



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

**Desarrollo de ventajas competitivas en la Industria del Vestido en  
México Distrito Federal, ante las importaciones de prendas de  
vestir**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**

Presenta:

**Erick Omar Almanza Mancilla**

Tutor:

**Dr. José Ignacio Martínez Cortés**  
**Centro de Relaciones Internacionales**

**México, D. F., noviembre de 2015**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 . Enfoques sobre las Ventajas Competitivas</b> .....	8
1.1 Teorías Fundamentales de la Competitividad.....	10
1.2 La Ventaja Competitiva de Michael Porter .....	11
1.3 Estrategia Competitiva .....	13
1.4 Las Cinco Fuerzas Competitivas.....	15
1.5 Competitividad Sistémica .....	18
1.6 Índices de Competitividad Internacional.....	23
1.6.1 Modelo del Foro Económico Mundial.....	23
1.6.2 12 Pilares de la Competitividad del Foro Económico Mundial.....	25
1.6.3 Anuario de Competitividad Mundial. ....	29
1.7 Los Encadenamientos Mercantiles Globales. ....	30
1.8 La Tecnología y la Innovación en el Ascenso Industrial .....	33
<b>Capítulo 2. La Industria Textil y del Vestido</b> .....	35
2.1 Antecedentes de la Industria del Vestido .....	35
2.2 La Industria del Vestido a nivel mundial.....	38
2.2.1 Factores que han revolucionado la Cadena HTC.....	41
2.3 Organizaciones reguladoras del Comercio Internacional.....	42
2.3.1 Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).....	42
2.3.2 El Acuerdo Multi-Fibra (AMF) 1974-1994 .....	43
2.3.3 La OMC y el Acuerdo sobre Textiles y el Vestido.....	45
2.3.4 La Salvaguardia Especial Textil.....	46
2.3.5 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) .....	47
2.4 Proceso de Fabricación de Prendas de Vestir.....	50
2.4.1 Las Etapas básicas del Proceso de Fabricación .....	51
2.4.2 Maquiladoras.....	52
2.4.3 Comercializadoras. ....	54

<b>Capítulo 3. La Industria del Vestido en México</b> .....	56
3.1 Antecedentes de la Industria del Vestido en México.....	56
3.2 Participación de la Industria en la Economía Nacional. ....	58
3.3 Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.....	62
3.4 Matriz de Insumo-Producto (MIP) .....	65
3.5 Cifras de la fabricación de prendas de vestir .....	66
3.5.1 Comercialización de Prendas de Vestir en México.....	71
3.5.2 Mercados de Comercialización al por mayor.....	73
3.6 Gasto Familiar en Prendas de Vestir. ....	74
<b>Capítulo 4. El comercio internacional en la Industria del Vestido</b> .....	75
4.1 El Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria.....	76
4.2 Clasificación Arancelaria según la LIGIE. ....	76
4.3 Cifras del Comercio Internacional Cap. 61, 62 y 63.....	78
4.4 Triangulación del Comercio Exterior. ....	89
4.5 Prácticas Desleales del Comercio Internacional. ....	91
4.6 Medidas antidumping .....	92
4.6.1 Subvenciones.....	93
4.6.2 Salvaguardias .....	93
4.7 UPCI.....	94
4.7.1 Ley de Comercio Exterior.....	94
4.7.2 Casos de Imposición de cuotas compensatorias.....	97
4.8 Contrabando en la Industria del Vestido .....	99
4.8.1 Casos de Contrabando actuales.....	100

<b>Capítulo 5. Desarrollo de ventajas competitivas en la Industria del Vestido</b>	<b>103</b>
5.1 Análisis de resultados de las encuestas realizadas.....	103
5.2 Propuestas para el desarrollo de Ventajas competitivas. ....	111
5.3 Análisis FODA .....	112
5.4 Competitividad a Diferentes niveles.....	116
5.4.1 La competitividad microeconómica.....	116
5.4.2 La competitividad meso económica.....	118
5.4.3 La competitividad internacional.....	125
5.5 Pasaporte al exterior.....	129
Conclusiones.....	132
Fuentes de Información.....	137
Índice de Figuras.....	142
Anexos.....	144

## Introducción

La Industria Textil y del Vestido ha sido de suma importancia para las economías y el crecimiento de los países a lo largo de la historia y en México no es la excepción, ya que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para 2014 la participación de la Industria Textil y del Vestido es del 4.8% al PIB manufacturero, siendo esta industria de las más importantes con las demás industrias manufactureras; la industria automotriz, química, siderúrgica, minera, alimentaria y el sector energético, las cuales en conjunto tienen una participación de alrededor del 17.5% al PIB nacional. (INEGI, 2014)

En el tema de generación de empleo, de acuerdo con cifras presentadas por el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), la Industria Textil y del Vestido empleó a 450 mil personas en 2014; siendo una de las mayores generadoras de empleo que aporta el 10% en la industria manufacturera y 2.6% a total país. (Lara, 2015)

A nivel mundial la Industria Textil y del Vestido se desarrolla en un contexto de acelerada revolución tecnológica, además de la gran apertura de los mercados, lo que se presenta como escenarios en los que la industria mexicana ha sufrido y que han afectado su desarrollo, debido a la fuerte competencia que se presenta. A pesar de ello la industria en México ha sido muy competitiva, con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) la industria incrementó las exportaciones de prendas de vestir al mercado estadounidense y nuestro país se ubicó en primer lugar como proveedor de Estados Unidos durante 1997-2000. Sin embargo, el comportamiento de dicha industria a partir del año 2001, presenta un descenso en la producción y en las exportaciones como consecuencia de múltiples factores, entre los que destacan la creciente participación de países como China –principalmente después de su ingreso a la OMC en 2001- y otros competidores mundiales a través de estrategias basadas en la producción de prendas de vestir a bajos costos, la presencia del mercado ilegal, el creciente mercado informal en el país, además del insuficiente acceso a la tecnología.

Otro punto importante a considerar es el que menciona García (2015) en donde considera que la importancia de la cadena Hilo-Textil-Confección (HTC) radica en ser uno de los sectores que genera más empleo no calificado dentro de las manufacturas. Aunado a lo anterior, la industria de la confección a través del trabajo de maquila hecho desde casa o bien en talleres improvisados, crea oportunidades para segmentos vulnerables de la población que tienen pocas opciones de empleo, como es el caso de las madres solteras. (Gracia H., 2015) Lo cual no debería ser relevante para la industria en México, ya que lo que se pretende en la actualidad es un desarrollo de trabajo digno y especializado. Sin embargo, la realidad es que las empresas siguen realizando procesos de producción basados en este tipo de maquila, debido al bajo nivel de tecnología que se utiliza en los procesos de fabricación y bajos salarios que se ofrecen.

Considerando que la Industria Textil y del Vestido se desarrolla en un contexto global y en constante dinamismo, tenemos un panorama en donde las grandes empresas a nivel mundial han generado cadenas globales que resultaron en la transformación mundial de esta industria; estas cadenas globales implican una serie de procesos los cuales se realizan en diferentes países en tiempos muy breves, estos procesos inician con la transformación de tejidos e hilados ya sean fibras sintéticas o naturales, en textiles, la confección de prendas y posteriormente la distribución para el consumo final, lo que se conoce como la cadena HTC, lo cual se presenta como una gran desventaja para las pequeñas empresas.

En el actual contexto internacional es imprescindible para las empresas ser competitivas, trabajar con calidad, con procesos de mejora continua e innovación, de tal manera que sus ventajas competitivas superen a la competencia no sólo nacional, sino también mundial lo cual ha sido identificado por diversos organismos en México.

La Industria del Vestido en México quiere y puede crecer, en el marco de una competencia global y de comercio lícito, justo y equitativo; crecer con base en la innovación, respondiendo a la generación de mayor valor agregado y a la productividad; generando fuente de empleo digno y bien remunerado para los

miles de diseñadores, ingenieros, operarios de máquinas de coser, entre otros muchos puestos especializados en la industria. La industria puede crecer en el marco de una política de desarrollo sectorial y regional, en el que las iniciativas de cada entidad federativa se construyan a partir de las diferencias regionales, pero haciendo sinergia con las acciones nacionales, a fin de potenciar los resultados. (López S., en SHCP, 2014)

Una vez planteado el contexto en donde se desarrollará el presente estudio, se debe puntualizar que éste se enfoca principalmente en la parte de “Confección” en la cadena HTC, específicamente en la actividad de Fabricación de Prendas de Vestir, ya que las empresas sujetas a este estudio, son 24 empresas micro y pequeñas, dedicadas principalmente a dicha actividad, las cuales han tenido que competir en el contexto actual antes mencionado. Según datos de INEGI, para 2014 se registraron 30,519 unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, para tener una referencia de la problemática de estas empresas, dicha cifra representa una disminución del 25 % en comparación con el año 2009 en donde existían un total de 40,756 unidades económicas, del total de las empresas registradas en 2014, la mayoría son micro y pequeñas con 27,603 unidades, las medianas empresas fueron 2,708 y tan solo 208 grandes empresas registradas.

La distribución de las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en el país, se concentra en los estados de Puebla, Oaxaca, Guanajuato, Yucatán, Jalisco, Chiapas, Estado de México y Ciudad de México, este último de mayor importancia para el presente estudio, ya que las 24 empresas que se estudiarán se encuentran en La Ciudad de México, específicamente en la Delegación Cuauhtémoc, que además es la delegación que cuenta con el mayor número de unidades económicas dedicadas a la fabricación y venta de prendas de vestir al por mayor y al por menor en la ciudad.



El objetivo de esta investigación se centra principalmente en identificar ventajas competitivas en dichas 24 empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, para poder competir con el incremento en las importaciones de prendas de vestir, además de presentar una serie de recomendaciones y evidencias a diferentes niveles; respondiendo principalmente al desarrollo de competitividad sistémica, así como diferentes propuestas de diversos autores, que están incluidos en el marco teórico de la presente investigación.

Las recomendaciones que se presentarán como conclusión de este estudio, ayudarán a estas empresas a hacer frente al incremento de importaciones de prendas de vestir provenientes principalmente de China, las cuales han acaparado el mercado mexicano. Según datos de la Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN) en el periodo de septiembre 2013 a diciembre 2014, se incrementaron significativamente las importaciones subvaluadas de productos textiles y prendas de vestir (declaradas en aduana por un valor unitario de 0.01 hasta los 0.003 de dólar), sumando un total de 1,200 millones de prendas de vestir, lo cual fue presentado en la mesa de combate a la ilegalidad en 2015<sup>1</sup>

En el primer capítulo se presentan diversos enfoques sobre el desarrollo de ventajas competitivas, en donde se analizarán conceptos de diversos autores, teorías y organismos internacionales, además de la teoría de los encadenamientos mercantiles globales y el tema de tecnología e innovación en el ascenso industrial; lo que se presenta como marco teórico de la presente investigación, para concebir un panorama de las ventajas competitivas que se identificarán en las empresas a las que se dirige este estudio.

En el segundo capítulo; Antecedentes de la Industria del Vestido, se analizará la Industria Textil y del Vestido desde sus inicios, la evolución de la industria; cuando fue sujeta a procesos de industrialización con la implementación de herramientas

---

<sup>1</sup>La Mesa de Combate a la Ilegalidad que coordina el Servicio de Administración Tributaria, se constituye como un grupo de trabajo con la colaboración del sector público y privado. Documento consultado en Diciembre de 2015, Disponible en: [http://www.sat.gob.mx/cifras\\_sat/Paginas/archivos/Inf\\_combate\\_ilegalidad\\_23122013.pdf](http://www.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/archivos/Inf_combate_ilegalidad_23122013.pdf)

tecnológicas como la máquina de coser y la cortadora industrial, herramientas que revolucionaron los procesos de producción. También se presentará la evolución de los mercados globales y cómo se han expandido las cadenas mercantiles al rededor del mundo, además de las organizaciones y acuerdos internacionales que regulan el comercio internacional de dicha industria, por último en este capítulo se presentará el proceso de fabricación y comercialización de prendas de vestir.

El tercer capítulo; La Industria del Vestido en México, trata sobre la importancia que la Industria Textil y del Vestido tiene en nuestro país, en primer lugar se presentará una reseña de la evolución de la industria a través de la historia, para comprender como se consolidó la Industria Textil y del Vestido en México, posteriormente se presentan datos estadísticos de la industria, los cuales serán analizados para comprender el panorama actual en el que se encuentran las empresas estudiadas, es relevante mencionar que en este capítulo se delimita la actividad a la que este estudio está dirigido, mediante Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), la cual corresponde a la fabricación de prendas de vestir, correspondiente a la parte de “confección” en la cadena HTC, también en este capítulo se presentarán datos específicos de dicha actividad.

En el cuarto capítulo; El comercio internacional en la Industria del Vestido, se presentará un análisis del intercambio comercial de prendas de vestir a nivel mundial, para conocer sobre el acaparamiento de los mercados internacionales por parte de China. Se analizarán problemas que se presentan en dicho intercambio como la triangulación, las prácticas desleales del comercio internacional y el contrabando, lo cual representa un problema para la Industria del Vestido y como tal, una desventaja para las empresas que se estudian, por lo que se analizarán medidas que diversos organismos presentan para combatir dichos problemas.

En el capítulo quinto; Desarrollo de ventajas competitivas en la Industria del Vestido, se expondrá una serie de evidencias que demostrarán si la Industria del Vestido en México tiene oportunidad de competir con el incremento de las importaciones de prendas de vestir. En primer lugar se presentarán los resultados

de una encuesta realizada a 24 empresas, con el fin de explorarlas y conocer la situación en la que se encuentran, para posteriormente presentar una serie de acciones a implementar enfocadas al desarrollo de ventajas competitivas lo anterior se presentará por medio de un análisis FODA seguido de otras propuestas como el desarrollo de la competitividad sistémica y otros conceptos incluidos en el marco teórico; que incluye además del análisis de las propias empresas, un análisis a diferentes entidades de gobierno y otros organismos privados que están trabajando en conjunto para el beneficio de la industria. En la última parte de este capítulo se presentará una herramienta llamada “Pasaporte al exterior” la cual ha sido parte de una práctica realizada en la Universidad Complutense de Madrid. Posteriormente se presenta un apartado de anexos que complementan esta investigación.

La población objetivo se determinó en 24 empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir, las cuales accedieron a responder una encuesta de carácter exploratorio, por lo que se determinó que el presente estudio está dirigido a dichas empresas, sin embargo, los resultados finales pueden sin duda aplicar a cualquier empresa de la Industria del Vestido con características similares.

Dichas empresas se encuentran ubicadas en la zona comercial conocida como “Mixcalco”, ubicada en el perímetro B del Centro Histórico de la Ciudad de México, esta zona actualmente ofrece todo tipo de textiles y prendas de vestir, además de calzado y accesorios como bolsos y sombreros. La zona comercial tuvo origen principalmente con la inauguración del mercado de Mixcalco en 1957, con un total de 921 locales comerciales, donde se ofrecían productos fabricados en talleres cercanos al mercado, posteriormente los talleres ofrecieron sus productos en comercios propios, lo que consolidó la zona de Mixcalco. Sin embargo, el comercio informal y ambulante invadió las calles aledañas, además de las importaciones en un principio realizadas por libaneses y judíos, que actualmente son por coreanos y chinos, y han convertido la zona en una amenaza para los fabricantes locales ( Milenio. Díaz, 2014).

Las fuentes de información que se utilizarán, son datos recabados en bancos de información internacional, en documentos de estadísticas nacionales, informes presentados por instituciones gubernamentales, así como artículos especializados en revistas y sitios de internet, además de bibliografía académica como artículos científicos, tesis y otros estudios. Por último, se presenta una serie de anexos en donde se incluye la encuesta realizada que fue un instrumento para obtener información de una fuente primaria sobre las empresas a las que se dirige el presente estudio, además de otros documentos que sustentan apartados específicos incluidos en esta investigación. La investigación es de tipo observacional y no experimental, ya que las variables que se analizarán no serán manipuladas, solo interpretadas.

<b>Matriz de Congruencia</b>		
<b>Objetivo General</b>	<b>Preguntas de investigación</b>	<b>Hipótesis</b>
Identificar y desarrollar ventajas competitivas en 24 empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir ubicadas en la Ciudad de México, ante el incremento de las importaciones de prendas de vestir.	¿Qué acciones pueden implementar las 24 empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir ubicadas en la Ciudad de México, ante el incremento de las importaciones de prendas de vestir, para el desarrollo de ventajas competitivas?	Las 24 empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de prendas de vestir ubicadas en la Ciudad de México, pueden desarrollar ventajas competitivas a través de la implementación de una serie de acciones a nivel sistémico ante el incremento de las importaciones de prendas de vestir.

Fuente: Elaboración propia, Enero 2015

# Capítulo 1

## 1. Enfoques sobre las Ventajas Competitivas.

En este capítulo se presenta el marco teórico, donde se estudian diversos autores y organismos para comprender la conceptualización, aplicación y el desarrollo de ventajas competitivas, con el fin de identificar dichas ventajas, las cuales se presentarán en el capítulo último como evidencia para que las 24 empresas objeto de este estudio sean competitivas ante el incremento de las importaciones de prendas de vestir.

La competitividad es un concepto utilizado hoy en día en diversos campos de aplicación, en donde se utiliza para referir que algo es mejor y que está en constante desarrollo, esto a nivel empresa, industria, país, incluso a nivel personal. Es por ello que diversos autores han estudiado la competitividad en diferentes niveles, pues el concepto va más allá del crecimiento y desarrollo, ya que engloba una serie de factores que la determinan. La CEPAL<sup>2</sup> (2012) reconoce que se debe analizar la competitividad a nivel empresa, sector, país, además menciona la importancia de la competitividad sistémica, por medio del desarrollo de cinco factores: A) fortaleza económica, B) capital humano, C) infraestructura, D) ciencia y tecnología, y E) gestión y finanzas públicas. (Ramírez J & Isidro P., 2014) Como introducción a este capítulo se presenta una serie de definiciones de diversos autores y organismo internacionales.

El Foro Económico Mundial define la competitividad como *el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de la productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede ganar por una economía.* (WEF, Informe de Competitividad Global , 2014)

---

<sup>2</sup> La CEPAL es una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo.

El Centro de Competitividad Mundial define la competitividad como *el objetivo que determina cómo los países, las regiones y las empresas gestionan sus competencias para lograr un crecimiento a largo plazo, generar empleos y aumentar el bienestar, por tanto, la competitividad es un camino hacia el progreso que no dé lugar a ganadores y perdedores... cuando dos países compiten, ambos están mejor.* (CCM, 2014)

El Instituto Mexicano para la Competitividad define competitividad como *la capacidad que tiene un país o región para atraer y retener inversión y talento.* (IMCO, 2014)

Michael Porter define; *“La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que la empresa es capaz de crear para sus compradores, que exceda el costo de esa empresa por crearlo. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el valor superior sale de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o por proporcionar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.* (Porter M. , 2000)

Enrique Dussel, menciona que la competitividad es el proceso para incrementar y mejorar el nivel de desarrollo socioeconómico sustentable y sostenido de un territorio nacional, definida por un grupo de factores temporales y dinámicos, destacando:

- a) Una visión sistémica (factores macro, meso y micro)
- b) Encadenamientos mercantiles globales
- c) La forma específica en que territorios se integran a procesos y productos específicos. (Dussel E. , 2013)

Paul Krugman Menciona en su ensayo sobre la competitividad, que la competitividad es una obsesión peligrosa, palabra de moda, utilizado como término de la Globalización. (Krugman P. , 1944).

## 1.1 Teorías Fundamentales de la Competitividad

Las definiciones anteriores nos dan un panorama más amplio de lo que es la competitividad sin embargo diversos estudios consultados, coinciden en que estas definiciones están fundamentadas por las teorías clásicas de la economía internacional, que en un principio estaban enfocadas básicamente a la competitividad de los países como lo menciona Flores (2008) en su trabajo de tesis;

*“Tradicionalmente, la competitividad de un país era explicada por la teoría de la ventaja comparativa que argumentaba que la competitividad depende de la dotación de recursos naturales y los factores de la producción (capital y trabajo). La competitividad depende de la habilidad de los países para producir a un menor costo que sus competidores, lo cual depende de los recursos naturales, el capital, el trabajo y las economías de escala. Sin embargo, ante el proceso de globalización económica y financiera, surgen nuevas explicaciones de los niveles de competitividad”* (Flores Méndez, 2008).

Como uno de los principales fundamentos de la competitividad tenemos la ventaja absoluta de Adam Smith (1776) que consideraba que el comercio entre dos países era benéfico siempre que cada uno tuviera una ventaja absoluta, en función de la producción de un bien a menor costo y de la menor utilización de insumos, así cada país que tuviera una ventaja absoluta ante otro realizaría un intercambio de bienes entre sí, además también sustentaba que la ventaja del comercio surge de la división del trabajo y la especialización, así los países reflejan cierta competitividad al comercializar un bien que tenga menor costo de producción e importar el bien que es más costoso en su producción.

Otro fundamento importante de la competitividad es el del economista David Ricardo (1817) que mencionaba que existe una ventaja comparativa entre las naciones, lo que genera comercio entre estas, aunque existan o no ventajas absolutas, las ventajas comparativas se presentan con el mejor aprovechamiento de los recursos, relativo a los potenciales como la mano de obra, y así cada país

produciría aquellos bienes en los que ocupa menos insumos y adquiriría de otros países en los que ocupara más, de modo que el comercio crece y las naciones exportan los bienes en los que tienen una ventaja comparativa.

Un fundamento más de la competitividad es el planteado en el modelo Heckscher-Ohlin, que intenta complementar la ventaja comparativa propuesta por David Ricardo, basado en el hecho de que la ventaja comparativa está influenciada por la interacción entre los recursos de las naciones (abundancia relativa de los factores de la producción), y la tecnología de producción (que influye en la intensidad relativa con la que los diferentes factores de producción son utilizados en la producción de diferentes bienes y servicios) por lo tanto los factores pueden desplazarse entre sectores. (Krugman & Obstfeld, 2006) .

## **1.2 La Ventaja Competitiva de Michael Porter**

Uno de los principales pensadores de la teoría de la competitividad es Michael Porter (1990) que, a diferencia de las aportaciones anteriores, enfoca la competitividad de los países en un nivel micro económico en donde las empresas son las que determinan el éxito de las naciones. La teoría de Porter afirma que las características determinantes de un país (cultura, valores, estructura económica e instituciones) permiten a sus empresas la creación y el mantenimiento de la ventaja competitiva de una nación, con el uso creativo y eficiente de los recursos naturales, la mano de obra y el capital. Además, afirmaba que las empresas son las que compiten en los mercados internacionales y no las naciones. Por lo tanto, es indispensable conocer cuáles son los factores que crean y mantienen la ventaja competitiva de las empresas y cómo contribuye el gobierno en este proceso (Porter M. , 1990).

Porter (1990) afirma que las innovaciones son factores determinantes para la competitividad, menciona que las innovaciones dependen más de una acumulación de pequeños golpes de ingenio y progresos, que de importantes



descubrimientos tecnológicos, frecuentemente giran en torno a ideas que no son “nuevas” si no que nunca se habían perseguido con auténtico interés desde que alguien las concibió. También suelen derivarse del aprendizaje de la propia organización; precisan de inversiones para el desarrollo de técnicas y conocimientos, y normalmente también para activos tangibles y esfuerzos de marketing. Las causas más frecuentes para producir innovaciones que derivan en el desarrollo de ventajas competitivas son las siguientes: nuevas tecnologías, el cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan. Nuevas o cambiantes necesidades del consumidor, la ventaja competitiva suele cambiarse o crearse cuando los compradores contraen nuevas necesidades o sus prioridades cambian significativamente. A continuación, se describen una serie de factores que crean innovación y por lo tanto ventajas competitivas:

- a) La aparición de un nuevo segmento sectorial. La oportunidad de crear ventaja surge también cuando aparece un nuevo y distinto segmento en un sector, o a alguien se le ocurre la idea de reagrupar de una nueva forma los segmentos existentes.
- b) Cambio en los costos o disponibilidad de insumos. La ventaja competitiva cambia frecuentemente cuando se produce un cambio significativo en los costes absolutos o relativos de los insumos, tales como la mano de obra, materias primas, energía, transporte, comunicaciones, o maquinaria.
- c) Cambio en las disposiciones gubernamentales. Los ajustes en la naturaleza de las disposiciones gubernamentales lo referente a aspectos tales como las normas de los productos, los controles medioambientales, las restricciones y barreras comerciales, son otros estímulos habituales para las innovaciones que a su vez dan como resultado la ventaja competitiva.

Posteriormente Porter (1991) enfoca la competitividad en un conjunto de empresas, considera que la unidad básica de análisis de la competitividad es el nivel sectorial. En este nivel las empresas tratan de definir y establecer un método

para competir y es a nivel sector en particular donde se gana o se pierde la ventaja competitiva, que puede ser de dos tipos:

1. De costo inferior, dado por la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y comercializar un producto comparable más eficientemente que sus competidores.
2. De diferenciación, el cual permite a la empresa obtener un precio superior y brindar al comprador un valor mayor en términos de calidad, características especiales y servicios post-venta del producto (Porter M. , 1991)

Como anteriormente se mencionó, la evolución del concepto de competitividad fue tomando diferentes vertientes dependiendo el ámbito de estudio y aplicación, en un principio el concepto iba enfocado a la competitividad de los países, después a las industrias en conjunto, posteriormente a las entidades económicas y así hasta llegar al concepto competitividad sistémica; que engloba todos estos niveles, lo importante para el actual estudio, es conocer diversos factores de análisis ya que la propuesta que se presenta en el capítulo final, toma en consideración factores de diversos enfoques. A continuación, se presentan otros estudios de Michael Porter dirigidos principalmente al desarrollo ventajas competitivas en las empresas.

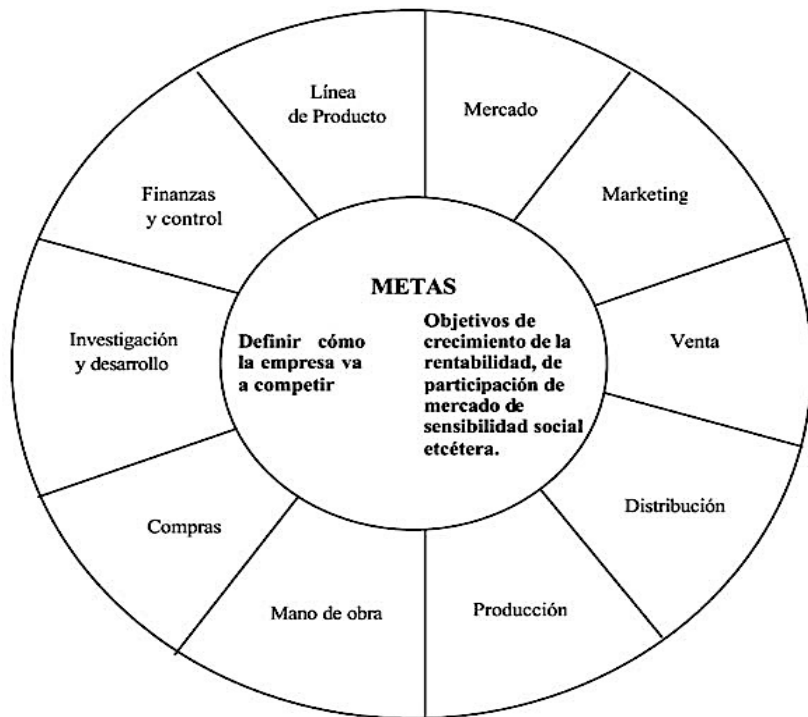
### **1.3 Estrategia Competitiva**

Esta aportación de Porter (2000) se enfoca principalmente en la competitividad de la empresa y retoma el desarrollo a nivel sectorial, así bien presenta el estudio del análisis FODA -un análisis básico en el estudio de la Administración. En donde las fuerzas y debilidades, determinan los límites internos de la empresa, las oportunidades y amenazas determinan el campo de acción con el exterior. (Porter M. , 2000)

Porter define a la estrategia competitiva como el desarrollo de una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben de ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. La selección de la estrategia se funda en dos aspectos centrales: a) El atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y b) Los factores de la posición competitiva que se ocupa dentro del sector industrial.

Para esquematizar la estrategia a seguir, Porter propone esta gráfica llamada “La rueda de la Estrategia Competitiva”, la cual describe como el *“Instrumento que determina la estrategia competitiva a desarrollar por la empresa, con base en el análisis FODA”*. (Porter M. , 2000)

### 1.1 La rueda de la Estrategia Competitiva



Fuente: Porter, M. (2000) Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales. México: CECSA. Recuperado en Marzo de 2015.

En este esquema 1.1, se muestra que para establecer una estrategia competitiva es necesario en primer lugar definir objetivos, por ejemplo: el aumento de la rentabilidad, mayor participación en el mercado, alcance de nuevos mercados, aumento de responsabilidad social, entre muchos otros. Una vez definidos estos objetivos, se realizará una serie de análisis que engloba diversos factores, tanto del ambiente interno, que hace referencia a todo aquello en que la empresa puede tener control directo) como del ambiente externo que se refiere a lo que sucede en el entorno exterior, en donde la empresa tiene un mínimo o nulo control de los agentes externos, (Como son factores políticos, sociales y culturales, de mercado, etc.) siempre teniendo en cuenta como repercuten o benefician en ella, como último punto de la estrategia, saber qué es lo que debería hacer la empresa ante las posibilidades de éxito o fracaso.

#### **1.4 Las cinco fuerzas competitivas**

Para complementar la estrategia anterior, Porter (2009) propone un análisis de cinco fuerzas competitivas en las que una empresa debe basar su competitividad, las cuales se muestran en la figura 1.2.

Primera fuerza: Poder de negociación de los clientes. Esta primera fuerza se centra principalmente en los consumidores de los productos y cómo influyen o deberían influir en las decisiones de la empresa, por ejemplo la determinación del precio, lo que se determina mediante estos factores:

a) Cantidad de los clientes, éste punto se refiere al poder de negociación que tienen los clientes, dependiendo el número de clientes y el volumen de compra, así bien, existe un poder de negociación mayor cuando el número de clientes es reducido pero los volúmenes de compra son mayores, por el contrario a mayor número de clientes con compras en menor volumen, el control de la negociación lo lleva la empresa.

b) Diferenciación del producto. Al igual que el punto anterior, el poder de negociación es mayor cuando el producto es más diferenciado y por el contrario cuando el producto es estandarizado con el de los competidores, el poder de negociación estará de parte de los compradores.

c) Nivel de Información. El nivel de información para los clientes permite una mayor exigencia en referencia a los precios y características del producto, y por lo tanto mayor poder decisión en la negociación por su parte.

### 1.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Porter, M. (2009) Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo editorial Patria México Recuperado en Marzo de 2015.

Segunda fuerza: Poder de negociación de los proveedores. En esta fuerza se determina en qué grado los proveedores condicionan a la empresa, al igual que en la fuerza anterior el efecto de la ley de oferta y la demanda se hace presente, de esta forma en tanto mayores proveedores de un bien existan, las condiciones de negociación se darán a favor de la empresa y viceversa.

Tercera fuerza: Amenaza de nuevos competidores. Esta fuerza se basa en la facilidad o dificultad que tienen nuevas empresas para entrar en la competencia de mercados existentes, lo que se denomina como barreras de entrada, ahora bien si son altas implican un mayor grado de dificultad, lo cual básicamente toma como referencia a los demás competidores, ya que de cierta forma cuentan con un alto posicionamiento en el mercado, experiencia en el sector y además un conocimiento de los clientes, proveedores, manejo de economías a escala, mayor acceso a canales de distribución, etc. Esta fuerza debe tener principal atención en este estudio, ya que la Industria del Vestido cuenta con un mercado sumamente saturado, ya sea por las grandes marcas con presencia internacional o bien diversos fabricantes (lo que se menciona en el siguiente capítulo).

Cuarta fuerza: Amenaza de productos sustitutos. Otro tema de suma importancia en el presente estudio es la aparición de nuevas industrias y nuevas tecnologías, el gasto que se hace en prendas de vestir ha disminuido considerablemente, así bien a mayor oferta de productos sustitutos, menor es la demanda de prendas de vestir, por lo tanto, los precios bajan impactando de esta forma en la rentabilidad de las empresas.

Quinta fuerza: Rivalidad entre los competidores. Se refiere al grado de rivalidad que hay en una industria, a la intensidad con la que las empresas buscan mantener o mejorar su posición en el mercado mediante la competencia entre ellas, suele ser descrita como “intensa”, “moderada” o “débil”. Esta competencia entre empresas se enfatiza más mediante el uso de estrategias como reducción de precios, aumento de publicidad, nuevos productos, etc., sin embargo, al presentarse lo anterior en una industria, lo que se genera con el tiempo es una disminución de la rentabilidad. Generalmente cuando una industria posee muchos competidores, la rivalidad se vuelve intensa; las empresas tratarán de obtener mejores beneficios y posición en el mercado, generalmente reduciendo los precios ofrecidos, lo que se refleja en la disminución de la rentabilidad. (Porter M. E., 2009)

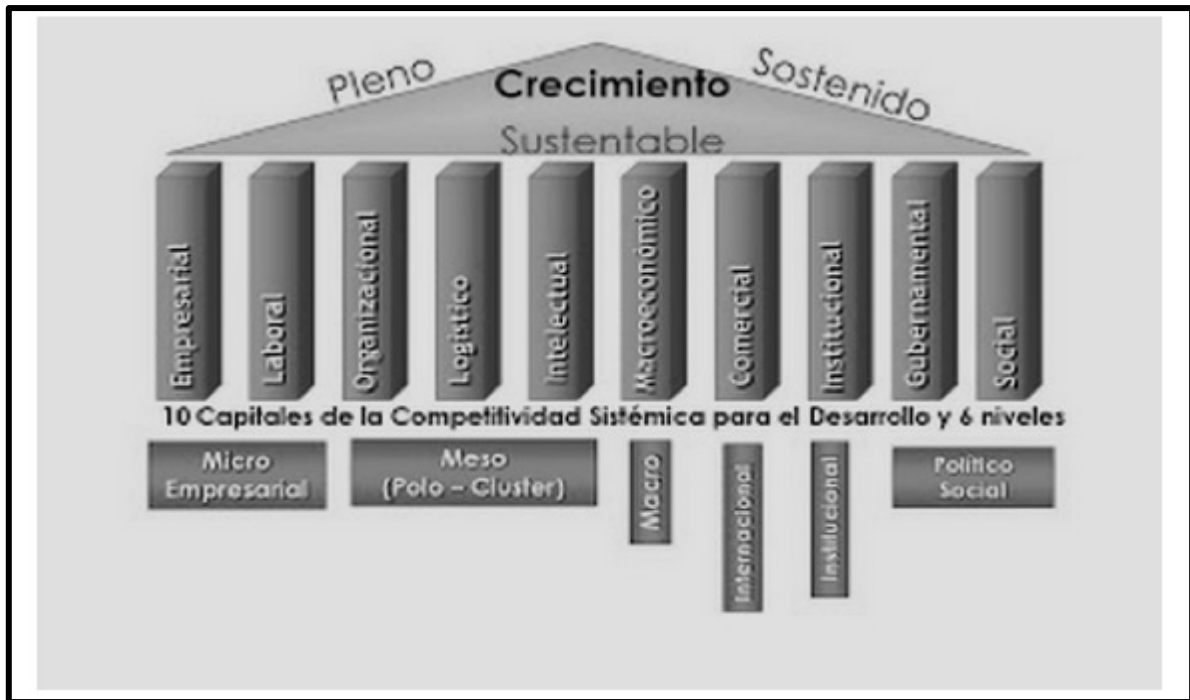
## 1.5 Competitividad Sistémica

Esta es otra importante teoría de la competitividad, que sostiene que las ventajas competitivas son creadas en forma dinámica por las empresas, los gobiernos y la sociedad mediante un conjunto de estrategias, políticas públicas y relaciones institucionales. Analiza la competitividad desde cuatro niveles articulados: el meta, macro, meso y micro; considerando prioritario el diálogo y la toma de decisiones en forma conjunta. Además, vincula elementos pertenecientes a la economía industrial, la teoría de la innovación, la sociología industrial y la gestión económica desarrollada por la ciencia política. (Esser, Hillebrand, & Messner, 1996)

Otro estudio sobre la competitividad sistémica que toma como base el anterior, es el desarrollado por René Villarreal y Rocío Ramos (2002) en la publicación "*México competitivo 2020*", en el cual incluyen además de los cuatro niveles anteriormente mencionados, dos niveles más. Este modelo se tomará como base fundamental para la propuesta que se presenta en la parte final de este estudio. El modelo analiza desde el nivel microeconómico de la empresa, hasta el político social del país y establece una serie de indicadores que permiten evaluar la competitividad sistémica a nivel de los estados y asignar una calificación a México y a otros países con información del Reporte Mundial de Competitividad y del Anuario Mundial de Competitividad. (Villarreal & Ramos, 2002)

Para Villarreal y Ramos (2002) la empresa es el actor principal en el juego de la "hipercompetencia global", por ello necesitan cada día ser más productivas, pero el gobierno debe proveer el ambiente necesario para que se desarrollen y sean competitivas, tanto en el mercado internacional como en el local. Estos autores definen el concepto de competitividad sistémica como el proceso de acumulación del capital sistémico el cual está compuesto por diez capitales que soportan el eficiente funcionamiento de la empresa sostenido en seis niveles: 1) Meso económico, 2) Macro económico, 3) Micro económico, 4) Internacional, 5) Institucional y 6) Político y social. De esta forma se impulsa el crecimiento pleno y sostenido del PIB per cápita en una economía abierta lo cual se muestra a continuación en la gráfica 1.3.

### 1.3 Pilares de la Competitividad Sistémica



Fuente: Villarreal & Ramos, México competitivo 2020, un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo, México, Océano, 2002. Recuperado en marzo 2015.

A continuación, se enlistan los seis niveles y los diez capitales que componen este modelo de Pilares de la Competitividad Sistémica:

**I. La competitividad microeconómica o micro empresarial.** Este nivel toma como principal idea que son las empresas las que tienen que afrontar la hipercompetencia mundial, por lo que se requiere a que estas sean "IFA" (Inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización), para encarar los tres impulsores de la nueva economía del siglo XXI: la era del conocimiento, el cambio continuo y la globalización de los mercados. Para esto se requiere de trabajadores con conocimientos multivalentes o multihabilidades que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. (Villarreal & Ramos, 2002).



1. Capital empresarial: dota a las empresas con el conocimiento de gestión IFA, mediante un sistema de desarrollo empresarial.
2. Capital laboral: se requiere de una mano obra especializada, dejando a tras la idea de la mano de obra barata, en conjunto con condiciones de trabajo óptimas.

**II. La competitividad meso económica.** En el nivel meso económico, también denominado sectorial, se encuentran todos aquellos esfuerzos, acciones, relaciones políticas, sociales y económicas dirigidas a impulsar determinados sectores industriales. Este nivel se conforma por tres capitales:

3. Capital organizacional: El cual permite generar las economías de la aglomeración (a diferencia de las economías de escala en la era de la producción masiva) basadas en la articulación productiva entre empresas por medio de cadenas empresariales, entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos o clúster<sup>3</sup>, y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo.
4. Capital logístico: Se refiere a una infraestructura integral en tres dimensiones: transporte multimodal, telecomunicaciones y energía.
5. Capital intelectual: Se trata de crear innovación, mediante un Sistema Nacional de Innovación apoyado en nuevos enfoques de educación (tanto formal como en la empresa) que privilegien el “Aprender a aprender”, el “Aprender a emprender” y el “Aprender haciendo” en los propios procesos del trabajo productivo.

