



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**  
LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

***La internacionalización de la industria de la moda en  
México***

*Tesina para obtener el grado de Licenciada en Relaciones Internacionales*

*Presenta:*

***Karla Toral Reyes***

*Director de tesina:*

***Dr. José Ignacio Martínez Cortés***

*Ciudad Universitaria, México, D. F. 2015*



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a todos mis seres queridos que me han acompañado en el camino hacia mis sueños, quiero agradecer especialmente a mis padres por velar con su amor, comprensión y paciencia el sendero de mi vida y deseo que sepan que el éxito de este último proyecto escolar es también el premio a su esfuerzo y dedicación.

Además deseo agradecer a mis profesores y especialmente al Dr. José Ignacio Martínez Cortés por su compromiso, crítica e impulso a mi trabajo, por demostrar con hechos que la mejor herramienta para un internacionalista es su dedicación y que el conocimiento ha sido hecho para explotarse.

Por último y no por ser menos importantes quiero agradecer a Karina Toral Reyes y Juan Luis Ortiz Martínez por ser el motor de mi vida y por tener siempre esa palabra de aliento oportuna que me lleva a ser mejor cada día.

Gracias Facultad de Ciencias Políticas y Sociales por darme las bases de una prometedora vida profesional.

Por mi raza hablará el espíritu

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>1. LA INDUSTRIA DE LA MODA EN EL CONTEXTO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>	
1.1. La globalización de la industria de la moda	9
1.2. La internacionalización de la industria: la innovación como competitividad	19
1.3. La importancia de la internacionalización de las empresas del diseño	34
<b>2. LA INDUSTRIA DE LA MODA EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN</b>	
2.1. La moda del siglo XX: evolución y adaptación del diseño	37
2.2. Desarrollo de materiales que revolucionaron la industria de la moda	40
2.3. La cultura como base del proceso de creación de la moda	43
2.4. Difusión de la moda: la dimensión comunicativa de la moda	44
2.5. Estrategia de negocios e internacionalización aplicados: grupo Inditex	47
<b>3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MODA EN MÉXICO</b>	
3.1. Radiografía y evolución de la industria mexicana del vestido y de la moda	56
3.2. La internacionalización de la empresa del diseño aplicados al sector de la moda en México: Macario Jiménez	63
3.3. Retos de la internacionalización de la industria de la moda mexicana	68
<b>CONCLUSIONES</b>	87
<b>FUENTES DE CONSULTA</b>	93

## CUADROS Y GRAFICOS

Gráfico 1. Cadena de valor de la moda	14
Gráfico 2. Motivos que llevan a la empresa a internacionalizarse	21
Gráfico 3. Proceso de internacionalización	25
Gráfico 4. Diamante de la competitividad: modelo Michael Porter	31
Gráfico 5. Diferencia entre modelos de producción de moda: modelo tradicional versus modelo Inditex	52
Gráfico 6. Exportaciones e importaciones de prendas de vestir de México. Saldo de la balanza comercial (Acumulados Enero-Octubre)	59
Gráfico 7. Producción bruta de todos los sectores que integran la moda en México	60
Gráfico 8. Piratería y Contrabando. México: perdida por concepto de piratería. Proyección 2010-2015	84
Cuadro 1. Empresas líderes en el negocio de la moda	17
Cuadro 2. Los gigantes de la distribución mundial de la moda	18
Cuadro 3. Principales empresas productoras de fibras para la industria de la moda	42
Cuadro 4. Inditex: características y enfoque de sus marcas	51

Cuadro 5. Personal ocupado en la industria de la moda en México	60
Cuadro 6. Ranking de capitales mundiales de la moda, Global Language Monitor	71
Cuadro 7. Ranking de capitales latinoamericanas de la moda, Global Language M	76

