B. A. (2000). "Chief Executive Officer Behavior: The Catalyst for Strategic Alignment." *International Journal of Value-Based Management*, Vol. 13 (1), pp. 47-54.
- Fuchs, P. H., Mifflin, K. E., Miller, D. y Whitney, J. O. (2000). "Strategic Integration: Competing in the Age of Capabilities." *California Management Review*, Vol. 42 (3), pp. 118-147.
- Fulconis, F. y Paché, G. (2005). "Exploiting SCM as a Source of Competitive Advantage: The Importance of Cooperative Goals Revisited." *Competitiveness Review*, 15 (2), 92-100.

Gereffi, G., Martínez, M. y Bair, J. (2002). "Torreón: The New Blue Jeans Capital of the World." En Gereffi, G., Spener, D. y Bair, J. (eds.), *Free Trade and Uneven Development*. Philadelphia: Temple University Press.

Gereffi, G. (2002): Globalización, cadenas productivas y pasaje de naciones a eslabonamientos superiores. El caso de la industria internacional del vestido, en Basave, J., Et. Al. (2002) *Globalización y Alternativas incluyentes ara el siglo XXI*, (pp. 89 - 159). México: Colección Jesús Silva Herzog, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Holmberg, S. (2000). "A Systems Perspective on Supply Chain Measurements." *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, Vol. 30 (10), pp. 847-868.

INEGI (2001 y 2006): *La Industria textil y del vestido en México*. D.F., Series Sectoriales, Número 19.

INEGI (2007): *Industria Maquiladora de Exportación*. Aguascalientes.

Masson, R., Iosif, L., MacKerron, G. y Fernie, J. (2007). "Managing Complexity in Agile Global Fashion Industry Supply Chains." *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 18 (2), pp. 238-254.

Mason, S., Cole, M., Ulrey, B. y Yan, L. (2002). "Improving Electronics Manufacturing Supply Chain Agility Through Outsourcing." *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 32 (7), pp. 610-620.

Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N. Smith, C. y Zacharia, Z. (2001). "Defining Supply Chain Management," *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 (2), pp. 1-25.

Stonebraker, P. W. y Liao, J. (2006). "Supply Chain Integration: Exploring Product and Environmental Contigencies." *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 11 (1), pp. 34-43.

Tokatli, Nebahat y Kizilgün, Ömür (2004). Upgrading in the global clotng industry: Mavi Jeans and the transformation of a Turkish Firm from Full-Package to brand-name manufacturing and retailing. *Economic Geopraphy*, jul 2004; 80,3; ABI/INOFORM Global pp.221-240.