**III. La competitividad macroeconómica.** En este nivel, la competitividad se logra a través de la estabilidad, de variables macroeconómicas, como el PIB, la balanza de pagos, política monetaria, tasas de interés, tipo de cambio, entre otros, sin

---

<sup>3</sup> Michael Porter, define un clúster como una concentración geográfica de empresas e instituciones que pertenecen a un campo específico y que se encuentran interconectadas. Pueden incluir proveedores, clientes, empresas de productos complementarios, universidades, centros de investigación, gobierno y otras empresas e instituciones relacionadas. Harvard Business Review. Disponible en: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>

embargo, va más allá de estas variables, en este nivel se encuentra el capital macroeconómico.

6. Capital macroeconómico: Se basa en dos aspectos principalmente, A) La dinámica macroeconómica del crecimiento pleno y sostenido, que se puede representar en lo que se denomina “Diamante de las palancas del crecimiento”, que se refiere a los índices de acumulación de capital, ahorro interno, innovación, coeficiente tributario el cual representa la capacidad del gobierno para invertir en el capital organizacional, logístico e intelectual y B) La eficiencia macroeconómica, que consiste en cuatro variables fundamentales: el tipo de cambio real competitivo y la tasa de interés activa real, un sistema financiero competitivo, un sistema fiscal competitivo y un crecimiento sostenido y estable de la demanda agregada.

**IV. La competitividad internacional o externa.** Se refiere al modelo de apertura, la formación del capital comercial, el intercambio comercial y los tratados de libre comercio entre los países.

7. Capital comercial: Implica un modelo de apertura eficiente con un programa de defensa a la competencia desleal y formación de capital comercial, para la protección de economías locales.

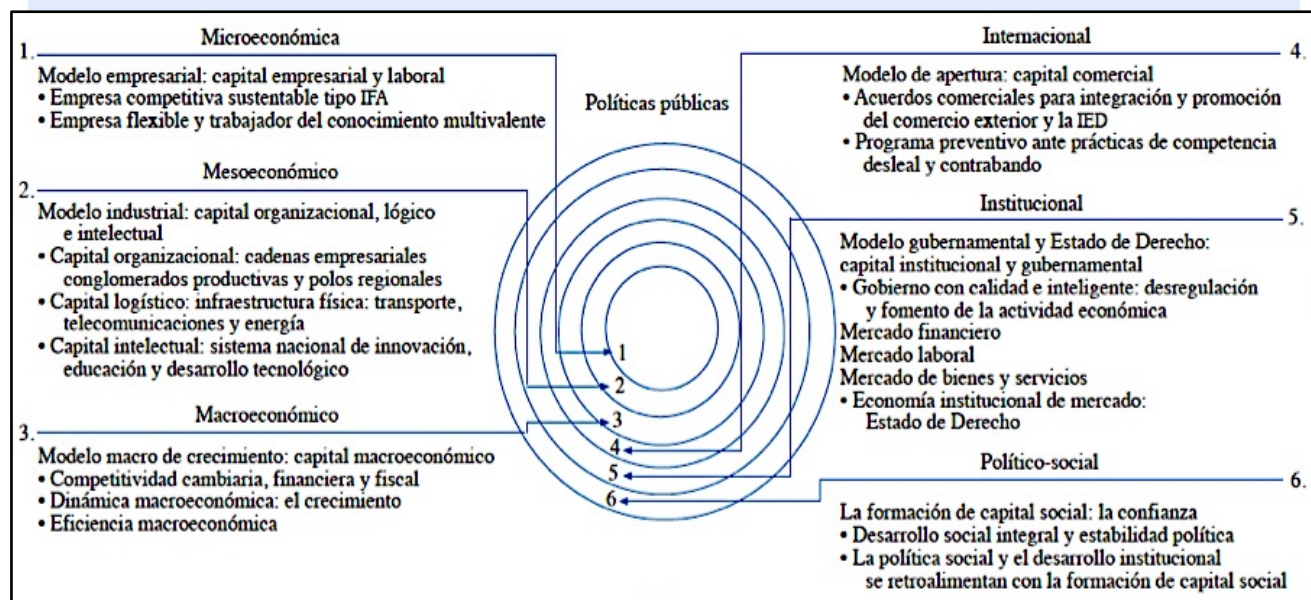
**V. La competitividad Institucional.** Este nivel, está conformado por el capital institucional, hace referencia al conjunto de instituciones, servicios públicos, y en conjunto las políticas públicas, que en un gobierno de calidad son eficaces y eficientes en un modelo desburocratizado, y de esta forma crean un entorno favorable para la competitividad de las empresas e industrias.

8. Capital institucional: Se caracteriza por tres elementos fundamentales: reglas del juego claras (leyes y reglamentos), organizaciones transparentes (instituciones) y un sistema de vigilancia con transparencia, eficacia y los mínimos costos de transacción.

## VI. La competitividad político-social

9. Capital gubernamental: Implica el fortalecimiento de un gobierno estable y eficiente que, a través de las diferentes políticas públicas, que fomente el desarrollo económico y social, además de garantizar los servicios públicos necesarios para desarrollar las diferentes actividades económicas.
10. Capital Social: El capital social afecta de manera directa el desempeño de las instituciones y los gobiernos. Una sociedad organizada y participativa tiene la factibilidad de ejercer y presionar sobre sus demandas, de tal modo que problemas de índole social como la pobreza, marginación, participación política, no dependen únicamente del proceso económico sino de la interacción de las fuerzas económicas, políticas y sociales, que en gran medida son resultado de la responsabilidad de las instituciones estatales.

### 1.4 El modelo de Competitividad Sistémica Empresa -Trabajador-Gobierno-País



Fuente: Villarreal & Ramos, *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica*. Revista Comercio Internacional, Bancomext, México 2001, Documento consultado en Abril de 2015

Este modelo propuesto por Villarreal y Ramos (2002) tiene un enfoque para mejorar la competitividad, con orientación al desarrollo de políticas públicas, mide el índice de competitividad, define y analiza los obstáculos a la competitividad. Además de un enfoque con visión-acción; visión de largo plazo, pues los problemas estructurales de competitividad requieren de un horizonte de 20 años, pero exigen acción en el corto plazo, evaluación y seguimiento anual con base en una planeación adaptativa dados los nuevos entornos y los cambios discontinuos de una economía global y nacional. Por último, es importante mencionar que plantea que el reto de la instrumentación requiere reformas y un cambio institucional que sólo pueden alcanzarse con consensos políticos; de aquí la necesidad de un proyecto de nación con visión de futuro. (Villarreal & Ramos 2001)

## **1.6 Índices de Competitividad Internacional.**

Diversos organismos se han encargado de medir la competitividad de los países con base en diversos factores, con la finalidad de proporcionar información necesaria para la toma de decisiones objetiva de empresas, gobiernos y personas, según los objetivos que estos persigan. Entre dichos objetivos se encuentran establecer políticas públicas, elevar el nivel de competitividad, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y el desempeño de las empresas, etc.

### **1.6.1 Modelo del Foro Económico Mundial.**

El Foro Económico Mundial o WEF (World Economic Forum, por sus siglas en inglés) es una Institución Internacional de Cooperación Público-Privada para dar forma a las agendas globales, regionales, nacionales y de la industria a nivel mundial, fue establecido en 1971 como una fundación sin fines de lucro y tiene su sede en Ginebra, Suiza. Es independiente, imparcial y no ligado a intereses especiales, trabaja en estrecha colaboración con las principales organizaciones internacionales. (WEF, 2014)

El Foro Económico Mundial publica una amplia serie de informes que examinan a detalle la amplia gama de temas globales, como parte de su misión de mejorar el estado del mundo, para este estudio es importante analizar el Informe de Competitividad Global o “*The Global Competitiveness Report*”, pues la propuesta que se presenta al final, también debe incluir aspectos tomados en cuenta a nivel mundial. Esta es una publicación anual que mide la capacidad de un país para lograr un crecimiento económico sustentable en el mediano plazo, y está formado por tres categorías de variables: 1) Ambiente macroeconómico, 2) Instituciones públicas y 3) Tecnología. Actualmente se presenta el informe más reciente, correspondiente a los años 2014-2015, este informe evalúa el panorama de competitividad de 144 economías, proporcionando información sobre los controladores de su productividad y la prosperidad. Según el WEF (2014) el informe sigue siendo la evaluación más completa de la competitividad nacional en todo el mundo, proporcionando una plataforma para el diálogo entre el gobierno, las empresas y la sociedad civil sobre las acciones necesarias para mejorar la prosperidad económica. Como se mencionó en la introducción de este capítulo, el WEF define la competitividad como: *“El conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede ganar por una economía”*.

Para determinar la competitividad de cada nación se capturan los diferentes aspectos de la competitividad en 12 pilares. La 35ª edición destaca la innovación y habilidades como los principales motores del crecimiento económico. Mientras que éstos influyen cada vez más a que la competitividad y la economía mundial se recupere provisionalmente de la crisis económica. Los riesgos siguen siendo significativos, como resultado de una situación geopolítica tensa, la creciente desigualdad de ingresos y el endurecimiento de las condiciones financieras. Por lo tanto, es crucial para hacer frente a estos desafíos estructurales para asegurar un crecimiento más sostenible e incluyente en las economías del mundo. Más que nunca, se necesita un liderazgo cooperativo entre empresas, gobierno y la

sociedad civil para restablecer el crecimiento sostenible y elevar los niveles de vida en todo el mundo. (WEF, 2014)

### **1.6.2 12 Pilares de la Competitividad del Foro Económico Mundial.**

Primer pilar: **Instituciones**. El entorno institucional está determinado por lo legal y el marco administrativo en el que los individuos, empresas y gobiernos interactúan para generar riqueza. La calidad de las instituciones tiene una fuerte incidencia en la competitividad y el crecimiento.

Segundo pilar: **Infraestructura**. Bien desarrollado el pilar infraestructura, reduce el efecto de la distancia entre regiones, integrando el mercado nacional y la conexión a bajo costo con mercados de otros países y regiones.

Tercer pilar: **Estabilidad macroeconómica**. Aunque es cierto que la estabilidad macroeconómica por sí sola no puede aumentar la productividad de una nación, también se reconoce que un desorden macroeconómico perjudica la economía de un país, y lo beneficia un entorno macroeconómico saludable.

Cuarto pilar: **La salud y la educación primaria**. Una fuerza de trabajo saludable es vital para la competitividad y la productividad de un país. La inversión en las prestaciones de servicios de salud es fundamental para un sano crecimiento económico. La falta de educación básica puede convertirse en un obstáculo para el desarrollo de las empresas que tienen dificultad para ascender en la cadena de valor mediante la producción más sofisticada o productos de mayor valor agregado.

Quinto pilar: **La educación superior y capacitación**. La educación superior de calidad y la capacitación es crucial para economías que quieren ascender en la cadena de valor, y realizar más allá de los procesos de producción simples. En particular la economía en el proceso de globalización actual requiere que los países desarrollen grupos de trabajadores bien calificados, que sean capaces de realizar tareas complejas y adaptarse rápidamente a su entorno cambiante y las

necesidades cambiantes del sistema, con una formación con enfoque profesional orientado al ámbito laboral.

Sexto pilar: **Eficiencia en el mercado de bienes.** Es importante que haya mercados saludables dentro de la competencia, para el impulso y la eficiencia de los mercados y por lo tanto, la productividad de la empresa, garantizando que la forma más eficiente de las empresas sea la producción de bienes demandados por el mercado. La eficiencia del mercado depende también de las condiciones de la demanda, tales como orientación al cliente y la satisfacción del consumidor.

Séptimo pilar: **Eficiencia del mercado laboral.** Eficiencia y flexibilidad en el mercado laboral son fundamentales para garantizar que los trabajadores sean asignados a su uso más eficiente dentro de la economía, y siempre sean incentivados a dar su mejor esfuerzo en los puestos de trabajo.

Octavo pilar: **Desarrollo del mercado financiero.** Para desarrollar un sector financiero eficiente es necesario asignar los recursos ahorrados por los ciudadanos de una nación, así como los que entran desde el extranjero a usos más productivos. Canalizar los recursos a los proyectos de inversión empresarial con los más altos índices de rentabilidad, en lugar de a las conexiones políticas.

Noveno pilar. **Disposición de tecnología.** Este pilar mide la agilidad con la que una economía adopta las tecnologías existentes para mejorar la productividad de sus industrias. El punto central es que las empresas que operan en el país deben tener acceso a productos avanzados y tecnologías de punta, además de la capacidad para utilizarlos.

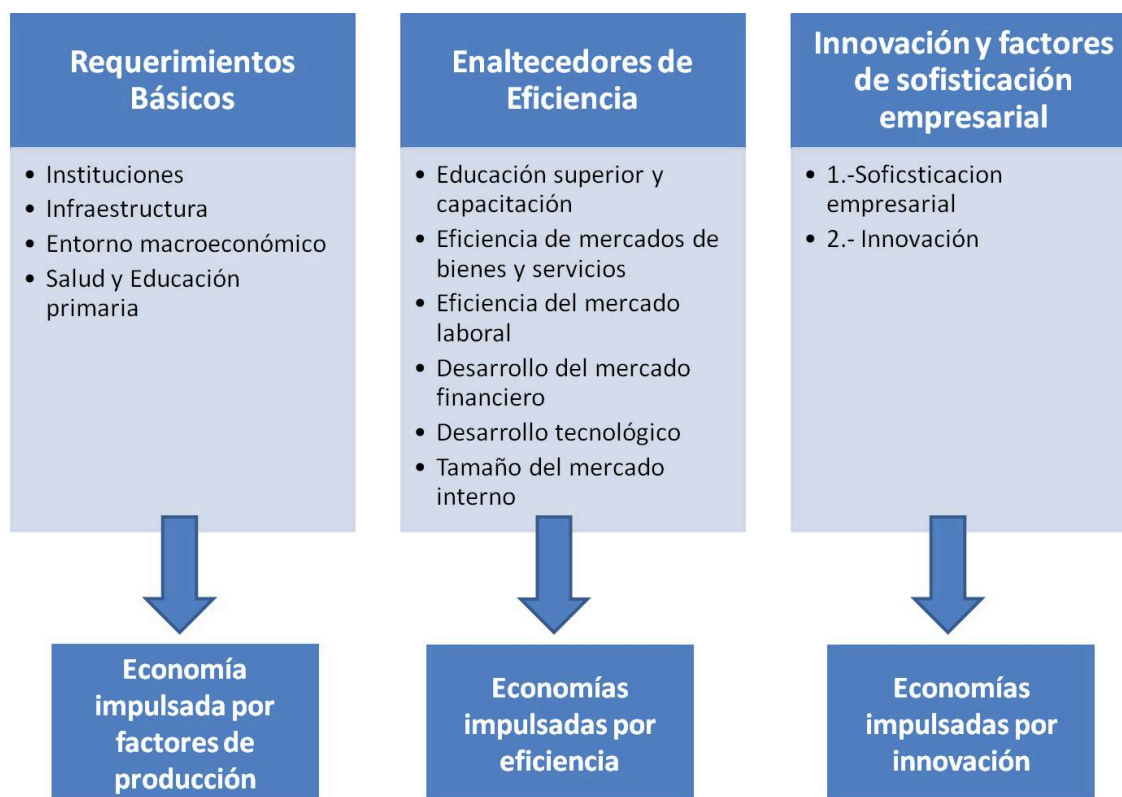
Decimo pilar. **Tamaño del mercado.** Según el tamaño del mercado afecta o beneficia la productividad de un país, ya que los grandes mercados permiten a las empresas aprovechar economías de escala. En la era de la globalización los mercados internacionales se han convertido en sustituto de los mercados nacionales específicamente para los pequeños productores. Esta gran evidencia

empírica muestra que la apertura comercial se asocia positivamente con el crecimiento.

Undécimo pilar. **Sofisticación de los negocios:** La sofisticación de los negocios es favorable a una mayor eficiencia en la producción de bienes y servicios. Esto conduce a su vez, al aumento de la productividad mejorando así la competitividad de un país.

Duodécimo pilar. **Innovación.** La innovación es especialmente importante para las economías de enfoque, los países menos avanzados todavía pueden mejorar su productividad mediante la adopción de las tecnologías existentes o la realización de mejoras en otras áreas, por países que han alcanzado la etapa del desarrollo de innovación.

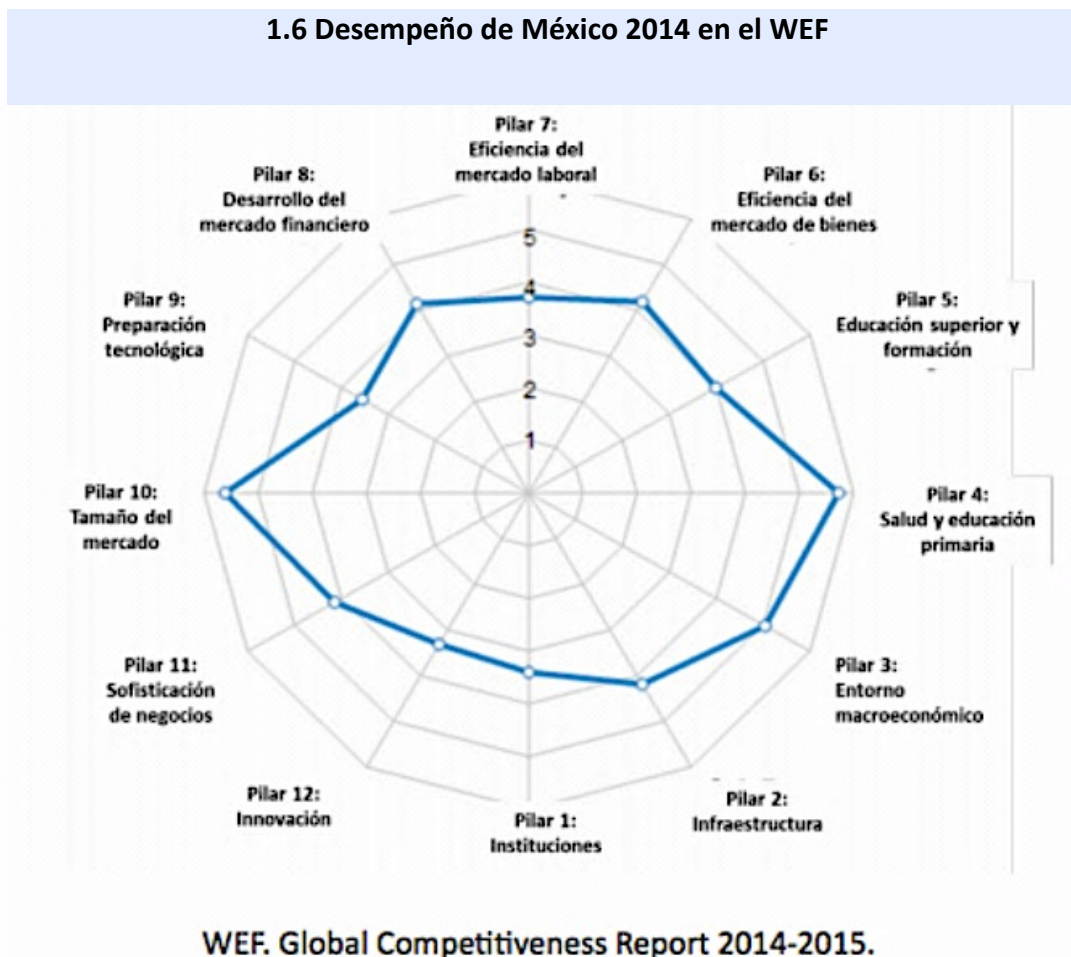
### 1.5 Índice de Competitividad Mundial



Fuente: Informe de competitividad mundial, WEF 2014. Recuperado abril 2015  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)



Los países que encabezan la edición 2014-2015 del Informe de Competitividad Global son Suiza, con la primera posición, seguido por Singapur, Estados Unidos, Finlandia y Alemania. Por su parte, México cayó seis posiciones en comparación con en el ranking del año pasado, al bajar de la posición 55 hasta la 61, lo cual se muestra a continuación en la gráfica 1.6.<sup>4</sup>



Fuente: Informe de competitividad mundial, WEF 2014. Consultado en abril 2015  
[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2014-15.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf)

<sup>4</sup> De acuerdo con el World Economic Forum (WEF): “Esta caída se debe a un deterioro en el funcionamiento percibido de las instituciones, la calidad de un sistema educativo que no parece cumplir con el conjunto de habilidades que la economía mexicana cambiante exige, y el bajo nivel de implantación de las tecnologías de la información, que es fundamental para la transformación”.

### 1.6.3 Anuario de Competitividad Mundial.

El Centro de Competitividad Mundial o WCC (*World Competitiveness Center* por sus siglas en inglés) del Instituto Internacional para el Desarrollo Gerencial de Suiza o IMD (*Institute for Management Development* por sus siglas en inglés), publica el Anuario de Competitividad Mundial; este un informe anual sobre la competitividad de las naciones y ha sido publicada desde 1989, el cual para 2014 analiza 60 economías y mide qué tan bien los países manejan sus recursos y competencias para facilitar la creación de valor a largo plazo mediante cuatro factores clave: su desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia para hacer negocios y el desarrollo de infraestructura, los primeros lugares los ocupan Estados Unidos, Suiza, Singapur, Hong Kong y Suecia, mientras que México ocupa el lugar 41, en las últimas posiciones están Bulgaria, Grecia, Argentina, Croacia y Venezuela.

### 1.7 Anuario de Competitividad Mundial, México



Fuente: IMD World Competitiveness Yearbook 2014, a través de Consultado en Mayo 2015  
<http://imco.org.mx/competitividad/anuario-de-competitividad-mundial-2014-via-imd/>

Como se observa al igual que las teorías antes mencionadas estos índices de competitividad mundial, toman en consideración diversos factores en distintos niveles para determinar la competitividad de un país, no solo se pueden enfocar en las empresas, en la macroeconomía, o en las políticas públicas, por ejemplo. Por lo que se hace énfasis de que estos factores en conjunto, deben ser adecuados a las 24 empresas sujetas de este estudio para que de tal forma desarrollen ventajas competitivas.

### **1.7 Los Encadenamientos Mercantiles Globales.**

Los Encadenamientos Mercantiles Globales (Global Commodity Chains), así llamados por G. Gereffi y M. Korzeniewicz (1994), se refiere a un modelo de producción presentado en un plano de globalización, este modelo da una perspectiva diferente a los procesos de producción mundial. Un tema de importancia para nuestro estudio en relación a la Industria del Vestido, sobre todo para entender cómo operan actualmente las grandes empresas con presencia en todo el mundo, además tener en claro cómo se puede competir y hacer frente a este tipo de empresas, desde el supuesto que están compuestas de una amplia infraestructura, además de un proceso que conlleva distintas actividades interrelacionadas para crear estas grandes cadenas, que además cada actividad y/o parte del proceso se realiza en un país distinto, lo cual es difícilmente comparable con los procesos y cadenas de valor de las empresas objeto del presente estudio, ya que la mayoría son micro y pequeñas empresas. Como introducción en este tema se presenta un breve ejemplo que mencionan Gereffi y Bair (2003) en un estudio referente a la industria de las maquiladoras en Torreón, México:

*“En el caso de la Industria del Vestido, polo de atención de este trabajo, la cadena se extiende de las materias primas (algodón o petroquímicos) a la producción de fibras y textiles naturales o sintéticos; luego al diseño, el corte, el montaje, la lavandería y los acabados, y finalmente, a la distribución, la*

*comercialización y la venta al menudeo de las prendas. Las maquiladoras fronterizas de Torreón, producen artículos principalmente a partir de insumos importados de Estados Unidos. Estos artículos se reexportan luego para su venta en el mercado estadounidense, con el pago de apenas un impuesto mínimo sobre el valor agregado en México, ningún fabricante de Torreón comercializa sus propias marcas en Estados Unidos, aunque algunas compañías aún conservan presencia en el mercado nacional, ningún maquilador de una marca estadounidense en Torreón puede vender sus productos de marca directamente en México ya que todo se exporta a Estados Unidos". (Gereffi & Bair, 2003)*

Con este breve párrafo se tiene una idea general de los encadenamientos mercantiles globales, específicamente en la Industria del Vestido, lo cual implica una serie de procesos desde la obtención de materia prima, hasta hacer llegar el producto al consumidor final, al agregar la palabra "globales" se hace referencia a que estos procesos ocurren en diferentes países. Otro elemento importante que se menciona en el párrafo anterior, es el desarrollo que tienen las industrias en sus propios países, aunque estas maquiladoras locales no puedan comercializar sus productos en el extranjero bajo marcas propias ni tampoco en su propio país, sus procedimientos, conocimientos, implementación de tecnología y en general la gestión de la empresa adquieren un mayor valor y un considerable grado de especialización lo cual se vuelve hasta cierto punto benéfico para el país maquilador, en este caso México. Según Gereffi (2000) dentro de la cadena de valor global se distinguen dos redes internacionales:

- 1) Cadenas productivas dirigidas por los fabricantes, en las cuales los grandes productores coordinan la producción en las que se insertan ramas de actividad que hacen uso intensivo de capital y tecnología.
- 2) Cadenas dirigidas por los compradores o intermediarios, donde las grandes tiendas de menudeo, almacenes, comercializadoras de marcas, distribuidores, entre otros, desempeñan el papel primordial en el establecimiento de sistemas de producción descentralizados en diversos países exportadores, los cuales requieren de mano de obra intensiva, y una

baja inversión en tecnología, como la industria del calzado o de juguete.

Otro concepto relacionado con los encadenamientos mercantiles globales, es el de “Escalamiento” (Upgrading), que se refiere al desarrollo o ascenso dentro de estas cadenas de valor, lo que implica un proceso de mayor generación de valor tanto en las empresas como en las industrias con base en el aprendizaje, la innovación y la existencia de elementos institucionales. Siguiendo con Gereffi (2000). Los tipos de escalamiento son:

1. Escalamiento intersectorial, que refiere cambios del sector primario, al sector secundario o terciario, o bien el cambio de industrias intensivas en trabajo a intensivas en tecnología.
2. Escalamiento intrasectorial, que es el escalamiento de la manufactura de productos primarios a la producción de bienes de alto valor agregado.
3. Cambio en el papel económico, que involucra el aumento en la complejidad de la producción y se define en tres diferentes tipos: a) El ensamble, que se refiere a una forma de subcontratación en la cual las plantas son provistas de insumos importados para su ensamble, donde generalmente el retorno de las mercancías ya ensambladas se hace mediante procesos de producción compartida, y al localizarse estas plantas en otro país, reingresen pagando mínimos aranceles, sólo sobre el valor agregado. b) La manufactura de equipo original, que es una forma de subcontratación bajo la cual la planta oferente fabrica un producto acorde a un diseño especificado por el comprador, el producto final es vendido bajo la marca del comprador, además el oferente y el comprador son empresas separadas, y es el comprador el que tiene el control de la distribución. c) La manufactura de diseño propio, que también se conoce como “manufactura de paquete completo”, el cual implica un mayor grado de integración y generación de valor, además genera un mayor grado de compromiso para la planta productora ya que ésta es responsable del abastecimiento de materia prima, de la calidad, cantidad, del proceso de transformación y hasta el envío al consumidor final. (Consultado en Dussel P. E., 2004)

Este último punto es muy importante para nuestra investigación, y parte fundamental de nuestro estudio, visto como primicia de nuestra investigación, se determina que las empresas objeto de nuestro estudio, no se enfocan en un escalamiento dentro de sus cadenas de valor.

Después de analizar este panorama sobre los encadenamientos mercantiles globales, debemos hacer referencia al concepto de “Endogeneidad territorial”, el cual es importante mencionar ya que las empresas objeto de nuestro estudio, se desarrollan en un espacio territorial, que no comprende como tal distintos países, sin embargo también debe ser analizado. Dussel (2009) menciona que es importante destacar la forma específica en que los territorios se integran a estos encadenamientos mercantiles globales y la forma específica de competitividad sistémica que logran, es decir no son las empresas, sino los territorios el punto de partida socioeconómico del análisis. Así cobra gran importancia el territorio y la forma en que se da su incorporación a las grandes cadenas globales de producción, distribución y comercialización; sobre todo conocer las posibilidades de incorporación del territorio a segmentos específicos de la cadena o escalamiento a segmentos con mayor valor agregado, lo cual permitirá suponer procesos de endogeneidad territorial. (Dussel Peters, 2009)

### **1.8 La tecnología y la Innovación en el Ascenso Industrial**

El papel de la tecnología en la imparable globalización de la economía mundial, se vuelve indispensable para el progreso y desarrollo de las naciones, así como de las empresas, que a través de sus diversas modalidades de innovación, difusión e incorporación de progreso técnico permite la obtención de ventajas competitivas de quienes las desarrollan sobre las que no lo hacen. No existe progreso y desarrollo de una economía, si no encuentra los mecanismos para desarrollar la investigación y el avance tecnológico, como medios para proponer estrategias competitivas. La tecnología puede ser definida como “Saber cómo hacer” o “know how” de productos, procesos productivos, técnicas, servicios y formas

organizativas, es por lo tanto un fenómeno de cambio constante. El cambio tecnológico implica mutaciones en las propiedades, cualidades y funciones de la tecnología misma; transformaciones en el conjunto de interdependencias que mantienen con su entorno económico social e institucional. (Corona, 2002)

Los factores que son utilizados para desarrollar tecnología e innovación son: a) Máquinas y técnicas, se refiere a la maquinaria específica y el equipo (capital físico) requerido para producir un bien o servicio, b) Organización, que se refiere a los arreglos institucionales a través de los cuales la técnica y el conocimiento son combinados, y los medios por los cuales son manejados, c) Conocimiento. El cual comprende los resultados en la ciencia, la tecnología, la experiencia, las habilidades y las actitudes. El conocimiento puede estar codificado en manuales, o bien este puede ser tácito. La creación de culturas tecnológicas efectivas aplicadas a sectores seleccionados estratégicamente, han permitido a los países tener éxito. Sánchez (2005) menciona que para desarrollar una ventaja competitiva basada en la tecnología y, en consecuencia, para que las compañías puedan ascender o mantenerse en una cadena productiva, se necesita la colaboración del gobierno que propicie el avance científico y tecnológico, como se da en los países industrializados. Además, debe existir una estrecha vinculación con universidades, centros de investigación y la cooperación entre las mismas firmas. (Sánchez, 2005)

## Capítulo 2

### 2. La Industria Textil y del Vestido.

#### 2.1 Antecedentes de la Industria del Vestido

Rodríguez (2000) menciona que la confección de prendas de vestir es una actividad muy antigua, pues los primeros hombres al vivir en contacto con la naturaleza y no poseer refugio adecuado, se vieron obligados a buscar diversos materiales como pieles y tejidos que les permitieran no sólo protegerse de las inclemencias del medio ambiente, sino también desempeñar diversas tareas cotidianas. En las diferentes épocas históricas de la humanidad, la confección de prendas de vestir ha adquirido una especial importancia y necesidad para el hombre. Las vestimentas utilizadas han evolucionado derivado de la influencia que tienen los diferentes estilos y modas, materiales, tecnologías, códigos sexuales, posición social y tradiciones. (Rodríguez, 2000, citado en ITAM, 2008)

En la actualidad las prendas de vestir son utilizadas por diferentes motivos y se puede afirmar que la Industria del Vestido tiene un sin número de “Targets”<sup>5</sup> (Un concepto que debemos tener en cuenta, pues forma parte de la estrategia que se presenta posteriormente en este estudio), lo que se debe tener en claro es que, así como la industria de la alimentación, la Industria del Vestido es indispensable, por no llamar “inevitable”, para el ser humano.

---

5 Philip Kotler define “Target” u “objetivo de mercado” como un conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades de la organización planea satisfacer. Él sugiere que el mercado objetivo puede ser el enfoque total de la organización o puede ser visto como un punto de partida para la posterior expansión a otros segmentos del mercado.



Como primer punto de este capítulo se expone brevemente el proceso de producción de la cadena HTC, que será detallado posteriormente. Los diversos estudios consultados hacen hincapié en que es importante conocer el proceso de esta cadena, Dicken (2007) realiza una explicación sobre el proceso de la cadena, iniciando con la obtención de materiales como fibras naturales, las cuales se extraen directamente de la naturaleza por ejemplo la lana o el algodón, se realiza el hilo y se manufactura el tejido, o bien las fibras químicas, en las cuales se procesa la materia prima como la madera, el gas natural, el petróleo por medio de refinerías y se convierten en fibras de celulosa o sintéticas (lo que se refiere a la parte de Hilo-Textil). Después de este proceso se especifica su uso, por ejemplo, a la fabricación de bienes para el hogar como la tapicería y elaboración de alfombras, cobertores, o bien para bienes industriales como autopartes, o concretamente para la Industria del Vestido (lo cual se refiere la etapa confección en la cadena). Posteriormente se realiza un proceso producción, y finalmente la distribución y venta al consumidor final. (Dicken, 2007, citado en Hernández, 2012) La cadena HTC, a diferencia de otras cadenas, se encuentra más amplia en su cadena de valor y menos sofisticada tecnológicamente.

Para medir el nivel tecnológico de las industrias, dependiendo de la intensidad del gasto en investigación y desarrollo, la OCDE<sup>6</sup> proporciona una clasificación en donde hace la distinción de: alta tecnología, media-alta, media-baja y baja tecnología. La Industria Textil y del Vestido, en conjunto se califica en las industrias de baja tecnología y los subsectores de la industria son calificados de la siguiente manera: a) Fibras textiles naturales con baja tecnología, b) Fibras sintéticas con tecnología media-alta, c) Hilados, tejidos y confecciones con baja tecnología, d) Confecciones de prendas de vestir y accesorios con baja tecnología y e) Maquinaria textil con media-alta tecnología. (OCDE, 2011)

---

<sup>6</sup>Consultado en “*TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION*” Disponible en <http://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf> recuperado en Mayo 2015

La producción textil y la confección de prendas, hasta hace un par de siglos, se realizaba de forma artesanal en pequeños talleres, sin embargo, con la revolución industrial, se transforman estas actividades facilitando la producción de textiles y la confección, gracias a los avances técnicos en el terreno de la mecánica, hidráulica y metalurgia, que permitieron el desarrollo de máquinas torcedoras de hilo, telares, agujas de metal, y diversa maquinaria ,por ejemplo la máquina de coser, invención de Isaac Singer en 1850. (Rodríguez López, 2000)

Dicken (2007) menciona en su estudio que esta actividad como industria se inicia durante la revolución industrial en los siglos XVIII y XIX en Gran Bretaña, estableciendo el mayor centro de producción de algodón en Lancashire, la ciudad industrial conocida como “Cottonopolis” que se extendió por todo el mundo. Posteriormente, en el siglo XIX se forman las ciudades de nueva industrialización como Estados Unidos, Alemania, Francia y Países Bajos que desarrollaron grandes industrias textiles. En este siglo, Gran Bretaña expande su industria en sus colonias, debido a que este tipo de manufactura no requiere mano de obra muy calificada en comparación con otras industrias. Además de contar con la materia prima procedente de varias partes del mundo. (Dicken, 2007)

En 1851 Elías Singer mejoró la máquina de coser doméstica patentada por Elias Howe desde 1845 introduciendo un elemento muy importante para su accionamiento, “El pedal”, que facilitaría enormemente la manipulación de la costura dejando libres las dos manos. A partir de Entonces entre 1851 y 1860 se registraron en Estados Unidos las primeras ventas de máquinas en grandes cantidades, posteriormente surgieron más perfecciones a estas máquinas y probablemente se hicieron los primeros intentos en esta década para adaptar un motor eléctrico, lo que revolucionaria a la industria con un gran cambio en la confección de prendas, hablando de la velocidad y por lo tanto el enfoque a la producción a gran escala. Un claro ejemplo de ello en Estados Unidos, es la confección de los “Jeans” o “Texanos” por Levi Strauss en 1873, diseñados para los mineros, obreros y campesinos, que fue registrado como la producción de las primeras prendas confeccionadas a gran escala. (Hernández Prado, 2002)

Hasta este punto de la historia, las hiladoras de tela y la máquina de coser, habían dado un gran paso en la evolución de la Industria del Vestido, sin embargo, otro gran salto se da con la maquina cortadora, la cual fue obra de un inventor canadiense llamado George Eastman, quien desarrolló el primer motor eléctrico fraccional que podía montarse sobre una máquina. El motor se fijaba a un mecanismo de cuchilla de vaivén, y así nació la primera máquina cortadora de telas: la Eastman. La Eastman revolucionó la industria de las prendas de vestir con una herramienta que podía cortar varios lienzos de tela a la vez, supliendo el corte manual con cuchilla o tijera que solo cortaba uno o dos lienzos de tela. Después de un sinnúmero de patentes y mejoras a la primera cortadora fabricada en 1888, se siguen comercializando estas máquinas en la actualidad. (Eastman, 2014).

Conforme se generaron nuevas posibilidades de producción y espacios destinados a la industria de la confección, ésta se consolidó como una actividad importante, ya que podía incluir a las mujeres en el proceso de producción (lo cual era difícil en otras industrias), así se dio oportunidad de trabajar desde su hogar confeccionando prendas de vestir y de esta forma, contribuir al ingreso familiar. Ya en el siglo XX, la nueva tecnología permite la producción en serie de prendas con el concepto “ready to wear” o listo para usarse de todo tipo, que había sido exclusivo de la fabricación de prendas para hombres, con fines laborales o militares. Este concepto toma gran valor a partir de la Primera Guerra Mundial, cuando las mujeres tienen que tomar las labores de los hombres, así este tipo de prendas estandarizadas, cubre la necesidad de aquellas mujeres que ya no tienen tiempo de confeccionar su propia ropa, dado que han ingresado a la fuerza laboral con lo cual se incrementa la producción de prendas de vestir. (ITAM, 2008)

## **2.2 La Industria del Vestido a nivel mundial.**

La Industria del Vestido ha evolucionado a nivel mundial, de una forma poco acelerada, pues desde hace siglos, se siguen utilizando las mismas fibras y

confecciones para vestir, solo se modifican diseños y algunas fibras, que ahora son sintéticas, y no naturales, ejemplo de ello son los “jeans” o pantalones de mezclilla los cuales han sido utilizados desde hace más de un siglo y en la actualidad se siguen usando. En contraste con esta perspectiva, los procesos en la Industria del Vestido van de la mano con los avances tecnológicos y como tal con la globalización que forma parte de la dinámica capitalista, la cual se ha ido ampliando por hechos como la desintegración del socialismo, la apertura comercial de China, el derrumbamiento de las barreras comerciales y de los diversos mecanismos de protección al libre flujo de mercancías y capitales a través de las fronteras, lo cual se detallará en el próximo capítulo.

El mercado global de la producción de prendas de vestir es consecuencia de la producción masiva de las cadenas de producción controladas por las empresas líderes, quienes son generadoras de tecnología, además organizan la producción y distribución de manera global y regional. De esta manera, los países en desarrollo se van integrando a las cadenas productivas mundiales de la confección de vestimenta, de acuerdo a su capacidad para ofrecer mano de obra barata a bajo costo. (Sánchez, 2005)

Así como se desarrolla la industria de la confección de prendas de vestir, a lo largo de las cadenas productivas, es decir, desde la producción hasta la comercialización, es inherente la relación que tiene con la globalización. Como lo señala Gereffi(2002) casi todos los países producen para el mercado internacional textilero y del vestido, en consecuencia es una de las industrias más globalizadas, además de ser una de las más antiguas y grandes del mundo (Consultado en Simón Dominguez & Rueda Peiro, 2006). (Retomando lo que anteriormente se presentó como las cadenas mercantiles globales, que son un claro ejemplo de la globalización).