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años la moda se ha convertido en uno de los negocios que más ganancia genera en la industria de la confección y el vestido, con un ingreso anual de 22.492 billones de dólares<sup>1</sup> la industria de la moda, compuesta principalmente de dos sectores: prêt à porter (informal elegante) y la alta costura, además de fabricantes de ropa, diseñadores, modelos, maquillistas, estilistas, comerciantes y compradores<sup>2</sup>, es considerada a nivel internacional uno de los negocios más rentables para quienes participan en él y se ven beneficiados en su economía, sociedad y cultura, tal es el caso de Louis Vuitton, Richemont, Kering, Giorgio Armani, Ralph Lauren, Coach, Chanel y Prada, consideradas las empresas más importantes que lideran este negocio. Respecto a aquellas que mayor cantidad de moda distribuyen en el mundo se encuentran Inditex, H&M, Gap, CA y Espirit. El éxito de este negocio y de las empresas inmersas en la moda radica en el diseño (idea creativa), en los materiales con los cuales elaboran prendas aptas a la época y a las exigencias de la sociedad.

El valor y la importancia que ha adquirido la moda al paso de los años desde que se iniciara como negocio en la década de los setenta es resultado de la gran cantidad de moda que se comercia en el mercado internacional y que ha dado lugar a la internacionalización de empresas que desean a través de sus diseños ingresar a otros mercados y con ello convertirse en los productores y distribuidores de moda más importantes a nivel mundial.

Al respecto de la internacionalización de la industria de la moda de México, ésta no ha tenido un avance significativo ya que desde los inicios de México en el negocio de la moda en 1930 enfrenta problemas en su competitividad, los cuales se precisan en el tercer capítulo de esta investigación, ocasionando daños en la elaboración, distribución y venta de los diseños mexicanos. Pretendiendo contrarrestar estos problemas y obtener reconocimiento a nivel internacional, la industria de la moda en México ha apostado por diseñadores, materia prima, tecnología, nuevos medios de producción, políticas y tratados comerciales que la conviertan en el centro de atención al momento de proyectar su moda al mundo.

---

<sup>1</sup> Modaes México, El ecommerce genera el 5,9% de las ventas mundiales con un negocio de mil billones de euros, en [http://www.modaes.mx/entorno/201412\\_29/el-ecommerce-genera-el-59-de-las-ventas-mundiales-con-un-negocio-de-mil-billones-de-euros.html](http://www.modaes.mx/entorno/201412_29/el-ecommerce-genera-el-59-de-las-ventas-mundiales-con-un-negocio-de-mil-billones-de-euros.html), (pág. consultada el 2 de Enero de 2015).

<sup>2</sup> Riya Aarini, La industria de la moda y cómo funciona, en [http://www.ehowenespanol.com/industria-moda-funciona-sobre\\_54724/](http://www.ehowenespanol.com/industria-moda-funciona-sobre_54724/), (pág. consultada el 2 de Enero de 2015).

Basada en las ideas anteriores a manera de hipótesis, la industria de la moda como negocio emergente en el mundo ha significado retos para todo el sistema internacional sobretodo para aquellos como México que debido a problemas en su competitividad se han rezagado en su proceso de internacionalización. Esta problemática en la industria de la moda mexicana aunada al exorbitante y cada vez más competitivo comercio de prendas en el mercado internacional estimulan más que nunca a la industria de la moda mexicana a elevar su competitividad e iniciar su internacionalización y de este modo mantenerse vigente dentro del negocio de la moda.

Para ello se propone identificar los sectores y factores por los cuales la internacionalización de la industria de la moda mexicana no ha sido exitosa y hace casi nula la participación de México en el negocio. Para tal efecto, los objetivos específicos de esta investigación son: a) conocer y analizar las implicaciones de la globalización en los negocios internacionales y en la internacionalización de la industria; b) conocer el proceso evolutivo por el que ha atravesado la moda a causa del diseño y de los distintos factores que la afectan como son la cultura y la comunicación; c) analizar las características de la industria de la moda mexicana desde sus inicios hasta la actualidad e identificar las problemáticas a las que se enfrenta para lograr su internacionalización.

