



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la**  
**Administración**

**“La importación de insumos de origen chino en la cadena de suministro de la Industria Textil de la Pequeña y Mediana Empresa del Distrito Federal, durante el periodo 2008 – 2012”**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración en Negocios Internacionales**

Presenta:

**Liliana Ortega Suárez**

Tutor:

**Mtro. José Hilario Uscanga Corona**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**México, D. F., de Febrero de 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**INDICE**

**INTRODUCCIÓN.....5**

**RESUMEN CAPITULAR.....7**

**INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y CUANTITATIVA.....10**

- A. Planteamiento del Problema..... 10
  - i. Descripción del Problema.....10
  - ii. Formulación del Problema..... 12
  - iii. Objetivo de Estudio.....12
  - iv. Hipótesis Principal.....12
  - v. Matriz de Preguntas, Objetivos e Hipótesis de la Investigación.....14
  - vi. Justificación de la Investigación.....14
  - vii. Matriz de Congruencia.....15
    - 1. Variables.....15
      - 1.1 Variables Independientes.....15
      - 1.2 Variables Dependientes..... 18
      - 1.3 Unidad de Análisis..... 22
      - 1.4 Indicadores..... 23
  - viii. Metodología de la Investigación..... 25

**CAPÍTULO I. CADENA DE SUMINISTRO DESDE LA TEORIA SISTEMICA**

- 1. Antecedentes.....27
- 2. Marco Teórico.....34
  - 2.1 Teoría de Sistemas.....34
  - 2.2 El desarrollo de la Cadena de Suministro desde el Enfoque de la Teoría de Sistemas..... 35
    - 2.2.1 La Teoría de Sistemas en el Entorno de la Cadena de Suministro.....38
      - 2.2.1.1 Evolución de la Gestión de las Cadenas de Suministro.....39
        - 2.2.1.1.1 Etapa de 1945 a 1973, de las Cadenas de Suministro.....40
        - 2.2.1.1.2 Etapa de 1973 – 1990, de las Cadenas de Suministro.....41

2.2.1.1.3 Etapa de 1990 – Actualidad de la Cadena de Suministro.....	44
2.2.2 Relaciones de la Cadena de Suministro.....	45
2.2.3 Los Subsistemas de la Cadena de Suministro.....	46
2.2.3.1 Subsistema de Aprovisionamiento – Producción.....	50
2.2.3.2 Subsistema de Producción – Distribución.....	51
2.3 La Cadena de Suministro a Nivel Internacional.....	51
2.3.1 La Integración de las Cadena Suministro Fibra – Textil - Confección a Nivel Internacional.....	54
3. Marco Conceptual.....	62
3.1 Estrategia.....	63
3.2 Estrategia Empresarial.....	63
3.2 Cadena de Valor.....	66
4. Situación Actual de la Industria Textil.....	70

## **CAPÍTULO II LA INTERNACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA**

5. Articulación de México a las Redes Internacionales de la Industria Textil (1990 – 2000).....	84
5.1 La Inserción de México en el TLCAN.....	95
6. La Evolución de la Industria Textil de México (2000- 2012).....	97
7. Recapitulación.....	109

## **CAPÍTULO III. MARCO LEGAL INERNACIONAL DEL SECTOR TEXTIL**

8. Normatividad de la Cadena fibra – Textil – Confección .....	112
8.1 Recapitulación.....	117

## **CAPÍTULO IV. RELACION MÉXICO – CHINA EN LA INDUSTRIA TEXTIL**

9. El Reajuste de la Economía China en la Competitividad de la Industria Textil Internacional.....	120
9.1 La Adhesión de China en la OMC.....	127
10. La Relación México – China ante la Adhesión de China a la OMC.....	129

10.1 La Competencia entre China – México en la Cadena Fibra- Textil – Confección.....	134
11. Recapitulación.....	135

**CAPÍTULO V. ESTRUCTURA DE LA CADENA FIBRA – TEXTIL –  
CONFECCIÓN DE MÉXICO, BAJO EL ESQUEMA DE IMPORTACIONES**

12. Fibra.....	138
13. Textil.....	142
13.1 Preparación de Fibras e Hilatura.....	142
13.2 Tejedur de los Hilados.....	145
13.3 Ennoblecimiento y Acabados.....	148
14. Confección.....	148
15. Apoyo.....	157
16. Recapitulación.....	168

**CAPÍTULO VI. LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL DISTRITO  
FEDERAL, DELEGACIÓN CUAUHTÉMOC.**

17. La importancia del Distrito Federal a Nivel Nacional.....	173
17.1 La Industria Textil en el Distrito Federal.....	175
18. Estudio de Caso Pequeñas y Medianas Empresas del Distrito Federal, Delegación Cuauhtémoc.....	180
19. Propuesta.....	191
Conclusiones y Reflexiones.....	197
Bibliografía.....	203

## Introducción

México y China han aplicado individualmente políticas de reforma y apertura, lo que ha generado cambios radicales, en ambos países. Ambas economías demandan estrategias mutuas. En los últimos 30 años, China aceleró la instauración de la economía abierta y fortaleció su capacidad de comercio exterior, desde el año 1978 hasta el 2008, su volumen de importaciones y exportaciones creció de 20.6 billones a 2,561 billones de dólares, con una tasa de crecimiento de 18%. En el mismo periodo, aumento el monto de sus exportaciones a 9.76 billones a 1,428 billones de dólares y el de las importaciones de 10.89 billones a 1,133 billones de dólares<sup>1</sup>.

El rápido crecimiento de las exportaciones impulsó el desarrollo de la economía china, mientras que su estructura comercial experimentó tres transformaciones, la primera fue en 1986, cuando las exportaciones de productos textiles superó a la del petróleo; esta transformación se efectuó desde la exportación de recursos hacia los productos de labor intensiva; la segunda tuvo lugar en 1995, cuando las exportación de maquinas y equipos eléctricos sobrepasó a la producción textil y la tercera ocurrió en 2003, a partir de ese año la estructura de las exportaciones chinas han sido productos de alta tecnología. Por otro lado, la inversión directa ha crecido, generando 620,000 empresas extranjeras en China, para lo cual ha invertido 774,556 billones de dólares, convirtiéndose en un atractivo mercado de inversión<sup>2</sup>.

En lo que corresponde a México, la capacidad comercial se ha incrementado en estos 30 años, con la apertura y la liberación comercial; entre el 2003 y 2008, el volumen comercial de México casi se duplicó de 335.3 billones a 599.9 billones de dólares. El petróleo y los productos relacionados con éste son los principales productos de exportación y que tiene mayor generación de divisas. En cuanto a la industria textil mexicana se ha caracterizado por una prolongada crisis en su base productiva y una vinculación concentrada hacia las redes

---

<sup>1</sup> Dussel Peters Enrique, Trápaga Delfin Yolanda, “**Hacia un diálogo entre México y China, dos y tres décadas de cambios socioeconómicos**”, Instituto de Estudios Latinoamericanos, Senado de la República LXI Legislatura, México, 2010, Pp. 9 - 14.

<sup>2</sup> Dussel Peters Enrique, Trápaga Delfin Yolanda, **Opc. Cit.** p.14

globales del suministro que abastecen el mercado de Estados Unidos, el cual, ha concentrado más del del 90% de las exportaciones textiles mexicanas<sup>3</sup>.

México ha sido de los principales países en América Latina que ha captado flujos de Inversión Extranjera Directa, entre 2003 y 2007 se incrementó de 16.59 billones a 23 billones de dólares,

Sin embargo, a partir del 2001 México ha presentado un desplazamiento en el sector textil en el mercado estadounidense, este desplazamiento se ha originado por la incursión de productos de origen chino, convirtiendo a la República Popular de China como el principal proveedor de en la cadena de suministro que abastece al mercado estadounidense; esto se debe principalmente por la falta de competitividad de la industria mexicana así como la fragmentación de la cadena productiva donde se asienta la industria textil de origen mexicano.

El desarrollo de las relaciones comerciales bilaterales se han acelerado entre México y China, convirtiendo a México como el segundo socio comercial de China en América Latina y el mayor mercado para los productos, que China exporta a esta región. China es uno de los socios más importantes de México en Asia. El desarrollo comercial entre ambos países ha experimentado un proceso de transformación en magnitud de velocidad de crecimiento y estructura comercial<sup>4</sup>, esta relación se asienta sobre una base de confianza muy frágil por parte de los empresarios mexicanos quienes aún son sensibles y resienten la creciente presencia de productos chinos en el mercado mexicano, observando a China como una amenaza a sus intereses.

Es por ello, que este estudio pretende analizar la importación de insumos de origen chino en la cadena de suministro de la industria textil mexicana, en ella, se retomará el estudio de la estructura de la economía mexicana y su relación, en específico con la República Popular de China en el sector textil, para

---

<sup>3</sup> Guadalupe García de León , **La inserción de México en la arquitectura cambiante de redes del suministro del vestido hacia Estados Unidos (1985-2003)**, México, Editorial Porrúa, , 2008, p. 9.

<sup>4</sup> Del 2000 – 2007 las importaciones mexicanas de productos chinos crecieron 39.6% en promedio anual, arrojando en el 2007 un déficit cercano a los 28,000 millones de dólares, según cifras oficiales, esto quiere decir, por cada dólar que México vende a China, ese país le vende a México 15.7, mostrando una falta de estrategia por parte de México al no identificar y aprovechar las oportunidades de negocios que ese país le ofrece, puede verse en el artículo: Morales Troncoso, Carlos, **“El comercio entre México y China: Una Colosal Triangulación”**, Comercio Exterior, Vol. 58, Núm 12, Diciembre 2008, Pp. 885 – 887.

finalizar en con el análisis de las cadenas de suministro de la industria textil mexicana y aplicar un estudio a seis empresas mexicanas, las cuales de forma directa o indirectamente realizan importaciones con China.

## Resumen Capitular

El desarrollo de la tesis, constó de seis capítulo, los cuales fueron desarrollados a lo largo del trabajo.

El capítulo uno, “Cadena de Suministro desde la Teoría de Sistemas”, se retomó la Teoría de Sistemas, con la cual se pretendió explicar la estructuración y funcionamiento de las cadenas de suministro de la industria textil en las redes del capitalismo global. Además se apoyó en el concepto de estrategia, desarrolló por los autores: Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chadler e Igor Ansoff. En la cual consideran a la estrategia, como la búsqueda de objetivos, a través de procesos y; que respondan al medio ambiente en donde se encuentren inmersas las organizaciones. Por último se puntualizó en el concepto de cadena de valor, descrito por Michael Porter, en donde se descompone a una empresa en unidades de negocios con la finalidad de identificar sus ventajas competitivas, determinando las formas alternas de articulación de las actividades entre los distintos eslabones, seleccionando a las mejores y contribuyendo a diferenciarse de los competidores.

En el capítulo dos, “La Internacionalización de la Industria Textil Mexicana”, Se analizó la integración de la industria textil mexicana en los circuitos de la economía mundial, dicha integración se incerta por medio de las redes globales que abastecen al mercado estadounidense bajo el marco del TLCAN, el cual ha reforzado las economías de México y Estados Unidos.

El tercer capítulo, “Marco Legal Internacional del Sector Textil”, Se estudió el marco normativo, en donde se estableció un esquema de incentivos y limitaciones, en el cual las organizaciones estructuran sus estrategias para insertarse en las cadenas globales de abastecimiento.

Bajo el Acuerdo General de Aranceles y Comercio, se establece el Acuerdo de Multifibras, el cual reguló la industria textil – confección (1974 – 1994). En 1995 el Acuerdo se somete a un periodo de transición, el cual involucraba el

progresivo desmantelamiento del Acuerdo de Multifibras y con ello transitar hacia un nuevo marco regulatorio global. Dicha transformación se estableció en la Ronda de Uruguay de 1995.

Quedando liberado el sector textil en el 2005, dando como resultado la creación del Foro Internacional del Acuerdo Multifibras, con la finalidad de impulsar y diseñar políticas que garanticen el desarrollo equitativo tras el fin del ACM. Los principales beneficiados son los países del sudeste y sur de Asia, en particular, China.

El cuarto capítulo, “Relación México – China en la Industria Textil”, se analizó la relación económica y comercial entre ambas naciones, la actitud de México ha sido defensiva ante China. Esta actitud se debe principalmente al crecimiento exponencial del intercambio comercial entre ambas naciones, convirtiendo a China en el segundo socio comercial de México a escala mundial.

Por otro lado, tanto México como China compiten por el mercado estadounidense, en esta competencia China ha superado a México, convirtiéndose en el segundo socio comercial de Estados Unidos desde 2009, posición que mantiene actualmente.

En el desarrollo del capítulo cinco, “Estructura de la Cadena Fibra-Textil-Confección de México bajo el Esquema de Importaciones”, se analizó la estructura de la cadena de la industria textil, la cual se encuentra fragmentada y heterógena con diversos subsectores, que comprenden desde materias primas (fibras naturales y artificiales), productos elaborados (hilos, tejidos, textiles – hogar y textiles – técnicos), hasta su demanda final: confección de prendas y aplicaciones industriales o técnicas.

La industria textil mexicana se encontrará caracterizada por un déficit comercial crónico, el cual está generado por una ruptura en las cadenas de suministro hacia el interior de su base productiva, caracterizado por empresas altamente exportadoras y otras que incluso tienen dificultades para competir en el mercado interno.

En el capítulo seis, “Las pequeñas y Medianas Empresas del Distrito Federal, de la Delegación Cuauhtémoc”. Se desarrollo un análisis de la estructuré de las Pequeñas y Medianas empresa, de acuerdo a información del INEGI, el 99.5 por ciento de la infraestructura productiva textil, se integra de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan empleo, divisas y valor agregado a la industria del país.

En el desarrollo del capítulo se analizá la aplicación de una encuesta sobre indicadores específicos (control de insumos, proveedores, instalación y tecnología, diseño de producto, proceso productivo y si están familiarizadas con el desarrollo de investigación para mejorar su posición competitiva), dichos indicadores nos permite conocer los patrones en el desarrollo de las cadenas de suministro, los indicadores son recolectados y medidos manera estadística con la finalidad, de poder proponer un diseño de las cadenas de suministro ante el impacto de las crecientes importaciones de origen chino.

Por último se presentan las conclusions y reflexiones de la investigación, en donde, se destaca que la industria textile Mexicana se enfrenta a un entorno internacional cada vez más competitive, por lo que debe desarrollar estrategias y diseños en sus cadenas de suministro, que le permit ir en la dinámica internacional.

## I. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

### A. Planteamiento del Problema

#### i. Descripción del Problema

La industria textil ha vivido un proceso de ajuste y reestructuración en el desarrollo de la economía mexicana, el cual inicio con la apertura comercial en 1985 hasta la creciente globalización de la época actual, durante este proceso el sector se ha caracterizado por una prolongada crisis en su base productiva y una vinculación dinámica hacia el exterior concentrando sus exportaciones en las redes globales del suministro que abastecen el mercado de Estados Unidos, el cual ha concentrado por arriba del 90% de las exportaciones textiles mexicanas<sup>5</sup>.

En el 2003 el sector textil fue la cuarta actividad manufacturera y la primera por su participación en la generación de empleos<sup>6</sup>. Desde 1994 representa una fuente de divisas y se convirtió en la tercera rama de la industria manufacturera que más exporta y el principal proveedor de Estados Unidos durante el periodo de 1997 al 2000<sup>7</sup>.

Sin embargo el sector textil mexicano comenzó a presentar a partir del 2000 un decaimiento en la participación de sus productos textiles en el mercado estadounidense, descendiendo 54% del valor de las compras estadounidenses de textiles y del vestido proveniente de México de 2000 a 2010, pasaron 9 600 a 4 400 millones de dólares, mientras que las de origen chino aumentaron 489%, de 6 500 a 38 500 millones de dólares<sup>8</sup>. Por lo que México empieza a tener fuertes presiones de competitividad por parte de China en su principal mercado.

<sup>5</sup> Guadalupe García de León, op. cit., p. 9.

<sup>6</sup> Oliver Ramírez, "**Explicando el boom de las exportaciones textiles mexicana de los 90's. Un análisis de series de tiempo**", Universidad de las Américas, Puebla, retomado por Ivette Salim Salomón, Georgina Aguirre Vidaña, Carolina Torres Fausto, Mariana Reina Astudillo, "El Teorema de Heckscher – Ohlin y la industria textil de México", en Comercio Exterior, Bancomext, México, 2011, p. 61

<sup>7</sup> Centro de Estudios de Competitividad, "**La industria del vestido de México: diagnóstico, perspectivas y estrategias**", ITAM, retomado por Ivette Salim Salomón, Georgina Aguirre Vidaña, Carolina Torres Fausto, Mariana Reina Astudillo, op. cit., p. 61

<sup>8</sup> Rivero, Diego, "**México, desplazado por China del mercado EU**", retomado por Ivette Salim Salomón, Georgina Aguirre Vidaña, Carolina Torres Fausto, Mariana Reina Astudillo, op. cit., p. 67

Por otro lado, la industria textil mexicana presenta ruptura de sus cadenas de suministro hacia el interior de su base productiva, el cual está caracterizado por una polaridad, ya que existen empresas modernas exportadoras y otras, que se encuentran estancadas tecnológicamente e incluso tienen dificultades para competir en el mercado doméstico contra los precios de importación<sup>9</sup>.

Aunado a ello, debemos denotar que la producción textil y de confección crece a un promedio anual aproximadamente del 1.2% mientras que, los países asiáticos en desarrollo, lo hacen al 3.6% anual. Lo anterior ocurre en gran medida a los sucesivos traslados de producción y transferencias de unidades productivas, así como a la introducción tecnológica para diseñar, fabricar y comercializar en esta zona, particularmente en China<sup>10</sup>; esto se debe a la apertura comercial y a la entrada de China a la Organización Mundial del Comercio.

Esto ha provocado que el país asiático se convierta en el productor más importante del mundo en la industria del vestido, y al mismo tiempo se ha convertido en uno de los mercados más grandes con el incremento del consumo de producto per capital.

Los cambios constantes que provoca la globalización en la industria textil han dejado un hueco en la industria textil mexicana la cual, enfrenta una creciente falta de productividad y competitividad a pesar de ubicarse en la posición quince entre los mayores exportadores del mundo (durante el año 2011 México ocupó el lugar 59 en el otorgamiento de facilidades para realizar comercio exterior<sup>11</sup>).

La creciente problemática se debe principalmente a la incipiente estructura de la cadena de suministros, lo cual provoca altos costos y poca competitividad, además de que el sector se encuentra en un profundo cambio

---

<sup>9</sup> García Castro Ma. Beatriz, **“Panorama crítico para la industria textil y del vestido mexicana”**, en El Cotidiano, núm 127, septiembre – octubre, UAM – Azcapotzalco, México, 2004, p. 78.

<sup>10</sup> Informe del Departamento de Análisis Económico y Estándares de Supervisión, Área de Análisis Económico y Financiero, **“Sector Textil y de Vestuario”**, Gobierno de Guatemala, 2010, pp. 5 - 7

<sup>11</sup> Según el reporte de Doing Business del Banco Mundial; en México se requiere para exportar cinco documentos, doce días y el pago de 1,450 dólares por contenedor, de acuerdo con el promedio que se registró en ese documento, en el que se evalúan a 125 economías. A su vez para importar una mercancía al mercado mexicano se necesita cuatro documentos, doce días y 1,780 dólares por contenedor. En comparación con el 2010, el costo se incrementó 30 dólares para el caso de las exportaciones y se redujo 100 dólares para las importaciones. Puede verse en el Estudio del Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe, **“Elementos para una contribución de América Latina y el Caribe a la UNCTAD XIII (La globalización centrada en el desarrollo: Hacia un crecimiento y un desarrollo incluyente y sostenibles)”**, Venezuela, 2012, pp. 13 – 14.

estructural, implicando retos y problemas frente al proceso de globalización de la economía mundial, y en particular, en la incorporación de los insumos chinos a la cadena de suministro. A su vez también presenta rezago tecnológico, escasez de personal capacitado, la falta del diseño y gestión de su cadena de suministros; estas presentan poca integración de los eslabones de la cadena productiva textil, a lo que hay que sumar los cambios del mercado nacional y externo para así, hacerle frente a los competidores asiáticos.

Hay que mencionar que lo anterior también provoca que los agentes que participan en la cadena de suministro de distribución física internacional (requerimientos logísticos de los diferentes agentes que intervienen en esta cadena: proveedores, inspectores, recibidores, intermediarios, aduanas, control antidrogas, autoridades sanitarias, colocadores del producto en unidades de carga y unidades de manejo, desempeño del envase, empaque y embalaje., etc) no estén alineados al sistema dinámico de las cadenas de abastecimiento, ocasionando rupturas en la cadena y derivando en un alto costo a la industria textil.

## ii. Formulación del Problema

¿Analizar la importación de insumos de origen chino en las cadenas de suministro de la Industria Textil de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) del Distrito Federal?

## iii. Objetivo General

Estudiar la importación de insumos de origen chino en la cadena de suministro de la industria textil de la pequeña y mediana empresa del Distrito Federal, de la Delegación Cuauthémoc.

## iv. Hipótesis Principal

Si persiste la importación masiva de insumos de origen chino en las cadenas de suministro de la industria textil mexicana, entonces generará una desarticulación en los eslabones del sector.

v. Matriz de Preguntas, Objetivos, e Hipótesis de la investigación.

Pregunta Secundarias	Objetivos Específicos	Hipótesis Secundarias
¿Cuál es el desarrollo de la cadena de suministro desde un enfoque de la teoría de sistemas?	Relacionar el desarrollo de la Cadena de Suministro desde el Enfoque de la Teoría de Sistemas.	Si la cadena de suministro es analizada con el enfoque de la teoría de sistemas entonces permitirá analizar la coordinación y colaboración entre los miembros de los canales que la conforman.
¿Cómo se ha integrado la cadena de suministro de la industria textil mexicana a nivel internacional?	Analizar la integración de la cadena de suministro de la industria textil mexicana a nivel internacional.	La integración de la industria textil mexicana a los circuitos internacionales ha provocado una desintegración de las cadenas productivas internas.
¿Cuál es el Marco legal internacional del sector textil?	Analizar el marco legal internacional del sector textil.	Si el marco legal establece un esquema de incentivos y limitaciones entonces estructuran el escenario de la competencia global de la industria textil.
¿Cuál es relación entre México – China en la industria textil?	Analizar la relación México – China en la Industria Textil.	En la relación México – China, México ha perdido competitividad en su principal mercado.

¿Cómo es la estructura de la cadena fibra – textil – confección de México, bajo el esquema de importaciones?	Analizar la estructura de la cadena fibra – textil – confecciones de México, bajo el esquema de importaciones.	Si la cadena fibra – textil – confección está constituida por el 60 por ciento de las importaciones, entonces los insumos están determinados por los países proveedores.
¿Cuál es la importancia de las pequeñas y medianas empresas de la industria textil del Distrito Federal?	Identificar la importancia de las pequeñas y medianas empresas de la industria textil del Distrito Federal.	Si el Distrito Federal representa el centro económico de México entonces es creador de empresas.

#### vi. Justificación de la Investigación

La industria textil es un sector importante dentro de la economía mexicana, representa la cuarta actividad concentradora de plazas laborales, a su vez desempeña una participación activa en el desarrollo regional del país, sin embargo el sector se encuentra en una aguda crisis desde el 2001.

El sector textil se encuentra inmerso en una economía globalizada, la cual crea una interdependencia creciente que engloba al total de actividades de un sector económico o industrial, ya sea a nivel regional o mundial, lo que lo vuelve cada vez más competitivo.

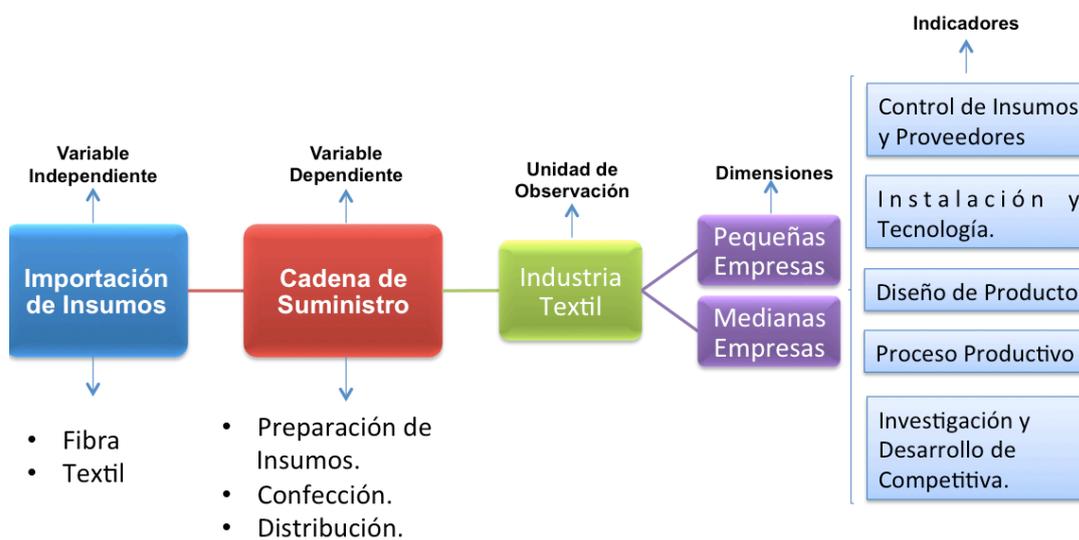
Esta mayor competencia exige a la industria textil, para poder sobrevivir en los mercados, un mayor nivel de eficiencia y de productividad. Para poder aumentar esta eficiencia, una de las áreas más críticas de las empresas es el diseño y gestión de la cadena de suministro<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> La cadena de suministros es el conjunto de procesos para posicionar e intercambiar materiales, servicios, productos semiterminados, productos terminados, operaciones de post acabado logístico, de posventa y de logística inversa, así como de información, en la logística integrada que va desde la procuración y la adquisición de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final. La administración de la logística de la cadena de suministro es la ciencia y la práctica de controlar estos intercambios, monitoreados por la información

Por lo cual la investigación pretende ayudar a la industria textil del Distrito Federal, enfocándose en las empresas pequeñas y medianas, en dos vertientes por un lado se analizará la importación de insumos de origen chino en la cadena de suministro y por el otro lado se propondrá un diseño en la red de la cadena de suministro que le permita ser más competitivo y con ello hacer frente a la crisis que atraviesa el sector. Para la realización del diseño de la red, se analizará seis empresas localizadas en el Distrito Federal, de las cuales tres son pequeñas y tres son medianas empresas que han estado en el mercado aproximadamente entre 15 y 10 años.

vii. Matriz de Congruencia

Diagrama de Matriz de Congruencia



**Unidad de Análisis:** Importación en las Cadenas de Suministro.  
**Delimitación Espacial:** Distrito Federal, Del. Cuauhtémoc.  
**Términos Temporales:** 2008 – 2012

Diagrama 1. Matriz de Congruencia, de Elaboración Propia

1. Variables:

1.1 Variables Independientes

1.1.1 Importación

La importación es la operación mediante la cual se somete a una mercancía extranjera a la regulación y fiscalización tributaria, para poderla después

libremente destinar a una función económica de uso, producción o consumo. Las importaciones suelen utilizarse como factores de producción en la obtención de los bienes y servicios que constituyen el producto nacional<sup>13</sup>.

Las importaciones<sup>14</sup> en el caso mexicano pueden ser de carácter:

Importaciones Definitivas.

De acuerdo al artículo 96 de la Ley Aduanera señala textualmente: “Se entiende por régimen de importación definitiva la entrada de mercancía de procedencia extranjera para permanecer en el territorio nacional por tiempo ilimitado.

Importación Temporal.

Consiste en la entrada al país de mercancías para permanecer en él por tiempo limitado y con una finalidad específica, pudiendo destinarse a la elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación, siempre que retornen al extranjero después de cumplir con su finalidad y dentro del plazo determinado al momento de efectuar la importación.

En las importaciones temporales de mercancías de procedencia extranjera no se pagan los impuestos al comercio exterior, ni las cuotas compensatorias, debiendo cumplir únicamente con la obligación de regulación y restricción no arancelaria, así como las formalidades del despacho de las mercancías destinadas a este régimen. Dentro de este rubro podemos establecer dos tipos de importaciones temporales:

- Para retornar al extranjero en el mismo estado.

Es la entrada de mercancía al país, para permanecer en él por tiempo limitado y con una finalidad específica, siempre que retornen al extranjero en el

---

<sup>13</sup> Pugel A. Thomas, “Economía Internacional”, Ed. Mc Graw Hill, Barcelona, España, 2004, Pp. 567

<sup>14</sup> Las importaciones en el caso mexicano se encuentran reguladas por los siguientes normas: Ley Aduanera y su Reglamento, la Tarifa del Impuesto General de Importaciones, la Ley de Comercio Exterior, decretos y acuerdos específicos.

mismo estado<sup>15</sup>. Ejemplo: Los envases de mercancías, las muestras o muestrarios destinados a dar a conocer mercancías, los contenedores, etc.

- Para la elaboración, transformación o reparación en programas de maquila o de exportación.

Las maquiladoras y las empresas con programas de exportación, autorizados por la Secretaría de Economía, podrán efectuar la importación temporal de mercancías para retornar al extranjero después de haberse destinado a un proceso de elaboración, transformación o reparación<sup>16</sup>. Ejemplo: Materias primas, partes y componentes que se vayan a destinar a la mercancía de exportación, empaque, envases, etiquetas, maquinaria, equipo, moldes,

Por otro lado se debe establecer que existen diversas políticas utilizadas por los gobiernos para reducir las importaciones, entre ellas se localizan:

El arancel: Es un impuesto sobre los bienes o servicios importados por un país, aumenta el precio de los productos importados y reduce la cantidad importada, son de dos tipos:

- Arancel Específico: Es la cantidad de dinero por unidad física importada.
- Arancel Ad valorem (sobre el valor): Es un porcentaje del valor de mercado estimado de los bienes cuando llegan al país importador<sup>17</sup>.
- Arancel Mixto: Cuando se trate de la combinación de los dos anteriores.

Las barreras no arancelarias: Buscan limitar la cantidad de importaciones, a través diversos mecanismos, los cuales son:

- Arancel – cuota: Permite importaciones sin arancel hasta una determinada cantidad; impone arancel a cualquier cantidad superior.

---

<sup>15</sup> Artículo 106, de la Ley Aduanera.

<sup>16</sup> Artículo 108, de la Ley Aduanera.

<sup>17</sup> Pugel A. Thomas, "Economía Internacional", **Op. Cit**, P. 135

- Cuotas de importación buscan limitar de manera cuantitativa la cantidad total de importaciones permitidas de un bien en el país durante un periodo de tiempo. Para ello el gobierno distribuye un número limitado de licencias para importar legalmente la cantidad de cuota y prohíbe importar sin una licencia.
- Exigencias de componentes nacionales, estándares técnicos y de producto, exigen la utilización de materiales, trabajos locales u otros productos. Esto quiere decir que se obliga a que un producto ensamblado y vendido en un país tenga una cantidad mínima especificada de su valor producida internamente; ya sea como salarios pagados a los trabajadores locales o en forma de material y componentes producidos dentro del país.
- Licencias de importación, busca que los importadores soliciten y reciban una aprobación previa de las importaciones.

Restricciones voluntarias a la exportación<sup>18</sup>, se desempeña como una barrera comercial; en donde el gobierno del país importador coacciona al gobierno del país exportador para que éste restrinja voluntariamente sus exportaciones a este país<sup>19</sup>.

#### 1.1.2 Insumos:

Son bienes que reciben poco o ningún procesamiento antes de ser vendidas, se desempeña como la base para hacer otros productos. Se venden generalmente a granel y tienen poco valor por unidad; por lo tanto, los productores tratan de reducir al mínimo los costos de manejo y transporte. Los canales de distribución para dichos bienes tiende a pocos intermediarios; casi todos los materiales se venden directamente a los procesadores y

---

<sup>18</sup> Las restricciones voluntarias a la exportación son medidas para proteger a la industria ante las fuertes oleadas de importación. Estas medidas han sido utilizadas desde los sesenta por los países industrializados, los cuales han obligado a los países en vías de desarrollo a imponer cuotas a la exportación sobre productos de clase textil en el denominado Acuerdo de Multifibras. Se puede ver en Pugel A. Thomas, "Economía Internacional", Ed. Mc Graw Hill, Barcelona, España, 2004, Pp. 164 – 165.

<sup>19</sup> Pugel A. Thomas, **Op. Cit.**, Pp. 156 – 170.

fabricantes<sup>20</sup>. En el siguiente cuadro se muestra las diferentes categorías de los insumos y su descripción.

Cuadro. Categorías de Insumos	
Categoría	Descripción
Materia Prima	Bienes relativamente no procesados que se convierte en parte de un producto final Ej. Algodón, lana, etc.
Materiales y Piezas Componentes	Son componentes comprados por fabricantes como elementos básicos para elaborar otros productos. Ej. Telas.  Por piezas de componentes debemos entender como bienes manufacturados y que se ensamblan como parte de otro producto sin más cambios en la forma. Ej. Botones, cierres, etc.
Equipo y accesorios	Incluyen maquinas y herramientas industriales que los fabricantes, productores usan para llevar a cabo sus operaciones. Ej. Maquina cortadora de tela.

Cuadro. Realización propia con información de Mullins W. John, Walker C. Orville, Boyd W. Harper, Larréché Claude – Jean, "Administración del Marketing. Un enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones", Ed. Mc Graw Hill, México, 2007, Pp. 148 – 149.

## 1.2 Variable Dependiente

### 1.2.1. Cadena de Suministro

<sup>20</sup> Mullins W. John, Walker C. Orville, Boyd W. Harper, Larréché Claude – Jean, "**Administración del Marketing. Un enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones**", Ed. Mc Graw Hill, México, 2007, Pp. 146 – 147.

La cadena de suministro que van desde un bajo costo en los procesos hasta una capacidad de rápida respuesta<sup>21</sup>. Las decisiones relativas al diseño de la red de una cadena de suministro están asignadas de acuerdo a las instalaciones las cuales determinan la cantidad de flexibilidad que la cadena tiene para cambiar la manera en que satisface la demanda, la ubicación de las instalaciones de la fabricación tiene un impacto a largo plazo, ya que de ello depende el desempeño de la cadena de suministro, pues es muy costosa cerrarla o trasladarla a otro lugar; la ubicación le permite aumentar la capacidad de respuesta, al tiempo que mantiene los costos en niveles muy bajos; la asignación de fuentes de suministro y los mercados a las instalaciones afecta los costos totales de producción, inventarios y transporte en que incurre la cadena para satisfacer la demanda del cliente<sup>22</sup>. Las decisiones de diseño determinan la configuración de la cadena de suministro y establecen las restricciones dentro de las cuales deben disminuir el costo de la cadena o incrementar su capacidad de respuesta<sup>23</sup>. Estas decisiones deben cambiar de acuerdo a la capacidad de la planta o las condiciones del mercado.

Existen factores que influyen en el diseño de una cadena de suministro, tienden a dividirse en: estratégicos, tecnológicos, macroeconómicos, políticos, infraestructura y competitivos.

Los factores estratégicos: Tienen a establecer una estrategia competitiva que impacte en las decisiones del diseño de la red de la cadena de suministro, dentro de este rubro existen diversos enfoques estratégicos, los cuales son:

Liderazgo de Costos: Las compañías que se enfocan en esta estrategia, tienden a encontrar la ubicación de menor costo para sus instalaciones de fabricación, incluso si eso significa ubicarse lejos de los mercados que atienden<sup>24</sup>.

Capacidad de Respuesta Rápida: Las compañías tienden a ubicar sus instalaciones cerca del mercado, por lo que pueden seleccionar una ubicación

---

<sup>21</sup> Chopra Sunil, Meindl Peter, "**Administración de la Cadena de Suministro**", Ed. Pearson Educación, México, 2008, P. 75

<sup>22</sup> Chopra Sunil, Meindl Peter, **Op. Cit.**, Pp. 114 - 115

<sup>23</sup> *Ibid.*, P. 114

<sup>24</sup> *Ibid.*, P. 116

de costo alto si les permite reaccionar con rapidez a las necesidades cambiantes del mercado<sup>25</sup>.

Las redes de cadenas de suministro globales emplean la estrategia de establecer instalaciones en distintos países que desempeñan diferentes funciones, es por ello que la compañía debe identificar la misión o el papel estratégico de cada instalación. El autor Kasra Ferdows identifica el papel estratégico de varias instalaciones en una red de cadena de suministro global, las cuales son:

- a. Instalación en el Exterior (offshore): Instalación de bajo costo para la producción de exportación, las instalaciones se desempeñan como fuentes de suministro y deben ofrecer costos bajos tanto en mano de obra como de otro tipo para facilitar la producción de bajo costo.
- b. Instalación de Origen<sup>26</sup>: Instalación de bajo costo para producción global, son instalaciones de abasto las cuales tienen como objetivo un costo bajo, pero su papel estratégico recae en que sus instalaciones son fuentes principal el producto para toda la red global, su ubicación depende de los costos relativamente bajos, infraestructura bien desarrollada y mano de obra calificada.
- c. Instalación Servidora: Instalaciones de producción regional, su objetivo principal es abastecer el mercado donde está situada, sus cualidades se construye debido a los incentivos fiscales, la necesidad de contenido local, las barreras arancelarias o los altos costos logísticos de abastecer a la región desde otro lugar.
- d. Instalación Contribuidora: Instalación de producción regional con habilidades de desarrollo, dicha instalación atiende el mercado donde está ubicada, pero también asume la responsabilidad por la personalización del producto, las mejoras

---

<sup>25</sup> Ibid, P. 116

<sup>26</sup> Fabricantes chinos e indios están tratando de transformarse en instalaciones de origen desde la caída de las cuotas de ropa en el 2005, retomado de Chopra Sunil, Meindl Peter, "Administración de la Cadena de Suministro", Ed. Pearson Educación, México, 2008, Pp. 116

del proceso, las modificaciones al producto o el desarrollo del mismo.

- e. Instalación Avanzada: Instalaciones de producción regional que se construye para obtener habilidades locales, el objetivo de estas instalaciones es obtener acceso al conocimiento o habilidades que puedan existir en la región.
- f. Instalación líder: Instalaciones que están a la cabeza en las tecnologías de desarrollo y proceso, el objetivo de las instalaciones son crear nuevos productos, procesos y tecnologías para toda la red<sup>27</sup>.

Por su parte los factores tecnológicos, son una característica esencial en el diseño de la cadena de suministro, ya que si la tecnología de producción muestra economías de escala, lo más eficaz es contar con pocas instalaciones de alta capacidad; en comparación, si las instalaciones tienen costos fijos bajos, se prefiere tener muchas instalaciones locales, ya que esto ayuda a disminuir los costos de transportación<sup>28</sup>.

Lo anterior depende de la flexibilidad de la tecnología de la producción ya que afecta el grado de consolidación que se pueda lograr en la cadena de suministro.

Los factores macroeconómicos: Incluyen impuestos, aranceles<sup>29</sup>, incentivos fiscales<sup>30</sup>, tipos de cambio de divisas y otros factores económicos que no dependen del control interno de la compañía.

Por su parte los factores políticos son considerados por las compañías para establecer su ubicación, ya que estas prefieren ubicarse en países donde políticamente están estables y donde las reglas del comercio y la propiedad están definidas.

---

<sup>27</sup> Ibid., P. 116 - 117

<sup>28</sup> Ibid., P. 117

<sup>29</sup> Los aranceles son derechos que deben pagarse cuando los productos e equipos pasan a través de fronteras internacionales.

<sup>30</sup> Los incentivos fiscales buscan la reducción de los aranceles o impuestos que los países, estados y municipios ofrecen para alentar a las compañías a ubicar sus instalaciones en áreas específicas y con ello estimular la inversión en áreas de desarrollo económico.

Los factores de infraestructura: Es un prerrequisito para ubicar una instalación en un área específica, al diseñarse la cadena de suministro, se debe considerar la disponibilidad de los sitios, mano de obra, proximidad a las terminales de transporte, servicio ferroviario, proximidad a los aeropuertos, puertos marítimos, acceso a las autopistas y servicios públicos<sup>31</sup>.

Además se debe analizar los factores competitivos: En los cuales se considera la estrategia, tamaño, ubicación de los competidores, disponibilidad de materias primas y mano de obra al diseñar la red de su cadena de suministro. Por lo cual se debe analizar la decisión de ubicar sus instalaciones cerca de los competidores o lejos de ellos.

El diseño de la red de la cadena de suministro pretende maximizar las utilidades de la compañía al mismo tiempo que se satisfacen las necesidades del cliente en términos de la demanda y la capacidad de respuesta.

### 1.3 Unidad de Análisis

#### 1.3.1 Industria Textil

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación, se debe entender como textil, aquel producto elaborado en base a la utilización de fibras de origen natural, artificial o sintético, incluyéndose entre ellos, en forma enunciativa más no limitativa, hilados, hilos de coser, estambres, telas, casimires, pasamanerías (encajes, listones, bordados, elásticos), y similares<sup>32</sup>.

El sector textil comprende las actividades de transformación de las fibras en hilados y tejidos. Se trata de un macrosector segmentado en cuanto a tecnología y fases del ciclo productivo. La segmentación del sector se basa en: el tipo de fibra utilizada (algodón, seda, fibra química, etc.), la fase de preparación e hilatura de fibras, la fase de tejeduría y la de acabados. En la fase de hilatura se encuentra asociada al nivel de tecnología, ligada al tipo de

---

<sup>31</sup> Ibid. P. 119

<sup>32</sup> Tomado del Diario Oficial, Secretaría de Economía, Primera Sección, 23/12/11.

fibra a utilizar, mientras que en la tejeduría prevalece una lógica de orientación al mercado de destino<sup>33</sup> (por ejemplo, tejidos para camisería, ropa, hogar, etc.).

### 1.3.1.2 Dimensiones

En la siguiente tabla, se muestra la estratificación de las Pymes, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 28 de Enero del 2013.

Tamaño	Sector	No. de Trabajadores	Monto de Ventas anuales (mdp)	Tope Máximo Combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta 100	93
	Industria/ Servicios	Desde 11 hasta 50.	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta 250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	

\*Tope Máximo Combinado=(Trabajadores)x10%+(Ventas anuales)x90%. Estratificación de PYMES, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del 28 de Enero del 2013, para el ejercicio fiscal 2013.

### 1.4 Indicadores

Indicador	Medición
1. Control de insumos y proveedores.	<p>a. ¿Principales países a los que importan insumos o abastecimiento? 1. EE.UU. 2. Canadá 3.China 4. Otro País.</p> <p>b. ¿Solicitan a sus proveedores certificaciones de la fibra, insumos y tejidos? Si / No</p> <p>c. Para la recepción de mercancía,</p>

<sup>33</sup> Saviolo Salvo Testa Stefania, "La gestión de las empresas de moda", Ed. Gustavo Gili, SL, Brcelona, 2007, Pp. 65, 66.

	<p>¿Existen procedimientos escritos o manuales, para el tratamiento de la mercancía? Si / No</p>
<p>2. Instalaciones y Tecnología</p>	<p>a. Tiempo de vida de la maquinaria de sus procesos: De 15 a 20 años, De 20 a 25 años o Más de 25 años.</p> <p>b. ¿Cuál es la tecnología utilizada para el control de procesos administrativos? RTP, Excel u Otro.</p> <p>c. ¿Cuentá con un plan de mejora continua en sus procesos? Siempre, Casi Siempre o Totalmente.</p> <p>d. Desarrollo de proceso, soporte tecnológico y capacitación del personal.</p>
<p>3. Diseño de Producto</p>	<p>a. Realizan diseños propios: Si/No</p> <p>b. Se cuenta con las certificaciones: Si/No.</p> <p>c. De la producción ¿Qué porcentaje esta destinado la elaboración de diseños propios? Más o igual a 25% o Más o igual a 12.5%</p> <p>d. La empresa posee un catálogo electrónico sobre la información de productos y compra en línea. Si/No</p>
	<p>a. Una vez elaborada la prenda y enviada las líneas de empaque, ¿Se cuenta un empaque y embalaje, que cuide y no maltrate los tejidos de las</p>

<p>4. Distribución</p>	<p>prendas? Casi Siempre, Siempre y Totalmente.</p> <p>b. ¿Qué porcentaje de ventas se regresa, por la falta de cuidado en el empaque o embalaje? Menos 2% Menos del 5% Más de 5%</p> <p>c. La empresa ¿Diseña rutas de entrega o contrata un tercero? Ella misma las diseña, Contrata a un tercero.</p> <p>d. El cliente puede rastrear su mercancía directamente o existe personal en la empresa que le de la información?.</p> <p>e. El cliente cuenta con un área de servicio al cliente: Si/No</p> <p>f. Se realiza seguimiento al cliente: Una vez por mes, una vez cada tres meses o una vez cada seis meses.</p>
<p>5. Investigación y Desarrollo de Competitividad.</p>	<p>a. La empresa cuenta con un departamento de desarrollo de procesos y productos: Si/No</p> <p>b. La empresa cuenta con soporte tecnológico externo de alguna empresa o institución: Si/No Cuál?</p> <p>c. El personal tiene capacitación continua, que le permita introducir e innovar en los procesos y en los productos textile: Si / No.</p>

viii. Metodología de la Investigación.

La metodología a utilizarse es el método de deductivo, en donde se pretende establecer una perspectiva general, en donde se analiza la estructuración de las redes globales y los elementos que configuran la articulación de México en la dinámica de dichas redes, para ello se analizan los principales encadenamientos e interacciones de estas redes, así como los principales problemas que enfrentan ante la creciente competitividad internacional.

Es por ello, que el análisis se apoya en la teoría de sistemas con la cual se pretende explicar la estructuración y funcionamiento de las cadenas de suministro de la industria textil en las redes del capitalismo global, además se apoya en el concepto de cadenas globales de valor, así como la recolección de datos estadísticos (se retomaron estadísticas de la Secretaría de Economía, ProMéxico, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, La Cámara Nacional de la Industria del Vestido, "*Trade Map*", entre otras), dichos elementos cuantitativos generados por las instituciones tanto, nacionales como internacionales; pretende ofrecer una perspectiva de la dinámica global de las redes y su interacción con la local; es decir se analiza la estructuración de las redes internacionales en el sector textil, y la articulación de la industria textil mexicana a lo largo del tiempo.

Los elementos estadísticos permitirá conocer los patrones de la industria textil mexicana; de manera particular se analizará un universo de seis empresas (de las cuales tres son pequeñas y las restantes son medianas empresas), que estén constituidas desde hace 10 años y realizan importaciones de manera recurrente. Las empresas se encuentran localizadas en la Delegación Cuauhtémoc.

Se les aplicará una encuesta para conocer su desarrollo en los indicadores que se desean medir y con ello poder recolectar datos. Permitiendo conocer, si las empresas cuentan con las instalaciones y la tecnología adecuada para controlar sus procesos, si poseen un control de insumos, proveedores, procesos productivos, productos terminados, diseño de productos, distribución y si están familiarizados con la investigación y desarrollo para mejorar su posesión competitiva. Los resultados serán analizados de manera estadística.,

la recolección de los datos y su observación, permitirá proponer un diseño de un modelo de cadena de suministro.

En términos temporales, la investigación abarca un periodo del periodo 2008 al 2012 debido a que nos permite incorporar los años recientes del declive de la industria textil y; cuál ha sido su impacto en la economía nacional en términos de exportación, empleo e inversión. Estos nos permitirán proyectar los retos que ha enfrentado la industria en dicho sector.

## Capítulo I

### La Cadena de Suministro desde la Teoría Sistémica

#### 1. Antecedentes

Las relaciones comerciales y financieras entre países soberanos han recorrido un largo camino desde sus primeras manifestaciones de trueque hasta la actual compleja diversificación y especialización de los mercados<sup>34</sup>, que es complejo en si mismo.

Los cambios transitados fueron realizándose dentro de un acelerado proceso que se acentuó con la expansión de los mercados en el siglo XVIII a consecuencia de la incorporación de nuevas técnicas de producción, que dieron lugar a la llamada Revolución Industrial<sup>35</sup>, la cual ocurrió entre fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Esta evolución impulsó a la industria textil de actividad artesanal a industria manufacturera intensiva, tomando a la mano de obra como rol protagónico de la industria, creando una nueva división internacional de trabajo.

En 1778 se fundó en Inglaterra la primera fábrica textil, en 1804 apareció la primera tarjeta perforadora para tejer automáticamente patrones de dibujos en

---

<sup>34</sup> Alberto Martín Rodríguez Cantú, **“Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México”** en Spenta, 2007. Disponible en [http://www.spentamexico.org/v2-n2/2\(2\)%20156-228.pdf](http://www.spentamexico.org/v2-n2/2(2)%20156-228.pdf)

<sup>35</sup> Oskar Villareal Larrinaga, **“La estrategia de internacionalización de la empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas”**, España, Universidad del País Vasco, 2006, p. 73.

Francia, hacia 1851 se desarrollaron las máquinas de coser las cuales permitieron una racionalización del trabajo a través de la producción en masa<sup>36</sup>.

Hacia 1914 se incorporaron la electricidad y el petróleo en la industria, generando máquinas de motor eléctrico y de combustión interna. En 1939 se desarrollaron fibras artificiales como el rayón y el nylon, las cuales permitieron fibras resistentes, elásticas y ligeras; el poliéster se inventó en 1941. Durante esta época se gestó la segunda revolución industrial (1850 – 1945) la cual propició innovaciones de carácter económico con políticas keynesianas<sup>37</sup>, el taylorismo<sup>38</sup> y el fordismo<sup>39</sup>, que junto a los aportes tecnológicos sentaron las bases del capitalismo durante el siglo XX<sup>40</sup>.

De 1945 a la actualidad se denomina la tercera revolución industrial<sup>41</sup> la cual presenta descubrimientos científicos y tecnológicos; generando una industria textil moderna la cual crea bienes y servicios de mejor calidad, mediante la cual, se garantiza una fabricación rápida y eficaz. Debido al estancamiento de la demanda interna y del endurecimiento de la competencia, las empresas de la industria textil han adoptado modificaciones con sistemas de gestión en el pre - ensamblado y corte permitiendo ahorro en los materiales. Por otro lado, la industria textil ha convertido a la informática en un elemento en la gestión del

<sup>36</sup> Estudio del Observatorio Industrial del Sector Textil-Confección, **“Estudio sobre las condiciones de entrada de productos de terceros países, determinación del cumplimiento de la Normatividad Legal y Reglamento de la Unión Europea”**, Centros Tecnológicos de España, Consejo Intertextil Español, España, Pp. 7

<sup>37</sup> El pensamiento keynesiano radica en dotar a las instituciones el poder de regular los procesos económicos para evitar los fallos de mercado, las crisis y las recesiones a las que caen las economías, cuando el crecimiento de la producción no es bueno. El principal postulado de los keynesianos es el estímulo de la demanda relacionados con el nivel de empleo y de ingresos. La política keynesiana se postula en la obra **“Teoría general del empleo, el interés y el dinero”**, publicada en 1936 como respuesta a la gran depresión de 1929. Puede verse en: Enrique de la Garza Toledo, “El concepto de economía y su transformación”, p.10.

<sup>38</sup> Taylor desarrolla una propuesta para organizar el trabajo en las empresas de principio del siglo XX, buscando disminuir los desperdicios en los procesos de trabajo, proponiendo la “administración científica”, la cual consistía en ubicar las ventajas y los beneficios que conllevaba la descomposición de los procesos de trabajo en actividades simples que pudieran mejorarse, medirse y realizarse; en términos organizativos se fundamentaba en desarrollar a cada elemento, seleccionar científicamente, instruir, enseñar y formar al obrero, cooperar con los obreros para que todo el trabajo sea hecho de acuerdo con los principios científicos que se apliquen, distribuir equitativamente el trabajo y responsabilidad es entre los administradores y obreros. Retomado de: Arturo Pacheco Espejel, “El Taylorismo: Implicaciones técnicas y políticas, a cien años de distancia”, Gestión y Estrategia, julio/diciembre 2010, núm. 38, p. 2.

<sup>39</sup> Henry Ford concebía la producción como un ciclo (en cadena) que integraba – producción, circulación, distribución y consumo-. Debido a ello, buscó organizar y controlar las condiciones de producción y reproducción de la fuerza de trabajo. Puede verse en: José Othón Quiroz Trejo, **“Taylorismo, Fordismo y Administración Científica en la Industria Automotriz”**, Gestión y Estrategia, julio/diciembre 2010, núm. 38, p. 78.

<sup>40</sup> Estudio del Observatorio Industrial del Sector Textil-Confección en: **“Estudio sobre las condiciones de entrada de productos de terceros países, determinación del cumplimiento de la Normatividad Legal y Reglamento de la Unión Europea”**, Centros Tecnológicos de España, Consejo Intertextil Español, pp. 9-10.

<sup>41</sup> La tercera revolución es una revolución denominada de inteligencia, en donde se analizan las áreas de la energía nuclear, la informática, la robótica, la biotecnología, las telecomunicaciones y las ciencias del espacio.

proceso productivo, en el diseño de los productos, regulación y programación de los procesos y control de la calidad, entre otros<sup>42</sup>.

Tanto los avances económicos, como tecnológicos han modificado las técnicas de producción, los cuales originan fuertes excedentes exportables, todo ello acompañados por una constante evolución en la competencia internacional regida por la globalización y el libre mercado.

En el caso concreto de México, la industria textil representó una de las ramas industriales que impulsaron el modelo primario – exportador, generando que los Estados de Puebla, Veracruz, Tlaxcala, así como el Distrito Federal concentrará el 50% del total de la producción de telas de algodón; para 1961 estos estados incrementaron su participación a más de 70%<sup>43</sup>.

Sin embargo las convulsiones sociales dieron un impulso a la movilidad de la mano de obra, la cual significó una migración del campo a la ciudad, provocando la concentración económica en zonas urbanas. Esta situación desmanteló el crecimiento dinámico que había registrado la industria textil; el movimiento armado de la Revolución Mexicana provocó la escasez de insumos en la industria del vestido.

En 1929 se dio fin al modelo primario exportador, inició la formulación política del fomento industrial y creación de bancos de desarrollo, con la finalidad de reorientar el aparato productivo hacia el mercado interno. Dentro de este periodo inicia la Segunda Guerra Mundial la cual beneficio al sector industrial mexicano, el cual creció bajo el modelo de sustitución de importaciones. La industria textil fue una de las ramas industriales del sector secundario más beneficiadas con el conflicto bélico, debido a que no había productos importados disponibles y simultáneamente se abrieron nuevos

---

<sup>42</sup> Estudio del Observatorio Industrial del Sector Textil-Confección: **“Estudio sobre las condiciones de entrada de productos de terceros países, determinación del cumplimiento de la Normatividad Legal y Reglamento de la Unión Europea”**, en Centros Tecnológicos de España, Consejo Intertextil Español, p. 12.