Se puede mencionar que la relación de la Industria del Vestido con la globalización se da por los acuerdos y tratados a nivel mundial, que han predominado en los últimos años y donde se han beneficiado principalmente las empresas transnacionales provenientes de los países desarrollados, quienes buscan las

mejores condiciones económicas en los países periféricos o subdesarrollados, así lo describe Isabel Rueda (2006) al señalar que también se internacionaliza el proceso productivo, donde las grandes empresas lo fragmentan para aprovechar las ventajas que encuentran en cada país, por ejemplo: bajos salarios, docilidad de la fuerza de trabajo para aceptar largas jornadas y trabajo más intenso, escasa regulación gubernamental en la conservación del medio ambiente, suministro de materias primas baratas, bajas tasas impositivas a las ganancias y la facilidad de sacarlas del país sede, entre otras. (Simón Domínguez & Rueda Peiro, 2006)

Este proceso de internacionalización o de migración de cadenas globales en la Industria del Vestido es analizado por Gereffi (2000), en su estudio sobre el TLCAN y la Industria del Vestido; donde menciona que dado el uso intensivo de mano de obra poco calificada en la producción de ropa, las empresas transnacionales tienen pocas ventajas al realizar IED (Inversión extranjera directa) y han desarrollado otras formas de abastecimiento tales como: a) Importación de prendas de vestir terminada, b) Subcontratación internacional de operaciones de ensamble y c) Establecimiento de acuerdos de licencias sobre marcas registradas y nombres comerciales.

Por lo tanto, desde los años cincuenta, la Industria del Vestido, se ha caracterizado por ser industria migrante; es decir, se ubican en aquellas regiones o países que ofrecen bajos costos de producción, ventajas como cercanía geográfica, y una cadena productiva bien organizada e integrada, misma que permite tiempos de respuesta menores y capacidad para enfrentar los acelerados cambios en la moda. (Gereffi, 2000)

La Industria del Vestido en este nuevo siglo se enfrenta en mayor grado a un dinamismo y un reto importante para sus participantes (empresas y países). Tal parece que la migración de la producción de este sector se concentrará nuevamente en Asia, especialmente en China quien tras su adhesión a la Organización Mundial de Comercio (OMC) ha captado IED en esta industria, misma que ha estado disminuyendo en países como México y Colombia, por mencionar algunos casos. (ITAM, 2008)

### 2.2.1 Factores que han revolucionado la Cadena HTC

Dussel (2009) considera diversos factores que han revolucionado la cadena HTC, que se deben puntualizar en este estudio para comprender el dinamismo de esta cadena, a continuación se menciona una lista de ocho factores:

1. Saturación y Competencia. La saturación en todos los segmentos de la cadena, es sumamente intensa, lo que desencadena una competencia entre los exportadores por entrar al mercado mundial, con especial atención en los mercados estadounidense y europeo.
2. Procesos de paquete completo y crecientes costos para los proveedores. Los servicios que demandan los compradores, se han vuelto cada vez más complejos, al grado de superar el proceso de paquete completo, pues ahora se requiere de “proveedores de soluciones totales”, que necesita de nuevos departamentos en las empresas y de mayor inversión.
3. Moda rápida (*fast fashion*) y diferenciación del producto. En este aspecto producir moda y productos diferenciados en ciclos cada vez más cortos se ha vuelto prioritario, por ejemplo, los grandes detallistas mundiales (como Zara, H&M y Gap) obtienen diseños con potencial, en shows de moda que ponen inmediatamente en los mercados, disminuyendo calidad y precio.
4. Creciente importancia y control de la cadena por los detallistas. Este punto hace referencia al control que tiene los detallistas al imponer condiciones de compra a los proveedores, por ejemplo, en precios, tasas de ganancia, calidad, descuentos y penalizaciones en caso de incumplimiento.
5. Disminución en Tiempo y Precios. En el ámbito actual de la Industria del Vestido, es vital, el tiempo de respuesta y la reducción de costos al máximo.
6. La creciente importancia de la proveeduría local, este punto sumamente ligado a los puntos anteriores pues el tiempo de proveeduría es de suma importancia, lo que ha resultado en reducir cada vez más la distancia geográfica entre compradores, proveedores y productores.
7. Nuevos mercados y estándares laborales, éticos y ecológicos. Esto se origina por presiones de parte de los consumidores, organizaciones no

gubernamentales y sindicatos en diferentes temas, por ejemplo, las empresas socialmente responsables.

8. La fuerte competencia y creciente participación de Asia y China y la crisis en América del Norte. El ejemplo de China es significativo pues además de comprar marcas de otros países, y además fabricar para grandes marcas, también crea marcas propias y realiza la integración de empresas en cada uno de los principales segmentos de la cadena. (Dussel Peters, 2009)

Este dinamismo que se presenta en el intercambio de bienes a nivel mundial, en ocasiones no es benéfico a los países y genera desacuerdos y conflictos, en este caso existen organismos mundiales que presentan tratados y acuerdos, que regulan el comercio internacional, y de esta forma se busca la conformidad del país en desacuerdo. A continuación, se mencionan los más importantes para México en la Industria Textil y del Vestido.

## **2.3 Organizaciones reguladoras del Comercio Internacional**

### **2.3.1 Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)**

Los antecedentes de este acuerdo se remontan al año 1947 cuando 23 países constituyeron La Organización de Comercio Internacional, la cual presentó un acuerdo que pretendía regular las disposiciones polémicas de las importaciones, las exportaciones, la inversión y las prácticas predatorias económicas. El acuerdo entre 23 países, que se efectuó a finales de los años cuarenta, se elaboró para reducir los aranceles en varios sectores industriales y se convirtió en el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio o GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, por sus siglas en inglés). Al no existir otras organizaciones, el GATT se convirtió en el acuerdo multilateral clave del comercio mundial. Con respecto al sector de los textiles y el vestido, el GATT se enfrentó siempre con dificultades, ya que durante más de 30 años dicho sector estuvo controlado por regímenes especiales. Las primeras rondas se centraron principalmente en las reducciones

arancelarias, si bien posteriormente las negociaciones pasaron a incluir otras cuestiones como las medidas antidumping y no arancelarias. La última ronda — la Ronda Uruguay, que se desarrolló entre 1986 y 1994 — dio lugar a la creación de la OMC.

La OMC es una organización para la apertura del comercio que está integrada por alrededor de 160 Miembros, que representan más o menos el 95 por ciento del comercio mundial, es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares en los que se basa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades. (WTO, 2014)

### **2.3.2 El Acuerdo Multi-Fibra (AMF) 1974-1994**

Hasta la conclusión de la Ronda Uruguay, los contingentes de productos textiles y de vestido se negociaban bilateralmente y se regían por las normas del Acuerdo Multifibras (AMF). Este Acuerdo preveía la aplicación selectiva de restricciones cuantitativas e imposición de cuotas cuando un brusco aumento de las importaciones de un determinado producto causara o amenazara causar un perjuicio grave a la rama de producción del país importador. Los objetivos fundamentales de AMF eran los siguientes:

1. Lograr la expansión del comercio en textiles y vestido
2. La reducción de barreras para dicho comercio
3. La liberación progresiva del comercio mundial en productos textiles
4. La anulación de efectos negativos en mercados individuales y en líneas locales de producción, tanto en países importadores como exportadores.
5. Promover el desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo y garantizar el incremento sustancial en los ingresos de las exportaciones de productos textiles.



6. Mantener una amplia participación en el comercio mundial de estos productos.

El AMF constituía una importante desviación de las normas básicas del GATT y, en particular, del principio de no discriminación<sup>7</sup>. El 1º de enero de 1995 fue reemplazado por el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) de la OMC, que establece un proceso de transición para la supresión definitiva de los contingentes. (WTO, 2014)<sup>i</sup>

El AMF, permitió a Estados Unidos imponer unilateralmente regímenes de cuotas de importación en combinación con tarifas arancelarias, para hacer frente a la competencia de los productores del pacífico asiático. Este acuerdo fue la base para que México y los países de la Cuenca del Caribe se volvieran áreas donde las empresas norteamericanas pudieran iniciar operaciones para fortalecer su posición aprovechando la cercanía de los países y la mano de obra intensiva con los bajos salarios. (Sánchez, 2005)

Durante el periodo 1974-1994 el AMF permitía a los países importadores (ocho países desarrollados) y exportadores (31 países en desarrollo) de textiles y prendas de vestir celebrar acuerdos bilaterales que obligaban a los países exportadores a limitar sus ventas en ciertas categorías de textiles y de prendas de vestir. El AMF fue una medida proteccionista para prevenir la pérdida de empleos de la Industria Textil y del Vestido en EUA, Canadá y países de Europa principalmente. (ITAM, 2008)

---

<sup>7</sup> La no discriminación es un principio fundamental de la Organización Mundial del Comercio (OMC) plasmado en el trato de la nación más favorecida (un miembro concede una ventaja a un país como la reducción de los aranceles para uno de sus productos, debe concedérsela inmediata e incondicionalmente a todos los demás Miembros de la OMC; y el trato nacional (El principio de trato nacional prohíbe a un Miembro privilegiar sus productos nacionales respecto de los importados de otros Miembros de la OMC. <https://www.wto.org/>

### **2.3.3 La OMC y el Acuerdo sobre Textiles y el Vestido.**

Posterior al AMF, se presentó entre 1995 y 2004 el Acuerdo de la OMC sobre los Textiles y el Vestido (ATV) se su principal función es regir el comercio mundial de hilados, tejidos, artículos textiles confeccionados y prendas de vestir, mediante un programa de integración progresiva en las normas del GATT de 1994. Adicionalmente, comprende un mecanismo de salvaguardia en los casos de perjuicio grave o amenaza de perjuicio grave a la rama de producción nacional. Otro punto adicional del ATV es el establecimiento de un órgano de supervisión de los textiles (“OST”) encargado de supervisar la aplicación del acuerdo y de garantizar el estricto cumplimiento de las normas. Otras disposiciones que complementa el ATV, son las normas sobre la elusión de contingentes, la administración de las restricciones, el trato de las restricciones aplicadas fuera del AMF y los demás compromisos contraídos de conformidad con los acuerdos y procedimientos de la OMC que afectan a ese sector. (WTO, 2014)

El proceso de integración a las normas de GATT se efectuó en cuatro etapas; en cada una de ellas se incluyó un número de productos que representan determinados porcentajes del volumen de las importaciones de cada país, los cuales pasaron del ámbito de aplicación del ATV al ámbito de aplicación de las reglas generales de la OMC.

Los efectos señalados por el ATV para las empresas, particularmente de los países exportadores de productos textiles y prendas de vestir, son los siguientes:

- a) Los países con tecnologías modernas podrán hacer frente a una mayor competencia en los mercados internacionales y aprovecharán plenamente la eliminación de restricciones.
  
- b) Los países que no utilicen la totalidad de sus contingencias, sólo obtendrán ventajas marginales si no toman medidas para que las empresas sean más competitivas.

c) Los países exportadores tradicionalmente concentrados en mercados de países desarrollados, deberán tener en cuenta el enorme potencial que existe para incrementar el comercio con otros países en desarrollo.

#### **2.3.4 La Salvaguardia Especial Textil.**

Dentro del marco de adhesión de China a la OMC, este país adquiere el compromiso de mantener una “cláusula de paz” o de no agresión, en la que se compromete a mantener las cuotas compensatorias previamente impuesta, durante un periodo de seis años que corre a partir de su adhesión a la OMC en 2001, es decir hasta el 11 de diciembre de 2007, inició un periodo en el cual China no pudo solicitar revisiones a estas medidas de cuotas compensatorias, a pesar de ya pertenecer a la OMC, posteriormente en 2008 se negoció el acuerdo de transición temporal de las mercancías importadas de China, en donde se llegó al acuerdo de la liberación del 953 fracciones arancelarias que vencería el 11 de diciembre 2011. A partir de entonces las importaciones provenientes de China estarían grabadas con la tasa arancelaria de la nación más favorecida.

Dentro de estos acuerdos existe una salvaguardia especial para productos textiles y de vestido, la cual menciona que será aplicable en el caso de que las importaciones procedentes de China de productos cubiertos por el ATV (debido a la desorganización del mercado) amenacen “impedir el desarrollo ordenado del comercio en estos productos”, un miembro de la OMC puede solicitar consultas con China con pruebas de la existencia de amenaza. (Cancino, 2007)

Un estudio realizado por ITAM (2008), sobre la Industria del Vestido, en el que se presentan una serie de argumentos que han determinado el impacto que tendrá el término del ATV, principalmente, para las economías exportadoras de prendas de vestir entre las cuales se incluye México, pronostican que China, es quien tendrá el crecimiento más rápido en las exportaciones de textiles y prendas de vestir. Diferentes estimaciones afirman que China después de su ingreso a la OMC se perfila como el principal ganador al término del ATV y además como principal exportador de prendas de vestir a los Estados Unidos y al Mundo (ITAM, 2008). Lo

cual para 2014 es una realidad pues actualmente china es el principal proveedor de prendas de vestir de estados unidos y del mundo lo cual se presenta en el capitulo 4 de esta investigación .

### **2.3.5 El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)**

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). Firmado por Canadá, EE.UU. y México, entró en vigor el primero de enero de 1994. Para 2013 la Secretaria de Economía (SE) menciona que El TLCAN posicionó a México como un socio comercial estratégico para Estados Unidos y presenta los siguientes datos para el mismo año:

- a) El comercio de México con EE.UU. alcanzó 486 mil millones de dólares.
- b) Las exportaciones a EE.UU. alcanzaron 299 mil millones de dólares
- c) Las importaciones provenientes de EE.UU. Fueron de 187 mil millones de dólares.

México es para EE.UU. el tercer socio comercial, segundo proveedor y tercer destino de sus exportaciones. Por contraparte EE.UU. es el primer socio comercial de México, representando el 63.8% del comercio internacional. Es el primer destino de las exportaciones mexicanas representando el 77.6% y principal proveedor con 49.9% de las importaciones del país. México es para EE.UU. el primer proveedor de autopartes, aguacate, tomate, cerveza, bovinos, azúcar, entre otros productos. (Secretaría de Economía, 2014)

Respecto a la Industria Textil y del Vestido, se acordó otorgar un trato de preferencia arancelaria para bienes textiles y prendas de vestir no originarios, es decir que no cumplan con las reglas de origen pactadas en el tratado, hasta por las cantidades anuales específicas en el propio TLCAN.

Considerando que el Tratado tiene entre sus objetivos, eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de bienes y servicios entre los territorios de las partes que lo integran. De acuerdo con el Anexo 300 B del Capítulo 111 del TLCAN, que regula el comercio de los textiles y el vestido, se

establece un régimen que pretende la liberación paulatina del sector de los textiles y las prendas de vestir.

Las partes convinieron en que la administración de estas preferencias se realizara a través de la expedición de certificados de elegibilidad conocidos también como TPL's. (Tariff Rate Quotas/Tariff Preference Levels), para efecto de dar a conocer estos cupos<sup>8</sup> así como el mecanismo de asignación, los requisitos y trámites a seguir. Se publicó el 30 de diciembre de 2013, en el Diario Oficial de la Federación el acuerdo por el que se dan a conocer los cupos de exportación e importación de bienes textiles y prendas de vestir no originarios, susceptibles de recibir trato de preferencia arancelaria, conforme al TLCAN, en lo sucesivo "Acuerdo", modificado el 26 de diciembre de 2014, a fin de que eficiente la utilización de los cupos de exportación.<sup>9</sup>

Los cupos de exportación actualmente para la Industria del Vestido son 4 tanto para la importación y exportación, con una vigencia del periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año, son: a) Prendas de vestir de algodón o de fibras artificiales y sintéticas, b) Prendas de vestir de lana, c) Telas y bienes textiles confeccionados que no sean prendas de vestir de algodón o de fibras artificiales y sintéticas y c) Hilos de algodón o de fibras artificiales y sintéticas,

Sin embargo, las expresiones no fueron unánimes: es decir, por una parte, había expresiones de preocupación por parte de algunos representantes de la industria estadounidense que habían gozado de un proteccionismo, pero para otros representantes el TLCAN era la oportunidad idónea para que la industria pudiera

---

<sup>8</sup> Un Cupo tiene como propósito la importación de un monto determinado de un producto o mercancía, con un arancel (un impuesto) menor al que se aplica a las mercancías que se importen sin este beneficio. La autorización se otorga a través de un certificado de cupo y tiene una vigencia determinada, la cual se establece en el propio certificado. Fuente: <http://www.siicex.gob.mx/>

<sup>9</sup> Para mayor información sobre las disposiciones establecidas en el Acuerdo, en específico para los cupos de exportación con destino a los Estados Unidos de América de prendas de vestir de algodón o de fibras artificiales y sintéticas y prendas de vestir de lana. Visitar el portal Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX)<http://www.siicex.gob.mx/>

tomar ventaja de las diferencias salariales y destrezas laborales del país vecino México y de esa manera hacer frente a la competencia asiática. Diversos autores concuerdan en que, con la aprobación del TLCAN, se comenzaron a eliminar las restricciones al comercio, por lo que la producción nacional se beneficiará de las operaciones de ensamble mediante el sistema de maquila, sometiendo el ingreso de México al mercado estadounidense con la condicionante de utilizar insumos estadounidenses. A medida que se eliminan las restricciones en los procesos de la cadena productiva como el corte, el lavado y la producción textil, éstos se van reubicando cada vez más en México. (Gereffi & Bair, 2003)

Frente a esta serie de regulaciones en el TLCAN, resulta interesante señalar que entre los efectos sobre la industria textil y de confección en México sobresale: La Integración de la confección a la industria textil estadounidense, la especialización en ciertas prendas de vestir, reubicación geográfica, el aumento del número de maquiladoras, talleres y trabajadores a domicilio, profundización de la competencia con los países asiáticos y los de Centro América por abaratar la fuerza de trabajo. (Simón Domínguez & Rueda Peiro, 2006)

El TLCAN fue de suma importancia para el desarrollo la Industria del Vestido en México, con este tratado la industria manufacturera en la franja fronteriza del norte de nuestro país, se vio en auge, otro autor que coincide con las opiniones antes mencionadas, es Chacón (2002) quien menciona que la industria de la confección ya estaba semi- integrada con Estados Unidos antes del TLCAN, pues el 90% de las exportaciones mexicanas de textiles y confección eran dirigidas hacia este país, bajo un programa de maquiladoras creado en 1965 mediante el cual se tomaba ventaja para mayor productividad del sector textil estadounidense y se desarrollaba el sector de confección mexicano este último debido principalmente a los bajos salarios prevalecientes. (Sánchez, 2005) Como se estudió en el capítulo anterior, estos fueron los indicios de las cadenas mercantiles globales en México.

Otro suceso de importancia para la Industria del Vestido en México, se dio en 2001 ya que desde entonces y hasta la fecha, ha presentado un periodo de crisis causado principalmente por el incremento de la competencia internacional, el

ingreso de China a la OMC y las preferencias otorgadas por EUA y otros países proveedores que compiten con bajos costos y soluciones integrales a los clientes.

Un punto importante que se debe tener en cuenta es que la Industria del Vestido en México, se enfoca primordialmente en las maquiladoras ubicadas en la franja fronteriza norte y en otras partes del país, los datos que se reflejan en las estadísticas nacionales, no toman en cuenta si estas maquiladoras son de capital mexicano o extranjero, si solo son maquila o trabajan el paquete completo, si los insumos provienen de países extranjeros, o bien si la industria local del vestido se desarrolla en conjunto con las empresas extranjeras ubicadas en nuestro país. El punto anterior se ha tratado en diversos estudios de la Industria del Vestido, a continuación se presenta un ejemplo de Alonso (2002) que menciona que el TLCAN, firmado en 1994, no produjo los frutos esperados, se pronosticaba que al ser la Industria del Vestido intensiva en mano de obra, además de abundante y bien calificada en México, la apertura comercial lograría que los recursos económicos nacionales y extranjeros se canalicen hacia esta industria. Pero lo que sucedió es que, en efecto, llegó la inversión hacia la Industria del Vestido, pero no para fortalecer a la industria nacional, sino para vigorizar la industria maquiladora de capital estadounidense haciendo frente a la industria asiática principalmente producción de prendas de origen chino, beneficiándose de regímenes arancelarios preferenciales y regulaciones sobre normas de origen. Afectando a la industria doméstica del vestido y a la maquila domiciliaria en México. (Alonso, 2002)

#### **2.4 Proceso de Fabricación de Prendas de Vestir.**

Se considera importante para este estudio conocer el proceso de fabricación de prendas de vestir, para poder entender cómo funcionan las cadenas mercantiles, o cadenas de valor que se mencionaron anteriormente, ya sean globales o locales.

### 2.4.1 Las Etapas básicas del Proceso de Fabricación

Las etapas básicas del proceso de fabricación según Hernández (2012) son:

- 1) Pre-ensamble: Comprende las etapas de Graduación, Trazado y Corte. La Graduación consiste en la elaboración de patrones, en donde cada patrón representa una pieza de la prenda terminada, en esta etapa se realiza el ajuste de los patrones para realizar prendas de diferentes tallas. El Trazo consiste en dibujar los patrones sobre la tela, de la mejor forma posible para evitar desperdicios. El Corte, consiste en cortar la tela siguiendo el patrón realizado con la ayuda de tijeras, cuchillos eléctricos o máquinas de corte. Un paso o etapa que ha sido omitido en el estudio de Hernández , el cual generalmente se realiza en la confección de prendas a gran escala, es el de “tendido”, el cual se realiza antes del corte y consiste en acomodar los lienzos de tela uno sobre otro para que sean cortados todos al mismo tiempo por la maquina cortadora.
- 2) Ensamble-Costura. La Costura se refiere a la etapa donde se ensamblan las piezas cortadas previamente, realizado con diversas máquinas de coser, dependiendo del tipo de costura que se requiere, por lo que existen operadores de máquinas especializados en diferentes tareas ya sean dobladillos, cuellos, pegadores de botones, estampadoras, bordadoras, etc.
- 3) Post-ensamble: Comprende el recorte de sobrantes, planchado, empaquetado y etiquetado. El recorte de sobrantes consiste en quitar hilos e hilachas al término de la prenda. El planchado es para que las prendas queden libres de arrugas, generalmente se utilizan máquinas industriales de planchado a vapor. El empaquetado y etiquetado, se refiere a la disposición final de las prendas, ya sean colgadas o en cajas. (Hernández, 2012)

El proceso presentado anteriormente, menciona las etapas básicas y esenciales de la producción de prendas de vestir, a lo largo de la historia este proceso ha evolucionado, desde el pequeño taller artesanal que existía antes de la Revolución Industrial hasta nuestros días, durante este tiempo, y en especial en los últimos años, se han desarrollado fibras artificiales, hilos con diversas texturas, nuevos



métodos para la fabricación de telas, nuevas maquinarias y tecnologías que optimizan los procesos de producción a gran escala, los ciclos de la moda se han acortado y los sistemas de comercialización son cada vez más diversos. Una etapa muy importante que ha sido omitida en la descripción anterior es la de diseño, que en muchas ocasiones y por diversas razones es omitido por las fábricas de prendas de vestir, ya que en su proceso solo se enfocan en la reproducción de modelos de prendas de las grandes marcas, sin invertir en este proceso (lo expresado anteriormente como moda rápida), otro ejemplo de ello es mencionado en un estudio realizado por la universidad de Deusto, el cual menciona que cada vez más las empresas optan por deshacerse de los procesos que pueden ser objeto de subcontratación y por ello, la fase de confección en sí misma no se halla entre los procesos habituales. Así la confección, se está desarrollando en su mayoría en talleres especializados, los denominados confeccionistas, que no poseen ningún proceso de diseño propio, sino que son contratados por empresas que subcontratan esta fase.

El diseño es definido como el proceso de creación artística en el que se combinan la estética y la utilidad, este es un proceso clave en el cual se genera gran parte del valor agregado en la cadena, incluye actividades tales como la visita a ferias y exposiciones, realización de prendas muestra y las actividades de elaboración de bocetos y pruebas, además de la selección de telas, colores, tejidos y tendencia de la moda internacional. (Aragón & Iturrioz, 2002)

#### **2.4.2 Maquiladoras**

Los procesos que realizan las empresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, son muy diversos y dependen del tipo de subcontratación, tecnología, conocimiento y mercado a abastecer, como se señala a continuación como lo menciona Buitelaar (1999):

- Maquiladoras tipo A (confección-acabado-empaque). En las que únicamente ensamblan la tela previamente cortada, preparan la prenda terminada y empacan para su envío. Se utiliza materiales y especificaciones recibidos del comprador.

- Maquiladoras tipo B (corte-confección-acabado-empaque). Estas maquiladoras se diferencian de las anteriores en que deben contar con tecnología e infraestructura de tendido y corte. Incluyendo sistemas de patronaje, así como sistemas administrativos de planeación de la producción. El diseño, la tela, materiales y las especificaciones son recibidos del comprador.

- Maquiladoras tipo C (corte-manufactura-accesorios). Estas maquiladoras tienen un nivel de participación más completo, ya que realizan el corte, la manufactura y el terminado de la prenda. Estas maquiladoras deben proveer los componentes como botones, etiquetas, hilos, empaques y demás materiales utilizados para la confección. El comprador solamente proporciona la tela y diseños básicos de la prenda.

- Sistema de paquete completo (tipo D). Este tipo de maquiladoras, se encargan de suministrar la mayoría de los insumos para la confección de la prenda: La tela, materiales y accesorios, además realizan el corte y la manufactura de ensamble, proveen los materiales y el empaque. Generalmente el comprador les proporciona solo condiciones generales como el tipo de tela, tallas y modelos. (Buitelaar, 1999 consultado en Sánchez, 2005)

El sistema de paquete completo, se ha convertido en un reto general para la Industria del Vestido, con el cual las empresas dedicadas a la confección, llegarían a un punto máximo de desarrollo al implementar este modelo de producción, sin embargo se debe tener en cuenta que el desarrollo en este tipo de industrias es interminable, un claro ejemplo de ello lo presenta Dussel (2009) en donde menciona que desde los inicios del sistema de paquete completo se han presentado cambios sustantivamente, ya que originalmente en los años noventa el sistema implicaba responsabilidades de manufactura y transformación por parte de los proveedores, incluyendo servicios como la compra de insumos, maquinaria, empaques, accesorios, etc., sin embargo en la actualidad el paquete completo implica adicionalmente convertirse en “proveedores de soluciones totales”; es decir, los maquiladores se ven en la necesidad cada vez mayor de integrar servicios de logística, control de calidad, tiempos de transporte, aduanas y en

algunos casos la coordinación de los centros de distribución, lo que se traduce en crecientes costos en financiamiento e intensidad de inversión de capital. (Dussel Peters, 2009)

Como resultado de lo anterior, estas empresas dedicadas a la confección, permiten que el cliente o detallista se concentre cada vez más en el diseño, mercadotecnia y venta directa del producto, involucrándose en menor medida en los procesos de producción y las cadenas de suministro. Una alternativa para estas maquiladoras, es establecer una relación estrecha con alguna empresa prestadora de servicios, especializada en servicios de logística, ya que el conocimiento y experiencia en estrategia y táctica logística permiten que estas empresas se concentren su “*Core business*” o actividad principal, que podría interpretarse como tercerización o “*outsourcing*”, sin embargo la estrecha relación y el alto grado de integración en los procesos de producción hacen parecer que son parte de la propia empresa y no como un tercero. Las actividades que con mayor frecuencia son contratadas en la actualidad, son el transporte, despacho aduanal, almacenaje y distribución, entre otras. Las empresas proveedoras de estos servicios integrales son conocidas como 3PL (Third Party Logistics).<sup>10</sup>

### **2.4.3 Comercializadoras.**

Según el estudio de Gereffi (2002), existen principalmente tres tipos de empresas en la comercialización de prendas de vestir: a) Los minoristas, b) Los comercializadores y c) Los fabricantes de marca. Cada una de estas empresas ha desarrollado competencias globales para el descubrimiento de fuentes de provisión, como por ejemplo proveedores de paquete completo. Al mismo tiempo

---

<sup>10</sup> Operadores logísticos o integradores, o bien 3PL (Third Party Logistics por sus siglas en inglés). Además, existen 1PL, 2PL, 4PL y algunos aseguran que hasta 7PL. Estos integradores logísticos permiten que las empresas se concentren en su “*Core business*” y dejar a terceros las actividades altamente especializadas que no son el centro del negocio. Documento consultado en Abril 2015 Disponible en <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/19209-integracion-3pl-valor-agregado>

estas comercializadoras se desprenden cada vez más de las actividades de producción, fortalecen sus actividades en los segmentos de alto valor agregado, enfocándose principalmente en el diseño, la comercialización y el desarrollo de marca. A continuación, se describen cada una de ellas:

a) Minoristas. Hace algún tiempo los minoristas eran los principales clientes de los fabricantes de prendas de vestir. Actualmente han pasado a ser sus competidores al enfocarse en las preferencias de los consumidores por los precios bajos, los minoristas recurren cada vez más a las importaciones, dejando de demandar productos de los fabricantes nacionales.

b) Comercializadores (Distribuidores de marcas). Desde mediados de los años sesenta y como una de las características de las cadenas dirigidas por el comprador, destaca la creación de distribuidores, cuyas marcas son muy conocidas, pero no realizan producción alguna.

c) Fabricantes de ropa de marca. Estos fabricantes provenientes de países desarrollados, ya no piensan si deben comprometerse con la fabricación en el exterior, sino cómo organizar y manejar dicha fabricación. Estas empresas suministran insumos intermedios (telas cortadas, hilo, botones, y otros adornos) a extensas redes de proveedores del exterior. Por lo general, estas empresas están instaladas en países vecinos con acuerdos recíprocos de comercio, que permiten que los bienes ensamblados en el exterior sean reimportados con la aplicación de un arancel que grava únicamente el valor agregado de la mano de obra extranjera. (Gereffi G. , 2002)

## Capítulo 3

### 3. La Industria del Vestido en México

La Industria del Vestido en nuestro país, ha sido de suma importancia desde hace varias décadas, para efectos de conocer dicha importancia, en este capítulo se analiza la Industria Textil y del Vestido en conjunto, lo que anteriormente mencionamos como cadena HTC, que comprende todos los entes económicos dedicados al textil, el hilado y la confección de prendas, de esta forma podemos tener un amplio panorama de lo que la industria aporta a la economía nacional y posteriormente se realiza la delimitación de los subsectores que componen esta industria y se realiza el análisis específico de la industria de la fabricación de prendas de vestir que es parte fundamental del objetivo de la presente investigación.

#### 3.1 Antecedentes de la Industria del Vestido en México.

Durante la época del porfiriato, en México se establecieron grandes almacenes de ropa como “Almacenes del palacio de hierro” en 1891, que decidieron instalar sus propios talleres de confección, importando maquinaria y equipo de Estados Unidos, ya que la importación era insuficiente para atender la alta demanda, sin embargo, los pequeños talleres seguían siendo inadecuados para la producción en serie. Otro elemento que faltaba en México para la confección en serie era la energía eléctrica, que hizo su aparición alrededor de 1888, sin ella no hubiera sido posible iluminar los espacios para desempeñar una actividad tan detallista como la confección, ni se hubiera alargado el tiempo de trabajo disponible en los talleres de sastres, modistas y por supuesto en los hogares. (Hernández Prado, 2002)

A partir de 1910, en México se desacelera el desarrollo de la industria de la confección, debido a los movimientos revolucionarios, sin embargo, se dio el

hecho de que las mujeres necesitadas de un trabajo, podían contribuir económicamente en sus hogares mostrando su capacidad de mano de obra en la costura, lo cual había sido ejecutado solo por hombres en talleres; esto tendría que ser aprovechado por los empresarios interesados en producir un bien indispensable como la ropa. El siglo XX trae consigo a la figura de la costurera (al igual que sucedió en otras partes del mundo debido a la baja especialización en los procesos de producción), lo que permitió instalar talleres de costura en casas, los cuales eran trabajados por mujeres, mientras la fuerza laboral de los hombres estaba en conflicto. (Hernández Prado, 2002).

Esta figura de la costurera, responde al trabajo a domicilio en la Industria del Vestido, que ha sido una actividad permanente e histórica que atraviesa todas las épocas y regiones del país. Sánchez (2005) señala que la participación de la mujer es destacada en este tipo de trabajo. La inserción del pequeño taller en las redes productivas es más o menos complicada, debido a la informalidad en la que se encuentran estos talleres. Un rasgo generalizado es que las costureras son las dueñas de las máquinas de coser y en ocasiones, los empresarios o intermediarios son los que proporcionan la maquinaria, con el objeto de lograr una cooperación más constante y confiable. (Sánchez, 2005)

Para 1917 con la promulgación de la CP y la nueva estructura del Estado, se presentó que el ejército nacional mejoraba su imagen como muestra de custodia de la nueva nación, para esto la excelente imagen de la indumentaria de los soldados era de vital importancia, así en 1917 la “Cooperativa de Obreros para el Vestuario y Equipo del Ejército”, mejor conocida como COVEE, formó un taller de sastrería, ubicándolo en Tacubaya en la Ciudad de México, en donde se pretendía confeccionar a gran escala, bajo un sistema cooperativo, los uniformes de campaña para la tropa del Ejército Mexicano. La COVEE junto con “La Principal”, fueron las fábricas que iniciaron en el país la producción de la ropa a gran escala, lo que constituye el primer registro de confección después de la revolución. (Hernández Prado, 2002)

A partir de estos sucesos se consolida como tal la industria de la confección en México, que para la primera década de los cuarenta, ya funcionaban alrededor de 425 talleres para la confección de todo tipo de ropa; así en 1942 se formaron la “Asociación de Fabricantes de Camisas” y la “Asociación Nacional de Sastres”, las que iniciaron su trabajo para constituir una Cámara Nacional de Confección, logrando este objetivo en noviembre de 1944. Los principales productos que se fabricaban en esta época se concentraron en: ropa de dama, caballeros y niños, posteriormente se fueron estableciendo en el país empresas de medias, calcetines, camisas y trajes para caballeros que complementaron el proceso de industrialización de la época. (ITAM, 2008)

### **3.2 Participación de la Industria en la Economía Nacional.**

El Producto interno bruto, es uno de los indicadores económicos más importantes para valorar los avances y el desarrollo de las actividades productivas de un país, se considera importante para este estudio hacer referencia a la participación de esta industria en el PIB, el cual se compone por la participación de actividades productivas primarias, secundarias y terciarias; considerando que las Industrias manufactureras (a la que pertenece la Industria Textil y del Vestido) se encuentran dentro de las actividades productivas secundarias; en conjunto con la minería, la transformación de energía y la construcción, representan el 32.9% del total del PIB para 2014.

Para este mismo año la participación en el PIB solo de las industrias manufactureras representa el 17.5 % y la Industria Textil y del Vestido aporta el 5% del total de las industrias manufactureras, siendo aun de las más importantes, lo cual se observa en la siguiente gráfica 3.1.

### 3.1 La industria Manufacturera en México



Fuente: Elaboración propia con base en: INEGI, Producto interno bruto trimestral de las industrias manufactureras 2014. Consultado en abril 2015.

A continuación, se presenta una gráfica de datos históricos de la participación de esta industria en el PIB, presentado en Valor Agregado Bruto<sup>11</sup> al cual falta hacer ciertos ajustes para que represente como tal el PIB de la economía nacional.

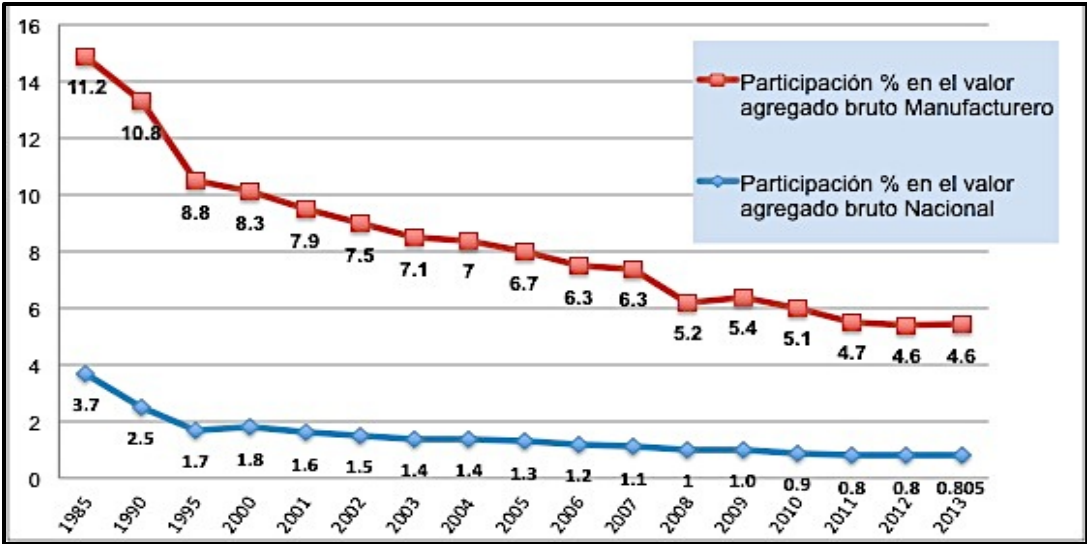
En la gráfica 3.2 se observa que entre 2007 y 2013 la industria ha tenido una participación fluctuando el 1% en el Valor agregado bruto Nacional y entre el 4% y 6% en el Valor agregado Manufacturero, presentando una tendencia en descenso, aunque en años anteriores como en la década de los ochenta, tenía una participación por arriba del 10% en el Valor agregado Bruto Manufacturero y el 3.7% al Nacional.

<sup>11</sup> Valor agregado bruto. Es el valor adicional que adquieren los bienes y servicios al ser transformados durante el proceso productivo. Para el total de la economía también se le denomina Producto Interno Bruto. ya que el valor agregado, no contiene impuestos ni subsidios.

Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI



### 3.2 Participación de la Industria Textil y del Vestido en el Valor Agregado Bruto Nacional.

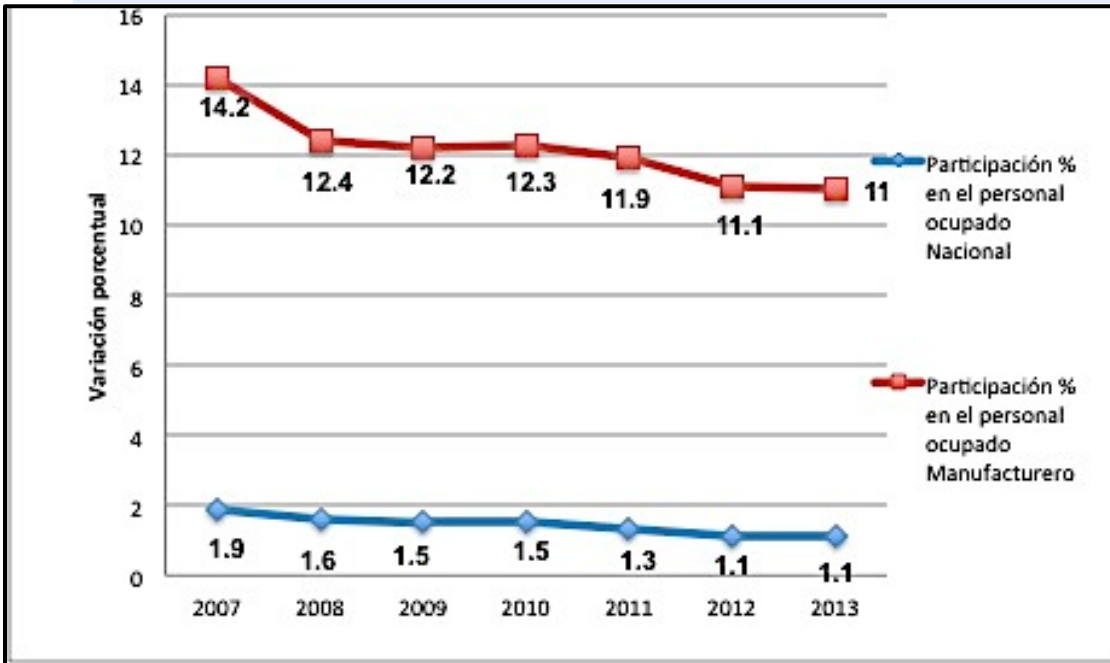


Fuente: Elaboración propia, con datos de INEGI. La Industria Textil y del Vestido en México 2014. Serie estadísticas sectoriales 2014, 2013, 2012, 2010, 2007, 2005, 200, 1996. Consultado en abril 2015

Otro indicador económico importante en las economías nacionales, es el Personal Ocupado<sup>12</sup>, que representa la capacidad que tiene una Industria de absorber la fuerza laboral de un país, aunque al igual que la participación en el PIB tiene una tendencia negativa como se muestra en la figura 3.3, no debemos restarle importancia a esta industria.