<sup>43</sup> Enrique Hernández Laos, **“La productividad y el Desarrollo Industrial en México”**, Centro de Investigación para la Integración Social, México, FCE, 1985, p.66 .

mercados<sup>44</sup>, tan sólo en 1939 la industria textil representó en la estructura de la producción manufacturera el 32.5% del PIB Manufacturero.

Al finalizar la guerra se mantenían políticas proteccionistas, las cuales mostraban incapacidad para generar divisas para financiar el desarrollo industrial. En la década de los sesenta del siglo XX se inició la modernización de la industria textil mexicana en la producción de poliéster y sus mezclas. En 1966 se consumieron más de 2, 500 toneladas de poliéster y en 1971 el consumo fue de 30,000 toneladas. A pesar de la modernización que presentaba la industria textil, aún presentaba rezagos en cuanto a la programación, operación de mercado, tiempo de operación, entre otros.

La participación de la industria textil en la economía nacional fue de 2.3% en 1970, para 1980 la industria participaba con el 1,7% en el Producto Interno Bruto (PIB) total, mientras que en el PIB manufacturero la industria textil participaba con el 10.3% en 1970, para 1980 el sector decreció representando el 5.7% del PIB manufacturero.

Por lo que México decidió insertarse en el proceso globalizador con base en, una apertura total de su economía. La crisis iniciada en 1982 denominada "*crisis de la deuda*", la cual se desencadenó a raíz del descenso de los precios del petróleo al comienzo de los años ochenta del siglo XX, representó un parteaguas en la historia económica, política y social de nuestro país, debido a que se abandonó la llamada política de industrialización de sustitución de importaciones<sup>45</sup>, en la cual el Estado poseía un papel central en la promoción y crecimiento de las empresas<sup>46</sup>, el propósito de esta política era desarrollar un mercado interno, evitar una balanza de pagos deficitaria que limitara el crecimiento del país; para ello se establecieron dos mecanismos:

---

<sup>44</sup> Guzmán Alenka, Aboites Jaime, "**La industria textil mexicana y el Tratado de Libre Comercio, Modernización Educativa, Economía Nacional**", Noviembre – Diciembre 1992, Pp. 22.

<sup>45</sup> El modelo de sustitución de importaciones se puede dividir en tres etapas: la de 1946 a 1956 en donde el principal objetivo era la modernización del sector agrícola; el segundo corresponde de 1956 a 1970, cuando se buscó un aumento de la producción de bienes intermedios y de consumo duradero; la tercera etapa tuvo lugar de 1970 a 1982 en la que se pretendió fomentar la industria petrolera y eléctrica.

<sup>46</sup> Elena de la Paz Hernández Águila, "**Estrategias de reestructuración productiva de los empresarios tapatíos de la industria del calzado**", México, Universidad de Guadalajara, 2006, p. 17.

1. La protección de la industria, mediante aranceles y cuotas de importación para evitar el incremento de la competencia mundial y,
2. La generación de divisas suficientes para importar bienes intermediarios y de capital destinados a la producción mundial<sup>47</sup>.

Estas políticas comenzaron a agotarse debido al escaso crecimiento que presentaba el país, presentando devaluación, caída del poder de compra y el recorte del gasto público en la producción y el empleo, debido a esto, se aceleró el agotamiento de la trayectoria productiva de la industria de la cadena de la fibra – textil - confección, presentando problemas que se reflejaban en su descendente productividad, caída del coeficiente de inversión y estaban próximas agotarse en su capacidad de crecimiento, en el siguiente tabla (1) se muestra el comportamiento de la industria de confección durante la denominada “crisis de la deuda”; se puede observar que durante el año de 1982 la industria textil producía al 100% en los rubros de producción, maquiladoras y ocupación, para 1987 la industria producía al 80% de su capacidad, además la ocupación en el sector era de 76.8%, lo que muestra un decaimiento en ocupación del 23.2%.

Tabla 1. Comportamiento de la Industria de la Confección durante la crisis de la deuda.						
A niveles de producción y empleo.						
(1982 – 1987)						
	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Producción	100	97.1	96.1	95.1	89.4	80.0
Maquiladoras	100	119	120	120	126	131
Ocupación	100	97.0	93.0	91.6	81.8	76.8

**Fuente.** Información tomada de: Isabel Rueda Pereira, Nadima Simón Domínguez y María Luisa González Marín, La industria de la confección en México y China ante la globalización, México, Editorial Porrúa, 2004, p. 79. [Datos del INEGI 1994].

El agotamiento del modelo de sustitución de importaciones se vio reflejado en la Balanza Comercial de México, ya que presentaba una balanza comercial

<sup>47</sup> Juan Ramiro de la Rosa e Isaí Contreras Álvarez, “**La sustitución de importaciones, la apertura comercial y el desarrollo de la economía mexicana**”, Comercio Exterior, 2012, núm. 1, vol. 62, p. 38.

deficitaria, en 1982 la balanza comercial presentaba un déficit de 121 millones de dólares.

Por lo que a partir de la administración del Presidente Miguel de la Madrid se decidió iniciar una serie de reformas económicas, basadas en la desregulación de la economía<sup>48</sup> sustentada en políticas neoliberales, a partir de 1986. De esta manera, se inicia la privatización de empresas estatales, la apertura del mercado a las mercancías, la abstención del Estado de regular la economía, se recrudeció la disminución de los salarios en términos reales y se empezó a transitar hacia la apertura del comercio exterior<sup>49</sup>.

Al mismo tiempo, el retroceso o el estancamiento caracterizan la actividad económica, debido a que las empresas mexicanas se vieron obligadas a buscar formas rápidas de adoptar, muchas veces sin tener tiempo ni la capacidad técnica para adaptar la tecnología administrativa que había resultado exitosa en otras latitudes<sup>50</sup>.

La industria manufacturera mexicana, cuya producción de 1978 a 1981 creció a una tasa anual media de 7.5%, de 1982 a 1986 presenta una tasa de -0.7%; de 1987 a 1992 crece 4.4% como promedio anual; pero en 1993 volvió a decrecer -1.5 %; y aunque en 1994 aumenta 3.6, en 1995 reporta -6.6%. Entre las nueve divisiones que componen esta industria, la II, corresponde a textiles, prendas de vestir e industria del cuero, fue una de las cuatro ramas de la industria textil que mostraron un peor desempeño, al crecer 6.2% en promedio, demostrando que la industria manufacturera se encontraba afectada por las recurrentes crisis de la economía mexicana sino también por la apertura del comercio externo, especialmente a partir de 1986 en que nuestro país ingresa al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).<sup>51</sup>

A partir de ello la industria textil comienza a sufrir transformaciones productivas desde finales de los ochenta del siglo XX que se generalizó con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos firmado en 1992, entró en vigor en 1994. Esto determinó a

---

<sup>48</sup> Ibid., p. 39.

<sup>49</sup> Isabel Rueda Pereira y Nadima Simón Domínguez, **"El dilema de la industria del vestido en México. Los casos de Aguascalientes y Yucatán"**, México, Editorial Porrúa, 2006, pp. 22 – 23.

<sup>50</sup> Cantú Delgado Humberto, **"Desarrollo de una cultura de Calidad"**, Edit. McGraw-Hill, México, 1997, Pp.3.

<sup>51</sup> Isabel Rueda Pereira y Nadima Simón Domínguez, op. cit., p. 23.

la industria textil como una actividad altamente exportable, cuestión que también fue favorecida por la devaluación del peso frente al dólar en diciembre de 1994; este hecho abarató las exportaciones mexicanas y encareció las importaciones, además de reducir drásticamente los salarios en términos reales. Ambas situaciones favorecieron a las empresas, particularmente a las de la industria del vestido, lo que ocasionó que se multiplicara la instalación de empresas maquiladoras de exportación en esta rama.

Dentro de este periodo la economía mexicana estaba basada en tres ejes principales: la apertura comercial, la liberación financiera y la privatización de ciertos sectores, los anteriores ejes estaban diseñado en un programa de modernización que fue detallado bajo la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari.

Para, 1997 a 2000 la producción bruta de la industria maquiladora de exportación (IME) en la rama de prendas de vestir, a precios constantes de 1993, se incrementó 72.4%, al pasar de \$10´519,556 pesos a \$18´140,497; por lo cual México se convirtió en el principal proveedor de los Estados Unidos en el sector textil. Se definió al comercio exterior como la base del desarrollo del país, por lo que se negociaron, aprobaron y firmaron 12 Tratados de Libre Comercio que permiten el acceso preferencial de sus productos a 43 países<sup>52</sup>. A partir de la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la industria textil de confección presentó una balanza comercial superavitaria, en 1995 alcanzó 845 millones de dólares y para 1999 la industria textil alcanzó 4088 millones de dólares. Sin embargo para el 2001 el sector comenzó a tener una crisis, la cual repercutió en la reducción de exportaciones, la cual se registró un -13% para el 2002, esta crisis sectorial se vio detonada debido a diversos factores externos entre los que destacan: la recesión económica de Estados Unidos, la cual impactó en la economía mexicana, la devaluación de las divisas asiáticas, el ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC), la parcial retirada de las cuotas del Acuerdo Multifibras de las exportaciones de China, la avalancha de las importaciones de Estados Unidos provenientes de Asia, particularmente de China. Este país se

---

<sup>52</sup> Humberto Cantú Delgado, "Desarrollo de una cultura de Calidad", México, McGraw-Hill, 1997, pp. 34-37.

situó como el primer exportador de productos textiles de EUA, mientras que México pierde participación en dicho mercado<sup>53</sup>.

A partir del año 2000, las ventas de México a Estados Unidos, y la participación de los productos mexicanos ese mercado cayeron 54% del valor de compras estadounidenses de textiles y del vestido provenientes de México de 2000 a 2010, pasaron de 9 600 a 4 400 millones de dólares, mientras que las de origen chino aumentaron 489%, de 6 500 a 38 500 millones de dólares<sup>54</sup>. La industria textil mexicana enfrenta pérdida de competitividad a nivel internacional.

## 2. Marco Teórico

Dentro de la nueva competitividad de las empresas se debe analizar el desarrollo de las cadenas de suministro desde una perspectiva holística, desde una visión de sistemas o enfoque de sistemas, la cual parte de la Teoría de Sistemas; a partir de ella se profundizará en el desarrollo de las redes de distribución, consumidores y proveedores.

### 2.1 Teoría de Sistemas

Dentro de una economía globalizada, se crea una interdependencia de los sectores económicos e industriales, ya sea a nivel regional o mundial, por lo que las industrias deberán ser más competitivas y desarrollar nuevos nichos de desarrollo global de negocios. Dentro de la nueva competitividad de las empresas se debe analizar la gestión de la cadena de suministros, en donde se profundiza los desarrollos en las redes de distribución, consumidores y proveedores.

La gestión de la cadena de suministros puede ser estudiada desde una perspectiva holística, desde una visión de sistemas o enfoque de sistemas, la cual parte de la Teoría de Sistemas relacionado al diseño de las Cadenas de Suministro y las cadenas productivas.

---

<sup>53</sup> Dato del Department of Apparel, Housing & Resource Management, College of Liberal Arts & Human Sciences, Virginia Tech, Blacksburg, VA24061, USA.

<sup>54</sup> Diego Rivera, "**México, desplazado por China del mercado de EU**", El punto crítico, México, 2011, citado por Ivette Salim Salomón, Georgina Aguirre Vidaña, Carolina Torres Fausto y Mariana Reina Astudillo, "**El Teorema Heckscher – Ohlin y la industria textil de México**", Comercio Exterior, 2012, núm. 1, vol. 62, p. 67.

De una manera operacional, la teoría de sistemas comprende tres partes principales, que se clasifican según las técnicas y herramientas que se utilizan:

- Los sistemas de información: Se diseñan para proveer al administrador de conocimientos y datos útiles para el desarrollo del trabajo, por ejemplo: los sistemas de control, la información, etc.
- Los modelos de decisión: Guarda estrecha relación con los problemas matemáticos de investigación de operaciones y con el extenso dominio de los métodos de planeación, ejemplo de ello son: la simulación, y en particular, el camino crítico (CPM), el Pert (*“Programevaluation and reviewtechnique”*). El surgimiento de estos métodos de planeación a largo plazo, programación y pronósticos, se debe a la necesidad de crear condiciones para la correcta toma de decisiones.
- Enfoque de sistemas: El administrador puede evaluar las interrelaciones de todos los factores a considerar, por ejemplo: estructura organizacional, flujos de información, estructura procedimental, ambiente de decisiones, comparación de costos, riesgos asociados a estrategias alternativas.

Un sistema<sup>55</sup> es un conjunto de partes interrelacionados que reciben insumos, actúan sobre ellos de un modo planeado y, en esa forma, producen ciertos resultados. La característica adicional de un sistema, que representa las funciones administrativas de control, es un mecanismo de retroalimentación; o sea, que se suministran a la gerencia informes relativos a los resultados, tales como los costos de producción, los riesgos, las piezas rechazadas, las horas de trabajo, las mediciones<sup>56</sup>, etc.

Dado este nuevo enfoque se establece un sistema administrativo, el cual involucra a todo el organismo que lo relaciona con su medio, establece objetivos, desarrolla planes, estrategias y operaciones, mediante el diseño de

---

<sup>55</sup>Un sistema puede ser definido como un conjunto de elementos interactivos, cada uno de ellos relacionado con su entorno, de modo que forman un todo.

<sup>56</sup>William Sexton P., *“Teorías de la Organización”*, México, Trillas, 1994, p. 242.

la estructura orgánica, la integración de recursos, el manejo y la condición de gente, así como el establecimiento de procesos de control.

Las cadenas de suministro dentro de una organización son consideradas como un sistema abierto, el cual considera subsistemas primarios y sus interacciones.

La relación entre los componentes del sistema, se logra mediante complejas interacciones que suscitan entre el personal y el organismo. Las partes del sistema están unidas recíprocamente con ayuda de formas de organización a las que, en primer término, pertenecen las estructuras formales e informales, los canales de comunicación y los procesos de toma de decisiones.

Con el concepto de sistemas, la planeación se presenta en tres niveles: el estratégico, el de coordinación y el operativo. Una parte de la planeación involucra definir la naturaleza de las áreas problemáticas y, posteriormente, la captación de información necesaria antes de una decisión final<sup>57</sup>.

Las operaciones rutinarias dentro de cada sistema, pueden programarse con facilidad para los sistemas automáticos de decisión.

Al analizarse una organización, desde una perspectiva de sistemas, se hace hincapié en comprender los elementos, su interacción, las interdependencias y las cadenas de efecto.

Por lo cual, dicho análisis de la industria textil se basará en el establecimiento de objetivos "*Normas*," la creación de subsistemas "*Procesos*" y su integración "*Control*". Todo ello va vinculado con un proceso de toma de decisiones y medios de comunicación por los que pasa la información al interior del sistema de la organización.

## 2.2 El desarrollo de la Cadena de Suministro desde el Enfoque de la Teoría de Sistemas.

Actualmente se aprecia un crecimiento de organizaciones modernas, las cuales han desarrollado sistemas, que han hecho frente a la complejidad y

---

<sup>57</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, "Introducción a la administración con enfoque de sistemas", México, ECAFSA Thomson Learning, 2000, p. 718.

multiplicidad de las operaciones y a la competitividad internacional a la que están expuestas las empresas en estos tiempos.

El enfoque de sistemas ha permitido unificar, tanto en nivel estratégico como en un nivel operativo, la amplia gama de especialización dentro de la organización, a su vez también se consideran los factores externos que influyen sobre la operación y desarrollo de las empresas, es decir, son concebidos como sistemas abiertos, expuestos a las condiciones dinámicas del medio donde actúan y sometidos a un proceso de ajuste correlativo, en su estructura orgánica para alcanzar objetivos específicos<sup>58</sup>.

La función principal del enfoque de sistemas es, la elevación óptima de la eficacia de la operación de toda organización, la cual se desarrolla a través de procesos que unen las partes del sistema a sus objetivos o los elementos fundamentales de los sistemas organizacionales<sup>59</sup>. Los sistemas organizacionales están compuestos de:

- a. Sistemas de valores y objetivos. La organización toma muchos de sus valores del medio sociocultural; el organismo como un subsistema de la sociedad, debe cumplir determinados objetivos, que son determinados por el sistema general.
- b. Sistema Técnico. Se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos. La tecnología afecta la estructura del organismo y al sistema psicosocial.
- c. Sistema Personal. Formado por personal y grupos en interacción; tal sistema está compuesto por la conducta individual, la motivación, las relaciones, la dinámica de grupos, fuerzas ambientales, valores y expectativas de los miembros del organismo (este sistema recibe influencia del medio externo como la tecnología, la economía, etc., así como los factores internos como las tareas, la estructura orgánica, etc.).

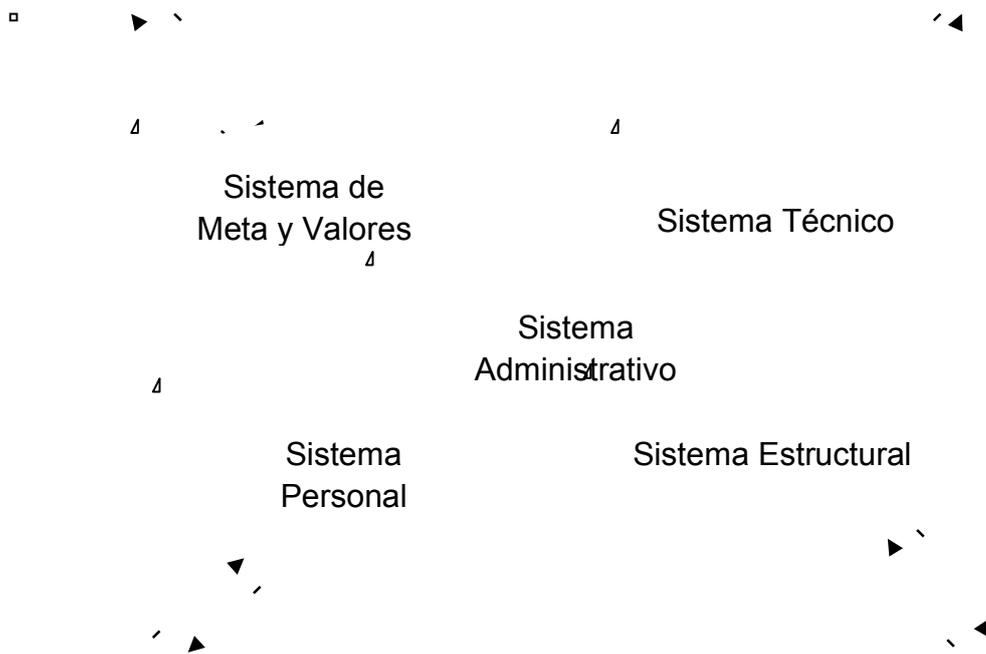
---

<sup>58</sup> *Ibíd.*, p. 300.

<sup>59</sup> Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig, "Administración en las organizaciones: un enfoque de sistemas", México, McGraw-Hill, 1979, p. 118.

- d. Sistema Administrativo. El cual involucra a todo el organismo que lo relaciona con su medio, establece objetivos, desarrolla planes, estrategias y operaciones, mediante el diseño de la estructura orgánica, la integración de recursos, el manejo y la condición de gente, así como el establecimiento de procesos de control.

Figura 1. Medio Ambiente del Sistema



Fuente. Sistema organizacional del medio ambiente, tomado de: Joaquín Rodríguez Valencia, *op.cit.*, p. 300.

Sin embargo este enfoque sistémico se fue desarrollando, de acuerdo a los factores que condicionaron, la evolución de la gestión de las cadenas de suministro.

### 2.2.1 La Teoría de Sistemas en el Entorno de la Cadena de Suministro

La teoría de sistemas considera el entorno específico de una empresa como el conjunto de organizaciones con las que puede establecer algún tipo de interacción para desarrollar operaciones de tercerización, cooperación de desarrollo tecnológico, negocios comerciales, etc. Dentro de este entorno se puede destacar la interacción con: clientes, proveedores, competidores, etc.

Por otro parte el entorno general, se encuentra definido por el conjunto de factores externos, económicos, políticos legales, sociales y tecnológicos que influyen en todos los aspectos de la organización.

Desde el punto de vista de la cadena de suministro se debe entender al entorno específico, como la formación una red de empresas que tienen en común el logro de una meta predeterminada. El entorno específico de una cadena de suministro busca permanentemente una visión de largo plazo que soporte la dinámica del ambiente globalizado. Mientras que el entorno genérico comprende el sistema socioeconómico donde se encuentre localizados cada una de las empresas que interactúan en la cadena de suministro.

#### 2.2.1.1 Evolución de la Gestión de las Cadenas de Suministro.

El entorno sistémico de las cadenas de suministro se ha ido desarrollando con el paso del tiempo en diversas etapas, dando lugar a la evolución de la gestión de las cadenas de suministro.

##### 2.2.1.1.1 Etapa de 1945 a 1973, de las Cadenas de Suministro.

Los directivos comenzaron a percibir a la organización como un sistema integrado por personas y recursos de diversa naturaleza que tienen entorno, es decir, mantienen relaciones fundamentales para la supervivencia, tanto agentes internos como externos. Esta influencia cambia a lo largo del tiempo, lo que obliga a las organizaciones adaptar nuevos procesos de gestión a sus nuevas necesidades<sup>60</sup>.

El entorno se caracterizó por eventos históricos que marcó el desarrollo empresarial, el cuál trajo consigo la introducción de la logística y la cadena de suministros como áreas funcionales y de interdependencia en una organización.

La etapa que se desarrolló de 1945 a 1973, el mundo empresarial comienza a tener interés en los enfoques y técnicas de la logística, a lo largo del período expansivo que sigue el fin de la Segunda Guerra Mundial, cambian las condiciones del entorno.

---

<sup>60</sup> Javier Carrasco Arias, "Evolución de los enfoques y conceptos de la logística", Economía Industrial, 2000, núm. 331, p. 22.

Este periodo se ve caracterizado por un entorno empresarial de carácter laminar, donde las tendencias que de forma estable se hayan venido manifestando en el pasado se mantendrá en el futuro, esta etapa se ve caracterizada por los siguientes elementos, que se verán reflejados en el siguiente cuadro (1):

Cuadro 1. Período de 1945 a 1973 (Entorno empresarial de carácter laminar)	
Elementos	Descripción
Previsiones Fiables	Se establecen previsiones determinadas por el pasado, que se espera se mantendrán en el futuro.
Demanda Expansiva y Estable	Durante este periodo se manifestó una demanda creciente en los sectores industriales.
Control del Mercado por los Productores	Los productores responden con cierto retraso creando capacidad adicional, lo que se traduce escasez de oferta y precios relativamente elevados.
Costos Bajos.	Las empresas de los países industrializados, están comprando petróleo y materias de materia prima a países del tercer mundo a precios bajos.

Fuente: Evolución de la Logística, tomado del artículo de Javier Carrasco Arias, *op. cit.*, p. 22.

En este entorno se comienza a dar las primeras aplicaciones de la logística a la gestión de las empresas, teniendo lugar en el área de la distribución física una articulación de los procesos, tratando de dar satisfacción a los clientes.

Dentro de este período se emplea una estrategia empresarial tradicional donde el área de marketing detecta oportunidades de mercado y propone la introducción de nuevos productos y el área de finanzas se encarga de estudiar las inversiones necesarias, la disponibilidad de fuentes de financiamiento y la

rentabilidad esperada, así como los puntos esenciales para el desarrollo de las empresas y la toma de decisiones<sup>61</sup>.

#### 2.2.1.1.2 Etapa de 1973 – 1990, de las Cadenas de Suministro.

La segunda etapa se desarrolló de 1973 – 1990, determinada por la crisis del petróleo, cuya manifestación se da en el encarecimiento brusco del crudo, al que siguió una elevación de los costos de energía, materias primas, producción, almacenaje, etc., y, como consecuencia, el entorno empresarial se ve sometido a un enérgico proceso de cambio y; los enfoques de gestión tradicionales se revelan como ineficientes.

Este periodo se ve caracterizado por un entorno empresarial de carácter símil fluido dinámico, debido a las tensiones que sufre la economía, las tendencias del pasado no se mantienen en el futuro. Dicha etapa se muestra en el siguiente cuadro (2), la cual es caracterizada de los siguientes elementos.

Cuadro 2. Período de 1973 – 1990 (Entorno empresarial de carácter fluido dinámico)	
Elementos	Descripción
Previsiones No Fiables	La economía sufre transformaciones, por lo que las tendencias del pasado no se mantienen en el futuro.
Demanda se Estanca	La demanda se estanca o se retrae, en la mayoría de los sectores tradicionales.
Control del Mercado por los Consumidores	Los consumidores exigen menores precios, mayor adecuación de los productos a sus requerimientos y mejores condiciones de entrega y de trato.
Costos se han Elevado	Las empresas de los países industrializados, están comprando petróleo y materias de materia prima a países del tercer mundo a precios bajos.

<sup>61</sup>Idem

Desarrollo de Tecnologías de la Información	Los sistemas de información se extienden en las áreas funcionales de la empresa, con la creación de MRP, destinados a soportar la gestión del flujo de materiales, pasarán a integrarse a los módulos de los ERP, destinados a soportar la gestión del conjunto de actividades de la empresa.
---	---

Fuente. Evolución de la Logística, tomado del artículo de Javier Carrasco Arias, op. cit., p. 22.

En esta etapa se profundiza la aplicación de la logística y se materializa la gestión de la distribución física, principalmente en las empresas de bienes de consumo, donde el proceso de distribución es complejo.

A su vez, en esta etapa se desarrolla un enfoque denominado “sistema logístico”. Mediante este concepto, se trata de considerar como un todo el conjunto de actividades que tienen lugar entre el aprovisionamiento de materias primas y la entrega de productos terminados a los clientes. Se establece un flujo de materiales de manera sistémica, la cual va sufriendo diferentes tipos de cambios: desplazamiento (lugar), transformación (forma) y distribución (tiempo); con el objetivo de satisfacer las necesidades y aspiraciones del cliente con calidad y con ello disminuir los costos de producción y la entrega del producto.

Al desarrollarse el sistema logístico, se fueron dando nuevos conceptos que fueron introducidos por las empresas para hacer frente a las nuevas necesidades del entorno.

Las empresas empezaron a poner hincapié en la gestión de situaciones adecuada de los diversos efectos contrapuestos, denominado “*trade – off*”. Este concepto es analizado a través de curvas de costos, para tomar la mejor decisión.

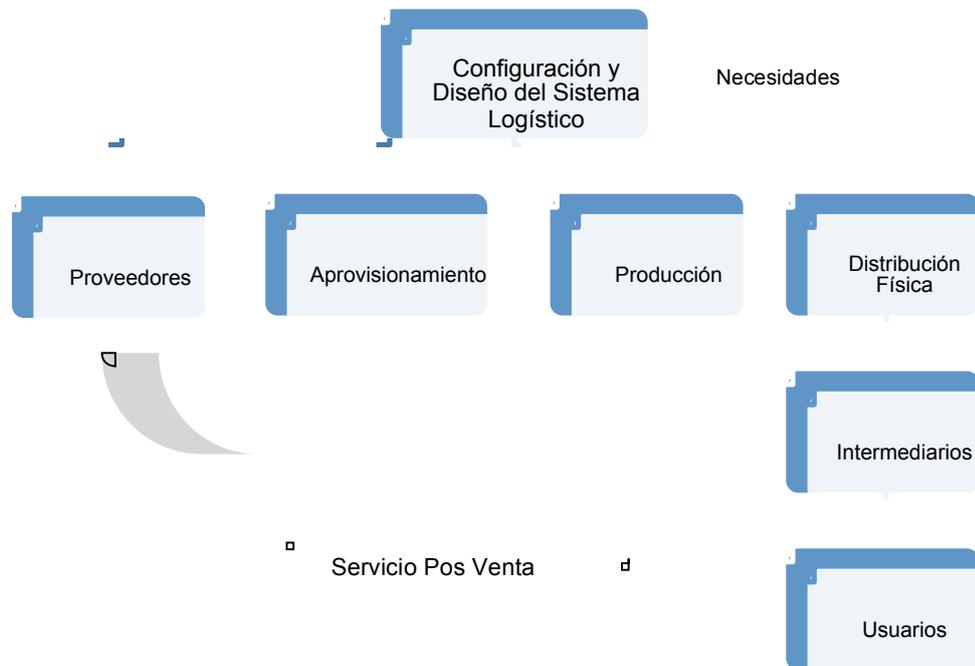
Dentro de este período se establece una estrategia empresarial de logística integrada, cuyo objetivo es mantener una mayor cooperación entre los responsables del sistema logístico y los de las restantes áreas funcionales (marketing, ventas, personal, finanzas, etc.); también, entre los responsables

de las distintas áreas integrantes del sistema logístico (aprovisionamientos, transportes, almacenes, fabricación, distribución física, etc.)<sup>62</sup>.

La logística integrada pretende tener relaciones de cooperación, con el fundamento de coordinar los respectivos programas de producción; reducir inventarios entre proveedores y cliente; reducir el tamaño de las entregas y aumentar su frecuencia; disminuir el riesgo de retrasos en las entregas; asegurar y mejorar la calidad; reducir costos para ambas partes.

En la siguiente figura se esquematiza la logística integrada, cuya aplicación se inicia en la segunda mitad de los años setenta y se desarrolla en los ochenta.

Figura 2 Diagrama del Diseño del sistema Logístico



**Fuente.** Diagrama del Diseño del Sistema Logístico, tomado de Ronald Ballou, Logística. Administración de la Cadena de Suministro, México, Pearson Educación, 2004.

Además las empresas dirigen por medio del liderazgo, la persuasión, la comunicación y por último los trabajadores pasan a tener más autonomía e iniciativa, esta nueva dirección permite asegurar el funcionamiento del sistema.

### 2.2.1.1.3 Etapa 1990 - Actualidad, de la Cadena de Suministro

<sup>62</sup>Ibíd., pp. 22-24.

La tercera etapa se desarrolló de 1990 a la actualidad, dentro de este entorno el sistema logístico se enfrenta a nuevos requerimientos, donde las tendencias predominan en las políticas de productos, como son: aumentar la gama de productos y sus variantes o terminaciones específicas para clientes; así como acortar el ciclo de vida de los productos en el mercado. Además predominan las tendencias a mejorar la calidad y el servicio<sup>63</sup>.

Este periodo se vio caracterizado por un entorno empresarial de carácter dinámico, debido a los cambios estructurales que sufre la economía, a continuación se desarrolla en el cuadro (3) los principales elementos.

Cuadro 3. Período de 1990 – Actualmente (Entorno empresarial de carácter dinámico)	
Elementos	Descripción
Liberalización de los Mercados	Las barreras arancelarias, las regulaciones sectoriales y otros mecanismos se han venido reduciéndose de forma generalizada.  Las empresas consideran al mundo como el escenario de su mercado y, por lo tanto, de su sistema logístico.
Competición Global	La oferta se globaliza, las empresas pueden vender en todo el mundo, al igual que sus competidores, la presión de la competencia se agudiza.
Incremento de las Aspiraciones de los Usuarios Finales	Se diseña una oferta de productos – servicios adecuados para grupos reducidos de usuarios, tratando de personalizar la oferta. Lo cual implica una creciente complejidad en la política de productos y en el diseño así como el funcionamiento del sistema logístico.
	Se desarrolla la automatización flexible de la fabricación, del almacenamiento y de la

<sup>63</sup>Ibíd., p.25

Nuevos Recursos Tecnológicos	manutención, la robótica, los sistemas de diseño y fabricación asistida por ordenador, los sistemas informáticos ayudan al proceso de gestión.
Nuevos Conceptos de Gestión	Para hacer frente a los cambios constantes, se establecen las nuevas técnicas y herramientas: MRP, DRP, ERP, el benchmarking, la calidad total, reingeniería de procesos, la producción justo a tiempo y mantenimiento productivo total.
Creciente Presión Medioambiental	El consumo intensivo de recursos naturales, la deforestación, los gases de invernadero y la acumulación de residuos industriales, inducen a una creciente conciencia ecológica, que se traducen un nuevo diseño y gestión de los sistemas logísticos.

Fuente. Evolución de la Logística, tomado del artículo Javier Carrasco Arias, *op. cit.*

En esta etapa se desarrolla un nuevo mecanismo que permita ver a los proveedores como parte de la empresa para satisfacer al cliente final. Para ello se establece una nueva estrategia empresarial, que sería denominada gestión de las cadenas de suministro, donde se permita rediseñar los sistemas logísticos, interconectar los sistemas de información, estructurar las relaciones proveedor – empresa – cliente y promover el desarrollo y la implicación del personal<sup>64</sup>.

Esta nueva estrategia pretende un manejo de las cadenas de suministro, donde se enfatiza las interacciones de la logística que tienen lugar entre las funciones de marketing, logística y producción en una empresa, las interacciones que se llevan a cabo entre empresas independientes constituidas legalmente dentro del canal de flujo del producto.

Dentro de este enfoque, se desarrolla el concepto de cadena de suministro, a través del “*Council Logistics Management*”, en donde se establece: Como el conjunto de empresas eficientemente integradas por los proveedores, los fabricantes, distribuidores y vendedores mayoristas o detallistas coordinados

<sup>64</sup>Ibíd. p.24

para ubicar uno o más productos en las cantidades correctas, en los lugares correctos y en el tiempo preciso, buscando el menor costo de las actividades de valor de los integrantes de la cadena y satisfacer los requerimientos de los consumidores”.

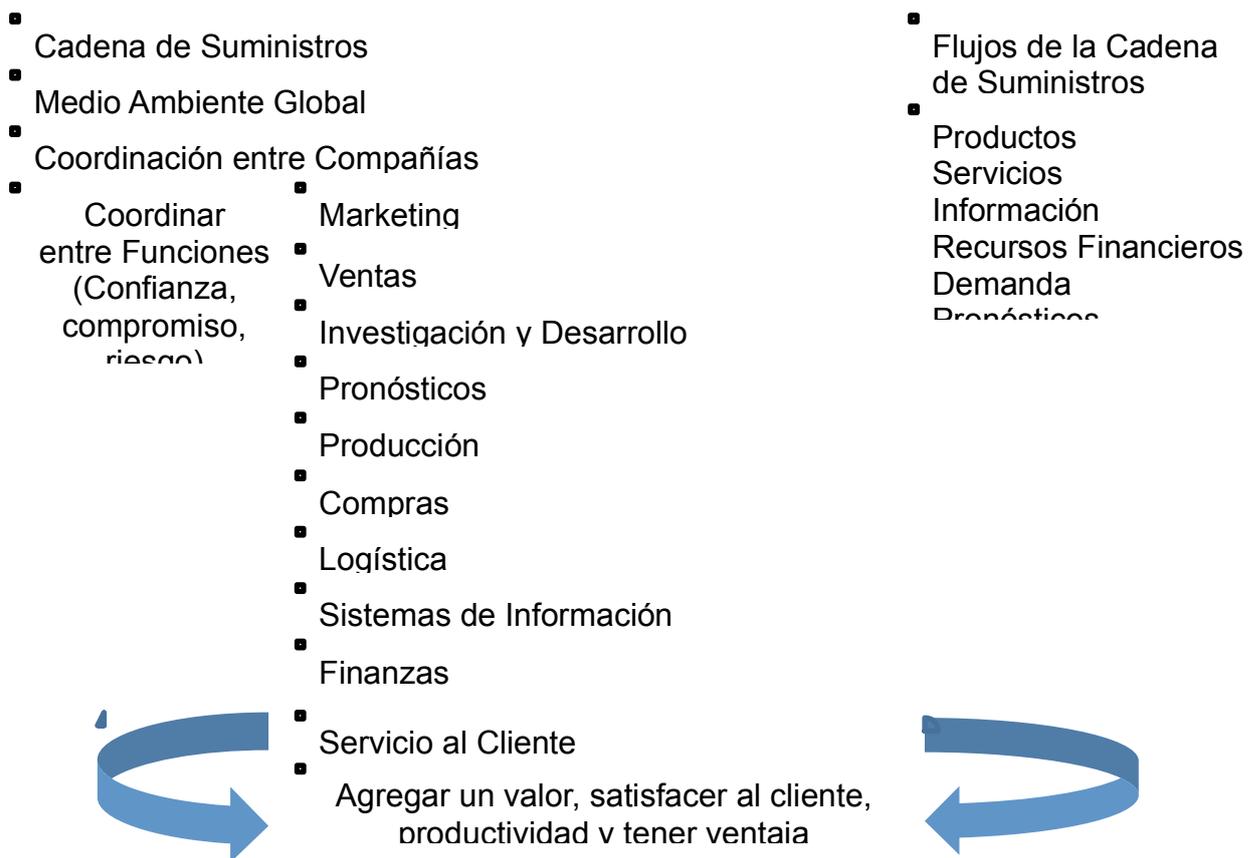
La cadena de suministro permite oportunidades para mejorar el costo o el servicio al cliente se alcanzan mediante la coordinación y la colaboración entre los miembros de los canales de flujo; esta integración alcanza una ventaja competitiva sustentable.

Estableciendo una administración de la cadena de suministros, en la cual abarca la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales de las empresas, con el fin de mejorar el desempeño a largo plazo de las empresas individuales, por lo tanto, la cadena de suministro está relacionado con las actividades de flujo y transformación de bienes, desde la etapa de la materia prima (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información relacionada que fluyen en sentido ascendente y descendente en la cadena de suministros<sup>65</sup>.

Se establece un modelo de dirección de la cadena de suministro, donde se muestra la amplitud y coordinación de los flujos de producto mediante las funciones, a través de las compañías para lograr una ventaja competitiva y de productividad entre los miembros de la cadena de suministros.

---

<sup>65</sup>Ibíd., p. 25



**Figura 3** Modelo de dirección de la cadena de suministros. Fuente: Mentzer et al, "Defining Supply Chain Management", Journal of Business Logistics, 2001, núm. 2, vol. 22, p. 19.

La logística y la cadena de suministros son actividades funcionales que se repiten a lo largo del canal físico suministro (en la que se establece la brecha de tiempo y espacio entre las fuentes inmediatas de material de una empresa y sus puntos de procesamiento), como en canal físico de distribución (la cuál interactúa en la brecha de tiempo y espacio entre los puntos de procesamiento de una empresa y sus clientes)<sup>66</sup>.

### 2.2.2 Relaciones de la Cadena de Suministro

La cadena de suministro se relaciona, a través de la colaboración interempresarial en donde, se coordinan los flujos de mercancías, información y recursos económicos entre los miembros; esta integración permite crear ventajas competitivas. La cual se centra en construir relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas con proveedores y clientes<sup>67</sup>.

<sup>66</sup> Ronald Ballou, **Logística. Administración de la Cadena de Suministros**, México, Pearson Educación, 2004, p. 7.

<sup>67</sup> José Elías Jiménez Sánchez y Salvador Hernández García, Publicación técnica de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y del Instituto Mexicano del Transporte, 2002, núm. 215, p. 11.

Dentro del modelo de la cadena de suministros se conforman eslabones o actividades tanto claves (las cuales son críticas para el desarrollo de la organización, ya que contribuyen al costo total de la logística o son esenciales para la coordinación efectiva para completar la logística) como de apoyo (las cuales contribuyen a la realización del sistema). Las cuales se muestran en el cuadro (4).

<b>Cuadro 4. Actividades Logísticas</b>	
<b>Actividades Claves</b>	<b>Actividades de Soporte</b>
Servicio al cliente	Almacenamiento
Transporte	Manejo de mercancías
Gestión de Inventarios	Compras
Procesamiento de Pedidos	Planificación del Producto
Información	

**Fuente.** Actividades logísticas [tomado de las normas del Consejo de la Dirección Logística <http://www.clm1.org>]

Los eslabones presentan dos tipos de relaciones: internas y entre empresas.

- a. Las relaciones internas: Se desarrolla entre el personal de las empresas, la cual es apoyada por sistemas de información (MRP, ERP, etc.) que busca optimizar las actividades internas de la misma.
  
- b. Relaciones entre empresas: Surge a partir de tomar decisiones de hacer o comprar. La primera consiste en interiorizar la producción optando por una estrategia de integración vertical hacia adelante o hacia atrás; la segunda, consiste en descentralizar actividades no sustantivas

<sup>67</sup> Paul R. Krugman y Maurice Obstfeld, **Economía Internacional. Teoría y política**, España, Pearson Addison Wesley, 2006, p. 113.

hacia otras empresas especializadas que poseen los recursos y capacidades.

Las relaciones de colaboración entre los eslabones de la cadena de suministro, permiten beneficiarse en términos comerciales (ayudando a reducir los inventarios y dan soporte a la cadena de suministro, ofreciendo respuestas más rápidas, más allá de las limitaciones de los proveedores y clientes) y logísticos (ofrecen un acceso a la información en tiempo real); además minimizan los problemas asociados con la relación<sup>68</sup>.

Por otro lado, la competencia fuerza a las empresas a concentrar alianzas y sociedades para marcar la diferencia en un mercado cada vez más homogéneo. La colaboración entre empresas permite el desarrollo de la planificación y estrategias específicas<sup>69</sup>.

La estrategia de colaboración entre eslabones, se encuentra dirigido hacia la respuesta eficiente al consumidor (ECR, por sus siglas en inglés), en el cual, fabricantes, distribuidores y minoristas (proveedores y clientes), trabajan en forma conjunta para entregar el mayor valor agregado al consumidor final al mínimo costo de operación<sup>70</sup>. El ECR permite mayor satisfacción del consumidor, reducción de inventarios a lo largo de la cadena, mayor rotación, eliminación de excesos de costos de producción, disminución de costos operativos, incremento de ventas, mejores relaciones entre proveedores – detallistas y reducción en los tiempos de reabastecimiento<sup>71</sup>.

Las cadenas de suministro generan obligaciones entre los participantes de la estructura con el fin de lograr ventajas competitivas, tal condición permite mantener sistemáticamente interacciones. La estrecha vinculación entre los eslabones, implica una nueva cultura empresarial, en donde se tome a los proveedores mayoristas y minoristas como socios, con los cuales se debe compartir información, delinear planes de negocios, ventas y promociones en forma conjunta, participando como un solo equipo, la estrecha colaboración

---

<sup>68</sup> José Elías Jiménez Sánchez y Salvador Hernández García, op.cit., p.11.

<sup>69</sup> Paul R. Krugman y Maurice Obstfeld, op.cit., pp. 118 – 119.

<sup>70</sup> José Elías Jiménez Sánchez y Salvador Hernández García, op.cit., p. 120

<sup>71</sup> *Ibíd.*, p. 123

<sup>71</sup> *Ibíd.*, p. 124

generará un ágil proceso productivo que da como resultado mayores beneficios en la cadena de valor de los participantes.

### 2.2.3 Los Subsistemas de la Cadena de Suministro

La cadena de suministro actúa como un sistema, el cual se divide en dos elementos: el subsistema de producción – distribución y el subsistema de aprovisionamiento – producción. Tales subsistemas interactúan entre sí, generando una estructurada red que tiene como finalidad la satisfacción del consumidor.

#### 2.2.3.1 Subsistema de Aprovisionamiento – Producción.

Dentro de la cadena de suministro, la conformación del subsistema de aprovisionamiento – producción determina las relaciones formales y funcionales de la planta con sus proveedores de materias primas en términos de tiempo – espacio, materia e información<sup>72</sup>.

Este subsistema impulsa relaciones de cooperación entre sus proveedores, llevándolos a la vez a involucrarse a distintos niveles en la cadena de valor, y potencializa sus responsabilidades<sup>73</sup>

Dentro de la dinámica del subsistema de aprovisionamiento – producción, se desarrollan relaciones funcionales estratégicas en la cadena de suministro, las cuales permiten mezclar de manera ordenada la dispersión espacial y las diferencias de reacción de los distintos proveedores de la planta; los cuales deben estar estratégicamente ubicados y correctamente identificados en el sistema ya que esto permite asegurar la producción que demanda el subsistema de distribución<sup>74</sup>.

El subsistema desarrolla sistemas de calidad, los cuales tiene como objetivo asegurar que los proveedores cumplan con las especificaciones exigidas, lo cual permitirá que el proceso productivo no tenga que ser detenido. Es por ello que cada eslabón de la cadena debe cumplir especificaciones necesarias.

---

<sup>72</sup> Ibid., p. 157

<sup>73</sup> Ibid., p. 160

<sup>74</sup> Ibid., p. 161

Dentro de este subsistema la producción exige producción flexible y especializada<sup>75</sup>.

### 2.2.3.2 Subsistema de Producción – Distribución.

Dentro de este subsistema se forman relaciones tanto internas como externas, las cuales permiten una vinculación en cada eslabón de la cadena de suministro, en donde se observan, las relaciones entre el proveedor del proveedor, el proveedor directo, la planta, los distribuidores (mayoristas o detallistas) y los clientes del cliente (consumidores), produciendo flujos unidireccionales en donde se observa una red estructurada bajo el esquema input – output, en el cual todos los eslabones de la cadena de suministro interactúan entre sí buscando satisfacer al consumidor.

Los eslabones que interactúan dentro del subsistema de producción – distribución, son resultado de flujos o intercambios de materia (producto terminado, capital, etc.) los cuales determinan un orden o estructura de los elementos entre sí y frente a su entorno. Debido al flujo del producto, los centros comerciales o depósitos deben estar estratégicamente localizados con relación a la planta<sup>76</sup>.

La cadena de abastecimientos en el sector textil juega un papel determinante en las empresas, las cuales integran una gestión estratégica de las cadenas, lo que les permite a éstas, optimizar sus recursos y construir una red de abastecedores con el objetivo de desarrollar, costos competitivos, planificación y distribución física de las empresas, en el mundo actual que presenta continuos retos en tiempo, calidad, consumidores, adaptación del entorno, éstas nuevas exigencias deben ser cumplidas para permanecer en el mercado<sup>77</sup>.

## 2.3 La Cadena de Suministro a Nivel Internacional

---

<sup>75</sup> *Ibid.*, p. 161-162

<sup>76</sup> *Ibid.*, p. 153

<sup>76</sup> Paul R. Krugman y Maurice Obstfeld, *op.cit.*, pp. 118 – 119

<sup>77</sup> Sunil Chopra y Peter Meindl, *Administración de la cadena de suministro: Estrategia, planeación y operación*, México, Pearson Educación, 2008, pp. 45-46.

Los procesos de globalización han constituido la creciente expansión de redes internacionales de producción, en las cuales están estrechamente coordinados por una diversidad acuerdos entre organizaciones.

Las redes comprenden las organizaciones líderes, sus subsidiarias y filiales, sus subcontratistas y abastecedores, sus canales de distribución y fuentes de valor agregado al producto o funciones de servicios, sus coinversiones, alianzas para investigación y desarrollo<sup>78</sup>, etc.

Las redes internacionales, poseen diversos elementos, entre los que destacan:

- La constitución de flujos internacionales de comercio, producción, tecnología, formas de inversión y transacciones de mercado “*arms – length*<sup>79</sup>”. Asimismo flujos intraindustriales de insumos y componentes organizado dentro de una estructura o sistema de producción internacional.
- La formación de redes permite enfrentar el entorno de mayor complejidad, incertidumbre y riesgos. Su principal fortaleza reside en su flexibilidad y su capacidad de adaptarse a los nuevos requerimientos de una economía global interconectada, por la cambiante demanda económica y constante innovación tecnológica.
- Las estructuras en redes permite múltiples estrategias y formas colectivas de competencia.

Las redes son impulsadas por empresas privadas, gobiernos locales y la inversión extranjera directa (IED). Dichas redes constituyen cadenas globales de valor<sup>80</sup>, las cuales describen las actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, producción y distribución al

---

<sup>78</sup> Isabel Rueda Pereira, Nadima Simón Domínguez y María Luisa González Marín, **op. cit.**, pp. 38 -39.

<sup>79</sup> Transacciones de mercado “*arms-length*” son las transacciones de tipo comercial realizada bajo condiciones de precios que reflejan el valor de la mercancía de los bienes, es decir, el costo total de la manufactura más una ganancia razonable.

<sup>80</sup> Según Gary Gereffi las Cadenas Globales de Valor estudian las redes globales de producción y comercialización de productos específicos, con el propósito de observar los vínculos entre actividades económicas, su difusión espacial, y los diversos papeles y relaciones de poder que existen entre varios actores de una industria.

consumidor final, y su disposición final después de su uso, en la nueva arquitectura del capitalismo global<sup>81</sup>.

Se enfatiza, en las cadenas de valor como una estructura secuencial e interconectada de actividades de agregación de valor, con lo cual busca optimizar y coordinar las relaciones o vínculos establecidos entre las actividades de una cadena.

Esto permite el diseño de cadenas de productos globales, en donde se involucra el diseño, producción y comercialización de los productos, por medio de la articulación de redes globales de producción y distribución; donde se hace referencia a productos estandarizados fabricados a grandes volúmenes y comercializados como productos diferenciados<sup>82</sup>.

Lo anterior permite que las organizaciones utilicen redes de producción global, las cuales incluyen dos tipos de relaciones o vínculos de coordinación, las que corresponden a la organización interna de la propia organización (intrafirma) y sus relaciones externas con otras firmas formalmente independientes (interfirma)<sup>83</sup>.

Las redes intrafirma cumplen con el objetivo de que la comercialización, el diseño y la manufactura se vuelvan más estrechos; el rendimiento del tiempo y la velocidad al mercado sea acortado; y con ello una retroalimentación de los requerimientos de los clientes y la capacidad de abastecimiento dirigido hacia el diseño y la planeación de la producción<sup>84</sup>.

Por lo que respecta a las redes interfirma, son consideradas una característica de la globalización económica, en donde las firmas realizan vínculos con otras firmas independientes, traspasando sus fronteras nacionales, estos vínculos incluyen mercadotecnia, estandarización, diseño, desarrollo de tecnología de producción, tecnologías genéricas y conocimiento científico.

---

<sup>81</sup> Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 62

<sup>82</sup> Ronald Ballou, *op. cit.*, p. 10

<sup>83</sup> Según Dieter Ernst, Global Production Networks (Redes de producción global) es una innovación organizacional, la cual combina una dispersión concentrada de la cadena de valor mediante firmas y fronteras nacionales, con un proceso paralelo de integración de filas jerarquizadas de participantes.

<sup>84</sup> Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 48

Dichas redes de producción transfronterizas cubren una amplia gama de la manufactura industrial, desde la producción de componentes hasta el ensamblaje final. Se pueden distinguir diversos tipos de redes de producción:

- Redes de suministro: Se establece entre un cliente y sus proveedores de bienes intermedios de producción (como materiales, partes y componentes, subensamblados, y software) y bienes terminados. Las redes de abastecimiento incluyen la subcontratación y acuerdos como el ensamblaje por consignación<sup>85</sup>, OEM (Original “*Equipment Manufacturing*”), ODM (Original “*Design Manufacturing*”).
- Redes de productores: Los cuales incluyen acuerdos de coproducción que permiten a los productores combinar sus capacidades de producción, financiera y de recursos humanos, con el objetivo de ampliar sus carteras de productos y cobertura geográfica.
- Redes de compradores o clientes: Son vínculos hacia delante de las firmas manufactureras con distribuidores, canales de comercialización, revendedores, usuarios finales, etc., con el objetivo de facilitar la penetración de mercados existentes o desarrollar nuevos mercados<sup>86</sup>.

Los diferentes tipos de redes se presentan conjuntamente, estableciendo estructuras organizativas, mediante las cuales las economías nacionales se vinculan e interactúan con el sistema internacional. Estableciendo vínculos de manera local, regional y global; dichas conexiones e interdependencias constituyen una compleja trama de las diferentes manifestaciones del capitalismo local e internacional.

### 2.3.1 La Integración de las Cadena Suministro Fibra – Textil - Confección a Nivel Internacional.

La integración de la cadena se forma de segmentos que incluyen la investigación y el desarrollo, el diseño de nuevos productos, el abastecimiento

---

<sup>85</sup>Dieter Ernest, **From Partial to Systemic Globalization: International Production Networks in the Electronic Industry**, EU, BRIE Working, University of California, 2009, p. 97.

<sup>86</sup> Ibid., p.98

de insumos, el proceso de producción y la comercialización. Se trata de una cadena dirigida por los compradores e intermediarios comerciales (los cuales se dividen en tres grupos: grandes tiendas minoristas, comercializadores de marcas y fabricantes de marcas).

En cuanto a la producción, esta se encuentra a cargo de redes jerarquizadas de contratistas locales que elaboran los productos finales según las especificaciones de las empresas comerciales extranjeras. Además, se distinguen redes de productos con base en fibras naturales o sintéticas. Para el primer caso se establecen segmentos con redes de materias primas (algodón, lana, seda), de componentes (hilo, tela); de producción o fabricantes de ropa según el mercado específico el cual incluye los procesos de transformación de la tela, así como la venta por parte de cadenas de comercio masivo y tiendas minoristas, departamentales y especializados<sup>87</sup>.

Cada segmento representa nodos de actividad de la cadena en su conjunto, a continuación se muestra un cuadro (5) con las principales etapas de la manufactura de prendas de vestir, el cual posee una secuencia de agregación de valor. Los cuales incluyen: la grabación, tazado, corte, costura, terminado y empaquetado.

<b>Cuadro 5. Principales Etapas en la Manufactura de Prendas de Vestir</b>	
<b>Etapas</b>	<b>Descripción</b>
<b>Preensamble</b>	
<b>Grabación</b>	Incluye la elaboración del patrón de piezas para un diseño determinado de prenda. La elaboración de este patrón involucra la grabación (grading) o ajuste de las piezas para diferentes tallas. Antiguamente este proceso consumía mucho tiempo, actualmente esta etapa es completada con la ayuda de computadoras.