<sup>12</sup>. Personal ocupado total. Comprende tanto al personal contratado directamente por la razón social, como al personal ajeno suministrado por otra razón social, que trabajó para la unidad económica, sujeto a su dirección y control, y cubrió como mínimo una tercera parte de la jornada laboral. Puede ser personal de planta, eventual o no remunerado.  
Fuente: Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI

### 3.3 Participación de la Industria Textil y del Vestido en el Personal ocupado



Fuente: Elaboración propia, con datos de INEGI. La Industria Textil y del Vestido en México 2014. Serie estadísticas sectoriales 2014. Consultado en Abril 2015

Como se observa en ambas gráficas hace algunos años la Industria Textil y del Vestido participaba de una forma considerablemente alta, y es importante analizar lo que ha sucedido años atrás para poder comprenderlo y de esta forma poder realizar ciertas aportaciones y recomendaciones para el desarrollo esta industria, y específicamente a las empresas sujetas de este análisis.

### 3.3 Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte

Para delimitar las diferentes actividades dentro de la Industria Textil y del Vestido, INEGI utiliza dígitos basados en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN<sup>13</sup>), el cual es utilizado por organismos internacionales. Como se observa en el gráfico 3.4, la Industria del Vestido se encuentra en la actividad económica 31-33 perteneciente a las Industrias manufactureras, en los subsectores 313, 314, 315 y 316. Que incluyen textiles, prendas de vestir y la industria del cuero y del calzado.

#### 3.4 Diagrama de Clasificación SCIAN referente Industrial Textil y del Vestido



Fuente: Elaboración Propia con datos de INEGI, del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013. Consultado en Mayo 2015

<sup>13</sup> El objetivo del SCIAN México es proporcionar un marco único, consistente y actualizado para la recopilación, análisis y presentación de estadísticas de tipo económico. El SCIAN presenta la siguiente desagregación: 2 dígitos sector, 3 dígitos subsector, 4 dígitos ramas, 5 dígitos subrama y 6 dígitos clase de actividad. INEGI Consultado en Mayo 2015  
Disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>

A continuación, se presenta el desglose de cada subsector de la industria, hasta la rama correspondiente, poniendo énfasis en el sector al que está enfocado el presente estudio, que corresponde al **Sector 315, Rama 3152, Sub-rama 31522**.

(313) Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles.

(3131) Preparación e hilado de fibras textiles, y fabricación de hilos.

(3132) Fabricación de telas.

(3133) Acabado de productos textiles y fabricación de telas recubiertas.

(314) Fabricación de productos textiles, excepto prendas de vestir

(3141) Confección de alfombras, blancos y similares

(3149) Fabricación de otros productos textiles, excepto prendas de vestir

**(315) Fabricación de prendas de vestir**

(3151) Fabricación de prendas de vestir de punto

**(3152) Confección de prendas de vestir**

(31521) Confección de prendas de vestir de cuero, piel y otros

**(31522) Confección de prendas de vestir de materiales textiles**

(315221) Confección en serie de ropa interior y de dormir

(315222) Confección en serie de camisas

(315223) Confección en serie de uniformes

(315224) Confección en serie de disfraces y trajes típicos

(315225) Confección de prendas de vestir sobre medida

(315229) Confección en serie de otra ropa exterior

(3159) Confección de accesorios de vestir y otras prendas de vestir no clasificados en otra parte

(316) Curtido y acabado de cuero y piel, y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos

(3161) Curtido y acabado de cuero y piel

(3162) Fabricación de calzado

(3169) Fabricación de otros productos de cuero, piel y materiales sucedáneos

Con esta delimitación queda definido que este estudio se centra principalmente en la rama 315222, y en las sub-ramas que incluye, cabe hacer la aclaración que en algunos datos presentados, se engloban todas las actividades correspondientes a la cadena HTC.

### 3.5 Principales actividades de la Fabricación de prendas de vestir (315)

Código SCIAN	Denominación de la actividad	Unidades económicas	Personal ocupado total	Producción
		(Porcentajes)		
315	Fabricación de prendas de vestir	100.0	100.0	100.0
31511	Fabricación de calcetines y medias de punto	0.6	3.5	4.5
31519	Fabricación de otras prendas de vestir de punto	3.8	7.7	8.0
31521	Confección de prendas de vestir de cuero, piel y materiales sucedáneos	0.6	0.3	0.3
31522	Confección de prendas de vestir de materiales textiles	88.1	86.1	85.0
31599	Confección de accesorios de vestir y otras prendas de vestir no clasificados en otra parte	6.9	2.4	2.2

Fuente: Estadísticas a propósito de... la Industria del Vestido 2009 INEGI.

[http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a\\_proposi\\_de/Vestido.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a_proposi_de/Vestido.pdf) Consultado en Mayo 2015

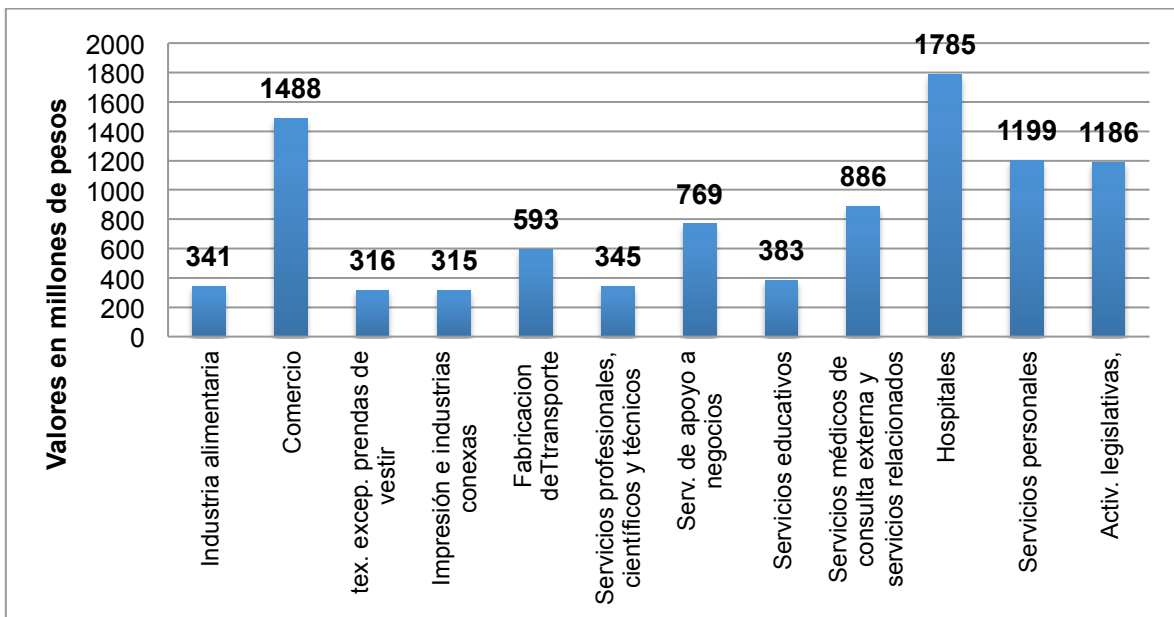
Como se muestra en la tabla 3.5, la principal actividad del subsector 315, se concentra en la rama 31522. Confección de prendas de vestir de materiales textiles, superando el 80% del total de las unidades económicas, del personal ocupado y de la producción, esto del total del subsector 315.

Hasta este punto se ha analizado la Industria Textil y del Vestido en conjunto, cabe mencionar que INEGI estudia la industria tomando como base la cadena HTC, incluyendo por lo tanto, todo lo referente a hilados, ya sea de fibras naturales o sintéticas, la fabricación de todo tipo de telas y tejidos; fabricación de costales, redes, banderas, pasando por las prendas de vestir ya sea de punto, de cuero o piel incluyendo disfraces, uniformes, trajes típicos, además de accesorios como gorras, sombreros, bolsos y por último el curtido de piel y cuero; donde se clasifica la fabricación de calzado, ya sea de piel, plástico, hule y demás materiales sucedáneos. Por esta razón es importante hacer la delimitación de nuestro estudio, mas no de menor importancia conocer todas las actividades que componen la Industria Textil y del Vestido, en principio por las relaciones intersectoriales que se presentan, lo que denominamos anteriormente como cadenas de valor o encadenamientos mercantiles, en donde se relaciona directamente la producción de la materia prima con la manufactura y a la vez con la venta y distribución del producto terminado.

### 3.4 Matriz de Insumo-Producto (MIP)

Además de las relaciones mencionadas anteriormente, existen relaciones con diversos sectores de distintas actividades e industrias. INEGI cuenta una herramienta llamada Matriz de Insumo-Producto (MIP), es una fuente estadística la cual permite analizar las relaciones intersectoriales a detalle. Entre la múltiple información que proporciona se encuentra a) La relación intersectorial de las actividades económicas a nivel de subsector y rama de actividad según código SCIAN, b) La composición de la demanda intermedia nacional<sup>14</sup> c) El destino de la producción. Para fines de este estudio se hizo el uso de esta matriz, presentado el resultado en la gráfica 3.6, la que se calculó a nivel subsector 315: Fabricación de prendas de vestir.

**3.6 Demanda Intermedia del subsector Fabricación de prendas de vestir 315 en 2012**



Fuente: Elaboración Propia con datos de INEGI: Actualización de la Matriz de Insumo Producto 2012. Calculado en Mayo 2015.

Disponible en <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/tabniveles.aspx?c=33683>

<sup>14</sup> Demanda intermedia o consumo intermedio. Contabiliza los bienes y servicios que se consumen totalmente en el proceso de producción, para generar otros bienes o servicios. INEGI

En esta gráfica se observa que el subsector 315 fabricación de prendas de vestir, tiene una relación importante con el comercio, pues del total de producción interna \$1488.00 millones fueron demandados por el subsector comercio 431, lo que representa el 16% del total de la producción, otra relación importante se presenta con el subsector Hospitales la cual representa el 19% de la demanda intermedia. Además, se muestra que otros subsectores como el de Servicio de apoyo a los negocios, Actividades legislativas, gubernamentales y de impartición de justicia, también tienen importante relación con el subsector 315. Otro punto importante que mencionar es que la MIP es una herramienta calculada (como su nombre lo indica) por medio de una Matriz, lo que significa que la industria que se analiza, se interseca en algún punto con ella misma. Para efectos de este estudio fue omitido en la gráfica anterior, ya que la intersección 315-315 arrojó un resultado del \$10,754 millones lo que representa un total del 53% de demanda intermedia del total de la producción, lo que distorsionaba la gráfica al disminuir la proporción de los otros subsectores.

Otros datos importantes que se pudieron obtener con el cálculo en la MIP, es que la utilización total de la producción interna fue de \$155,618 millones, en donde la demanda intermedia por los sectores de otras actividades fue de \$23,134 millones, lo que representa tan solo el 15% y \$132,485 millones, 85% restante está dirigido a la demanda final, en donde la mayor parte se encuentra en el consumo privado y en las exportaciones.

### **3.5 Cifras de la Fabricación de Prendas de Vestir**

La fabricación de prendas de vestir tiene la mayor participación al valor agregado bruto, por encima de los otros subsectores que componen la Industria Textil y del Vestido, a continuación, se presenta la gráfica 3.7 donde se observa una serie de datos de 2008 a 2013.

### 3.7 Valor Agregado de la Industria Textil y del Vestido en diferentes actividades

<b>Serie anual de 2008 a 2013</b>	2009	2010	2011	2012	2013 <sup>P</sup>
<b>Total</b>	99 703	109 731	116 249	124 665	129 032
Fabricación de insumos textiles	16 171	18 662	19 410	20 918	20 559
Confección de productos textiles	12 448	13 457	14 278	15 013	15 930
<b>Fabricación de prendas de vestir</b>	<b>53 582</b>	<b>58 094</b>	<b>61 875</b>	<b>65 933</b>	<b>68 819</b>
Cuero, piel y materiales	17 502	19 518	20 687	22 801	23 724
*Cifras presentadas en millones de pesos					

Fuente: Elaboración propia, con datos de INEGI. La Industria Textil y del Vestido en México 2014. Serie estadísticas sectoriales 2014, Cuadro 2.1.1 Consultado en Mayo 2015.

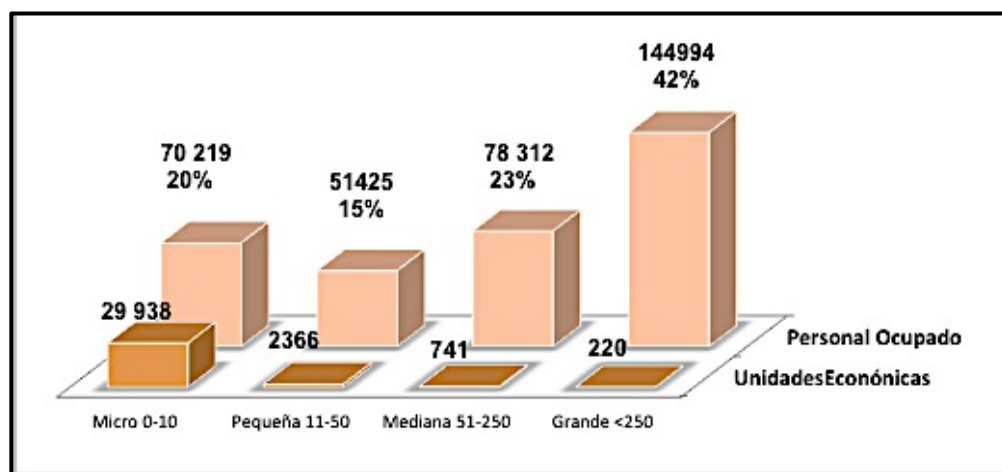
Como se mencionó anteriormente, la actividad principal dentro de la Industria Textil y del Vestido, es la fabricación de prendas de vestir, vale la pena estudiarla a detalle, ya que es la actividad que desempeñan las empresas sujetas de estudio. En la tabla anterior, se observa que la participación de la Industria Textil y del Vestido en el PIB, ha tenido una tendencia positiva, y que la actividad que más aporta es la fabricación de prendas de vestir con una aportación mayor al 50% superando a las demás actividades en cada año, sin embargo esto no significa que la participación en el PIB general y manufacturero, este adquiriendo mayor importancia, pues a pesar de que la participación en millones de pesos ha ido en aumento, las demás industrias componentes del PIB, han generado mayor valor por lo cual la participación de la Industria del Vestido se ha visto reducida.

Otro punto importante que se debe considerar, es la evolución que ha tenido la Industria del Vestido, pues como se mencionó anteriormente las tendencias mundiales han cambiado, y en México no fue la excepción, ya que en los años 90's la industria se centraba principalmente en la fabricación de insumos textiles, lo cual posteriormente fue superado por la fabricación de prendas de vestir, y se espera que aumente su participación al valor agregado bruto y no sea sustituido por importaciones de prendas de vestir como lo marca la tendencia mundial antes mencionada, o bien que esta industria encuentre una integración total, para ofrecer la maquila de paquete completo a marcas mexicanas.



Según los Censos Económicos <sup>15</sup> de 2009 publicados por INEGI. La industria de la confección de prendas de vestir cuenta con un total de 40,756 unidades económicas en todo el país. Y un personal ocupado promedio de 344,950 personas.

### 3.8 Unidades económicas y personal ocupado según tamaño en la fabricación de prendas de vestir 2014



Fuente: INEGI. La Industria Textil y del Vestido en México 2014. Serie estadísticas sectoriales 2014, Tabla 2.1.17 Recuperado en Agosto 2015.

La gráfica 3.8 muestra que existen 29,938 microempresas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, que dan empleo solo al 20% del total de las personas dedicadas a esta actividad, si se hace una suposición de que cada una de estas empresas emplea el mismo número de personas según su tamaño, tendríamos que las micro empresas cuenta con 2 trabajadores, las pequeñas con 21, las grandes con 105 trabajadores, y las 220 grandes empresas dan empleo a 659 personas cada una, lo cual muestra que las micro empresas siguen siendo

<sup>15</sup>Son métodos estadísticos que se emplean para poder conocer las características de los establecimientos productores de bienes, comercializadores de mercancías y prestadores de servicios a nivel nacional, con un gran nivel de detalle geográfico y sectorial. Se llevan a cabo cada cinco años, en los años que terminan en 4 y en 9, para conocer la estructura económica del país. Fuente: INEGI disponible en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/>

mayoría, generalmente estas micro empresas son pequeños talleres familiares los cuales son poco propensos al desarrollo y como muestran los datos presentados anteriormente son los primeros candidatos en desaparecer o ir a la quiebra.

En otra fuente de INEGI, llamada DENUÉ<sup>16</sup> se encontró que para 2014, existen 30,519 unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, lo que representa una disminución del 25 % en comparación con el año 2009, las microempresas siguieron siendo mayoría con un total de 27,603, casi dos mil empresas menos que en 2009 y las grandes empresas con mínima variación se contabilizaron 208, tan solo doce empresas menos que en 2009.

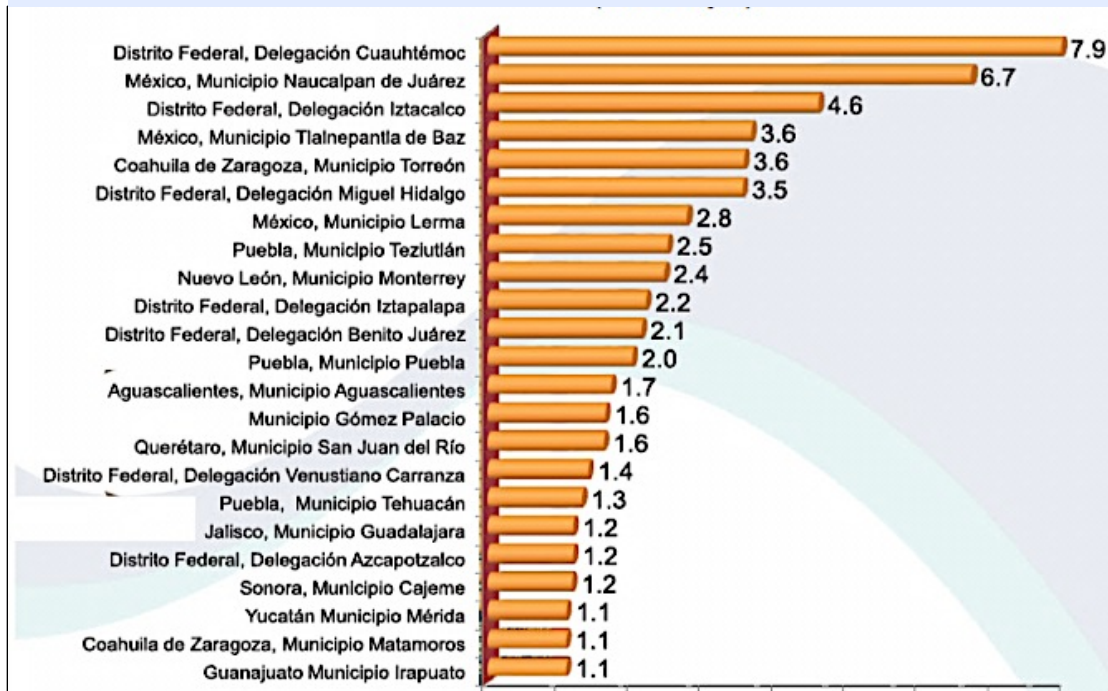
Referente a las ventas, de la Industria Textil y del Vestido, según datos de INEGI, para 2013, alcanza una cifra total de 123,615 millones de pesos, y la industria de la confección de prendas de vestir para 2013 tiene ventas de alrededor de 25 mil millones de pesos.

La distribución de la Industria del Vestido está localizada principalmente en 7 delegaciones del Ciudad de México y 16 municipios del país, a continuación, se muestra una gráfica en donde se observan las principales localidades donde se desarrolla la Industria del Vestido.

---

<sup>16</sup> Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUÉ) del INEGI, este directorio contiene información de identificación y ubicación de 4 millones 926 mil 061 negocios, incluye información económica de todos los negocios que en el país se encontraron activos. Disponible en <http://www.inegi.org.mx/> Consulado Agosto 2015

### 3.9 Producción de la industria del vestido en principales municipios (porcentajes)

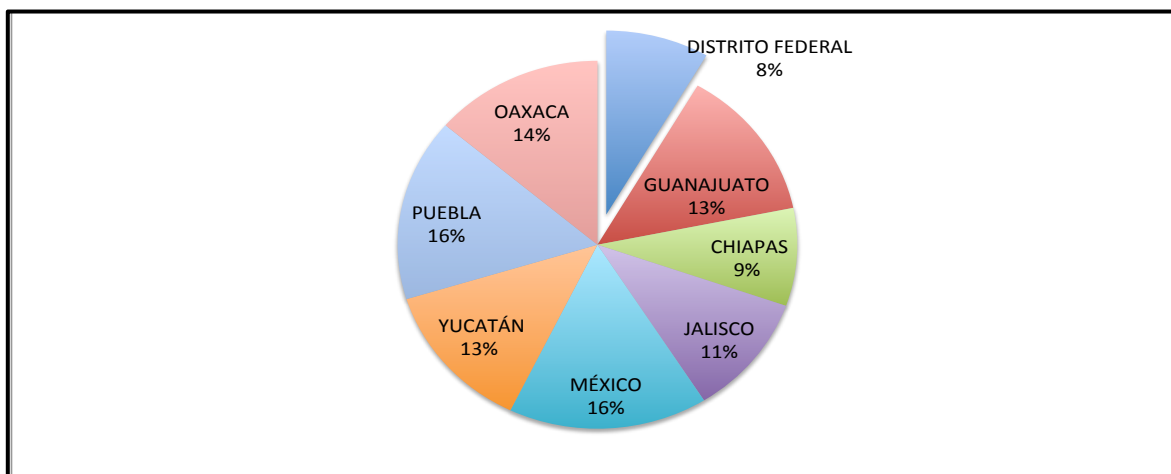


Fuente: Estadísticas a propósito de... la Industria del Vestido 2009 INEGI. Disponible en: [http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a\\_proposi\\_de/Vestido.pdf](http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/estudios/economico/a_proposi_de/Vestido.pdf). Consultado en Agosto 2015.

Un dato relevante para este estudio, el cual se muestra en la gráfica 3.9 es que el 7.9% de participación en la Industria del Vestido, se desarrolla en el Ciudad de México, específicamente en la delegación Cuauhtémoc, que es la delegación en donde se encuentran ubicadas las empresas que se analizaron en este estudio.

Para 2014, la mayor concentración de unidades económicas dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, fue en el Estado de México con un total de 2,922 seguido por el estado de Puebla con 2,904, posteriormente Oaxaca con 2,491, Guanajuato 2,433, Yucatán 2364, Jalisco 1,932, Chiapas 1559, y Ciudad de México solo con 1,514 unidades económicas, lo que coincide con los datos de 2009 es que en la delegación Cuauhtémoc del Ciudad de México, sigue concentrándose la mayor cantidad de unidades económicas, con un total de 428 como se muestra en la gráfica 3.10.

### 3.10 Principales Estados de la Republica que se dedican a la Fabricación de prendas de vestir 2014



Fuente: Elaboración Propia, con datos de INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2014. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/Cuantificar.aspx> Consultado en Agosto 2015

#### 3.5.1 Comercialización de Prendas de Vestir en México.

Para este estudio es importante considerar la comercialización de prendas de vestir, ya que para el desarrollo de ventas competitivas es necesario conocer el mercado en el que se ofrecen los productos, además de que las empresas estudiadas, también realizan esta actividad (en general la venta al por mayor de prendas de vestir).

INEGI clasifica esta actividad, según el código SCIAN, como comercio al por mayor de ropa, bisutería y accesorios de vestir, en la Actividad 43212<sup>17</sup> y al por menor con la clasificación 46321.

---

<sup>17</sup> Actividad 43212. Unidades económicas dedicadas principalmente al comercio al por mayor especializado de ropa, bisutería y accesorios de vestir, como aretes, artículos para el cabello, cinturones, sombreros, bolsas. Incluye también; al comercio al por mayor especializado de uniformes escolares y secretariales. Excluye el comercio al por mayor de joyería fina, uniformes deportivos, médicos, y comercio de ropa industrial de alta seguridad. Fuente: INEGI, Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/SCIAN/scian.aspx>

### 3.11 Principales Estados de la Republica que comercializan Prendas de vestir 2014

Comercialización de prendas de Vestir					
SCIAN	Chiapas	Ciudad De México	Guanajuato	Jalisco	Estado de México
(43212) Comercio al por mayor de ropa, bisutería y accesorios de vestir	100	499	137	220	199
(46321) Comercio al por menor de ropa, bisutería y accesorios de vestir	8191	18473	13647	17597	19951
Total	8291	18972	13784	17817	20150

Fuente: Elaboración Propia, con datos de INEGI, Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2014. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/Cuantificar.aspx>. Consultado en Septiembre 2015.

La tabla 3.11 muestra los principales cinco estados de la república mexicana, que cuentan con el mayor número unidades económicas dedicadas a la comercialización de prendas de vestir, en donde se puede observar que en primer lugar se encuentra la Ciudad de México, seguido por el estado de Jalisco, Estado de México, Guanajuato y por Ultimo Chiapas. Según datos de INEGI 2014<sup>18</sup>, en Ciudad de México se concentra la mayor cantidad de unidades económicas que comercializan prendas de vestir al por mayor y al por menor, específicamente en la delegación Cuauhtémoc, ya que de las 499 empresas que comercializan prendas de vestir al por mayor en Ciudad de México, 388 se encuentran en esta delegación lo que representa un 77% del total, mientras que las empresas de comercio al por menor de prendas de vestir son 8,079 las cuales se ubican en la misma delegación, de un total de 18,473 en toda la ciudad.

---

<sup>18</sup> Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). Disponible en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/>

### **3.5.2 Mercados de Comercialización al por mayor.**

El tema de comercialización es de suma importancia para este estudio, ya que se debe considerar como parte fundamental de una estrategia, el análisis del mercado en cual se ofrecen los productos fabricados, como se mencionó anteriormente, la zona de comercio donde se ubican las empresas estudiadas, es una zona que se ha distinguido por la venta al mayoreo, donde revendedores o detallistas acuden a realizar compras aprovechando los precios bajos ofrecidos por los fabricantes. También es importante conocer otros mercados con características similares, principalmente el comercio al por mayor de prendas de vestir, por ejemplo:

El Tianguis de San Martín Texmelucan ubicado en el estado de Puebla, está considerado como uno de los más grandes de Latinoamérica, es conocido principalmente por la venta de productos textiles por mayoreo, ofrece textiles de todo tipo que se producen en los estados de Puebla y Tlaxcala, también se vende calzado que llega de la ciudad de León y Naolinco. (Parker, 2010). Otro punto de venta de ropa al por mayor se encuentra ubicado en el Estado de México, en el municipio de Chiconcuac de Juárez, que es conocido por ofrecer prendas de vestir en locales y puestos semi-fijos, fabricadas por confeccionistas de la zona, a precios de fábrica y es por ello que detallistas de otros estados de la republica llegan a este mercado para abastecerse de prendas de vestir y posteriormente revenderlas en sus localidades incluso compradores provenientes de otros países como Cuba acuden a este lugar a comprar ropa para vender en su país (Flores, 2014). Un punto más de comercio al por mayor de prendas de vestir es el ubicado en la zona metropolitana de Moreleón, Uriangato y Yuriria, en el estado de Guanajuato en donde el comercio y la industria textil son la actividad económica principal, donde se encuentran gran cantidad de fábricas que ofertan sus productos a través de más de 4,000 establecimientos a lo largo de un corredor comercial de más de 4 kilómetros lineales donde puede encontrar una enorme variedad de prendas de vestir que representan el motor de la economía local, esta actividad da empleo a 30,000 personas. (Expo Vestir Guanajuato, 2014)

### **3.6 Gasto Familiar en prendas de vestir.**

El gasto que realizan las familias en México, según datos de INEGI, sobresale el gasto en alimentos y bebidas, ya que éste representa el 33.7% del gasto total, además destacan los gastos en: Artículos y servicios de educación con 9.5%, el cuidado personal con 6.1%, y refacciones, partes, accesorios, mantenimiento, combustible y servicio para vehículo con 5.9%. Por su parte, el gasto en Vestido de las familias en promedio representa el 3.6% del gasto total. INEGI 2014.

El tema del gasto que se destina a la adquisición de prendas de vestir, es un tema cada vez más citado por los expertos en la industria, ya que en un mercado tan globalizado como en el que se vive actualmente, las personas deciden gastar parte de su ingreso en un sinnúmero de productos y servicios antes que comprar ropa, teniendo un panorama donde el ingreso es limitado y con el acceso a nuevas tecnologías; Se puede citar un ejemplo en donde las personas prefieren tener un "Smartphone" o bien un sistema de televisión por cable, antes de pretender hacer un gasto en ropa. Es por ello que las campañas de mercadotecnia que se desarrollan deben ser lo suficientemente eficientes para mantenerse en la mente del consumidor, esto para que el consumidor destine cierta parte de su ingreso al consumo de prendas de vestir.

## Capítulo 4

### 4. El comercio internacional en la Industria del Vestido

En este cuarto capítulo se analiza el intercambio comercial de prendas de vestir a nivel mundial, ya que para desarrollar ventajas competitivas es importante conocer a los competidores, y en general el mercado y las tendencias internacionales que se presentan, para efectos de este estudio se analizarán las importaciones y exportaciones de prendas de vestir de los principales países que realizan dicho intercambio comercial, mediante el análisis bases de datos históricos y actuales. En México La Subsecretaría de Comercio Exterior, es la encargada de la administración del intercambio comercial con otros países, la cual realiza funciones para el fortalecimiento de la integración y la competitividad de México en las cadenas globales de valor, mediante la negociación, formalización y administración de los tratados y acuerdos internacionales de comercio e inversión. Para 2014 en México existe una red de 11 Tratados de Libre Comercio con 46 países (TLCs), 33 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI's) y 9 Acuerdos de Alcance Limitado en el Mercado de Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). Además, México participa activamente en organismos y foros multilaterales y regionales como la Organización Mundial del Comercio (OMC), el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Derivado de las regulaciones de estas relaciones comerciales, en primer lugar, se debe considerar la existencia de un Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías o SA (Sistema Armonizado), establecido por la Organización Mundial de Aduanas (OMA). Este sistema de clasificación internacional del comercio de mercancías entró en vigor en 1988 en los países miembros de la OMA y contiene más de 5.000 subpartidas de 6 dígitos, que se pueden subdividir aún más en función de los requisitos administrativos y estadísticos de los países. (OMC 2015)



#### **4.1 El Sistema Armonizado de Clasificación Arancelaria.**

En México el Sistema Armonizado está representado en la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación, que clasifica las mercancías objeto del comercio internacional, atendiendo a su naturaleza, grado de elaboración y, en ciertos casos el sector al que se destina. Además, garantiza la comparabilidad a nivel internacional de las estadísticas del comercio exterior de nuestro país con el resto del mundo. Esta tarifa está regulada por la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE). La secretaria de economía ofrece un sistema de información arancelaria vía internet, que permite conocer estadísticas del comercio exterior, de acuerdo con la clasificación arancelaria que se desea conocer. (SIAVI).<sup>19</sup>

#### **4.2 Clasificación Arancelaria según la LIGIE**

Publicada en DOF 18 de junio 2007

Ley de Impuestos generales a la Importación y Exportación

*ARTÍCULO 2.- Las Reglas Generales y las Complementarias para la aplicación de la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación, son las siguientes:*

*I.- Reglas Generales. La clasificación de mercancías en la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación se regirá por las reglas siguientes:*

*1. Los títulos de las Secciones, de los Capítulos o de los Subcapítulos sólo tienen un valor indicativo, ya que la clasificación está determinada*

---

<sup>19</sup> Disponible en <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/comercio-exterior/informacion-estadistica-y-arancelaria>

*legalmente por los textos de las partidas y de las Notas de Sección o de Capítulo y, si no son contrarias a los textos de dichas partidas y Notas...*

## *II.- Reglas Complementarias.*

*1ª. Las Reglas Generales para la interpretación de la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación son igualmente válidas para establecer dentro de cada subpartida la fracción arancelaria aplicable, excepto para la Sección XXII, en la que se clasifican las mercancías sujetas a operaciones especiales.*

*2ª. La Tarifa del artículo 1 de esta Ley está dividida en 22 Secciones que se identifican con números romanos, ordenados en forma progresiva, sin que dicha numeración afecte la codificación de las fracciones arancelarias. Las fracciones arancelarias son las que definen la mercancía y el impuesto aplicable a la misma dentro de la su partida que les corresponda, y estarán formadas por un código de 8 dígitos, de la siguiente forma:*

- a. El Capítulo es identificado por los dos primeros dígitos, ordenados en forma progresiva del 01 al 98,
- b. El Código de partida se forma por los dos dígitos del Capítulo seguidos de un tercer y cuarto dígitos ordenados en forma progresiva;
- c. La subpartida se forma por los cuatro dígitos de la partida adicionados de un quinto y sexto dígitos, separados de los de la partida por medio de un punto.
- d. Los seis dígitos de la subpartida adicionados de un séptimo y octavo dígitos, separados de los de la subpartida por medio de un punto, forman la fracción arancelaria. Las fracciones arancelarias estarán ordenadas del 01 al 99, reservando el 99 para clasificar las mercancías que no estén comprendidas en las fracciones con terminación 01 a 98. (LIGIE, 2007)

Para efectos de este estudio se analizarán 3 capítulos del sistema armonizado:

61.00.00, (Prendas y complementos de vestir, de punto).

62.00.00 (Prendas y complementos de vestir excepto los de punto.)

63.00.00 (Los demás artículos textiles confeccionados; conjuntos o surtidos; prendería y trapos)

### **4.3 Cifras del Comercio Internacional Cap. 61, 62 y 63**

En el siguiente apartado se presentan cifras de lo que diferentes organizaciones como CECHIMEX<sup>20</sup> consideran como los principales capítulos correspondientes a la Industria del Vestido y en general la cadena HTC, cabe mencionar que esta cadena incluye diversos capítulos del Sistema Armonizado (SA), CECHIMEX realiza este análisis clasificando las distintas etapas de la cadena HTC, la parte de Hilo y Textil incluyen subpartidas de los capítulos 50 al 60, o por ejemplo partidas de diferente capítulos como la 39.21.12, referente a los polímeros de vinil, 70.19.50 referente a los hilados de fibra de vidrio, o bien la 42.02.12 correspondiente a la fabricación de artículos de viaje como maletas y bolsos de diferentes materiales, es así que este estudio se enfoca principalmente en la etapa “Confección”, que representa como tal la prenda de vestir en su última etapa, representados en los capítulos 61, 62 y 63. Ver Anexo 1 para conocer los artículos que comprenden dichos capítulos.

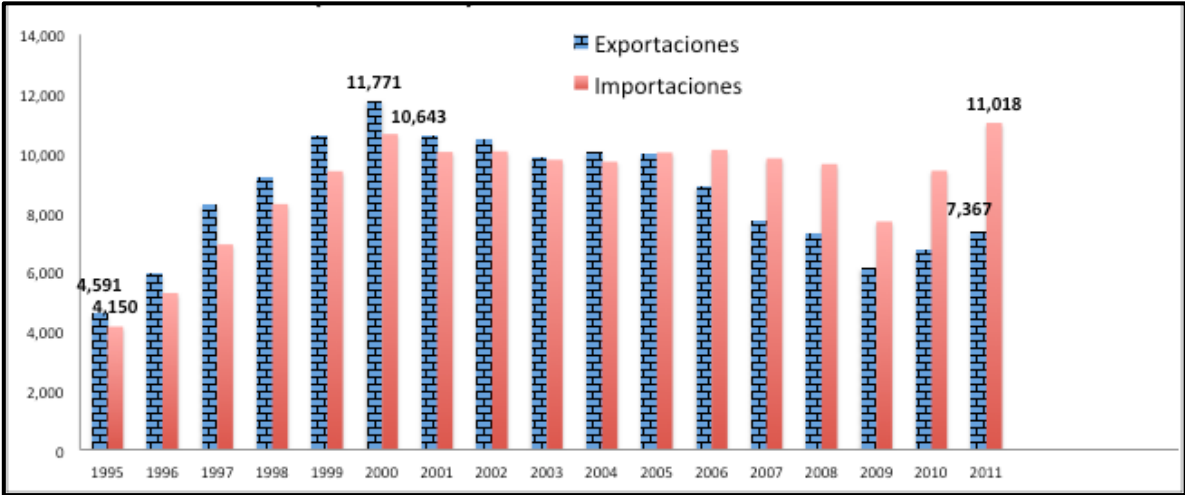
A continuación, se muestra una gráfica del total de las importaciones y exportaciones realizadas por México de toda la cadena HTC en el periodo 1995-

---

<sup>20</sup>Centro de Estudios China-México (CECHIMEX) tiene como objeto mejorar y profundizar el conocimiento de la socio-economía china, enfatizando en las relaciones bilaterales de largo plazo y funcionará como una Unidad Mixta de Servicios y se regirá por su legislación definida en la UNAM.

2011 en donde se observa que las exportaciones han tenido un comportamiento irregular; en el año 2000 se presentó un nivel máximo de 11 mil millones de dólares, lo cual ha ido disminuyendo sin volver a alcanzar ese máximo. En contraste las importaciones que en todo momento han mostrado una tendencia positiva.

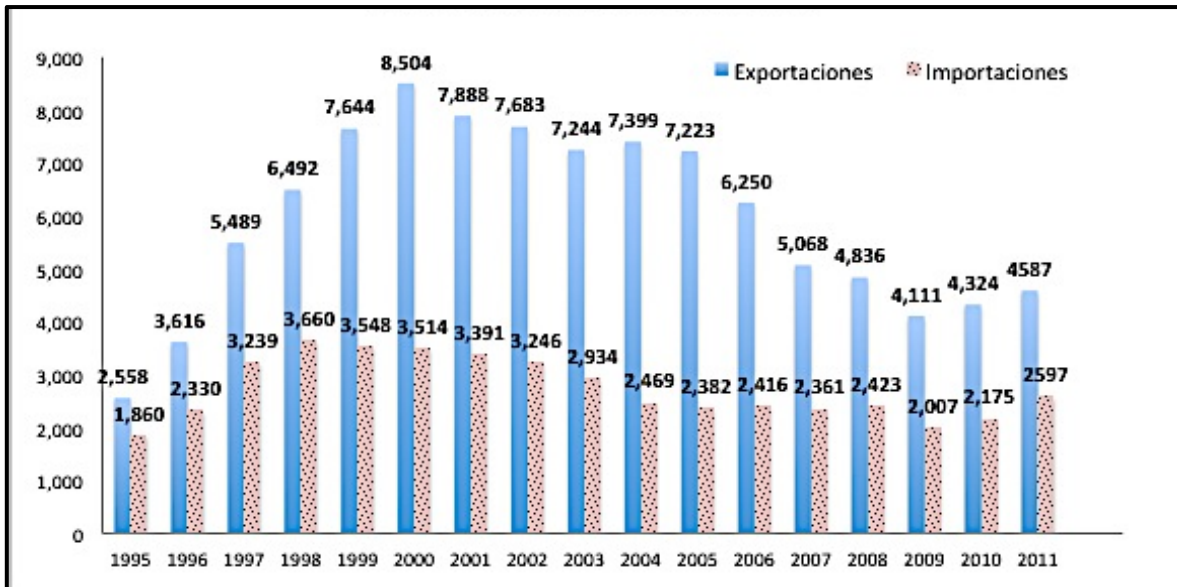
**4.1 México: Exportaciones- Importaciones totales de la Cadena HTC 1995-2011 (Cifras en Millones de Dolares)**



Fuente: Elaboración Propia con datos de CECHIMEX 2012, Estadísticas de Importaciones y Exportaciones, México: cadena hilo-textil-confección. Consultado en Septiembre 2015

Como se observa en la gráfica 4.1, las importaciones de la cadena HTC en su conjunto han superado a partir de 2005 a las exportaciones, lo que resulta importante resaltar es que en la etapa “Confección” que como se mencionó anteriormente solo incluye capítulos 61, 62 y 63 de SA, México ha tenido una balanza comercial positiva, como se muestra en la siguiente gráfica con exportaciones principalmente a Estados Unidos.