<sup>87</sup> Gary Gereffi, "Outsourcing and Changing Patterns of International Competition in the Apparel Commodity Chain", ponencia presentada en el foro "Responding to Globalization: Societies, Groups and Individualist" realizado en Colorado, EU, del 4 al 7 de abril de 2002. Disponible en [www.colorado.edu/IBS/PEC/gadconf/papers/gereffi.html](http://www.colorado.edu/IBS/PEC/gadconf/papers/gereffi.html)

<b>Marcado o Trazado</b>	<p>Consiste en determinar el mejor arreglo o acomodo de las piezas del patrón sobre la tela extendida, para minimizar desperdicios. En muchas plantas esta etapa depende del juicio del trabajador, pero de manera creciente el acomodo de las piezas del patrón a cortar es determinado por computadoras.</p>
<b>Corte</b>	<p>Las piezas son cortadas siguiendo el patrón; para ello se utiliza un cuchillo eléctrico u otra herramienta de corte, este proceso debe ser realizado de manera manual. Los trabajadores deben prestar atención a los detalles en el corte, porque un error puede arruinar metros de material. En las fábricas automatizadas los patrones son enviados a máquinas cortadoras controladas por computadora por lo que el trabajo se limita al monitoreo de estas máquinas automatizadas.</p>
<b>Ensamblado</b>	
<b>Costura</b>	<p>Una vez que el material ha sido cortado, está listo para ser transformado en falda, vestido, suéter u otro producto, mediante la operación de costura de las diferentes piezas que conforman el patrón de la prenda. La mayoría del trabajo de costura es realizado por operadores de máquinas de coser, los cuales son clasificados según el tipo de máquina y producto en el cual trabajan. Los operadores de máquina de coser usualmente se especializan en una operación, como cuellos y dobladillos.</p> <p>Debido a que cada producto requiere una variedad de operaciones de costura que no pueden ser hechas por la misma máquina, las firmas productoras de prendas de vestir disponen de muchos tipos de máquinas de coser especializadas.</p>
<b>Postensamble</b>	

<b>Recorte de sobrantes</b>	La remoción de los hilos e hilachas sobrantes una vez que las operaciones de costura han sido completadas.
<b>Planchado</b>	El planchado final asegura que los productos terminados estén libres de arrugas antes de que sean enviados a la tienda. Existen máquinas de planchado al vapor especialmente diseñadas y las cuales son mucho más productivas que el planchado en mano.
<b>Empaquetado</b>	La disposición de prendas para su envío a los centros de distribución, ya sea colgada en ganchos o dobladas en cajas.

Fuente. U.S. Department of Labor, "Apparel and Other Textile Products", en Career Guide to industries, 2000 – 2001.

Además de la fase manufacturera de prendas de vestir, es importante destacar los cambios en la relación entre intermediarios comerciales y oferentes. Las grandes empresas obtienen sus utilidades a partir de las combinaciones de diseño, aprendizaje e investigación, comercialización y servicios financieros, además se ha flexibilizado las relaciones con sus proveedores. Lo cual permite una vinculación hacia atrás con las redes de proveedores de insumos y componentes, y hacia adelante de la cadena, con las redes de distribución, comercialización - venta al menudeo.

Figura 4. Cadena de Valor de la Industria del Vestido



**Fuente.** Elaborado con base en el diagrama de Timothy Sturgeon, "How do we define chains and productions networks, US, Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology, p.4. Retomado de Guadalupe García de León, La inserción de México en la arquitectura cambiante de redes del suministro del vestido hacia Estados Unidos (1985-2003), Porrúa, México, 2008, p. 62

Antes las grandes empresas proporcionaban los insumos a sus oferentes y dictaban las especificaciones para el proceso productivo: teñido, cortado, tecnología, etc.

En la actualidad los proveedores realizan servicios más personalizados y ha incrementado de manera considerable su responsabilidad y costos en ámbitos como el financiamiento, el proceso productivo y la logística, conocido como paquete completo (o "full packaging")<sup>88</sup>.

<sup>88</sup> Los procesos de paquetes completos implica que los compradores, vía contrato y estrictas especificaciones del producto, calidad y cantidad, así como estándares de buena conducta y de otros, transfieren la logística, organización y fabricación de prendas de vestir al subcontratista. Véase Enrique Dussel Peters, "**El reto económico de China para México: el caso de las cadenas hilo – textil – confección**", Integración regional y globalización: impactos económicos y sindicales, México, Universidad de Guadalajara, 2005.

<b>Cuadro 6. Principales Elementos que componen un Paquete Completo</b>	
<b>Elementos</b>	<b>Descripción</b>
<b>Estrategia y Planeación</b>	<p>Planeación corporativa estratégica/financiera.</p> <p>Planeación de cuentas por cliente.</p> <p>Planes operacionales.</p> <p>Pronósticos.</p>
<b>Desarrollo de Productos</b>	<p>Desarrollo de prototipos, patrones, colores, telas &amp; avíos.</p> <p>Desarrollo de especificaciones.</p> <p>Técnicas producción de muestras/prototipos.</p> <p>Pruebas de aseguramiento de calidad</p> <p>Costeo inicial.</p> <p>Establecimiento de contacto con proveedores.</p> <p>Certificación de proveedores.</p> <p>Identificación y manejo de recursos.</p> <p>Compra o reservación de capacidad.</p>
<b>Administración de Ordenes</b>	<p>Recepción de órdenes de compra.</p> <p>Crear órdenes de trabajo.</p> <p>Crear órdenes de compras de materiales.</p> <p>Seguimiento a órdenes.</p> <p>Reconciliación de órdenes de compra</p> <p>Reconciliación de telas/avíos y resurtido.</p> <p>Administración de cartas de crédito.</p> <p>Normalización de la tasa de cambio.</p> <p>Protección del tipo de cambio.</p>
<b>Manufactura</b>	<p>Seguimiento de la producción en línea.</p> <p>Administración de materiales.</p> <p>Seguimiento por metas y actualización del Estado.</p> <p>Servicios de acabado.</p> <p>Control de calidad.</p> <p>Administración de defectos.</p>

<b>Aduanas</b>	Eficiente y rápido proceso de importación de materiales. Pre-clasificación, clasificar y certificar productos. Cumplimiento con aduana. Pre-aprobación de aduanas. Comunicación con la autoridad en frontera. Seguimiento a cuotas/embargos. Administración de documentos de acuerdos comerciales con el extranjero.
<b>Transportación</b>	Transportación multimodal. Seguimiento logístico. Recibo y acuse de recibo. Utilización de contenedores. Transportación externa. Consolidación/ desconsolidación de órdenes de producción. Comunicación con socios comerciales. Inventario virtual.

**Fuente.** Los procesos de paquetes completos. Tomado de Enrique Dussel Peters, "El reto económico de China para México: el caso de las cadenas hilo – textil – confección", Integración regional y globalización: impactos económicos y sindicales, México, Universidad de Guadalajara, 2005.

A través de la ejecución de paquetes completos, los costos en la cadena Fibra – Textil – Confección resultan cruciales para mantener la competitividad, aunque también lo son el tiempo (de producción y de reacción ante nuevos productos), la localización de redes y sus proveedores.

#### 2.4 Recapitulación del Marco Teórico.

La cadena de suministro es visto desde una perspectiva de sistemas, en el cual reciben insumos, actúan sobre ellos y produciendo resultados, generando información para crear modelos de decisiones. Las cadenas de suministro dentro de una organización son consideradas como un sistema abierto, el cual considera subsistemas y sus interacciones, tanto a nivel estratégico como operativo, tales sistemas están expuestos a las condiciones dinámicas del medio donde actúan y sometidas a un proceso de ajuste correctivo en su estructura organiza para alcanzar los objetivos específicos.

En cuanto al entorno sistémico en donde se generan las cadenas, se puede observar dos tipos: el específico y el general en donde el primero se establece interacción con operaciones de tercerización, cooperación de desarrollo tecnológico, negocios comerciales, etc. Mientras que el segundo toma en cuenta factores externos, como: económicos, políticos, legales, sociales y tecnológicos.

El desarrollo de las cadenas de suministro se pueden distinguir tres etapas, las cuales se muestran a continuación:

1. 1945 – 1973, Se introduce la logística y las cadenas de suministro como áreas funcionales de una empresa, teniendo lugar la articulación de procesos y la distribución física.
2. 1973 – 1990, Las tensiones económicas y la contracción de la demanda generan una búsqueda de la reducción de costos por lo que se establece el aprovisionamiento de materias primas, en donde se establece un flujo de materiales de manera sistémica, la cual va sufriendo cambios, de desplazamiento, transformación y distribución, con lo cual se pretendía generar un menor costo con una mayor satisfacción del cliente.
3. 1990 – Actualidad, Se desarrolla la gestión de las cadenas de suministro, en el cual se permite rediseñar los sistemas logísticos, interconectar los sistemas de información, estructurar paquetes completos en donde intervenga una estrecha relación entre proveedor – empresa – cliente.

La cadena de suministro permite reducir el costo, garantizar el servicio al cliente, mediante la coordinación y colaboración entre los sistemas que lo integran, generando una ventaja competitiva. Además permite enfrentar el entorno y adaptarse a los nuevos requerimientos de una economía global interconectada, con una constante innovación en una cambiante demanda.

Es por ello, que la industria textil será analizada desde un enfoque sistémico, para generar una mayor competitividad, en donde intervengan: la calidad, la

rapidez de entrega, el acceso a insumos y transporte, la capacidad de diseño, adaptación de nuevas tecnologías, entre otras, las cuales desempeñan un papel de mayor relevancia que el costo de la fuerza de trabajo.

La competencia actual entre los países asiáticos (China e India) y latinoamericanos (México, Centroamérica y el Caribe) se centra, en la habilidad de haber generado economías de escala, insumos a costos muy bajos para la cadena, crecientes avances tecnológicos para los principales accesorios y/o textiles, financiamiento masivo; así como una larga experiencia en el procesos de paquete completo, frente a la cercanía a los mercados, la capacidad de respuesta rápida ante los cambios, por parte de la demanda y los compradores<sup>89</sup>.

### 3. Marco Conceptual

#### 3.1 Estrategia

De acuerdo con el autor Kenneth Andrews, define a la estrategia como: “El conjunto de metas y las principales políticas para alcanzar dichas metas, establecidas de manera de que definan en qué negocios está o debiese estar la empresa, el tipo de organización que es o que debiese ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que busca realizar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad<sup>90</sup>”.

Por su parte, el autor Michael Porter hace referencia a la estrategia como: “Construir una posición única y valiosa en el mercado, sobre la base de un conjunto de actividades específicas y únicas que posea una empresa<sup>91</sup>”.

De acuerdo a las definiciones anteriores, la estrategia tiene como objetivo obtener un desempeño superior; y para cumplirlo las empresas debe llevar a cabo algunas acciones y actividades que sean diferentes de las realizadas por los competidores.

---

<sup>89</sup> Programa para la Competitividad de la Cadena – Fibras- Textil-Vestido de la Secretaria de Economía, 2004.

<sup>90</sup> Kenneth Andrews, *The concept of corporate strategy*, Irwin, 1971. Citado por Jorge Tarzizán M. en *Fundamentos de Estrategia Empresarial*, México, Ed. Alfaomega, 2008, p. 24.

<sup>91</sup> Michael Porte, “What is Strategy”, *Harvard Business Review*, 1996. Citado por Jorge Tarzizán M. en *Fundamentos de Estrategia Empresarial*, México, Ed. Alfaomega, 2008, p. 24.

Se debe denotar que la conceptualización de la estrategia, se ha desarrollado a través de diversas etapas dentro de la historia empresarial la cual se encuentra relacionada con la formulación de la estrategia.

La primera etapa comienza en 1920, centrándose en la planificación financiera, la cual se traducía en los distintos tipos de presupuestos (de ventas, producción, inventario, caja, entre otros) a partir de los cuales se buscaba dar dirección a la empresa y con ello evaluar las metas logradas o desviaciones, a tal dirección a través del cumplimiento o incumplimiento de los presupuestos. La estrategia se basaba la creación de presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa<sup>92</sup>(marketing, producción y finanzas).

Durante la segunda etapa de la evolución del pensamiento en la formulación de estrategias, tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo; la cual buscaba la predicción del futuro a través de situarse en diversos escenarios financieros (optimista, neutral y pesimista). De esta forma la empresa podía realizar planes y pronósticos de resultados para cada uno de los escenarios, tomaba sus decisiones en función de ellos. El pensamiento estratégico estaba orientado hacia una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de ello buscaban obtener respuestas más globales ante las necesidades de la empresa; esta etapa comienza en 1950<sup>93</sup>.

En la tercera etapa, se ve influenciada con el desarrollo de escritos de diversos autores como: Peter Drucker, Kenneth Andrews, Alfred Chandler e Igor Ansoff, quienes identificaron la necesidad de pensar la estrategia de la empresa de una manera más articulada y dinámica, que unifique las ideas individuales de cada una de las áreas funcionales de ésta, y las relacione con el medio ambiente competitivo en que ella se desenvuelve. La estrategia de la tercera etapa comienza a finales de 1950, la cual posee la característica de mirar a la empresa desde una perspectiva global; con ello analiza el mercado y los competidores que enfrenta<sup>94</sup>.

---

<sup>92</sup> Jorge Tarzizán M., Fundamentos de Estrategia Empresarial, México, Ed. Alfaomega, 2008, p. 27.

<sup>93</sup> Ídem

<sup>94</sup> Ídem

Dentro de esta etapa el autor Kenneth Andrews, instauró el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el cual busca determinar la situación actual de la empresa, su entorno competitivo, evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno y sus capacidades le brindan a la empresa<sup>95</sup>.

Por su parte el autor Igor Ansoff durante esta etapa, veía a la estrategia como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto – mercado, de esta manera definía la naturaleza esencial de los negocios en que está inmersa la organización<sup>96</sup>. Para ello Igor Ansoff plantea cuatro componentes centrales de la estrategia de una empresa, los cuales son:

- a. Los productos y mercados que la empresa trabaja,
- b. Los cambios que la empresa planea realizar en el ámbito producto – mercado;
- c. Las principales características que la firma tiene en cada posición producto – mercado que hacen fuerte su poder competitivo y;
- d. La aptitud de la empresa para triunfar en una actividad, considerando a los competidores existentes.

La cuarta etapa se comenzó a desarrollar en 1980, donde se intensifica el estudio de la estrategia como una disciplina propia de la administración de empresas. El pensamiento estratégico retoma el aprendizaje organizacional y el análisis del entorno de los negocios dentro de la formulación estratégica; además lo complementa con la planeación financiera. El autor fundamental de esta etapa es Michael Porter, quien refinó el estudio de la estrategia y del entorno en que se desenvuelven la empresa<sup>97</sup>.

### 3.2 Estrategia Empresarial

Las empresas plantean dos niveles de estrategias: la competitiva y la corporativa.

La estrategia competitiva busca analizar cómo competir a nivel de cada empresa, es decir cómo posicionarse con respecto al resto de las empresas y,

---

<sup>95</sup> Ibid., p. 28

<sup>96</sup> Ibid., p. 29

<sup>97</sup> Idem

al mismo tiempo, cómo organizar los recursos y habilidades para mantener una posición ventajosa y diferenciadora frente a ellas. Debe decidir en aspectos de investigación, desarrollo y diferenciación<sup>98</sup>.

Mientras tanto, la estrategia corporativa analiza los negocios en que debe participar la empresa, los límites de cada uno de dichos negocios, la interrelación entre ellos, el tipo de control y coordinación corporativa que ayudaría a maximizar el valor de la empresa<sup>99</sup>.

Tanto la estrategia competitiva como la corporativa están estrechamente relacionadas. El diseño de la estrategia corporativa depende de las ventajas competitivas que se busquen a nivel de cada negocio o actividad en que participe la empresa; estas ventajas dependen, a su vez de la estrategia corporativa<sup>100</sup>.

Por lo cual la estrategia empresarial debe armonizar entre la corporativa y la competitiva, de modo que pueda adaptarse al entorno, siendo coherente con sus recursos y capacidades internas. Su ámbito corporativo debe ser consistente con sus objetivos estratégicos. A partir de lo anterior, la estrategia que se plantee en las empresas debe contar con los siguientes requerimientos:

- I. Consistencia Interna: La estrategia empresarial debe referirse a la búsqueda del objetivo de la empresa a través de los procesos que se desarrollan internamente en una organización.
- II. Consistencia Externa: Se refiere a la estrategia de la empresa, la cual debe ser consistente con las características de la industria en la que se encuentra y del medio ambiente regulatorio e institucional en que opera.
- III. Consistencia dinámica: La estrategia de una empresa debe proyectar la evaluación y cambios esperados en la demanda a través del tiempo.

---

<sup>98</sup> *Ibid.*, p. 30

<sup>99</sup> *Ídem*

<sup>100</sup> *Ibid.*, p. 31

- IV. Consistencia del ámbito: Busca una que la estrategia sea consistente con los objetivos planteados en la estrategia corporativa<sup>101</sup>.

De acuerdo a lo analizado, se puede argumentar que la estrategia pretende que: “La empresa tenga una posición distintiva en los mercados que participa; esta posición distintiva está determinada por los productos que ofrezca, los mercados y consumidores que atienda, y/o en su tecnología y costos de producción. Para lograr una posición distintiva la empresa debe generar asimetrías con sus competidores. Estas asimetrías serán en la función de su diferenciación con ellos, las cuales deben ser sostenidas en el tiempo<sup>102</sup>”.

### 3.3 Cadena de Valor.

La cadena de valor<sup>103</sup> fue descrita por Michael Porter, en donde analiza la actividad empresarial mediante la cual se descompone una unidad de negocios en sus actividades estratégicas relevantes, con el objetivo de identificar sus ventajas competitivas y de diferenciación con sus competidores<sup>104</sup>.

El éxito de una estrategia de una empresa se basa en la consistencia de las interacciones de las actividades que se lleve a cabo, con el entorno competitivo y regulatorio que ella enfrenta. La cadena de valor describe las actividades requeridas para llevar un producto o servicio desde su concepción, producción, distribución, disposición hacia al consumidor y su disposición final después de su uso, tales actividades se divide en primarias o de apoyo.

Las actividades primarias o de valor agregado intervienen directamente en el proceso de construcción de valor de la empresa. Están asociadas a los procesos de fabricación del producto o servicio que se entrega, la comercialización del mismo, incluyendo su venta<sup>105</sup>; en el siguiente cuadro (6) se exponen las actividades primarias.

---

<sup>101</sup> *Ibíd.*, pp. 34-37

<sup>102</sup> *Ibíd.*, p. 33

<sup>103</sup> La cadena de valor permite describir la empresa como una serie de actividades, procesos u operaciones interrelacionadas, donde cada una de ellas se considerará un eslabón de una cadena que finalmente explica la forma en que la empresa genera su margen de utilidad.

<sup>104</sup> Jorge Tarzuján M., op. cit., p. 110

<sup>105</sup> *Ibíd.*, p. 111

---

**Cuadro 6. Actividad Primarias o de Valor Agregado**

---

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actividades</b>
<b>Logística Interna</b>	Ingreso y disposición de insumos y materias primas antes de comenzar el proceso de producción del producto o servicio ofrecido por la empresa.	Contempla la recepción de insumos, almacenamiento en instalaciones de la empresa, distribución de insumos a diferentes partes del proceso de producción, manejo de materiales, control de inventarios de materias primas, entre otros.
<b>Operaciones</b>	Proceso de transformación de insumos en productos o servicios finales por parte de la empresa.	Considera aspectos como la planificación y programación de la producción, procesos operativos, mantenimiento de equipos de producción, operaciones y actividades de envasado, instancias de control de calidad y manejo de unidades defectuosas.
<b>Logística Externa</b>	Relacionados con el traslado, acopio y bodegaje de las unidades producidas a la bodega de productos terminados y, la organización y planificación del despacho de productos o servicios hasta el punto de recepción del cliente.	Incluye la recepción de productos terminados, manejo de inventarios de productos terminados, distribución física del producto, operación de flota de distribución, procesamiento de pedidos y programación de entregas.

---

<b>Marketing y Ventas</b>	Proceso de comercialización de los productos o servicios ofrecidos por la empresa.	de Selección y manejo de canales de distribución, planificación y ejecución de la publicidad y promoción, manejo de fuerzas de ventas, establecimiento de políticas comerciales, crediticias y de precios.
<b>Servicios</b>	Manejo de las relaciones con el cliente en momentos posteriores a la venta.	Se incluye el manejo de garantías de venta, administración de relaciones comerciales, captación de información de satisfacción de clientes.

**Fuente.** Realización propia con información de Jorge Tarzuján M., Fundamentos de Estrategia Empresarial, México, Ed. Alfaomega, 2008, pp. 111 –112.

Las actividades de apoyo sostienen y permiten que el desarrollo de las actividades primarias se realice de manera adecuada, en el siguiente cuadro (7) se establece las diferentes actividades de apoyo.

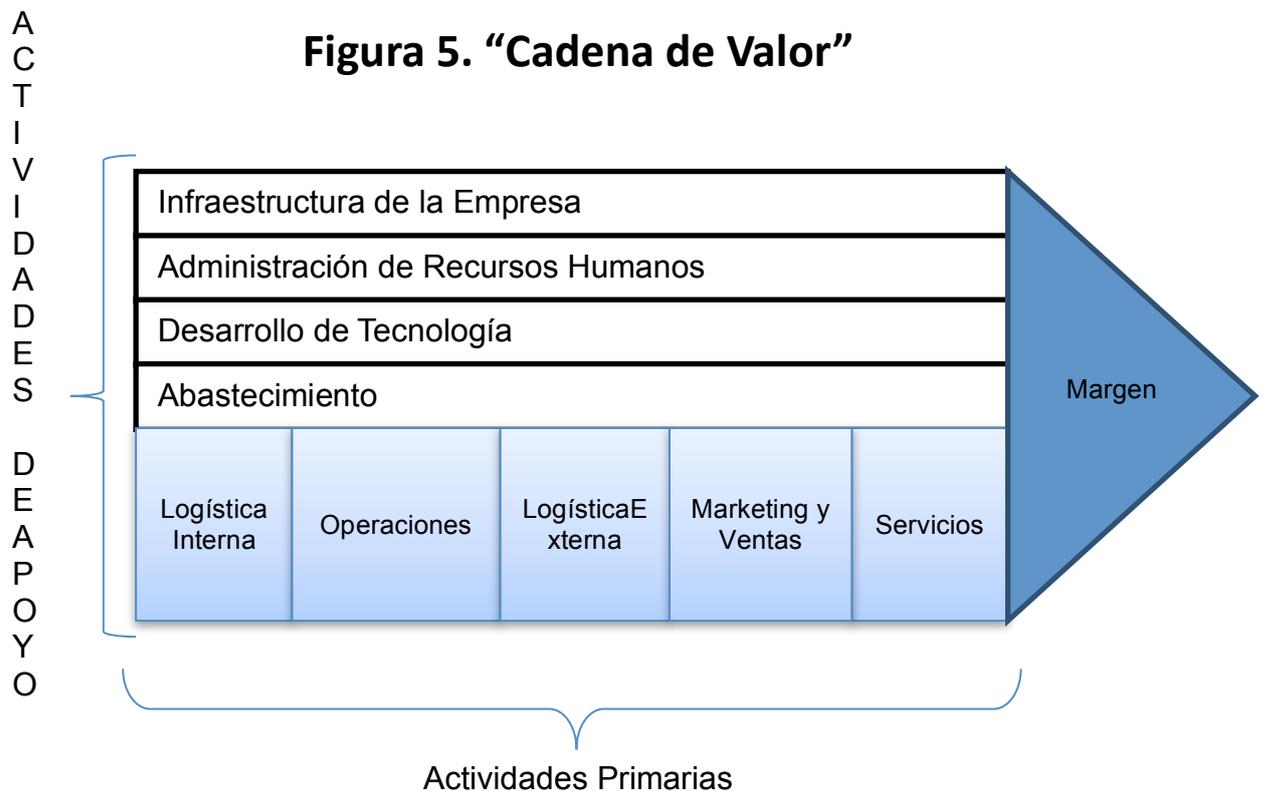
**Cuadro 7. Actividad de Apoyo**

Descripción	Descripción	Descripción
<b>Infraestructura de la Empresa</b>	Soportan los aspectos administrativos generales de la empresa.	Incluyen actividades y procesos de la administración general, planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales, entre otros.
<b>Administración de Recursos Humanos</b>	Formación, desarrollo y compensación de las diferentes personas que conforman la empresa.	Relacionado con la búsqueda, contratación, entrenamiento del personal de la empresa.
<b>Desarrollo de la</b>	Cada actividad de la cadena	Esta actividad involucra

<b>Tecnología</b>	de valor requiere tecnología el desarrollo de para su desarrollo. conocimientos, procesos, sistemas e innovación de productos
<b>Abastecimiento</b>	Adquisición de insumos y recursos que permitan el desarrollo del negocio de la empresa. Adquisición de materias primas, maquinaria, equipos, etc.

Fuente. Realización propia con información de Jorge Tarzján M., Fundamentos de Estrategia Empresarial, México, Ed. Alfaomega, 2008, pp. 112 –113

Las actividades están interrelacionada entre sí, a través de eslabones, los cuales son cruciales para la obtención de una ventaja competitiva. Esto permite la coordinación o la optimización de las actividades de la empresa<sup>106</sup>, las cuales son capaces de generar valor añadido. En la siguiente figura se muestra la cadena de valor genérica de Michael Porter.



Fuente. Jorge Tarzján M., Fundamentos de Estrategia Empresarial, México, Ed. Alfaomega, 2008, p. 113

La filosofía de la cadena de valor es indicar, que dirección estratégica debe tomar una empresa a nivel de unidad de negocios, además determina las

<sup>106</sup> Ibid., 113

formas alternas de articulación de las actividades entre los distintos eslabones y selecciona las que mejor, contribuya a diferenciar los productos o a reducir los costos.

[Document Title]

[Document Subtitle]

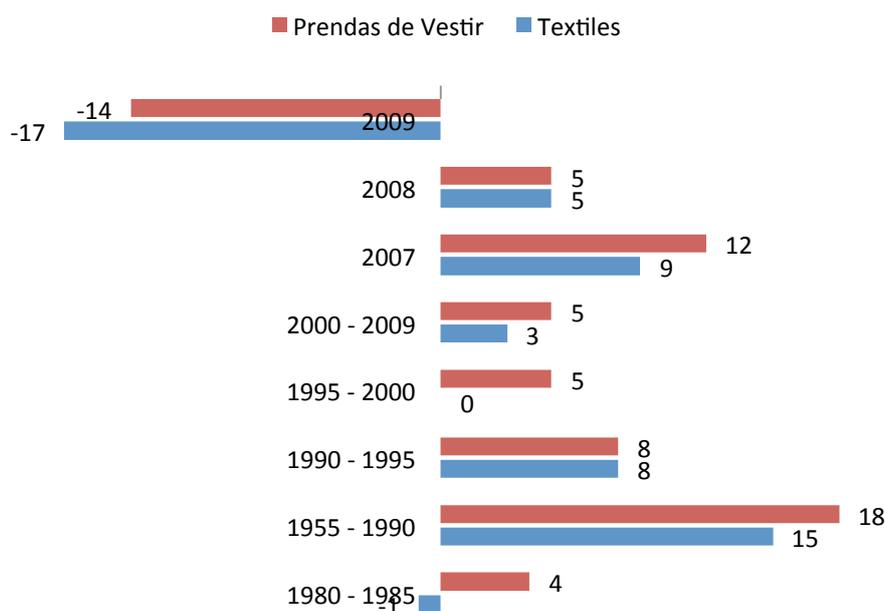
---

[Author]

La actual economía mundial, gira en torno a los procesos de globalización, apertura de los mercados comerciales y al flujo de la liberalización de capitales. Lo que ha provocado un proceso de reestructuración e innovación en la industria textil; los centros de producción y los flujos comerciales se han desplazados de los países altamente industrializados hacia los países de reciente industrialización, principalmente a Asia.

En cuanto a la industria textil a nivel mundial ha mostrado un panorama en controversia en cuanto a la liberalización del sector a nivel internacional, lo cual se ve reflejado en el consumo de la cadena fibra – textil – confección. En la gráfica(1), se puede apreciar que durante el 2009, las exportaciones de textiles y prendas de vestir a nivel mundial se redujeron 17 por ciento y 14 por ciento respectivamente, esto se debió principalmente a la crisis financiera internacional y su efecto recesivo, que repercutió en la volatilidad en los precios de las materias primas, depreciación del dólar, disminución de recursos naturales (energía, agua potable, tierra cultivable), fisuras en la gobernabilidad global, aumento del desempleo, así como la reducción del comercio mundial a partir del 2008.

**Gráfica 1. Exportaciones Mundiales de la Industria Textil y Prendas de Vestir 1980 - 2009 (Variación porcentual anual)**



Fuente. Elaboración propia con datos de la Organización Mundial de Comercio, verse el anexo del capítulo 6, subtema 6.2

En el tabla (2), se muestran las exportaciones mundiales de la manufactura textil durante el 2009, las cuales significaron el 1.7% del comercio mundial, mientras que la manufactura de prendas de vestir contribuyó con el 2.6% del comercio, el cual ascendió a trescientos dieciséis millones de dólares durante el 2009.

Tabla 2. Exportaciones Mundiales de Mercancías de la Industria Textil y Prendas de Vestir, 2009 (Miles de millones de dólares)		
	Textiles	Prendas de Vestir
Valor	211	316
Proporción en las Exportaciones Mundiales de Mercancía	1.7	2.6

Fuente. Elaboración propia con datos de la Organización Mundial de Comercio (OMC), 2012

El principal eslabón de la cadena de suministro de la industria textil, corresponde al sector de la fibra, el cual ha mostrado un alto crecimiento hacia la utilización de fibras sintéticas, esto se debe principalmente a sus características, las cuales benefician a la producción, en cuanto a la calidad uniforme; y su producción está determinada por las necesidades de la industria. En el tabla (3) se puede observar que durante el 2010 el comercio de fibras aumento un 25.51%, sin embargo para el 2012 el consumo de fibras se había reducido en términos absolutos en 15, 058,031 dólares lo que significó una reducción de -15% en el comercio de fibras.

Los principales exportadores de fibra, en cuanto a la seda se localiza China quien exportó 1, 706,628 dólares con una participación del 54.1% de las exportaciones a nivel mundial, en segundo lugar se localiza Italia quien exportó 393,150 dólares con una participación en el 2012 en las exportaciones del 12.5%.

En cuanto a la lana, los principales exportadores son: China que exportó \$3, 585,336 dólares con una participación del 25.8% en las exportaciones realizadas a nivel mundial, el segundo exportador es Italia quien exportó 1, 586,779 dólares con una participación del 11.4% en las exportaciones

realizadas en el 2012. Mientras que México se localiza en el lugar quince con una exportación 130,216 dólares lo que significó una participación del 0.9% en las exportaciones realizadas a nivel mundial en el 2012.

Entre los principales exportadores de la fibra de algodón, se localiza: China quien exportó \$14,841,267 dólares lo que significó el 22.5% de las exportaciones realizadas en el 2012, India por su parte exportó \$8,568,855 dólares lo que representó el 12,9%, mientras que Estados Unidos de América contribuyó con 8, 297,705 dólares lo que significó una participación del 12.5% a nivel mundial durante el 2012. En cuanto a México exportó 416,830 dólares lo que significó una participación en la exportación del algodón del 0.6%, ocupando el lugar veinte cuatro en el 2012.

Por otro lado, los principales exportadores de fibra sintética se localiza: China, el cual realizó una exportación de 10,627,167 dólares con una participación del 27.4% de las exportaciones; Estados Unidos de América exportó 2, 640,078 dólares lo que significó una participación del 6.8%, mientras que Indonesia participó con 2, 260,941 dólares, lo que corresponde al 5.8% de las exportaciones realizadas a nivel mundial en el 2012.

Cuadro 11. Exportaciones de la Cadena Fibra-Textil- Confección, durante el periodo 2008– 2012 (valores miles dlrs)						
Capítulo	Descripción	2008	2009	2010	2011	2012
50	Seda	3,542,755	2,792,650	3,274,250	3,406,769	3,156,586
51	Lana y pelo fino u ordinario; hilados y tejidos de crin	13,912,397	10,345,931	12,708,180	16,263,926	14,456,749
52	Algodón	52,515,257	42,334,963	58,164,597	70,729,661	66,540,406
53	Las demás fibras textiles vegetales; hilados y tejidos de papel	3,332,763	2,739,029	3,718,238	4,319,839	3,815,012
54	Filamentos sintéticos o artificiales	43,111,497	34,337,413	40,972,570	49,216,582	46,285,621
55	Fibras sintéticas o artificiales discontinuas	32,893,199	27,373,330	33,849,783	41,980,175	38,738,507
56	Guata, fieltro, telas sin tejer; hilados especiales; cordales, etc..	19,876,732	17,324,913	20,318,714	23,399,992	22,334,605
57	Alfombras y demás revestimientos para el suelo, de mater. textiles	14,352,980	11,946,564	14,255,233	15,618,538	14,549,965
58	Tejidos especiales; superfic. textiles con pelo insertado; encajes	14,177,575	10,588,401	11,611,727	12,845,362	12,585,601
59	Tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados	21,403,044	18,298,131	22,609,709	26,046,140	24,620,914
60	Tejidos de punto	25,084,521	21,985,974	26,433,178	30,802,725	30,165,878
61	Prendas y complementos de vestir, de punto	183,020,649	161,082,065	183,489,864	213,846,218	212,756,749
62	Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto	184,342,652	157,880,280	170,054,968	200,002,873	195,704,055
63	Los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos/surtidos	45,615,403	42,870,006	48,691,381	55,968,298	55,657,321

Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map, 2013

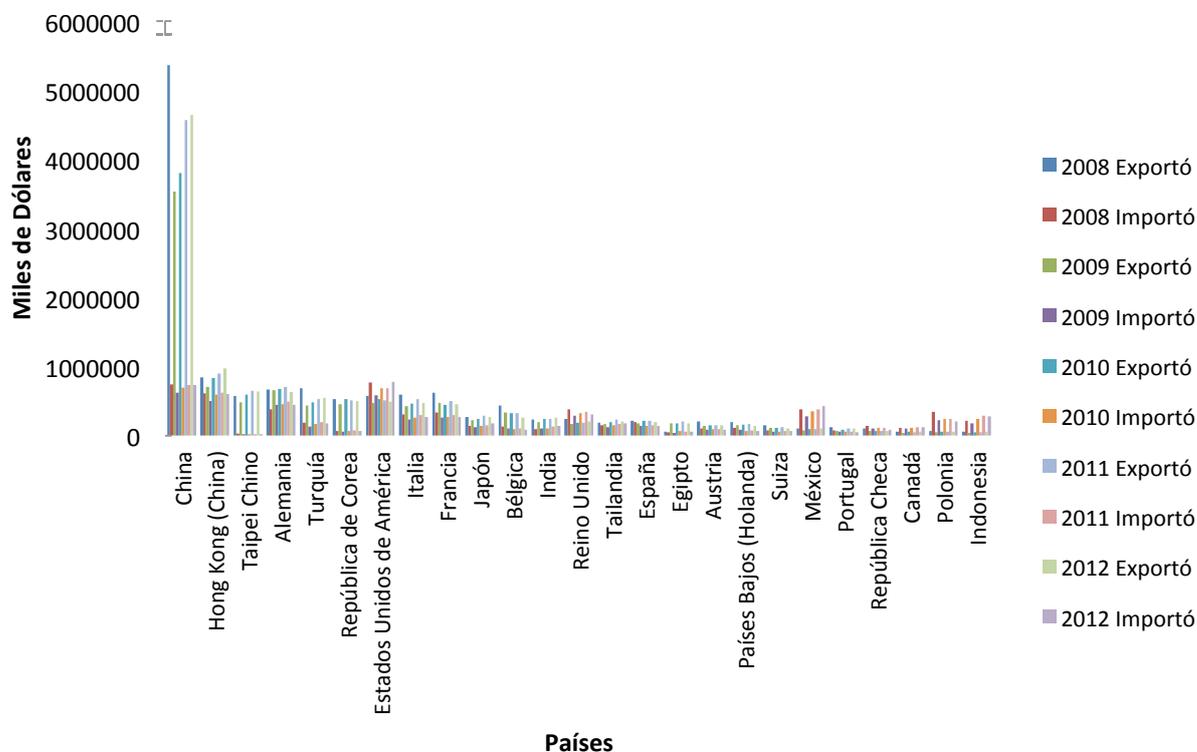
En cuanto a los consumidores de fibras durante el 2012, los principales países importadores fueron: Italia quien consumió 400,682 dólares, teniendo una participación del 15% de la importación mundial en seda, en cuanto a la lana el principal consumidor fue China, quien importó 3, 840,614 dólares lo que representó un 25.8% de las importaciones a nivel mundial.

Por otra parte, China importó 18, 684,058 dólares de fibra de algodón lo que significó una participación del 29.7% de las importaciones realizadas a nivel mundial durante el 2012. Las fibras sintéticas cobran auge para la elaboración de productos finales, los principales importadores son: China con una participación de 3, 384,278 dólares lo que representó el 9% de las importaciones realizadas a nivel mundial, Turquía importó 2,223,177 dólares, lo que representó la participación del 5.9%, mientras que Alemania importó 2, 070,734 dólares generando una participación del 5.5 % a nivel mundial de las importaciones realizadas.

Los principales productores de tejidos a nivel mundial, los cuales comprenden los capítulos 58 (tejidos especiales), 59 (tejidos recubiertos, impregnados, revestidos o estratificados) y 60 (tejidos de punto). Puede verse en la gráfica (2), en donde los principales exportadores e importadores del capítulo 58 del sistema armonizado referente a Tejidos especiales; superficies textiles con pelo insertado, encajes. En donde China exportó 4, 641,513 dólares, la región de Hong Kong (China) exportó 969,749, dólares, la región de Taipei (Chino) exportó 642,755 dólares, Alemania participó con 549,122 dólares mientras que Turquía aportó 500,426 dólares de las exportaciones realizadas durante el 2012.

En cuanto a los importadores podemos localizar a Estados Unidos de América quien obtuvo un crecimiento de sus importaciones del 4% del 2011 al 2012, para el 2012 importó 777,108 dólares lo que significó una participación 7.1% de las importaciones mundiales, en segundo lugar se encuentra China con una importación 736,227 dólares obteniendo un crecimiento de importaciones del 2011 al 2012 del 1%, sus importaciones generadas en el 2012 obtuvieron una participación del 6.7 % de las importaciones mundiales.

**Gráfica 2. Principales Exportadores e Importadores del Capítulo 58 Tejidos especiales; superfic. textiles con pelo insertado 2008 - 2012 (Miles de dólares)**

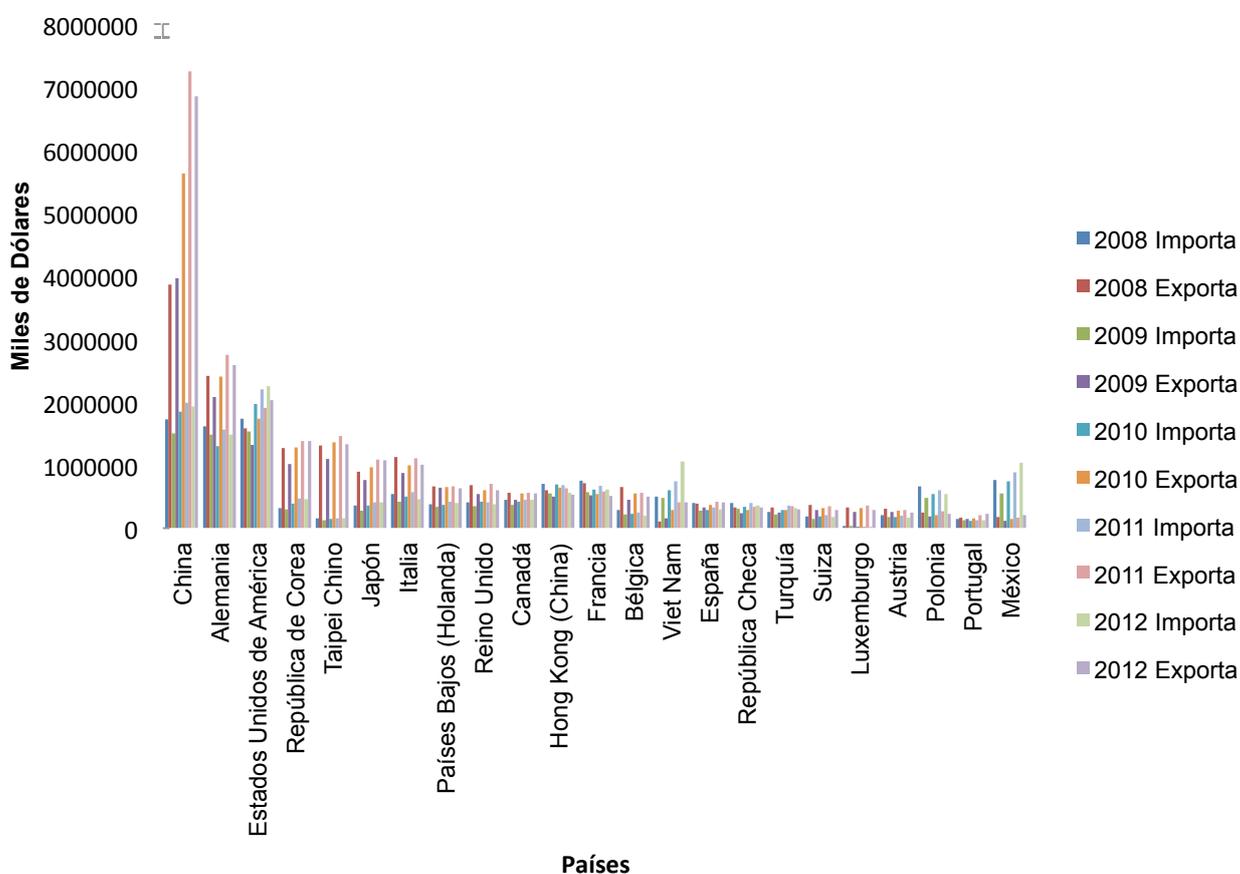


Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map, 2013

Los tejidos pertenecientes al capítulo 59 del sistema armonizado, en donde se localizan los tejidos recubiertos, impregnados, revestidos o estratificados, se muestran en la gráfica(3), se muestra a los principales países exportadores e importadores del capítulo 59, en donde destacan, los siguientes países: China exportó 6,851,514 dólares lo que significó una participación mundial del 27.8% de las exportaciones realizadas en el 2012, sin embargo importó 2,254,237 dólares generando una participación del 8.9% de las importaciones a nivel mundial, Alemania por su parte exportó 2,587,231 dólares lo que representó el 10.5%, a su vez importó 1,483,756 dólares lo que contribuyó al 6.9% de la captación de las importaciones a nivel mundial, mientras que Estados Unidos de América exportó 202,910 dólares contribuyendo con el 8.2% de las exportaciones realizadas en el 2012.

A pesar de ello Estados Unidos de América es el principal importador a nivel mundial del capítulo 59, generando 2, 254,237 dólares lo que representó el 10.4% de la captación de importaciones durante el mismo año.

**Gráfica 3. Principales Exportadores e Importadores del Capítulo 59  
Tejidos recubiertos, impregnados, revestidos o estratificados  
2008 - 2012 (Miles de dólares)**



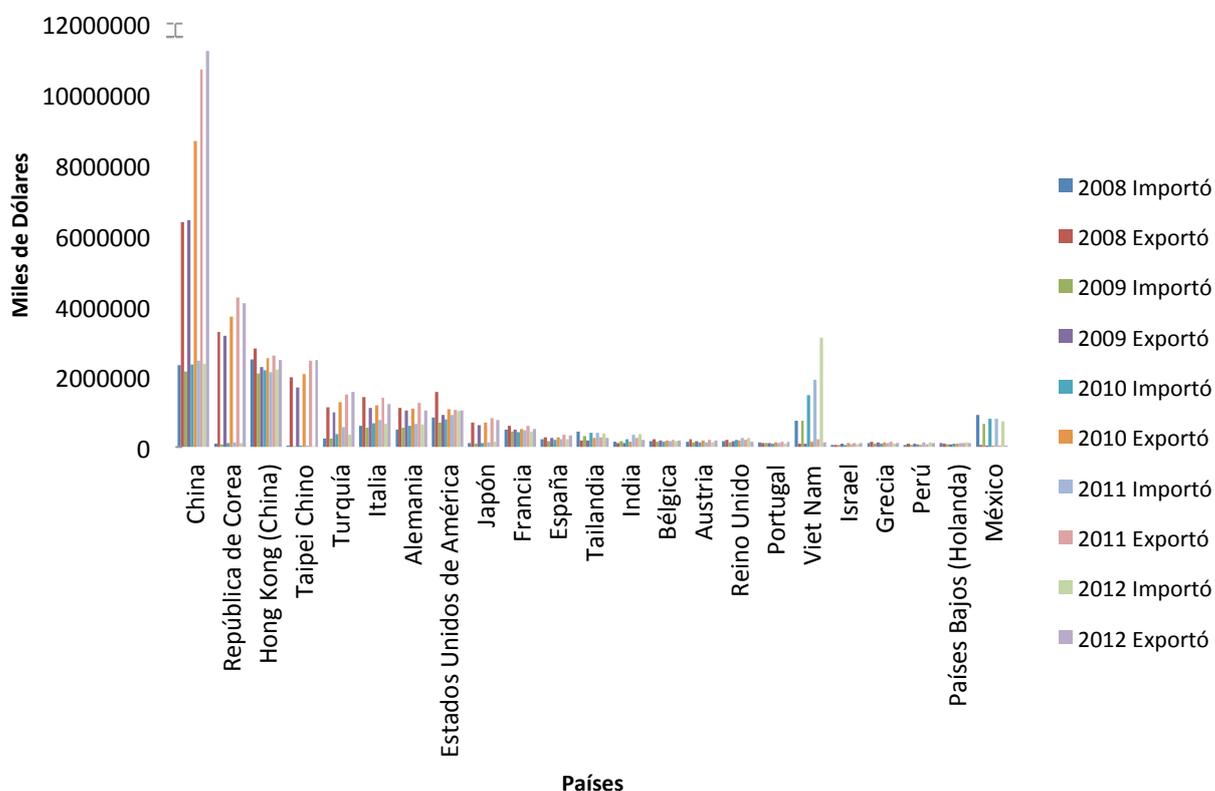
Fuente. Elaboración propia con datos del TradeMap, 2013

Los tejidos de punto que se localizan en el capítulo 60 del sistema armonizado, el cual se puede verse en el gráfico (4), en donde se muestran a los principales países importadores y exportadores, dentro de los principales exportadores se localizan: China exportó 11,220,941 dólares durante el 2012, mientras que la República de Corea exportó 4,078,118 dólares, la Región de Hong Kong exportó 2,459,993 dólares, dentro del mismo periodo China tuvo un crecimiento en sus exportaciones del 5% con respecto al 2011, a su vez participa con 37.2% de las exportaciones a nivel mundial.

En cuanto a los principales importadores, se encuentra Viet Nam quien importó 3,091,675 dólares, del 2010 al 2011 sus importaciones crecieron un 30% captando el 7.9% de las importaciones mundiales durante el 2011, otro

principal importador es China quien captó el 9.2% de las importaciones durante el 2012 con 2,359,021 dólares.

**Gráfica 4. Principales Países Exportadores e Importadores del Capítulo 60, durante el período 2008 - 2012**



Fuente. Elaboración propia con datos del TradeMap, 2013

Los principales países importadores de la industria textil del capítulo 61 el cual comprende, prendas y complementos de vestir, de punto. El cual puede verse en la tabla (4), en donde Estados Unidos de América es el principal importador generando el 21.9% de las importaciones realizadas a nivel mundial durante el 2012, en segundo lugar localizamos a Alemania, el cual generó el 8.4%; en tercer lugar se posiciona Japón con una participación del 8%, mientras que México ocupa el lugar número veintecuatro con una participación 0.7% de las importaciones realizadas a nivel mundial.

Países	Cuadro 12. Valor Importado del Capítulo 61 (miles de dllrs)					Participación en valor en las importaciones del mundo, %	
	2008	2009	2010	2011	2012	2011	2012
Estados Unidos de América	39,028,121	34,668,152	39,952,651	43,276,662	42,597,282	22,4	21,9
Alemania	14,309,894	14,793,140	15,995,251	18,531,970	16,309,037	9,6	8,4
Japón	11,743,171	11,974,511	12,643,403	15,223,586	15,633,443	7,9	8
Reino Unido	11,277,973	10,241,109	11,225,323	12,442,673	11,958,431	6,4	6,2
Francia	10,467,870	9,602,937	10,164,863	11,508,924	10,210,923	6	5,3
Hong Kong (China)	9,662,127	8,211,596	8,802,131	8,743,890	8,117,990	4,5	4,2
Italia	8,153,435	7,356,233	7,774,428	8,859,954	7,543,252	4,6	3,9
España	6,774,369	6,366,341	6,193,759	7,472,296	6,174,052	3,9	3,2
Países Bajos (Holanda)	4,757,030	4,573,937	5,164,552	5,705,128	5,125,956	3	2,6
Canadá	3,728,162	3,430,775	3,865,726	4,411,734	4,274,940	2,3	2,2
Emiratos Árabes Unidos	1,087,103	2,482,865	2,602,096	3,412,327	4,111,679	1,8	2,1
Bélgica	4,597,778	4,025,015	3,765,477	4,392,264	4,108,849	2,3	2,1
Federación de Rusia	1,834,196	1,629,279	2,580,650	3,271,393	4,091,614	1,7	2,1
Viet Nam	52,348	83,747	145,116	177,223	3,781,984	0,1	1,9
Australia	1,873,216	1,792,406	2,140,246	2,566,880	2,673,124	1,3	1,4
Austria	2,628,926	2,348,765	2,487,379	2,863,396	2,552,317	1,5	1,3
Suiza	2,244,283	2,090,465	2,186,079	2,543,359	2,388,158	1,3	1,2
República de Corea	1,273,124	1,022,218	1,320,817	1,777,039	1,894,664	0,9	1
Suecia	1,730,943	1,534,665	1,742,528	2,021,234	1,889,084	1	1
Dinamarca	1,901,763	1,634,185	1,780,285	1,958,767	1,847,490	1	1
Polonia	1,554,329	1,564,392	1,753,726	2,027,053	1,706,382	1	0,9
Panamá	614,817	444,945	580,195	740,801	1,691,169	0,4	0,9
Arabia Saudita	7,442	32,895	567,331	890,849	1,649,292	0,5	0,8
México	1,172,253	982,581	1,101,554	1,320,867	1,427,523	0,7	0,7
Kirguistán	83,992	49,044	51,825	71,979	1,413,973	0	0,7
China	853,704	633,170	818,220	1,187,148	1,344,679	0,6	0,7
Singapur	1,233,354	899,230	1,018,752	1,200,775	1,228,808	0,6	0,6

Fuente., Elaboración propia con datos del Trade Map, 2013

En cuanto a las exportaciones del capítulo 61, el cual se muestra en la tabla (5), en donde, China es el principal exportador con una participación del 40.9 por ciento a nivel mundial, en segundo lugar se encuentra la región de Hong Kong con el 5.3 por ciento, entre ambas regiones generan el 46.23% de de las exportaciones realizadas a nivel mundial. Por su parte, México ocupa el lugar número 22 generando una participación del 0.8% a nivel mundial, durante el 2012.

Países	Cuadro 13. Valor Exportado del Capítulo 61 (miles de dlrs)					Participación en valor en las exportaciones del mundo, %	
	2008	2009	2010	2011	2012	2011	2012
China	60,877,450	53,762,969	66,710,933	80,164,561	87,059,741	37,5	40,9
Hong Kong (China)	14,187,557	11,798,692	12,476,343	12,376,620	11,312,301	5,8	5,3
Bangladesh	7,181,365	7,460,642	8,924,070	11,511,398	11,040,479	5,4	5,2
Alemania	7,116,940	7,270,814	7,846,528	9,188,908	8,477,139	4,3	4
Turquía	7,827,998	6,927,496	7,741,746	8,387,346	8,427,980	3,9	4
Italia	8,986,590	7,183,665	7,461,606	8,224,373	7,805,710	3,8	3,7
Viet Nam	3,894,278	3,974,683	4,899,446	5,909,830	6,855,467	2,8	3,2
India	4,381,111	5,187,319	4,566,025	5,807,252	5,466,347	2,7	2,6
Camboya	2,828,762	2,389,524	2,945,025	3,843,342	4,261,079	1,8	2
Francia	4,525,688	3,959,511	4,011,792	4,382,482	4,047,166	2	1,9
Países Bajos (Holanda)	3,578,714	3,406,144	3,804,827	4,461,692	4,029,366	2,1	1,9
Bélgica	4,534,431	4,066,165	3,874,234	4,542,783	4,016,790	2,1	1,9
España	3,158,891	3,592,875	3,230,556	3,785,116	3,842,468	1,8	1,8
Indonesia	2,617,304	2,528,036	2,889,920	3,541,143	3,439,663	1,7	1,6
Reino Unido	2,444,030	2,182,821	2,323,507	2,769,425	2,675,838	1,3	1,3
Estados Unidos de América	2,011,252	1,952,870	2,163,430	2,331,186	2,444,727	1,1	1,1
Portugal	2,365,572	2,017,954	1,976,130	2,196,203	2,055,892	1	1
Pakistán	1,888,467	1,680,773	1,982,423	2,238,845	2,006,290	1	0,9
Sri Lanka	1,679,136	1,581,247	1,700,246	2,110,464	1,968,580	1	0,9
Tailandia	2,104,447	1,859,012	2,034,129	2,063,785	1,844,379	1	0,9
El Salvador	1,504,999	1,192,621	1,482,335	1,581,495	1,649,617	0,7	0,8
México	1,850,514	1,547,288	1,692,962	1,728,462	1,625,953	0,8	0,8
Dinamarca	1,660,404	1,464,049	1,615,925	1,780,193	1,593,808	0,8	0,7
Polonia	1,175,597	1,209,475	1,342,760	1,588,507	1,434,968	0,7	0,7
Perú	1,448,826	1,061,553	1,070,671	1,357,834	1,419,332	0,6	0,7

Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map, 2013

En la etapa de la confección se localizan los capítulos 62 y 63 del sistema armonizado, dentro del capítulo 62, el cual comprende Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto, puede verse a los principales importadores en la tabla (6), en dónde Estados Unidos de América es el principal importador con 38, 091,467 dólares, lo cual significó una participación del 20 por ciento, en segundo lugar se encuentra Alemania con el 9.2%; mientras que México ocupa el lugar veinticinco con una participación del 0.7% de las importaciones realizadas a nivel mundial.

Países	Cuadro 14. Valor Importado del Capítulo 62 (miles de dllrs)					Participación en valor en las importaciones del mundo, %	
	2008	2009	2010	2011	2012	2011	2012
Estados Unidos de América	37,335,435	32,127,205	35,694,143	38,237,474	38,091,467	19,4	20
Alemania	16,195,104	16,172,690	16,697,380	19,707,265	17,568,497	10	9,2
Japón	12,473,169	12,095,315	12,618,824	15,887,353	16,404,012	8	8,6
Reino Unido	12,149,463	10,524,844	10,816,249	12,446,518	11,796,526	6,3	6,2
Francia	11,873,330	10,647,606	10,525,156	11,988,953	10,840,669	6,1	5,7
Italia	8,450,635	7,473,344	7,763,527	8,746,390	7,383,044	4,4	3,9
Hong Kong (China)	7,901,242	6,494,776	6,907,138	7,346,610	7,088,934	3,7	3,7
España	8,056,059	6,252,272	7,108,831	8,101,047	7,073,830	4,1	3,7
Países Bajos (Holanda)	5,332,622	4,821,085	4,921,875	5,684,007	5,130,239	2,9	2,7
Canadá	3,725,293	3,426,354	3,677,132	4,242,168	4,221,396	2,1	2,2
Federación de Rusia	2,391,166	2,045,033	2,971,425	3,470,072	4,093,155	1,8	2,2
República de Corea	2,720,180	2,139,441	2,803,329	3,944,973	4,004,423	2	2,1
Bélgica	5,139,409	4,356,583	3,765,379	4,393,694	3,876,099	2,2	2
Emiratos Árabes Unidos	1,530,172	2,193,739	2,205,159	2,713,717	3,067,867	1,4	1,6
Suiza	3,116,922	2,769,771	2,721,439	3,153,883	2,928,618	1,6	1,5
Australia	2,027,947	1,921,729	2,299,433	2,787,472	2,910,363	1,4	1,5
Austria	3,122,032	2,689,701	2,731,443	3,168,755	2,828,071	1,6	1,5
China	1,221,966	1,018,575	1,420,024	2,385,177	2,665,225	1,2	1,4
Dinamarca	2,292,904	1,922,219	1,944,691	2,312,417	2,184,963	1,2	1,1
Suecia	1,967,295	1,657,695	1,872,995	2,307,808	2,170,485	1,2	1,1
Polonia	1,674,990	1,672,607	1,742,482	2,156,584	1,862,836	1,1	1
Turquía	1,230,924	1,157,429	1,550,014	1,874,313	1,497,868	0,9	0,8
Noruega	1,266,939	1,107,862	1,183,374	1,424,470	1,343,741	0,7	0,7
Arabia Saudita	628,629	529,006	1,548,976	1,838,667	1,339,037	0,9	0,7
México	1,174,061	965,272	983,027	1,176,309	1,258,997	0,6	0,7
Brasil	447,733	463,441	616,386	999,538	1,244,415	0,5	0,7

Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map, 2013

En cuanto a las exportaciones del capítulo 62, en la tabla (7) puede verse a los principales exportadores, en dónde China exportó un monto de 61,237,963 dólares, lo que significó una participación del 20% de las exportaciones durante el 2012, en segundo lugar podemos localizar a Italia el cual exportó 12,527,883 dólares lo que significó una participación del 9.2%, en tercer lugar se localiza Bangladesh el cual tuvo una participación del 8.5% de las exportaciones mundiales del capítulo 62, mientras tanto, México exportó 2,685,776 dólares con una participación del 1.5, ocupando el lugar número

quince a nivel mundial en las exportaciones en prendas y complementarios, excepto de punto.

Países	Cuadro 15. Valor Exportado del Capítulo 62 (miles de dllrs)					Participación en valor en las exportaciones del mundo, %	
	2008	2009	2010	2011	2012	2011	2012
China	52490143	46716321	54361478	63073873	61,237,963	19,4	20
Italia	14,643,041	11,313,488	11,233,030	13,185,213	12,527,883	10	9,2
Bangladesh	5,881,665	6,228,715	7,144,825	9,680,726	10,796,658	8	8,6
Alemania	9,945,103	9,168,085	9,097,567	10,706,705	9,991,125	6,3	6,2
Hong Kong (China)	12,300,149	9,997,742	10,407,182	10,794,001	9,968,312	6,1	5,7
Viet Nam	4,605,473	4,354,375	5,219,491	6,910,222	8,245,683	4,4	3,9
India	5,883,940	6,124,697	6,038,004	7,937,483	7,429,975	3,7	3,7
Francia	6,451,946	5,549,054	5,430,491	6,033,076	5,699,106	4,1	3,7
Turquía	5,326,794	4,295,307	4,639,898	5,125,420	5,435,871	2,9	2,7
España	4,170,227	3,753,141	4,219,196	5,068,371	5,435,832	2,1	2,2
Holanda	4,035,123	3,460,040	3,730,847	4,421,036	3,963,418	1,8	2,2
Indonesia	3,399,013	3,132,849	3,611,026	4,149,663	3,744,507	2	2,1
Reino Unido	3,126,209	2,726,523	2,900,405	3,532,098	3,698,593	2,2	2
Bélgica	4,731,956	3,850,584	3,455,880	3,922,268	3,314,180	1,4	1,6
México	2,926,259	2,455,378	2,551,143	2,781,397	2,685,776	1,6	1,5
Marruecos	2,509,509	2,242,953	2,142,622	2,656,314	2,569,814	1,4	1,5
Túnez	2,776,455	2,235,881	2,229,888	2,396,887	2,394,073	1,6	1,5
Rumania	2,946,535	2,090,407	2,039,713	2,523,832	2,391,928	1,2	1,4
Estados Unidos de América	1,679,379	1,546,496	1,809,755	2,116,610	2,331,248	1,2	1,1

Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map, 2013

En el capítulo 63, el cual comprende los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos - surtidos, en la tabla (8) puede verse a los principales importadores de estos artículos, en donde se destaca la participación de Estados Unidos de América, el cual importó 12, 721,187 dólares durante el 2012 obteniendo una participación del 24.3% del comercio mundial de textiles del capítulo 63, seguido de Alemania el cual importó 4,126,787 con una participación del 7.9%. Por otro lado México ocupó el lugar número veinte generando una importación de 520,745 dólares con una participación del 1%, mientras que China ocupa el lugar número veinte cinco con una participación del 393,808 con una participación del 0.8% de las importaciones realizadas a nivel mundial.

Países	Cuadro 16. Valor Importado del Capítulo 63 (miles de dlrs)					Participación en valor en las importaciones del mundo, %	
	2008	2009	2010	2011	2012	2011	2012
Estados Unidos de América	11,010,309	9,908,282	11,854,490	12,465,997	12,721,187	23,8	24,3
Alemania	3,277,557	3,495,244	3,887,415	4,725,050	4,126,787	9	7,9
Japón	2,751,342	3,411,932	3,028,849	3,784,603	3,860,332	7,2	7,4
Francia	2,398,518	2,227,081	2,387,730	2,722,472	2,416,079	5,2	4,6
Reino Unido	2,212,006	1,925,674	2,113,014	2,264,735	2,174,080	4,3	4,1
Canadá	1,156,386	1,017,140	1,180,011	1,287,883	1,383,749	2,5	2,6
Países Bajos (Holanda)	1,332,653	1,211,652	1,364,773	1,516,162	1,286,697	2,9	2,5
Federación de Rusia	698,644	542,990	719,781	902,619	1,270,699	1,7	2,4
Australia	830,810	738,137	902,879	1,092,909	1,176,234	2,1	2,2
Italia	1,176,532	1,037,352	1,169,264	1,373,248	1,113,422	2,6	2,1
Bélgica	1,105,842	982,614	1,036,684	1,237,051	1,105,164	2,4	2,1
Emiratos Árabes Unidos	407,531	823,668	835,781	949,107	998,614	1,8	1,9
España	1,182,788	1,014,542	1,096,624	1,225,345	983,074	2,3	1,9
Suiza	586,054	549,319	583,209	674,552	643,343	1,3	1,2
Polonia	683,819	583,118	594,560	665,566	610,208	1,3	1,2
Austria	600,875	547,477	588,707	698,353	602,351	1,3	1,1
República de Corea	356,209	324,307	411,219	547,764	576,341	1	1,1
Suecia	598,628	476,071	526,355	667,828	573,709	1,3	1,1
Arabia Saudita	68,263	43,235	277,994	306,226	571,615	0,6	1,1
México	369,415	374,181	401,395	475,816	520,745	0,9	1
Kirguistán	15,335	13,912	19,839	17,273	421,976	0	0,8
Dinamarca	431,002	345,316	359,405	420,387	405,766	0,8	0,8
China	279,822	241,058	262,066	410,386	393,808	0,8	0,8
India	183,019	241,280	267,211	342,706	384,857	0,7	0,7
Hong Kong (China)	382,922	352,986	351,959	384,519	377,929	0,7	0,7

Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map, 2013

Las exportaciones del capítulo 63, puede verse en la tabla (9) a los principales proveedores, en el cual, China es el principal exportador con un monto exportado de 24, 028,922, dólares, lo cual representó una participación de 43.2% de las exportaciones mundiales durante el 2012, en segundo lugar se localiza la India, la cual exportó 3, 973,042 con una participación del 7.1%, mientras que México ocupó el lugar número trece, en el año 2012 con la cantidad de 809,822 dólares, lo que significó una participación del 1.5% de las exportaciones a nivel mundial.

Países	Cuadro 17. Valor Exportado del Capítulo 63 (miles de dlrs)					Participación en valor en las importaciones del mundo, %	
	2008	2009	2010	2011	2012	2011	2012
China	16,776,136	16,816,773	19,744,230	22,673,294	24,028,922	40,5	43,2
India	2,421,585	2,318,889	2,902,514	3,850,462	3,973,042	6,9	7,1
Pakistán	3,145,524	2,917,523	3,284,531	3,570,355	3,285,353	6,4	5,9
Alemania	2,037,899	2,297,479	2,410,886	2,857,837	2,771,422	5,1	5
Estados Unidos de América	1,511,387	1,485,474	1,662,295	1,884,316	1,990,047	3,4	3,6
Turquía	2,097,738	1,647,754	1,838,930	2,138,719	1,906,524	3,8	3,4
Países Bajos (Holanda)	989,848	928,124	1,004,619	1,220,319	1,049,753	2,2	1,9
Reino Unido	921,689	813,808	901,804	983,297	1,032,343	1,8	1,9
Bélgica	1,121,970	974,370	1,018,618	1,133,472	1,012,128	2	1,8
Bangladesh	643,102	663,987	731,994	1,017,882	920,911	1,8	1,7
Viet Nam	454,781	536,747	814,054	834,994	844,007	1,5	1,5
Francia	844,056	764,577	770,220	878,565	828,117	1,6	1,5
México	738,405	663,741	735,800	811,184	809,822	1,4	1,5
Italia	887,377	686,792	742,176	830,821	803,522	1,5	1,4
Polonia	845,049	678,220	707,827	825,727	767,436	1,5	1,4
República de Corea	648,766	628,475	596,795	629,858	672,721	1,1	1,2
Portugal	783,511	616,790	681,309	728,621	654,982	1,3	1,2
España	545,855	474,976	481,673	532,053	491,491	1	0,9
Canadá	435,177	366,145	391,455	426,362	447,440	0,8	0,8
República Checa	485,546	389,802	436,900	478,854	429,255	0,9	0,8
Indonesia	215,323	180,653	215,199	279,267	384,105	0,5	0,7
Austria	324,608	316,041	334,752	402,985	369,216	0,7	0,7
Tailandia	359,888	342,192	358,818	364,880	350,412	0,7	0,6
Rumania	264,767	229,067	262,053	331,411	345,921	0,6	0,6

Cuadro 17. Elaboración propia con datos del Trade Map, 2013

La industria textil a nivel internacional presenta un dinamismo determinado por los efectos de la globalización, en donde los países desarrollados mantienen su liderazgo comercial e innovación de productos textiles, mientras que los países en desarrollo compiten entre ellos para sumergirse en la cadena de abastecimiento internacional, en donde China muestra ventajas en cuanto a la abundancia de materia prima y mano de obra de bajo costo; por lo que sus productos están invadiendo los mercados internacionales, lo cual pone en desventaja al resto de los países productores de textiles incluyendo a México.

## Capítulo II

### La internacionalización de la Industria Textil Mexicana

En México la cadena fibra – textil – confección posee una presencia regional, además de ser el principal proveedor de Estados Unidos en prendas de vestir dentro del periodo de 1997 – 2000.

La integración de la industria textil en los circuitos de la economía mundial se ha realizado, mediante su inserción dentro de las redes globales de suministro que abastecen de estos bienes al mercado de Estados Unidos. Este país ha concentrado por arriba del 90 por ciento de las exportaciones mexicanas de prendas de vestir.

En un principio, se desarrolló a México como un centro de ensamble (costura) de las telas cortadas e insumos de origen estadounidense para su posterior reexportación a ese mismo país. Sin embargo con el proceso de liberación del comercio regional de este tipo de bienes bajo el Tratado de libre Comercio de América del Norte, las compañías comenzaron a establecer producciones en nuevas localizaciones, tratando de construir organizaciones integradas, que pudieran dispersar su producción, desarrollar productos, administrar una logística de abastecimientos, mejorar la calidad y desarrollar recursos humanos, suministrar componentes; que permitan compactar tiempo – espacio, con base en tecnología y con ello producir cadenas globales de valor sobre las estructuras de las cadenas de suministro<sup>107</sup>

La industria textil es un sector dinámico en la exportación, la cual ha beneficiado al desarrollo manufacturero de México, posee una amplia

---

<sup>107</sup>Guadalupe García de León, *op. cit.*, p.48

participación en la generación de empleos, es fuente de entrada de divisas, creación de tecnología y responde por 3.45 por ciento del empleo total y 29.78 por ciento del manufacturero<sup>108</sup>. Sin embargo dicha industria ha estado sufriendo cambios estructurales desde la articulación en las redes internacionales de la industria textil hasta la actualidad.

##### 5. Articulación de México a las Redes Internacionales de la Industria Textil (1990 – 2000).

México se inserta en las redes internacionales de la cadena fibra – textil – confección mediante el ensamblaje para la exportación, se ubica en el contexto de las nuevas estrategias de desarrollo que promueven la apertura al comercio, la crisis de 1982 constituida por el agotamiento del modelo de industrialización denominado: “*Sustitución de importaciones*”, el cual condujo a un crónico desequilibrio externo que fue financiado de manera creciente mediante el endeudamiento externo, al mismo tiempo, la “*Petrolización*” hizo la economía mexicana extremadamente vulnerable respecto al comportamiento de los mercados internacionales de este producto<sup>109</sup>.

Estos eventos drásticos sobre la economía mexicana precipito al estallido de la crisis en 1982, en el cual México entró en una profunda recesión que se prolongó por varios años, con fuertes caídas en sus niveles de producción, tasas de inflación sin precedentes, altos índices de desempleo y reducciones del salario real estimado en 50 por ciento.

La crisis de 1982 marcó el inicio de un ciclo de reformas en la economía mexicana. A finales de ese año el gobierno empezó a negociar con los acreedores externos y el Fondo Monetario Internacional (FMI) para reprogramar el pago de su deuda externa. Los acuerdos con el FMI incluyeron programas de estabilización y ajuste estructural para reducir o eliminar el déficit público<sup>110</sup> y de balanza de pagos, requiriendo fuertes recortes en el gasto

<sup>108</sup> Alicia Puyana, **La maquila en México; los desafíos de la globalización**, México, Flacso, 2008, p. 9.

<sup>109</sup> Guadalupe García de León, **op. cit.**, p.167.

<sup>110</sup> En noviembre de 1982 el gobierno mexicano suscribió una carta de intención al Fondo Monetario Internacional; en ella se comprometía a reducir el déficit presupuestal al 8.5% del PIB en 1983, al 5.5% en 1984 y 3.5% en 1985; así como evitar la sobrevaluación del peso mediante una política cambiaria flexible, retomado de Sergio Sosa Barajas, *La sustitución de importaciones en el crecimiento de México*, México, Ed. Tlaxcallan, 2005, p. 75.

público, subsidios e importaciones, lo que provocó alto desempleo y cierre de numerosas empresas<sup>111</sup>.

El desarrollo de las políticas para reestructurar la economía giraron en tres ejes principales: la apertura externa, la reconversión industrial y la redefinición del papel del Estado. El proceso de apertura se aceleró a partir de 1985, para reforzar el ingreso de México al GATT, lo cual ocurrió en julio de 1986. Para 1989, menos de 20% del valor de las importaciones estaba sujeto algún tipo de reconstrucción cuantitativa, y el arancel promedio había sido reducido a 20%.

Asimismo, se introdujo cambios en la ley de inversión extranjera con el objetivo de desregular y estimular el ingreso de capitales externos. Con este esquema de política económica, entre 1985 y 1990 el arancel promedio aplicado en México a las importaciones textiles se redujo de 33 a 15% y en las prendas de vestir de 47 a 19%, mientras que la proporción de la producción protegida por el requisito de permisos a las importaciones bajo de 91 a 3% en textiles y de 90 a 0% en las prendas de vestir<sup>112</sup>.

Tabla 10. México: Reducción de Aranceles y Permisos Previos a la Importación de Textiles y Prendas de Vestir 1985- 1990				
	Arancel		Permisos Previos (% de Producción Protegida)	
	1985 (%)	Promedio 1990 (%)	1985 (%)	1990 (%)
Textiles	33	15	91	3
Vestuarios	47	19	90	0
Total Economía	24	13	92	20

**Fuente.** Enrique Espinosa, "Quinto aniversario del TLCAN: sus efectos sobre la cadena textil mexicana", en Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro (coords.), ¿Socios naturales?: Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, México, ITAM, 2000, p. 361.

La apertura comercial propició un crecimiento acelerado de las importaciones legales e ilegales de ropa procedentes de países asiáticos, los cuales inundaron el mercado interno con mercancías baratas; mientras que las exportaciones mexicanas de este tipo de productos seguían enfrentando restricciones arancelarias y no arancelarias para su acceso al mercado

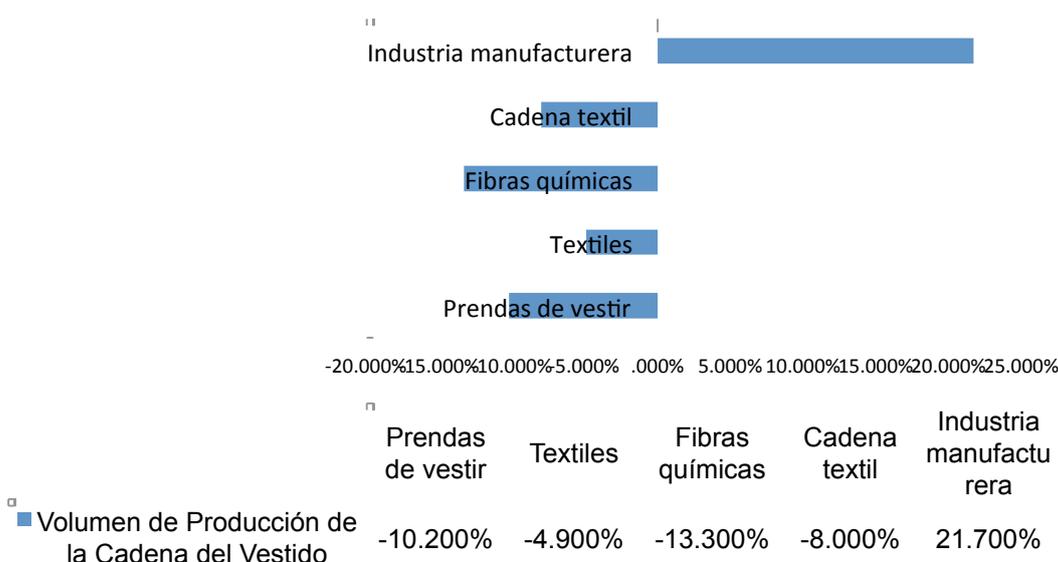
<sup>111</sup>Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 163

<sup>112</sup>*Ibid.*, 168 – 169

estadounidense. Aunado a esto la cadena textil mexicana enfrentaba atraso tecnológico, debilidad del mercado interno y una competencia de importaciones intensa y a veces ejercida en condiciones de comercio desleal, como resultado de la apertura comercial desde el ingreso de México al GATT<sup>113</sup>.

Entre 1981 y 1990, el volumen de producción de la cadena de fibra – textil - confección se redujo en 8%. La caída más pronunciada se registró en la rama de fibras químicas -13.3%, mientras que la rama del vestido la producción se redujo 10.2% y en las industrias de hilado y tejido la caída fue de 4.9%. Generando un decrecimiento de este sector industrial textil.

**Gráfico 5. México: Crecimiento Acumulado en el Volumen de la Producción de la Cadena del Vestido 1981 - 1990**



**Fuente.** Enrique Espinosa, "Quinto aniversario del TLCAN: "sus efectos sobre la cadena textil mexicana", en Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro (coords.), ¿Socios naturales?: Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, México, ITAM, 2000, p. 359.

Este panorama orilló a muchas empresas mexicanas de la industria textil, que hasta ese entonces producían para el mercado interno, a constituirse como empresas ensambladoras para el mercado de exportación, cambiando su integración local por la utilización de telas y diseños importados, y por el establecimiento de vínculos con grandes firmas fabricantes de Estados Unidos, como: "Arrow Shirts y Levi Strauss". La evolución de la producción de jeans en

<sup>113</sup>Ibid., 164

la región de la Laguna es un ejemplo del acelerado proceso de apertura de México, el cual afectó a la industria textil del país, a esto se le suma las sucesivas crisis y las de importaciones desatadas por la apertura, lo cual provocó la quiebra de empresas y gran parte de ellas se vieron forzadas a centrarse en el ensamblaje bajo los programas de maquila<sup>114</sup>.

Esto provocó el proceso de desintegración de las cadenas productivas orientadas hacia el mercado interno, y la reinserción de empresas como nodos maquiladores dentro de las redes de suministro hacia el mercado estadounidense. Este proceso define el desarrollo de las cadenas de ensamblaje del vestuario establecidos en México, en donde la emergente industria maquiladora se asienta sobre la propia base industrial y empresarial constituida en la etapa de sustitución de importaciones<sup>115</sup>.

La década de los ochenta marcó un cambio en el patrón de desarrollo y comercio exterior, consolidando a la industria maquiladora de prendas de vestir como un sector neurálgico en la economía de la región.

Este nuevo proceso de integración de México a las redes internacionales, se ve caracterizado por tres elementos fundamentales:

1. Las firmas y estrategias corporativas que comandan el desarrollo de las redes latinoamericanas de ensamblaje de prendas de vestir.
2. Los vínculos establecidos por éstas firmas en sus cadenas de aprovisionamiento.
3. El resultado de las estrategias corporativas sobre el funcionamiento de la industria textil y del vestido de Estados Unidos.

Debemos denotar que el desarrollo de la producción textil en México retomó el esquema promovido por los programas del ITEM 807<sup>116</sup>, el cual estaba ligado a las grandes firmas confeccionistas de prendas de vestir de

---

<sup>114</sup>Ibid., p. 170 - 171

<sup>115</sup>Ibid., p. 169

<sup>116</sup>ITEM 807 es un esquema tarifario que fue promulgado por el presidente Reagan en 1983, el cual operaba bajo el marco de la Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe, el cual estableció un trato arancelario preferencial a las importaciones de productos provenientes de 24 países de la región de Centroamérica y el Caribe. Este trato preferencial garantizaba el acceso de los productos del vestido, siempre y cuando en su ensamblaje se utilizarán materiales no sólo cortados, sino también fabricados en Estados Unidos. Tiempo después este mismo régimen fue otorgado a los productos ensamblados en México, cuyo programa fue denominado "Régimen Especial". Dato de Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 159

Estados Unidos y obedecen a una lógica de integración regional que busca hacer viable el complejo textil – confección de ese país, duramente golpeado por la competencia de productos asiáticos. Esta característica establece un elemento diferenciador con el Este Asiático, donde los principales agentes involucrados en el desarrollo de sus redes de abastecimiento del vestido han sido grandes tiendas minoristas y comercializadoras de marcas de fábrica, las cuales demandan altos volúmenes de producción de paquete completo<sup>117</sup>.

El propio segmento de empresas comercializadoras del vestido dentro de Estados Unidos, comenzaron a preferir la combinación calidad – precio ofrecida por los proveedores asiáticos, sustituyendo de manera progresiva su demanda de productos fabricados internamente. El creciente abastecimiento de importaciones masivas a bajos precios implicó un fuerte revés en sus condiciones de operación, se manifestó en sus cierres de numerosas plantas, pérdida de empleos y la consecuente reestructuración del sector para ajustarse a los nuevos términos de competencia<sup>118</sup>.

Bajo este contexto, la apertura de México y Centro América al comercio, proporcionaron a las empresas estadounidenses de confección la oportunidad de internacionalizar sus operaciones mediante la relocalización de los segmentos de la producción intensivos en el trabajo hacia países con costos salariales que representaban hasta una décima parte de los vigentes en Estados Unidos. Las fuertes devaluaciones de las monedas nacionales tanto en México como en los países de la región del Caribe produjeron reducción de los costos salariales en términos de dólares<sup>119</sup>.

Para 1991, los salarios para los operadores de costura de las plantas ensambladoras del vestido en México y los cuatro países exportadores de prendas de vestir en el Caribe (República Dominicana, Honduras, El Salvador y Guatemala), se ubicaban muy por debajo de un dólar por hora, mientras que en Estados Unidos el salario promedio para los trabajadores industria del vestido era 6.77 dólares por hora<sup>120</sup>.

---

<sup>117</sup>Guadalupe García de León, op. cit., p. 175

<sup>118</sup>Ibid., p. 170

<sup>119</sup>Ibid., p. 171

<sup>120</sup>Ibid., p. 182

Por lo que la mayoría de la firmas productoras en Estados Unidos empezaron a recurrir al ensamblaje en el extranjero, en particular en México, Centroamérica y el Caribe, tomando como ventaja los bajos salarios, la proximidad geográfica, así como del conjunto de incentivos establecidos por los gobiernos de estos países para atraer inversiones extranjeras a sus zonas de procesamiento para la exportación.

La construcción de cadenasfibra- textil - confección se estructuró por medio de múltiples modalidades, incluyendo la operación de plantas bajo licencias, el uso de contratistas y la subcontratación de abastecedores locales independientes.

Mediante el mecanismo de la subcontratación en cascada, las redes globales de la industria del vestido han dado lugar a una estructura compleja de abastecimientos que involucra diversos niveles de subcontratación, entrelazándose con formas propias de la economía informal mediante la utilización del trabajo a domicilio en pequeños talleres domésticos. En América Latina la mayoría de las empresas del vestido establecidas en las zonas francas eran de propiedad estadounidense. Sin embargo, al paso de los años se observa la diversificación del origen del capital. La estructura de estas redes se puede observar en el cuadro (19), el cual describe las diferentes jerarquías de las empresas de abastecimiento de las cadenas latinoamericanas de ensamblaje de prendas de vestir<sup>121</sup>.

Cuadro 19. Categorías de Empresas que Participan en la Jerarquía de Abastecimiento de las Cadenas Latinoamericanas de Ensamblaje de Prendas de Vestir.		
Tipo de Firma	Características	Origen de Capital
1. Subsidiarias de compañías extranjeras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son filiales propiedad total o parcial de firmas extranjeras.</li> <li>• Realizan las etapas de armado o terminado de la prenda conforme a una división del trabajo al interior de la propia</li> </ul>	Extranjero (Principalmente Estadounidense)

<sup>121</sup>Ibid., p. 183

	<p>firma, organizada globalmente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituye el segmento de empresas de mayor tamaño.</li> </ul>	
2. Contratistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son compañías que operan contratos bajo comisión para otras empresas, las cuales proveen los materiales e insumos de producción.</li> <li>• Pueden procesar los materiales directamente en sus propias fábricas, o actuar como intermediarios colocando las órdenes de trabajo con terceros mediante la subcontratación.</li> <li>• Dependen de los contratos de fabricación de los productores de prendas de vestir en Estados Unidos.</li> </ul>	<p>Capital extranjero (Principalmente Estadounidense y Coreano)</p> <p>Inversiones conjuntas de capital extranjero y doméstico.</p>
3. Subcontratistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son compañías independientes que realizan trabajos de maquila para otras firmas (contratistas o subsidiarias), las cuales proporcionan los materiales e insumos.</li> <li>• La subcontratación puede involucrar varios niveles, incluyendo el trabajo a domicilio dentro de la economía informal.</li> </ul>	<p>Categoría en donde se concentran las compañías de capital doméstico.</p> <p>Capital extranjero (Principalmente Estadounidense y Coreano).</p>

**Fuente.** Lorenzo Vicens, Eddy M. Martínez y Michael Mortimore, La competitividad internacional de la industria del vestuario en la República Dominicana, Santiago de Chile, CEPAL –UDCTAD, Serie Desarrollo Productivo 45, 1998, p. 52.

La incorporación de México a las redes globales de la industria textil y del vestido, se realiza de manera preponderante mediante actividades de ensamblaje y utilizando los costos salariales como principal filo competitivo. Los vínculos externos de la economía mexicana por conducto de la industria

exportadora de prendas de vestir representan un peso menor en el conjunto de la economía, así como en la estructura exportadora del país. En México, las exportaciones de prendas de vestir representaron en 1999 sólo el 6.4% del total de exportaciones hacia Estados Unidos<sup>122</sup>.

Sin embargo, en México la expansión de las redes de ensamblaje de prendas de vestir ha desempeñado un papel importante frente a la crisis de los sectores textiles y del vestuario orientados al mercado interno, así como por su potencial de exportar y generar empleos en momentos críticos para la economía en su conjunto, como lo fue la crisis financiera desencadenada en diciembre 1994, donde se vivía una inestabilidad cambiaria, la economía se contrajo 6.2% en 1995 y la tasa de desempleo se elevó a 6.2% mientras que la inflación rebasó el 50% y con ello se redujo el ingreso real en las amplias capas de la población, lo cual provocó una fuerte caída en la demanda interna<sup>123</sup>.

Durante esta crisis, el mercado local de productos textiles resultó afectado por la caída del poder adquisitivo de la población, así como la escasez de créditos y financiamiento que provocaron las políticas contraccionistas en materia fiscal y monetaria, las cuales constituyeron el programa de ajuste frente a la crisis.

En la siguiente tabla (11) se puede observar que el producto interno bruto (PIB) de la rama textil y de confección registró en 1995 una caída de -5.1%, no obstante con la entrada en vigor del TLCAN y la devaluación del peso a principios de 1995 que abarató las mercancías nacionales produjo un crecimiento en las exportaciones de dicho ramo; para el 2000 la industria manufacturera tenía un crecimiento del 7.8%.

---

<sup>122</sup> Jorge Máttar y René A. Hernández, "Las políticas macroeconómicas y el entorno legal – institucional en la industria maquiladora de exportación de México y Centroamérica", en Rudolf Buitelaar y Ednno Rodríguez (eds.), Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana, Santiago de Chile, CEPAL – Banco Interamericano de Desarrollo, 2000, p. 198.

<sup>123</sup> *Ibid.*, p. 191

Tabla 11. Producto Interno Bruto Manufacturero de la Industria Textil y Prendas de Vestir de México 1996 – 2000 (en millones de pesos a precios constantes en 1993)							
Categoría	Año						Tasa de Crecimiento Promedio Anual (%) 1995 - 2000
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	
Manufactura	217,582	241,152	265,113	284,643	296,631	317,000	7.8
Textiles y Prendas de Vestir	15,064	17,553	19,495	20,413	21,138	22,609	8.5
Hilados y Tejidos de Fibras Blandas	3,772	4,363	4,745	4,615	4,590	4,549	3.8
Hilados y Tejidos de Fibras Duras	449	469	470	489	480	532	3.4
Otras Industrias Textiles	3,738	4,425	5,316	5,902	6,156	7,097	13.7
Prendas de Vestir	7,103	8,295	8,964	9,371	9,912	10,431	8.0
Participación PIB Textil/Manufacturero	6.90	7.30	7.40	7.20	7.10	7.10	

Fuente Realizado con base en información del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Sistema de Cuentas Nacionales de México, Banco de Información Económica. Disponible en: <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe>

Desde la segunda mitad de la década de los ochentas, el número de establecimientos y el personal ocupado en las maquiladoras del vestuario establecidas en México empezó a crecer de manera sostenida, tendencia que se mantuvo hasta el año 2000.

También se debe hacer hincapié que durante 1985 y 1995, el número de plantas pasó de 108 a 277, y el número de empleos se elevó en casi 60,000 plazas. Sin embargo, es a partir de la entrada en operación del TLCAN cuando estos indicadores de la actividad maquiladora se disparan como resultado de la gran afluencia de inversión extranjera y la propia reorientación de la producción interna. Además de las ventajas de acceso al mercado estadounidense acordadas en este tratado, las actividades de la confección fueron impulsadas

por la devaluación del peso mexicano que en 1995 disminuyó drásticamente los costos salariales en dólares.

Entre 1995 y 2000 se crean más de 500 nuevas plantas maquiladoras textiles y del vestuario. Esto significó la creación de 180 000 nuevos empleos y la diseminación de la maquila de confección hacia muchas ciudades del país. La producción de ensamblaje alcanzó su punto máximo entre 1995 y 1997, es decir, durante los primeros años de vigencia del TLCAN. El crecimiento de la industria textil se pudo observar en los niveles de números de establecimientos y personal ocupado en la industria textil; en 1995 existían 466 establecimientos para el 2000 la creación de establecimientos creció a 1088 establecimientos generando 281,866 plazas laborales.

Tabla 12. Establecimientos y Personal Ocupado bajo el programa Industria Maquiladora de Exportación (De la industria textil y del Vestuario)		
Año	No. De Establecimientos	Personal Ocupado
1980	112	17,570
1985	108	21,473
1990	277	42,464
1995	466	99,476
2000	1088	281,866

Fuente Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI), Banco de información Económica. Disponible en: <http://dgenesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdieintsi.exe>

Este proceso provoco que las regiones como: “La Laguna, Yucatán y Tehuacán (Puebla) emergen como especialistas en el ensamblaje del vestido y la producción de prendas de vestir colocándose como una de las principales actividades exportadoras del país.

Este proceso coloco a México en las redes internacionales de la industria textil bajo el modelo maquilador de abastecimiento, concentrándose en la

manufactura de pantalones, camisas de tejido de punto y ropa interior de algodón, esta especialización se encuentra centrada en nichos de mercado de bajo valor agregado, ya que se trata de líneas de productos básicos que presentan pocos cambios en función de la moda y que, por lo tanto, pueden ser producidos en líneas de producción a gran escala<sup>124</sup>.

### 5.1 La Inserción de México en el TLCAN

El establecimiento del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) abrió un proceso en el marco regulatorio que promueve el desarrollo de un complejo textil y del vestido regionalmente integrado en el continente americano. Este tratado sienta las bases para el proceso de liberalización comercial entre los países participantes y condiciona las modalidades de organización y estructuración de las cadenas globales de abastecimiento del vestido hacia el gran mercado estadounidense<sup>125</sup>.

Para el gobierno como para las organizaciones del ramo textil y del vestido en Estados Unidos, observaban la integración como un movimiento estratégico ante las expectativas de eliminación del sistema de cuotas.

Para el desarrollo del TLCAN era necesario que en el proceso de liberalización acordado con México previera reglas de origen que evitarán que dichos instrumentos fueran aprovechados por los países asiáticos para ingresar al mercado estadounidense mercancías mínimamente transformados dentro del territorio mexicano. Para evitar dichas prácticas, las principales agrupaciones textileras y de confección de Estados Unidos proponían como regla de origen básica la de “*fibra en adelante*”, esto es, sólo gozarán preferencias arancelarias y de cuotas acordadas aquellos artículos cuya elaboración se utilizaran fibras originarias de los países firmantes, en ejemplo a lo anterior se puede establecer el siguiente caso: una camisa cosida en México usando tela mexicana con hilo mexicano no calificaría para las preferencias de

---

<sup>124</sup>Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 122.

<sup>125</sup>*Ibid.*, p. 161

acceso si el algodón empleado para torcer ese hilo se hubiese importado, digamos de Egipto<sup>126</sup>.

La regulación del comercio textil y del vestido bajo el TLCAN quedó asentada en el anexo 300 B del título III de dicho tratado. Para todos los productos textiles y del vestido calificado como “*originarios*” se acordó la eliminación inmediata de cuotas y un proceso de desgravación arancelaria en un plazo máximo de diez años<sup>127</sup>.

Finalmente la regla de básica de origen acordada para la calificación de productos textiles y del vestido fue la de “*hilo en adelante*”, lo cual significa que el hilo usado en la confección de las telas que se utilizarán posteriormente en la producción de prendas de vestir y otros artículos textiles, deben ser originarios de los países firmantes del tratado. De acuerdo a lo establecido anteriormente, se enuncia de la siguiente manera lo acordado entre los firmantes del TLCAN.

Cuadro 22. El comercio de textiles y prendas de vestir en el marco del TLCAN
Reglas de Origen:
La regla de origen básica es la de “hilo en adelante”, lo cual significa que los productos textiles y del vestido deben ser fabricados con hilo elaborado en un país del TLCAN para tener acceso a los beneficios totales del tratado, salvo las siguientes excepciones:  a) Los hilos de algodón, las telas de tejido de punto elaborados con fibra de algodón y sintéticas, y los suéteres de fibras naturales seguirán la regla de origen de “fibra en adelante” (la fibra debe ser originaria de un país del TLCAN);  b) Las prendas de vestir confeccionadas con telas escasas en Norteamérica seguirán la regla de “una sustancial transformación” (la prenda debe ser cortada y ensamblada en un país del Tratado)

<sup>126</sup> Enrique Espinosa, “**Quinto Aniversario del TLCAN: Sus efectos sobre la cadena textil mexicana**”, en Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro (coords.), ¿Socios naturales?: cinco años del Tratado de libre Comercio de América del Norte, México, ITAM, pp. 355 – 394.

<sup>127</sup> Guadalupe García de León, **op.cit.**, 162

Aranceles:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los aranceles serán eliminados en un máximo de 10 años para productos manufacturados en Norteamérica que cumplan con las reglas de origen del TLCAN;</li><li>• Los aranceles mexicanos sobre 89% de las exportaciones de Estados Unidos serán eliminados después de cinco años, para los productos calificados.</li><li>• Serán eliminados de manera inmediata los aranceles entre Estados Unidos y México, sobre artículos claves para los intereses de exportación de productos de Estados Unidos, como camisetas, sudaderas y trajes de baño, incluyendo todo el comercio bajo “el régimen especial”.</li></ul>
Cuotas:
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las cuotas de importación a las exportaciones mexicanas serán eliminadas inmediatamente para los bienes “originarios”, y para los productos bajo el “régimen especial”;</li><li>• Las cuotas sobre los bienes “no originarios” (por ejemplo productos que se ajusten a las reglas de origen normales) serán totalmente eliminadas después de 10 años.</li></ul>
Niveles de tarifas preferenciales (TPL):
<ul style="list-style-type: none"><li>• Las prendas de algodón, fibras sintéticas y lana no calificadas, podrán tener acceso al mercado de cada país del TLCAN a tasas arancelarias preferenciales sobre cantidades específicas.</li><li>• Quedan excluidos para ingresar a Estados Unidos y México bajo los TPL: las prendas fabricadas con mezclilla, los suéteres de fibras naturales, las camisetas y ropa interior elaborada con tejidos de punto circular, aunque se permite el acceso a las TPL para la ropa interior de mujer exportada bajo el régimen regular del 807.</li></ul>

#### Mecanismos de salvaguardias:

- Bajo los mecanismos de salvaguarda, durante el periodo de 10 años de transición, los aranceles pueden ser temporalmente elevados a los niveles MFN (nación más favorecida), y pueden imponerse o reimponerse cuotas (en caso de que ya hayan sido eliminadas), si las importaciones de los productos calificados causan o amenazan con causar serios daños a los productos internos.

**Fuente.** US. Department of Commerce. Office of Textiles and Apparel (OTEXA), "NAFTA Sector Executive Summary". Disponible en: <http://otexa.ita.doc.gov> pp. 162 – 163

La apertura comercial del TLCAN sienta las bases para que en México se desarrollen procesos productivos integrados en la industria textil y del vestido.

En los primeros años de operación del TLCAN estimuló el desarrollo de la industria ensambladora, mediante el reforzamiento de los beneficios otorgados bajo el llamado "*Régimen Especial*".

Por otro lado Estados Unidos aceptó eliminar toda restricción cuantitativa y los aranceles aplicables a las importaciones de México en el "*Special Regime*". Es decir, al entrar en vigor el TLCAN las prendas de vestir ensambladas en México utilizando telas fabricadas o cortadas en Estados Unidos se beneficiaron de manera inmediata, de la eliminación total de cuotas y aranceles, este aspecto introdujo un aspecto favorable a la industria ensambladora en las fases iniciales del TLCAN, el cual ha ido disminuyendo conforme pasa el proceso de desgravación acordado<sup>128</sup>.

Con la entrada en vigor del TLCAN hace 10 años, se creó el área de libre comercio más grande del mundo. Ésta incluye 406 millones de habitantes que producen más de 11,000 billones de dólares en bienes y servicios, es decir, cerca de una tercera parte del PIB mundial<sup>129</sup>. Según cifras del Fondo Monetario Internacional, el comercio total entre los países del TLCAN es responsable de 19 por ciento de las exportaciones mundiales y 25 por ciento de las importaciones<sup>130</sup>.

<sup>128</sup>Guadalupe García de León, *op. cit.*, p.163

<sup>129</sup>*Ibid.*, p.37

<sup>130</sup>*Idem*

A pesar de representar el TLCAN una gran oportunidad en la economía mexicana también significó severos efectos sobre la cadena fibra- textil – confección mexicana, entre ellos podemos destacar:

- La agudización de la ruptura de las cadenas productivas.

México a diferencia de China, perdió una parte de la industria textil y convirtió a la manufactura de la confección en una gran maquiladora. Como resultado la fabricación de ropa para el mercado interno se utilizaron insumos importados de Corea, EE.UU. y otros países. Por ejemplo, en el año 2000, los insumos nacionales representaban sólo 4% del total de insumos consumidos. Ante este problema se requiere que se desarrolle la industria del diseño y que se establezca alianzas entre empresas dentro de la cadena de valor, de manera que se logre responder rápidamente a los cambios en la demanda final, otorgándole así una ventaja a los distribuidores detallistas<sup>131</sup>. Para ello se requiere acrecentar la productividad y la eficiencia.

- La integración de la confección a la industria textil estadounidense;

La creación del TLCAN consolidó la integración de las economías de México y de Estados Unidos, en específico el sector de la industria textil y de vestido, ya que le garantizaba a Estados Unidos la obtención de ropa barata con telas elaboradas en su propio país. A las firmas estadounidenses les permitió tener el control de la producción, abaratar costos y garantizar sus exportaciones textiles

Otro factor destacable fue que dicho tratado beneficiaba a las empresas transnacionales de EE.UU., ya que les permite conservar las fases básicas de la cadena productiva, lo que le permite tener el control de la producción, aunque está se encuentre fraccionada en muchos países o empresas, corresponde a ellas la propiedad y uso de la marca, el corte y los diseños de moda, dicha estructura es utilizada por empresas como: Liz Claiborne, Donna Karan, Ralph Lauren, Tommy Hilfiger, entre otras<sup>132</sup>.

- La especialización en ciertas prendas de vestir;

---

<sup>131</sup> Ivette Salim Salomón, Georgina Aguirre Vidaña, Carolina Torres Fausto y Mariana Reina Astudillo, op. cit., p. 101

<sup>132</sup> *Ibid.*, p. 102

El TLCAN promueve un modelo maquilador de abastecimiento, lo que significa que no hay una diversificación de exportaciones, sino todo lo contrario, existe un proceso de creciente concentración en unas cuantas categorías de productos.

México se convierte en un gran productor de sostenes, ropa interior, pantalones de algodón, camisas de punto, ropa de dormir de fibras sintéticas, sacos y abrigos de fibras sintéticas para caballeros y jóvenes<sup>133</sup>. Se trata de líneas de productos básicos, lo cual representa un bajo valor agregado.

- La reubicación geográfica;

La entrada en vigor del TLCAN aceleró el proceso de traslado de las empresas estadounidenses a territorio nacional, estableciendo sus plantas de producción en textiles y vestidos en México, con el objetivo de tener mayor capacidad de adaptación ante la cambiante situación competitiva.

Durante el periodo 1995 al 2000 se crean más de 500 plantas maquiladoras textiles y de vestuario. Esto significó la creación de 180, 000 nuevos empleos y la diseminación de la maquila de confección hacia muchas ciudades dentro de territorio nacional<sup>134</sup>.

- El aumento del número de maquiladoras, talleres y trabajadores a domicilio;

El sector textil y de confección es uno de los sectores más dinámicos, el que atrae inversión extranjera y aumenta la oferta de empleo. La instalación de empresas maquiladoras creció de 22 000 que existían en 1994, a 34,000 en 1998. La ocupación también se elevó, de 648,263 trabajadores en 1995, a 1, 285,007 trabajadores en el 2000<sup>135</sup>.

El crecimiento de las maquiladoras, propició un cambio de su estructura. En los años sesenta y setenta eran maquiladoras de primera generación, que realizaban el proceso de ensamble; en los años ochenta empezaron la segunda generación, en las cuales se realizan tareas de transformación; y en

---

<sup>133</sup>Guadalupe García de León, op.cit., p. 201

<sup>134</sup>Ivette Salim Salomón, Georgina Aguirre Vidaña, Carolina Torres Fausto y Mariana Reina Astudillo, op. cit., p. 101

<sup>135</sup>Ibíd., p. 105.

los noventa empieza a establecer plantas maquiladoras de tercer generación, las que tienen centros de investigación, diseño y desarrollo<sup>136</sup>.

- La profundización de la competencia con los países Asiáticos y los de Centro América para abaratar la fuerza de trabajo.

Con la firma del TLCAN, México se vio favorecido en sus exportaciones al mercado estadounidense frente a sus otros competidores, en especial China y los países de Centro América y la Cuenca del Caribe.

Eso se debió principalmente a la imposición de cuotas que estableció el mercado estadounidense a los productos provenientes de Hong Kong, Taiwán, Corea del Sur y China. En el caso específico de China, durante la administración de Clinton se redujo las cuotas de importación en represalia por los embarques ilícitos de ropa china, por medio de otros países como Honduras y Panamá. Las cuotas chinas se redujeron de 35 a 28% en 88 categorías de productos. Lo anterior equivalía a una reducción de 1200 millones de dólares. China tuvo que negociar sus cuotas de exportación y redirigir sus ventas hacia mercado asiático y en especial Japón<sup>137</sup>.

Por su parte México comenzó a exportar sus productos a ritmos muy rápidos y empezaron a ocupar el lugar dejado por los países asiáticos.

El TLCAN le permitió a México tener un aumento en las exportaciones y en la entrada de divisas, lo que representaba al país un alivio a su pesada deuda externa. A su vez también le permitió integrarse al fenómeno de la globalización, al cual ningún país escapa, aún las socialistas como China.

## 6. La Evolución de la Industria Textil de México (2000- 2012)

A partir del 2000 se intensifica la competencia internacional, así como la recesión económica de Estados Unidos, lo que empezó a revertir el auge exportador de las cadenas mexicanas productoras de la industria textil, conduciendo a una situación de crisis en el sector; esto se debe principalmente

---

<sup>136</sup>Carrillo Jorge y Alfredo Hualde, "**Maquiladoras de tercer generación. El caso de Dephi-General Motors**", Comercio Exterior, Septiembre de 1997. Citado por Isabel Rueda, Nadima Simón Domínguez y María Luisa González Marín "**La industria de la confección en México y China ante la globalización**", México, Ed. Porrúa, 2004, p. 105.

<sup>137</sup>Ivette Salim Salomón, Georgina Aguirre Vidaña, Carolina Torres Fausto y Mariana Reina Astudillo, **op. cit.**, pp. 109-110.

a la creciente integración de México con Estados Unidos, debido a que más del 80 por ciento del comercio nacional se dirige al mercado estadounidense, por lo que cualquier contracción de la economía estadounidense también repercute en la economía nacional<sup>138</sup>.

La recesión económica que sufrió Estados Unidos en el 2001 tuvo efectos sobre el sector textil mexicano, el cual a pesar de la crisis, México ocupada el primer lugar de exportador en prendas de vestir hacia Estados Unidos y el cuarto a nivel mundial. Sin embargo la industria resintió la recesión de Estado Unidos, ya que desaceleró la producción nacional; registrando un descenso en las exportaciones hacia este país. Durante el 2001 las exportaciones fueron de 7 811 millones de dólares hacia ese mercado, lo cual registró una caída del 7% respecto al valor exportado en el 2000. Esta situación se repite al año siguiente y registran una caída del 5 por ciento<sup>139</sup>.

En la tabla (23) puede verse que durante 1990 al 2000 la cadena de la industria textil tenía una tasa de crecimiento del 33.2%, mientras que en el periodo del 2001 al 2005 la cadena de la industria textil tuvo un decrecimiento del - 5.2%.

Concepto	2000	2002	2004	2005	Tasa de Crecimiento	
					1990 – 2000	2001 - 2005
Fibra	256	214	218	227	22.4	0.1
Textil	398	430	435	441	25.7	4.1
Confección	8,256	7,425	6,662	6,050	35.2	-6.2
Otros	566	551	454	493	25.3	-1.9
Total exportador hacia el mercado estadounidense	9,470	8,620	7,769	7,211	33.2	-5.2

Fuente. Elaboración propia con datos Enrique Dussel Petters y Lorena Cárdenas Castro, "México y China en la Cadena hilo – textil-confección en el mercado de EE.UU.", julio 2007, Comercio Exterior, núm. 7, vol. 57, p. 537.

La caída en las exportaciones de la cadena fibra – textil – confección, también se vieron reflejadas en una pérdida constante de empleos tanto en el sector de la confección como en la industria textil, las cuales corresponden al cierre definitivo o relocalización de plantas maquiladoras. Estimaciones de la

<sup>138</sup> Ibid., 321 - 323

<sup>139</sup> Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 328

Cámara Nacional de la Industria Textil, con base en la información del IMSS, señalan la pérdida de aproximadamente 50,000 empleos dentro del sector textil, y 185,000 en el sector de la confección, entre diciembre de 2000 al 2003. Por otro lado se redujo el número de empresas establecidas de 17,002 a 15,653 durante el periodo 2001 – 2002<sup>140</sup>.

A partir del 2001 la cadena fibra- textil – confección comenzó a perder competitividad tanto a nivel internacional como a nivel nacional, lo cual puede verse en el tabla (24), el cual repercutió en la pérdida de empleo, tan sólo en el 2004 la cadena había perdido 23.33% del empleo, el cual continuo hasta el 2006 con una pérdida de 35.9 por ciento con respecto al 2000<sup>141</sup>. En cuanto a la capacidad de productividad de las plantas también se observó un decrecimiento, tan sólo en el 2001 se utilizaba el 78.5% de la capacidad total de la planta.

**Tabla 24 México porcentajes sobre el total de la manufactura de la industria textil en porcentajes, durante el periodo del 2000 a 2006**

Variable	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Empleo (tasa de crecimiento anual)	1.4	-8.7	-8.6	-8	-8.2	-5.7	-3.5
Productividad por trabajador	85.06	83.02	83.63	81.66	81.6	82.05	80.76
Capacidad de planta utilizada en los establecimientos activos	77.74	76.09	76.8	76.38	79.33	78.63	78.9
Capacidad total de planta usada en establecimientos activos	80.49	78.58	78.68	79.33	81.48	82.25	82.24

Fuente. Tomada de de Enrique Dussel Petters y Lorena Cárdenas Castro, "México y China en la Cadena hilo – textil- confección en el mercado de EE.UU.", julio 2007, Comercio Exterior, núm. 7, vol. 57, p. 535.

Por lo que México se encuentra enfrentando los desafíos de poder desarrollar ventajas competitivas dinámicas, lo cual es entendido como lo dice el autor Fajnzylber Fernando; como "el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido<sup>142</sup>". Lo anterior significa que las cadenas mexicanas de la industria textil necesitan transitar hacia el servicio de paquete completo; ya que esto significa un escalamiento y especialización en el actual entorno de la competencia internacional<sup>143</sup>.

<sup>140</sup>Ibid., p.329 - 330

<sup>141</sup>Enrique Dussel Petters y Lorena Cárdenas Castro, "México y China en la Cadena hilo – textil- confección en el mercado de EE.UU.", julio 2007, Comercio Exterior, núm. 7, vol. 57, p. 535

<sup>142</sup>Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 322

<sup>143</sup>Idem

Debemos denotar que las preferencias establecidas en el TLCAN se han ido erosionando en la medida en que el gobierno de Estados Unidos ha otorgado ventajas similares a otros países. Primero, la Ley de Fomento de Comercio y Desarrollo del 2000, permitió la entrada libre de cuotas y aranceles a las exportaciones de prendas de vestir realizadas desde los países de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC) que utilizaran hilos y telas de origen estadounidense; esa misma ley se estableció en África Subsahariana, por medio del “*African Growth and Opportunity*” Act (AGOA); para finales del 2002 estas preferencias fueron extendidas a Colombia y otros países del Pacto Andino, mediante el “*Andean Trade Preferences*” Act<sup>144</sup>. Esto significa una homologación de Estados Unidos hacia América Latina.

Aunado a esto, China ingresa el 11 de diciembre de 2011 a la Organización Mundial de Comercio, lo cual intensifica la competencia. La entrada de China a la OMC significaba la obligación de México permitir la entrada sin aranceles de sus productos. Ante el riesgo de fuertes repercusiones en la industria nacional, se utilizó la llamada cláusula “de paz”, la cual establecía que durante los primeros seis años de entrada China a la OMC, las autoridades mexicanas podrían mantener las cuotas antidumping aplicadas a 21 productos provenientes de esa nación, sin que esto se pudiera impugnar. La vigencia de la cláusula expiró el 11 de diciembre del 2007, vencido el plazo, México y China comenzaron negociaciones, que finalizaron en el Acuerdo sobre Medidas de Remedio Comercial, firmado el 1 de junio de 2008 en Perú y entró en vigor en octubre de 2008<sup>145</sup>.

Dicho acuerdo dispone que a partir del 15 de octubre de 2008 se aplicaran medidas de transición para la eliminación de las cuotas compensatorias que México impuso a China en 204 fracciones arancelarias consideradas sensibles. Estos aranceles oscilarían entre 350 y 60 por ciento, los cuales se eliminaran de manera progresiva, de modo que quedaron completamente revocados el 11

---

<sup>144</sup>Ibid., p.325 con información de <http://otexa.ita.doc.gov>

<sup>145</sup>Salvador Medina Ramírez, “**Eliminación de medidas de transición a importaciones de China: una perspectiva nacional**”, 2011, Comercio Exterior Bancomext, p. 7

de diciembre de 2011, sin que México pueda aplicar medidas antidumping o de salvaguardias a los productos considerados sensibles<sup>146</sup>.

Dado que el sector textil y de confección es uno de los cuatro sectores en los cuales se formalizan programas sectoriales de competitividad, se estableció un programa sectorial de la cadena fibra – textil – vestido durante el periodo 2001-2006, en el cual se le identificaba como prioritaria para el marco de la política económica para la competitividad, en tal virtud se dio a conocer el programa en el 2003, el cual contenía dos objetivos fundamentales: La recuperación y ampliación del mercado, tanto a nivel internacional como nacional y mejorar la posición de la cadena productiva en su conjunto a través de tres estrategias<sup>147</sup>:

- a) Combate a la ilegalidad e impulso de canales alternativos de comercialización en el mercado nacional y mercados externos claves.
- b) Impulsar las operaciones de “paquete completo” para dar soluciones integrarles a los clientes, incluyendo el desarrollo conjunto de productos innovadores, con moda o desempeño técnico superior, a lo largo de la cadena; velocidad, flexibilidad, exactitud y seguridad de suministro; proceso vertical virtual; uso de tecnologías de información que soporte el pronóstico de la demanda, resurtido de inventarios, logística y comunicaciones; embarques directos a tiendas y al consumidor final, entre otros<sup>148</sup>.
- c) Adecuación y aplicación del marco jurídico.