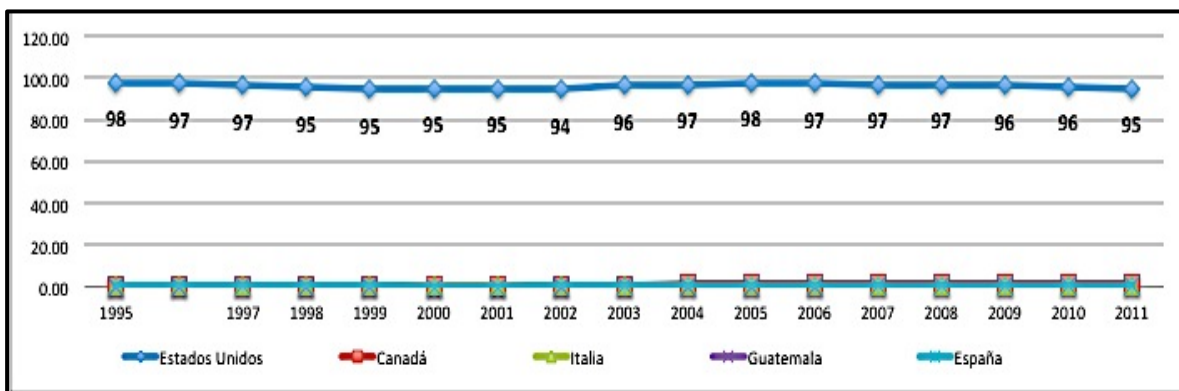
#### 4.2 México: Exportaciones-Importaciones del segmento "Confección" de la cadena HTC (Cifras en Millones de Dolares)



Fuente: Elaboración Propia con datos de CECHIMEX 2012, Estadísticas de Importaciones y Exportaciones, México: cadena hilo-textil-confección. Consultado en Septiembre 2015

A continuación se muestra la gráfica 4.3, donde se observan las exportaciones de México a diferentes países del mundo referente al segmento "Confección" del año 1995 al 2011.

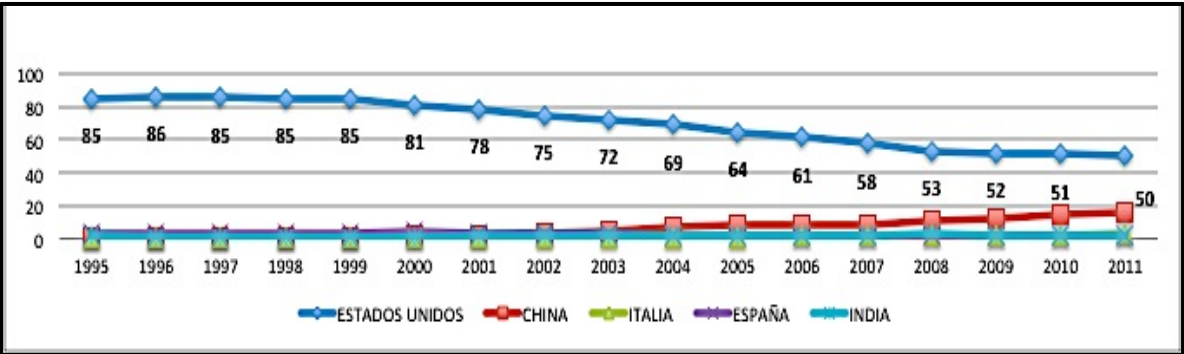
#### 4.3 Exportaciones Totales del segmento "Confección" de la cadena HTC por países destino 1995-2011 (En Porcentajes)



Fuente: Ibídem

En la gráfica 4.3, se muestra que las prendas de vestir incluidas en los capítulos 61, 62 y 63 del SA, que exporta México, son enviadas principalmente con el socio comercial número uno de México que es Estados Unidos, lo que ha representado exportaciones por más del 95% a lo largo de los años.

**4.4 Importaciones Totales del segmento "Confección" de la cadena HTC por países de origen 1995-2011 (En Porcentajes)**



Fuente: Ibídem

Respecto a las importaciones, para 2011 México introdujo el 50% del total de las importaciones de prendas de vestir de Estados Unidos lo que representa 4,580 millones de dólares, por otro lado China empieza a tener participación importante a partir de 2001, cuando entra oficialmente a la OMC, las importaciones provenientes de China hacia México representan el 15% para 2011, y por las tendencias de la gráfica 4.4, en poco tiempo superara a Estados Unidos, eso sin mencionar el mercado de contrabando el cual se analizara más adelante.

Otros datos importantes a considerar sobre el comercio internacional de prendas de vestir, se obtuvieron de la plataforma COMTRADE<sup>21</sup>, una base de datos estadísticos comerciales a nivel mundial.

<sup>21</sup> COMTRADE es un sistema de recopilación de datos "Web-based" de las Naciones Unidas sobre el comercio de mercaderías, importaciones, exportaciones, reexportaciones, productos por socio comercial y con datos anuales, valores en dólares de los Estados Unidos, pesos netos y cantidades secundarias. Disponible en <http://comtrade.un.org/>

A continuación, se presenta una serie de análisis del comercio mundial de prendas de vestir en 2014, donde se encuentran incluidos los capítulos 61, 62 y 63 del SA. En primer lugar, tenemos los 10 principales países exportadores de prendas de vestir, incluyendo a México y Estados Unidos.

#### 4.5 Principales países Exportadores de artículos comprendidos en los capítulos 61, 62 y 63 del Sistema Armonizado 2014

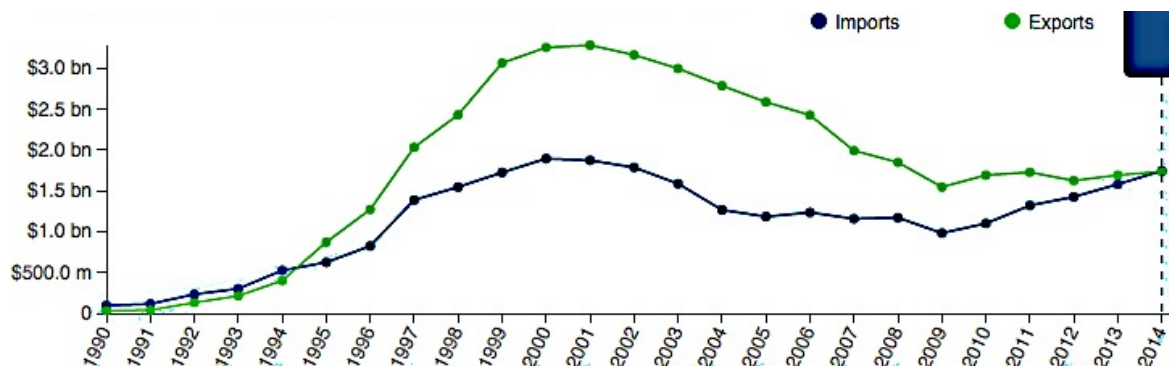
Principales países exportadores Cap. 61-62-63 en 2014		
País	Monto en Dólares	Participación.
China	\$201,911,897,481	43.83%
Italia	\$23,420,570,846	5.08%
Alemania	\$22,578,929,049	4.90%
India	\$21,151,447,745	4.59%
China, Hong Kong	\$19,715,297,668	4.28%
Francia	\$11,468,835,325	2.49%
Holanda	\$10,419,411,154	2.26%
Reino Unido	\$9,616,060,187	2.09%
Bélgica	\$9,457,216,790	2.05%
Pakistán	\$8,293,739,372	1.80%
USA	\$7,529,873,885	1.63%
México	\$5,461,784,875	1.19%
Total, de Exportaciones	\$460,656,064,822	100.00%

Fuente: Elaboración Propia con datos de COMTRADE, donde se Incluyó en el 100% a México y Estados Unidos, para un panorama comparativo respecto a los 10 principales países exportadores. Disponible en <http://comtrade.un.org/data/> Consultado en Septiembre 2015

Como se observa en la tabla 4.5, el principal proveedor de prendas de vestir en el mundo es China, con una participación del alrededor del 43% del total de las exportaciones, seguido de Italia que representa solo el 5%, México tiene una participación considerable con 5 mil millones de dólares, lo cual figura como un dato interesante, ya que el país se coloca dentro de los principales exportadores a nivel mundial, sin embargo como se mencionó anteriormente al rededor del 96% de la producción se exporta a Estados Unidos.

Para el capítulo 61 referente a las prendas y complementos de vestir de punto. En 2014, México tiene una balanza comercial equilibrada, como lo muestra la gráfica 4.6. Con alrededor de 1,736 millones de dólares en exportaciones y 1,745 millones de dólares en importaciones.

#### 4.6 México: Comercio de artículos comprendidos en el Capítulo 61 (Ropa y Accesorios de punto) 1990-2014

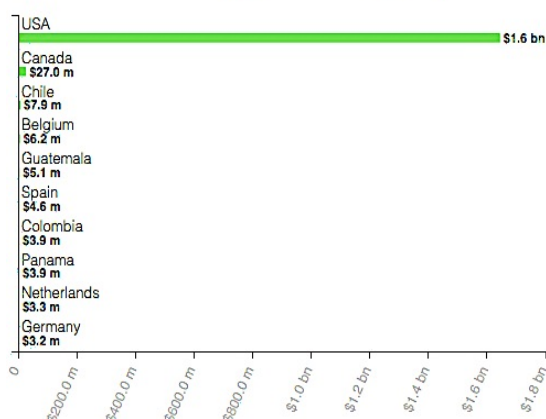


Fuente: COMTRADE, Disponible en <http://comtrade.un.org/data/> Recuperado en Septiembre 2015

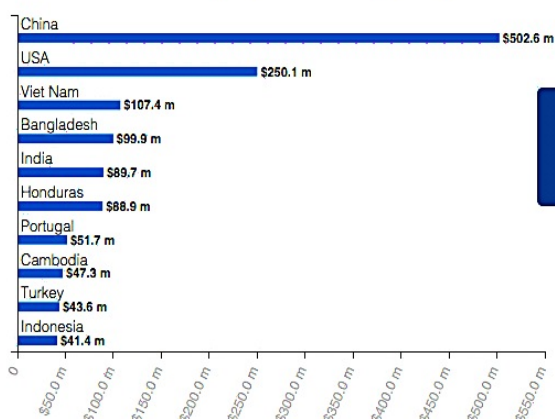
En la grafica 4.7 podemos observar los principales países que realizan intercambio comercial con México, de mercancías incluidas en el capítulo 61.

#### 4.7 México: 10 Principales países de intercambio comercial Capito 61

México - Top-10 mercados de exportación para los artículos de ropa, accesorios, de punto o



México - Top-10 mercados de importación de los artículos de ropa, accesorios, de punto o



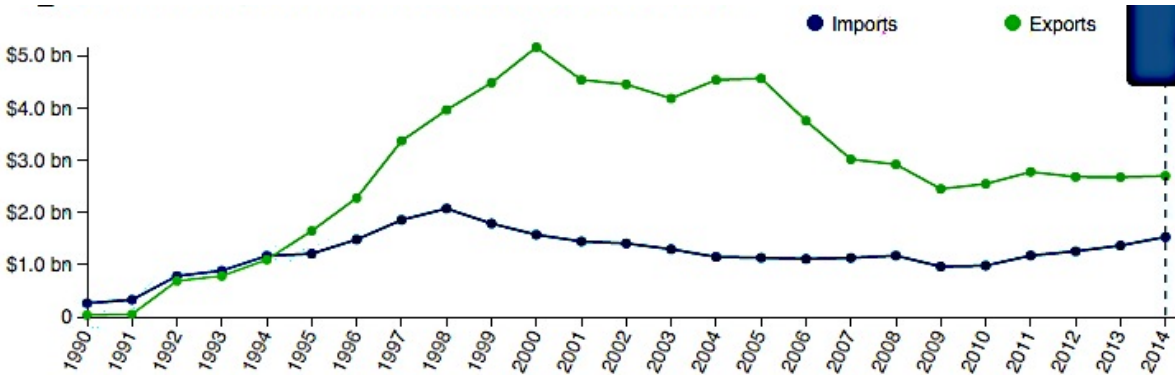
Fuente: Ibídem



Nuevamente se observa en la gráfica 4.7 que el destino de las prendas de vestir comprendidas en el capítulo 61, que principalmente se refiere a prendas de vestir de tejidos de punto es Estados Unidos, seguido por Canadá, Chile, Bélgica, Guatemala, España, Colombia, lo que puede considerarse como un área de oportunidad, para importar productos a estos países de Europa. Las importaciones provenientes principalmente de China, Estados Unidos, Vietnam, Bangladesh e India.

Para el Capítulo 62 que incluye prendas y complementos de vestir excepto los de punto, se tiene una balanza comercial positiva de aproximadamente 1,170 millones de dólares, pues las exportaciones, aunque han disminuido en los últimos diez años, para 2014 son de 2,705 millones de dólares mientras las importaciones con tendencia positiva, fueron de 1,532 millones de dólares.

**4.8 México: Comercio de artículos comprendidos en el Capítulo 62 (Ropa y Accesorios Excepto los de punto) 1990-2014**

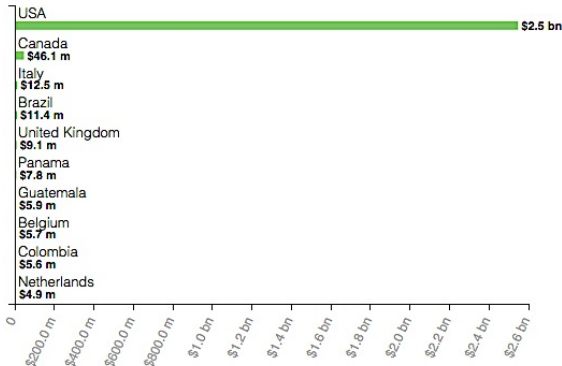


Fuente: Ibídem

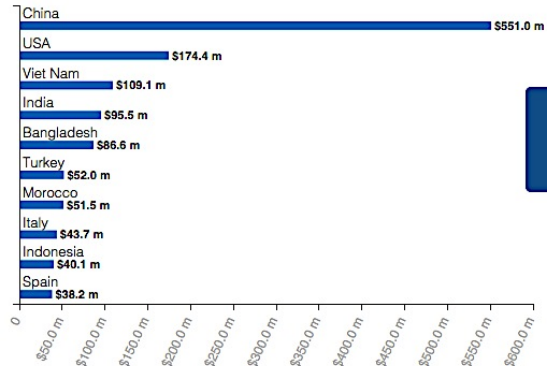
Al igual que la mercancías del capítulo 61, las de el capítulo 62 son exportadas principalmete a Estados Unidos, sin embargo es intersante que aprezacan países como Italia, Brasil, Reino Unido, y Holanda, lo que demuestra que la industria del vestido en México que ha logrado importar, es capaz de cubrir los estándares de calidad y diseño que manejan esos países de primer mundo, como se muestra en la gráfica 4.9,. 10 principales países de intercambio comercial con México, de mercancías incluidas en el capítulo 62

#### 4.9 México: 10 Principales países de intercambio comercial Capito 62

México - Top-10 mercados de exportación para los artículos de ropa, accesorios, no de punto o



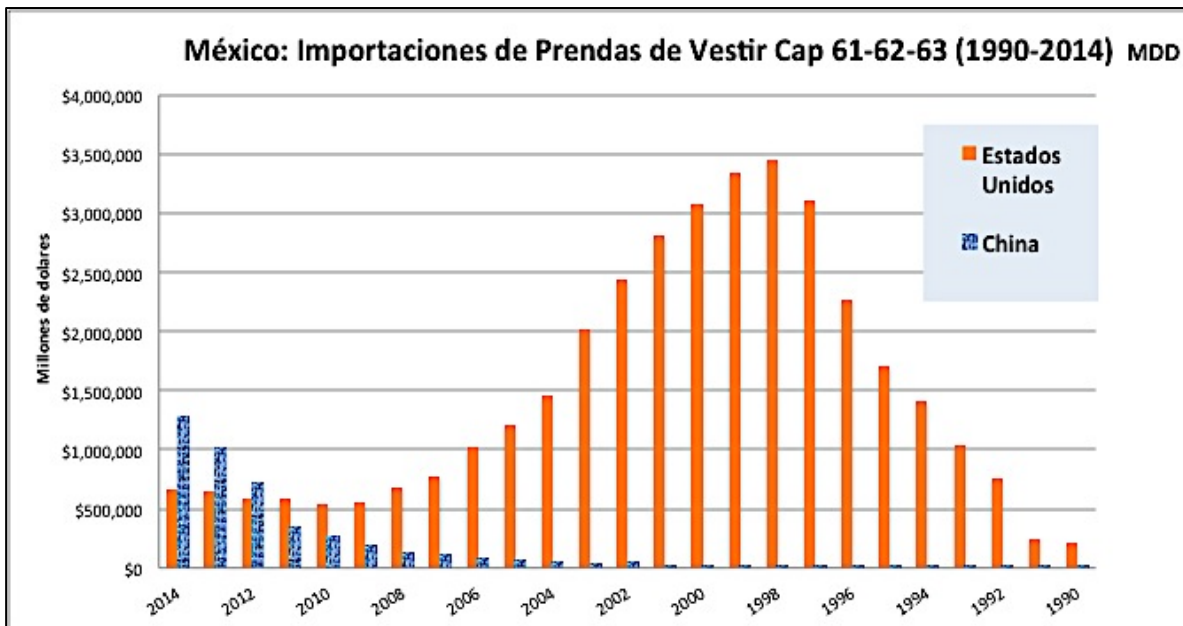
México - Top-10 mercados de importación de los artículos de ropa, accesorios, no de punto o



Fuente: Ibídem

Como se mencionó anteriormente el socio comercial número uno de México es Estados Unidos, sin embargo, para 2014, en la Industria del Vestido, se ha presentado un cambio considerable en la participación de China. Como se puede observar en la tabla 4.10.

#### 4.10 México: Importaciones de prendas de Vestir Capítulo 61-62-63. 1990 a 2014 (Millones de Dólares)



Fuente: Elaboración Propia con datos de COMTRADE, Disponible en <http://comtrade.un.org/data/> Consultado en Septiembre 2015.

A partir del año 2000 se han presentado ciertos sucesos poco alentadores para la Industria del Vestido en México, en primer lugar, por la desaceleración económica de Estados Unidos que impacta en gran medida por ser principal socio comercial de México, además de la crisis financiera que impactó en todos los mercados a partir de 2007 y ocasionó disminución en la cantidad de comercio de México y en general del mundo. Por el contrario el comercio entre México y La República Popular China ha incrementado considerablemente en los últimos años, principalmente después de su ingreso a la OMC en 2001, hasta llegar a ser el segundo socio comercial, sin embargo no es así en lo que refiere a la importación de prendas de vestir, pues a partir de 2012 las importaciones chinas superaron a las provenientes de Estados Unidos, que fueron aproximadamente 715 millones de dólares, aumentando a 1,286 millones de dólares para 2014, lo que representa un aumento del 79% en tan solo dos años. Una causa de este cambio se presenta dentro del marco del protocolo de adhesión de china a la OMC, en las negociaciones entre México y China referente a cuotas compensatorias, en donde México obtuvo un periodo de seis años durante el cual aplicaba cuotas compensatorias a productos chinos sin que su gobierno tenga posibilidad de cuestionarlas, el cual venció en 2008, sin embargo se celebró un nuevo acuerdo, bajo el amparo del Acuerdo en Materia de Medidas de Remedio Comercial (de transición en materia de cuotas compensatorias para los sectores industriales de México afectados por la eliminación de las cuotas compensatorias impuestas a diversas importaciones chinas, comprendidas en 953 fracciones arancelarias incluidas fracciones de los capítulos 61 y 62), que venció el 11 de diciembre de 2011. En donde se protegieron productos “sensibles”, por ejemplo, en el sector de confección quedó protegido el 72% del valor de las importaciones. Sin duda, las importaciones provenientes de China se incrementaron una vez cumplidos los plazos acordados. A lo cual Martínez (2010) menciona que al gobierno mexicano debe incrementar la eficiencia de su marco jurídico, principalmente el que regula las medidas técnicas y el que aplica las cuotas compensatorias ante una eliminación de aranceles indiscriminados que hasta este momento México tiene con China. (Martínez, 2010)

Para tener más en claro el punto anterior, a continuación, se presenta una tabla de las importaciones de prendas de vestir provenientes tanto de Estados Unidos como de China, que México ha realizado en los últimos cinco años.

#### 4.11 México: Importaciones Provenientes de Estados Unidos y China 2010-2014

Importaciones de prendas de vestir por México en Dólares		
Año	Estados Unidos	China
2014	\$669,375,998	\$1,286,302,452
2013	\$644,649,114	\$1,018,249,929
2012	\$593,889,164	\$715,724,749
2011	\$580,049,549	\$348,730,837
2010	\$544,727,549	\$274,736,752

Fuente: Elaboración propia con datos de COMTRADE. Septiembre 2015

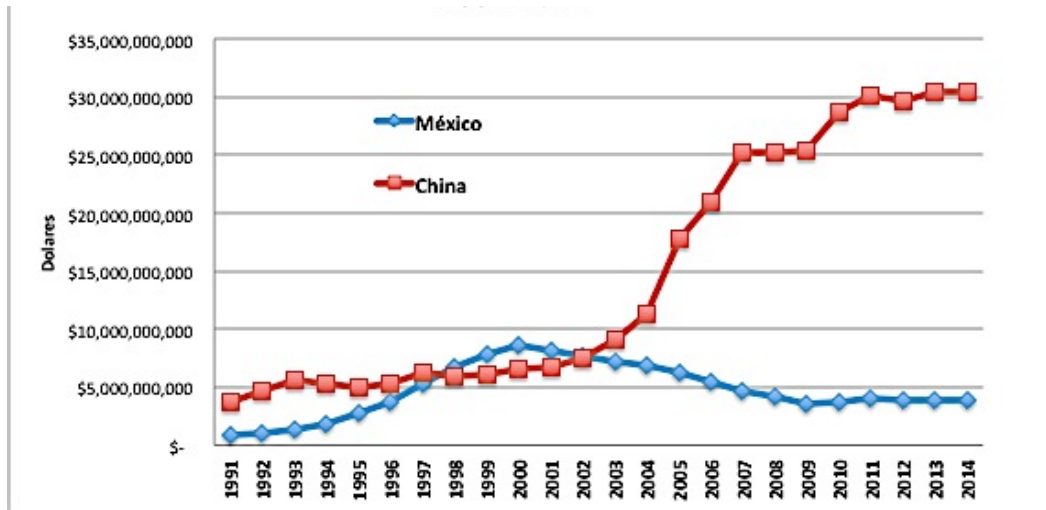
Además del punto mencionado anteriormente en donde Estados Unidos dejó de ser el principal proveedor de prendas de vestir de México, otro punto que resulta alarmante es que de igual forma México dejó de ser el principal proveedor de prendas de vestir de Estados Unidos, ya que antes de 2001, las importaciones de prendas de vestir realizadas por Estados Unidos provenían de México, lo que se considera una pérdida grave del mercado, ya que para 2014 Estados Unidos es el principal consumidor de prendas de vestir en el mundo, seguido de Alemania, Japón y Reino Unido, lo cual se muestra en la tabla 4.12.

#### 4.12 Principales países Importadores de Prendas de Vestir 2014

Principales países importadores de prendas de vestir valor en dólares. En 2014		%
USA	\$82,985,947,565	41%
Alemania	\$37,907,541,490	19%
Japón	\$29,358,713,429	15%
Reino unido	\$27,552,554,643	14%
Francia	\$23,338,452,853	11%

Fuente: Elaboración propia con datos de COMTRADE. Septiembre 2015

#### 4.13 Estados Unidos: Importaciones de Prendas de Vestir 1991- 2014



Fuente: Ibídem.

Se puede considerar como cifras alarmantes para la economía local, no solo en México sino en todo el mundo pues china ha tomado gran parte del comercio internacional, sin que muchos países tomen beneficio de estos flujos comerciales, pues se ve reflejado en la disminución de la participación en el PIB de los países.

Otro dato importante para este estudio, se presenta al analizar la diferencia de cantidades correspondientes a las importaciones y exportaciones totales de las prendas de vestir.

#### 4.14 Total de Comercio Mundial Capítulo 61-62-63 2014

Intercambio comercial Mundial Cap:61-62-63 2014	
Total de Exportaciones	\$460,656,064,822
Total de Importaciones	\$436,502,672,660
Re- importaciones	\$2,934,503,519
RE-exportaciones	\$4,057,348,496

Fuente: Elaboración propia con datos de COMTRADE. Septiembre 2015

La tabla 4.14 muestra que existe una gran diferencia entre la cantidad de las exportaciones en relación a las importaciones, es decir, las cantidades deberían

ser iguales o muy similares, ya que las exportaciones son recibidas en las mismas cantidades como importaciones por distintos países, sin embargo en la gráfica anterior hay una diferencia de alrededor de 24 mil millones de dólares, lo que se debe a diversas causas como la triangulación, evasión fiscal y contrabando, lo cual se estudia a continuación.

#### **4.4 Triangulación del Comercio Exterior.**

Este tema ha sido abordado desde distintos puntos de vista por especialistas en comercio internacional, Kitain (1982), realizó un estudio en donde menciona que:

*...triangular es un fenómeno económico tan antiguo como el propio comercio exterior. Por ello, resulta extraño que no se haya escrito mucho sobre él y que, incluso, ni siquiera se tenga registrado el concepto “comercio triangular” o uno semejante en bibliotecas como la del Centro de Comercio Internacional, de Ginebra; la de las Comunidades Económicas Europeas, de Bruselas, o la del Instituto de Economía Internacional de la Universidad de Kiel. (Kitain de Zimmerman, 1982)*

Esta afirmación tiene mucho sentido, al analizar que actualmente en los organismos internacionales como la OMC, éste no es un tema de gran importancia o por ejemplo en México la Ley de Comercio Exterior no tipifica la triangulación de mercancías. En dicho estudio presentado en los años 80's se analiza un ejemplo de la triangulación de exportaciones mexicanas a la entonces vigente República Federal de Alemania (RFA), en donde se realizó el cálculo de productos mexicanos que pasaron por algún país distinto antes de llegar a la RFA, entre los productos analizados se encuentra el tabaco, el algodón y café, entre otros. Triangulados principalmente por Estados Unidos, Suiza y el Reino Unido.

En primer lugar, la autora menciona que es riesgoso generalizar este tema, a menos que se tenga un conocimiento certero de las políticas de compra y venta de las empresas importadoras y exportadoras involucradas en cada negociación. Además de la que la información debe tener los mismos criterios de análisis, y tener en cuenta que existen diferentes tipos de sistemas de registro de comercio exterior que pueden ser la principal causa de la discrepancia de datos. Otras posibles causas son: que las mercancías hayan entrado directamente a través de aduanas, para su consumo interno, haya entrado a zonas especiales como las zonas libres o que sea importación temporal bajo régimen de maquila.

Otras principales razones que provocan el comercio triangular son:

- a) Que un país quisiera colocar su producto en otro, pero necesita de un tercero para que coloque su producto en aquel país, aprovechando las barreras arancelarias y no arancelarias, o bien los canales de distribución más eficientes, o un mejor conocimiento del mercado.
- b) Que un país sirva para financiar a un tercero en la adquisición de mercancías.
- c) Que un país compre o adquiera de otras mercancías para revenderlas persiguiendo una utilidad económica.
- d) Que el pago de las mercancías sea motivo de triangulación, por ejemplo el caso de Suiza, que aparece como triangulador en el comercio internacional de muchos países, aun cuando su papel sea más bien de intermediario solo para el pago de la mercancía por el tema de fiscalización.

Otro estudio más reciente sobre la triangulación es el presentado por Morales (2008), dicho estudio realiza un análisis referente a las importaciones provenientes de China hacia México, donde se muestra cierta discrepancia en “Los registros de comercio exterior”, como se presentó en el caso anterior. Al comparar los datos de la plataforma COMTRADE, y los datos proporcionados por la Secretaría de Economía mediante el SIAVI (Sistema de Información Arancelaria Vía Internet). Dentro de las razones de la triangulación comercial Morales menciona que la mayoría de los importadores mexicanos, en lugar de acudir directamente a

proveedores chinos, están efectuando sus compras en los Estados Unidos, con el consecuente efecto negativo de no establecer relaciones directas fructíferas entre empresarios chinos y mexicanos. Una razón más que se mencionó para justificar la discrepancia de datos en dicho estudio fue que se puede suponer que, al menos parcialmente las grandes divergencias estadísticas podrían encontrar su explicación en fenómenos de triangulación del comercio que COMTRADE contabiliza como reexportaciones. En la tabla 4.14 que se presentó anteriormente, se contabilizan estas reexportaciones, lo cual figura como una parte mínima de las exportaciones e importaciones. (Morales Troncoso, 2008)

#### **4.5 Prácticas Desleales del Comercio Internacional.**

El Secretario de Economía Idelfonso Guajardo V. menciona que la Industria Textil y del Vestido ha perdido 10 mil millones de pesos de valor en su producto generado, y esto ha obedecido a dos grandes elementos que se han suscitado en este impacto. El primero, fue la entrada de China al sistema del comercio internacional y la entrada de Vietnam al mercado internacional. Eso nos desplazó en nichos de mercado que habían sido abiertos por el Tratado de Libre Comercio; pero al mismo tiempo también en el territorio nacional estuvimos viendo el doloso impacto de las famosas prácticas de contrabando técnico, la subvaluación, la subfacturación, la triangulación y la clasificación arancelaria dolosa. (SHCP, 2014)

El párrafo anterior presenta un panorama de cómo las prácticas desleales del comercio internacional afectan en la Industria del Vestido en México. En el siguiente apartado se presentan los conceptos que conllevan las prácticas desleales. Según la OMC las prácticas desleales del comercio internacional, deben ser tratadas por parte de un órgano regulatorio, que es quien determina lo que es leal o desleal en el comercio internacional y la manera en que los gobiernos pueden responder, especialmente imponiendo derechos de importación en las que se deben aplicar medidas correctivas.



El procedimiento de la OMC para resolver controversias comerciales en el marco del entendimiento sobre solución de diferencias, los países someten sus diferencias a la OMC cuando estiman que se han infringido los derechos que les corresponden en virtud de los Acuerdos. Los dictámenes de los expertos independientes designados especialmente para el caso, se basan en la interpretación de los Acuerdos y de los compromisos contraídos por cada uno de los países. A continuación, se presentan las prácticas desleales del comercio internacional más comunes.

#### **4.6 Medidas antidumping**

Según la OMC estas medidas se aplican si una empresa exporta un producto a un precio inferior al que normalmente se vende en el mercado de su propio país y se dice que incurre en “dumping”. Los gobiernos adoptan medidas contra el dumping con objeto de proteger a sus ramas de producción nacionales. El Acuerdo de la OMC no emite ningún juicio y se centra en la manera en que los gobiernos pueden o no responder al dumping, establece disciplinas para las medidas antidumping y a menudo se le denomina “Acuerdo Antidumping”. Las definiciones jurídicas son más precisas, pero, hablando en términos generales, el Acuerdo de la OMC autoriza a los gobiernos a adoptar medidas contra el dumping cuando se ocasione un daño genuino “importante” a la rama de producción nacional competidora. Para poder adoptar esas medidas, el gobierno tiene que poder demostrar que existe dumping, calcular su magnitud (cuánto más bajo es el precio de exportación en comparación con el precio en el mercado del país del exportador), y demostrar que el dumping está causando daño o amenaza causarlo.

#### **4.6.1 Subvenciones.**

La subvención se define como una suma de dinero con cargo a los fondos públicos concedida a una rama de producción o a una empresa para ayudarla a mantener bajo el precio de un producto, sin embargo, muchos aducirían que las concesiones fiscales también son una forma de subvención. Para los beneficiarios puede que no haya una gran diferencia entre beneficiarse de un estímulo fiscal o de un préstamo, porque da igual si reciben dinero o se reduce su factura fiscal.

La OMC se vale de El Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias (Acuerdo SMC), el cual tiene una doble función: a) Somete a disciplina la utilización de subvenciones y reglamenta las medidas que los países puedan adoptar para contrarrestar los efectos de las subvenciones. b) Reglamenta que un país puede utilizar el procedimiento de solución de diferencias de la OMC para tratar de lograr la supresión de la subvención o la eliminación de sus efectos desfavorables, o que el país puede iniciar su propia investigación y aplicar finalmente derechos adicionales (llamados “derechos compensatorios”) a las importaciones subvencionadas que se concluya causan un perjuicio a los productores nacionales.

#### **4.6.2 Salvaguardias**

Esta medida corresponde a la protección frente a las importaciones en casos de urgencia, en donde un miembro de la OMC puede restringir temporalmente las importaciones de un producto, lo que se conoce como (adoptar medidas de “salvaguardia”) si las importaciones de ese producto han aumentado en tal cantidad que causan o amenazan causar daño a una rama de producción nacional. En el Acuerdo se estipula que los miembros no tratarán de adoptar, adoptarán, ni mantendrán limitaciones voluntarias de las exportaciones, acuerdos de comercialización ordenada, u otras medidas similares por el lado de las exportaciones ni por el de las importaciones. Un incremento de las importaciones que justifique la adopción de medidas de salvaguardia puede ser un aumento real de las importaciones (un *aumento absoluto*); o puede ser también un incremento

de la proporción de las importaciones de un mercado en proceso de contracción, aun cuando el volumen de las importaciones no sea mayor (*aumento relativo*).

Para el caso específico de las prácticas desleales del comercio internacional, cada país tiene un órgano regulador, que basa sus regulaciones en los acuerdos de la OMC, y son aplicables y sujetas de regulación, siempre y cuando sean países miembros de la OMC.

## **4.7 UPCI**

En México la Secretaría de Economía (SE) es la encargada de regular y promover el comercio exterior, para el tema de prácticas desleales cuenta con la Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales (UPCI), que es regulada principalmente por la Ley de comercio exterior, publicada en el DOF en 1993, con una última reforma en 2006. La UPCI es la unidad administrativa del Gobierno de México encargada de llevar a cabo investigaciones en materia de prácticas desleales de comercio internacional y salvaguardas, participa en la defensa jurídica en el ámbito internacional de las resoluciones que emite la SE en la materia, y proporciona asistencia a los exportadores mexicanos afectados por investigaciones tramitadas por gobiernos extranjeros.

### **4.7.1 Ley de Comercio Exterior**

La Ley de Comercio Exterior, en el Título V, referente a las prácticas desleales del comercio internacional menciona que:

*Artículo 28.- Se consideran prácticas desleales de comercio internacional la importación de mercancías en condiciones de discriminación de precios o de subvenciones en el país exportador, ya sea el de origen o el de procedencia, que causen daño a una rama de producción nacional de mercancías idénticas o similares en los términos del artículo 39 de esta Ley. Las personas físicas o morales que importen mercancías en condiciones de prácticas desleales de*

*comercio internacional estarán obligadas al pago de una cuota compensatoria conforme a lo dispuesto en esta Ley.*

*Artículo 29.- La determinación de la existencia de discriminación de precios o de subvenciones, del daño, de la relación causal entre ambos, así como el establecimiento de cuotas compensatorias se realizará a través de una investigación conforme al procedimiento administrativo previsto en esta Ley y sus disposiciones reglamentarias.*

*La prueba de daño se otorgará siempre y cuando en el país de origen o procedencia de las mercancías de que se trate exista reciprocidad. En caso contrario, la Secretaría podrá imponer cuotas compensatorias sin necesidad de determinar la existencia de daño.*

#### *Capítulo II Discriminación de precios*

*Artículo 30.- La importación en condiciones de discriminación de precios consiste en la introducción de mercancías al territorio nacional a un precio inferior a su valor normal.*

*Artículo 31.- El valor normal de las mercancías exportadas a México es el precio comparable de una mercancía idéntica o similar que se destine al mercado interno del país de origen en el curso de operaciones comerciales normales.*

*Artículo 32. Se entiende por operaciones comerciales normales las operaciones comerciales que reflejen condiciones de mercado en el país de origen y que se hayan realizado habitualmente, o dentro de un período representativo, entre compradores y vendedores independientes.*

#### *Capítulo III Subvenciones*

*Artículo 37.- Para los efectos de esta Ley, se entiende por subvención:*

*I. La contribución financiera que otorgue un gobierno extranjero, sus organismos públicos o mixtos, sus entidades, o cualquier organismo regional, público o mixto*

*constituido por varios países, directa o indirectamente, a una empresa o rama de producción o a un grupo de empresas o ramas de producción y que con ello se otorgue un beneficio*

*II. Alguna forma de sostenimiento de los ingresos o de los precios y que con ello se otorgue un beneficio.*

#### *Capítulo IV Daño a una Rama de Producción Nacional*

*Artículo 39.- Para los efectos de esta Ley se entenderá por daño, salvo el concepto de daño grave para medidas de salvaguarda:*

- I. Un daño material causado a una rama de producción nacional;*
- II. Una amenaza de daño a una rama de producción nacional; o*
- III. Un retraso en la creación de una rama de producción nacional*

*Artículo 40.- Para la determinación de la existencia de daño, se entenderá por rama de producción nacional el total de los productores nacionales de las mercancías idénticas o similares, o aquéllos cuya producción conjunta constituyan una proporción importante de la producción nacional total.*

*En la investigación administrativa se deberá probar que las importaciones en condiciones de discriminación de precios o de subvenciones, causan daño a la rama de producción nacional, en los términos de esta Ley.*

#### *Título VI Medidas de salvaguarda*

*Artículo 45.- Las medidas de salvaguarda son aquellas que, en los términos de la fracción II del artículo 4o., regulan o restringen temporalmente las importaciones de mercancías idénticas, similares o directamente competidoras a las de producción nacional en la medida necesaria para prevenir o remediar el daño grave a la rama de producción nacional de que se trate y facilitar el ajuste de los productores nacionales. Estas medidas sólo se impondrán cuando se haya constatado que las importaciones han aumentado en tal cantidad, en términos absolutos o en relación con la producción nacional, y se realizan en condiciones tales que causan o amenazan causar un daño grave a la rama de producción*

*nacional de que se trate. Las medidas de salvaguarda podrán consistir, entre otras, en aranceles específicos o ad-valorem.*<sup>22</sup>

#### **4.7.2 Casos de Imposición de cuotas compensatorias**

A continuación, se presenta un caso solicitado el 15 de octubre de 2012, de una reclamación presentada por México, en donde solicitó la celebración de consultas con China, con respecto a medidas que supuestamente apoyan a los productores y exportadores de prendas de vestir y productos textiles.

México alega que China mantiene una amplia variedad de medidas que apoyan a los productores y exportadores de prendas de vestir y productos textiles, así como a proveedores de las ramas de producción de algodón y fibras químicas.

Entre dichas medidas figuran exenciones tributarias para determinadas empresas, reducciones de derechos de importación y del IVA para las compras de equipo realizadas por determinados grupos de empresas y empresas situadas en determinadas regiones, medidas supeditadas al empleo de productos chinos y a los resultados de exportación, préstamos de bajo costo otorgados por bancos de propiedad estatal a determinadas ramas de producción, derechos preferenciales para el uso de terrenos, tarifas de electricidad con descuento, apoyo prestado a cultivadores de algodón y a la rama de producción petroquímica china por lo que respecta a la producción, la venta y el transporte, y pagos en efectivo de organismos gubernamentales.