Aun cuando programa sectorial tenía fuertes ambiciones para desarrollar el sector textil, los problemas en la industria continuaron reflejándose en la caída de la ocupación del personal del sector, lo cual, se puede ver reflejado en el cuadro (24), en el cual durante el año 2003 había un total de 678,600 personas ocupadas en los diferentes sectores que comprenden la cadena fibra – textil - confección, para el 2008 se redujo a 597,574 perdiéndose 81, 026 plazas laborables; dentro de la cadena textil lo cual se puede observar que el eslabón

---

<sup>146</sup>Ibíd., p. 8.

<sup>147</sup>Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 348

<sup>148</sup> [www. secretariadeeconomia.com](http://www.secretariadeeconomia.com), consultada el 27/02/2013

que más capta personal es el apartado de la fabricación de prendas de vestir, tan solo en el 2008 represento 53.16% del personal ocupado de la cadena fibra – textil – confección.

**Tabla 24 Personal Ocupado en la Industria Textil y de Vestido (2003 - 2008)**

<b>Año</b>	<b>2003</b>	<b>2008</b>
<b>Fabricación de Insumos Textiles</b>	90,673	76,541
<b>Confección de Productos Textiles, excepto prendas de vestir.</b>	66,303	78,913
<b>Fabricación de Prendas de Vestir</b>	408,931	317,714
<b>Fabricación de Productos de Cuero, Piel y Materiales Sucedáneos, excepto prendas de vestir.</b>	112,793	114,506
<b>Total</b>	<b>678,600</b>	<b>597,574</b>

Fuente. Elaboración propia con datos estadísticos del INEGI 2012.

A pesar de las estrategias establecidas por el gobierno, el mercado interno presentaba un consumo del 58 por ciento de mercancías textiles de origen ilegal en el 2005, las cuales provenían en su mayoría de Asia y en particular de China. Sólo el 20% del consumo nacional era de procedencia local, y el 22% se importaba de manera legal<sup>149</sup>. Ante la persistente entrada de mercancía de origen chino; el gobierno federal a través de la Secretaría de Economía ha impulsado el “Programa de Importación Temporal para la Exportación”, con el propósito de fomentar las ventas al exterior, mediante el cual se permite importar materias primas, maquinarias, contenedores y equipo en general, sin pagar aranceles, bajo la condición de que se fabricarán productos para su venta al exterior; con la finalidad detener la entrada ilegal del mercado textil chino y aumentar la competitividad; sin embargo, este programa en lugar de frenar el contrabando ilegal de prendas de vestir, permitió la consolidación de un “contrabando legal” al no aplicar sanciones penales contra los responsables de introducir fibra – textiles – confección de origen chino al mercado nacional<sup>150</sup>.

Ante la falta de competitividad que presentaba la industria, en el año 2007, el ex - presidente Felipe Calderón Hinojosa presentaba el programa sectorial de economía, para el periodo 2007 – 2012, en coordinación con la Secretaría de Economía, en donde se establecían cuatro estrategias orientadas a impulsar la

<sup>149</sup> Alma Rosa Cruz Zamora, “China: Competencia comercial con México y Centroamérica”, Marzo 2005, Comercio Exterior Bancomext, Núm. 3, vol. 55, p. 287.

<sup>150</sup> “Se termina el decreto maquilador” en Notimex, 26/01/2006. Consultado el 23/08/2012.

productividad y la competitividad de la economía mexicana, las cuales se describen en el cuadro (25):

Cuadro 25 “Programa Sectorial de Economía 2007 – 2012”	
Estrategia	Medios
Creación de Mipymes	Promover emprendedores. Fortalecer el Sistema Nacional de Incubación. Esquemas de Capital Semilla, a través del Fondo Pyme. Capacitación y consultoría.
Aumentar la Competitividad de la Economía Mexicana.	Fomentar el uso de tecnologías de información, productos, servicios e innovación. Desarrollo de corredores multimodales y establecer la campaña, “México, entrega completa y a tiempo”. Aplicación adecuada de la normatividad. Disminuir los costos de apertura y operación de los negocios.
Fomentar el Comercio Exterior y la Inversión Extranjera Directa.	Realizar Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI). Establecer el Comité de Normatividad de Comercio Exterior, el cual tendrá la facultad de emitir opiniones y/o recomendaciones en materia de comercio exterior. Creación de ProMéxico como entidad de representación en diversas entidades internacionales con el objetivo de fomentar la inversión en México.
Política Sectorial (Fortalecer el mercado interno)	Promover la reconversión de las industrias básicas (textil – vestido, cuero – calzado, entre otros), a fin de que se posicionen en los mercados domésticos e internacionales. Fomentar la especialización en la producción. Instrumentar cupos de importación, a fin de que los sectores puedan complementar su oferta nacional.

Fuente. Elaboración propia con datos del Diario Oficial de la Federación. Revisado el 02/03/2012

El programa sectorial buscaba incrementar la competitividad de México, orientando la actividad productiva del país hacia segmentos de mayor sofisticación tecnológica para poder responder de manera eficiente a los

cambios del entorno mundial<sup>151</sup>; sin embargo en el ranking de competitividad realizado en el 2009 México ocupaba el lugar 59 a nivel mundial y el lugar 6 dentro de América Latina, por debajo de Chile, Puerto Rico, Brasil y Costa Rica, demostrando desventajas frente a los principales competidores de la industria textil y de confección<sup>152</sup>.

A nivel nacional, la industria de la confección de prendas de vestir captó durante el año 2011, la fuerza laboral de 206,877 trabajadores de acuerdo a los registros del Instituto Mexicano del Seguro Social, respecto al año anterior, lo que significó la pérdida de 3,003 puestos de trabajo en esta actividad; y del periodo 2006 – 2011 se perdieron 75,337 fuentes de trabajo en esta actividad. Durante el 2009 representó la cuarta actividad generadora de plazas laborales, concentrando la tabla (26).

Tabla 26. Trabajadores Asegurados de la Industria Textil – Confección 2006 – 2011 (A nivel nacional)

Actividades económicas	nacional)						Variación 2010-2011	Variación 2006-2011
	2006	2007	2008	2009	2010	2011		
Confección de prendas de vestir.	282,214	281,278	224,770	210,470	209,880	206,877	-3,003	-75,337
Fabricación de calzado con maquinaria y/o equipo motorizado.	85,084	86,161	78,452	81,538	87,050	87,883	833	2,799
Otros artículos confeccionados con textiles y materiales diversos.	80,991	81,445	67,858	62,184	72,168	76,743	4,575	-4,248
Fabricación, preparación de hilado, tejido y acabados textiles de fibras blandas.	71,567	84,163	61,547	60,730	63,977	64,984	1,007	-6,583
Fabricación de perfumes y cosméticos.	23,176	27,949	22,790	23,262	24,401	25,250	1,007	-6,583
Fabricación de tejidos y artículos de punto.	16,851	20,638	14,523	15,024	15,323	14,935	849	2,074
Trabajos, blanqueamiento, teñidos, estampado, impermeabilización, acabado, hilado de tejidos de fibras blandas.	18,599	22,564	15,750	14,956	15,069	14,412	-388	-1,916
Fabricación, montaje y/o ensamble de relojes, joyas, artículos de orfebrería y fantasía.	17,410	16,548	13,171	12,192	12,089	11,946	-657	-4,187
Confección de prendas de vestir a la medida.	4,814	5,606	5,004	4,879	5,093	4,772	-143	-5,464
Fabricación, preparación, hilado, tejido y acabado textiles de fibras duras.	2,720	2,626	2,334	2,346	2,432	2,636	-321	-42
Fabricación tejidos fibras blandas con telares automatizados s/lanzadera.	2,681	2,661	2,167	2,182	1,993	1,860	204	-84
Fabricación de hilados con máquinas de turbina.	1,426	1,522	1,405	1,443	1,676	1,461	-133	-821
Trabajos de hilados y/o tejidos sin maquinaria ni equipo motorizado.	643	692	529	571	451	937	486	294
Fabricación de calzado sin maquinaria ni equipo motorizado.	463	417	354	290	363	381	18	-82
<b>Total</b>	<b>608,639</b>	<b>634,270</b>	<b>510,654</b>	<b>492,067</b>	<b>511,965</b>	<b>515,077</b>	<b>3,112</b>	<b>-93,562</b>

<sup>151</sup> Agenda de Competitividad en Logística 2008 – 2012, Secretaría de Economía, México, p. 4

<sup>152</sup> Simón Feldman Edvany y Georgina Chávez, La industria del vestido en México: Situación actual y perspectivas 2009 – 2010", México, 2009, p. 25.

La industria textil mexicana afronta severos problemas de competitividad, sin embargo se han desarrollado estrategias para obtener un mayor reconocimiento en el mercado internacional, lo que la ha posicionado en la onceava potencia exportadora de productos textiles en el mundo.

## 7. Recapitulación

La industria textil ha ido desarticulado sus cadenas productivas internas, de tal forma que el desempeño exportador muestra un escaso poder de arrastre sobre el conjunto de la planta productiva y el empleo; como consecuencia de lo anterior se ha detonado un proceso en el cual al incrementar la capacidad exportadora también se genera un mayor aumento en las importaciones, lo cual ha generado un déficit comercial crónico que constituye un rasgo estructural de la industria mexicana. Tal proceso ha generado una desintegración de las cadenas productivas, debido a que las empresas se constituyen como empresas ensambladoras, desarticulando sus cadenas productivas internas.

Por otro lado, debemos denotar que la integración de México hacia las redes internacionales de la cadena fibra – textil – confección se ha basado en abastecer las redes estadounidenses bajo el marco del TLCAN, el cual reforzó la integración de las economías de México y de Estados Unidos.

Sin embargo las ventajas proporcionadas por el TLCAN se han comenzado a diluirse a medida que las cuotas y aranceles para otros países se reducen.

Por lo tanto, la transformación de la industria no ha ido en la dinámica internacional, ya que siguen basando su estrategia de exportación en el empleo de la mano de obra barata, bajos aranceles e importaciones baratas; dejando a un lado el desarrollo de procesos productivos ligados a la innovación tecnológica y al aumento de la productividad

### Capítulo III

## Marco Legal Internacional del Sector Textil

El comercio internacional de la cadena fibra – textil – confección ha sido uno de los más complejos respecto a su normatividad; ya que se regula el comercio a nivel internacional de los productos e insumos de esta industria.

A su vez, el marco normativo establece un esquema de incentivos y limitaciones en el cual las organizaciones estructuran sus estrategias competitivas sobre un escenario de competencia global y reconfiguración regional de las cadenas de abastecimientos.

El marco internacional de la industria textil y de vestido ha estado en constante evolución, sin embargo debemos denotar que su regulación se estructuró bajo el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio, conocido como GATT<sup>153</sup> (por sus siglas en inglés), este acuerdo abrió una época histórica de progresiva liberación del comercio mundial, el cual implicó un cambio en las tendencias de proteccionismo generalizado por el periodo entre guerras. Este proceso abarcó inicialmente a los países industriales integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); y a partir de la década de los ochenta, se extendió a los países en desarrollo. Desde entonces ha tenido un proceso de reducción de las barreras

---

<sup>153</sup>GATT establecía disposiciones sobre aranceles y otros asuntos relacionados con las importaciones y exportaciones, dicho acuerdo fue realizado en la Habana el 30 de octubre de 1947, entró en vigor a partir del 1 de enero de 1948 y tuvo una aplicación hasta el 31 de diciembre de 1994. A partir de entonces se convirtió en un anexo del Acuerdo de Marrakech, que estableció la Organización Mundial de Comercio (OMC). Durante la Ronda de Uruguay el GATT se convierte en la OMC. Retomado de, Lal Das Bhagirath, “La OMC y el Sistema multilateral de comercio: pasado, presente y futuro”, España, 2004, p. 16

arancelarias al intercambio comercial, combinado con políticas de barreras no arancelarias de carácter temporal<sup>154</sup>.

## 8. Normatividad de la Cadena fibra – Textil – Confección

En 1961 bajo los auspicios del GATT, se estableció el Acuerdo a Corto Plazo (ACP) para el comercio internacional de textiles de algodón, este acuerdo era de carácter multilateral, el cual estuvo dirigido contra los nuevos exportadores internacionales de bajos salarios entre los que ya predominaban los del sudeste asiático<sup>155</sup>.

Para 1962, el Acuerdo a Corto Plazo se convirtió en el Acuerdo a Largo Plazo (ALP) sobre el comercio internacional de textiles que fue suscrito por 31 países y tuvo una duración inicial de cuatro años. Este acuerdo estuvo vigente por doce años – por renovaciones en 1966 y 1970- y la cantidad de signatarios se elevó de 31 en 1962 a 83 en 1973. Las restricciones de dicho acuerdo sólo se aplicaron a los productos de algodón, hilos, telas, artículos, ropa y otros productos textiles manufacturados con 50 por ciento o más de contenido de algodón por peso<sup>156</sup> (se exceptuaban los productos tejidos a mano de las industrias domésticas y el algodón en rama).

El Acuerdo a Largo Plazo dio lugar al Acuerdo de Multifibras en 1974, el cual continuó vigente hasta 1994, este acuerdo regulaba el comercio de la industria textil y de vestido, el cual imponía cuotas a las exportaciones al limitar su crecimiento anual a 6%.

Debemos denotar que durante el periodo de 1948 a 1994 se originaron barreras no arancelarias, las cuales eran una modalidad proteccionista, estos instrumentos eran denominadas: Restricciones voluntarias a las exportaciones y Acuerdos para la Comercialización Ordenada, tales instrumentos actuaban como acuerdos, entre un país importador y un país exportador, en el cual el segundo aceptaba restringir envíos a cambio de aranceles más reducidos. Por otro lado exigían un aumento al producto importado, lo cual beneficiaba a las

---

<sup>154</sup> Rueda Peiro Isabel, Simón DominguezNadima, **“El dilemma de la industria del vestido en México, los casos de Aduascalientes y Yucatán”**, Edit Porrúa, México, 2006, Pp.65

<sup>155</sup> Ibid., P.76

<sup>156</sup> Ibid., P. 77

empresas nacionales y a las empresas exportadoras extranjera a costa de los consumidores del país importador. Este tipo de acuerdos fueron utilizados por Estados Unidos para restringir las exportaciones de textiles provenientes de Japón en 1956<sup>157</sup>.

El Acuerdo de Multifibras incorporaba nuevas naciones exportadoras a través de un tratamiento especial y ofrecía no limitar las exportaciones de los proveedores pequeños. Este último aspecto potenció el rápido crecimiento de las exportaciones de los países en desarrollo de incipiente incorporación al mercado.

Dentro del acuerdo se estableció un sistema de cuotas, la cual desempeñó en los patrones de dispersión global de las redes de abastecimiento de esta industria, así como en los procesos de escalamiento e internacionalización de las redes del sector textil.

Sin embargo, por su contenido normativo, el AMF constituyó un acuerdo multilateral que podía ser implementado por convenios bilaterales entre países importadores y exportadores. Estableciendo un mecanismo de cuotas de importación ajustadas anualmente a tasas de incremento máximo del 6% y otorgaba a los países importadores el derecho de establecer restricciones adicionales con consulta contra importaciones que amenazaban trastornar los mercados nacionales. Además fijaban normas flexibles en la utilización de cuotas, tales como la posibilidad de usar cuotas anteriores no utilizadas o cuotas futuras, así como realizar cambios entre distintas categorías de productos<sup>158</sup>. Podemos establecer que el AMF combinaba normas de restricción con cláusulas de flexibilidad.

Para 1978 el Acuerdo de Multifibras fue modificado y expresó un endurecimiento con relación al anterior, ya que limitó el incremento de las cuotas y los mecanismos para limitarlas y dio lugar a convenios desfavorables para los principales países exportadores como Hong Kong, Corea y Taiwán.

---

<sup>157</sup>Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, **“El dilema de la industria del vestido en México, los casos de Aguascalientes y Yucatán, México”**, Ed. Porrúa, 2006, pp. 66 – 67.

<sup>158</sup>Ibíd., p.65

Ejemplo de lo anterior ocurrió durante la administración Reagan, el cual se apoyó en el AMF para reducir al 1.5% el incremento de las exportaciones de los tres países mencionados anteriormente y reducción de un 3% al nuevo gran exportador asiático, China<sup>159</sup>.

Durante la década de los noventa tiene lugar una transformación en el régimen internacional para el comercio de productos textiles vigentes durante veinte años. Estas nuevas transformaciones involucraban el progresivo desmantelamiento del Acuerdo Multifibras y con ello transitar hacia un nuevo marco regulatorio global.

Estas transformaciones se llevaron a cabo, en la Ronda de Uruguay del GATT (1995), entró en vigor el Acuerdo sobre Textiles y Vestidos, que marcó un periodo de transición, el cual buscaba poner fin al sistema de cuotas en el comercio internacional de este tipo de bienes, e integrar este sector a la disciplina del GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) e incluirla en la agenda de negociaciones de la Organización Mundial del Comercio (OMC), provinieron de los principales países en desarrollo afectados por las restricciones a sus exportaciones impuestas por el Acuerdo de Multifibras<sup>160</sup>.

La integración del comercio textil a los principios del GATT se dividió en cuatro etapas para eliminar en definitiva las cuotas de las importaciones<sup>161</sup>, durante un periodo de diez años, las cuales son:

1. La integración de productos al régimen del GATT (incluyendo la remoción de cuotas), esta fase comenzó el 1 de enero de 1995, con el 16% como mínimo de integración del comercio y un aumento en las tasas de crecimiento de cuotas de 16%.
2. La aceleración de las tasas de crecimiento de las cuotas aún vigentes durante el periodo de transición, esta etapa considero la integración mínima adicional de 17% de las importaciones para

<sup>159</sup> Bonacich Edna, Waller V. David, "**Mapping a Global Industry: Apparel Production in the Pacific Rim Triangle**", retomado por Guadalupe García de León, op. cit., p. 235 – 236.

<sup>160</sup> Guadalupe García de León, op. cit., p.48

<sup>161</sup> René Hernández A., Indira Romero y Martha Cordero, "**¿Se erosiona la competitividad de los países del DR – CAFTA con el fin del acuerdo de textiles y vestuario?**", Mayo 2006, Unidad de Comercio Internacional e Industrial CEPAL, serie de estudios y perspectivas, núm. 50.

principios de 1998, y una tasa de crecimiento de las cuotas 25% mayor que el periodo previo.

3. Esta fase se fijó para enero del 2002, estableció una integración de 18% y un aumento de las cuotas de 27%.
4. En la última fase, los productos remanentes (49%) fueron integrados al finalizar el periodo de transición el 1 de enero de 2005.

La eliminación del sistema de cuotas, en los acuerdos relativos a textiles en la Ronda de Uruguay incluyeron también una reducción de 22% en el arancel promedio para estos productos, de tal forma que el arancel promedio, después de la Ronda de Uruguay quedó en 12.1%, muy superior al arancel promedio de 3.8% acordado para los productos manufacturados de los países desarrollados<sup>162</sup>.

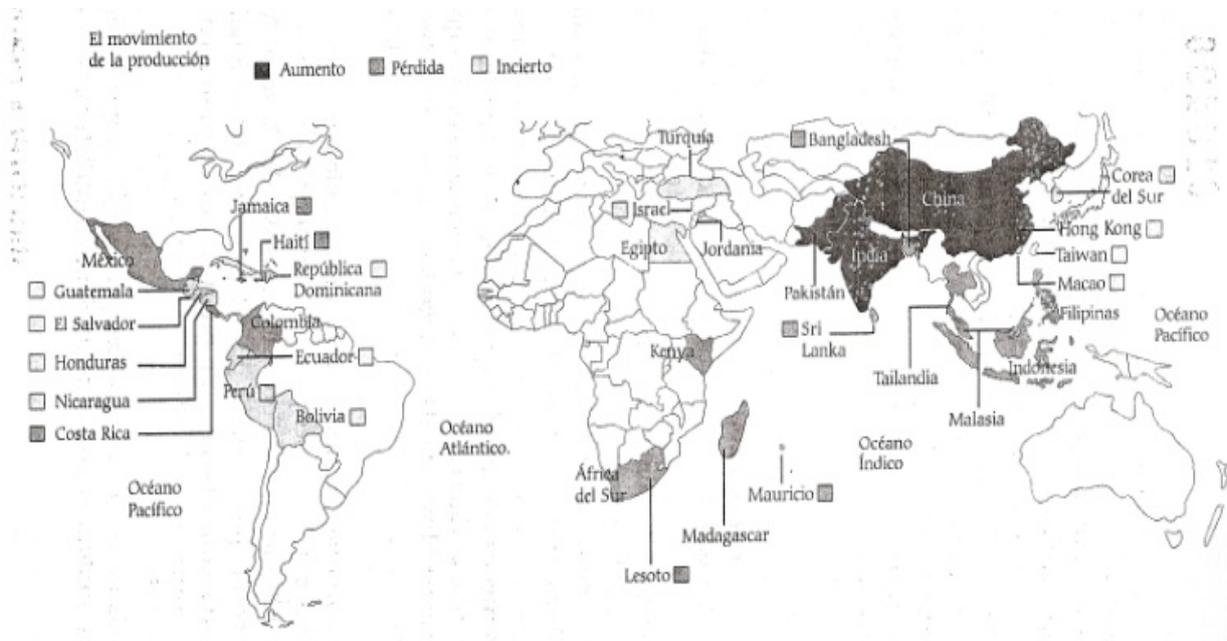
Actualmente con el proceso de culminación de la liberalización del sector textil, el Acuerdo sobre Textiles y Vestidos ha tenido un clima de escepticismo, ya que los países importadores han recurrido a la estrategia de no integrar los principales productos exportados por los países en desarrollo. Los principales beneficiarios fueron los países del sudeste y sur de Asia, en particular, China es el principal beneficiario de la eliminación del Acuerdo de Multifibras y de la liberación de los intercambios en el sector textil a escala mundial. A partir de 1997, la devolución de Hong Kong a China ha hecho estallar las exportaciones a nivel mundial, lo cual lo ha convertido en el principal productor mundial, en donde Hong Kong ejerce funciones de centro financiero y de servicio para toda la región<sup>163</sup>.

---

<sup>162</sup> Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 48.

<sup>163</sup> Stefania Saviolo y Testa Salvo, "**La gestión de las empresas de moda**", España, Ed. Gustavo Gili, 2007, p. 103.

En la imagen visualizada (Tomado de Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, “El dilema de la industria del vestido en México, los casos de Aguascalientes y Yucatán, México, Porrúa, 2006, p. 84, con información de



Mapa 1. Movimiento de Producción

U.S. International Trade Commission) se puede observar, los movimientos de la producción a nivel internacional; tras la liberación del sector textil, dando lugar al traslado de empresas europeas, americanas y japonesas hacia China<sup>164</sup>, consolidando globalmente las cadenas de la industria textil y de confección.

Los movimientos de relocalización<sup>165</sup> de la producción hacia las economías emergentes del sudeste asiático, fueron atraídos principalmente por la abundante mano de obra disciplinada y barata, además de contar con disponibilidad de textiles de calidad, la flexibilidad de la producción y, de forma creciente, mercancías de alta calidad, estos países han logrado moverse desde el simple ensamblaje de insumos importados hacia una industria más integrada internamente, con mayor valor agregado, ofreciendo productos de alta calidad a precios relativamente bajos; por lo que se han vuelto expertos en el

<sup>164</sup>Stefania Saviolo y Testa Salvo, *op.cit.*, p. 104

<sup>165</sup> La relocalización de la producción hacia las economías emergentes del sudeste asiático, inicio en los años de la década de los 50 del siglo XX, cuando las firmas del vestido de Estados Unidos trasladaron su producción hacia Japón, luego a Hong Kong y después a Corea del Sur, terminando en Taiwán.

abastecimiento de paquete completo, también denominado “contrato con especificaciones<sup>166</sup>”.

La eliminación de restricciones permite aumentar la eficiencia y el bienestar del consumidor, a su vez beneficia a los países en desarrollo por sus ventajas comparativas en el sector y los países desarrollados podrán obtener los productos a bajos precios; sin embargo no todos los países han estado en acuerdo con dicho desmantelamiento, por lo que en octubre del 2004, varios países menos adelantados miembros de la OMC presentaron una comunicación sobre el acceso a los mercados para los países menos adelantados en el sector textil y del vestido<sup>167</sup>.

Como respuesta frente a los problemas y oportunidades se creó en marzo del 2004 el Foro Internacional del Acuerdo Multifibras (FIAM) con la participación de instituciones internacionales, representantes empresariales de marcas como Nike, Gap, compradores detallistas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil. Se trata de una red colaborativa y abierta integrada por más de 30 organizaciones; con el propósito de diseñar e impulsar políticas que garanticen un desarrollo equitativo y trabajo digno en el mundo tras el fin del AMF. En dicho foro cuestionan la política de basar la competitividad de los países exportadores en los bajos costos de mano de obra y los bajos niveles de organización sindical. Por el contrario el FIAM, jerarquizan los factores de incremento de la productividad, tales como tecnología, flexibilidad; producción de paquete completo, tratados de libre comercio y cumplimiento de los estándares laborales<sup>168</sup>.

## 8.1 Recapitulación

La normatividad del sector textil ha estado en constante evolución, por lo que se han desarrollado acuerdos multilaterales para regular los productos e insumos de esta industria; bajo este escenario las firmas crean sus estrategias competitivas reconfigurando sus cadenas de abastecimiento. A continuación se establecen los acuerdos generados a nivel internacional.

---

<sup>166</sup> Tomado de Bonacich y Waller por Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 98.

<sup>167</sup> Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, *op. cit.*, p. 85

<sup>168</sup> Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, *op. cit.*, p. 83.

1. Acuerdo a Corto Plazo (1961) buscaba regular el comercio de textiles de algodón, dirigido a los nuevos exportadores de bajos salarios, entre los cuales se localizaban los países del sudeste asiático.
2. El Acuerdo a Corto Plazo fue sustituido por el Acuerdo a Largo Plazo (1962 - 1974), en donde buscaba regular el comercio de productos textiles que tuvieran 50 por ciento o más, de contenido de algodón.
3. Acuerdo de Multifibras (1974 – 1994), limitaba las exportaciones de textiles a un crecimiento anual del 6 por ciento; bajo este acuerdo se establecían acuerdos bilaterales sobre cuotas negociadas bajo el Acuerdo de Multifibras.
4. En la década de los noventa, se busca el progresivo desmantelamiento del Acuerdo de Multifibras como resultado de las negociaciones de la Ronda de Uruguay del GATT, por lo que se establece el Acuerdo sobre Textiles y Vestidos (1995 – 2005), busca poner fin al sistema de cuotas en el comercio internacional de la industria textil.

El proceso de poner fin a las cuotas ha generado que los países y las empresas estén en una competencia más directa, beneficiando al Sudeste Asiático, en particular China y la India, los cuales apunta el crecimiento considerable en la cadena de suministros a nivel global lo que impulsará una concentración de la producción en menos y más eficientes países.

Por lo tanto, en los países menos competitivos, habrá consecuencias económicas y sociales, la mayoría negativas, tales como cierre de fábricas, aumento del desempleo, disminución de sus exportaciones y de sus ingresos aduaneros<sup>169</sup>.

---

<sup>169</sup>Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, *op. cit.*, p. 85

## Capítulo IV

### Relación México – China en la Industria Textil

La relación diplomática entre México y China datan de 1899, con la República Popular China desde 1972, durante la década de los noventa las relaciones binacionales eran buenas, sin embargo con el crecimiento exponencial de las relaciones económicas y comerciales entre ambas naciones, han logrado un deterioro en la relación bilateral, dado lo anterior el gobierno central de China ha planteado la política de relación armoniosa con sus principales socios comerciales, entre ellos México, por lo que en la visita del presidente Hu Jintao en septiembre del 2005 a México expuso la importancia de profundizar la cooperación estratégica binacional y en el área multilateral; en áreas económicas y de comercio<sup>170</sup>. Por su parte México establece relaciones efectivas de comercio con la creación, de la Comisión Bilateral México – China en agosto de 2004; en septiembre del mismo año ambos gobiernos establecen el Grupo de Trabajo de Alto Nivel<sup>171</sup> (GAN) en materia de comercio e inversión, cuya primera reunión ocurrió en enero de 2005 logando la firma del Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APRI), con el cual evitaban la doble tributación<sup>172</sup>.

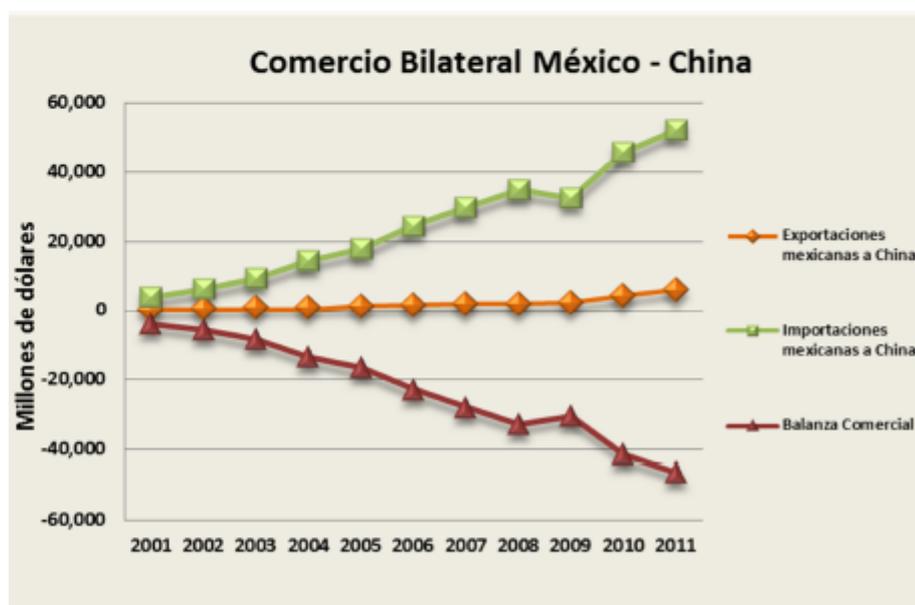
A pesar de la negociaciones establecidas entre los dos países en ámbitos económicos y comerciales, se debe resaltar que la posición de México ha sido defensiva ante China; debido a que en el 2001 fue el último de los 37 países

<sup>170</sup> Enrique Dussel Peters, “**La Relación Comercial y Económica entre China y México ¿Hacia una abierta confrontación?**”, México, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, p. 229

<sup>171</sup> En el Grupo de Trabajo de Alto Nivel también se estableció la cooperación entre Bancomext y Eximbank de China con el objetivo de abrir líneas de crédito recíprocas hasta por 300 millones de dólares, además se pretende que Bancomext establezca puntos de contacto en Shanghai, Beijing y Hong Kong, con la finalidad de conocer e identificar la demanda de bienes y servicios producidos por empresarios mexicanos que pudieran ser comercializados al mercado chino.

<sup>172</sup> Enrique Dussel Peters, **op. cit.**, p. 187

que logró un acuerdo bilateral con China para permitir su adhesión a la Organización Mundial de Comercio; por otro lado, a finales de febrero de 2007 México inició consultas en el marco de la OMC para solicitar una explicación y justificación de los esquemas de incentivos que China otorga a las empresas establecidas en China<sup>173</sup>. Esta actitud defensiva por parte de México se debe principalmente al crecimiento exponencial del intercambio comercial entre ambas naciones, la cual creció 1,251 por ciento entre 2001 y 2011, al pasar de 4,309 millones de dólares a 58, 213 millones de dólares, que representa una tasa media anual de crecimiento de 30 por ciento. Por su parte, las importaciones aumentaron 1,197 por ciento entre 2001 y 2011, pasando de 4,027 millones de dólares a 52,248 millones de dólares con una tasa de crecimiento anual de 29 por ciento. Al cierre de 2011, México registró un déficit de 46,283 millones de dólares en su comercio con China<sup>174</sup>, lo anterior puede ser visualizado en la gráfica (5)



**Gráfica 5.** Tomada del Informe realizado por la Unidad de Inteligencia de Negocios, "Síntesis de la Relación Comercial México – China", mayo 2012, ProMéxico, p. 1. Con datos del Banco de México.

Desde el 2011, China se ha convertido en el segundo socio comercial de México a escala mundial, segundo como abastecedor y tercero como comprador.

<sup>173</sup>Ibíd., p. 230.

<sup>174</sup> Informe realizado por la Unidad de Inteligencia de Negocios, "Síntesis de la Relación Comercial México – China", mayo 2012, ProMéxico, pp. 1 – 2.

En cuanto a la inversión extranjera realizada por China en México, la cual comprende un lapso, entre enero de 1999 a diciembre de 2011 alcanzó una inversión aproximada de 158.8 millones de dólares, convirtiendo a China en el inversionista número 35 en México.

Por lo tanto la relación México – China ha cobrado un alto dinamismo en cuanto a los crecientes flujos comerciales e inversiones bilaterales; lo que ha generado controversia y temor por parte de los empresarios mexicanos.

#### 9. El Reajuste de la Economía China en la Competitividad de la Industria Textil Internacional.

La economía mexicana se ha insertado al proceso de globalización, sin embargo su economía no ha ido en la dinámica correcta lo que ha provocado la desarticulación de sus cadenas productivas, en contraste con la economía china la cual desde finales de 1978, comenzó la estructuración de su economía, con el Tercer Pleno del XI Congreso Nacional del Partido. Lo que provoco la introducción de un sistema de mercado en China cambiando las estructuras de las industrias, la propiedad de las empresas y la naturaleza de las relaciones entre los canales de abastecimiento entre socios<sup>175</sup>. Bajo este contexto las empresas extranjeras decidieron establecer sus empresas en dicho país.

Convirtiendo a China en la industria del vestido más grande del mundo. Para analizar la transición de una economía planificada a una economía de mercado de manera gradual, es necesario establecer los diferentes procesos por los cuales China ha pasado hasta ser la actual fábrica del mundo.

La Revolución Comunista significó la etapa de la centralización de decisiones referentes a política, económica y social. Dentro de este periodo la economía china se caracterizó por: la colectividad de la tierra, la nacionalización de las principales industrias y la limitación a la entrada de empresas y capital externo<sup>176</sup>.

---

<sup>175</sup> Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, op. cit., p.133

<sup>176</sup> Jansana Taneshashi, "**Empresa y negocios en Asia Oriental, Estrategias y Acciones**", España, Ed. UOC, 2004, p. 22

Durante esta etapa el Partido Comunista Chino lanzó su primer plan quinquenal en el año de 1953, centralizando toda la planificación económica y el desarrollo industrial. Debemos denotar que durante este tiempo existía una gran influencia soviética, se incentivó el desarrollo de la industria pesada necesaria para el desarrollo económico del país<sup>177</sup>.

Para 1958, el Gobierno de Mao Tse Tung lanzó un plan de industrialización y desarrollo agrícola denominado “Gran Salto Adelante”. Con dicho plan se pretendía aumentar la productividad en el sector agrícola e industrial. Sin embargo el plan fracasó debido a la falta de coordinación.

Con la muerte de Mao en 1976 se inició una reforma económica que buscaba transitar de manera paulatinamente hacia una economía de mercado, reduciendo con ello el intervencionismo estatal.

Durante el periodo de Deng Xiaoping se estableció las estrategias de reformas denominado las “cuatro modernizaciones”, que englobaba la agricultura, industria, defensa, ciencia y tecnología. En el XI Comité del Partido Comunista en 1978, se tomó la iniciativa de hacer políticas dirigidas hacia la apertura al exterior. Además de forma progresiva el gobierno empezó a reducir su intervención en la fijación de precios<sup>178</sup> de los productos básicos por parte del Gobierno Chino, el porcentaje de precios de bienes de consumo intervenidos cayó del 97% en 1979 hasta el 5% en 1999<sup>179</sup>.

Bajo este contexto se fomentó el acceso al mercado de empresas extranjeras mediante la creación de empresas mixtas con socios locales y el desarrollo de nuevas estrategias de gestión más próximas a las compañías de países desarrollados.

Dada la apertura que mostraba china, algunas firmas taiwanesas y coreanas buscado establecer sus redes a través de empresas subsidiarias de compañías extranjeras, la estructura de estas redes está compuesta por firmas contratistas constituidas con capital extranjero y doméstico, dentro de esta estructura las

---

<sup>177</sup>Idem

<sup>178</sup>El Gobierno Chino tenía una política de intervención en la fijación de precios de los productos básicos, los cuales existían tres tipos de precios: los precios fijados por el Estado, los orientados por el Estado y los regulados por el mercado.

<sup>179</sup>Jensana Taneshashi, *op. cit.*, p.20

empresas han alcanzado importantes inversionistas extranjeros en la rama textil y del vestuario. Su presencia obedece primariamente a la búsqueda de países con cuotas disponibles para ingresar al mercado estadounidense, así como al resultado de la propia reestructuración y redespliegue territorial de los complejos textiles y del vestuario de los NIE del Este Asiático<sup>180</sup>.

Con la paulatina apertura económica con base en las reformas establecidas a partir de 1979, también se estableció la estrategia de desarrollo de la industria textil y del vestido, la cual estaba influida por la política gubernamental, que había elaborado una serie jerarquizada de programas, planes quinquenales y objetivos anuales de desarrollo de la industria. Hasta 1990 se centró en la expansión de volúmenes de los textiles y la ropa producida para satisfacer la demanda interna y externa<sup>181</sup>.

Para 1991 – 1995 se estableció el octavo plan quinquenal, en donde el Gobierno incrementó la inversión en infraestructura e inversiones básicas, que contribuyeron al desarrollo de carreteras, aeropuertos y redes de comunicación; con ello se fomentó el comercio internacional.

Dentro de este plan quinquenal se buscaba desarrollar la industria textil hacia una diversificación de los productos, con el fin de influir en diferentes mercados; hacer más eficientes las operaciones, procesos y habilidades de los recursos humanos; por lo que se buscaba reestructurar y racionalizar las empresas estatales, que se caracterizaban por su ineficiencia, su operación bajo pérdidas, las cuales se localizaban en zonas congestionadas y costosas<sup>182</sup>.

Dentro del periodo comprendido entre 1991 y 1997, las exportaciones de textiles de China se elevaron a una tasa anual de 22.2%, para 1994, China reemplazaba a Hong – Kong como exportador líder en la industria del vestido a nivel mundial. En la tabla (26) se muestra la evolución de las exportaciones de la ropa manufacturada en China durante el periodo de comprendido de 1978 – 1997.

---

<sup>180</sup> Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 98

<sup>181</sup> Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, *op. cit.*, p. 40

<sup>182</sup> Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, *op. cit.*, p. 40

Tabla 26. Exportaciones y Tasa de Crecimiento Anual de Ropa China (1978 – 1997)

Año	Exportaciones de ropa (MDD)	Tasa de crecimiento anual (%)	Año	Exportaciones de ropa (MDD)	Tasa de crecimiento anual (%)
1978	708		1988	4872	30
1979	1059	49.6	1989	6130	25.8
1980	1635	54.4	1990	6848	11.7
1981	1864	14	1991	8998	31.4
1982	1949	4.6	1992	16748	86.1
1983	2060	5.7	1993	18428	10
1984	2653	28.8	1994	23721	28.7
1985	2050	-22.7	1995	24049	1.4
1986	2915	42.2	1996	25000	4
1987	3748	28.6	1997	31754	27

Fuente: Datos de 1978 – 1994 obtenidos de Cheng Zhenghua, Hacia el mercado de la ropa del 2000, abril de 1995; datos de 1995 obtenidos de The Information of Textile Foreign Trade, editora de Noticias de Textiles de China, 25 de enero de 1996; datos the 1996 – 1997 obtenido de China Fashion Weekly 8 de mayo de 1998. En Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez, op. cit., p. 110

Tras la muerte de Deng Xiapoing en 1997, después de cumplir su objetivo de cuadruplicar el PIB chino en 20 años, con una medida de crecimiento del producto interior bruto cercano al 10 por ciento durante este periodo.

China resultó poco afectada por la crisis que tuvo lugar en Asia durante 1997, demostrando su estabilidad en el plano económico y su posición de liderazgo en la zona. Asimismo, el 1 de julio del mismo año se estableció el retorno de Hong Kong a la soberanía China, hecho que desde el punto de vista económico no es más que la fusión que ya empezaba a producirse en los años ochenta<sup>183</sup>.

Para el periodo del “X Plan Quinquenal”, el cual abarcó del 2001 al 2005, en donde la industria textil obtuvo un rápido crecimiento, logrando reforzar sus estructuras regionales, concentrando a la industria textil en cinco provincias de la costa, la cuales son: Jiangsu, Zhejiang, Guangdong, Shanghai, Shandong y Fujian, las empresas localizadas en esta región alcanzó un crecimiento en

<sup>183</sup>Jensana Taneshashi, op. cit., p. 21

ventas del 71.7 por ciento, lográndose insertar en los procesos de las cadenas globales<sup>184</sup>. En la siguiente tabla (27) se puede apreciar que principales ciudades exportadoras de productos textiles, las cuales son: Zhejiang quien participo con el 32.85 por ciento de las exportaciones generando un ingreso de 31 mil millones de dólares, la segunda fue Jiangsu concentrando el 18.77 por ciento de las exportaciones, mientras que Guangdong generó el 11.91% de las exportaciones realizadas durante el 2011.

Tabla (27), Principales Ciudades Exportadoras de la Industria Textil en China 2011 (mil millones de dólares)		
Ciudad	Exportación	Participación (%)
Zhejiang	31,11	32.85
Jiangsu	17,78	18.77
Guangdong	11,28	11.91
Shandong	9,66	10.20
Shanghai	6.30	6.65
Fujian	4,48	4,73

Fuente. Tomado de las ciudades más exportadoras en el 2011, de acuerdo National Bureau of the People`s Republic of China 2012

Estas ciudades se concentran en la costa de China, las cuales son denominadas “ciudades de cadenas de abastos<sup>185</sup>”, debido a su alto crecimiento de la producción a gran escala, además de aglomerar múltiples etapas de la cadena de valor, produciendo exportaciones diversificadas en la industria textil – vestido<sup>186</sup>. Estas cadenas de abasto de China son promovidas bajo la metáfora “de abajo a arriba” y “de arriba abajo”, en donde la primera

<sup>184</sup>Biselli, Marco “China’s Role in the Global Textile Industry”, China, CEIBIS, 2009, pp. 5-7

<sup>185</sup>El término “ciudades de cadena de abasto” abarca dos fenómenos; el primero se refiere, de acuerdo a Appelbaum (2005), a fábricas de empresas gigantes y de integración vertical, las cuales integran sus cadenas de abasto – diseñadores, proveedores – fabricantes-, las cuales son manejadas de manera flexible, minimizando los costos de operación aprovechando las economías de escala. El segundo fenómeno es el que hace referencia el autor Barboza (2004), el cual establece que son ciudades conglomeradas, para referirse a las empresas que se han especializado en la elaboración de productos en la región costera de China. Estos conglomerados han aumentado sus volúmenes de producción, pero a medida que atraen empresas afines y complementarias (distribución de hilos, costureras, planchadoras, empacadoras y transportistas, véase en el Informe de la CEPAL, “Oportunidades en la Relación Económica y Comercial entre China y México”, CEPAL, México, 2007, Pp.299

<sup>186</sup>Enrique Dussel Peters, (compilador). “Oportunidades en la relación económica y comercial entre China y México”, México, CEPAL, 2007, p. 297

está regida por el gobierno central, mientras que la segunda está determinada por las fuerzas del mercado<sup>187</sup>.

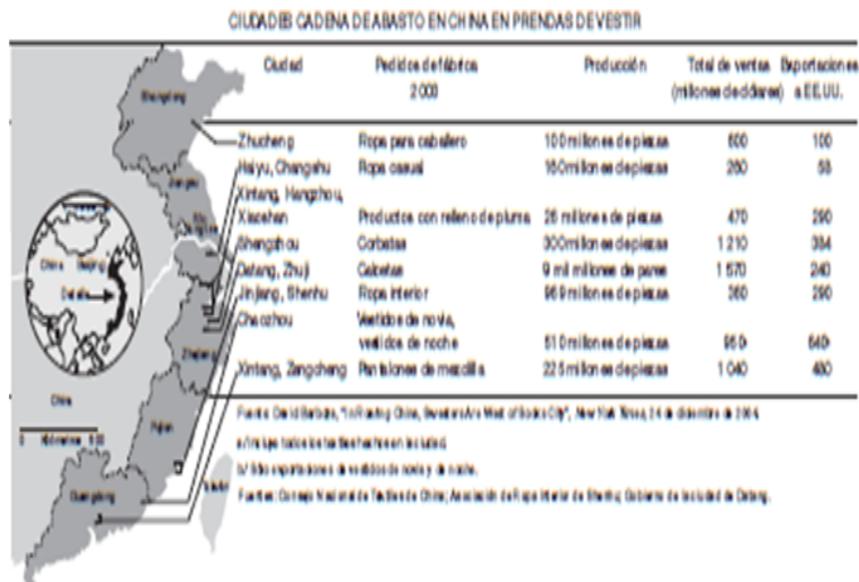
La ubicación de estas ciudades se encuentra vinculada a actividades manufactureras ya existentes y al bajo costo de los insumos (tierra, electricidad, mano de obra) y son debidamente apoyadas por los gobiernos locales y provinciales que les proporcionan un ambiente normalmente favorable (incentivos fiscales, agilización de trámites burocráticos, etc.); se debe recalcar que los primeros conglomerados fueron encabezados por extranjeros en los setenta, principalmente en la industria textil y vestido, actualmente se han extendido hacia nuevos sectores como el electrónico<sup>188</sup>.

Las principales ciudades de abasto, las cuales han modernizado la cadena de valor, se encuentran localizadas en las provincias de Zhejiang y Jiangsu. Las principales ciudades de Zhejiang son: Shengzhou, la cual obtuvo en el 2003 la producción de 300 millones de piezas textiles, logrando ventas por 1,210 millones de dólares, mientras que Datang Zhuji realizó una producción por 9 millones de pares de la industria calcetera, obteniendo ganancias por 1,570 dólares y por último localizamos la ciudad de Jinjiang, Shenhu la cual produce productos especializados en ropa interior, la cual generó ganancias por 360 millones de dólares, por una producción de 969 millones de piezas durante el año 2003, lo anterior puede ser visualizado en la siguiente imagen (2).

---

<sup>187</sup> Ibid., p. 299.

<sup>188</sup> Ibid., p. 300.



**Fuente:** Tomada del Informe de la CEPAL, "Oportunidades en la Relación Económica y Comercial entre China y México", México, CEPAL, 2007, p. 248

Con el establecimiento del "XI Plan Quinquenal del periodo 2006 – 2010", la industria textil empezó a tener un alto crecimiento en la exportaciones; de confecciones, textiles para el hogar y textiles industriales, abasteciendo los mercados de Estados Unidos de América, Japón y Hong Kong, los cuales concentran el 50 por ciento de las exportaciones de origen chino, convirtiéndola en la tercera potencia comercial. Generando la creación de empresas, en la tabla (28), se puede apreciar las diferentes estructuras de las empresas que se localizan en China, en donde, las empresas de capital extranjero generan el 67.71% de las importaciones de la industria textil, mientras que las empresas de capital privado concentran el 21.22% de las importaciones en contraste con las exportaciones, las cuales generaron el 55.87% de la industria textil durante el 2011.

Estructura de Empresa	Número de Empresas	Participación en Exportaciones (%)	Participación en Importaciones (%)
Empresas Públicas	3,365	15.58	10.98

Empresas de Capital Extranjero	28,893	28.41	67.71
Empresas Privadas	63,338	55.87	21.22

Fuente. Empresas sector textil chino, National Bureau of the People's Republic of China 2012

China ha fomentado estrategias que apoyan al mercado como impulsor del crecimiento económico, con la atracción de capital extranjero<sup>189</sup>, utilizando la apertura del mercado interno al exterior; a través del uso intensivo de mano de obra barata para participar en la economía mundial. Bajo estas características la economía china ha crecido a un ritmo espectacular, en donde el PIB se ha incrementado 9% al año, de acuerdo al autor Gerreffi: lo anterior, le ha permitido a China generar industrias modernas en donde los actores económicos – naciones, empresas y trabajadores- avanzan de actividades de bajo valor, a actividades de valor más alto en las redes de producción mundial<sup>190</sup>. Lo que ha permitido que China superar a México en la competencia de la industria textil – vestido en los principales mercados internacionales.

### 9.1 La Adhesión de China en la OMC

China participa en el comercio mundial de la industria textil desde la década de los setenta, en 1984 se adhiere al Acuerdo de Multifibras, sin embargo debido a su rápido crecimiento en sus exportaciones no fue aceptado como miembro del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés), a lo cual le imponían medidas más restringidas a sus exportaciones<sup>191</sup>, por lo que tuvo que realizar las negociaciones más prolongadas y difíciles para ingresar a la Organización Mundial de Comercio (OMC).

A partir del 11 de diciembre de 2001, la República Popular de China es miembro de la Organización Mundial de Comercio (OMC), lo que le permitirá el acceso garantizado a las exportaciones chinas a los mercados mundiales. Sin

<sup>189</sup> De acuerdo con el autor Palley (2006) El monto de la inversión extranjera directa en China aumentó de 40,000 millones de dólares en el 2000 a 61,000 millones en el 2004, lo que la convirtió en el tercer país con mayor recepción de inversión extranjera, después de Estados Unidos de América (96,000 millones de dólares) y el Reino Unido (79 millones de dólares). La inversión extranjera directa ha llevado bienes de capital y alta tecnología, provocando que las exportaciones incorporen cada vez más mano de obra calificada y tecnología, lo que ha desarrollado una moderna industria en China.

<sup>190</sup> Enrique Dussel Peters (coord.), *op. cit.*, pp. 284 – 286.

<sup>191</sup> Salvador Medina Ramírez, “**Eliminación de medidas de transición a importaciones de China: una perspectiva nacional**”, Revista Bancomext, 2004, p.7

embargo se debe mencionar que China fue uno de los 23 signatarios originales del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) en 1948. No obstante, tras la revolución de 1949, el gobierno de Taiwán anunció que China Abandonaría el sistema del GATT. Para 1986, China notificó su deseo de recuperar su condición de parte contratante, por lo que el proceso de la incorporación de China a la OMC duró más de diez años, pues la mayoría de los países miembros tenía preocupaciones por el impacto que traería a los mercados internacionales el desarrollo exponencial de las importaciones chinas, por lo que las negociaciones fueron dirigida por un Grupo de Trabajo, formado por los gobiernos miembros de la Organización interesados en su adhesión, cuya responsabilidad era mantener y supervisar el desarrollo de las negociaciones y asegurarse de examinar las políticas comerciales de este país, en todos sus aspectos; por lo que en la Cuarta Conferencia Ministerial de la OMC, celebrada en Doha (Qatar), el 10 de Noviembre de 2001, se aprobó la incorporación de China en la OMC, siendo miembro pleno derecho de la Organización, a partir de diciembre de 2001<sup>192</sup>.

El Protocolo de adhesión de la República Popular de China a la OMC desprende diversas obligaciones, entre las que se localizan la determinación de un plazo de tres años a partir de la adhesión, para que China liberalizara el derecho a tener actividades comerciales. De igual manera, se estableció la eliminación de medidas arancelarias que no fueran acordes con las disposiciones del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). A pesar de la formal adhesión, muchos países miembros adoptaron como condición para aceptar a China, el establecimiento de un mecanismo de salvaguarda de transición para productos específicos, limitando la aplicación de ese mecanismo a un periodo de 12 años a partir de la fecha de adhesión de China<sup>193</sup>.

La adhesión de China a la OMC establece tanto beneficios como compromisos, dentro de los cuales se incluyen dos fuertes salvaguardias.

---

<sup>192</sup> Guillermo Sánchez Chao, **"Incorporación de China a la OMC: Repercusiones de la incorporación de la República Popular China a la Organización Mundial de Comercio"**, Comercio Exterior, 2002, pp. 54- 58.

<sup>193</sup> Topaqui Díaz Colín, **"Medida de transición México –China y el impacto de su eliminación en el mercado mexicano"**, septiembre 2011, Revista Puntos Finos, núm. 194, p. 147.

1. La primera se refiere a las exportaciones chinas de textiles y de prendas de vestir. Podrá aplicarse por un año, en el caso de que aumentaran rápidamente las exportaciones de estos productos desde China hacia América del Norte y/o Europa, así como adicionalmente se podrían renovarse por un año, en caso de que hubiera un aumento del 7.5% (salvo para los productos de lana, con tope hasta el 6%) Esta salvaguardia estuvo disponible hasta el 2009 y China durante ese periodo no tendrá derecho a represalias<sup>194</sup>.
  
2. La segunda salvaguardia es de carácter general, esto quiere decir que se puede aplicar a cualquier aumento elevado de cualquier tipo de productos importados de China, si es que se demuestra que provoca distorsión en el mercado del país importador. La protección de la salvaguardia puede ser mantenida por tres años y puede extenderse hasta dos años más. Está salvaguardia estará disponible hasta 2017.

El comercio mundial de textiles y del vestido tiene una perspectiva de transición que puede extenderse hasta el 2017.

Se debe establecer, que desde el ingresó China a la OMC hasta el 2010, ha sido objeto de 602 investigaciones por parte del organismo internacional, sobre una cantidad total de 38.9 mil millones de dólares, de los cuales 501 eran anti – dumping y 43 anti-subsidios, de acuerdo a los informes del Ministerio de Comercio de China<sup>195</sup>.

#### 10. La Relación México – China ante la Adhesión de China a la OMC

En el caso concreto de la relación comercial entre México y China, la cual se ha desarrollado en un contexto de comercio desleal.

Durante los años 90, México realizó diversas investigaciones en materia de prácticas desleales de comercio internacional, las cuales concluyeron en la imposición de cuotas compensatorias a la importación de diversos productos originarios de China; como en el caso de las prendas de vestir, las cuales establecían cuotas de pago de gravamen que en ocasiones superaba el 1000

<sup>194</sup> Isabel Rueda Pereira, Nadima Simón Domínguez y María Luisa González Marín, *op. cit.*, p. 46

<sup>195</sup> Tesis de China p. 4

por ciento sobre el valor en aduanas de los bienes de importación. La finalidad de la imposición de cuotas era proteger a la industria nacional de la apertura comercial. Sin embargo sucedió todo lo contrario las cuotas no frenaron la importación de productos de origen chino, sino que se formaron problemas comerciales, como la triangulación o elusión en el pago de las cuotas, con lo cual el mercado nacional se inundó de productos chinos etiquetados con origen distinto, o bien, introducido al país sin el pago de cuotas compensatorias, por lo cual eran ofrecidas al consumidor a precios por debajo de los productos nacionales<sup>196</sup>.