Según México, estas medidas parecen mantener tanto subvenciones prohibidas como subvenciones recurribles que están causando o amenazan causar un perjuicio grave a través del desplazamiento y obstaculización de las exportaciones mexicanas a los Estados Unidos, así como a través de una significativa subvaloración de los precios, una significativa contención de la subida de los

---

<sup>22</sup> Ley de Comercio Exterior. Artículo 12.- Para efectos de esta Ley, los aranceles son las cuotas de las tarifas de los impuestos generales de exportación e importación, los cuales podrán ser: I. Ad-valorem, cuando se expresen en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía. II. Específicos, cuando se expresen en términos monetarios por unidad de medida, y III. Mixtos, cuando se trate de la combinación de los dos anteriores.

precios, una significativa reducción de los precios y una significativa pérdida de ventas en los Estados Unidos.

Otros países que han solicitado medidas en contra de China respecto a las prendas de vestir son la Unión Europea en 2012, el 26 de octubre de 2012, Australia y Guatemala solicitaron ser asociadas a las consultas, el 29 de octubre de 2012, el Brasil, el Perú y los Estados Unidos solicitaron ser asociados a las consultas. El 30 de octubre de 2012, Honduras solicitó ser asociada a las consultas y por último el 15 de noviembre, Colombia solicitó ser asociada a las consultas. (OMC, 2015)

En México anteriormente se presentaron medidas de cuotas compensatorias a las importaciones de prendas de vestir de origen chino, mediante las resoluciones definitivas de *la investigación antidumping y finales del primer y segundo examen de vigencia de las cuotas compensatorias impuestas a las importaciones de prendas de vestir y otras confecciones textiles, originarias de la República Popular China, independientemente del país de procedencia, publicadas el 18 de octubre de 1994, el 15 de diciembre de 2000 y el 3 de marzo de 2006, respectivamente.*

En la Resolución Definitiva, la Secretaría impuso las siguientes cuotas compensatorias:

- a) De 533% para las mercancías que ingresaran por las fracciones arancelarias de las partidas 6101 a la 6117 y de la 6201 a la 6217 de la entonces Tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación;
- b) De 379% para las mercancías que ingresaran por las fracciones arancelarias de las partidas 6301 a la 6310 de la Tarifa de la Ley del Impuesto General de Importación.

A pesar de estas cuotas impuestas a las importaciones de prendas de vestir, el flujo de mercancías incluidas en los capítulos 61, 62 y 63 sigue siendo en forma desmedida como se presentó en las gráficas anteriores, lo cual sigue afectando a la Industria del Vestido nacional.

#### **4.8 Contrabando en la Industria del Vestido**

El contrabando es una práctica desleal del comercio internacional, que a diferencia de las anteriores que son sancionadas y reguladas por el Derecho Administrativo, el contrabando es castigado por el Derecho Penal. En México está vigilado por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, ya que se incurre en un delito fiscal, y está tipificado como tal en El Código Fiscal de la Federación. Capítulo II, De los delitos fiscales.

*Artículo 102.- Comete el delito de contrabando quien introduzca al país o extraiga de él mercancías:*

*I. Omitiendo el pago total o parcial de las contribuciones o cuotas compensatorias que deban cubrirse.*

*II. Sin permiso de autoridad competente, cuando sea necesario este requisito.*

*III. De importación o exportación prohibida.*

*También comete delito de contrabando quien interne mercancías extranjeras procedentes de las zonas libres al resto del país en cualquiera de los casos anteriores, así como quien las extraiga de los recintos fiscales o fiscalizados sin que le hayan sido entregados legalmente por las autoridades o por las personas autorizadas para ello.*

*Artículo 103.- Se presume cometido el delito de contrabando cuando:*

*I. Se descubran mercancías extranjeras sin la documentación aduanera que acredite que las mercancías se sometieron a los trámites previstos en la Ley Aduanera para su introducción al territorio nacional o para su internación de la franja o región fronteriza al resto del país...*

*Artículo 104.- El delito de contrabando se sancionará con pena de prisión. (CFDF, 2014)*



*Por lo cual interviene la Procuraduría General de la Republica, mediante La Unidad Especializada en Investigación de Delitos Fiscales y Financieros, de conformidad con el artículo 4, fracción I, apartado A, de la Ley Orgánica de la Procuraduría General de la República, ejerce las atribuciones del Ministerio Público de la Federación en materia de investigación y persecución de los delitos de Fraude; los comprendidos en el Código Fiscal de la Federación; los previstos en la Ley del Seguro Social y en las Leyes Especiales relativas a las Instituciones del Sistema Financiero. (PGR, 2015)*

#### **4.8.1 Casos de Contrabando actuales.**

Con el propósito de frenar el comercio ilegal que ha impactado severamente a la Industria Textil y del Vestido, ya que en los últimos 10 meses según la secretaria de economía la evasión fiscal ha sido de alrededor de 10 mil millones de pesos, el Gobierno Federal dio a conocer un paquete de medidas para fortalecerla en materia financiera, capacitación y de comercio, que entraron en vigor a partir del primero de enero del 2015. El secretario de Hacienda, Luis Videgaray, detallo que estas medidas buscarán frenar la subvaluación, la triangulación y el contrabando de mercancías, procedente de naciones asiáticas como China. Dentro de las medidas destacan el establecimiento de un padrón para la importación textil del vestido, a fin de identificar a los importadores, un programa de fiscalización continúa sobre todo para quienes tienen antecedentes de operaciones subvaluadas, así como la disminución arancelaria para un 80% de fracciones hasta el 2018. Asimismo, anunció nuevos programas de financiamiento a través de Nacional Financiera y Bancomext para apoyar a Pymes y productores mexicanos de algodón, la cifra destinada para estas medidas es de casi mil millones de pesos. (SE, 2015)

El Jefe del Servicio de Administración Tributaria, Aristóteles Núñez, reveló que la PGR realiza investigaciones en torno a empresarios y agentes aduanales involucrados en redes de comercio ilegal de textiles y prendas de vestir, lo que se considera como medidas que aplica el gobierno federal para combatir la ilegalidad y la impunidad en la actividad económica.

En primer término, se investiga a una red de delincuentes entre México y Estados Unidos que realizaban contrabando técnico o triangulación de prendas textiles y ropa, quienes compran prendas de vestir y textiles de precio bajo y de mala calidad en países asiáticos, los meten a bodegas en Estados Unidos y les cambian la etiqueta, posteriormente los introducen a México con certificados de origen falsos, con lo que gozaron de preferencias arancelarias o incluso no pagaron impuestos.

Otra investigación realizada es a una red internacional que introducía a México prendas textiles subvaluadas, los cuales eran vendidos a precios de mercado e incluso precios menores en México. Las instituciones de gobierno detectaron que 31 importadores realizaban, a juicio y presunción de la autoridad, contrabando equiparado, es decir, subvaluación. Estos importadores, poseen un grupo de 53 proveedores en el extranjero, los cuales están domiciliados en China, Hong Kong, Singapur, Panamá, Islas Vírgenes, Corea del Sur y, en menor medida, en Estados Unidos. Se indicó que 70 por ciento del producto subvaluado importado a México se realiza principalmente por 18 actores que tienen suspensión definitiva o amparos otorgados por un Juez en Mexicali y otro en Baja California. También se da a conocer que fue detectada la participación de 22 agentes aduanales que prestaban servicios de despacho aduanero a los importadores, y de estos agentes aduanales, uno sólo se atribuye el 22% de las operaciones subvaluadas. Una vez que la mercancía ingresa al país, se confecciona y distribuye, los importadores a través de subsidiarias, intermediarias o empresas afines, generan utilidades y las trasladan a 113 ordenantes o empresas “fachada” constituidas en México que coinciden con los representantes legales y accionistas de los mismos importadores.

Aristóteles Núñez, Aseveró que a los 219 actores involucrados en esta red delictiva se les ha cancelado sus certificados de sello digital, lo que significa que no podrán realizar operaciones para deducir el ISR o acreditar el IVA. Asimismo, añadió, se dio de baja del padrón de importadores a los involucrados, lo

que quiere decir que ya no pueden importar más a México, pese al amparo otorgado por los jueces.

El presidente de la Cámara Nacional de la Industria Textil (CANITEX), Moisés Kalach, aplaudió la cooperación entre el sector privado y las autoridades federales que llevaron a estas acciones conjuntas a favor de la legalidad.

Kalach menciona que, si bien la mayor cantidad de empresas siguen el camino de la legalidad, “algunos grupos no lo están haciendo”, pues estos amparos encubren entre 50% y 70% de las importaciones totales del país. También mencionó que los precios declarados de las importaciones, sobre todo asiáticas, no cubren ni los precios de las materias primas, además de las grandes cantidades de prendas subvaluadas que han entrado al país en los últimos que son alrededor de 1,200 millones de prendas. *“Esto es niveles de aproximadamente 10 prendas por habitante, lo cual creemos que es totalmente exorbitante”*. (SHCP, 2015)

## Capítulo 5

### 5. Desarrollo de ventajas competitivas en la Industria del Vestido

#### 5.1 Análisis de resultados de las encuestas realizadas.

Como instrumento de exploración se realizó una encuesta de 16 preguntas (en su mayoría preguntas cerradas) con el objetivo principal de conocer la situación actual de las empresas a las cuales se dirige este estudio, con preguntas principalmente obtenidas del SIEM<sup>23</sup> Presentada en el Anexo 2. La Encuesta se divide en tres partes: La primera tiene el objetivo de explorar la empresa, la segunda para conocer que procesos de la cadena de valor HTC realizan, y la tercera con preguntas referentes a la importación y exportación de mercancías. Se considera importante mencionar que la encuesta se elaboró lo más breve posible, sin preguntas que involucren cantidades monetarias, información de capital, o bien información confidencial, se consideró tener el mayor cuidado para no generar desconfianza en los entrevistados, ya que es difícil obtener información por medio de entrevistas directas, sea por el tema del mal uso de la información, inseguridad (teniendo en cuenta la situación por la que atraviesa el país), temas fiscales, de competencia o cualquier otro tema por el cual las empresas se niegan a proporcionar información.

A pesar de que se presentó evidencia de que la información sería solo para fines estadísticos en un estudio académico, e incluso se pretendió encuestar empresas

---

<sup>23</sup> Sistema de Información Empresarial Mexicano, es un instrumento de información, promoción y consulta de las empresas industriales, comerciales y de servicios que operan en nuestro país, el cual identifica la oferta y demanda de productos y servicios de las empresas registradas. Asimismo, se puede consultar información relacionada con los programas de apoyo. Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/> Consultado en Agosto 2015

de amistades personales del encuestador (proyectando obtener datos lo más fiables posibles), se encontró con diversos comentarios por parte de los encuestados, aludiendo en forma de broma, que si la encuesta era parte de “un programa de fiscalización” o “que si no tendrán problemas por proporcionar esa información”, en estos tiempos no es seguro compartir información a nadie, a pesar de lo anterior, se consiguió encuestar a 24 empresas y a continuación se presentan los resultados.

Las empresas encuestadas, fueron visitadas en locales comerciales, por lo que se puede afirmar que todas comercializan prendas de vestir, mas no todas confeccionan los productos que ofrecen, de las 24 empresas, solo dos se dedican exclusivamente a la comercialización. Sin embargo, otro dato importante que debe ser mencionado, es que algunas empresas en su giro comercial se presentan solo como comercializadoras, y no como fabricantes o confeccionistas de prendas de vestir, a pesar de que confeccionan y comercializan sus productos. Lo que pudo corroborarse en algunas empresas, análisis que será omitido en este estudio.

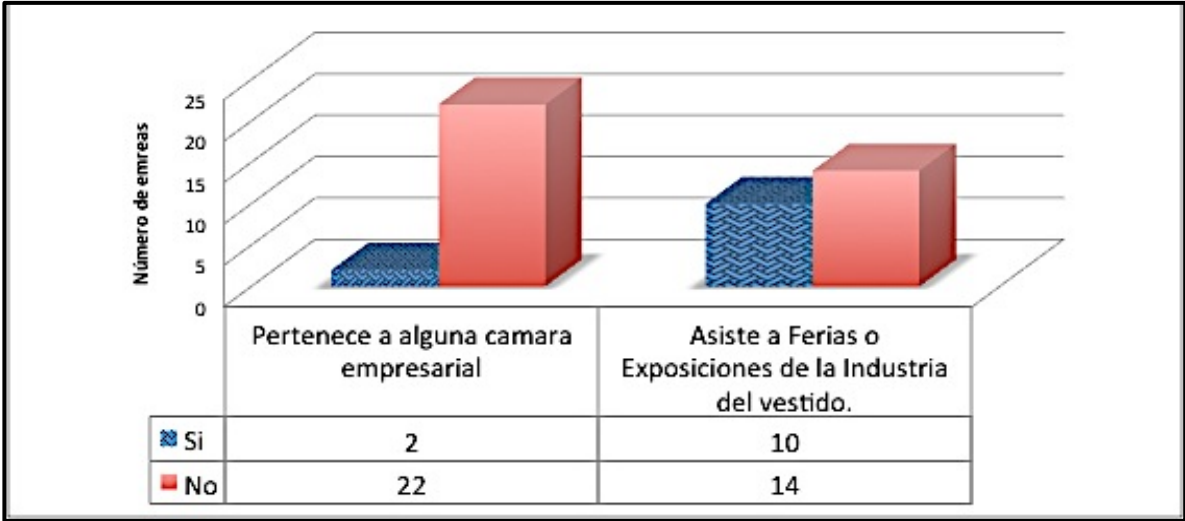
Por cuestiones antes mencionadas, se realizó el estudio por medio de un “Muestreo de Conveniencia”<sup>24</sup>, de tal forma que el encuestador seleccionaba las empresas en donde veía la posibilidad de obtener información certera, influenciado por relaciones personales.

De las 24 empresas encuestadas, se encontró que todas tienen operaciones por más de 10 años, 15 empresas mencionaron que llevan operando entre 20 y 30 años, las nueve empresas restantes entre 10 y 20. Por lo que se puede considerar que son empresas en etapa de madurez e incluso en declive pues se han mantenido en el mercado por un tiempo considerable, (lo cual no puede ser definido con certeza, ya que cada empresa presenta características particulares). Lo que puede afirmarse es que estas empresas han superado la etapa de inicio y crecimiento.

De las 24, 16 se clasifican como pequeñas empresas, 7 como micro y solo una como mediana, lo que refleja la dificultad de crecimiento en estas empresas. Como se mencionó en el Capítulo 3, las micro empresas de la industria son mayormente propensas a desaparecer, las micro empresas encuestadas tienen entre 10 y 15 años de operación, por lo que se afirma que han superado el riesgo latente de desaparecer en los primeros años, sin embargo el crecimiento ha sido lento o nulo.

La pregunta número tres de la encuesta se realizó con el fin de conocer si las empresas encuestadas forman parte de alguna cámara empresarial o algún organismo que les provea información sobre la Industria Textil y del Vestido. La pregunta número cuatro se realizó con el objetivo de conocer cuántas empresas asisten a eventos o ferias relacionados con la industria. Esto con el fin de conocer que tan informadas están las empresas sobre temas actuales de su negocio. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica.

**5.1 Información y actualización sobre la Industria del Vestido.**



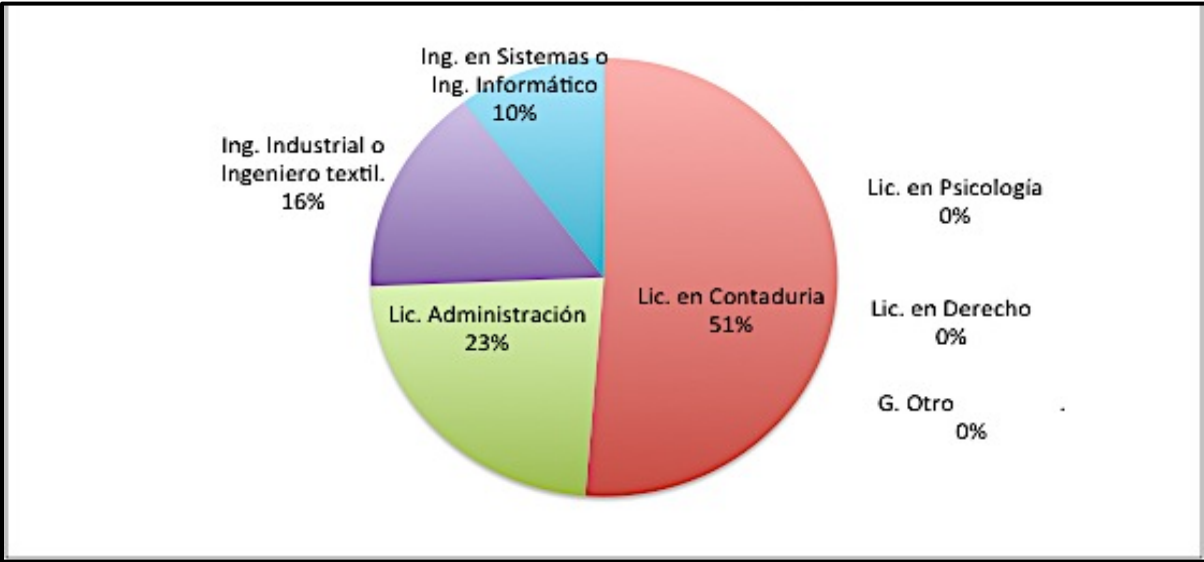
Fuente: elaboración propia, con base en las encuestas realizadas. Octubre 2015

<sup>24</sup> Muestreo de Conveniencia. Método de muestreo en el que los elementos de la muestra se seleccionan sólo con base en el hecho de que sean fáciles, económicos o convenientes demuestra. (Levine, 2006)

De las 24 empresas solo dos se encuentran afiliadas a la CANAIVE, lo que refleja la poca participación de estas empresas en asociaciones o cámaras comerciales, incluso un encuestado comentó que no sabía lo que era una cámara de comercio. Referente a la asistencia y/o participación en ferias de la industria solo 10 empresas asisten a este tipo de eventos, la mayoría mencionó que asiste a Expo-Guadalajara. Por lo que se afirma que existe poco conocimiento y difusión de este tipo de eventos en el país.

La pregunta número cinco se formuló para conocer al personal profesional que labora en la empresa, para conocer la inversión en capital humano que estas empresas realizan. Los resultados se muestran en la gráfica 5.2.

### 5.2 Personal Profesional en las Empresas



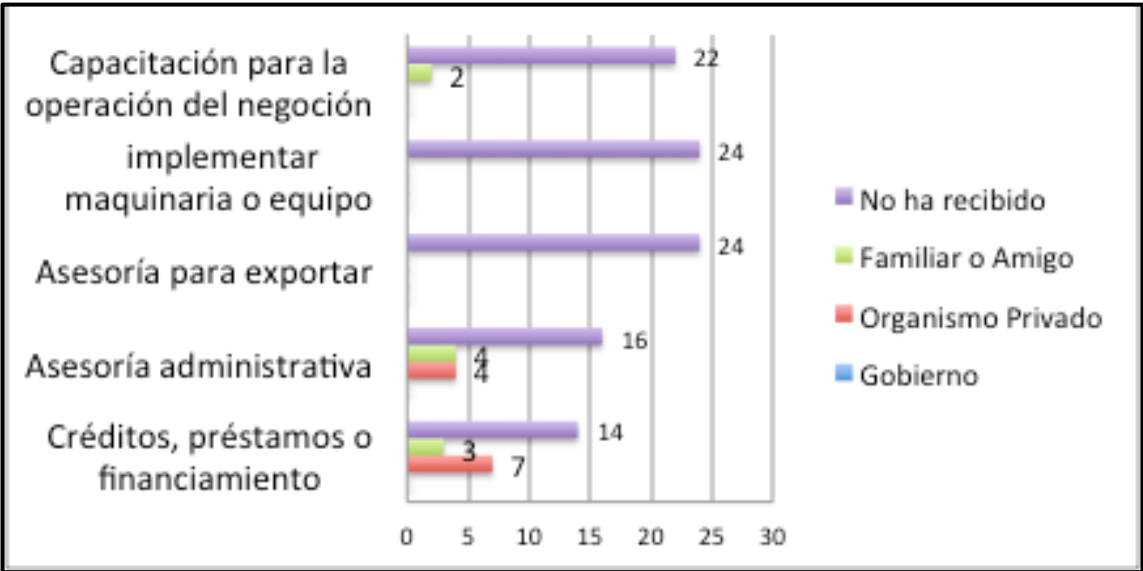
Fuente: Ibídem

Se encontró que la profesión más solicitada por estas empresas es la de contaduría pues del total de las empresas, el 51% de ella cuenta con un contador, el 23% con un licenciado en administración, el 16% con un ingeniero textil o industrial, el 10% con un ingeniero en informática o en sistemas, y las profesiones de Psicología, Derecho o alguna otra, no son requeridas por estas empresas. Lo

que demuestra una baja inversión en capital humano realizada por estas empresas.

Con la pregunta número seis de la encuesta se obtuvo información sobre los apoyos con los que cuentan las empresas, de quien han recibido dichos apoyos para el crecimiento y desarrollo de la empresa; como financiamiento, asesoría para la implementación de maquinaria y tecnología, asesoría administrativa y capacitación para la operación de la empresa. A continuación, se presentan los resultados.

**5.3 Apoyos recibidos por las Empresas**



Fuente: Ibídem

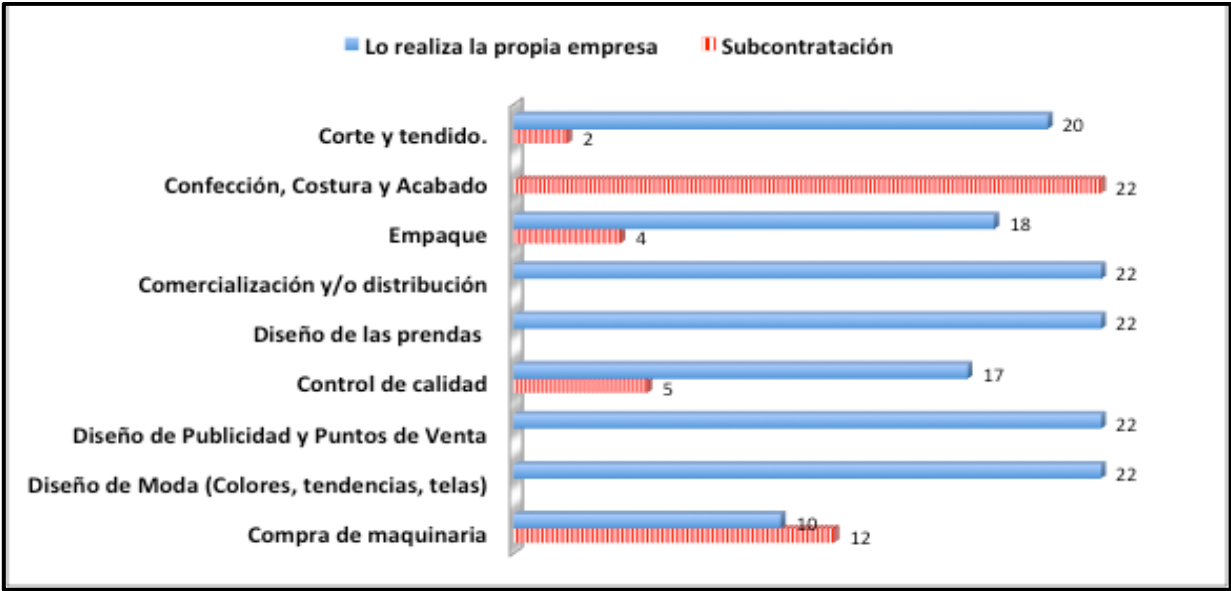
Según la encuesta realizada, la mayor parte de las empresas no reciben apoyos, ni asesoría para implementar maquinaria o bien tecnología, además ninguna empresa recibe apoyo en orientación para exportar sus productos y solo dos empresas de las 24 reciben capacitación para la operación del negocio por parte de un familiar o amigo. El apoyo más común en estas empresas es el financiamiento obtenido por un organismo privado, ya que siete empresas respondieron que obtuvieron algún préstamo por parte de una institución bancaria, y tres respondieron que recibieron apoyos de este tipo por parte de un familiar o amigo. Un mínimo de ocho empresas recibe asesoría administrativa. Por lo que se



considera un tema de suma importancia que estas empresas no se beneficien de programas y apoyos por parte del gobierno.

Las preguntas número siete y ocho se realizaron con el fin de conocer qué actividad realizan las empresas dentro del proceso productivo de la fabricación de prendas de vestir, donde se encontró que todas las empresas subcontratan o dan a maquila alguna actividad con otra empresa (outsourcing), principalmente con el objetivo de disminuir costos, y aumentar su producción. A continuación, se presenta la gráfica 5.4 con los resultados de la pregunta número ocho, la cual dos empresas no pudieron contestar, ya que no realizan el proceso de producción.

**5.4 Proceso de confección de Prendas de vestir**



Fuente: Ibídem

Como se había mencionado anteriormente, del total de las empresas encuestadas, 22 se dedican a la fabricación de prendas de vestir y los dos restantes solo comercializan las prendas. De las 22 empresas que realizan el proceso de producción, 20 de ellas realizan en la misma empresa la etapa de corte y tendido, lo que refleja la capacidad que tienen estas empresas para realizar la primera etapa del proceso de producción, mientras los dos restantes lo dan a maquilar. La siguiente etapa en el proceso de producción es la confección,

que incluye costura y acabado de las prendas, según resultados de las encuestas, las 22 empresas dan a maquilar esta etapa, lo que demuestra que esta actividad no ha sido integrada a las propias empresas, lo que impide que por sí mismas realicen todo el proceso de producción de prendas de vestir. Otros resultados mostraron que solo 4 empresas dan a maquila el empaque de las prendas, y en cinco de ellas el control de calidad es realizado por otra empresa.

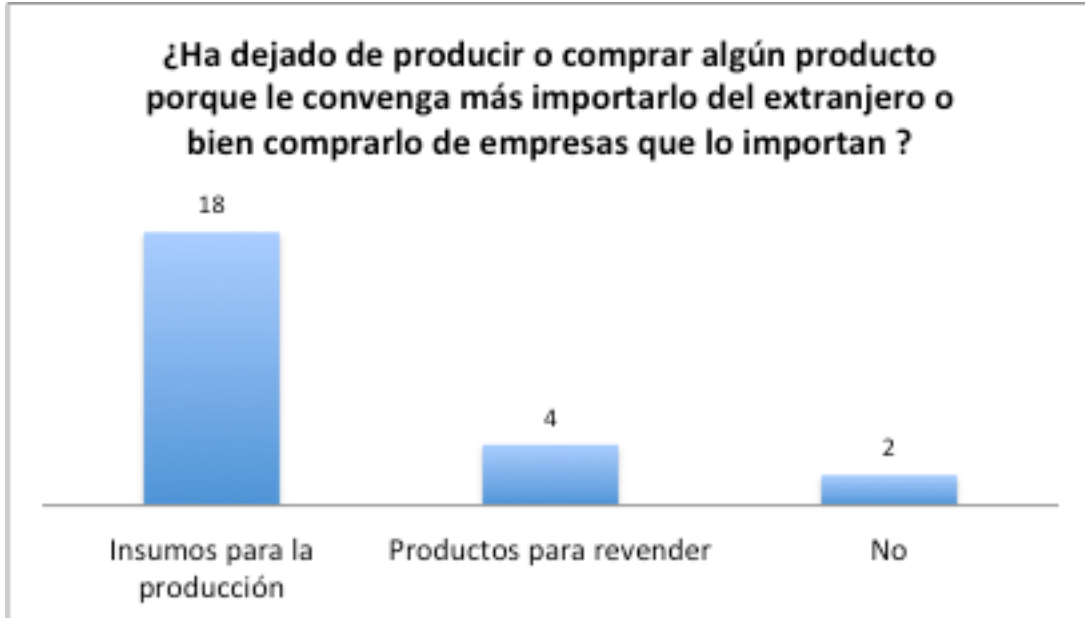
Respecto a las actividades que realizan las propias empresas se encontró que las 22 realizan las etapas de comercialización y diseño de prendas, publicidad y puntos de venta, lo que refleja la capacidad y conocimiento de estas empresas sobre el negocio.

La pregunta nueve se realizó para conocer la tecnología implementada en el proceso de producción, de las 22 empresas que realizan este proceso, solo cuatro tienen acceso a nuevas tecnologías, donde las cuatro coincidieron en la utilización de Diseño y Patronaje por medio de computadora, los 18 restantes no cuentan con nuevas tecnologías.

Las preguntas siguientes se tomaron en cuenta para el total de las 24 empresas encuestadas ya que las preguntas no tienen relación con el proceso de producción, en la pregunta 10 se encontró que la publicidad o ventas por medio de internet o redes sociales solo es implementada por dos empresas, los 22 restantes no tienen acceso a estos medios de comunicación.

La pregunta 11 fue en relación a los productos como insumos, o bien prendas de vestir que las empresas hayan adquirido de importación. Los resultados se encuentran en la gráfica 5.5.

## 5.5 Importaciones que realizan las Empresas



Fuente: Ibídem

Del total de las 24 empresas encuestadas, 18 respondieron que han comprado insumos importados o han decidió importar insumos para la producción, 4 han importado o comprado productos de importación para su reventa y solo dos empresas no han requerido de los productos importados. Con estos resultados se confirma que la mayoría de las empresas importa insumos para la producción de sus productos, lo que refleja en primer lugar los precios de insumos importados son más baratos y en segundo término la cierta dependencia que se tiene de los insumos de importación y la poca integración de la cadena HTC.

La pregunta número 12, se presentó en relación a la percepción que tienen las empresas respecto a las prendas de vestir importadas, en donde se encontró que 20 empresas respondieron que las prendas de vestir provenientes del extranjero han afectado sus ventas, dos respondieron que las han beneficiado y las dos restantes se mostraron indiferentes, la afectación según las encuestas fue principalmente por los precios bajos y la percepción de los encuestados es que son productos de origen chino los que han afectado sus ventas.

Las últimas dos preguntas son en referencia a la posibilidad de exportación de los productos que estas empresas fabrican. Ninguna de las 24 empresas encuestadas exporta sus productos, ni han pensado en la posibilidad de hacerlo, a excepción de una que respondió que ha pensado en la exportación de sus camisas para caballero a Colombia.

## **5.2 Propuestas para el desarrollo de Ventajas competitivas.**

A pesar de las circunstancias presentadas anteriormente, que son poco alentadoras para la Industria del Vestido, diversos estudios han identificado que existen ventajas competitivas con las que cuenta esta industria, García (2015) menciona que México tiene ramas en las cuales es altamente competitivo, pero para continuar así requiere apoyos sistémicos que le permitan a dichos segmentos hacerles frente a los productos originarios de China (Gracia H., 2015). Se puede considerar que estas mismas ventajas se encuentran presentes en las empresas que se analizan en este estudio, de tal forma que la estrategia que se presenta a continuación, es alcanzable en primer lugar para dichas empresas (siguiendo el objetivo principal de esta investigación que es el identificar ventajas competitivas ante el incremento de la importación de prendas de vestir), sin embargo se considera que cualquier empresa de la Industria del Vestido puede implementar estas acciones para generar ventajas competitivas en diferentes niveles. A continuación, se presenta un análisis FODA, que corresponde a la implementación de la Estrategia Competitiva de Porter (2000), en donde recomienda que como punto de partida se debe establecer un objetivo; en este caso el objetivo principal es el desarrollo de ventajas competitivas, sin embargo, cada empresa debe considerar sus propias necesidades para establecer el objetivo que desee alcanzar.

### 5.3 Análisis FODA

#### Fortalezas.

- Experiencia de más de 10 años en la fabricación de prendas de vestir, así como un amplio conocimiento del proceso de producción. Ya que en estas empresas se realiza la mayoría de las etapas del proceso de producción.

-La ubicación de los puntos de venta de estas empresas en uno de los mercados más importantes de la comercialización de prendas de vestir en Ciudad de México, los privilegia para ofrecer sus productos ya sea al mayoreo o menudeo.

- Los tiempos de respuesta ante la moda rápida, ya que la mayoría de las empresas realizan la mayor parte del proceso productivo.

- La adaptabilidad y flexibilidad de realizar diseños de la cambiante moda, o bien pronta elección de un target al cual puede dirigirse la producción.

- Los altos índices de rentabilidad que ofrece la industria, si se ve de un punto de vista extremista, para octubre de 2015, Amancio Ortega (fundador del grupo español Inditex, que opera más de 6,248 tiendas alrededor del mundo bajo marcas como Zara, Bershka, Stradivarios, etc.), que es el mayor minorista de moda a nivel mundial, por unos instantes fue el hombre más rico del mundo, según la revista Forbes<sup>25</sup>. Lo que menciona Porter como: “El atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad”.

- Una fortaleza mencionada por Porter, que está latente en estas empresas, es la de que se debe justificar un precio mayor, por proporcionar un bien de beneficios únicos o productos altamente diferenciados, lo que se traduce en generación de moda y diseño, enfocándose al desarrollo intelectual en el proceso de producción,

---

<sup>25</sup> Consultado en revista Forbes, Octubre 2015. Disponible en:  
<http://www.forbes.com/sites/danalexander/2015/10/23/amancio-ortega-briefly-passes-bill-gates-to-become-worlds-richest-man/>

dejando atrás el enfoque en precios bajos, ya que no es posible competir con los precios de las prendas de importación.

### **Oportunidades.**

- El acceso a programas gubernamentales como el Fondo de apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) que ofrece apoyos por medio de organismos como Nacional Financiera (NAFIN), Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), ProMéxico, las cuales representan oportunidades que estas empresas pueden aprovechar.

- La afiliación a una cámara empresarial, como la CANAIVE<sup>26</sup>, o bien la inscripción a boletines que ofrezcan información relacionada con la Industria del Vestido, así como la actualización por medio de blogs y páginas de internet, representan oportunidades para estas empresas al proveerlas de información actualizada.

-La asistencia a eventos que como ferias y exposiciones de moda mantengan a la empresa actualizada en lo que respecta a la moda en la Industria del Vestido.

- Las relaciones estrechas con proveedores, que garanticen un suministro eficiente y relaciones con clientes constantes que puedan asegurar la demanda cíclica del producto.

- Las barreras de entrada están a favor de estas empresas, y disminuyen la amenaza de nuevos competidores ya que es un sector muy saturado, en donde los actuales competidores están bien posicionados en el mercado.

- Los requerimientos para ser una empresa de exportación son difícilmente alcanzables para empresas de este tipo, sin embargo, no se descarta la

---

<sup>26</sup> Cámara Nacional de la Industria del Vestido con casi 70 años de existencia en México, es un organismo empresarial de interés público, autónomo, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su objetivo se enfoca en promover la Industria del Vestido a nivel nacional e internacional, fomenta la calidad y productividad, representa y defiende los intereses generales del sector, y es el órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas, programas e instrumentos que faciliten el desarrollo económico e industrial del País.

posibilidad de exportar sus productos, por medio de apoyos ofrecidos por el gobierno que se exponen más adelante.

### **Debilidades.**

-La integración de la cadena HTC, representa una de las principales debilidades de estas empresas, ya que la mayoría de las empresas se proveen de insumos importados, como la tela y habilitación, lo cual es un impedimento para disminuir costos de producción y como tal para la integración de la cadena.

- El proceso productivo en la etapa de confección y armado de la prenda lo dan a maquila, y esto hace que pierdan cierto control sobre los tiempos de entrega y calidad de sus productos, pues muchas veces los talleres de maquila no cuentan con el personal ni la maquinaria suficiente para ofrecer la calidad esperada en las prendas.

- El difícil posicionamiento de una nueva marca en el mercado mexicano, y la preferencia del consumidor por productos importados (lo que se traduce en la falta de un consumismo nacional).

- La alianza con empresas grandes, empresas detallistas, ya que para las pequeñas empresas es difícil aceptar las condiciones y requerimientos que como proveedores solicitan estos detallistas, esto por las rigurosas condiciones de pago, calidad, descuentos, penalizaciones por incumplimiento y demás políticas a cumplir.

- Un número muy reducido de marcas de prendas vestir, que sean mexicanas y estén reconocidas a nivel internacional, lo cual es un punto débil que en general tiene la industria.

- Los canales de distribución y puntos de venta en estas empresas son reducidos, ya que en la actualidad es de suma importancia el comercio electrónico al cual pocas empresas han recurrido.

- La inversión en infraestructura y tecnología de vanguardia es de alto costo, además de que los apoyos por parte de entidades públicas y privadas son difíciles de adquirir, aunque se debe considerar lo dicho por Porter, donde afirma que el cambio tecnológico puede crear nuevas posibilidades para el diseño de un producto, la forma de comercialarlo, producirlo o entregarlo y los servicios auxiliares que se prestan.

### **Amenazas.**

- La competencia en el mercado es sumamente fuerte, se debe considerar tanto a los grandes competidores nacionales, así como a las grandes empresas internacionales, que, si bien no se enfocan en los mismos segmentos de mercado, no permiten el desarrollo de las pequeñas empresas, lo que se refleja en un mercado saturado y maduro.

- Los precios bajos de las prendas de importación, con los cuales es difícil competir, además de las grandes marcas que tiene reconocimiento a nivel internacional.

- Las grandes cantidades de prendas de vestir que ingresan a precios subvaluados, de contrabando, evadiendo aranceles, además de todo lo que respecta al mercado informal, representa la mayor amenaza para estas empresas.

- Rivalidad entre los competidores, debido a la intensa rivalidad entre los competidores, se ha generado una disminución de la rentabilidad de las empresas, pues la disputa por la preferencia de los clientes ofreciendo precios bajos se ha incrementado en gran medida, además de la falta de alianzas entre estos productores.



## **5.4 Competitividad a Diferentes niveles.**

### **5.4.1 La competitividad microeconómica.**

Las empresas a las que se dirige este estudio, pueden considerar adaptar en gran medida la propuesta de competitividad de Villareal & Ramos, que menciona que las empresas tienen que afrontar la hipercompetencia mundial, por lo que se requiere que sean “IFA” (Inteligentes en la organización, Flexibles en la producción y Ágiles en la comercialización). Para lo cual deben considerar un reajuste en cada uno de los procesos que realizan, y así buscar un desarrollo o bien un escalamiento en su cadena productiva. Lo más adecuado para dichas empresas sería un escalamiento intrasectorial, en donde pasarían de fábricas de prendas de vestir, a empresas generadoras de valor por medio del reconocimiento de su marca, además de generación de moda de vanguardia, para poder diversificar la oferta de sus productos y la apertura a nuevos segmentos de mercado y como tal de nuevos mercados; producir prendas que sigan tendencias vanguardistas y sobre todo que respondan a los acelerados cambios de la moda y el diseño, pues en la actualidad se reconoce la creatividad como materia prima de las prendas de vestir.

Actualmente la moda no corresponde solo a la confección de alta costura o a los diseños de las grandes marcas, sino a las adaptaciones a diferentes segmentos y a los cambios de la moda, lo que anteriormente se mencionó como moda rápida o “Fast Fashion”. De esta forma se genera en estas empresas lo que Porter menciona como ventaja competitiva de diferenciación, lo cual permite a la empresa ofrecer sus productos a un precio superior y brindar al comprador un valor mayor en términos de calidad, características especiales y servicios postventa del producto, lo que se traduce en mayor margen de utilidad.

En referencia a la comercialización, se deben buscar nuevos canales de distribución, sobre todo siguiendo las tendencias actuales que apuntan al comercio electrónico como ventas por internet, publicidad a través de las redes sociales, o intermediarios para generar ventas por comisión o consignación de prendas, lo

que representa propuestas difíciles de aceptar por parte de las empresas estudiadas, ya que la mayoría son empresas tradicionalistas con cierta resistencia al cambio, sin embargo se hace la invitación a estas empresas a “aventurarse” y adaptarse a los cambios tecnológicos que se presentan en la actualidad, se debe comprender por ejemplo que los medios publicitarios actuales son mucho más económicos que los medios tradicionales como spots de radio y televisión para el posicionamiento de una marca, o bien que las ventas por internet cada día son más frecuentes, también es importante motivar a estas empresas a eliminar o disminuir paradigmas, como por ejemplo el que las alianzas con otras empresas no son rentables, ya que estas empresas con la infraestructura y conocimiento que tienen de la industria podrían buscar un una alianza comercial para venderle a alguna empresa detallista o departamental, que a pesar de sus estrictas políticas de negocio como intermediarios, tendrían beneficios como el reconocimiento de su marca al venderse en una de estas grandes tiendas de prestigio, además de que el volumen de venta sería realmente un logro, o bien, definitivamente pensar en la exportación de sus productos.