Ante el inminente ingreso de China a la OMC el gobierno de México negoció con China un “Acuerdo anti – dumping” por el cual el Estado Mexicano mantendría su propia política en materia de mecanismos anti – dumping por seis años, a partir de su entrada a la OMC. La medida antidumping se aplica a productos originarios de China, la cual no será cuestionada ante un panel de solución de controversias por un periodo de seis años. Esta medida abarca para más de 1300 productos chinos, entre los que destacan textiles, vestido, calzado, químicos y juguetes. Durante un plazo de 12 años, contados a partir de la fecha de incorporación, habrá un mecanismo transitorio de salvaguarda especial, cuando las importaciones de productos chinos causen o amenacen en causar una desorganización del mercado local de otros miembros de la OMC<sup>197</sup>.

El Acuerdo de Antidumping negociado entre México y China para la industria textil, vestido, calzado, entre otros, permitió proteger el mercado mexicano por corto plazo ante las prácticas desleales de comercio internacional por China, esta situación otorgaría una estabilidad corto plazo en los sectores industriales ya mencionados<sup>198</sup>.

Sin embargo, el Acuerdo expiraba el 11 de diciembre del 2007, esto originó preocupación de los productores nacionales, por lo que solicitaron el apoyo del gobierno mexicano para que se les representara en una nueva negociación con China. La cual fue efectuada durante el primer semestre de 2008, los gobiernos

---

<sup>196</sup> Topaqui Díaz Colín, *op. cit.*, p. 148.

<sup>197</sup> Guillermo Sánchez Chao, *op. cit.* 149

<sup>198</sup> Idem

de México y China, comprometidos en fortalecer sus relaciones comerciales, llegaron al acuerdo de establecer medidas de remedio comercial; con la finalidad de que México pudiera retrasar la aplicación de los principios de la OMC para sus relaciones comerciales con China, aun cuando tenía pleno conocimiento de que tales medidas sólo podrían ser temporales. Una vez concluidas, México estaría obligado a acatar los principios de la OMC<sup>199</sup>.

Por lo cual se estableció Acuerdo sobre Medidas de Remedio Comercial, firmado el 1 de junio de 2008 en Perú, aprobado por el Senado de la República el 15 de junio del 2008, entrando en vigor en octubre del mismo año<sup>200</sup>.

Dicho acuerdo dispone que a partir del 15 de octubre de 2008 se aplicaran medidas de transición para la eliminación de las cuotas compensatorias que México impuso a China en 204 fracciones arancelarias consideradas sensibles. Estos aranceles oscilarían entre 350 y 60 por ciento, los cuales se eliminaran de manera progresiva, de modo que quedaron completamente revocados el 11 de diciembre de 2011, sin que México pueda aplicar medidas antidumping o de salvaguardias a los productos considerados sensibles; debe quedar claro que la eliminación de estos, no significa que las importaciones de estos productos será libre, pues ahora se les aplicarán aranceles entre 0 y 30 por ciento; dentro de este nuevo proceso las prendas de vestir, las cuales poseían un 140 por ciento de arancel en el 2008 paso a 30% en 2011<sup>201</sup>. Dicho elemento sobre la eliminación de medidas compensatorias de los productos chinos tendrá un efecto de incremento de importaciones al reducirse sus precios de entrada al país.

Sin embargo el Acuerdo no establecía la modalidad o naturaleza del dispositivo legal mediante el que México implementaría las medidas de transición, como consecuencia de lo anterior, el gobierno mexicano a través de la Secretaría de Economía adoptó quince resoluciones de antidumping, las cuales fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 14 de octubre del 2008, en el cual emitía el Acuerdo, por el que se implementa una medida de

---

<sup>199</sup> Molina Isaac Omar, ¿Qué hacer ante la Apertura Comercial del Mercado Mexicano a China?, Diciembre 2011, Revista Puntos Finos, núm. 197, pp. 136 – 138.

<sup>200</sup> Salvador Medina Ramírez, *op. cit.*, p. 7

<sup>201</sup> Salvador Medina Ramírez, *op. cit.*, pp. 7-8

transición temporal sobre las importaciones de diversas mercancías originarias de la República Popular de China<sup>202</sup>, en dicho acuerdo se establece:

1. Un tratamiento especial a las importaciones definitivas de las mercancías originarias de la República Popular de China, las cuales estarán sujetas al pago de la medida de transición, en forma de un aprovechamiento<sup>203</sup> calculado como un ad valorem conforme a las tasas previstas, aplicado sobre el valor en aduana de las mercancías que se importen.
2. Establece que México adoptaría una transición que no será prorrogada.

México se enfrenta a la entrada inminente de productos chinos a un precio muy bajo, imposible de competir para los productores nacionales, durante el 2011 la economía nacional tuvo repercusiones económicas estimadas a tres mil cuatrocientos sesenta y nueve millones de dólares. A pesar de los diversos mecanismos establecidos por proteger el mercado nacional, le resulta muy difícil a México prorrogar las medidas de transición establecidas en el 2008, pues el gobierno mexicano se comprometió ante China y la comunidad internacional a cumplir los principios establecidos en la OMC<sup>204</sup>. Asimismo hay que recordar que dentro de los principios rectores del GATT ahora OMC, se encuentra la “No discriminación” y el “Trato de Nación Más Favorecida”, conforme a los cuales cualquier trato o condición otorgada a los productos de cualquiera de los países parte, debe ser otorgada en igualdad de condiciones a los productos originarios de cualquiera de los otros países parte, siendo las únicas excepciones a dichos principios los tratados de libre comercio. Por lo que México debe cumplir los principios estipulados a los productos originarios de China.

La eliminación de las medidas transitorias a productos de origen chino, como prendas de vestir y calzado, causó en el 2012, durante el acumulado entre enero - noviembre un incremento en las importaciones de origen chino alcanzando 267 millones de dólares lo que representó un incremento de 193 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior, según datos de la

---

<sup>202</sup> Topaqui Díaz Colín, *op. cit.*, pp. 148–149

<sup>203</sup> Los aprovechamientos son los ingresos que percibe el Estado por funciones de derecho público distintos de las contribuciones, de los ingresos derivados de financiamientos y de los que obtengan organismos descentralizados y las empresas de participación estatal.

<sup>204</sup> Omar Molina Isaac, *op. cit.* p 151

Secretaría de Economía, mientras que en el subsector de confección las importaciones ascendieron a 232 millones de dólares lo que muestra un incremento de 171 por ciento sobre el 2011. Con este crecimiento, se desplazó a Estados Unidos como principal proveedor; además los productos chinos superaron en 7 por ciento a los estadounidenses<sup>205</sup>.

Desde entonces la relación comercial entre México y China ha experimentado un significativo deterioro en el saldo de su balanza comercial presentando un déficit comercial con China, revelando la creciente demanda de importación de esa región. En la tabla (28) se puede observar que durante el 2011, la balanza comercial presentaba un déficit comercial de -46, 283,777, esto implica que nuestras exportaciones a China tendrían que crecer 14 veces más rápidos que las importaciones de productos originarios de ese país a territorio nacional.

**Tabla 28. Balanza comercial de México con China (valores en miles de dólares)**

<b>Año</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Comercio Total</b>	<b>Balanza Comercial</b>
<b>2000</b>	310,433	2,879,625	3,190,058	-2,569,192
<b>2001</b>	384,861	4,027,259	4,412,120	-3,642,398
<b>2002</b>	653,918	6,274,387	6,928,305	-5,620,469
<b>2003</b>	974,374	9,400,596	10,374,970	-8,426,222
<b>2004</b>	986,311	14,373,847	15,360,158	-13,387,536
<b>2005</b>	1,135,551	17,696,345	18,831,896	-16,560,794
<b>2006</b>	1,688,112	24,437,519	26,125,631	-22,749,407
<b>2007</b>	1,895,345	29,743,661	31,639,006	-27,848,316
<b>2008</b>	2,044,757	34,690,316	36,735,073	-32,645,559
<b>2009</b>	2,207,793	32,528,975	34,736,768	-30,321,182
<b>2010</b>	4,182,846	45,607,557	49,790,403	-41,424,711
<b>2011</b>	5,964,233	52,248,010	58,212,243	-46,283,777

Fuente. Tomado de la Secretaría de Economía con datos de Banco de México

El déficit comercial con China pudiera afectar la viabilidad de ciertos sectores productivos nacionales, intensivos en mano de obra; ya que la mayoría de los bienes que se importa de China son bienes intensivos que incorporan mano de obra, en virtud del tamaño y bajo costo de su fuerza laboral, lo cual se traduce en bajos costos de producción. Esto le otorga a las empresas chinas una ventaja importante, incluso suficiente para desplazar a sus competidores mexicanos. Bajo estas circunstancias México se encontraba renuente con

<sup>205</sup> Agencia Reforma, "Dispara Apertura Importación China", Provincia, Secc. Negocios, México, Febrero 2013. Disponible en: <http://www.provincia.com.mx>

respecto del ingreso de China a la OMC, por temor de que ampliarán sus instrumentos de prácticas desleales<sup>206</sup> de comercio internacional<sup>207</sup>.

Ante la entrada progresiva de productos chinos de manera legal e ilegal al mercado mexicano, el gobierno mexicano instrumento un nuevo mecanismo, por medio del SAT, el cual es un sistema de prevalidación para detectar la subvaluación<sup>208</sup> en las importaciones; con ello combatir la evasión y el contrabando. El programa se ejecutará en las fracciones arancelarias del sector textil, vestido, calzado y paulatinamente integrará las demás fracciones arancelarias.

#### 10.1 La competencia entre China – México en la Cadena Fibra- Textil – Confección.

México ha logrado penetrar el mercado estadounidense a través del marco del TLCAN, el cual ofrece beneficios al sector manufacturero en términos de exportaciones, empleo, salarios y crecimiento de la productividad<sup>209</sup>, sin embargo dichas ventajas se han ido erosionando a medida que Estados Unidos va otorgando las mismas facilidades a otras regiones, desde el 2000 el desempeño exportador de la cadena fibra – textil – confección se ha ido revertiendo. Sin embargo México ocupó su máximo nivel en las exportaciones hacia Estados Unidos en el año 2000, el cual alcanzó 9,470 millones de dólares; desde entonces las exportaciones han caído en términos absolutos<sup>210</sup>.

Por su parte China intensificó sus exportaciones hacia Estados Unidos, desde su ingreso a la OMC en el 2001, a partir de ese año China aventajó a México en mercado estadounidense; tan sólo en el 2005, obtuvo una participación del 25.02% en las importaciones realizadas en la cadena de Estados Unidos, mientras que Hong Kong en el mismo año generó una participación del 29.12 por ciento. Por su parte México se colocó como el

<sup>206</sup> Las prácticas desleales de comercio exterior, consisten en la exportación de mercancías en condiciones de discriminación de precios, es decir, a un precio de exportación inferior a su valor nominal (en el caso de dumping), o bien, en el otorgamiento de subsidios a los productores, transformadores o exportadores de mercancías para fortalecer su posición competitiva internacional.

<sup>207</sup> Guillermo Sánchez Chao, op. cit. 34

<sup>208</sup> La subvaluación en las importaciones, es un tipo de contrabando que se presenta al declarar en la importación un valor en aduana menor al realmente pagado por la mercancía, lo que disminuye así las bases gravables con objeto de pagar menos contribuciones.

<sup>209</sup> Enrique Dussel Peters y Kevin Gallagher, “**El Huésped no invitado del TLCAN: China y la Desintegración del Comercio en América del Norte**”, agosto 2013, Revista Cepal, núm. 110, México, p. 87.

<sup>210</sup> Enrique Dussel Peters y Lorena Hilda Cárdenas Castro, “México y China en la Cadena Hilo – Textil- Confección en el Mercado de EE.UU.”, julio, 2007, Comercio Exterior, Bancomext vol. 57, núm. 7, México, p. 536.

segundo proveedor, generando 7,211 millones dólares, mostrando un decrecimiento del -5.2% en su participación en su mercado principal. Lo anterior puede verse en la siguiente tabla, el cual muestra que China ha logrado diversificar sus exportaciones hacia Estados Unidos, mientras que México incrementa su participación en el eslabón de la confección<sup>211</sup>.

Cuadro 29 Estados Unidos: Importaciones de la Cadena Hilo - Textil - Confección	1990 - 2005 (millones de dólares)					Tasa de Crecimiento (%)	
	1990	2000	2002	2004	2005	1990 - 2000	2001 - 2005
<b>China</b>							
Hilo	6	13	15	24	57	9	52.4
Textil	182	324	396	551	835	5.9	32.9
Confecciones	1,773	4,477	5,594	8,769	14,855	9.7	34
Otros	317	1,618	2,739	4,985	6,229	17.7	39.3
<b>Total Exportado hacia EE.UU.</b>	<b>2,278</b>	<b>6,433</b>	<b>8,744</b>	<b>14,329</b>	<b>21,977</b>	<b>10.9</b>	<b>35.4</b>
<b>México</b>							
Hilo	33	250	214	218	227	22.4	0.1
Textil	40	398	430	435	441	25.7	4.1
Confecciones	405	8,256	7,425	6,662	6,050	35.2	-6.2
Otros	59	566	551	454	493	25.3	-1.9
<b>Total Exportado hacia EE.UU.</b>	<b>538</b>	<b>9,470</b>	<b>8,620</b>	<b>7,769</b>	<b>7,211</b>	<b>33.2</b>	<b>-5.2</b>

Cuadro 29 Tomado de Dussel Peters, "México y China en la Cadena Textil en Estados Unidos, Pp. 537, con datos de del Departamento de Comercio de Estados Unidos, UnitedStatesImports of Merchandise.

## 11. Recapitulación

El crecimiento económico de China la ha convertido en un importante socio comercial, tanto para México como para Estados Unidos, para el 2009 se había convertido en el segundo socio comercial de ambos, en el 2005 China superó a México, convirtiéndose en el segundo socio comercial de Estados Unidos de América, posición que mantiene desde entonces. Tanto China como México compiten por el mercado estadounidense con manufacturas que no requieren mano de obra especializada, en el siguiente gráfico se puede observar, que los productos mexicanos han participado con el 11.6% de las importaciones realizadas por Estados Unidos durante el 2002, mientras que China en el 2003 alcanzó una participación del 12.1 por ciento, la cual ha ido incrementando representando en el 2010 una participación de las importaciones del 19.1%; mientras que México alcanzó en el mismo año una participación del 12.1%<sup>212</sup>.

<sup>211</sup>Ibíd., p. 537

<sup>212</sup>Ibíd., p. 89

Dentro de la Cadena Fibra – textil – confección, México generaba una participación del 15 por ciento de las importaciones realizadas por el mercado estadounidense, en el sector de la fibras sintéticas; sin embargo para el 2009 disminuyó su participación generando solamente el 1% de las importaciones realizadas por parte de Estados Unidos.

La participación mexicana en las importaciones estadounidenses totales en la cadena fibra – textil – confección llegó a su máximo nivel en 2000, cuando alcanzó el 13.27 por ciento, y se contrajo en forma constante hasta llegar a un 6.51% en el 2010. Mientras que la participación de China pasó del 12.41% a 42.1%, en el mismo periodo. Sin embargo se debe denotar que México goza de incentivos arancelarios, pues en el periodo 2000 – 2010 pagó sólo un 4.62 por ciento de los aranceles pagados por todas las importaciones estadounidenses, mientras que China pago 114.14% de los aranceles para poder ingresar al mercado estadounidense<sup>213</sup>.

---

<sup>213</sup>Ibíd., p. 100

## Capítulo V

### Estructura de la Cadena Fibra – Textil – Confección de México, bajo el Esquema de Importaciones

La cadena de suministro de la Fibra-Textil - Confección, comprende desde las fibras hasta la distribución del producto acabado, lo cual es entendido como una empresa extendida, es decir posee una red tanto horizontal como vertical, con las diversas empresas y proveedores con los que mantiene una relación. La ventaja competitiva que genera esta cadena, dependerá de la rapidez, calidad y eficacia con la que la empresa pueda organizar su cadena de suministro tanto a nivel nacional como internacional<sup>214</sup>.

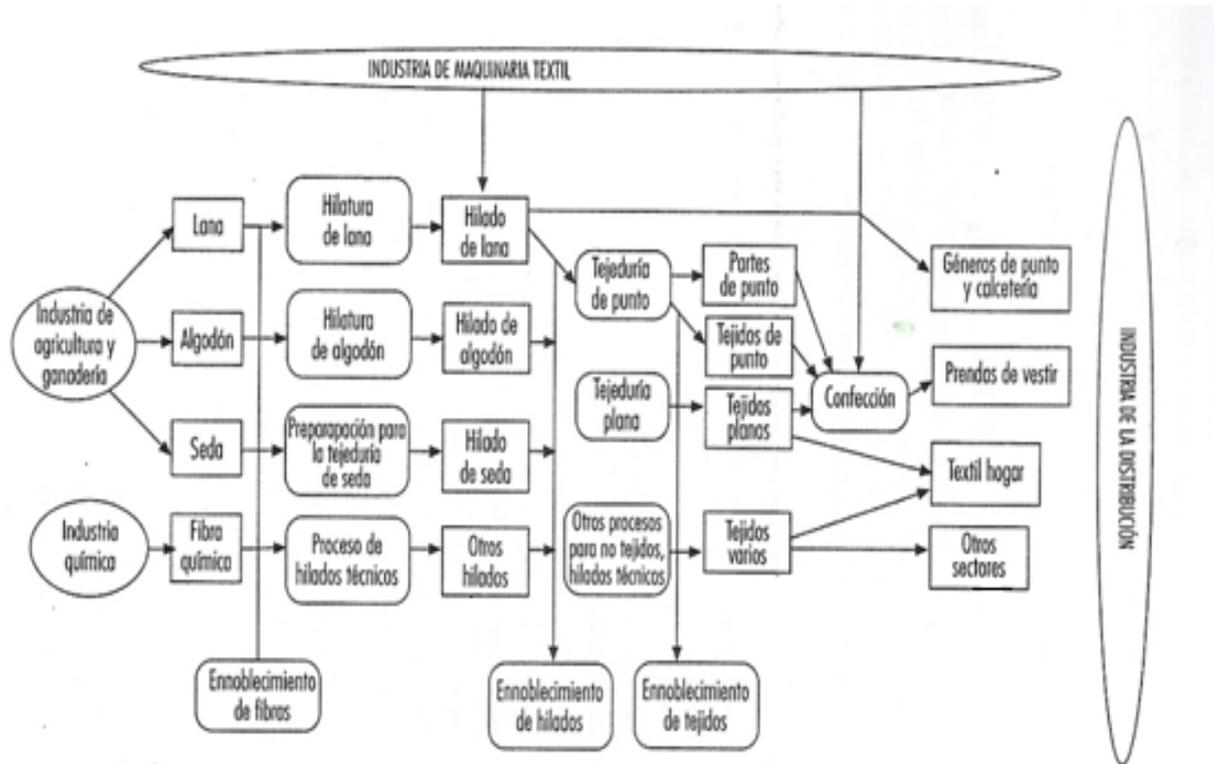
La estructura de la cadena de la industria textil – confección, se encuentra muy fragmentada y heterógena con diversos subsectores, que comprenden desde materias primas (fibras naturales y artificiales) hasta productos elaborados (hilos, tejidos, textil – hogar y textiles técnicos) cuya demanda tiene su origen en tres usos finales principalmente: confección de prendas, ropa de hogar y aplicaciones industriales o técnicas<sup>215</sup>.

En México, la cadena fibra – textil – confección representó el 0.9 por ciento y el 5% del valor agregado bruto total y de las manufacturas del país respectivamente; por otro lado durante el periodo 1995 al 2010, las exportaciones de la cadena concentró 67.76 por ciento en el segmento de confección de prendas de vestir, seguido por los textiles los cuales participaron con el 9.6 por ciento, los hilados generaron el 8.97% mientras que otros

<sup>214</sup>Stefania Saviolo y Testa Salvo, *op. cit.*, p. 55

<sup>215</sup> Estudio de la Federación Española de Centros Tecnológicos, “Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección: “Materias Primas para el Sector Textil – Confección, Opciones de Futuro” España, 2010, p. 7

accesorios conformaron el 12. 40 por ciento<sup>216</sup>. En el siguiente diagrama se establece la conformación de la estructura de la Cadena fibra – textil – confección, de acuerdo al autor Stefania Saviolo.



Fuente: Stefania Saviolo y Testa Salvo, "La gestión de las empresas de moda", España, Ed. Gustavo Gili, 2007, p. 59

## 12. Fibra

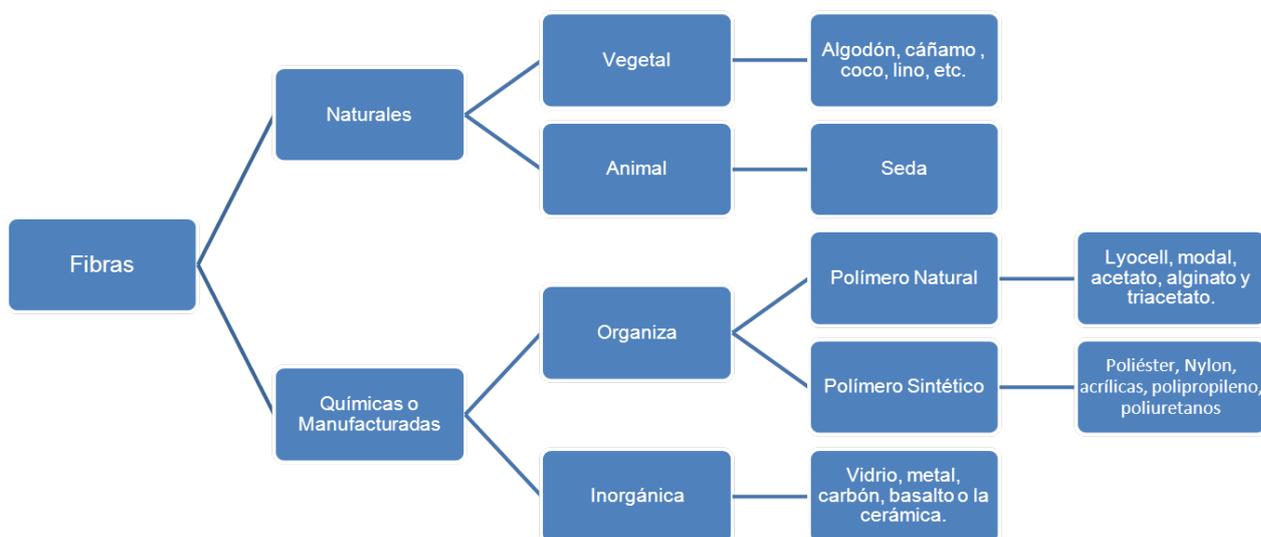
El principal eslabón de la cadena está constituido por el sector de las fibras, el cual es el componente más pequeño de un tejido, pero le confiere una serie de cualidades y prestaciones, como el color, peso y solidez. En el siguiente diagrama se visualiza la clasificación de las principales fibras utilizadas en la industria textil, en donde se pueden clasificar en naturales o químicas<sup>217</sup>. Las primeras proceden del mundo animal (lana y seda) o vegetal (algodón, lino) las cuales son sometidas a tratamientos de purificación, limpieza e hilatura en función del nivel de calidad y de sus características de origen, mientras que las fibras químicas son manufacturadas por el hombre a partir de productos

<sup>216</sup> Enrique Dussel Peters y Kevin Gallagher, *op. cit.*, pp. 97 - 98

<sup>217</sup> Las fibras químicas se dividen en dos grandes familias: artificiales (las cuales se obtienen de materias primas naturales químicamente transformables, como la celulosa de la madera y de los linters del algodón, poseen propiedades asimilables a las fibras naturales de origen vegetal o animal) y las sintéticas (las cuales proceden de polímeros, es decir, cadenas de síntesis de moléculas químicas). Las ventajas de dichas fibras, es que se puede fabricar en función de las aplicaciones a las que están destinadas.

existentes en la naturaleza, como la celulosa o los derivados del petróleo; la ventaja de las fibras sintéticas respecto a las naturales, es que se pueden obtener fibras brillantes u opacas, elásticas o rígidas, suaves o ásperas, delicadas o muy resistentes, de colores o transparentes. Además pueden mezclarse con las fibras naturales para mejorar su aspecto o reducir su costo<sup>218</sup>.

Diagrama de Fibras de la Industria Textil



Fuente. Elaboración propia con datos de FEDIT (2009)

El consumo mundial de fibras textiles, incluidas las de algodón, fibras sintéticas y lana creció a un ritmo impresionante, pasando de 9,6 millones de toneladas en 1950 a 56 millones de toneladas en 2004, se pronostica que el consumo mundial de fibras textiles crecerá a una tasa media anual del 2.8 por ciento hasta alcanzar 87 millones de toneladas en 2020. Esta tasa de crecimiento será inferior a la conseguida entre 2000 y 2005, que fue del 3.8 por ciento, debido al menor crecimiento del PIB mundial. Por otro lado, la fibra del algodón está perdiendo competitividad en el mercado textil debido al exponente crecimiento de la fibras sintéticas, tan sólo el poliéster posee el 45por ciento del

<sup>218</sup>Stefania Saviolo y Testa Salvo, *op. cit.*, p. 62

mercado mundial de textiles<sup>219</sup>. Por lo que la fibra que compiten con el algodón son las fibras sintéticas en específico el poliéster.

Las fibras son vendidas a las hilaturas de acuerdo a la fibra seleccionada, la fibra sintética se vende en forma de hilo continuo o de copo; mientras que las naturales se venden en forma bruta (en pacas o en madejas); el precio de las fibras está determinado por su calidad, finura y longitud<sup>220</sup>.

La producción de fibras en México se encuentra altamente concentrado, tanto así que el 90 por ciento de la producción nacional corresponde a tan sólo a tres empresas, las cuales son: AKra, Invista y Cydsa. El resto de la producción le pertenece a Dupont, Kaltex, Celanese y Kimex<sup>221</sup>.

Sin embargo la producción nacional es insuficiente para cubrir la demanda nacional por lo que tiene que recurrir a la importación de fibras para poder cubrir el consumo nacional. Los insumos importados representan el 66.9 por ciento de la producción nacional; en la tabla (30) se muestra una balanza comercial deficitaria en el sector de fibras, tan sólo en el 2010, se importó el 60 por ciento del algodón<sup>222</sup> que se utilizó en la industria textil nacional, el 98 por ciento del algodón fue importado desde Estados Unidos en el 2011; sin embargo China participo con el 11.2 por ciento del mercado mexicano

<sup>219</sup> Estudio de la Federación Española de Centros Tecnológicos, "Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección: **Materias Primas para el Sector Textil – Confección, Opciones de Futuro**" España, 2010, p. 8

<sup>220</sup> Stefania Saviolo y Testa Salvo, *op. cit.*, p. 63

<sup>221</sup> Retomado del Boletín de Canaintex de 17 de Enero de 2005. Por Torres Morcillo Eva, "**El Mercado de Hilados en México**", Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, septiembre 2005, p. 16

<sup>222</sup> De acuerdo con CANAINTEX con datos de SAGARP a nivel nacional existen dos ciclos de producción de algodón, el primero se da durante el otoño – invierno en el Estado de Tamaulipas mientras que el segundo se produce durante la primavera – verano, en los Estados de Sonora, Baja California, Chihuahua, Tamaulipas, Coahuila y Durango.

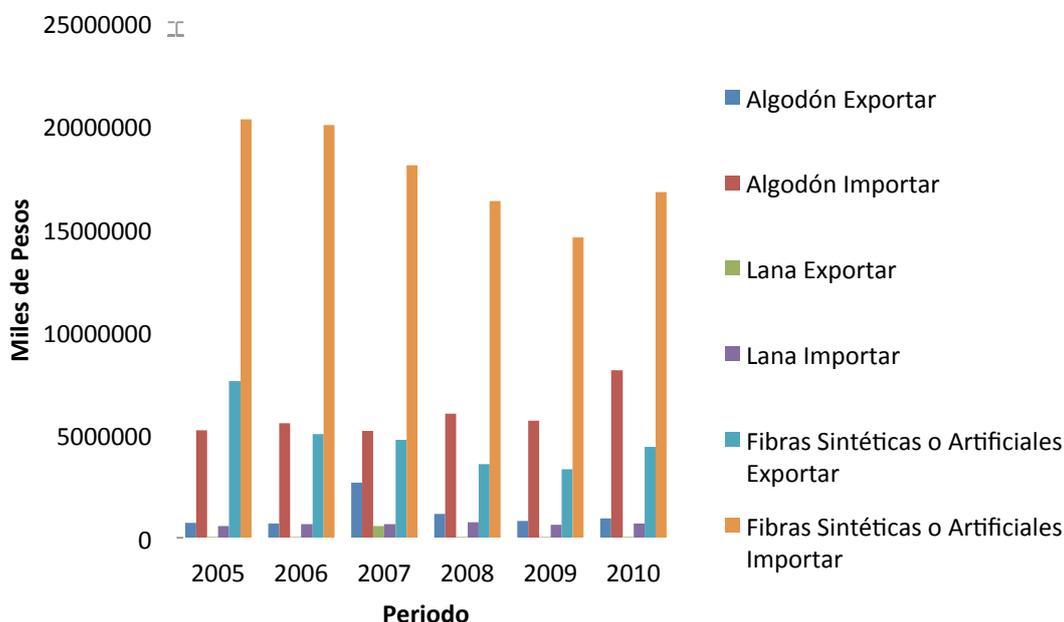
Tabla 30. Exportaciones e Importaciones de fibras textiles según tipo serie anual de 2005 al 2010 en miles de pesos de México								
	Total		Algodón		Lana		Fibras Sintéticas o Artificiales	
	Exportar	Importar	Exportar	Importar	Exportar	Importar	Exportar	Importar
2005	8,354,542	26,057,094	713,900	5,203,612	35,987	575,315	7,604,655	20,278,167
2006	5,733,602	26,225,971	689,797	5,538,236	6,675	661,511	5,037,130	20,026,224
2007	7,960,200	23,892,551	2,659,784	5,172,447	553,712	669,710	4,746,704	18,050,394
2008	4,726,052	23,082,083	1,145,966	6,012,178	3,288	746,041	3,576,798	16,323,863
2009	4,160,499	20,880,781	828,712	5,668,074	5,027	638,564	3,326,761	14,574,143
2010	5,333,649	25,597,460	933,104	8,124,497	6,311	705,770	4,394,234	16,767,193

Fuente. Con información del INEGI, 2012

Por otro lado, se debe destacar el aumento en el consumo de fibras químicas las cuales dependen de su interacción con las fases de hilatura, tejeduría y confección<sup>223</sup>. Las fibras sintéticas o artificiales han tenido un crecimiento importante dentro de la industria nacional, debido a que se pueden fabricar de acuerdo a la función de aplicación destinada. En la siguiente gráfica se puede observar que el algodón ha ido perdiendo cuota de mercado, mientras que las fibras no celulósicas como el poliéster y demás fibras sintéticas, se han situado delante del algodón; tan sólo en el 2011 se importó 16,767,193 pesos de fibras sintéticas artificiales.

<sup>223</sup>Stefania Saviolo y Testa Salvo, op. cit., p. 65

**Gráfica 7. Importación y Exportación de Fibras Textiles por parte de México (2005 al 2010)**



Cuadro 7. Información del INEGI 2012

Durante el 2000 Estados Unidos de América representaba el proveedor del 68 por ciento del mercado mexicano de fibras sintéticas y China representaba el 0.1% del mercado; sin embargo para el 2009 la participación estadounidense era del 48 por ciento disminuyendo su participación en 20 puntos porcentuales, en tanto que China había aumentado el 14 por ciento del abastecimiento del mercado mexicano<sup>224</sup>.

### 13. Textil

El segundo eslabón de la cadena les pertenece al sector textil, el cual comprende actividades de transformación de las fibras en hilados y tejidos. Se trata de un macrosector segmentable en cuanto tecnología y fase del ciclo productivo. Dentro de la subcadena textil se pueden reconocer las fases de preparación e hilatura de las fibras, la fase de tejeduría y la de acabados<sup>225</sup>.

#### 13.1 Preparación de Fibras e Hilatura

<sup>224</sup> Enrique Dussel Peters y Kevin Gallagher, *op. cit.*, p. 93.

<sup>225</sup> Stefania Saviolo y Testa Salvo, *op. cit.*, p. 66

La materia prima, natural, sintética o artificial, poseen un proceso específico determinado por el uso final pretendido de la misma. Para las fibras naturales, el proceso se inicia con la limpieza y apertura primaria de las pacas de fibras recibidas, que a continuación pasarán al proceso de cardado, ordenación y estiraje, las fibras naturales son analizadas en: finura, limpieza, color, longitud, resistencia y uniformidad<sup>226</sup>.

Dentro de las fibras naturales, se localiza el algodón, el cual es llevado a las fábricas textiles, en donde combinan la fibra de varias pacas para formar una fibra uniforme; el combinado de diferentes grados o calidades de algodón depende de las especificaciones requeridas para fabricar cierto tipo y calidad del producto. El cardado, hilado y peinado convierten la fibra en tela y está finalmente es transformada en una variedad de ropa<sup>227</sup>.

En la tabla (31) se puede observar que la industria textil mexicana importa constantemente algodón, además la modalidad de algodón sin cardar ni peinar, representó en 2006 el 95.5 por ciento del total de la importación realizada del algodón dentro de sus cuatro modalidades, para el 2011 este rubro presentó el 95.4%.

Producto	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Total	405,311.3	358,920	354,733.5	309,161.7	335,731.1	277,348.4
Algodón sin cardar ni peinar	388,212.8	346,696	344,254.7	300,784	321,729.4	264,487.6
Hilos de coser de algodón, incluso acondicionado para la venta al por menor	3,450.2	1,175	751.3	550.9	637.4	340.4
Desperdicios de algodón (incluidos los desperdicios)	13,388.9	10,115	9,061.9	7,210.3	12,393.2	11,413.9

<sup>226</sup> Estudio de FEDIT, España, p. 184

<sup>227</sup> Estudio Realizado por la Secretaría de Sagarpa, el Tecnológico de Monterrey e INA Rural, "Plan Rector del Sistema Nacional de Algodón, Segunda fase: Diagnóstico Inicial Base de Referencia Estructura Estratégica", 005, Reynosa, Tamaulipas, 2005, p. 15

de hilados y las hilachas)						
Algodón cardado o peinado	259.4	934	665.6	616.5	971.2	1,106.5

Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI 2012

En cuanto a las fibras de origen sintético, el proceso no presenta tantas fases, ya que la trituradora pasa automáticamente a la extrusión o fundido del polímero, generando diversas clases de fibras sintéticas, entre las cuales podemos localizar las fibras de nylon, las cuales resisten temperaturas muy elevadas y resisten a las sustancias corrosivas; el poliéster se forma de material plástico, el cual es fundido a través de las hileras y se deja que el filamento se endurezca en el aire frío para obtener los filamentos<sup>228</sup>.

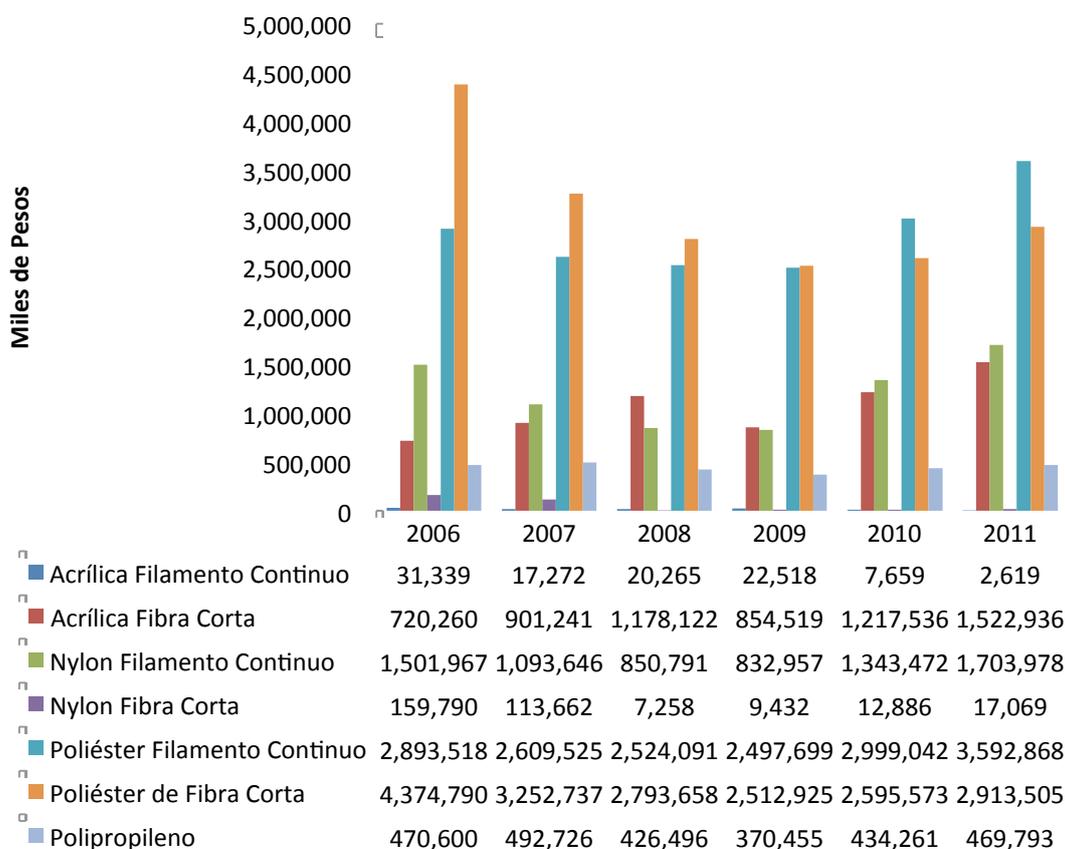
Actualmente se está desarrollando la producción de microfibras<sup>229</sup> de carbón las cuales permiten obtener una gran diversidad de características físicas – químicas controladas, esta fibra es más económica, que las fibras comerciales aproximadamente en un 40% en su elaboración. Por otro lado, la ingeniería textil se está desarrollando nanofibras, son fibras con diámetros inferiores a 0.5 micras, creados mediante procesos de disoluciones de polímeros, conducidos electrostáticamente.

México se caracteriza por la importación de fibras sintéticas, las cuales se adecuan a los procesos necesarios para la creación de productos textiles, en el siguiente cuadro se puede observar que durante el 2011 la industria textil importó 17, 495,012 pesos en las diferentes modalidades de fibra sintéticas, tomando importancia la importación de la fibra de poliéster, la cual ascendió en el 2011 a 3, 592,868 pesos.

<sup>228</sup> A. Ivester Lee y John D. Neefus, "Industria de Productos Textiles", Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, EE.UU., 2003, pp. 16 – 17.

<sup>229</sup> Microfibra: Se presenta en forma de filamentos continuos o discontinuos, son fibras sintéticas ultrafinas, suaves y permite la fabricación de tejidos muy densos; además poseen la capacidad de absorber y evacuar la humedad del cuerpo, proporcionando un confort hidrotérmico. Son hechas principalmente de poliéster, de poliamida, acrílicas o de viscosa.

**Gráfico 8. México, Importación de Fibras Sintéticas, durante 2006 - 2011 (miles de pesos)**



Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI 2012

### 13.2 Tejedur de los Hilados

Esta etapa, en donde se preparan y elaboran los hilados para la producción de tejidos, tiene como finalidad transformar los hilados en tejidos planos y de punto, los cuales se clasifican en trama y en cadena.

En trama: Las técnicas se basan en un trabajo de punto en sucesión horizontal, realizando con agujas, que imita a escala industrial las operaciones elementales realizadas con las agujas de media. El resultado no es un tejido, sino una malla para ser utilizada en los procesos de acabado.

Los tejidos de punto se catalogan en la nomenclatura 60, el cual se puede observar en la tabla (32), en donde México es uno de los principales productores de confección con tejidos de punto, su principal proveedor es Estados Unidos, sin embargo China ha conseguido posicionarse en el mercado

mexicano, en el siguiente cuadro puede verse que México importó 732, 882 mil dólares de las diferentes modalidades de tejido de punto. En donde China participó con el 36.51% de las importaciones realizadas por México en la fracción 6001 durante el 2012, en cuanto a la fracción 6006 durante el mismo periodo China tuvo una participación del 23.2% del mercado mexicano. En promedio México importa tejido de punto desde China aproximadamente 19.02%.

Fracción	Descripción de Tejidos de Puntos, Fracción 60.	México importa desde China (mil dólares)			México importa desde el mundo (mil dólares)		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
6001	Terciopelo, felpa (incluidos los géneros (tejidos) de punto de pelo la	77,374	100,327	78,686	184,805	213,730	215,474
6006	Tejidos de punto, de anchura > 30 cm.	57,400	59,257	60,980	343,659	298,331	261,866
6004	Tejidos de punto de anchura > 30 cm, con un contenido de hilados de elastómeros o de hilos	21,314	18,295	16,548	83,645	81,931	70,816
6005	Tejidos de punto por urdimbre, incl. los obtenidos en telares de pasamanería, de anchura.	7,207	9,901	10,475	172,600	194,079	169,019
6003	Tejidos de punto, de anchura <= 30 cm.	271	100	306	4,605	5,177	5,323
6002	Los demás géneros (tejidos) de punto.	81	58	189	9,136	11,709	10,384

Fuente: Elaboración propia con datos del Trade Map 2013

En cadena: Se obtiene también una malla entre los varios hilos de la urdimbre (o cadena) alimentados en el telar por un sistema especial llamado enjullo<sup>230</sup>.

Dentro de los tejidos que no se clasifican dentro de los tejidos de punto, localizamos los tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados de la fracción 59, en donde México importó 1,033,381 dólares, en el 2012, de los cuales, el 74% fue importado desde Estados Unidos, mientras que China participó con el 5.6% del mercado mexicano, teniendo una tasa de crecimiento del 20.8%, convirtiendo a Alemania en el tercer proveedor de tejidos técnicos con un abastecimiento del 5.4%, perdiendo dos puntos porcentuales en

<sup>230</sup>Stefania Saviolo y Testa Salvo, op. cit., pp. 67-68

comparación con el año anterior, el cual abastecía el 7.1% del mercado mexicano durante el 2011.

En la tabla (33), puede verse que los productos de origen chino tuvieron una tasa de crecimiento en el periodo 2010 - 2011 del 24%, perdiendo cuatro puntos porcentuales para el periodo 2011 - 2012 debido a que las importaciones de origen chino generaron un crecimiento del 20%.

Fracción	Descripción de Tejidos impregnados, recubiertos, revestidos o estratificados, Fracción 59.	México importa desde China(mil. dólares)			México importa desde el mundo (mil. dólares)		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
5903	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas con plástico	24,028	28,813	33,788	474,117	537,908	658,396
5911	Productos y artículos textiles para usos técnicos	11,165	12,049	14,656	150,110	181,220	198,533
5907	Las demás telas impregnadas, recubiertas o revestidas; lienzos pintado	681	901	3,590	17,119	18,690	2,3608
5902	Napas tramadas para neumáticos fabricadas con hilados de alta tenacidad	1,463	3,286	3,428	28,909	43,309	44,372
5901	Telas recubiertas de cola o materias amiláceas.	299	312	317	2,781	2,239	2845

Fuente: Elaboración propia con datos del Trade Map 2013

Los tejidos especiales, con superficies textiles con encajes, pertenecientes al capítulo 58, en donde México realizó importaciones, en la tabla (34) puede verse, que Estados Unidos abasteció el 49.2 por ciento del mercado mexicano durante el 2012, por su parte la región de China participó con el 17 por ciento teniendo una tasa de crecimiento del 46.7 por ciento durante el periodo 2011 - 2012, a su vez, las regiones Hong Kong participaron con el 1.5 por ciento del mercado generando una tasa de crecimiento 206.9 por ciento, mientras que el Taipei Chino realizó una participación del 1.6 por ciento, entre las tres regiones comprendidas generaron 21.5 por ciento de la proveeduría de productos de origen chino comprendidos en la fracción 58. Por su parte Canadá obtuvo una cuota de mercado 13.7 por ciento durante el mismo periodo.

**Tabla 34. México: Tejidos Especiales con Superficies Textiles con Encajes Insertados, de la Fracción 58 (miles de dólares)**

Proveedor	2009	2010	2011	2012	Tasa de Crecimiento 2011 -2012 (%)
<b>EE.UU.</b>	176,819	215,744	215,848	209,244	-3,1
<b>China</b>	28,278	40,763	49,468	72,561	46,7
<b>Canadá</b>	17,935	29,515	40,162	58,652	46
<b>Brasil</b>	14,569	20,764	20,999	24,357	16
<b>Taipei Chino</b>	8,065	9,827	13,626	12,357	-9,3
<b>República de Corea</b>	2,770	3,407	2,883	7,115	146,8
<b>Hong Kong (China)</b>	2,000	2,940	2,179	6,687	206,9

Fuente: Elaboración propia con datos del Trade Map 2013.

Los principales productos de origen chino importados de la fracción 58, por parte de México, pueden verse en la tabla (35). Los tejidos de mallas, bordados y encajes en piezas, los cuales tuvieron una cuota de mercado del 20 por ciento, en el 2012, sin embargo perdieron siete puntos porcentuales con respecto al año anterior, en donde abarcaba una cuota del 27.8 por ciento, mientras que los tejidos para la producción de toallas, representaban una participación del 52.09%, obteniendo una tasa de crecimiento del 9.5 por ciento en el mercado mexicano.

Fracción	Descripción de Tejidos Especiales con Superficies Textiles con Encajes Insertados, de la Fracción 58.	México importa desde China (mil. dólares)			México importa desde el mundo (mil. dólares)		
		2010	2011	2012	2010	2011	2012
5806	Cintas, excepto los artículos de la partida 58.07.	18,084	17,487	23,240	263,319	275,029	285,386
5801	Terciopelo y felpa, excepto los de punto.	5,636	8,902	23,023	22,121	26,654	44,163
5810	Bordados en pieza, tiras o motivos.	6,750	8243	9664	17073	17200	19,204
5808	Trenzas en pieza; artículos de pasamanería y artículos ornamentales.	3,320	5560	5400	6461	9,594	9,492
5804	Tul, tul-bobinot y tejidos de mallas anudadas; encajes en pieza, tiras.	2,614	3825	4025	13243	13,748	12,748
5807	Etiquetas, escudos y artículos similares, de materia textil, en pieza,	2,920	2,026	2614	20,408	20,206	23,297
5802	Tejidos con bucles del tipo para toalla	807	670	785	2,356	1,574	1,549
5805	Tapicería tejida a mano	365	631	695	598	935	938

Fuente: Elaboración propia con datos del Trade Map 2013

### 13.3 Ennoblecimiento y Acabados

Son los procesos de blanqueo, tintura, estampación y acabado, a los que se someten los tejidos crudos para dejarlos preparados para el corte y la confección. El ennoblecimiento puede corresponder a la fibra, al hilado, tejido y en algunos casos también en la prenda acabada. En este subsector operan empresas altamente especializadas en tratamientos que confieren a los materiales determinadas apariencias y propiedades sin modificar su naturaleza; consiste en intervenciones dirigidas a lavar, secar, suavizar, dar brillo, estabilizar hilados, tejidos y prendas acabadas<sup>231</sup>.

Tanto los hilados como los tejidos son utilizados como insumos para la obtención de los productos finales de la cadena fibra – textil – confección.

### 14. Confección

El sector de la confección se caracteriza por la intensidad en el trabajo y la mayor parte de las funciones en la actividad productiva no son especializadas o semiespecializadas, pues la tecnología manufacturera sigue ligada a la versión industrial de la máquina de coser doméstica; por lo tanto es un sector tradicional – maduro<sup>232</sup>.

Las principales fases del ciclo productivo en la confección son: el corte (el cual ha sido objeto de automatización) la costura (posee la característica, la confección, el planchado, operaciones de control y empaquetado de la prenda acabada<sup>233</sup>.

México se especializa en producir: sostenes, ropa interior, pantalones de algodón, camisas de punto, ropa de dormir de fibras sintéticas, sacos y abrigos de fibras sintéticas para caballeros y jóvenes<sup>234</sup>. Se trata de líneas de productos básicos, lo cual representa un bajo valor agregado.

Las prendas y complementarios de vestir, de punto, el cual puede verse en la tabla (36), es un producto donde México tiene gran importancia a nivel internacional, sus principales mercados de exportación son Estados Unidos con

---

<sup>231</sup>Ibíd., pp. 70-71

<sup>232</sup>Ibíd., pp. 74

<sup>233</sup>Ibíd., p. 75

<sup>234</sup>Guadalupe García de León, *op. cit.*, p.201

el cual se obtuvo un comercio de 1, 548,193 dólares durante el 2012, sin embargo hubo decrecimiento en el comercio los productos de punto, teniendo una disminución del – 5.7% del 2011 al 2012, respecto al 2010 – 2011, el cual mostro un crecimiento del 0.8%. Mientras que con Canadá se obtuvo un comercio de 28, 281 dólares durante el 2012, el cual reflejaba una caída en aquel mercado marcando un decrecimiento del -9.7% con respecto al 2010 – 2011 en el que se mostraba un crecimiento del 41.3% en el comercio bilateral con exportaciones de 31,864 dólares durante el 2011.

País	Cuadro 36 Exportaciones de México del Capítulo 61 Prendas y complementos de vestir, de punto, durante 2008 – 2012 (Miles de Dólar)					Tasa de Crecimiento en Valor de las Exportaciones (%)	
	2008	2009	2010	2011	2012	2010 - 2011	2011 - 2012
EE.UUU.	1,806,685	1,495,470	1,627,832	1,641,088	1,548,193	0,8	-5,7
Canadá	1,1170	14,999	22,545	31,864	28,781	41,3	-9,7
Bélgica	207	1,210	5,627	6,530	6,716	16	2,8
Guatemala	805	1,193	3,282	6,702	4,205	104,2	-37,3
Alemania	705	1,193	1,890	4,371	4,147	131,3	-5,1
España	5,036	3,452	4,795	2,798	3,577	-41,6	27,8
Panamá	1,951	2,073	1,153	2,070	2,709	79,5	30,9
Países Bajos	3,626	7,091	1,309	2,582	2,584	97,2	0,1
Chile	772	1,480	2,600	7,961	2,345	206,2	-70,5
Costa Rica	671	1,161	2,201	1,936	2,335	-12	20,6

Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map 2013

En contraste las importaciones de los productos de prendas de vestir y complementarios de punto del capítulo 61, las cuales mostraron un crecimiento acelerado en las importaciones, en el tabla (37), puede verse, a China como el principal proveedor, con un crecimiento del 175.2% durante el 2011 - 2012 en comparación con el año anterior 2010 – 2011 en el cual, obtuvo 55.6% de crecimiento en las importaciones realizadas por México.

Estados Unidos se localiza como el segundo proveedor en el capítulo 61, sumando 235,941 dólares de las importaciones realizadas por México, durante

el 2012 mostrando un decrecimiento del -2.6% durante el año 2011 – 2012 en comparación con el año 2010 – 2011 en donde las importaciones provenientes de Estados Unidos, tenían un crecimiento del 3.8%.

País	Cuadro 37 Importaciones de México del Capítulo 61 Prendas y complementos de vestir, de punto, durante 2008 – 2012					Tasa de Crecimiento en Valor de las Importaciones (%)	
	(Miles de Dólar)					2010 - 2011	2011 - 2012
	2008	2009	2010	2011	2012		
China	13,948	34,416	59,264	92,187	253,708	55,6	175,2
EE.UU.	318,770	234,604	233,205	242,174	235,941	3,8	-2,6
Bangladesh	64,326	61,760	76,489	104,297	102,994	36,4	-1,2
Honduras	36,557	48,807	53,345	71,665	93,902	34,3	31
India	60,065	46,295	50,683	70,669	74,235	39,4	5
Viet Nam	37,101	34,845	39,627	54,923	60,954	38,6	11
Portugal	45,279	38,396	36,770	39,940	45,073	8,6	12,9
Tailandia	37,015	36,770	49,725	49,660	44,175	-0,1	-11
Camboya	21,068	19,396	27,681	39,021	41,468	41	6,3
Indonesia	48,978	36,861	41,204	46,764	41,419	13,5	-11,4

Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map 2013

En el capítulo 62 el cual comprende, prendas y complementarios de vestir, excepto los de punto, puede verse en la tabla (38), en donde México importó 1, 258,997 dólares, de los cuales, China obtuvo una cuota del mercado del 23.16 por ciento durante el 2012 generando una tasa de crecimiento del 189.6 por ciento, mientras que Estados Unidos se posicionó en el segundo lugar logrando una participación del 12.7%, sin embargo mostró un decrecimiento de tres puntos porcentuales en comparación con el año anterior, por su parte la India participó con el 6.9% del mercado mexicano durante el mismo periodo.

País	Cuadro 38 Importaciones de México del Capítulo 62 Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto, durante 2008 – 2012 (miles de dólar)					Tasa de Crecimiento en Valor de las Importaciones (%)	
	2008	2009	2010	2011	2012	2010 - 2011	2011 - 2012
China	47,024	64,492	89,421	100,739	291,701	12,7	189,6
EE.UU.	201,106	164,148	161,760	167,100	160,962	3,3	-3,7
India	61,256	64,407	72,525	83,610	87,689	15,3	4,9
Viet Nam	71,998	65,263	71,564	96,014	86,310	34,2	-10,1
Bangladesh	59,021	52,246	43,710	62,705	73,586	43,5	17,4
Turquía	38,051	35,021	40,766	47,585	48,081	16,7	1
Marruecos	52,079	45,728	45,671	51,696	44,776	13,2	-13,4
Colombia	61,328	45,418	46,130	51,630	44,470	11,9	-13,9
Italia	74,294	48,143	40,294	48,297	42,947	19,9	-11,1
Indonesia	73,905	51,076	47,551	53,105	41,302	11,7	-22,2

Fuente. Elaboración propia con datos del Trade Map 2013.

En la tabla (39) se enlistan las principales productos textiles de exportación del capítulo 61, en donde se puede observar que las industria textil ha disminuido su dinámica de exportación en el 2012 en comparación con el año anterior, en las fracciones 61099099 la cual corresponde a “*t-shirts*” y camisetas interiores de punto la cual mostro una balanza comercial deficitaria de -1,271,831 pesos, la nomenclatura 61091001 engloba “*t-shirts*”, camisetas interiores de fibra sintética o artificial, mostró una balanza comercial superavitaria de 275,855,573 pesos, sin embargo mostró un decrecimiento del 10 por ciento en comparación del año anterior, la cual generó \$ 305,612,653 pesos. La fracción que mostro un peor desempeño fue la 61021001 la cual comprende abrigos, chaquetones, capas, cazadoras de punto para niña o dama, en el 2012 presentaba importaciones por 910,353 pesos presentando un decrecimiento del 101%.

Tabla 39. Exportaciones e Importaciones de las Principales Confecciones del Capítulo 61, Tejido de punto de México (dólares)								
Fracción	2010		2011		2012		Principales Proveedores	Principales Compradores
	Importación	Exportación	Importación	Exportación	Importación	Exportación		
61091001	247,005,328	653,455,451	263,770,327	569,382,980	262,410,469	538,266,042	HN, US, BD, IN, IT, SV, GT, PT, CN.	US, CA, ES, IT, CL, BS
61099001	57,730,313	197,270,557	71,671,788	263,024,390	90,475,580	255,902,681	US, CN, PT, TH, VN, TW.	US, CA, NL, ES, PA, BR.
61099099	1,227,644	7,333,852	4,565,589	11,837,256	12,075,794	10,803,963	US, PT, MA, CA, CN, TR, IT	US, CA, GT, JP, DE.
61021001	2,082,198	1,659,594	1,561,791	1,564,862	910,353	652,856	ES, IT, CN, US, RO.	US, FR, NZ, ES, RO.
61102099	24,505,302	37,418,400	29,850,308	28,630,291	33,384,675	19,285,322	BD, CN, KH, PK, HN, IN	US, CA, CL, GT, NL, CR.
61103001	15,449,263	941,638	25,764,656	1,385,658	21,746,253	554,278	BD, ID, IT, TW, HK.	US, CO, CA, GT, CR.
61103002	4,685,126	1,020,909	6,309,035	304,030	5,993,657	216,619	IT, CN, ES, RO, HK.	US, CO, ES, FR.
61103099	100,618,910	89,769,548	120,940,166	107,871,710	125,857,557	90,008,653	CN, BD, HN, US	US., CA, GT, BE, CR, NL, CO.
61124101	21,994,270	59,767,857	25,929,729	59,836,368	24,591,831	41,052,408	CO, US, CN, CA, TW, UY.	US., CA, DE, DO, PA, CL.
61082201	12,393,655	36,507,790	13,275,150	28,924,538	14,100,139	28,787,161	CN, CO, MY, ID, LK, TH.	US, CA, GT, PR, CR, SV.

**Fuente:** Elaboración propia con datos del trade map 2013. En donde la fracción 61091001 representa t-shirts y camisetas interiores, de punto de algodón, la 61099001 es t-shirts y camisetas interiores, de punto de fibrasintética o artificial, la 61099099 representa t-shirts y camisetas interiores, de punto, de las demás, la fracción 61021001 corresponde abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto de pelo fino o lana dirigido para mujeres o niñas; mientras que la 61102099 considera suéteres ("jerseys"), "pullovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, de punto, los demás, la fracción 61103001 enlista suéteres ("jerseys"), "pullovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, de punto, fibra sintética, excepto chalecos, la fracción 61103002 considera suéteres ("jerseys"), "pullovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, de punto de fibra sintética con un contenido de lana o pelo fino mayor o igual a 23% en peso, excepto lo comprendido en la fracción 6110.30.01. La fracción 61103099 considera ("jerseys"), "pullovers", "cardigans", chalecos y artículos similares, de punto, fibra sintética, de los demás; mientras que la fracción 61124101 corresponde a los conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chandales), monos (overoles) y conjuntos y trajes de baño (bañadores), de punto, fibra sintética; la fracción 61082201 Combinaciones, enaguas, bragas (bombachas, calzones) (incluso las que no llegan hasta la cintura), camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas. Información del SIAVI 2012.. Las siglas de los países proveedores y compradores, corresponden al código de países según ISO3166-1 para nombre del país.

Las correspondientes al capítulo 62 del sistema armonizado, las cuales pueden verse en la tabla (40). La industria textil mexicana mostró una dinámica similar a la comprendida en el capítulo 61 del sistema armonizado, en donde los productos de origen mexicano mostraron poco desempeño internacional, las fracciones que tuvieron un mejor desempeño fueron: la 6204, la cual comprende trajes sastres, conjuntos, sacos, vestidos, faldas, pantalones largos

y pantalones con peto con una balanza comercial superavitaria de 131,120,650 pesos, por su parte la fracción 62053099 la cual engloba camisas de hombres y niños, las demás, mostro una balanza superavitaria de 63,876,584 pesos, teniendo una tasa de crecimiento del 1% del 2011 al 2012 , en contraste con la fracción 62121001, la cual comprende sostenes durante el 2012 mostro una balanza deficitaria por -41,035,954 pesos reduciendo sus exportaciones por 34%.

Tabla 40. Exportaciones e Importaciones de las Principales Confecciones del Capítulo 62, de México (dólares)								
Fracción	2010		2011		2012		Principales Países Proveedores	Principales Países Compradores
	Importación	Exportación	Importación	Exportación	Importación	Exportación		
62046201	96,451,814	96,451,814	106,250,728	106,250,728	120,709,990	120,709,990	CN, BD, VN, PK, TR, CO	US, CA, IT, HK, PA.
62046299	2,089,465	6,644,202	3,461,112	10,482,332	3,096,554	9,609,568	CN, IN, CO, MY, KH, US.	US, PA, AU, CA, GT.
62034202	3,390,667	23,428,658	3,801,678	24,570,689	3,813,434	29,485,119	US, CN, TH, VN, BD, TR.	US, CA y CU
6204	96,451,814	397,899,038	106,250,728	347,679,155	120,709,990	251,830,640	CN, BD, VN, PK, TR, MY, ID, HK.	US, CA, IT, HK, PA, AU, GT.
620343	35,553,267	150,801,668	40,139,892	143,359,588	44,180,551	142,591,670	US, CN, VN, HN, KH	US, CA, CO, GT, CR, SV, VE.
62121001	35,481,978	16,640,821	40,986,900	13,971,892	53,057,943	12,021,989	ES, IT, CN, US	CA, US, GT, SV, CL, CR.
62046301	121,894	324,861	99,974	131,261	244,932	20,864	CN, MA, PT, ES, CO, HK.	US, GT, PR, CR, HN, DO
62046399	12,508,885	24,720,421	14,398,726	25,417,721	12,890,995	21,311,454	CN, VN, US, MA, ES, ID, TR.	US, PA, CA, AU, SV, CO, GT.
62114399	18,967,947	43,022,103	17,774,178	45,056,008	19,430,620	35,092,847	CN, US, IN, VN, MA, ID.	US, CA, CO, CR, EC, GT.
62053099	11,681,729	67,385,015	11,683,720	74,506,492	13,694,045	77,570,629	US, CN, VN, HN, ID, IN.	US, CA, GT, DO, DE, CR

**Fuente.** Elaboración propia con datos del Trade Map 2013. En donde la fracción 62046201 representa pantalones y pantalones cortos, la 62046299 corresponde a pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos o "shorts", 62034202 corresponde a pantalones con peto y tirantes, la 6204 pertenece a trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, la fracción 620343 engloba trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos o shorts (excepto de baño), dirigido a hombres o niños de fibra sintética, la 62121001 concierne sostenes, la 62046301 pertenece a trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos o "shorts" (excepto de baño), para mujeres o niñas, de fibra sintética con un contenido de lana o pelo fino mayor

o igual a 36% en peso, la fracción 62046399 enlista trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos o "shorts" (excepto de baño), dirigido a mujeres o niñas, los demás. La 62114399 enlista conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte, las demás prendas de vestir, la fracción 62053099 abarca conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte, las demás prendas de vestir, la 62053099 corresponde a camisas de hombre y niños, los demás, 62046901 corresponde a prendas de fibras artificiales, excepto lo comprendido en la fracción 6204.69.03. la correspondiente a 62046902 comprende trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos. Las siglas de los países proveedores y compradores, corresponden al código de países según ISO3166-1 para nombre del país

## 15. Apoyo

Los instrumentos de apoyo consideran tres tipos de criterios, lo tecnológico, los funcionales de uso y los grupos de clientes.

Diagrama Instrumentos de Apoyo de la Cadena de Suministro de la Industria Textil

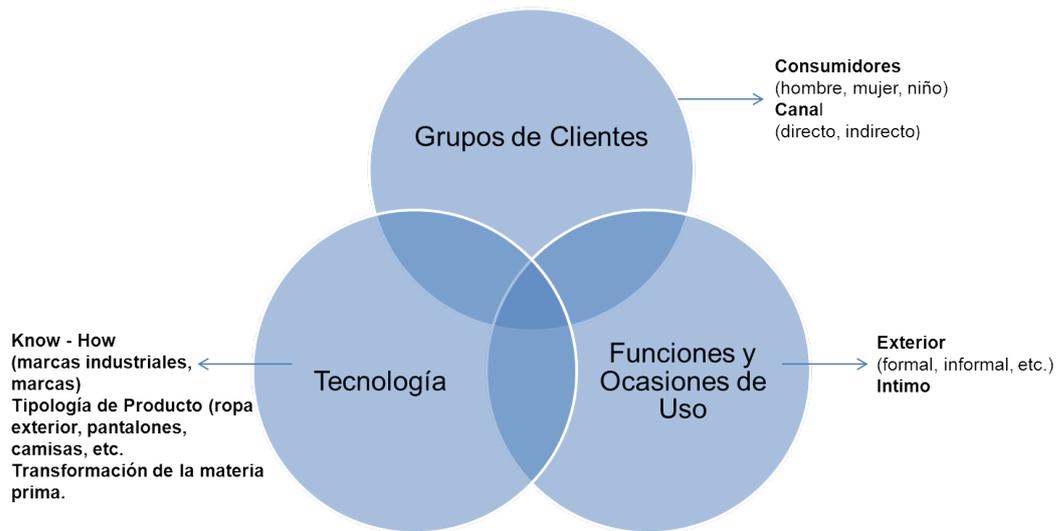


Diagrama 3 Tomado de Stefania Saviolo y Testa Salvo, La gestión de las empresas de moda, España, Ed. Gustavo Gili, 2007, p. 1

## La Tecnología como Instrumento de Apoyo en la Cadena Fibra – Textil-Confeción.

La tecnología debe ser entendida como el estado de los conocimientos relativos a los procesos productivos, como el desarrollador de los procesos económicos empresariales. En el caso de la cadena fibra – textil – confección, la tecnología puede variar de acuerdo a la naturaleza de la mercancía (tipología del producto y materia prima utilizada) o de la naturaleza del know – how incorporada en los procesos y en el sistema de oferta (artesanal/firmas, industrial, comercial, etc.). Sin embargo desde el punto de vista del producto, se pueden distinguir dos tipos de tecnologías, destinadas a fabricación de prendas de tejido (plana y de malla) y de género de punto. Ambos ciclos de fabricación son diferentes de acuerdo a la materia prima utilizada<sup>235</sup>.

La tecnología se implementa a través de la maquinaria que será utilizada en la cadena de Fibra – Textil – Confección, la cual representa uno de los subsectores más importantes, ya que comprende los instrumentos destinadas a la transformación de materias primas y semielaboradas por parte de las empresas<sup>236</sup>. La optimización del sector depende la tecnología utilizada para realizar la producción, fijando estudios de tiempo y distribución de líneas, lo que permite un menor tiempo empleado, un menor esfuerzo por parte de la mano de obra y conseguir obtener menos mermas producidas.

Las principales máquinas utilizadas en la cadena de Fibra – Textil – Confección de México.

Cuadro 41 Principales Maquinarias Utilizadas en la Industria Textil	
Fases	Maquinaria
Fibra	Máquinas para la producción y los tratamientos de los hilos continuos.
Hilatura	Máquinas para la preparación de las hilaturas (plancha, cardas, bancos de usos, peinadores, alisadores, etc).
Tejeduría	Máquinas para la preparación de la tejeduría (urdidos, máquinas urdidoras, aprestadoras, enderezadores, etc).

<sup>235</sup>Stefania Saviolo y Testa Salvo, op. cit., pp. 136 – 137

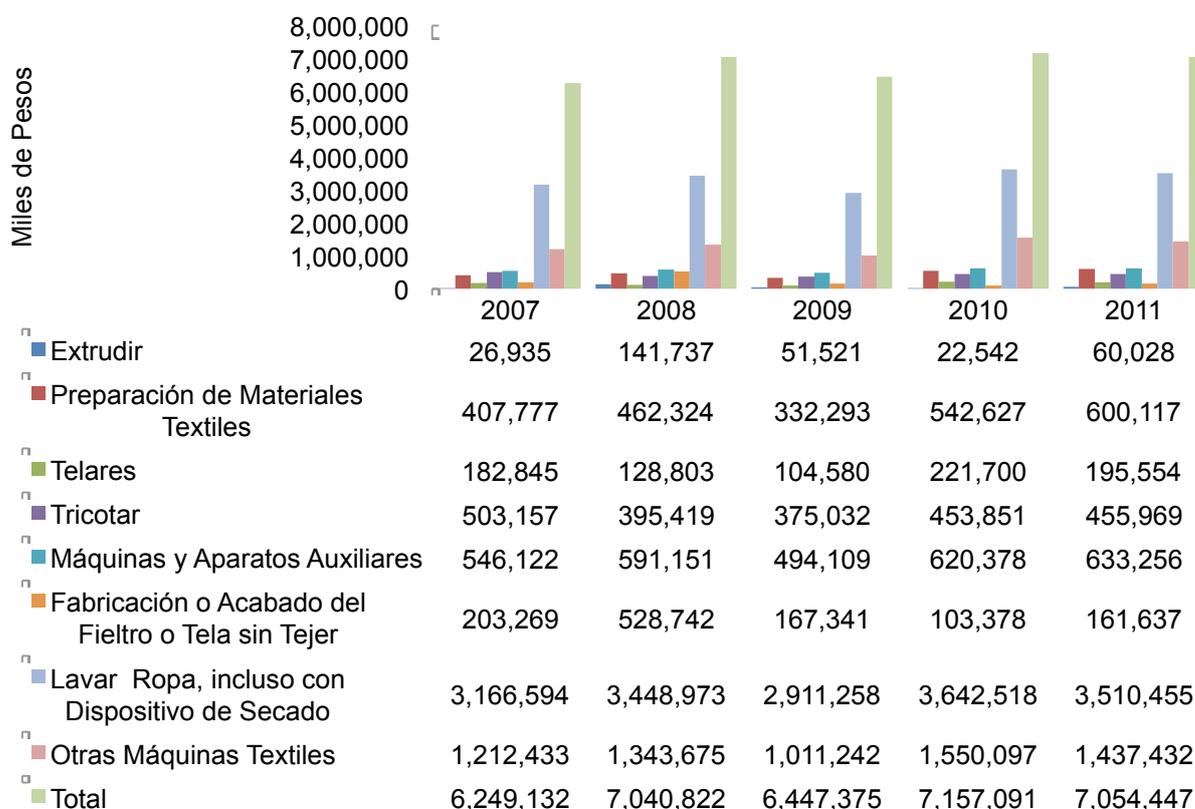
<sup>236</sup>Ibid., p. 80

Máquinas para la Tejeduría.	Telares de pinzas, de chorro de agua, multifases, de lanzadera, etc.
Punto y Calcetería	Máquinas circulares de pequeño y gran diámetro, máquinas rectilíneas, telares para punto en cadena, etc.
Ennoblecimiento	Máquinas para el blanqueo, tintura, estampación y acabados.
Confección	Máquinas para desarrollar el tejido antes del corte (cortadora de guillotina y circulares; máquinas de coser, de bordar, máquinas para etiquetar, embolsar, doblar).

Fuente Elaboración propia, con glosario del INEGI de la Industria Textil, 2012

La tecnología y maquinaria son recursos de apoyo para la creación de un sistema eficaz de producción, sin embargo la industria textil mexicana se ha caracterizado por tener maquinaria obsoleta e invertir de manera reducida en este rubro, a continuación se muestra un gráfico de la importación de maquinaria en donde se puede observar que durante el 2011 México importó 7,054,448 pesos, lo que significó una reducción del 1.4% de las importaciones en este rubro, debido a que durante el 2010 se importó 7,157,091 pesos.

**Gráfico 8. México: Importación de Maquinaria Textil, durante el 2007 – 2011 (miles de pesos)**



Fuente. Elaboración propia, con glosario del INEGI de la Industria Textil, 2012

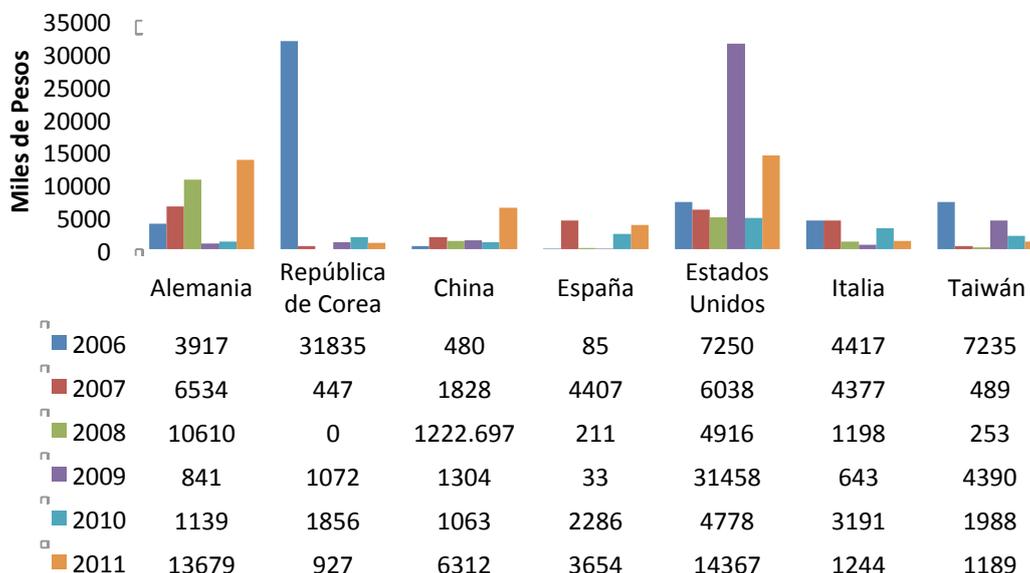
Entre las principales máquinas que se importan se localiza las máquinas de extrudir, las cuales se encargan de formar las fibras (naturales o artificiales) continuas compuestas de un solo filamento o bien de varios filamentos. Estas máquinas poseen una bomba especial y un filtro que alimentan una hilera; el filamento o filamentos procedentes de la hilera pasan a través de cobertura que contiene un coagulante químico, o bien, por una cámara cerrada recorrida por una pulverización de agua o por una corriente de aire caliente, o bien, incluso por una cámara de enfriamiento. La hilera es de abertura única o de agujeros múltiples (a veces, varios millares), según que se trate de obtener un monofilamento o, más comúnmente, una fibra con varios filamentos; en este último caso, los filamentos elementales procedentes de una misma hilera se reúnen desde la extrusión por una ligera torsión que le da un dispositivo especial. Según el destino de los productos, las fibras procedentes de diferentes elementos de extrusión se recogen en bobinadoras separadamente,

o bien, en forma de cables que pueden tener varias centenas de miles de filamentos los cuales son destinados a cortarse en trozos pequeños<sup>237</sup>.

En el gráfico se puede observar que durante el 2011 México importó desde Estados Unidos 14, 367 pesos, el segundo socio en este rubro es Alemania del cual se importó 13,679 pesos y el tercer socio es China, que a partir del 2008 ha aumentado su participación en el mercado mexicano, tan sólo en el 2011 se importó 6,312 pesos.

□

**Gráfico 9 México, Importación de Máquinas de Extrudir por País de Origen, durante el periodo 2006 - 2011 (miles de pesos) lo del gráfico**



Fuente. Elaboración propia, con glosario del INEGI de la Industria Textil, 2012

Otro elemento principal en la producción de textiles, se localizan las máquinas de preparación de materiales de fibras textiles (naturales y artificiales), las cuales, generan el proceso, en donde la fibra sea hilachada, peinada y con ello convertir las mechas en hilos, retorciendo dos o más hilos para obtener hilos retorcidos o cableados.

En la tabla (42) se puede observar, que México importó 500,117 pesos en maquinaria, para la preparación de materiales textiles principalmente de Alemania, quien generó el 46 por ciento del mercado mexicano con una

<sup>237</sup> Disponible en: [http://www.aduanas-mexico.com.mx/cgi-bin/ctarnet/notas\\_ex/not\\_8444.html](http://www.aduanas-mexico.com.mx/cgi-bin/ctarnet/notas_ex/not_8444.html)

participación 230,501 pesos durante el 2011, sin embargo bajo ocho puntos porcentuales respecto al año anterior en donde generó una participación de 295,868 pesos. El segundo socio comercial en este rubro es Italia, el cual obtuvo una cuota de mercado del 13.22 por ciento, mientras que Estados Unidos contribuyó con el 12.5 por ciento del mercado mexicano durante el mismo periodo.

**Tabla 42. México, Importación de Máquinas para la Preparación de Materiales Textiles por País de Origen, durante el periodo 2006 - 2011 (miles de pesos)**

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Alemania</b>	108,487	87,360	213,613	82,167	295,868	230,501
<b>Austria</b>	9,866	6,011	2,352	0	4,232	0
<b>Corea</b>	4,787	5,166	7,670	5,437	6,777	655
<b>Dinamarca</b>	8,476	7,998	1,594	2,519	6,161	0
<b>España</b>	9,184	11,864	30,135	13,396	34,760	26,878
<b>Estados Unidos</b>	21,095	80,423	21,643	15,310	23,244	62,680
<b>Francia</b>	18,581	2,820	9,288	8,919	22,971	15,097
<b>Italia</b>	83,212	57,204	43,766	51,094	82,411	66,117
<b>Japón</b>	8,905	31,383	33,319	4,509	5,210	13,111
<b>Otros Países</b>	16,269	20,865	52,920	18,272	36,809	63,293

Fuente. Elaboración propia, con glosario del INEGI de la Industria Textil, 2012

En el proceso de producción se localizan la maquinaria de telares los cuales generan el tejido de punto circular o rectilíneos, estas máquinas poseen un tambor lleno de agujas de lengüeta, platinas y excéntricos que al girar, producen el tejido. En la tabla (43) se puede observar que México importó 195,554 pesos durante el 2011, su principal proveedor fue Suiza quien participó con el 28.11%, seguido por Italia quien generó el 21.3 por ciento mientras que Alemania concentró 17.3% del mercado nacional durante el 2011.

**Tabla 43. México, Importación de Máquinas de Telares por País de Origen, durante el periodo 2006 - 2011 (miles de pesos)**

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Alemania</b>	18,628	21,561	11,447	9,972	29,833	33,838
<b>Austria</b>	25,337	34,216	19,284	0	3,645	786
<b>Bélgica</b>	51,352	18,256	19,690	14,135	37,470	12,284
<b>República de Corea</b>	1,103	752	488	323	869	920
<b>Estados Unidos</b>	892	1,349	1,868	1,102	425	498
<b>Italia</b>	64,554	35,815	16,183	7,244	73,993	41,737
<b>Japón</b>	7,704	3,394	35	53	4,395	0
<b>Suiza</b>	57,919	29,001	30,310	42,717	17,136	54,983
<b>Taiwán</b>	12,676	6,958	5,338	3,167	8,742	12,624

<b>Otros Países</b>	5,033	31,543	24,160	25,867	45,191	37,883
---------------------	-------	--------	--------	--------	--------	--------

Fuente. Elaboración propia, con glosario del INEGI de la Industria Textil, 2012

La industria textil mexicana importó 161,637 pesos en máquinas utilizadas para la fabricación o acabado del fieltro o tela sin tejer durante el 2011, en la tabla (44) puede verse, al principal abastecedor de este tipo de maquinarias fue Alemania, quien participó con el 44.18% de la cuota de mercado, seguido por Estados Unidos quien contribuyó con el 24.4%, mientras que Italia generó el 8.8 % del mercado nacional durante el año 2011.

**Tabla 44. México, Importación de Máquinas para la Fabricación o Acabado del Fieltro o Tela sin Tejer por País de Origen, durante el periodo 2006 – 2011 (miles de pesos)**

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Alemania</b>	178,141	21,665	380,207	54,672	28,991	71,423
<b>Austria</b>	299	981	359	558	107	298
<b>Estados Unidos</b>	5,087	146,435	85,237	49,279	11,202	40,201
<b>Italia</b>	16,944	816	1,122	29,556	40,005	14,253
<b>Portugal</b>	4,423	5,790	7,357	4,062	7,265	4,256
<b>Otros Países</b>	511	27,582	54,459	29,213	15,808	31,206

Cuadro 44. Elaboración propia, con glosario del INEGI de la Industria Textil, 2012

Las máquinas para lavar ropa con dispositivo de secado, utilizada para eliminar la suciedad retenida en las fibras de los tejidos provocadas durante los procesos de la producción. Esta maquinaria produce movimientos de choque entre los tejidos, al terminar el proceso de lavado, los productos son sometidos al proceso de secado, para eliminar la humedad en los tejidos.

México invirtió 3,510,456 pesos en maquinaria de lavado de ropa con dispositivo de secado, en la tabla (45) puede verse a los principales proveedores, en donde Estados Unidos abasteció el 49% del mercado mexicano durante el 2011, seguido de China quien muestra un crecimiento, debido a que durante el 2010 abastecía el 14% del mercado nacional, para el año 2011 las compras a dicho país sumaron 24.4% de las importaciones realizadas en este tipo de maquinaria.

**Tabla 45. México, Importación de Máquinas para Lavar Ropa con Dispositivo de Secado por País de Origen, durante el periodo 2006 - 2011 (miles de pesos)**

País	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Alemania</b>	22,143	33,624	104,006	86,493	45,234	35,805
<b>Brasil</b>	38,927	32,922	17,942	10,869	22,002	817
<b>Corea</b>	488,146	470,731	449,543	392,150	533,312	676,458
<b>China</b>	251,264	335,041	389,291	353,322	524,288	867,904
<b>España</b>	30,643	39,493	30,617	23,938	24,110	26,000
<b>Estados Unidos</b>	1,581,831	1,945,756	2,048,913	1,685,114	2,209,195	1,740,511
<b>República Checa</b>	13,068	14,159	23,526	22,818	25,932	20,332
<b>Tailandia</b>	129,848	246,506	272,390	243,940	166,892	119,434
<b>Otros Países</b>	44,188	48,362	112,743	92,613	91,553	63,194

Fuente. Elaboración propia, con glosario del INEGI de la Industria Textil, 2012

Desde la perspectiva del Know – How como instrumento de apoyo de la industria textil incorpora tres tipos de tipologías, las cuales se muestran en el cuadro (46)

Cuadro 46. Instrumento de Apoyo “Know – How”		
Know - How	Know – How basado en la Producción	Ejemplo
Maisons o Firmas	Basado en las cualidades artísticas y de diseño, con orientación al producto.	Gianfranco Ferrè, Calvin Klein, etc.
Marcas Industriales	Posee cualidades tanto industriales como comerciales, con orientación al mercado.	Hugo Boss, Diesel, Zegna, Max Mara, etc.
Marcas Insignia	Engloba operadores de la distribución, con competencias comerciales y de gestión de la red y son capaces de organizar la cadena productiva.	Benetton, Zara, Gap, Banana Republic.

Fuente. Elaboración propia con datos de SavioloStefania, Testa Salvo, “La gestión de las empresas de moda”, Ed. Gustavo Gili, SL, Barcelona, España, 2007 Pp. 138.

a. Funciones y Ocasiones de Uso como Instrumento de Apoyo en la Cadena Fibra – Textil- Confección.

La función de uso de los productos elaborados en la industria textil, son concebidos desde una perspectiva técnica y funcional, lo anterior se entiende al

uso correspondientes a las prendas elaboradas<sup>238</sup>; el posicionamiento de los productos busca generar una diferenciación sostenible entre la actividad de la empresa y de la su competencia; por lo que productos son percibidos con un conjunto de atributos, tangibles e intangibles<sup>239</sup>, por lo que los productos deben poseer los siguiente valores.

- Atributos del producto: Aspecto físico, materiales utilizados en la elaboración, resistencia, cuidados, acabados y fabricación.
- Beneficios o valores asociados al producto: Referente a los valores inmateriales del sistema de oferta, como la identificación de la marca, la cual emerge como área de convergencia entre la producción, distribución y consumo<sup>240</sup>.

Dado lo anterior la funcionalidad de los productos textiles deben poseer un equilibrio entre las funciones: pragmática (recubrimiento del cuerpo), la estética (satisfacer al individuo) y la representatividad (estatus social – económico). Las tres funcionalidades deben obedecer a las exigencias del usuario, en su confort tanto psicológico como sensorial. La primera se refiere a las preferencias del consumidor de acuerdo a la tendencia del mercado mientras que la segunda se refiere a la sensación táctil sentida por el cuerpo humano como resultado de llevar las prendas. Para ello, las prendas necesitan ser suaves, flexibles, no irritar o aferrarse al cuerpo, las cualidades dependen de las fibras utilizadas en el proceso de elaboración<sup>241</sup>.

b. Grupos de Clientes como Instrumento de Apoyo en la Cadena Fibra – Textil- Confección.

Los productos elaborados por la industria textil van dirigidos hacia grupos de clientes segmentados según el criterio de la estrategia de mercado que las empresas deseen estructurar, sin embargo se pueden distinguir dos tipos de estrategias, la de distribución y la de precio:

---

<sup>238</sup>Stefania Saviolo y Testa Salvo, op. cit., 139.

<sup>239</sup>Ibid., p. 169.

<sup>240</sup>Ibid., p. 175.

<sup>241</sup>Ibid., p. 180

1. En la Estrategia de Distribución, se distinguen dos tipos de clientes: el intermediario y el final.
  - a. Cliente intermediario: Desde el punto de vista de la empresa productora, se distinguen dos canales de distribución, el canal directo y el indirecto, donde el primero pone en contacto directamente entre la industria y los consumidores finales, mientras que el segundo, comprende eslabones de distribución generalista y especializada, de acuerdo a la categoría del producto, nivel de precio, amplitud de surtido y ocasión de uso.
  - b. Clientes finales: Desde la perspectiva de los clientes finales, se establece la relación entre consumidores – usuarios del producto.
2. La Estrategia de Precio como Segmentación de Mercado.

La estrategia de precios se encuentra relacionada con la categoría de producto, en donde se generan factores como el contenido de moda, diferenciación o calidad de los materiales a favor de factores como relación costo/volumen, la optimización de los surtidos y distribución, dentro de esta segmentación se localizan cinco segmentos sobre la base del precio.

## Diagrama Segmentación del Mercado de Acuerdo a la Estrategia de Precio

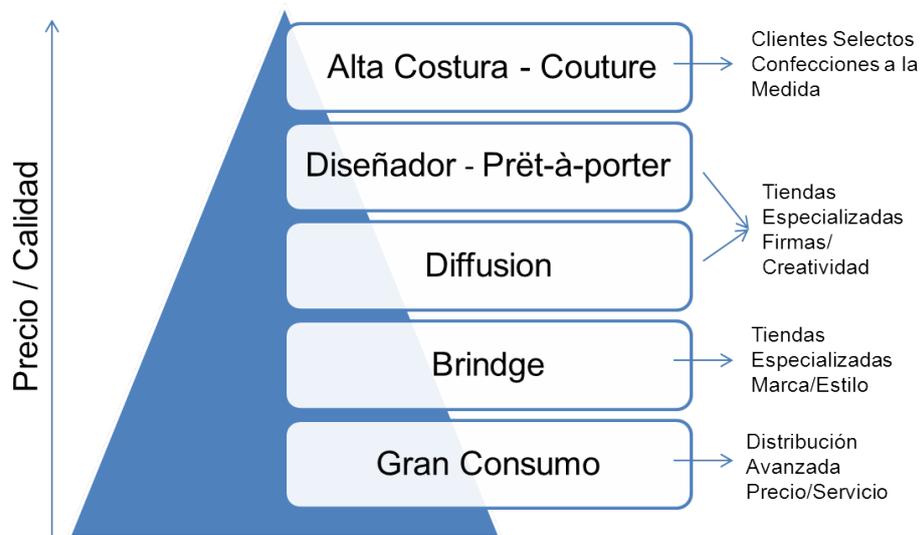


Diagrama Tomado de Stefania Saviolo y Testa Salvo, op. cit., p.142

- a. “Alta Costura - Couture”: Su importancia ha disminuido respecto al pasado, sin embargo sigue ofreciendo a clientes muy selectos a escala internacional, grandes marcas internacionales identifican este sector como costura creativa, ejemplo de la anterior es la compañía Chanel y Dior<sup>242</sup>.
  
- b. “Diseñador - Prêt-à-porter ”: Gestiona procesos de creación y desarrollo de productos y de imagen. Dentro de este segmento se localizan las casas de moda y algunas marcas industriales, que se caracterizan por un precio elevado, alto componente creativo en las colecciones de cada temporada, alta innovación en la calidad de los productos y va ligada a la imagen de la firma, dentro de este segmento operan filiales como: Luois Vuitton, Hermès, entre otros<sup>243</sup>.
  
- c. “Diffusion”: Surgió como una extensión de las marcas industriales para acaparar un mayor mercado, con las características de especialización de productos, utilización de marcas, estilo y sobre en un tiempo en el

<sup>242</sup>Stefania Saviolo y Testa Salvo, op. cit., p. 141

<sup>243</sup>Ibid., p. 142

mercado<sup>244</sup>, dentro de este apartado se localizan firmas como: Roxy una extensión de la marca Quicksilver.

- d. Brindge: Surgido en el mercado americano por iniciativa de los grandes almacenes para ofrecer productos que hicieran puente entre el mercado de masas y las primeras y segundas líneas de los diseñadores. En este sector compiten los Outlet de marcas como Nike, Adidas, entre otras<sup>245</sup>.
- e. Gran Consumo: Suelen considerarse gamas de calidad alta y media, cuya diferencia no es nítida ni fácilmente definible, al contrario ambas franjas se tienden cada vez más a unificarse. El posicionamiento del precio en la práctica no existe, por lo que los elementos de diferenciación son otros, por ejemplo: la relación calidad – precio, el punto de venta, la comunicación y sobre todo la estrategia de distribución y surtido.

En este segmento localizamos a Zara y H&M, que ofrecen productos de moda en tiempos reducidos y con precios moderados con una gestión avanzada en los canales de distribución<sup>246</sup>.

## 16. Recapitulación

El proceso de la capacidad exportadora de la industria textil también genera un mayor aumento en las importaciones, lo cual ha generado un déficit comercial crónico que constituye un rasgo estructural de la industria mexicana. Generando una desintegración de las cadenas productivas, debido a que las empresas se constituyen como empresas ensambladoras, desarticulando las cadenas productivas internas.

Además el mercado a nivel interno se caracteriza por ser un mercado cerrado a la competencia, en donde se identifican una concentración de 9 empresas, las cuales suman el 50 por ciento del mercado interno. Sumando

---

<sup>244</sup>Ibíd., p. 143.

<sup>245</sup>Ibíd., p. 144.

<sup>246</sup>Ibíd., pp. 144 – 145

ventas entre 6,000 y 8,000 millones de dólares; las cuales son: Liverpool/Fabrica de Francia, Suburbia, palacio de Hierro, Wal mart/ Aurrera, Comercial Mexicana, Gigante, Zara y Aldo Conti.

## Capítulo VI

### Las Pequeñas y Medianas Empresas del Distrito Federal, Delegación Cuauhtémoc

Las pequeñas y medianas empresas tienen una gran importancia dentro de la economía mexicana ya que aportan al desarrollo económico; y contribuyen a la generación de más de dos terceras partes de los empleos formales en el país. La infraestructura productiva textil se integra en un 99,5% de micro, pequeñas y medianas empresas<sup>247</sup>; las cuales generan empleo, divisas y valor agregado a la industria.

De acuerdo con el autor Joaquín Rodríguez Valencia, define a la pequeña y mediana empresa (PYME) como: “Aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superior a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos”.

El tamaño de la empresa, se encuentra constituido por la cantidad de recursos humanos con lo que cuenta la empresa. Las PYMES se pueden dividir en tres tipos: Comercio, Industria y Servicio. De acuerdo al Diario Oficial de la Federación se establecen los criterios de estratificación de las empresas denominadas PYMES, lo anterior se muestra en la tabla (49):

---

<sup>247</sup>Carlos Rodríguez Monroy y Lizbeth Fernández Chalé, “Manufactura Textil en México: Un enfoque sistémico”, Revista Venezolana de Gerencia, núm. 35, vol. 11, septiembre 2006.

Tabla 49. Tamaño de las PYMES de Acuerdo a su Número de Recursos Humanos			
	Número de Recursos Humanos		
Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Microempresa	0 – 30	0 - 5	0 – 20
Pequeña Empresa	31 – 100	6 – 20	21 – 50
Mediana Empresa	101 – 500	21 - 100	51 – 100
Gran Empresa	501 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

Fuente. Datos Tomados del Diario Oficial de la Federación

Estás organizaciones denominadas PYMES, poseen ciertas características, las cuales son:

- **Componente Familia:** La organización es controlada y operada por los miembros de una familia<sup>248</sup>; sin embargo las decisiones de la empresa recaen sobre una persona, que representa los intereses de toda la familia.
- **Falta de Formalidad en su Organización y Planeación dentro de la Empresa:** No se preocupan por generar una efectiva administración, sino en generar utilidades.
- **Falta de Solvencia:** La mayoría de las PYMES no cuentan con lo necesario para cubrir sus deudas.

Dentro de la economía mexicana representan organizaciones dinámicas en la creación de empleos, ya que representan el 98 por ciento del total de las empresas a nivel nacional y generan el 50 por ciento del PIB del país<sup>249</sup>.

En específico la cadena de Fibra – Textil – Confección, las pequeñas y medianas empresas poseen un primitivo desarrollo dentro de la cadena, hacia

<sup>248</sup>Imanol Belausteguigoitia Rius, Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación, México, Ed. Mc Graw Hill, 2010, p. 19.

<sup>249</sup>[www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)

un enfoque de cadena de suministro, esto se debe al concentrado de las PYMES en el sector de la fabricación de prendas y confección de prendas de vestir, mientras que los subsectores de fabricación de insumos, hilados, fabricación de telas, acabados y recubiertos han tenido un bajo desarrollo mostrándose un menor número de creación de instalaciones de unidades económicas dentro del sector textil. En la tabla (50) puede verse que las micro empresas concentran el 96.3 por ciento de las unidades económicas, mientras que las grandes empresas concentran, tan sólo el 0.2% de las instalaciones económicas establecidas en la industria textil.

Tabla 50 Número de Unidades de Económicas de la Cadena Fibra - Textil – Confección, durante el 2008

Estructura de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a Nivel Nacional	Número de Personas	Fabricación de Insumos Textiles y Acabado de Textiles	Reparación e Hilado de Fibras Textiles, y Fabricación de Insumos	Fabricación de Telas	Acabado de Productos Textiles y Fabricación de Telas Recubiertas	Fabricación de Productos Textiles, excepto Prendas de Vestir	Fabricación de Prendas de Vestir	Fabricación de Prendas de Vestir de Punto	Confección de Prendas de Vestir
		Unidades Económicas	Unidades Económicas	Unidades Económicas	Unidades Económicas	Unidades Económicas	Unidades Económicas	Unidades Económicas	Unidades Económicas
<b>Micro Empresa</b>	0 a 2	3,322	2,612	318	392	22,778	21,214	688	18,855
	3 a 5	997	715	147	135	3,967	5,983	284	5,285
	6 a 10	266	127	89	50	844	2,741	175	2,459
	11 a 15	99	35	36	28	153	895	66	792
	16 a 20	45	8	26	11	85	457	32	410
	21 a 30	62	16	30	16	90	540	56	466
<b>Pequeña Empresa</b>	31 a 50	94	33	46	15	48	474	54	401
	51 a 100	80	20	39	21	63	452	50	402
<b>Mediana Empresa</b>	101 a 250	120	32	70	18	51	289	36	247
	251 – 500	49	13	26	10	20	118	16	102
<b>Grande Empresa</b>	501 a 1000	25	c	25	C	9	65	9	56
	1001 - más	11	c	11	C	C	37	5	32

Tabla 50. Elaboración propia con datos estadísticos del INEGI 2012

Por otro lado, la industria textil, es un sector intensivo en la mano de obra, por lo que fomenta una mayor atracción de recursos humanos en la cadena de fibra- textil – confección, en la tabla (51) se muestra la concentración de mano de obra en donde las PYMES emplean una gran cantidad de fuerza laboral, en donde, las micro empresas captan el 29.7% de la fuerza laboral, por su parte las pequeñas empresas captan el 13.2%; mientras que las medianas empresas captan el 27.69%, entre las pequeñas y medianas empresas capta el 40.89% de fuerza laboral de la industria textil a nivel nacional.

**Cuadro 51. Personal Ocupado en la Cadena Fibra - Textil – Confección, durante el 2008**

Estructura de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas a Nivel Nacional	Fabricación de Insumos Textiles y Acabado de Textiles	Reparación e Hilado de Fibras Textiles, y Fabricación de Insumos	Fabricación de Telas	Acabado de Productos Textiles y Fabricación de Telas Recubiertas	Fabricación de Productos Textiles, excepto Prendas de Vestir	Fabricación de Prendas de Vestir	Fabricación de Prendas de Vestir de Punto	Confección de Prendas de Vestir	
									Tamaño
<b>Micro Empresa</b>	0 a 2	4,633	3,705	401	527	28,630	27,509	902	24,287
	3 a 5	3,600	2,563	558	479	14,307	22,285	1,100	19,708
	6 a 10	1,948	899	673	376	6,052	20,425	1,333	18,313
	11 a 15	1,260	430	472	358	1,918	11,303	820	10,008
	16 a 20	811	146	471	194	1,524	8,109	569	7,276
	21 a 30	1,559	403	752	404	2,250	13,375	1,390	11,553
<b>Pequeña Empresa</b>	31 a 50	3,730	1,273	1,838	619	1,911	18,638	2,118	15,766
	51 a 100	5,516	1,449	2,660	1,407	4,346	32,198	3,454	28,426
<b>Mediana Empresa</b>	101 a 250	18,963	4,855	11,132	2,976	8,230	46,114	5,837	39,317
	251 – 500	16,882	4,352	9,172	3,358	6,396	42,597	6,098	36,499
<b>Grande Empresa</b>	501 a 1000	19,041	1,193	15,785	2,063	9,096	45,655	6,158	38,864
	1001 - más	12,969	1,668	8,899	2,402	1,011	56,742	8,763	47,979

Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI 2012

El sector textil aporta una generación de plazas laborales a nivel nacional, sin embargo la industria a travesado por diferentes crisis, lo cual se reflejado en el número de plazas laborales que crea; en la tabla (52) puede versé que en el caso de las PYMES, generaron durante el 2007 trescientos cincuenta y cinco mil seiscientos cincuenta ocho plazas laborales lo que representó en el cadena de la cadena fibra- textil - confección el 44.35% de empleos, para el 2011 la industria pudo generar trescientos once mil ochocientos treinta y cinco plazas laborales lo que represento el 38.76% en la generación de empleos dentro de la cadena textil, por lo que se han perdido cuarenta y tres mil ochocientos veinte tres plazas laborales durante el periodo 2007 al 2011.

**Tabla 52 Número de Personas y Porcentaje de la Fuerza Laboral que Genera la Industria Textil a Nivel Nacional, durante el Periodo 2007 – 2011**

Año	Número de Personas			Porcentaje de Fuerza Laboral		
	Obrero	Empleados	Total	Obrero	Empleados	Total
2007	312,714	42,944	355,658	22.1511039	22.2031692	44.3542731
2008	293,946	39,839	333,785	20.8216721	20.5978032	41.4194753
2009	267,688	37,374	305,062	18.961686	19.3233338	38.2850199
2010	262,921	35,884	298,805	18.6240155	18.5529649	37.1769804
2011	274,462	37,372.83	311834.83	19.4415225	19.3227289	38.7642514

Cuadro 52. Elaboración propia con datos del INEGI 2012

### 17. La importancia del Distrito Federal a Nivel Nacional.

En México, el Distrito Federal representa la capital política, económica y cultural del país<sup>250</sup>.

La extensión territorial del Distrito Federal es de 1,485  $km^2$  ocupando el 0.1 por ciento de la superficie del país; concentrando el 7.7% de la población a nivel nacional, aproximadamente 8, 865,660 habitantes, de los cuales 4, 458, 452 son población económicamente activa, representando el 8.8% a nivel nacional, generando una ocupación del 8.7% con una creación de 4, 181,526 empleos durante el 2012 de acuerdo a las estadísticas del INEGI, lo anterior puede verse en la tabla (53).

**Tabla 53. Distrito Federal: Personal Ocupado, 2012**

Concepto	Distrito Federal	Nacional	Part. Del D.F. a Nivel Nacional (%)
<b>Total PEA Ocupado</b>	4,181,526	48,203,851	8.7
<b>Agropecuarios</b>	12,669	6,893,742	0.2
<b>Industria Extractiva y Electricidad</b>	9,351	429,329	2.2
<b>Industria Manufacturera</b>	514,980	7,431,599	6.9
<b>Construcción</b>	226,863	3,517,161	6.5
<b>Comercio</b>	877,396	9,335,904	9.4
<b>Otros Servicios</b>	2,531,680	20,278,146	12.5
<b>No Especificado</b>	8,587	317,970	2.7

Fuente: Tomado del Informe del Distrito Federal realizado por Pro México con información del INEGI 2012.

En el 2012 el Distrito Federal aportó el 16.5% del PIB nacional total generando 411,400 millones de dólares, convirtiéndola en la décimo quinta ciudad más rica del mundo, se espera que su economía se triplique para el año

<sup>250</sup> Pro México, Informe de Comercio e Inversión del Distrito Federal, México, 2012, p. 1.

2020. En la tabla (54), puede verse la estructura del PIB del Distrito Federal durante el 2011, donde el PIB ascendió a 2.3 billones de pesos, aportando el 16.6 por ciento al PIB nacional, las actividades terciarias, entre las que se encuentran el comercio, servicios financieros y seguros, aportaron 85.0 por ciento del PIB estatal, mientras que las actividades secundarias colaboraron con el 15.2%.

<b>Cuadro 54. Estructura del PIB, 2011 del Distrito Federal (millones de pesos)</b>			
<b>Estructura del PIB</b>	<b>Distrito Federal</b>	<b>Nacional</b>	<b>Part. Del D.F. a Nivel Nacional (%)</b>
<b>Total</b>	2,291,441	13,843,758	16.6
<b>Actividades Primarias</b>	1,149	477,813	0.2
Agricultura, Ganadería, Forestal, Pesca y Caza	1,149	477,813	0.2
<b>Actividades Secundarias</b>	348,341	5,051,709	6.9
Minería	73	1,441,490	0.005
Electricidad, Agua y Suministro de Gas por Ductos	11,762	170,979	6.9
Construcción	96,463	928,967	10.4
Industrias Manufactureras	240,043	2,510,274	9.6
<b>Actividades Terciarias</b>	1,941,951	8,314,236	23.4
Comercio	452,642	2,280,631	19.8
Transportes, Correos y Almacenamiento	213,860	960,350	22.3
Información en Medios Masivos	151,073	397,461	38
Servicios Financieros y de Seguros	264,121	486,836	54.3
Serv. Inmobiliarios y de Alquiler de Bienes Muebles	196,381	1,334,523	14.7
Servicios Profesionales, Científicos y Técnicos	178,422	418,295	42.7
Servicios de Apoyo a Negocios y Manejo de Desechos	116,263	326,476	35.6
Servicios Educativos	106,075	678,252	15.6
Servicios de Salud y de Asistencia Social	89,472	408,696	21.9
Servicios de Esparcimiento Culturales y Deportivos	11,947	50,457	23.7
Hoteles y Restaurantes	46,953	304,257	15.4
Otros Servicios excepto Actividades del Gobierno	73,870	323,911	22.8
<b>Actividades del Gobierno</b>	165,456	591,206	28

Fuente: Tomado del Informe del Distrito Federal realizado por Pro México con información del INEGI 2012.

En cuanto a la inversión extranjera directa (IED), el Distrito Federal recibió 3,480 millones de dólares en el 2012, lo que representó el 27.5% de la IED recibida en México. Las principales receptoras de IED, fueron la industria

manufacturera y el comercio<sup>251</sup>. En cuanto a la infraestructura el Distrito Federal cuenta con 282 km de vías férreas y posee un aeropuerto internacional.

Además concentra el 84% de las direcciones corporativas empresariales a nivel nacional. El Distrito Federal es catalogado como una ciudad global debido a su veloz crecimiento económico.

### 17.1 La Industria Textil en el Distrito Federal

La industria textil mexicana se concentra en tres partes principales a nivel nacional; en la frontera norte denominada zona maquiladora, en donde se concentra los estados de Baja California, Chihuahua, Coahuila y Nuevo León. Mientras, que la región concentra comprende los estados Aguascalientes, Guanajuato, Distrito Federal, el Estado de México, Puebla y Tlaxcala, por último se localiza la Península de Yucatán.

El Distrito Federal se localiza en el la región del centro, en donde compite directamente con los estados de Aguascalientes, el Estado de México, Guanajuato, Puebla y Tlaxcala, durante el 2011 el Distrito Federal fue la entidad que tuvo una mayor concentración de empresas del sector textil representando el 18.2%, seguido por el Estado de México el cual captó el 12.9% de empresas textiles a nivel nacional.



Mapa 2 Distribución de las Empresa del Sector Textil, de acuerdo al INEGI 2011

<sup>251</sup> Pro México, Informe de Comercio e Inversión del Distrito Federal, México, 2012, Pp. 3.

**Cuadro 53:** Tomado del Informe del Distrito Federal realizado por Pro México con información del INEGI 2012.

Para el caso del estudio, se tomará en cuenta la zona centro, en donde el Distrito Federal posee una participación activa en cada segmento de la cadena de suministro de la industria textil, además de ser una de las principales entidades nacionales que posee abundantes estructuras denominadas PYMES. En la rama de fabricación de insumos de textiles

En el segmento de la fabricación de insumos textiles, a nivel nacional existen 4,790 empresas especializadas en insumos textiles, del cual el Distrito Federal representa el 3.96% en la creación de entidades especializadas en el ramo de proveeduría de insumos textiles, sin embargo en comparación con las entidades que conforman la zona centro de la industria textil, el cual puede verse en la tabla (33), donde, el Distrito Federal concentró el 11.7% de las unidades económicas durante el 2003, para el 2008 concentraba 13.9%, demostrando crecimiento en la apertura de organizaciones económicas, mientras que el estado de Puebla mostraba en el 2003 una concentración del 54.8 de las unidades económicas conformadas en la zona centro, para el 2008 el estado de Puebla solo contaba con el 50% de las unidades establecidas en la región del centro.

Durante el 2008 el Distrito Federal tuvo una participación del 18.8% en la producción de insumos textiles en comparación con la zona centro, mientras que el estado de Guanajuato obtuvo el 5.5 por ciento, Puebla el 22.9%, el Estado de México concentró el 43.3% de la producción de insumos. Demostrando la carencia de desarrollo de unidades para la producción de insumos textiles en el Distrito Federal, pues a nivel nacional la producción fue de 48,490,205 pesos, de la cual la entidad del Distrito Federal generó el 12.05% de la producción de insumos.

**Tabla 54 Fabricación de Insumos Textiles (2003 y 2008)**

Entidad	Unidades Económicas		Personal Ocupado (Promedio)		Producción Bruta Total (Miles de Pesos)	
	2003	2008	2003	2008	2003	2008
<b>Aguascalientes</b>	35	28	3,875	2003	1,122,975	1,043,724
<b>Distrito Federal</b>	190	210	11,288	8,187	4,571,993	5,847,688
<b>Estado de México</b>	198	259	22,488	22,427	8,981,558	13,471,462
<b>Guanajuato</b>	103	133	3,265	3,045	1,182,683	1,740,471
<b>Puebla</b>	890	798	18,027	15,880	5,249,913	7,128,687
<b>Tlaxcala</b>	207	164	6,067	4,001	2,715,360	1,870,691

Fuente.. Elaboración propia con datos del INEGI 2012

El eslabón de la cadena que está conformado por fabricación de prendas de vestir, el cual puede ser visualizado en el siguiente cuadro, en donde el Distrito Federal concentró 22.8% del personal ocupado teniendo una producción bruta del 43.18 por ciento durante el 2008, mientras que el estado de Aguascalientes posee el 10.10 por ciento de personal con el cual obtiene una producción del 5.09, por su parte el Estado de México capta el 28.4% de los recursos humanos en la zona centro con el cual produce 34.01 de la producción, demostrando que el Distrito Federal posee una alta capacidad de desarrollo en el eslabón de la cadena de fabricación de prendas de vestir.

**Tabla 55. Fabricación de Prendas de Vestir**

Entidad	Unidades Económicas		Personal Ocupado (Promedio)		Producción Bruta Total (Miles de Pesos)	
	2003	2008	2003	2008	2003	2008
<b>Aguascalientes</b>	283	366	16,699	15,122	2,761,401	2,281,138
<b>Distrito Federal</b>	1,817	2,130	49,709	34,169	17,623,752	19,314,905
<b>Estado de México</b>	2,153	3,779	37,108	42,529	9,249,438	15,216,114
<b>Guanajuato</b>	1,263	2,283	20,497	16,987	2,470,112	2,345,983
<b>Puebla</b>	1,845	3,098	57,301	43,408	7,422,983	6,506,442
<b>Tlaxcala</b>	583	1,044	14,325	12,513	2,079,731	1,346,825

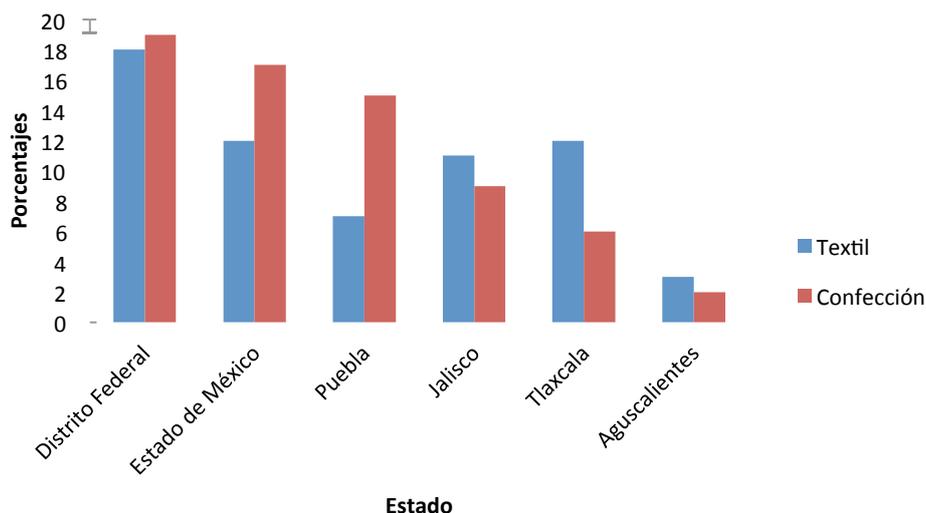
Fuente Elaboración propia con datos del INEGI 2012

Dentro de la cadena fibra – textil- confección el Distrito Federal ha desarrollado una activa participación tanto a nivel nacional como regional. En el siguiente gráfico se muestra que durante el 2009, el Distrito Federal obtuvo una participación del 18% y 19% en el subsector de textil y confección en la

región del centro; mientras que el Estado de México por su parte obtuvo una participación del 12% en subsector Textil y 17% en el subsector de confección, ambos estados mantuvieron una activa participación en los subsectores respectivos.