Otro punto a considerar dentro de la competitividad microeconómica es el desarrollar trabajadores con conocimientos multivalentes o con multi-habilidades que permitan formar el capital intelectual de aprendizaje e innovación continua de la empresa, por lo que se recomienda proporcionar capacitación a los trabajadores dentro y fuera de las empresas, ya que como se mencionaba anteriormente, aunque parte del proceso de producción se pueda desarrollar en forma rudimentaria en talleres improvisados o por amas de casa en sus propios hogares simplemente ofreciendo una máquina de costura como lo afirma el Secretario de Economía Idelfonso Guajardo Villareal:

*“una industria de un tejido social muy cuidadosamente construido, es donde las mujeres mexicanas, a veces sin gran capacitación, ofrecen una alternativa de sustento a sus familias, es una industria sustentada en el empleo femenino, a veces de jefas de familia que es el único sustento que tienen para los suyos.”* (SHCP, 2014)

Es conveniente brindar capacitación y desarrollo a este personal encargado de estas etapas de producción, pues dados los resultados de las encuestas, estas empresas no reciben capacitación, lo que es importante para el desarrollo de la empresa, ya que se necesita capacitación constante en diferentes áreas, para un desarrollo óptimo de las organizaciones, por ejemplo, el considerar brindar capacitación para la implementación de nuevas tecnologías a beneficio de la empresa.

Respecto a los trabajadores de estas empresas y tomando en cuenta el *“pilar de salud y educación primaria del WEF”*, se hace la recomendación de ofrecer a los trabajadores seguridad social, beneficios y prestaciones superiores a los mínimos exigidos por la ley, ya que esto genera un compromiso por parte del trabajador hacia la empresa lo cual se traduce en productividad y por lo tanto desarrollo competitivo.

#### **5.4.2 La competitividad meso económica.**

En el nivel meso económico, también denominado sectorial, se encuentran todos aquellos esfuerzos, acciones, relaciones políticas, sociales y económicas dirigidas a impulsar determinados sectores industriales, en México la figura más adecuada para desarrollar este nivel de competitividad en estas empresas es la CANAIVE, cuya misión es promover, representar y defender los intereses legítimos de la Industria del Vestido ante instituciones públicas y privadas en México y en el extranjero, mediante estrategias vanguardistas que apoyen su competitividad y productividad.

La CANAIVE, enfoca sus esfuerzos en el crecimiento y desarrollo de la industria en conjunto, enfatiza que sus esfuerzos se enfocan en el marco de una competencia global y de comercio lícito, apoyando la generación de productos con un mayor valor agregado además de la generación de fuentes de empleo digno y bien remunerado en los diferentes niveles en las organizaciones, la implantación de nuevos modelos de mercadotecnia, entre otros muchos, para un marco de desarrollo sostenido, sustentable y de responsabilidad social, buscando alianzas

con el sector público, que sirvan como palanca de desarrollo para la pequeña y mediana industria, lo que responde al séptimo pilar del “*WEF: Eficiencia del mercado laboral*”.

La CANAIVE ha ratificado su compromiso de seguir trabajando en conjunto con el sector textil, en beneficio de la Cadena de Valor Textil–Vestido, para consolidar una cadena más amplia y más integrada, que genere mayor valor agregado para México y que abarque desde el campo, hasta los aparadores y el piso de venta.

Beneficios al afiliado a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido:

- a) Asesoría en Comercio Exterior
- b) Asesoría jurídica, propiedad intelectual, administrativa y civil
- c) Consultoría de base de datos del estudio antropométrico
- d) Cursos y capacitación
- e) Desarrollo de marca
- f) Participación en bazares

Un ejemplo claro de la importancia y el beneficio de la afiliación a esta cámara, es relación con clientes y proveedores involucrados en la industria, lo que se demostró anteriormente con la matriz de insumo-producto. Esto se refleja en lo sucedido en el estado de Guanajuato (Que la revista Mexcostura<sup>27</sup> publica en su edición N.72), el cual actualmente está lleno de dinamismo, privilegiado por su localización geográfica y con una infraestructura carretera óptima, en donde se desarrolla una Industria de la moda cada vez más estructurada e innovadora. Varias Industrias tienen un gran reconocimiento en la entidad. Por ejemplo, el municipio de San Francisco del Rincón que es ícono en la fabricación de

---

<sup>27</sup> La Revista Mexcostura es una publicación trimestral, la cual se distribuye gratuitamente por correo, en ferias y exposiciones nacionales e internacionales, a través de la CANAIVE y sus diferentes delegaciones a nivel nacional, de manera directa entre los fabricantes y proveedores de la Industria de la Confección, Textil y Moda de México y Centroamérica. Sus secciones, contenidos e imágenes, son renovadas de forma constante con la finalidad de dar continuidad a la larga trayectoria que la ha hecho destacar como la revista líder de las industrias Textil, Confección y Moda. Disponible en: <http://www.mexcostura.mx/> Consultado en Noviembre 2015

sombreros tanto para el mercado nacional como internacional; el municipio de Cortázar, dentro de la Industria del Vestido, posee una gran gama de productos en corsetería y lencería; Moreleón y Uriangato destacan por su famosísima Industria de tejido de punto; Irapuato con sus prendas elaboradas en mezcilla; León con famosa industria del calzado tanto para el mercado nacional como internacional, además de la confección de sus prendas de vestir en piel, así como su tradicional marroquinería. Sin olvidar a la Industria Joyera que se encuentra diseminada por todo el estado.

Aunado a lo anterior, nació en el estado de Guanajuato el “Clúster de la Moda” formada, en su primer etapa, por la Cámara de la Industria de la Curtiduría (CICUR), la Cámara de la Industria de Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), la Asociación de Proveedores Industriales Mexicanos (APIMEX) así como la Cámara Nacional de la Industria del Vestido Delegación Guanajuato (CANAVE, que tiene la coordinación general del clúster); y muy pronto este clúster aglutinará a otras cámaras de la Industria de la moda, así como a universidades, escuelas e institutos que tengan en sus planes de estudio y/o carreras un enfoque en la Industria de la moda. El gobierno del estado de Guanajuato, a través de la Secretaría de Desarrollo Económicos Sustentable, ha sido una instancia para facilitar y proveer las herramientas necesarias para la formación y consecución de los objetivos del “Clúster de la Moda de Guanajuato”. (De la Vega A., 2015)

Otro ejemplo de este nivel de competitividad, es el apoyo que se da al sector en el estado de Guanajuato con la organización de ferias como FIMODA<sup>28</sup>, en donde a través de pasarelas, y stands se dio a conocer la calidad y diseño con que se elaboran los productos guanajuatenses, para ser posicionados en nuevos mercados ya que se extendió la invitación a compradores de países como Estados Unidos, España y Guatemala, además se ofrecen talleres y conferencias para las empresas proveedoras, en donde se tratan temas como "Perspectivas de la

---

<sup>28</sup> Más información disponible en <http://www.fimoda.com.mx/>. Consultado en Noviembre de 2015

Industria de la Moda", "Estrategias para Exportar", "Impulso a la Industria de la Moda", "Como vender a Grandes Compradores".

Un ejemplo más se muestra en el apoyo por parte de instituciones gubernamentales e instituciones privadas en el evento realizado en el estado de Hidalgo, "Primer encuentro Internacional Textil Confección Hidalgo 2015"<sup>29</sup>, en el que igual que el anterior, se ofrecieron talleres, conferencias, exhibición, venta de productos como prendas de vestir y maquinaria, presentación y pasarelas de moda.

Lo anterior se traduce como una invitación a las empresas sujetas de este estudio a que consideren las oportunidades y ventajas de afiliarse a la CANAIVE, para poder aprovechar información oportuna de la industria, iniciar relaciones y alianzas con otras empresas y además buscar un desarrollo del pequeño clúster que existe en la zona donde operan, o bien organizando eventos en la Ciudad de México.

Otras medidas presentadas por el Gobierno Federal para la competitividad de la industria fueron presentadas a través de la CANAIVE mediante el "Anuncio de Medias para impulsar a las Industrias Textil y del Vestido"<sup>30</sup>, llevado a cabo el 3 de diciembre de 2014, en Palacio Nacional, en donde los puntos principales de la reunión se centraron en el fortalecimiento de una Política Industrial que estimule Innovación, Productividad y Calidad. En donde se señaló que diversas organizaciones en conjunto se encuentran trabajando en beneficio de la Industria, en conjunto con el Gobierno Federal han diseñado un esquema específico, con un

---

<sup>29</sup> Más información disponible en <http://textil-confeccion.hidalgo.gob.mx/index.php>

<sup>30</sup> Anuncio que ofrecieron El Secretario de Hacienda y Crédito Público, Dr. Luis Videgaray; el Secretario de Economía, Lic. Ildefonso Guajardo Villarreal; El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria Textil, Lic. Moisés Kalach; El presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Lic. Sergio López de La Cerda; y El Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, Lic. Gerardo Gutiérrez Candiani. El 3 de diciembre de 2014, en Palacio Nacional. Disponible en: [http://www.shcp.gob.mx/SALAPRENSA/doc\\_discurso\\_funcionarios/secretarioSHCP/2014/lvc\\_anuncio\\_textil\\_y\\_vestido\\_03122014.pdf](http://www.shcp.gob.mx/SALAPRENSA/doc_discurso_funcionarios/secretarioSHCP/2014/lvc_anuncio_textil_y_vestido_03122014.pdf) Consultado en Noviembre 2015

sistema de avance de la productividad y de la competitividad, que fomentará las siguientes actividades:

1. Desarrollo de capacidades empresariales, mediante la implementación de esquemas de certificación de competencias empresariales, gerenciales y de procesos productivos, basados en una norma estándar o estrategia que alineen sus procesos con el enfoque hacia el cliente y mercado objetivo.
2. Promoción de Implementación de Procesos de Diseño e Innovación. En este sentido, sigue el trabajo conjunto del gobierno y la industria, para la creación del Centro Nacional de Innovación de las Industrias Textil y del Vestido (El cual se describe más adelante).
3. Incentivar el Consumo en el Mercado Interno y la realización de convenios de “Mejores prácticas comerciales”.
4. Estimular la creación de convenios que protegerán a los industriales del vestido para que no sean de alguna manera presionados en sus contratos de venta de las grandes cadenas de autoservicios.

Una mención importante que se dio a conocer en esta reunión es en referencia al organismo Nacional Financiera, sobre un nuevo programa de apoyo a la Industria Textil y del Vestido, para financiar fundamentalmente dos rubros: La modernización de maquinaria y equipo, y la innovación y desarrollo de nuevos productos, enfocado a las pequeñas y medianas empresas de estos sectores, lo cual debe ser aprovechado por las empresas estudiadas.

Por otro lado, un punto importante sobre la competitividad meso económica es el capital intelectual, que según Villarreal y Ramos (2002) responde a la necesidad de crear innovación, apoyado en nuevos enfoques de educación (tanto formal como en la empresa) que privilegien el “aprender a aprender”, el “aprender a emprender” y el “aprender haciendo” en los propios procesos del trabajo productivo. Correspondiente al pilar de “*La educación superior y capacitación del WEF*”, que menciona que los países deben desarrollar grupos de trabajadores bien calificados, que sean capaces de realizar tareas complejas y adaptarse

rápidamente a su entorno cambiante, con una formación con enfoque profesional orientado al ámbito laboral.

Lo anterior se puede reflejar en la importancia que las instituciones de educación implementen planes de estudio enfocados en esta industria, algunas universidades en México ofrecen programas para el desarrollo de profesionales en diferentes áreas, por ejemplo el Instituto Politécnico Nacional (IPN) cuenta con la Escuela Superior de Ingeniería Textil, en donde se oferta la carrera de Ingeniero Textil, también la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Facultad de Ingeniería cuenta con esta carrera. Otra oferta educativa que existe en México relaciona a la Industria del Vestido, es la licenciatura en Diseño de Modas, que desafortunadamente solo se imparte en universidades privadas, a continuación, se menciona una lista de universidades privadas con mayor reconocimiento en México.

1.- La Universidad Janette Klein, ofrece la Licenciatura en Diseño y Publicidad en Moda.

2.- La Universidad Iberoamericana ofrece la Licenciatura en Diseño Textil

3.- El Instituto de Estudios Superiores de Moda Casa de Francia, ofrece la Licenciatura en Moda y Creación,

4.- Universidad Latinoamericana, la Universidad Insurgentes, la Universidad del Valle de México, y Universidad Único de la UDG ofrecen la licenciatura en Diseño de Modas

La oferta de posgrados en México, relacionados a la Industria del Vestido es reducida y se presentan en diversas especialidades, por ejemplo, la especialidad en Mercadotecnia y Comunicación integral de Moda en la Universidad Jannette Klein, o la Especialidad en Producción de Moda y Estilismo impartidos en la Universidad Centro. La oferta educativa de Maestrías, es relámete escasa pues solo se encontraron dos universidades en México que las imparten, una por parte la Universidad Anáhuac que ofrece la Maestría en Moda y Mercadotecnia, y otra



por la Universidad española ESDEN, que ofrece un MBA en gestión y dirección de moda y belleza.<sup>31</sup>

Lo anterior demuestra que la oferta de profesionales con nivel de licenciatura y posgrado en esta industria es reducida, lo que se puede traducir en una industria nacional que demanda un mínimo de profesionales y personal capacitado, y solo las grandes empresas y marcas transnacionales son quienes contratan a este tipo de profesionales, como pudo conocerse en las encuestas aplicadas, la inversión en capital intelectual es mínima, así bien las empresas encuestadas prefieren pagar salarios bajos, a contratar personal y mano de obra calificada que ayude al desarrollo de sus empresas. Lo anterior se refleja en el bajo desarrollo de la Industria del Vestido en México y la mínima generación de valor agregado por medio de la generación de innovación y diseño, el resultado está en que como tal las marcas mexicanas de renombre o reconocidas a nivel mundial son escasas en México y por lo tanto la demanda de personal profesional es mínima.

Otro ejemplo para el apoyo a este nivel de competitividad es el desarrollo de centros de innovación y tecnología en beneficio de la industria, como el Centro Nacional de Innovación Textil-Vestido que se está construyendo en el estado de Hidalgo, el cual será el primer centro de especialidad en el país resultado de una asociación pública y privada, la cual contará con apoyo económico del gobierno federal y estatal. Se prospecta que sea autosustentable y genere valores suficientes a la industria para que sus servicios tengan una viabilidad económica, este centro formará recursos humanos de excelencia, desde ingenieros y diseñadores, hasta investigadores que tengan vinculación con los principales centros de conocimiento del mundo para estas especialidades, por ejemplo, desde la química para los nuevos materiales o recubrimientos para telas o hilos, hasta las tecnologías de información. Este Centro será un punto natural de vinculación con universidades y otros centros de investigación en el mundo que tienen un

---

<sup>31</sup> Para más información sobre las ofertas educativas consultar las páginas de internet de estas universidades. <http://centro.edu.mx>, <http://jk.edu.mx/>, <http://esden.mx/>  
<http://web.uas.mx/web/MaestriaenModayMercadotecnia/> Consultado en Noviembre 2015

interés muy específico en la industria textil mexicana y que ahora no tienen con quien intercambiar información muy valiosa, y es fruto de la identificación de la falta de vinculación entre eslabones de la cadena para realizar diversos proyectos, además del aprovechamiento de los recursos que tiene la industria mexicana para generar competitividad, ya que en México están las fábricas de telas más importantes del continente, que no se tienen ni en Brasil ni en Estados Unidos, y se tiene una industria de la confección que por su calidad exporta 6 mil millones de dólares, la cual no ha sido explotada el máximo<sup>32</sup>.

### **5.4.3 La competitividad internacional**

En este nivel de competitividad, según datos de la Secretaría de Economía (SE) la Industria del Vestido se ha visto beneficiada por acciones del gobierno, por una parte la protección a la industria de las prácticas desleales del comercio internacional donde se puede identificar un mercado nacional más propicio para la competencia justa contra las prendas importadas, ya que como se presentó anteriormente en 2014 y 2015 con la Mesa del Combate a la ilegalidad se han detectado redes de contrabando y la introducción de mercancías a precios subvaluados, aunado a otras acciones del gobierno federal como la eficiencia en el Servicio de Administración Tributaria (SAT) para tener mayor control de las importaciones de prendas de vestir.

En referencia a este punto de competitividad internacional, en la reunión “Anuncio de Mediadas para impulsar a las Industrias Textil y del Vestido” el Secretario de Hacienda y Crédito Público Luis Videgaray mencionó que se está trabajando sobre un conjunto de medidas para fortalecer la competitividad y productividad de las industrias textil y del vestido, en donde existen medidas específicas en materia aduanera, para combatir la competencia desleal e ilegal y otras medidas en materia de Banca de Desarrollo y apoyo al financiamiento de la industria.

---

<sup>32</sup> Información disponible en: <http://invdes.com.mx/innovacion-mobil/7891-centro-nacional-de-innovacion-textil-vestido-y-llevara-conocimiento-ancestral-a-la-economia-del-conocimiento>

A continuación, se presentan una serie de medidas específicas en materia aduanera que benefician específicamente a la Industria Textil y del Vestido, que por instrucciones del Presidente de la República, el Licenciado Enrique Peña Nieto se dieron a conocer en dicha reunión:

1.- A partir del mes de enero 2015 se establece el Padrón Sectorial para la Importación Textil y del Vestido, como un mecanismo de control para identificar a los importadores y medir el riesgo de sus operaciones de comercio exterior, por lo que ninguna empresa o persona podrá importar fibras o piezas confeccionadas si no se encuentra escrita en dicho padrón sectorial.

2.- Se establece la obligación del aviso automático anticipado para importaciones de textiles y de vestido, de tal forma que todo importador deberá notificar a la autoridad, con un mínimo de cinco días de anticipación, cualquier operación que implique introducir fibras o textiles provenientes del extranjero. Junto con este aviso, se deberá acompañar de las facturas de compra además de la identificación de los proveedores y los documentos que amparen el flete y el seguro de la mercancía. Con este mecanismo la autoridad tributaria podrá evaluar con la debida anticipación si lo declarado en aduana se presume con precios subvaluados.

3.- El Servicio de Administración Tributaria establecerá un “Programa de Fiscalización Continua” a los operadores, a los importadores de operaciones subvaluadas y de sus clientes; es decir, además de la revisión que se realiza en aduanas, el SAT tendrá un Programa Permanente de revisión y auditoría a los importadores que tengan antecedentes de prácticas desleales e ilegales

4.- Se iniciará un programa piloto de desdoblamiento de fracciones arancelarias a 10 dígitos, para el sector textil y del vestido. El objetivo de esta medida será que la descripción de la mercancía sea más específica y detallada.

5.- Se suspende la disminución arancelaria para 80 fracciones de productos confeccionados hasta el 2018, lo que significa que los aranceles que se tenían

previsto disminuyeran en el 2015, permanecerán en un promedio de 25 por ciento en lugar de reducirse al 20, para la mercancía proveniente de países con los que no se cuenta con un Tratado de Libre Comercio, como es el caso de China. Esta es una medida que busca hacer más eficiente el libre comercio a partir de la reciprocidad y a partir de los acuerdos bilaterales de libre comercio, como el que actualmente está negociando México la Alianza Transpacífica, el TPP.

6.- Se establecerá a partir del 1 de enero de 2015 precios estimados de garantía en la importación de materia prima y piezas confeccionadas. Los precios estimados se han determinado mediante un modelo desarrollado por la Secretaría de Hacienda, escuchando la experiencia de la industria. Lo que significa que los importadores que pretendan introducir fibras o mercancías a precios por debajo de su costo real, quedarán obligados a garantizar las contribuciones causadas por la diferencia entre el valor declarado y el precio estimado. Y en caso de confirmarse que la mercancía ingresó con precios menores, la garantía se utilizará para cubrir las contribuciones.

Estas medidas están destinadas a fortalecer a la industria nacional, a promover las importaciones de las empresas que quieran cumplir con la legalidad y, en general, a contribuir al fortalecimiento del Estado de Derecho, bajo la convicción de un México que se inserta en la globalidad y que quiere competir en ella.

A continuación, se presentan una serie de medidas en relación al beneficio directo a la Industria Textil y del Vestido, por medio de la Banca de Desarrollo y Apoyo al financiamiento.

El Banco Nacional de Comercio Exterior, BANCOMEXT, reforzará el esquema de financiamiento para la internacionalización de las empresas del sector. El cual busca que el sector textil y del vestido compita con el mundo, que exporte exitosamente sus productos, y para ello es fundamental contar con el respaldo financiero de la Banca de Fomento. Donde se presentan tres productos específicos:

1.- Credi-Directo de BANCOMEXT, para capital de trabajo; equipamiento, proyectos de inversión para las empresas que están exportando o que quieren empezar a exportar.

2.- Factoraje Internacional, El cual es un requisito muy importante, que muchas veces impide que las empresas mexicanas exporten, Por lo cual es importante que exista una eficiencia en el proveer de cartas de crédito a las pequeñas y medianas empresas.

3.- A través de ACERCA, se facilita un apoyo parcial a la compra de coberturas, cuando los productores textiles mexicanos quieran comprar algodón producido en México. Ya que la mayoría del algodón que se utiliza en la producción de fibras en México, se está importando. Este es un trabajo conjunto, con las Secretarías de Agricultura, de Economía, para incentivar la integración de la cadena de valor hasta el campo mexicano y que se tenga una mayor venta y uso de algodón mexicano en la producción de fibras y, por lo tanto, de confección mexicana. En los próximos días la Secretaría de Agricultura y ACERCA darán a conocer los pormenores de este programa, que por cierto es posible gracias al apoyo que la Cámara de Diputados le dio al Presupuesto del Sector Agropecuario, particularmente al presupuesto para coberturas, a través de ACERCA.

Estas medidas presentadas en dicha reunión, afirman que “En México existe una industria textil y una Industria del Vestido competitiva, exportadora, con medidas que impulsan un fomento económico, por medio de un diálogo muy cercano con la industria nacional y trabajando en equipo; por la industria, por empleos formales, por el Estado de Derecho y haciendo equipo por México”. Dr. Luis Videgaray. (SHCP, 2014)

Estas medidas implementadas por diferentes organismos, pueden complementarse con los apoyos que Bancomext o ProMéxico ofrecen para la exportación de productos. Resultado de las encuestas aplicadas se encontró que ninguna de las 24 empresas importan sus productos, de las cuales solo una ha pensado exportar las camisas para hombre que fabrica a Colombia, mencionando

que ha investigado y no ve viabilidad en su proyecto, ya que se torna complicado al solicitar apoyo de dichos organismo, pues los apoyos generalmente son para productos específicos (Televisiones de pantalla plana, refrigeradores, celulares, computadoras, lavadoras, etc.) o bien para empresas que ya se encuentren exportando. Existen herramientas de apoyo en Bancomext y atractivos financiamientos que se ofrecen a Pymes a los cuales estas 24 empresas podrían aplicar a estos programas los cuales pueden ser solicitados en las distintas oficinas regionales en el país, los apoyos ofrecidos en ProMéxico también pueden ser útiles para estas empresas, si en algún momento se decidieran a importar sus productos ya que se ofrece información y recursos como manuales de información para este tipo de empresas o bien se imparten cursos que ayudarán a las empresas a exportar sus productos. Sin embargo, Bancomext y ProMéxico no ofrecen recursos de libre acceso, para que cualquier persona o empresa pueda acceder y beneficiarse de ellos para la exportación de sus productos o bien para la internacionalización de sus empresas, que en principio servirían como un plan de negocios, o bien para identificar la viabilidad de exportar sus productos.

### **5.5 Pasaporte al exterior.**

Un recurso que ofrece el gobierno de España por medio de ICEX España Exportación e Inversiones, que es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas y la exportación de sus productos, la cual con el simple hecho de registrarse en su página de Internet, se tiene acceso a diversos recursos y herramientas, (algunos sin costo) dentro de la gran variedad de herramientas que ofrece para nuevos exportadores, se encuentra una llamada “Pasaporte al Exterior” esta es una herramienta de gestión, formación e información para las empresas españolas que quieren incorporarse o consolidarse en los mercados internacionales, mediante la cual se podrá realizar la reflexión estratégica de su proceso de salida y estructurarla en un Plan Estratégico de Internacionalización. Además de conocer las claves de la operativa del día a día en la

internacionalización de la empresa; solicitar ofertas de transporte, seguros, financiación, elaborar ofertas y contratos, simular precios de exportación e interactuar con la Administración Española desde una computadora en tiempo real.

Las características más destacadas de Pasaporte al Exterior son: a) Los Instrumentos de Gestión. El valor añadido más importante de Pasaporte al Exterior reside en los 60 Instrumentos de gestión disponibles on-line que permiten, entre otros: esbozar un plan estratégico, calcular el precio de exportación de su producto, analizar el atractivo de un mercado o realizar las previsiones económico-financieras de su inversión en el exterior. b) Actualización continua; La herramienta se actualiza y se enriquece continuamente basándose en sus sugerencias y en acuerdos futuros con otros organismos involucrados en la internacionalización de la empresa. La herramienta se compone de tres módulos: Visión operativa, Visión estratégica y Apoyos, dentro de los cuales se incluyen 15 capítulos que se enlistan a continuación:

### 5.6 Índice de Pasaporte al Exterior

Índice de Pasaporte al Exterior	
1. Desarrollo de la estrategia de internacionalización	8. La búsqueda de oportunidades de negocios
2. Análisis de la empresa	9. Proceso de oferta y gestión de operaciones internacionales
3. Análisis y elección del mercado	10. Negociación y aspectos jurídico-legales de las operaciones internacionales
4. Formas de acceso a mercados internacionales en una economía globalizada	11. Implantación en destino
5. Diagnóstico y generación de ideas estratégicas y escenarios de futuro	12. Plan operativo de internacionalización
6. Definición de misión, visión, valores, objetivos y estrategias de internacionalización	13. Entidades de apoyo en su proceso de internacionalización
7. Síntesis: Plan estratégico de internacionalización	14. Apoyos en el proceso de reflexión estratégica de internacionalización
	15. Apoyos en el proceso operativo

Fuente: Pasaporte al exterior, ICEX. Recuperado en Noviembre 2015

Dicha herramienta fue utilizada en una práctica realizada en la Universidad Complutense de Madrid, en la asignatura “Internacionalización y Dirección de la empresa multinacional” impartida por el profesor Tomás Arrieta, la práctica consistió en aplicar ciertas herramientas contenidas en Pasaporte al Exterior, Para la internacionalización de una empresas real, la empresa elegida fue El ganso, una empresa dedicada a la fabricación de ropa estilo “Británico”, que al realizar el análisis por medio de la “matriz de decisión del mercado destino” la cual cuenta con 20 variables de factores económicos, políticos y sociales, se corroboró que Chile es el país más idóneo para internacionalizarse, esta decisión fue acertada en 2011, año en que El Ganso llegó con una tienda, posteriormente se hizo el análisis de la internacionalización hacia México, lo que reflejo un excelente opción de internacionalización en comparación con países como Brasil o Rusia, la cual fue igualmente una decisión acertada pues la empresa había decidió incursionar en México en 2014. El Resumen Ejecutivo de dicha práctica se presenta en el Anexo 2.

Con lo anterior se demuestra que las herramientas que se ofrecen en el portal de Internet ICEX, específicamente “Pasaporte al Exterior”<sup>33</sup> es una herramienta realmente útil para realizar un completo plan de Internacionalización o bien de exportación de productos, lo que puede ser aprovechado por las 24 empresas sujetas de este estudio, inclusive con un plan bien estructurado es más factible recibir apoyos de financiamiento por parte de instituciones mexicanas. Además de la invitación a las empresas estudiadas a utilizar esta herramienta, se extiende la invitación a instituciones como ProMéxico o Bancomext, a ofrecer herramientas como las antes mencionadas de acceso libre, sin necesidad de asistir a curso o bien cubrir cuotas de inscripción, lo cual representa una gran barrera para las empresas al intentar beneficiarse de estos recursos y por lo contrario una empresas que tiene herramientas de este tipo a su alcance puede beneficiarse en gran medida.



## Conclusiones

Con esta investigación se pudo demostrar que la Industria del Vestido puede verse afectadas por el incremento de las importaciones de prendas de vestir, y a pesar de ello, se tienen ventajas competitivas que pueden desarrollar las 24 empresas estudiadas y en general cualquier empresa de la industria, lo que es importante resaltar es que pocas empresas en México, han desarrollado marcas con reconocimiento internacional, lo cual sería un reto en general para la Industria del Vestido en nuestro país, a pesar de ello la industria en México es cada día más sólida, por lo que en un futuro ya sean las grandes empresas o pequeñas empresas podrán desarrollar una marca de este tipo, pues si se aprovechan las herramientas que se presentaron en esta investigación, será más sencillo llegar a ser una marca reconocida incluso a nivel mundial.

Este trabajo presentó diversas perspectivas que han valorado la industria textil y del vestido en México, desde la importancia que tienen en la generación de empleos así como en la aportación a índices económicos del país.

Después de analizar el tema de la competitividad en el Capítulo 1, se han ubicado acciones necesarias para el desarrollo de ventajas competitivas en las 24 empresas, respondiendo a las aportaciones de diversos autores y organizaciones y que añadirán valor en estas.

Se ha identificado que las 24 empresas no pueden competir hasta cierto punto con las grandes cadenas globales ya que la estructura con la que cuentan no es comparable con la que manejan dichas cadenas. Sin embargo, es sumamente considerable que mediante la implementación de tecnología e innovación se pueden mejorar ciertos niveles en la organización, principalmente en los procesos de producción mediante la implementación de tecnología; como diseños y

---

<sup>33</sup> Disponible en <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/nuevos-exportadores/formacion/pasaporte-al-exterior/index.html> Consultado Noviembre 2015

Patronaje por computadora, tendedoras de tela automatizadas o bien máquinas cortadoras de tela con tecnología láser, es evidente que representan una inversión de capital pero se debe entender que aunado a otras inversiones como la implementación de tecnologías en los puntos de venta; sistemas de administración automatizados, nuevas campañas de mercadotecnia, ventas por internet, se puede obtener beneficios reales en estas 24 empresas, buscando principalmente un escalamiento intersectorial, en donde pasarían de ser productoras de prendas de vestir o simplemente maquiladoras de ropa, a empresas generadoras de conocimiento con un alto valor agregado, lo que se reflejaría en el desarrollo de una marca la cual más que prendas de vestir ofrecería diseño, moda y calidad.

En general la Industria del vestido ha tenido pocos cambios, un ejemplo claro es el que se presentó en el capítulo 2, donde se mencionó que en la actualidad se siguen utilizando los jeans similares a los de hace más de 100 años; el cambio más drástico se ha dado en los modelos de producción por las grandes empresas globales que han saturado los mercados internacionales, lo que se refleja en las grandes marcas con presencia en todo el mundo, por ende resulta en un daño a economías locales (por ejemplo las empresas estudiadas). Lo rescatable de estos nuevos modelos de producción para estas 24 empresas, es el tratar de imitar los modelos de las cadenas globales que han implementado, por ejemplo, el buscar alianzas con talleres que realicen actividades que las propias empresas no realizan, con el fin de llegar a un escalamiento intersectorial, para que dichas empresas se preocupen por enfocarse en crear nuevos diseños, moda y mercadotecnia mas que en la producción.

Actualmente en México la industria del vestido se encuentra dentro las actividades más importantes del país y a nivel mundial, como pudo analizarse en el capítulo 3, hace algunas décadas la Industria del Vestido mexicana era altamente competitiva principalmente por las exportaciones hacia Estados Unidos, no obstante, los mercados internacionales han sido acaparados por productos provenientes de China. Del mismo modo que las prendas de vestir han invadido Estados Unidos, han sido introducidas a México de una forma desmedida, lo que ha afectado a la

industria en primer lugar por la pérdida de competitividad como proveedor del país que más importa prendas de vestir en el mundo, y segundo; la pérdida de competitividad en el mercado nacional, y sobre todo el daño a productores nacionales como son las 24 empresas que se han visto afectadas por estas prácticas, pese a esto se ha presentado un panorama alentador en donde acciones por parte del gobierno mexicano han sido implementadas principalmente para la imposición de aranceles y el combate a la ilegalidad.

Una vez identificados los problemas que en general tienen las 24 empresas y el panorama en el que operan, se presenta la siguiente serie de recomendaciones a dichas empresas:

1.- Afiliación a CANAIVE, lo que representa una forma de acceso a información sobre la industria, que llegará en forma oportuna, de tal forma que las empresas puedan aprovechar los beneficios de pertenecer a una cámara comercial. Se hace la invitación a por lo menos inscribirse a boletines o medios de información físicos o electrónicos como en la revista Mexcostura o bien acceder a páginas de internet relacionadas con la moda, para tener información actual sobre la industria, así como la asistencia a ferias de moda como FIMODA, Expo Moda Guadalajara o alguna otra.

2.- El personal de la empresa debe ser suficientemente capaz para generar valor en ella, si a la empresa no le es posible contratar personal profesional, por ejemplo un ingeniero textil o un licenciado en diseño de modas, es recomendable capacitar o bien invertir en cursos de capacitación para el personal que actualmente labora en la empresa o bien otra opción es contratar consultores externos que puedan brindar orientación en el negocio.

3.-Beneficiarse de apoyos ofrecidos por el gobierno como los identificados anteriormente, ya sea para la obtención de financiamiento, para la implementación de nuevas tecnologías o simplemente para la adecuada operación de la empresa, por lo que es de suma importancia para el desarrollo de cualquier empresa.

4.- Implementar nuevas tecnologías en los procesos de producción, ya sea que lo realice la misma empresa o bien acuda algún agente externo que cuente con estas tecnologías, con el fin de conocer el beneficio real de la implementación de nuevas tecnologías en cualquier nivel de la empresa.

5.- Buscar alianzas estratégicas con otras empresas, ya sea para mejorar sus procesos de producción, para ampliar sus puntos de venta, búsqueda de nuevos mercados, el implementar tecnología, incluso desarrollar el pequeño clúster en el que se encuentran.

6. Aprovechar el apoyo que el gobierno ofrece para proteger la industria del vestido, entendiendo que es el momento de generar nuevas estrategias de mercado o bien enfocarse en un nuevo “target”. Teniendo presente que a causa de las medidas presentadas en este estudio la importación de prendas de vestir disminuye en cierta medida, lo cual representa una demanda que se debe cubrir.

7.- Renovar su modelo de negocios, entender que en este mercado tan saturado, el ofrecer productos a precios bajos es una estrategia que muchos han implementado, por lo que es importante considerar el producir diseños de vanguardia e innovar productos, lo que significa competir con una estrategia de productos diferenciados, principalmente de mayor calidad y diseño, así como el desarrollo de una marca, aprovechando el capital intelectual de la empresa y generando mayor valor en ella.

8.- Por último y no menos importante la recomendación de exportar sus productos mediante la elaboración de un plan de exportación, que se puede desarrollar con la herramienta pasaporte al exterior que se expuso en el Capítulo 5. Una vez que se cuente con dicho plan, este se podrá presentar ante alguna organización que brinde apoyo por medio de financiamiento y orientación, la cual tendrá mayor posibilidad de ser financiado por su adecuada metodología de elaboración.

Después de Presentar esta serie de propuestas se hace hincapié en las 24 empresas estudiadas pueden desarrollar ventajas competitivas y mejorarán las

identificadas, ya que a consideración del autor se presentó evidencia suficiente para que estas empresas puedan tener cierta competitividad ante la importación de prendas de vestir, otra consideración del autor es que estas medidas son de cierta forma difíciles de acatar por parte de las empresas estudiadas ya que en más de 20 años de operación no han implementado acciones similares, a pesar de ello se presentan estas recomendaciones las cuales se deben implementar dentro de un panorama difícil, pero a la vez alentador no sólo para estas 24 empresas sino para cualquier empresa de la industria del vestido.

Somos un país que cree en el libre comercio y estamos convencidos que la industria textil que hoy, a pesar de las condiciones que enfrenta, sigue exportando con éxito, puede competir y puede crecer. Pero para ello necesitamos un marco de política industrial moderno, que trabaje de la mano de la industria y del mercado para promover la competitividad y la productividad, y por supuesto necesitamos que el gobierno cumpla con una de sus obligaciones fundamentales, que es que prevalezca el Estado de Derecho y que se cumpla la Ley. En este caso, particularmente en evitar las prácticas de comercio desleal e ilegal, que tanto daño han hecho en años recientes a estas industrias, El esfuerzo que debemos emprender todos los mexicanos para consolidar el Estado de Derecho, como principio actuante de la vida pública. Son acciones alineadas con el llamado que hizo el Presidente de la República, para poner la legalidad como eje transversal de la agenda pública en México, reconociéndola como requisito y prioridad máxima que hay que procurar, tanto para dar pasos para el crecimiento económico sostenible, como para mantener la cohesión y la estabilidad social. Las medidas que se implementarán en el sector textil y del vestido cumplen con ambos criterios y al hacerlo contribuirán al fortalecimiento del mercado interno. (Videgaray L. En SHCP, 2014)

## 6. Fuentes de Información

- Alonso, J. A. (2002). *Maquila domiciliaria y subcontratación en México en la era de la globalización neoliberal*,. México: Plaza y Valdés.
- Aragón, C., Iturrioz, C. y Arangueren M. (2002). *Distribución comercial de las prendas de vestir*. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Deusto. España Obtenido de:  
[http://www.mercasa.es/files/multimedios/1298049908\\_DYC\\_2002\\_62\\_81\\_92.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/1298049908_DYC_2002_62_81_92.pdf)
- Cancino, R. (2007). *La Adhesión de China a la OMC*. Revista del Posgrado de derecho de la UNAM 3(5), Mexico.
- CCM. (2014). *Centro competitividad mundial*. Obtenido de <http://www.imd.org/wcc/>
- CFDF. (2014). *Código Fiscal de la Federación Última reforma publicada DOF 14-03-2014*. Obtenido de Diputados.gob:  
[http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8\\_070115.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/8_070115.pdf)
- Corona, T. L. (2002). *“Innovación y competitividad empresarial”* (Vol. VII). Puebla: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. México.
- De la Vega A., (julio de 2015). *Guanajuato donde se vive la Moda de los Pies a la cabeza*. Revista Mexcostura(72) México.
- Dicken, P. (2007). *The global shift: mapping the changing contours of the world economy*. En L. H. Gómez, *desafíos y apoyo a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la industria del vestido. Un análisis comparativo México – Canadá, 1994-2010*. New York: Gilford Press.
- Dussel Peters, E. (2009). *Políticas e instrumentos para profundizar la integración regional de la industria del vestido en la zona del Tlcan*. CNIV.