□

**Gráfico 8 Concentración de la industria textil, en la zona centro, durante el 2009 ( en porcentajes)**



**Fuente.** Elaboración propia con datos del estudio del Intituto de Valencia de la Exportación, "Sector Textil, Tejidos en México", Generalitat Valencia, España, Julio 2009, Pp.5 Se muestra que en subsector textil, el estado de Puebla obtuvo 7%, Jalisco 11%, Tlaxcala, 12% y Aguascalientes 3%, mientras que en el rubro de la confección Puebla obtuvo 15%, Jalisco 9%, Tlaxcala 6% y Aguascalientes 2%.

En la región del centro se generó el 54.64 por ciento del valor agregado en la industria textil a nivel nacional, en el siguiente cuadro, se puede observar que el Distrito Federal generó el 37.7 por ciento del valor agregado a nivel regional cuya participación es de 11,899,455 pesos, sin embargo a nivel nacional se generaron 57,667,921 pesos, de los cuales el Distrito Federal tuvo una participación del 20.63 por ciento, en el 2009. Mientras que los Estados de la región centro durante mismo periodo, generaron la siguiente participación: Aguascalientes 3.7 por ciento, el Estado de México 16.32 por ciento, Guanajuato 2.51 por ciento, Puebla con el 8.9 por ciento y Tlaxcala con el 2.49 por ciento.

**Cuadro 56. Valor Agregado Bruto Total, de la Industria Textil y del Vestido a precios constantes del 2003**  
(miles de pesos)

	Industria Manufacturera	Industria Textil y del Vestido	Industria Manufacturera	Industria Textil y del Vestido	Industria Manufacturera	Industria Textil y del Vestido
	2007	2007	2008	2008	2009	2009
<b>Aguascalientes</b>	32,161,157	2,350,959	30,852,281	2,160,783	27,887,633	2,146,910
<b>Distrito Federal</b>	164,201,485	12,995,851	162,149,787	12,581,765	152,237,264	11,899,455
<b>Estado de México</b>	212,887,121	10,445,121	211,083,088	9,768,389	196,038,349	9,413,459
<b>Guanajuato</b>	96,044,945	1,829,649	91,821,987	1,531,927	90,500,515	1,449,383
<b>Puebla</b>	86,070,111	5,299,022	89,355,775	5,277,936	73,079,331	5,161,561
<b>Tlaxcala</b>	13,599,460	1,528,708	12,860,995	1,471,082	11,523,801	1,441,190

Fuente. Elaboración propia con datos del INEGI 2012

El Distrito Federal, ha tenido una participación activa en cada segmento de la cadena productiva, sin embargo su fortaleza radica en la industria de la confección como: jeans, camisas de mujer, productos en tejido plano como de punto; y la producción de algunas telas y fibras sintéticas<sup>252</sup>.

#### 18. Estudio de Caso Pequeñas y Medianas Empresas del Distrito Federal, Delegación Cuauhtémoc

Estudio de caso se encuentra integrado por seis empresas, de las cuales tres son pequeñas empresas, mientras que las restantes son medianas empresas.

Las empresas en cuestión poseen las siguientes características:

1. Pertenecen al Programa de Importación Temporal para la Exportación.
2. La empresa tiene una estructura familiar.
3. El tiempo transcurrido desde que se constituyó la empresa: De 30 a 15 años.
4. Sus instalaciones se encuentran en el Distrito Federal, Delegación Cuauhtémoc.

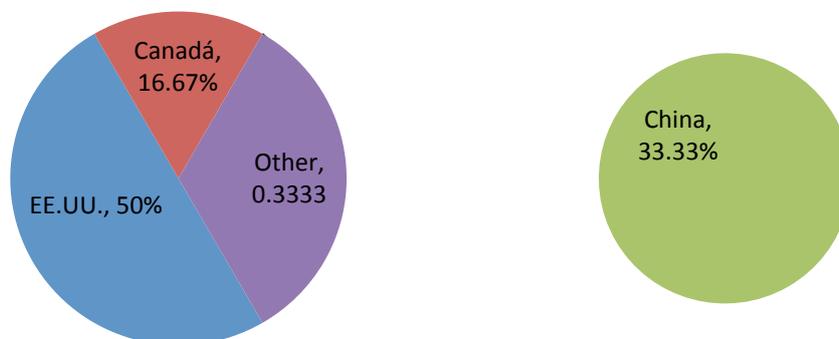
El estudio permitirá conocer la situación operativa y administrativa, en relación a la integración de la cadena de suministro de la industria textil.

<sup>252</sup> Arturo Condo, Mauricio Jenkins, Luis Figueroa, Luis Obando, Luis Morales y Luis Reyes, **El Sector Textil Exportador Latinoamericano ante la Liberalización del Comercio**, CLACDS, 2004.

El principal eslabón estudiado dentro de la cadena, lo integra el abastecimiento y control de los insumos así como sus la relación con sus proveedores, en donde las empresas expusieron que en su mayoría las empresas mexicanas no cumplen con los estándares tiempos de entrega, aunque su calidad sea similar a sus proveedores extranjeros; por lo que recurren a la importación. En el gráfico (9) puede verse que el 50 por ciento de los proveedores provienen de Estados Unidos, esto se debe principalmente a la cercanía de los mercados y los beneficios que les otorga el Tratado de Libre Comercio de América del Norte; los proveedores canadienses obtienen una cuota del 16.67 por ciento, las empresas mexicanas aseveran que las empresas canadienses cumplen con los estándares de calidad, mientras que los proveedores de origen chino poseen una participación del 33.33 por ciento, esto se debe principalmente a dos aspectos: los bajos costos que manejan y la rapidez con los que producen el material.

□

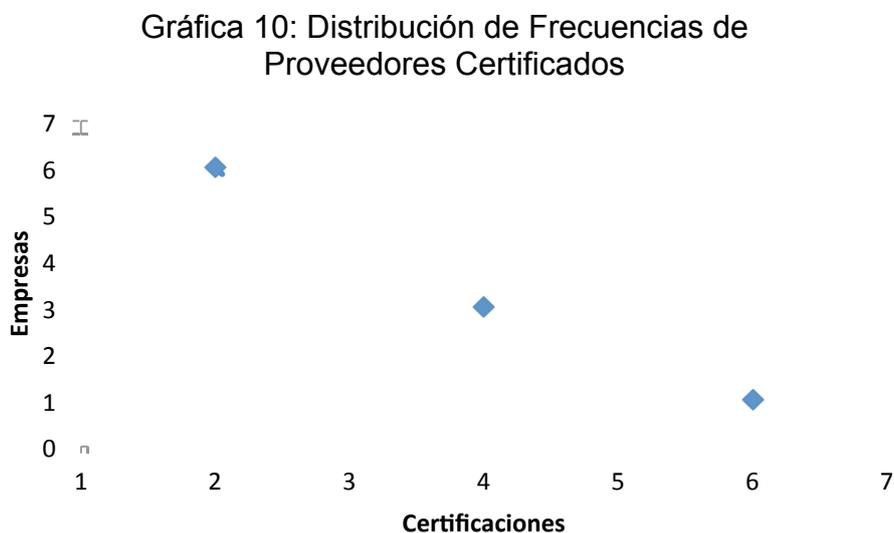
Gráfico 9. Principales Proveedores Extranjeros de las Empresas Textileras (Perteneientes al caso de estudio)



Fuente: Elaboración propia con los datos de la Tabla de Distribución de Frecuencias de Países Proveedores de Empresas Textileras Mexicanas.

Los insumos utilizados para la elaboración de productos textiles deben obedecer a las exigencias del usuario, en su confort tanto psicológico como sensorial. La primera se refiere a las preferencias del consumidor de acuerdo a la tendencia del mercado, mientras que la segunda se refiere a la sensación

táctil sentida por el cuerpo humano, como resultado de las fibras utilizadas en el proceso de elaboración<sup>253</sup>. Las fibras y los tejidos deben contar con certificados de calidad, por lo cual, a las empresas estudiadas se les cuestiono sobre cuántos de sus proveedores cuentan con certificaciones, con la finalidad de conocer si las empresas solicitan a sus proveedores algún instrumento que verifique el tratamiento de sus procesos. En el gráfico (10) puede verse cuántas empresas solicitan certificaciones a sus proveedores, en donde solo, una empresa mencionó que todos sus proveedores cuentan con certificaciones, mientras que la mayoría de empresas mexicanas no solicitan certificaciones, debido a que los contratos que realizan son de buena fe y de palabra.



Fuente: Elaboración propia con los datos de la Tabla de Distribución de Frecuencias de Proveedores Certificados.

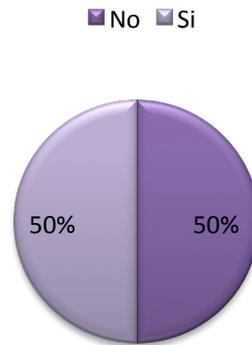
La recepción de mercancía permite conocer el estado de la mercancía que se ha comprado a los proveedores, por lo que las empresas deben tener énfasis en el tratamiento de la mercancía que entra a los almacenes, por lo que, se les cuestiono: si existen procedimiento escritos para la recepción muestreo o inspección de los materiales textiles. En el gráfico (11) puede observarse muy homogénea la respuesta, sin embargo se detectó que las pequeñas empresas no cuentan con procedimiento escritos, mientras que las medianas empresas establecieron que poseen procedimientos escritos para

<sup>253</sup> Estudio de la Federación Española de Centros Tecnológicos, **“Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección: “Materias Primas para el Sector Textil – Confección, Opciones de Futuro”** España, 2010, pp. 11 – 13.

que el personal de almacén reconozca y valide la mercancía entrante a la empresa.

□

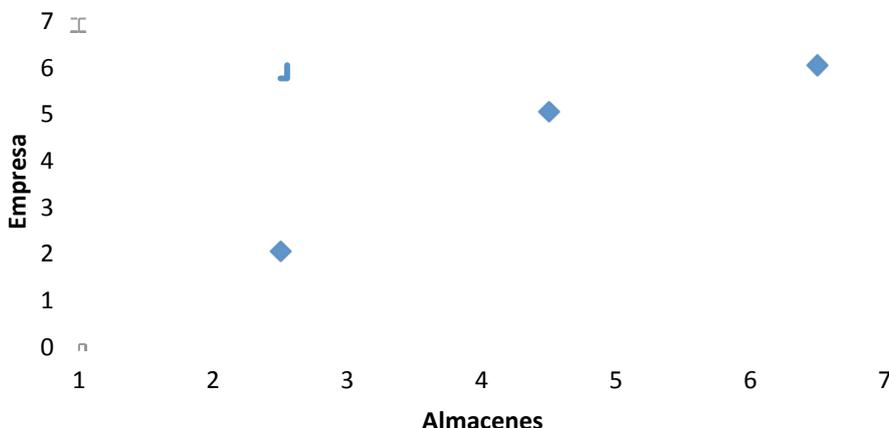
Gráfico 11: La Empresa cuenta con procedimiento escritos para la recepción muestreo o inspección de los materiales textiles



Fuente: Elaboración propia con los datos de la encuesta

La cercanía de los almacenes de los proveedores permite dar una respuesta rápida a los clientes y de manera eficaz, ente esto, se les pregunto a las empresas acerca de la distancia aproximada entre sus proveedores nacionales y sus almacenes. Algunas de las empresas expresaron que se abastecían en grandes proporciones de la zona industrial localizada en Chiconcuac, Estado de México. En el gráfico (12) puede verse, que la mayoría de las empresas no tienen cercanía con sus proveedores nacionales, puesto que la moda se localiza en más de 12 kilómetros.

Gráfica 12: Distancia entre los Proveedores Nacionales y las Empresas Encuestadas.



Fuente: Elaboración propia con los datos de la Tabla de distribución de frecuencias de distancia entre los proveedores nacionales y las empresas encuestadas..

La tecnología y la maquinaria son recursos de apoyo para la creación de un sistema eficaz de producción y con ello obtener grandes volúmenes de producción en un tiempo estimado, de acuerdo a la información retomada en la tabla (57), se puede observar que la mayoría de las empresas encuestadas tienen maquinaria de 15 a 20 años, ante esto, las empresas respondieron que no pueden cambiar maquinaria debido a la falta de ventas, además no tienen la capacidad de pago para la renovación de maquinaria. Sin embargo, se les cuestiono, si habían solicitado un apoyo a la Secretaría de Economía para la inversión de nueva maquinaria (la institución otorga financiamientos de 20 a 30 mil pesos para la compra de maquinaria), ante este cuestionamiento, algunas empresas no tenían conocimiento de que existiera tal programa, mientras que otras alegaban que habían presentado su proyecto sin embargo no habían sido seleccionados para la obtención del préstamo.

**Fuente 57. Tiempo de la Adquisición de la Maquinaria, por parte de las Empresas**

Tiempo de la Maquinaria	No. Empresa
15 a 20 años	3
20 a 25 años	2
Más de 25 años	1

Fuente. Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

Actualmente la tecnología es un eslabón que permite automatizar los procesos y responder de manera eficiente ante la demanda. Sin embargo muchas empresas no se encuentran familiarizadas con las tecnologías; debido a sus altos costos en la implementación y, por consiguiente el costo que generaría capacitar al personal. Dado lo anterior se les cuestiono a las empresas sobre el sistema que utilizan para controlar los procesos del producto, desde su ingreso a la empresa hasta la entrega al cliente. En la tabla (58) puede verse que en su mayoría las empresas utilizan la herramienta de Excel como programa de control de la empresa, mientras que solo dos empresas instalaron programas de RTP que les permite vincular cada área de la empresa, sin embargo hay que denotar que las empresas que utilizan RTP pertenecen a la estratificación de medianas empresas.

<b>Tabla 58. Tecnología Utilizada para el Control de los Procesos</b>	
<b>Tecnología</b>	<b>No. De Empresa</b>
<b>RTP</b>	<b>2</b>
<b>Excel</b>	<b>4</b>

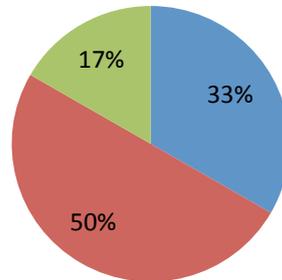
**Cuadro 58.** Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

La mejora continua en cada proceso genera una mejor administración de la empresa, por lo que se les cuestiono a las empresas, si realizan un plan adecuado para mejorar en el control de los procesos. En el gráfico (13), puede verse que el 33 por ciento de las empresas encuestadas realizan controles de mejora continua, sin embargo aceptaron que no están diseñados adecuadamente a las necesidades, mientras que el 17% de las empresas no se encuentran familiarizadas con la mejora continua, puesto no encuentran sentido a realizar un plan que detalle la mejora continua de los procesos.

□

**Gráfico 13: Cuenta con un Plan de Mejora Continua**

■ Siempre ■ Totalmente ■ Casi Siempre



Fuente. Elaboración propia con los datos de la encuesta

El desarrollo de la innovación en los procesos y los productos son variables determinantes en la industria textil, debido a rápida dinámica, anteriormente la industria de la moda se dividida en cuatro estaciones (otoño – invierno-primavera - verano) actualmente la industria genera ocho estaciones (pre otoño - otoño- pre invierno – invierno, – pre primavera - primavera- pre verano - verano, generando términos de pronto moda, por lo cual las empresas deben sumarse a la rápida dinámica global. En la tabla (59) puede verse que la mayoría de las empresas no cuentan con un departamento de desarrollo de procesos ni productos, además solamente dos empresas cuentan con soporte tecnológico externo. Ambas empresas se encuentran inscritas en la Cámara Nacional de la Industria del Vestido; por último la mayoría de las empresas no ven redituable capacitar a su personal, debido al costo que representa.

**Tabla 59: Desarrollo de procesos, soporte tecnológico y capacitación del personal**

<b>La empresa cuenta con un departamento de desarrollo de procesos y productos.</b>	
<b>Variable</b>	<b>No. De empresas</b>
<b>Si</b>	<b>2</b>
<b>No</b>	<b>5</b>
<b>La empresa cuenta con soporte tecnológico externo de alguna empresa o institución</b>	
<b>Si</b>	<b>2</b>
<b>No</b>	<b>4</b>
<b>El personal tiene capacitación continua, que le permita</b>	

<b>introducir e innovar en los procesos y en los productos textiles.</b>	
<b>Si</b>	<b>1</b>
<b>No</b>	<b>5</b>

Fuente.. Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

A México se le ha criticado por su falta desarrollo de diseños, sin embargo existen algunas empresas que diseñan artículos artesanales, que no responden al mercado de masas. En la tabla (60) puede verse que solamente dos empresas de las seis encuestadas realizan diseños propios, los cuales son comercializados en sus tiendas, sin embargo no es la principal fuente de ingreso a las compañías, mientras que una respondió que realizar diseños fue la iniciativa para crear una empresa, la otra generó nuevos diseños a partir de la solicitud de su proveedor de mejorar la apariencia y el corte de algunas de las prendas comercializadas.

<b>Tabla 60: Diseños Propios y Certificaciones</b>	
<b>Realizan diseños propios</b>	
<b>Variable</b>	<b>No. De empresas</b>
<b>Si</b>	<b>2</b>
<b>No</b>	<b>4</b>
<b>Se cuenta con las certificaciones</b>	
<b>Si</b>	<b>5</b>
<b>No</b>	<b>1</b>

Cuadro 60. Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

De la muestra seleccionada, solamente dos empresas realizan diseños propios bajo su propia marca. En este caso la empresa “A” realiza diseños que responden a los criterios establecidos por su cliente, debido a que se le solicito mejorar la apariencia y el corte de prendas dirigidas al segmento femenino a partir de ahí, la empresa comenzó a diseñar una línea denominada: “mujer moderna”, en donde comercializa: suéteres, playeras, vestidos y faldas con estampados referentes a la cultura mexicana, esta línea producción representa el 25 por ciento de la producción total de la planta. Mientras que la empresa B realiza diseños propios en un 12.5 por ciento de su producción total, sin embargo, desde su constitución ha realizado diseños propios con aseveraciones a la “cultura juvenil mexicana”, no obstante mencionan que esas líneas de producción no han tenido las ventas suficientes para mantenerse en

el mercado, por lo que la mayoría de su producción responde a la manufactura de suéteres vendidos a cadenas comerciales.

**Tabla 61. De la producción, que porcentaje es destinado a la elaboración de diseños propios**

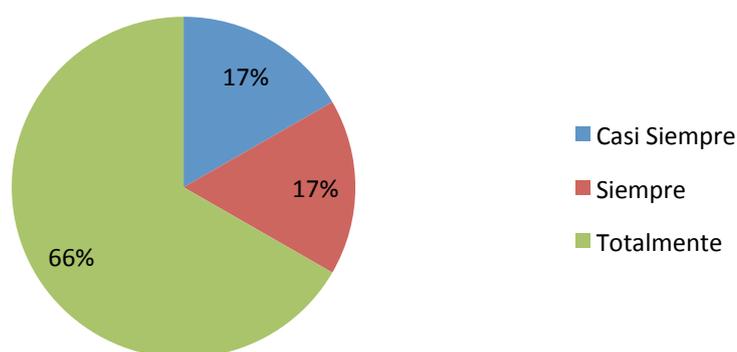
Variable	No. Empresas
Más o igual a 25%	Empresa A
Más o igual a 12.5%	Empresa B

Cuadro 61. Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

El envase se encuentra en contacto directo con el producto con la funcionalidad de protegerlo, contenerlo, identificarlo y facilitar su manipulación, mientras que el embalaje sirve para proteger el producto o el conjunto de productos durante las operaciones de traslado, transporte y manejo. En la gráfica (14) puede verse que el 66 por cientos de las empresas seleccionadas posee un adecuado manejo de empaque y embalaje, en contraste, un 17% no tiene amplio conocimiento sobre las funcionalidades de utilizar un adecuado envase que contenga su mercancía.

□

**Gráfico 14: Cuidado de los Productos: Empaque y Embalaje**



Fuente. Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

La producción textil, posee una gestión de producción bajo dos modalidades: para almacén y por orden de pedido, mientras que la primera se realiza bajo

estimación de posibles ventas, la segunda se planifica de acuerdo a la cartera existen en el ese momento<sup>254</sup>.

Las empresas estructuran su distribución de acuerdo a sus ciclos de producción y de logística. En la tabla (62) puede verse, que solamente una empresa realiza el proceso de diseñar sus rutas de entrega, mientras que las restantes contratan empresas externas para realizar el mapeo y ruteo de entrega, estas mismas empresas les realizan el servicio de información al cliente sobre la situación de sus pedidos.

**Tabla 62: Control de Rutas y Rastreo de Mercancía**

<b>La empresa diseña las rutas de entrega o contrata una compañía para realizar dicha actividad.</b>	
<b>Variable</b>	<b>No. De Empresa</b>
<b>La empresa</b>	<b>1</b>
<b>Externo</b>	<b>5</b>
<b>El cliente puede rastrear su mercancía directamente o existe personal que le da información sobre la ruta de entrega</b>	
<b>El cliente directamente</b>	<b>4</b>
<b>Personal Informa</b>	<b>2</b>

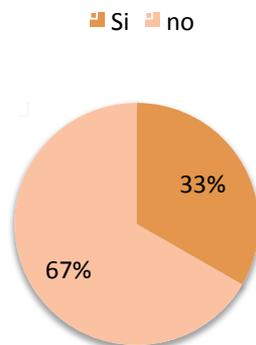
Fuente. Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

Los catálogos electrónicos permiten reducir los costos: de producción, publicidad y procesamiento; a su vez, permite expandirse en los mercados; bajo este contexto los catálogos electrónicos empiezan a ser una alternativa que permite interactuar con los clientes en ambos sentidos (empresa – cliente y clientes – empresa), además genera una actualización dinámica provocando una respuesta rápida a las condiciones cambiantes del mercado<sup>255</sup>. En la gráfica (15), puede verse que el 67% de las empresas encuestadas no tienen un catálogo electrónico, algunas de sus argumentaciones era la falta de conocimiento sobre la funcionalidad, mientras que otras empresas no lo consideraban necesario debido a que preferían, que el cliente conociera la mercancía en persona y se diera cuenta de la calidad del producto. Solamente el 33 por ciento posee un catálogo electrónico y lo han encontrado satisfactorio para la venta de sus productos.

<sup>254</sup> Stefania Saviolo y Testa Salvo, op. cit., p. 238.

<sup>255</sup> Gustavo López, “**Diseño de catálogos electrónicos**”, agosto 2005, Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina, pp. 6 - 7

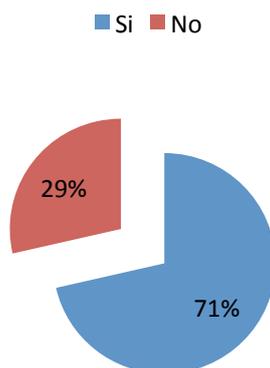
□ **Gráfico 15: La Empresas posee un Catálogo Electrónico sobre la Información de Productos y Compra en Línea**



Fuente: Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

El servicio al cliente permite satisfacer e identificar las necesidades de los clientes, permite una retroalimentación de la información (empresa - cliente – empresa). En el gráfico (16), puede verse que el 71% de las empresas cuentan con un servicio al cliente, mientras que el 29% no tienen una área definida para atender a los clientes, sin embargo desean agregar esa área a sus empresas.

□ **Gráfico 16: La Empresa Cuenta con una Área de Servicio al Cliente**



Fuente: Elaboración propia con datos de la encuesta

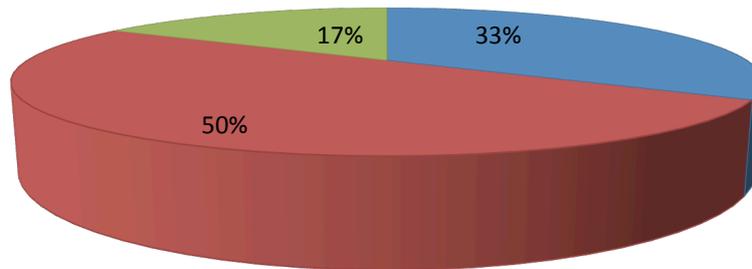
El servicio posventa integra un conjunto de elementos, como la: asistencia técnica, gestión de garantía, cuidado de la imagen de la marca,

comercialización de recambios, accesorios, entre otros, con ello se busca fidelizar a los clientes<sup>256</sup>.

□

**Gráfico 17: Seguimiento de Clientes**

■ Una vez por mes ■ Una vez cada tres meses ■ Una vez cada seis meses



Fuente: Elaboración propia con datos realizados por la encuesta.

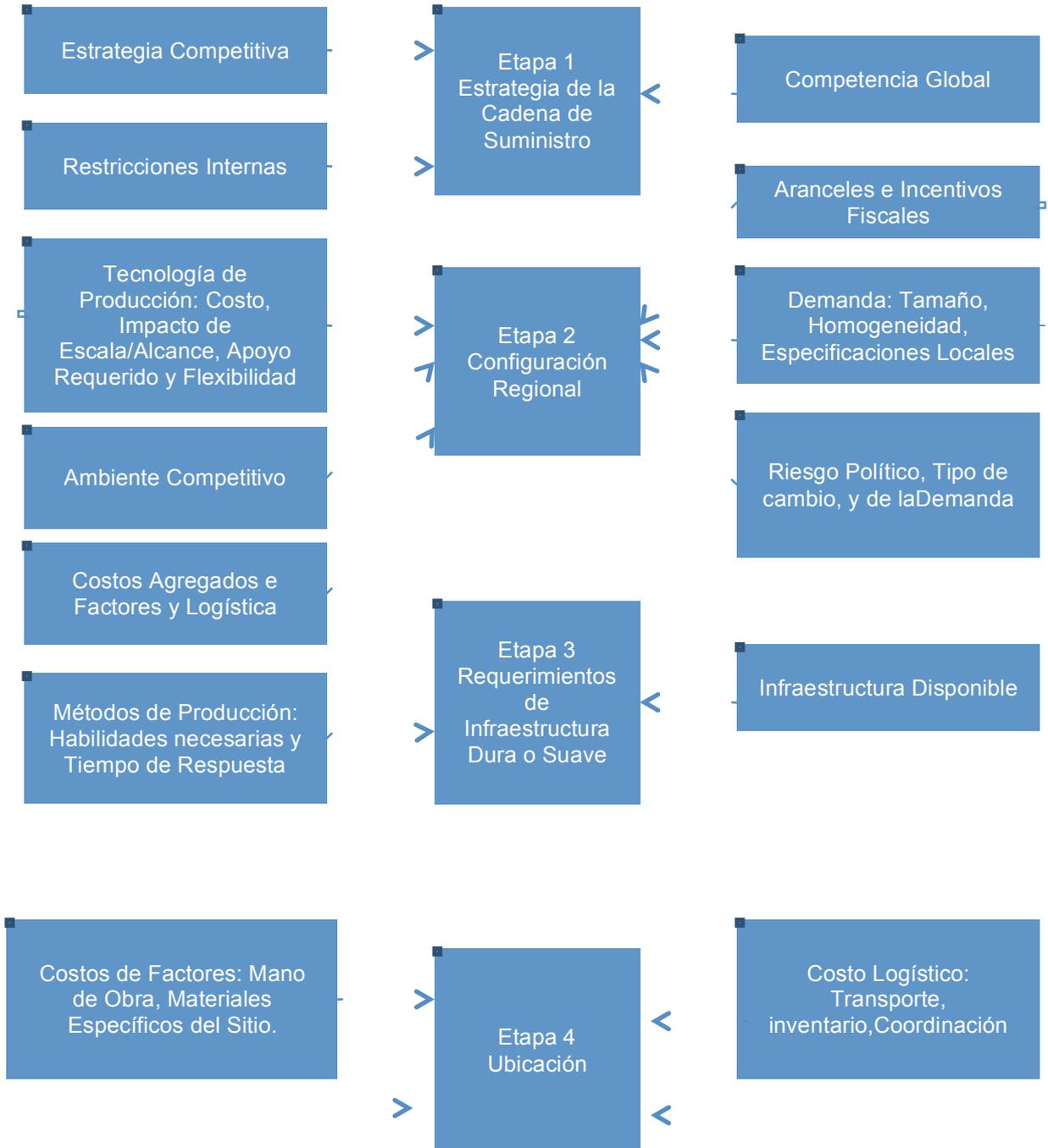
Las empresas estudiadas reconocen la falta de información sobre el mejoramiento de los procesos, así como la falta de un diseño integral que permita vincular a las empresas con sus clientes y proveedores.

### 19. Propuesta de Diseño de la Cadena de Suministro para la Industria Textil

La propuesta para el desarrollo de la cadena de suministro se encuentra dividida en cuatro etapas, las cuales han sido analizadas en los capítulos anteriores, por lo que solamente se expresaran los puntos esenciales, en el siguiente diagrama.

<sup>256</sup> Ana Prieto, Marle Martínez, Yanet Rincón, Dilú Carbonell, **“La Importancia de la Posventa en la Mezcla de Mercadeo Actual”**, julio 200, Revista Negotium/Ciencias Gerenciales, No. 7, Venezuela, p. 50.

Diagrama 4. Modelo para las Decisiones sobre el Diseño de Redes de las Cadenas de Suministro



Fuente: Modelo para las Decisiones sobre Diseño de Redes de la Cadena de Suministro, retomado de Sunil Chopra y Peter Meindl, Administración de la Cadena de Suministro, México, Ed. Pearson Educación, 2008, p. 122.

1. Etapa de la Estrategia de la Cadena de Suministro.

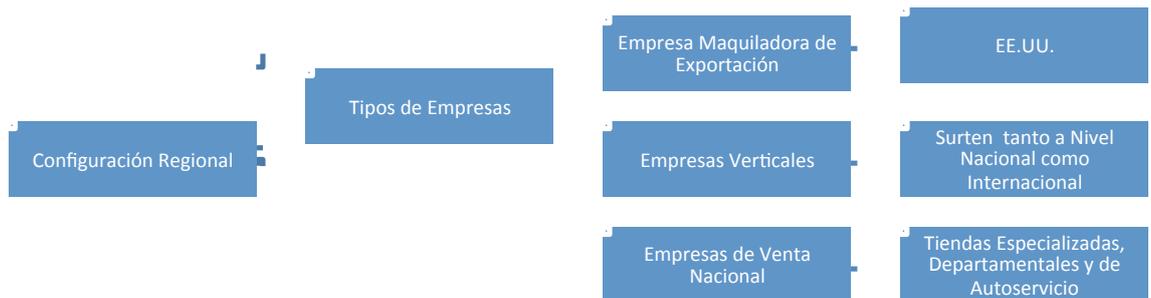
Es una estrategia destinada a integrar a los proveedores, comerciantes, industriales y clientes de todas las ramas involucradas (fibra, textil y confección), con la finalidad de ser más competitivo en el mercado.

2. Etapa de la Estrategia de Configuración Regional

A nivel nacional existen tres tipos de empresas:

- Las empresas maquiladoras de exportación, que en su mayoría concentran sus ventas hacia empresas confeccionistas o comercializadoras de Estados Unidos de América.
- Las empresas verticales se componen de comercializadoras o vendedoras directas al consumidor final.
- Las empresas que venden al mercado nacional, en la modalidad de comercializadoras o directamente al consumidor final.

Diagrama 5. Configuración Regional



Fuente: Elaboración Propia con datos de la CANAIVE

### 3. Etapa de Requerimientos de Infraestructura

México ocupa el quinto lugar en extensión territorial, de acuerdo al INEGI el país cuenta con una superficie continental de 1,959,248  $km^2$  , una extensión insular de 5,127  $km^2$  , una superficie marítima de 5,109,168  $km^2$  y un espacio aéreo de 10,000 mts de altitud. Además comparte una frontera de más de 3000 km con el mercado estadounidense.

De acuerdo a la información del INEGI las mercancías mexicanas son movidas en un 58 por ciento, por medio del autotransporte casi el 60 por ciento del comercio exterior se moviliza por carretera, el 23% se moviliza por agua, el 8 por ciento por el sistema ferroviario y el 6 por ciento por el aéreo.

El transporte carretero es el modo más utilizado de México para movilizar mercancías, sin embargo el sistema registra: altos costos en el cruce fronterizo con Estados Unidos en tiempo y operación, baja calidad del servicio, la infraestructura está rezagada y la inversión se destina principalmente al mantenimiento<sup>257</sup>.

El sistema de transporte intermodal integra al menos dos medios de transporte, a continuación se dará una breve explicación de los sistemas intermodales utilizados con frecuencia para movilizar productos mexicanos.

- a. Marítimo – Ferroviario: Los puertos del país no han desarrollado la conectividad que permita un mayor movimiento de contenedores por ferrocarril. El crecimiento de las importaciones desde Asia ha empujado a los puertos de Manzanillo y Lázaro Cárdenas a la saturación de contenedores, mientras que en el golfo, los puertos de Altamira y Veracruz padecen las consecuencias de la falta de planeación en la conexión intermodal.
- b. Marítimo – Terrestre: La falta de conectividad entre el transporte marítimo con el ferroviario, en los puertos del Golfo existe una

---

<sup>257</sup> "Agenda de Competitividad en Logística 2008 – 2012", Secretaría de Economía, México, 2008, Pp. 25

dominación del transporte carretero para el manejo del intermodal de contenedores, lo que causa mayores costos<sup>258</sup>.

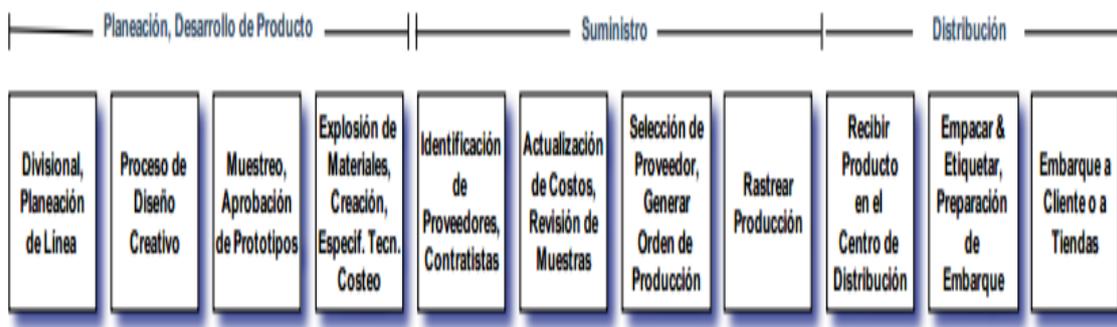
- c. Ferroviario – Terrestre: Las empresas ferroviarias privadas en México han desarrollado una estructura de terminales y servicios al interior del país, sus principales usuarios son las empresas de ensamble automotriz, se cuenta con 18 terminales intermodales<sup>259</sup>.
- d. Aéreo – Terrestre: Las operaciones que realiza el transporte aéreo lo hace exclusivamente con camiones ligeros.

Las empresas deben coordinar sus actividades logísticas con la finalidad reducir costos, mejorar la productividad y la perspectiva del cliente. De acuerdo a las encuestas realizadas por “AT Kearney” en el 2002 México tenía el 88 por ciento de entregas completas mientras que Europa y Estados Unidos lograron el 98 por ciento y 97 por ciento correspondiente a las entregas completas. Para el 2007 México registraba un 94 por ciento.

#### 4. Etapa de Ubicación

Esta etapa la determina cada empresa, de acuerdo a sus costos de producción, logística, procesos, almacenes, mano de obra, etc. A partir del análisis interno de cada empresa, se debe estructurar una cadena de suministro que se adecue a sus necesidades y proyecciones.

Diagrama Propuesta de Cadena de Suministro de acuerdo a la CANAIVE



Fuente: [www.canaive.org](http://www.canaive.org)

<sup>258</sup> Ibid., p. 26

<sup>259</sup> Ídem

## Capítulo VIII

### Conclusiones

La industria textil ha sido uno de los sectores más afectados desde la transición de la política de sustitución de importaciones hasta la apertura comercial, debido a que la cadena textil mexicana presentaba atraso tecnológico, debilidad del mercado interno y una competencia feroz en ocasiones ejercidas en condiciones de comercio desleal; por lo que, su base productiva se transforma con la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio celebrado entre Estados Unidos de América, Canadá y México. Este suceso determinó a la industria textil como una actividad altamente exportable, lo cual fue favorecido por la devaluación del peso en diciembre de 1994, la cual abarató las exportaciones mexicanas y encareció las importaciones.

Bajo la celebración del Tratado de Libre Comercio se insertó a la industria textil mexicana sobre un esquema de ensamblador de abastecimiento, en donde las empresas mexicanas se constituyen como empresas ensambladoras para el mercado de exportación, cambiando su integración local por la utilización de insumos y diseños importados, generando vínculos con empresas de origen estadounidense<sup>260</sup>; como resultado de este proceso México se convierte en el principal proveedor de los Estados Unidos durante el periodo de 1997 al 2000, creciendo la producción bruta de la industria maquiladora de exportación en un 74 por ciento, para el año 2000 la industria textil alcanzó 4,088 millones de dólares en exportaciones.

Sin embargo, a partir del 2001 el sector presenta una crisis, lo cual se vio reflejado en la reducción de las exportaciones registrando un decrecimiento del – 13% en el 2002. Además se debe hacer hincapié que la industria textil mexicana a diferencia de China, en el proceso de integración a las redes internacionales desarticuló sus cadenas productivas internas y el desempeño de las exportaciones ha tenido poco arrastre sobre todo el sector, generando

---

<sup>260</sup> Guadalupe García de León, *op. cit.*, p. 253

que al incrementar las exportaciones también se genera un mayor aumento de las importaciones, creando una dependencia de insumos de origen internacional, bajo esta misma lógica China ha cobrado dinamismo en los crecientes flujos comerciales, convirtiéndola como el segundo abastecedor comercial y el tercer comprador de México a escala mundial<sup>261</sup>.

Mientras que China presenta reformas paulatinas que generan evolución en sus sectores económicos generando crecimiento económico sostenido, México presenta recurrentes crisis económicas creando desempleo y bajo crecimiento económico.

México no sólo presenta problemas internos, sino que también enfrenta factores externos, lo cuales han deteriorado aún más la capacidad exportadora de la industria textil mexicana.

La recesión económica de Estados Unidos, impacto en la economía mexicana, generando que las ventas mexicanas en Estados Unidos cayeron un 54 por ciento del valor de compras estadounidenses de textiles y del vestido provenientes de México del 2000 al 2010, mientras que las de origen chino aumentaron un 489%.

El aumento de la penetración de productos textiles de origen chino al mercado estadounidense, el principal socio comercial de México, ha sido gracias a la parcial retirada de las cuotas del Acuerdo de Multifibras de las exportaciones provenientes de China y su ingreso a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en el 2001, su ingreso al organismo multilateral le permite el acceso garantizado a las exportaciones chinas a los mercados mundiales.

Ante este panorama, los empresarios mexicanos preocupados solicitaron al gobierno mexicano una protección, por lo que el gobierno negoció un “Acuerdo de Remedio Comercial” en el 2008, con la finalidad de que México pudiera retrasar la aplicación de los principios de OMC para sus relaciones comerciales con China<sup>262</sup>, sin embargo ese acuerdo se ha ido erosionando, y los empresarios mexicanos no pueden seguir solicitando prorrogas para mejorar su

---

<sup>261</sup> Unidad de Inteligencia de Negocios, “**Síntesis de la Relación Comercial México – China**”, ProMéxico, México, Mayo 2012, pp. 2 - 3

<sup>262</sup> Omar Molina Isaac, *op. cit.*, p. 139.

situación y poder competir en el extranjero, la inminente penetración de productos textiles de origen chino ha significado un incremento en las importaciones, la cual alcanzó en el 2012, doscientos sesenta y siete millones de dólares lo que representó un incremento de 193% con respecto al 2011, este crecimiento ha generado dos aspectos: por una parte, ha significado un deterioro en el saldo de la balanza comercial presentando un déficit comercial con China, tan sólo el 2011 las importaciones de origen chino ascendieron 46,283,777. Esto significa que las exportaciones mexicanas tendrían que crecer 14 veces más rápidas que las importaciones de origen chino, en segundo lugar China ha desplazado a Estados Unidos de América como el principal abastecedor de México<sup>263</sup>.

Lo anteriormente señalado demuestra un nuevo entorno internacional, en donde México muestra falta de competitividad y fragilidad en la industria textil mexicana, los empresarios mexicanos no pueden detener las transiciones internacionales, pero sí puede transitar hacia nuevas estrategias que les permita crecer e innovar en el sector.

La industria textil mexicana debe generar una estrategia que esté acorde a los procesos de globalización, la cuales han generado redes internacionales de producción textil, esta estrategia va vinculada hacia la evaluación de un paquete completo, en el cual las empresas se vinculen tanto con sus proveedores como con sus clientes, visualizando un escenario en donde las empresas se encuentran integradas y coordinadas con la finalidad de mejorar costos y generar información entre el canal para alcanzar mayores ventajas competitivas; y no solamente explotar las ya adquiridas como son: la cercanía al mercado estadounidense que es el principal consumidor de fibra – textiles, las erosionadas ventajas que generaba el Tratado de Libre Comercio y el empleo de mano de obra barata.

Con respecto a la hipótesis principal, en la que se plantea: “La necesidad de la industria textil mexicana de incrementar cada vez más su competitividad, busca incorporar estrategias en la gestión comercial, con el fin de situar los productos en manos de los clientes de forma más rápida, más ajustada a su

---

<sup>263</sup> “**Dispara Apertura Importación China**”, Agencia Reforma México, Provincia, Secc. Negocios, febrero 2013.

demanda y con un menor costo, sobre una estructura de cadena de operaciones logísticas. Lo cual ha provocado que importe masivamente insumos de origen Chino, dañando y rompiendo las cadenas productivas del sector y con ello provoca una falta de gestión y diseño en las cadenas de suministro de las empresas”; se concluye que la hipótesis es afirmativa, de acuerdo a los siguientes argumentos.

- a. El Distrito Federal, es una de las zonas, en donde se concentra el 18.2 por ciento de las empresas dedicadas al sector textil de exportación.
- b. La estructura de la cadena productiva en el Distrito Federal no se encuentra desarrollada en comparación a nivel nacional; el 3.6 de las empresas localizadas en la entidad se dedican a la proveeduría de insumos textiles.
- c. La especialización de la entidad radica en la confección de prendas de vestir, generando líneas de producción de productos como: jeans, camisas de mujer, productos de tejido plano como de punto.
- d. A nivel regional el Distrito Federal generó el 37.7% del valor agregado de acuerdo a la información del INEGI, en comparación con los estados de Aguascalientes (3.7%), el Estado de México (16.32%), Guanajuato (2.5%), Puebla (8.9) y Tlaxcala (2.49).
- e. De acuerdo al estudio realizado a las empresas mexicanas ubicadas en el Distrito Federal, sus insumos utilizados para la elaboración de productos textiles provienen en un 50% de Estados Unidos de América, esto se debe principalmente a la cercanía del mercado y los beneficios otorgados por el Tratado de Libre Comercio, mientras que China ocupa el segundo lugar como proveedor obteniendo una cuota del 33 por ciento, esto se debe a los bajos costos que manejan y la rapidez con la que producen el material.

- f. Las empresas mexicanas también aseveraron que la calidad de los productos mexicanos es similar a los proveedores extranjeros, sin embargo no cumplen con los tiempos de entrega ni con las proporciones solicitadas por lo que recurren a la importación.
- g. Ante la feroz competencia internacional, las empresas deben vincularse con la tecnología y con ello apoyarse de recursos para obtener un sistema eficaz de producción; sin embargo la mayoría empresas encuestadas poseen maquinaria de hace 15 o 20 años y no se encuentran familiarizadas con la tecnología, debido a que lo visualizan como un alto costo de implementación.
- h. En cuanto al desarrollo de productos, se le ha criticado a México por su falta de diseños, sin embargo dos empresas de las seis encuestadas realizan diseños propios mientras que las restantes se vinculan como empresas maquiladoras de exportación.
- i. La estructura de los ciclos de distribución no son diseñados en su mayoría por las empresas encuestadas, adquiriendo servicios de terceras compañías.
- j. En cuanto a la vinculación con tecnologías electrónicas el 66 por ciento de las empresas encuestadas no se encuentran familiarizadas por lo que pierden competencia ante sus competidores; debido a que los catálogos electrónicos, las páginas de internet, etc; permite interactuar con los clientes en una relación bidireccional (empresa – cliente y cliente – empresa).
- k. Las empresas encuestadas reconocen que la falta de diseño de sus cadenas de suministro ha generado que no se puedan vincular con sus redes hacia sus proveedores como con sus clientes.
- l. Las empresas encuestadas también argumentaron que es difícil competir ante los precios de importación o la entrada ilegal de mercancía proveniente de China.

- m. De acuerdo a la información de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, el Distrito Federal es el principal punto de ingreso de mercancía ilegal proveniente de China, de acuerdo a estimaciones sobre el consumo el 58 por ciento adquiere mercancías textiles de origen chino mientras que el 20 por ciento consume del mercado local, lo que demuestra una persistente entrada de productos de origen chino.

Las empresas textiles mexicanas enfrentan un entorno internacional cada vez más feroz ante la competencia, por lo que deben desarrollar estrategias que les permita ir en la dinámica internacional, generando alianzas en su configuración regional, impulsándose para enfrentar la competencia, para ello deben diseñar y estructurar sus cadenas de suministro de acuerdo a sus costos de producción, almacenaje, distribución, etc.

**Bibliografía**

Acle Tomasini, Alfredo, Planeación Estratégica y Control Total de Calidad, México, Ed. Grijalbo, 1989.

Antún Callaba, Juan Pablo, Logística Internacional, México, Instituto de Ingeniería, 2004.

Ballou, Ronald, Logística Administración de la Cadena de Suministro, México, Ed. Pearson Educación, 2004.

Belausteguigoitia Rius, Imanol, Empresas Familiares, Su dinámica, equilibrio y consolidación, México, Ed. Mc Graw Hill, 2010.

Cantú Delgado, Humberto, Desarrollo de una Cultura de Calidad, México, Ed. Mc Graw Hill, 1997.

Casanovas, August, Logística Empresarial, España, Gestión 2000, Ed. Gastón, 2001.

Chopra, Sunil y Meindl, Peter, Administración de la Cadena de Suministro, México, Ed. Pearson Educación, 2008.

De la Paz Hernández Águila, Elena, Estrategias de Reestructuración Productiva de los Empresarios Tapatíos de la Industria del Calzado, México, Ed. Universidad de Guadalajara, 2006.

Espinosa, Enrique, "Quinto aniversario del TLCAN: sus efectos sobre la cadena textil mexicana", en Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro (coords.), ¿Socios naturales?: Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, México, ITAM, 2000.

García de León, Guadalupe, La inserción de México en la arquitectura cambiante de redes del suministro del vestido hacia Estados Unidos (1985-2003), México, Ed. Porrúa, 2008.

Gustavo López, "Diseño de catálogos electrónicos", agosto 2005, Universidad Tecnológica Nacional, Buenos Aires, Argentina.

Hernández Laos, Enrique, La productividad y el Desarrollo Industrial en México, México, Centro de Investigación para la Integración Social, FCE, 1985.

Hoyer D. Wayner y MacInnis J. Deborah, Comportamiento del Consumidor, México, Ed. Cengage Learning, 2007.

Jensana Taneshashi, Empresa y negocios en Asia Oriental, Estrategias y acciones, España, Ed. UOC, 2004.

Kast, F. E. y Rosenzweig, J. E., Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias, México, Ed. Mc Graw-Hill, 1987.

Krugman R. Paul, Obstfeld, Maurice , "Economía Internacional, Teoría y política", Ed. Pearson Addison Wesley, España, 2006.

Lal Das Bhagirath, La OMC y el Sistema multilateral de comercio: pasado, presente y futuro, España, 2004.

Ledesma, Carlos A., Zapata I. Christina, et. al., Negocios y Comercialización Internacional, Argentina, Ed. Macchi, 1995.

Lee Ivester y John D. Neefus, "Industria de Productos Textiles", Enciclopedia de Salud y Seguridad en el Trabajo, EE.UU., 2003.

Mercado Ramírez, Ernesto, Productividad base de la competitividad, México, Ed. Limusa, 1998.

Mullins W., John, Walker C., Orville, Boyd W., Harper y Larréché, Claude Jean, Administración del Marketing. Un enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones, México, Ed. Mc Graw Hill, 2007.

Pugel A., Thomas, Economía Internacional, España, Ed. Mc Graw Hill, 2004.

Puyana, Alicia, La maquila en México; los desafíos de la globalización, México, Flacso, 2008.

Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, México, Ed. ECAFSA, 1998.

Rueda Peiro, Isabel, Simón Domínguez, Nadia, González Marín, María Luisa, La industria de la confección en México y China ante la globalización, México, Ed. Porrúa, 2004.

Rueda Peiro, Isabel, Simón Domínguez, Nadia, González Marín, María Luisa, El Dilema de Industria del Vestido en México. Los casos de Aguascalientes y Yucatán, México, Ed. Porrúa, 2006.

Salim Salomón, Ivette, Aguirre Vidaña, Georgina, Torres Fausto, Carolina, Reina Astudillo, Mariana, “El Teorema de Heckscher–Ohlin y la industria textil de México”, en Comercio Exterior, Bancomext, México, 2011.

Saviolo, Salvo y Testa, Stefania, La Gestión de las Empresas de Moda, España, Ed. Gustavo Gili, 2007.

Sexton P., William, Teorías de la Organización, México, Ed. Trillas, 1994.

Solomon R., Michael, Comportamiento del Consumidor, México, Ed. Pearson Prentice Hill, 2008.

Soret los Santos, Ignacio, Logística y Marketing para la Distribución Comercial, España, Ed. ESIC, 2006.

Sosa Barajas, Sergio, La sustitución de importaciones en el crecimiento de México, México, Ed. Tlaxcallan, 2005.

Tarziján M., Jorge, Fundamentos de Estrategia Empresarial, México, Ed. Alfaomega, 2008.

Torres Morcillo, Eva, “El Mercado de Hilados en México”, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en México, septiembre 2005.

Valencia Rodríguez, J., Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas, México, Ed. Ecafsa Thomson Learning, 2000.

## Artículos

Calatayud, Armando de Lile, “Acuerdo de remedio comercial y su implementación”, Revista puntos finos, México, núm. 161, Diciembre 2008.

Cruz Zamora, Alma Rosa, “China: Competencia comercial con México y Centroamérica”, Comercio Exterior, Bancomext, núm. 3, vol. 55, México, marzo, 2005.

Díaz Colín, Topaqui, “Medida de transición México –China y el impacto de su eliminación en el mercado mexicano”, Revista puntos finos, México, núm. 194, septiembre 2011.

Dussel Peters Enrique y Gallagher Kevin, “El Huésped no invitado del TLCAN: China y la Desintegración del Comercio en América del Norte”, Revista Cepal, núm. 110, México, agosto 2013.

Cárdenas Castro, Lorena Hilda, “México y China en la Cadena Hilo – Textil-Confección en el Mercado de EE.UU.”, Comercio Exterior, Bancomext, vol. 57, núm 7, México, julio 2007

Bussel Peters, Enrique, “La relación comercial y económica entre China y México ¿Hacia una abierta confrontación?”, México, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, 2009.

Partida Raquel y Carillo Jorge, “Integración Regional y Globalización: impactos económicos y sindicales”; “El reto económico de China para México: el caso de las cadenas hilo – textil – confección”, Integración regional y globalización: impactos económicos y sindicales, México, Universidad de Guadalajara, 2005.

Feldman Edvany Simón y Chávez Georgina, “La Industria del Vestido en México: Situación Actual y Perspectivas 2009 – 2010”, México, 2009.

Medina Ramírez Salvador, “Eliminación de Medidas de Transición a Importaciones de China: Una Perspectiva Nacional”, en Comercio Exterior, Bancomext, México, 2011.

Molina Isaac Omar, ¿Qué hacer ante la Apertura Comercial del Mercado Mexicano a China?, Revista Puntos Finos, No. 197, México, diciembre 2011.

Prieto Ana, Martínez Marle, Rincón Yanet, Carbonell Dilù, “La Importancia de la Posventa en la Mezcla de Mercadeo Actual”, Revista Negotium/Ciencias Gerenciales, No. 7, Venezuela, Julio 2007,

Sánchez Chao, Guillermo, “Incorporación de China a la OMC: Repercusiones de la incorporación de la República Popular China a la Organización Mundial de Comercio”, Comercio Exterior, México, 2002.

Morales Troncoso, Carlos, “El comercio entre México y China: Una Colosal Triangulación”, Comercio Exterior, Vol. 58, Núm 12, Diciembre 2008

Villarreal, René y Villarreal Ramos Rocío, La Apertura de México y la Paradoja de la Competitividad: Hacia un Modelo de Competitividad Sistémica”, en Comercio Exterior, núm. 9, Bancomext, México, 2001. Disponible en: <http://revistacomercioexterior.com/ce/2011/11/falta-facilitar-el-comercio-exterior-bm/>

## **Informes**

Diario Oficial de la Federación, “Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana empresa (Fondo PYME), para el ejercicio fiscal 2013, del 28 de enero del 2013.

Dussel Peters Enrique, Trápaga Delfin Yolanda, “Hacia un diálogo entre México y China, dos y tres décadas de cambios socioeconómicos”, Instituto de Estudios Latinoamericanos, Senado de la República LXI Legislatura, México, 2010.

Dussel Peters, Enrique, "Oportunidades en la relación económica y comercial entre China y México", México, CEPAL, 2007.

Informe de la Federación Española de Centros Tecnológicos, “Observatorio Industrial del Sector Textil/Confección: “Materias Primas para el Sector Textil – Confección, Opciones de Futuro” España, 2010

Informe del Sistema Estatal de Información del Estado de Jalisco, de la Industria Textil, 2012.