- Dussel, E. (2013). *El concepto de competitividad en el siglo XXI y sus implicaciones para la política económica*. (C. Cámara de Diputados) DF, Mexico.
- Esser, K., Hillebrand, W., & Messner, D.-S. (1996). *Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política*. *Revista de la CEPAL*(59) Santiago de Chile.
- Flores Méndez, T. (2008). *IE papel de la inversión extranjera directa en el desarrollo de la competitividad en México : el caso de la industria del tequila en Jalisco 1988-2005*. México: Tesis Doctoral UNAM Facultad de Economía.
- Flores, E. (2014). *Sector textil de Chiconcuac se recupera tras salida de asiáticos*. Obtenido de Milenio.com: [http://www.milenio.com/estados/Chiconcuac-sector\\_textil\\_de\\_Chiconcuac-empresarios\\_en\\_Chiconcuac-artesanos\\_en\\_Chiconcuac-asiaticos\\_invaden\\_Chiconcuac-mercado\\_de\\_Chiconcuac-mercado\\_asiatico\\_Chiconcuac-chinos\\_en\\_Chiconcuac-prendas\\_chinas\\_en\\_Chiconcuac\\_0\\_316768700.html](http://www.milenio.com/estados/Chiconcuac-sector_textil_de_Chiconcuac-empresarios_en_Chiconcuac-artesanos_en_Chiconcuac-asiaticos_invaden_Chiconcuac-mercado_de_Chiconcuac-mercado_asiatico_Chiconcuac-chinos_en_Chiconcuac-prendas_chinas_en_Chiconcuac_0_316768700.html)
- Gereffi, G. (2002). Globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI, México. En C. Jorge Basave, *Globalización, cadenas productivas y pasaje de naciones a eslabonamientos superiores. El caso de la industria internacional del vestido*. México: UNAM Facultad de Economía, CRIM, IIES, DGAPA y UAM.
- Gracia, H. (2015). La industria textil y de la confección mexicana en el marco de la competencia México-China. *América Latina y el Caribe y China Economía, comercio e inversión 2015*.
- Hernández Prado, M. (2002). Los orígenes de la industria de la confección en México. En *Tesis que para obtener el grado de maestra en Diseño Industrial*. México: UNAM.

- Hernández, L. (2012). *Desafíos y apoyo a la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la industria del vestido. Un análisis comparativo México – Canadá, 1994-2010*. México: Tesis doctoral, UNAM.
- IMCO. (2014). *Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.* Recuperado el 2014, en: <http://imco.org.mx/home/>
- INEGI. (2014). *La industria textil y del vestido en México 2014 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México : .*
- ITAM. (2008). *La industria del vestido en México: diagnóstico, prospectiva y estrategia*. (Instituto Tecnológico de México, Ed.)
- Kitain de Zimmerman, T. (Marzo de 1982). *La triangulación en el comercio internacional*. en *Revista de Comercio Exterior Vol. 32(3)* Bancomext.
- Krugman , P. y Obstfeld, M. (2006). *Economía Inetrnacional, Teoría y Política* (Septima ed.). Madrid: Pearson.
- Krugman, P. (1944). *Competitiveness: A Dangerous Obsession. Foreing Affairs*. USA.
- Lara, C. ( 2015). *Anuncia Peña Nieto acciones para proteger al sector textil. El sol de México*.
- LIGIE. (2007). *Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación Cámara de diputados del h. Congreso de la unión .* Obtenido en Diputados.gob.mx: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LIGIE.pdf>
- Matrínéz, I. (2010). *Hacia un nuevo mecanismo que regule la relación comercial entre México y China*. en Dussels E. y Trápaga Y. *Hacia un diálogo entre México y China: Dos y tres décadas de cambios socioeconómicos*. Senado de la República, Comision de Relaciones Exteriores, Asia Pacífico.



Morales Troncoso, C. (Octubre de 2008). *La triangulación del comercio China-México* En Estrategias para la competitividad. Emprendedores. UNAM

OCDE. (2011). *Technology intensity definition*. Obtenido en <http://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>

Parker, G. (2010). *El tianguis de Texmelucan, detonante del comercio regional*. en Noticias de Puebla y Tlaxcala. Méxicio. <http://www.noticiaspueblatlaxcala.com/pages/n2puebla56.php>

PGR. (2015). *Unidad Especializada en Investigación de Delitos Fiscales y Financieros. Procuraduría General de la República*. Consultado en: <http://www.pgr.gob.mx/Unidades-Especializadas/ueidff/Paginas/default.aspx>

Porter, M. (1990). *The competitiveness advantage of nations*. Free Press.

(1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. España: Plaza & Janes Editores.

(2000). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales*. México: CECSA.

(2009). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Vol. Trigésima novena reimpresión). México: Grupo Editorial Patria,.

Ramírez J, J. C., & Isidro P., R. I. (2014). *Escalafón de la competitividad de los departamentos de Colombia 2012-2013*. En Estudios y Perspectivas, Revista CEPAL(27).

Rodríguez López, I. (2000). *Vestigios de la industria textil*. En revista Actualidades Arqueológicas(24).

Sánchez, A. S. (2005). *El ascenso y el aprendizaje industrial en las empresas de la industria del vestido del estado de Tlaxcala*. México, DF: Tesis Doctoral UNAM.

SE. (2015). *Secretaría de Economía* . Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/>

SHCP. (2014). Anuncio de medidas para impulsar a la industria textil y del vestido que ofrecieron el Secretario de Hacienda y Crédito Público, Dr. Luis Videgaray; El Secretario de Economía, Lic. Idefonso Guajardo Villarreal; El presidente de la Cámara Nacional de la Industria Textil, Lic. Moisés Kalach; El Presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Lic. Sergio López de la Cerda; y El Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, Lic. Gerardo Gutiérrez Candiani. Salda de Prensa SHCP. México.

(2015). *Conferencia de prensa sobre el descubrimiento de la red de contrabando que afectaba al sector textil*.

Simón Domínguez, N., & Rueda Peiro, I. (2006). *El dilema de la industria del vestido en México. Los casos de Aguascalientes y Yucatán*. DF, Mexico: Miguel Angel Porrúa.

Villareal, R., & Ramos, R. (2002). *México Competitivo 2020 (Un Modelo de Competitividad sistémica para el Desarrollo)*. México: Oceano.

WEF. (2014). Obtenido de <http://www.weforum.org/>

WEF. (2014). *Informe de Competitividad Global* .

WTO. (2014). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/who\\_we\\_are\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/who_we_are_s.htm)

## 7. Índice de Figuras

1.1 La rueda de la Estrategia Competitiva .....	14
1.2 Las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	16
1.3 Pilares de la Competitividad Sistémica .....	19
1.4 El modelo de Competitividad Sistémica Empresa -Trabajador-Gobierno-País	22
1.5 Índice de Competitividad Mundial .....	27
1.6 Desempeño de México 2014 en el WEF .....	28
1.7 Anuario de Competitividad Mundial, México .....	29
3.1 La industria Manufacturera en México .....	59
3.2 Participación de la Industria Textil y del Vestido en el Valor Agregado Bruto Nacional. ....	60
3.3 Participación de la Industria Textil y del Vestido en el Personal ocupado .....	61
3.4 Diagrama de Clasificación SCIAN referente Industrial Textil y del Vestido .....	62
3.5 Principales actividades de la Fabricación de prendas de vestir (315) .....	64
3.6 Demanda Intermedia del subsector Fabricación de prendas de vestir 315 en 2012 .....	65
3.7 Valor Agregado de la Industria Textil y del Vestido en diferentes actividades.	67
3.8 Unidades económicas y personal ocupado según tamaño en la fabricación de prendas de vestir 2014.....	68
3.9 Producción de la industria del vestido en principales municipios (porcentajes) .....	70
3.10 Principales Estados de la Republica que se dedican a la Fabricación de prendas de vestir 2014.....	71
3.11 Principales Estados de la Republica que comercializan Prendas de vestir 2014 .....	72
4.1 México: Exportaciones- Importaciones totales de la Cadena HTC 1995-2011 (Cifras en Millones de Dolares) .....	79
4.2 México: Exportaciones-Importaciones del segmento "Confección" de la cadena HTC (Cifras en Millones de Dolares).....	80
4.3 Exportaciones Totales del segmento "Confección" de la cadena HTC por países destino 1995-2011 (En Porcentajes) .....	80
4.4 Importaciones Totales del segmento "Confección" de la cadena HTC por países de origen 1995-2011 (En Porcentajes).....	81
4.5 Principales países Exportadores de artículos comprendidos en los capítulos 61, 62 y 63 del SA. 2014 .....	82
4.6 México: Comercio de artículos comprendidos en el Capítulo 61 (Ropa y Accesorios de punto) 1990-2014 .....	83
4.7 México: 10 Principales países de intercambio comercial Capito 61 .....	83

4.8 México: Comercio de artículos comprendidos en el Capítulo 62 (Ropa y Accesorios Excepto los de punto) 1990-2014.....	84
4.9 México: 10 Principales países de intercambio comercial Capito 62 .....	85
4.10 México Importaciones de prendas de Vestir Capítulo 61-62-63 1990 a 2014 (Millones de Dólares) .....	85
4.11 México: Importaciones Provenientes de Estados Unidos y China 2010-2014 .....	87
4.12 Principales países Importadores de Prendas de Vestir 2014 .....	87
4.13 Estados Unidos: Importaciones de Prendas de Vestir 1991- 2014.....	88
4.14 Total de Comercio Mundial Capítulo 61-62-63 2014.....	88
5.1 Información y actualización sobre la Industria del Vestido.....	105
5.2 Personal Profesional en las Empresas .....	106
5.3 Apoyos recibidos por las Empresas .....	107
5.4 Proceso de confección de Prendas de vestir .....	108
5.5 Importaciones que realizan las Empresas .....	110
5.6 Índice de Pasaporte al Exterior .....	130

---

## Anexos

Anexo 1. Especificaciones sobre los capítulos 61, 62 y 63 del Sistema armonizado, publicados en el DOF, mediante la LIGIE.

Lunes 18 de junio de 2007      DIARIO OFICIAL      (Quinta Sección)      44

DECRETO por el que se expide la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación

---

### Capítulo 61

#### **Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto**

##### **Notas.**

1. Este Capítulo solo comprende artículos de punto confeccionados.
2. Este Capítulo no comprende:
  - a) los artículos de la partida 62.12;
  - b) los artículos de prendería de la partida 63.09;
  - c) los artículos de ortopedia, tales como bragueros para hernias, fajas medico-quirúrgicas (partida 90.21).
3. En las partidas 61.03 y 61.04:
  - a) se entiende por *trajes (ambos o ternos)* y *trajes sastre* los surtidos formados por dos o tres prendas de vestir confeccionadas en su superficie exterior con la misma tela y compuestos por:
    - una sola chaqueta (saco) que cubra la parte superior del cuerpo, cuyo exterior, excepto las mangas, esté constituido por cuatro o más piezas, eventualmente acompañada de un solo chaleco sastre en el que su parte delantera esté confeccionada con la misma tela que la superficie exterior de los demás componentes del surtido y cuya espalda sea de la misma tela que el forro de la chaqueta (saco); y
    - una sola prenda que cubra la parte inferior del cuerpo y que consista en un pantalón largo, un pantalón corto (calzón), un short (excepto de baño), una falda o una falda pantalón, sin tirantes (tiradores) ni peto.

Todos los componentes del *traje (ambo o terno)* o del *traje sastre* deberán confeccionarse con una tela de la misma estructura, color y composición; además, deberán ser del mismo estilo y de tallas correspondientes o compatibles. Sin embargo, estos componentes pueden presentar un vivo (tira de tela cosida a las costuras) de una tela diferente.

Si se presentan simultáneamente varias prendas de la parte inferior, por ejemplo: un pantalón largo y un short o dos pantalones largos, o una

---

falda o falda pantalón y un pantalón, se dará prioridad al pantalón largo o a uno de ellos como parte inferior constitutiva del traje (ambo o terno), y a la falda o falda pantalón en el caso del traje sastre, clasificándose separadamente las demás prendas.

Aunque no cumplan todas las condiciones antes citadas, la expresión *trajes (ambos o ternos)* también comprende los trajes de etiqueta o de noche siguientes:

- el chaqué, en el que la chaqueta (saco), lisa, presenta faldones redondeados que descienden muy bajo hacia atrás, con un pantalón de rayas verticales;
- el frac, hecho generalmente de tela negra, con una chaqueta (saco) relativamente corta por delante, que se mantiene abierta, con los faldones estrechos, escotados en las caderas y colgantes por detrás;
- el esmoquin, en el que la chaqueta (saco), aunque quizás permita mayor visibilidad de la pechera, es de corte similar al de la chaqueta (saco) común y presenta la particularidad de llevar solapas brillantes de seda o de imitación de seda.

b) Se entiende por *conjunto* un surtido de prendas de vestir (excepto los artículos de las partidas 61.07, 61.08 ó 61.09) que comprenda varias prendas confeccionadas con una misma tela, acondicionado para la venta al por menor y compuesto por:

- una sola prenda que cubra la parte superior del cuerpo, excepto el “pullover” que puede constituir una segunda prenda exterior solamente en el caso de los “twinset” o un chaleco que puede constituir una segunda prenda en los demás casos; y
- una o dos prendas diferentes que cubran la parte inferior del cuerpo y que consistan en un pantalón largo, un pantalón con peto, un pantalón corto (calzón), un short (excepto de baño), una falda o una falda pantalón.

Todos los componentes del *conjunto* deben tener la misma estructura, estilo, color y composición; además, deben ser de tallas correspondientes o compatibles. El término *conjunto* no comprende los conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte ni los monos (overoles) y conjuntos de esquí, de la partida 61.12.

4. Las partidas 61.05 y 61.06 no comprenden las prendas de vestir con bolsillo por debajo de la cintura o con acanalado elástico u otro medio para ceñir el bajo de la prenda, ni las prendas que tengan una media inferior a 10 puntos por centímetro lineal en cada dirección, contados en una superficie mínima de 10 cm x 10 cm. La partida 61.05 no comprende las prendas sin mangas.
5. La partida 61.09 no comprende las prendas de vestir con acanalado elástico, cordón corredizo u otro medio para ceñir el bajo.
6. En la partida 61.11:
  - a) la expresión *prendas y complementos (accesorios), de vestir, para bebés* se refiere a los artículos para niños de corta edad con estatura no superior a 86 cm; comprende también los pañales;
  - b) los artículos susceptibles de clasificarse en la partida 61.11 y en otras partidas de este Capítulo se clasifican en la partida 61.11.
7. En la partida 61.12, se entiende por *monos (overoles) y conjuntos de esquí*, las prendas de vestir o surtidos de prendas de vestir que, por su aspecto

general y su textura, sean identificables como destinados principalmente para uso en la práctica del esquí (alpino o de fondo). Se componen de:

- a) un *mono (overol) de esquí*, es decir, una prenda de una sola pieza que cubre la parte superior y la inferior del cuerpo; además de mangas y cuello, este artículo puede llevar bolsillos y trabillas; o
- b) un *conjunto de esquí*, es decir, un surtido de prendas de vestir que comprenda dos o tres prendas, acondicionado para la venta al por menor y compuesto por:
  - una sola prenda del tipo anorak, cazadora o artículo similar, con cierre de cremallera (cierre relámpago), eventualmente acompañada de un chaleco; y
  - un solo pantalón, aunque suba por encima de la cintura, un solo pantalón corto (calzón) o un solo pantalón con peto.

El *conjunto de esquí* puede también estar compuesto por un mono (overol) de esquí del tipo mencionado anteriormente y por una especie de chaqueta (saco) acolchada sin mangas que se viste sobre el mono (overol).

Todos los componentes del *conjunto de esquí* deben estar confeccionados con una tela de la misma textura, estilo y composición, del mismo color o de colores distintos; además, deben ser de tallas correspondientes o compatibles.

8. Las prendas de vestir susceptibles de clasificarse en la partida 61.13 y en otras partidas de este Capítulo, excepto en la partida 61.11, se clasifican en la partida 61.13.
9. Las prendas de vestir de este Capítulo que se cierran por delante de izquierda sobre derecha se consideran como prendas para hombres o niños, y aquellas que se cierran por delante de derecha sobre izquierda, como prendas para mujeres o niñas. Estas disposiciones no se aplicarán cuando el corte de la prenda indique manifiestamente que ha sido concebida para uno u otro sexo.

Las prendas que no sean identificables como prendas para hombres o niños, o como prendas para mujeres o niñas, se clasifican con estas últimas.

10. Los artículos de este Capítulo pueden confeccionarse con hilos de metal.

61.01	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para hombres o niños, excepto los artículos de la partida 61.03.			
61.02	Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas, excepto los artículos de la partida 61.04.			
61.03	Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), de punto, para hombres o niños.			
61.04	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), de punto, para mujeres o niñas.			
61.05	Camisas de punto para hombres o niños.			

61.06	Camisas, blusas y blusas camiseras, de punto, para mujeres o niñas.			
61.07	Calzoncillos (incluidos los largos y los slips), camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para hombres o niños.			
61.08	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.			
61.09	"T-shirts" y camisetas, de punto.			
61.10	Suéteres (jerseys), "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto.			
61.11	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto, para bebés.			
61.12	Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chandales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores, de punto.			
61.13	Prendas de vestir confeccionadas con tejidos de punto de las partidas 59.03, 59.06 ó 59.07.			
61.14	Las demás prendas de vestir, de punto.			
61.15	Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería, incluso de compresión progresiva (por ejemplo, medias para várices), de punto.			
61.16	Guantes, mitones y manoplas, de punto.			
61.17	Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados, de punto; partes de prendas o de complementos (accesorios), de vestir, de punto.			

## Capítulo 62

### Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto

#### Notas.

1. Este Capítulo solo se aplica a los artículos confeccionados con cualquier textil, excepto la guata y los artículos de punto distintos de los de la partida 62.12.
2. Este Capítulo no comprende:
  - a) los artículos de prendería de la partida 63.09;
  - b) los artículos de ortopedia, tales como bragueros para hernias, fajas medico quirúrgicas (partida 90.21).
3. En las partidas 62.03 y 62.04:
  - a) se entiende por *trajes (ambos o ternos)* y *trajes sastre* los surtidos formados por dos o tres prendas de vestir confeccionadas en su superficie exterior con la misma tela y compuestos por:
    - una sola chaqueta (saco) que cubra la parte superior del cuerpo, cuyo exterior, excepto las mangas, esté constituido por cuatro o más piezas, eventualmente acompañada de un solo chaleco sastre en el



---

que su parte delantera esté confeccionada con la misma tela que la superficie exterior de los demás componentes del surtido y cuya espalda sea de la misma tela que el forro de la chaqueta (saco); y

- una sola prenda que cubra la parte inferior del cuerpo y que consista en un pantalón largo, un pantalón corto (calzón), un short (excepto de baño), una falda o una falda pantalón, sin tirantes (tiradores) ni peto.

Todos los componentes del *traje (ambo o terno)* o del *traje sastre* deberán confeccionarse con una tela de la misma estructura, color y composición; además, deberán ser del mismo estilo y de tallas correspondientes o compatibles. Sin embargo, estos componentes pueden presentar un vivo (tira de tela cosida a las costuras) de una tela diferente.

Si se presentan simultáneamente varias prendas de la parte inferior, por ejemplo: un pantalón largo y un short o dos pantalones largos, o una falda o falda pantalón y un pantalón, se dará prioridad al pantalón largo o a uno de ellos como parte inferior constitutiva del traje (ambo o terno), y a la falda o falda pantalón en el caso del traje sastre, clasificándose separadamente las demás prendas.

Aunque no cumplan todas las condiciones antes citadas, la expresión *trajes (ambos o ternos)* también comprende los trajes de etiqueta o de noche siguientes:

- el chaqué, en el que la chaqueta (saco), lisa, presenta faldones redondeados que descienden muy bajo hacia atrás, con un pantalón de rayas verticales;
- el frac, hecho generalmente de tela negra, con una chaqueta (saco) relativamente corta por delante, que se mantiene abierta, con los faldones estrechos, escotados en las caderas y colgantes por detrás;
- el esmoquin, en el que la chaqueta (saco), aunque quizás permita mayor visibilidad de la pechera, es de corte similar al de la chaqueta (saco) común y presenta la particularidad de llevar solapas brillantes de seda o de imitación de seda.

- b) Se entiende por *conjunto* un surtido de prendas de vestir (excepto los artículos de las partidas 62.07 ó 62.08) que comprenda varias prendas confeccionadas con una misma tela, acondicionado para la venta al por menor y compuesto por:

- una sola prenda que cubra la parte superior del cuerpo, excepto el chaleco que puede constituir una segunda prenda; y
- una o dos prendas diferentes que cubran la parte inferior del cuerpo y que consistan en un pantalón largo, un pantalón con peto, un pantalón corto (calzón), un short (excepto de baño), una falda o una falda pantalón.

Todos los componentes del *conjunto* deben tener la misma estructura, estilo, color y composición; además, deben ser de tallas correspondientes o compatibles. El término *conjunto* no comprende los conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte ni los monos (overoles) y conjuntos de esquí, de la partida 62.11.

4. Para la interpretación de la partida 62.09:

- a) la expresión *prendas y complementos (accesorios), de vestir, para bebés* se refiere a los artículos para niños de corta edad con estatura no superior a 86 cm; comprende también los pañales;

- 
- b) los artículos susceptibles de clasificarse en la partida 62.09 y en otras partidas de este Capítulo se clasifican en la partida 62.09.
5. Las prendas de vestir susceptibles de clasificarse en la partida 62.10 y en otras partidas de este Capítulo, excepto en la partida 62.09, se clasifican en la partida 62.10.
6. En la partida 62.11, se entiende por *monos (overoles) y conjuntos de esquí*, las prendas de vestir o surtidos de prendas de vestir que, por su aspecto general y su textura, sean identificables como destinados principalmente para uso en la práctica del esquí (alpino o de fondo). Se componen de:
- a) un *mono (overol) de esquí*, es decir, una prenda de una sola pieza que cubre la parte superior y la inferior del cuerpo; además de mangas y cuello, este artículo puede llevar bolsillos y trabillas; o
- b) un *conjunto de esquí*, es decir, un surtido de prendas de vestir que comprenda dos o tres prendas, acondicionado para la venta al por menor y compuesto por:
- una sola prenda del tipo anorak, cazadora o artículo similar, con cierre de cremallera (cierre relámpago), eventualmente acompañada de un chaleco; y
  - un solo pantalón, aunque suba por encima de la cintura, un solo pantalón corto (calzón) o un solo pantalón con peto.
- El *conjunto de esquí* puede también estar compuesto por un mono (overol) de esquí del tipo mencionado anteriormente y por una especie de chaqueta (saco) acolchada sin mangas que se viste sobre el mono (overol).
- Todos los componentes del *conjunto de esquí* deben estar confeccionados con una tela de la misma textura, estilo y composición, del mismo color o de colores distintos; además, deben ser de tallas correspondientes o compatibles.
7. Se asimilan a los pañuelos de bolsillo de la partida 62.13, los artículos de la partida 62.14 de los tipos pañuelos de cuello, de forma cuadrada o sensiblemente cuadrada, en los que ningún lado sea superior a 60 cm. Los pañuelos de bolsillo con uno de los lados de longitud superior a 60 cm se clasifican en la partida 62.14.
8. Las prendas de vestir de este Capítulo que se cierran por delante de izquierda sobre derecha se consideran como prendas para hombres o niños, y aquellas que se cierran por delante de derecha sobre izquierda, como prendas para mujeres o niñas. Estas disposiciones no se aplicarán cuando el corte de la prenda indique manifiestamente que ha sido concebida para uno u otro sexo.
- Las prendas que no sean identificables como prendas para hombres o niños, o como prendas para mujeres o niñas, se clasifican con estas últimas.
9. Los artículos de este Capítulo pueden confeccionarse con hilos de metal.

62.01		Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, para hombres o niños, excepto los artículos de la partida 62.03.			
62.02		Abrigos, chaquetones, capas, anoraks, cazadoras y artículos similares, para mujeres o niñas, excepto los artículos de la partida 62.04.			
62.03		Trajes (ambos o ternos), conjuntos, chaquetas (sacos), pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para hombres o niños.			
62.04		Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para mujeres o niñas.			
62.05		Camisas para hombres o niños.			
62.06		Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas.			
62.07		Camisetas, calzoncillos (incluidos los largos y los slips), camisones, pijamas, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, para hombres o niños.			
62.08		Camisetas, 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, para mujeres o niñas.			
62.09		Prendas y complementos (accesorios), de vestir, para bebés.			
62.10		Prendas de vestir confeccionadas con productos de las partidas 56.02, 56.03, 59.03, 59.06 ó 59.07.			
62.11		Bañadores:			
62.12		Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes (tiradores), ligas y artículos similares, y sus partes, incluso de punto.			
62.13		Pañuelos de bolsillo.			
62.14		Chales, pañuelos de cuello, bufandas, mantillas, velos y artículos similares.			
62.15		Corbatas y lazos similares.			
62.16		Guantes, mitones y manoplas.			
62.17		Los demás complementos (accesorios) de vestir confeccionados; partes de prendas o de complementos (accesorios), de vestir, excepto las de la partida 62.12.			

Capítulo 63  
**Los demás artículos textiles confeccionados;  
 juegos; prendería y trapos**

**Notas.**

1. El Subcapítulo I, que comprende artículos de cualquier textil, solo se aplica a los artículos confeccionados.
2. El Subcapítulo I no comprende:

- a) los productos de los Capítulos 56 a 62;  
 b) los artículos de prendería de la partida 63.09.
3. La partida 63.09 solo comprende los artículos citados limitativamente a continuación:
- a) artículos de materias textiles:
- prendas y complementos (accesorios), de vestir, y sus partes;
  - mantas;
  - ropa de cama, mesa, tocador o cocina;
  - artículos de tapicería, excepto las alfombras de las partidas 57.01 a 57.05 y la tapicería de la partida 58.05;
- b) calzado, sombreros y demás tocados, de materias distintas del amianto (asbesto).

Para que se clasifiquen en esta partida, los artículos antes citados deben cumplir las dos condiciones siguientes:

- tener señales apreciables de uso, y
- presentarse a granel o en balas, sacos (bolsas) o acondicionamientos similares.

63.01		Mantas.			
63.02		Ropa de cama, mesa, tocador o cocina.			
63.03		Visillos y cortinas; guardamalletas y rodapiés de cama.			
63.04		Los demás artículos de tapicería, excepto los de la partida 94.04.			
63.05		Sacos (bolsas) y talegas, para envasar.			
63.06		Toldos de cualquier clase; tiendas (carpas); velas para embarcaciones, deslizadores o vehículos terrestres; artículos de acampar.			
63.07		Los demás artículos confeccionados, incluidos los patrones para prendas de vestir.			
63.08		Juegos constituidos por piezas de tejido e hilados, incluso con accesorios, para la confección de alfombras, tapicería, manteles o servilletas bordados o de artículos textiles similares, en envases para la venta al por menor.			
63.09		Artículos de prendería.			
63.10		Trapos; cordeles, cuerdas y cordajes, de materia textil, en desperdicios o en artículos inservibles.			

Anexo 2. Encuesta realizada

**Universidad Nacional Autónoma de México.**

**FCA División de estudios de Posgrado.**



Como estudiante de posgrado, solicito su amable cooperación para realizar esta breve encuesta en referencia a la industria del vestido, sus respuestas serán tratadas de manera anónima y confidencial y sólo serán utilizadas para fines estadísticos en un estudio académico que favorecerá a la industria del vestido en México.

- 1) Giro o actividad principal de la empresa:                      Años de Operación \_\_\_\_\_.
  - a. \_\_\_\_ Comercio al por mayor de ropa, y accesorios de vestir
  - b. \_\_\_\_ Fabricación de prendas de vestir
  - c. \_\_\_\_ Ambas
- 2) Cuantas personas laboran en su empresa actualmente. (trabajadores o asalariados que estén ligados directamente a la producción, ventas y distribución )
  - a. 0 -10                      b. 11 - 50                      c. 51 - 250                      d. 251 o mas
- 3) Pertenece a alguna cámara empresarial, asociación o agrupación referente al comercio o la actividad principal de la empresa.:
  - a. \_\_\_\_ Si (¿A cual?)    b. \_\_\_\_ No (¿Por que?)
- 4) Asiste a ferias o exposiciones relacionadas con la industria del vestido.
  - a. \_\_\_\_ Si (¿A cual?)    b. \_\_\_\_ No (¿Por que?)
- 5) ¿De la siguiente lista que personal profesional se encuentra laborando en su empresa?
  - a. \_\_\_\_ Lic. en Contaduría    e. \_\_\_\_ Lic. en Derecho
  - b. \_\_\_\_ Lic. en Administración                                      f. \_\_\_\_ Lic. en Psicología
  - c. \_\_\_\_ Ing. Industrial o Ingeniero textil.                      G. Otro \_\_\_\_\_.
  - d. \_\_\_\_ Ing. en Sistemas o Ing. Informático
- 6) Señale si ha recibido alguno de los siguientes apoyos por parte de un programa de gobierno, de un banco o bien algún familiar o amistad.

Apoyos	Gobierno	Organismo Privado	Familiar o amigo.	No lo he recibido
Créditos, préstamos o financiamiento				
Asesoría administrativa				
Asesoría o invitación para exportar sus productos.				
Asesoría para implementar maquinaria o equipo administrativo.				
Capacitación para la operación del negocio				
Si ha recibido algún apoyo, favor de menciona la institución, programa o especificar de donde provino el apoyo.				

- 7) Si su empresa subcontrata o da a maquilar alguna actividad con otra empresa (outsourcing), señale las ventajas que ha obtenido.
  - a. \_\_\_\_ Disminuir costos
  - b. \_\_\_\_ Enfocarse en su actividad principal
  - c. \_\_\_\_ Aumento de su producción.
  - d. \_\_\_\_ Tener acceso a la tecnología como la maquinaria.

8) Señale las fases o etapas que su empresa realiza, da a maquilar o bien si la actividad es realizada por su proveedor o algún tercero.

Principales Actividades	Lo realiza la Empresa	Subcontratación o Maquila	Un tercero o Proveedor
Manufactura de las tela			
Compra de materias primas			
Corte y tendido.			
Confección, Costura y Acabado			
Empaque			
Comercialización y/o distribución			
Diseño de las prendas			
Control de calidad			
Diseño de Publicidad y Puntos de Venta			
Diseño de Moda (Colores, tendencias, telas)			
Compra de maquinaria			
.			

9) Cuenta con algún activo para eficientar su empresa por medio de las nuevas tecnologías, o bien tiene acceso a ellos por medio de las empresas que le maquilan, como por ejemplo:

- a.  Diseño y Patronaje por medio de computadora    b.  Cortadoras láser  
c.  Maquinas de tendido automatizado    d.  Otra    e.  No se cuenta con ello

10) Tiene Publicidad o ventas por medio de paginas de Internet, y redes sociales como

- a.  Facebook@ ,    b.  Twitter@    c.  Mercado libre.com  
d.  Clickonero.com.    e.  Pagina de Internet Propia    e.  Otro    f.  No

11) Ha dejado de producir o comprar algún producto porque le convenga más importarlo del extranjero o bien comprarlo de empresas que lo importan.

- a.  Si insumos para la producción (¿Cual?)  
b.  Si productos para revender.    c.  No.

12) Cree que las prendas de vestir provenientes del extranjero han:

- a.  Afectado en sus ventas    b.  Beneficiado sus ventas    c.  Indiferente

13) Por que razón cree usted que le afectaron o beneficiaron.

- a.  Precios Bajos    c.  Surtido y variedad de los productos  
b.  Mejor calidad    d.  Mejores condiciones de venta

14) Principalmente de donde importa o cree que son importados los productos que le han beneficiado o perjudicado.

- a.  China    b.  Estados Unidos    c.  Otro País

15) Exporta los productos que fabrica a.  Si    b.  No.

16) o Bien ha pensado en:

- a.  Exportar los productos que fabrica    c.  No lo he pesado.  
b.  Agregar valor a productos que revende para exportarlos.

Anexo 3. Se presenta el resumen ejecutivo de la practica realizada en la UCM, con la herramienta pasaporte al exterior, la practica se realizó en coautoría, por parte del autor de esta tesis y el Mtro. David Teloxa Galicia.



PROYECTO DE  
INTERNACIONALIZACIÓN  
2014

El Ganso comienza en 2004, con un capital inicial de alrededor de 40.000 Euros, en una pequeña tienda de ropa en la calle Fuencarral en Madrid, actualmente el grupo opera bajo la denominación de Acturus Capital SL. Con domicilio social en Calle Forjadores, 9, de Pol. Industrial Prado del Espino - Boadilla del Monte, Madrid, España. Bajo el mando de sus dueños los hermanos. Álvaro y Clemente Cebrián.



## LA IDEA ERA SENCILLA, FABRICAR ROPA ELEGANTE PERO INFORMAL Y DIVERTIDA A UN PRECIO RAZONABLE.

### 1era etapa de Internacionalización 2011

En apenas unos años de la apertura de su primer tienda, El Ganso ya cuenta con un numeroso y entusiasta equipo de profesionales que mantienen la ilusión y el espíritu original que vio nacer la marca. La expansión internacional de la compañía, comienza en 2011 con la apertura de las tiendas de París, Lisboa y Santiago de Chile que también ha permitido la incorporación al equipo de nuevas culturas y el desarrollo de una infraestructura y logística que cubre ya dos continentes. Para 2011 la empresa ha consolidado una plantilla de 130 personas, ha alcanzado una facturación de 19,1 millones de euros en 2011, en comparación con los 12,7 millones de euros del ejercicio precedente. Cuenta con una infraestructura de 3.000 metros cuadrados y fortalece especialmente su área logística.

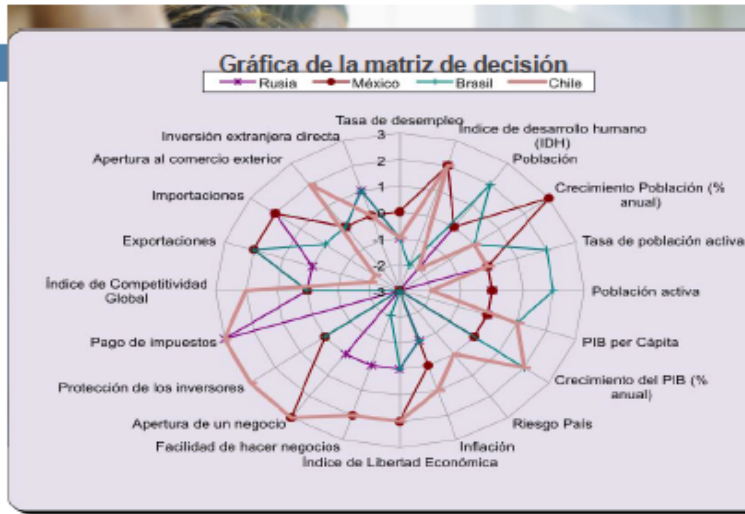
Las exportaciones de chaquetas, camisas y zapatillas (tenis) de España al mundo van destinadas principalmente a un socio comercial importante como es Portugal seguido de Francia, lo que significa que existe una buena oportunidad de negocio con estos países, sin embargo podemos darnos cuenta que respecto a México y Chile hay cierta oportunidad ya que las exportaciones son menores y existe una oportunidad latente en estos países, lo cual se demostrara que en este proyecto de internacionalización. El ganso tomó la decisión crucial de internacionalización en un buen momento ya que la industria en el país era claramete afectada por la crisis pero las exportaciones de prendas de vestir de España al mundo iban en incremento, de esta forma las empresas del sector desarrollaban estrategias de internacionalización para llegar a nuevos mercados.

Todo va de acuerdo a las estrategias planteadas. En 2012, el Ganso continúa su expansión nacional e internacional con un segundo punto de venta en París y viaja a Londres donde abre su primera tienda en la prestigiosa zona de Carnaby Street. "aunque tenemos muchas peticiones de franquicia, creemos que el camino es controlarlo nosotros", respondiendo así al objetivo de preservar la autenticidad de la marca y su carácter familiar.

Durante 2013, El Ganso abrió dos puntos de venta más en Paris, su segunda tienda en Londres situada en el barrio de Covent Garden y dos puntos de venta en centros de El Corte Inglés en Portugal, uno en Lisboa y otro en Oporto. continuando así con su expansión internacional.

**Análisis comparativo de los posibles mercados: Rusia, México, Brasil y Chile**

Después de un riguroso análisis por medio de una matriz de decisión la cual cuenta con 20 variables de factores económicos, políticos y sociales, pudimos corroborar que Chile es el país más idóneo para internacionalizarse, esta decisión fue acertada en 2011 en donde El Ganso llegó con una tienda propia que a la fecha es un éxito, ahora bien nuestro proyecto de internacionalización lo haremos analizando la entrada a México para finales del año 2013.



**ANÁLISIS DAFO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN EN MÉXICO**

**Fortalezas**

- Diseño e Imagen propio de la marca.
- Modelo de negocio probado fuera de España
- El control de la empresa por su tamaño y su estructura familiar.
- Una cadena de valor solida e integrada.
- Nuevas Alianzas estratégicas.

**Oportunidades**

- Aceptación positiva en mercados Internacionales
- Los resultados positivos a pesar de que la industria y como tal el mercado se encuentra en crisis.
- Los competidores se desestabilizan por la crisis.
- Las exportaciones de España en el sector textil se incrementan.
- La aceptación de Productos Europeos.

**Debilidades**

- Limitado conocimiento en la gestión de la empresa como nuevos emprendedores.
- Desconocimiento en gestión de empresas mexicanas.

**Amenazas**

- Llegada a un sector maduro.
- Los grandes competidores como Inditex, Mango y H&M, están bien posicionados en México.
- Desconocimiento de la marca en mercados en el mercado.
- Lejanía del mercado destino.
- Experiencia en el mercado mexicano.





Debido a que la empresa se encontraba ya internacionalizada es clave resaltar que la internacionalización de una empresa tiene un efecto multiplicador, es decir, resulta más fácil después del primer país debido a las experiencias y contactos generados. Es por ello que la empresa decidió penetrar de una manera más arriesgada y menos flexible, y lo hizo a través de un agente o un distribuidor, en este caso decidió incursionar en el mercado mexicano a través de una "empresa mixta comercial", llamada Grupo Sordo Madaleno.

### Llegada a México, Distrito Federal.

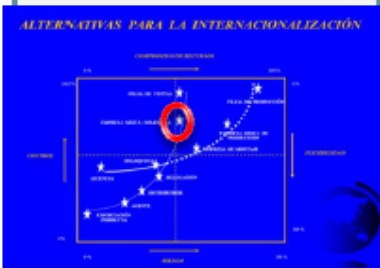
La Ciudad de México es a donde llega la primera tienda de El Ganso, además de ser la capital del país, es una ciudad cosmopolita y de las más grandes en el mundo, Actualmente la ciudad cuenta con mayor población joven entre 25 y 50 años que es la edad a la que va enfocada el producto principal de El Ganso.

### Dificultades de Acceso al mercado.

Es evidente que la empresa necesitaba de un socio con experiencia y conocedor del mercado mexicano, es por ello que eligió a un grupo poseedor, gestor y desarrollador de centros comerciales. En México Grupo Sordo Madaleno es una empresa con amplia experiencia en los desarrollos comerciales, así como en la operación de los mismos, esta firma mexicana cuenta con reconocimiento internacional por sus diseños arquitectónicos de todo tipo: comercial, corporativo, residencial, usos mixtos, hoteles, edificios públicos y de salud.

### Marketing

El Marketing por el que se opta para El ganso en México, es en primer lugar prensa, diarios y revistas enfocadas a cierto sector consumidor, diarios como El financiero, El Reforma, El Record y revistas para hombre como son Vogue Hombre, Men's Health, H para hombres. Además pequeños espectaculares en los centros comerciales que vayan acorde al diseño de la marca, siguiendo el estilo británico que diferencia a la marca.



Sobre la imagen país como estrategia de Marketing no podemos hablar directamente de Made in España, se maneja como tal una imagen Made In Europe, ya que en México un producto europeo tiene un gran impacto y aceptación a nivel Marketing, en la mente del consumidor los productos europeos tienen vanguardia, calidad y diseño pero a un precio alto, considerando que en México la mayoría de la ropa, incluso de nuestros competidores están hechas principalmente en China, Vietnam, Hong Kong, inclusive en México, aunque la empresa no provenga de estos países.

El Ganso alcanza ya los 86 establecimientos, entre tiendas propias y comers. En países como Alemania, que se suma recientemente a España, Portugal, Francia, Reino Unido, Holanda, Chile, México e Italia La empresa concluyó el ejercicio 2013 con una cifra de negocio de 39 millones de euros, con un crecimiento del 50% respecto al año anterior. Los planes de la compañía pasan por poner en marcha catorce nuevas tiendas a lo largo del año 2014.