Con este fin, el desarrollo de la investigación está estructurado de la siguiente manera: en el primer capítulo se abordan las consecuencias económicas, políticas, sociales y culturales de la globalización en la industria de la moda, se especifica el concepto de moda como el uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo y a causa de esto se ha masificado, y se diferencia del concepto de diseño el cual hace referencia exclusivamente a la idea creativa, al boceto o bosquejo que se realiza mentalmente o en un soporte material antes de concretar la producción de algo. Así mismo, se describe el proceso por el cual la moda se ha convertido en una forma de vida llena de sofisticación a la cual las personas tratan de adaptarse. En el segundo capítulo se abordan las características y la evolución de la moda desde el momento en el que surge como una prenda hecha sólo por la simpleza de cubrir el cuerpo humano hasta llegar a la etapa en la cual el diseño, la materia prima, la calidad y la sostenibilidad de la prenda son las principales características de la moda en el mundo.



En el tercer capítulo se lleva a cabo un análisis de la industria mexicana del vestido, sus características, sus ventajas y desventajas, su evolución y los problemas que la aquejan y que en consecuencia perjudican el desarrollo de la industria de la moda mexicana y que la han llevado a rezagarse en el mercado internacional. A la par de los retos se analizan las oportunidades que existen para contrarrestar los efectos de estos problemas.

Por último, a manera de conclusión se ha constatado que la evolución en los negocios internacionales producto del proceso de globalización ha repercutido severamente en el negocio de la moda, la rapidez con la que se desarrolla esta industria y los beneficios que de ella se desprenden son las principales causas por las cuales la industria mexicana de la moda enfoca sus esfuerzos en disminuir o eliminar definitivamente los problemas en su competitividad, legislación, tecnología, innovación y diseño a partir de acciones que promuevan entre diseñadores, consumidores y marcas mexicanas el gusto por la moda nacional y que además coordinen entre autoridades, instituciones educativas, empresas privadas y entidades crediticias la cooperación para la pronta activación de la industria de la moda en México y así en un futuro próximo llegue a estar en su mejor momento.

# 1. LA INDUSTRIA DE LA MODA EN EL CONTEXTO DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

## 1.1 La globalización de la industria de la moda

La dinámica actual en la que se desarrolla el mercado internacional es producto de una serie de cambios políticos y económicos iniciados en 1946 cuando tras el fin de la Segunda Guerra Mundial los países se ven en la necesidad de abrir sus mercados para abastecerse de productos que sus mercados nacionales no eran capaces de producir, a partir de entonces las relaciones económicas internacionales que rigen al mercado internacional están compuestas por una serie de negocios producto de la constante internacionalización de las empresas y de los mercados nacionales que buscan ampliar más allá de sus fronteras la venta de sus productos. Es por ello que en la actualidad se ha convertido en una necesidad creciente el interés por conocer la forma correcta de hacer negocios y la importancia de la internacionalización para lograr negocios exitosos. Pero, ¿Qué son los negocios internacionales y por qué es tan importante la internacionalización en este nuevo mercado global?

Alan Rugman define los negocios internacionales como aquellas transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones.<sup>3</sup> En el marco de los negocios internacionales la importancia de las empresas, especialmente las multinacionales, radica en ser el actor principal en el proceso, las pequeñas y medianas empresas también participan en los negocios pero de forma indirecta pues muchas de ellas fungen como proveedores de las grandes multinacionales.

La forma más común de hacer negocios internacionales es mediante los procesos de importación y exportación de bienes y servicios, la importación se refieren a la acción de introducir al mercado nacional bienes producidos por otro país, mientras que la exportación se refiere a la acción de enviar bienes producidos en el mercado nacional hacia otro mercado en el extranjero, ambos procesos son la forma más simple de hacer negocios internacionales y son la base histórica del comercio.

---

<sup>3</sup> Alan M. Rugman, Negocios Internacionales: Un enfoque de administración estratégica, Ed. McGraw-Hill, México, 1997, pp. 7-14.

Otra faceta de los negocios internacionales es la Inversión Extranjera Directa (IED), de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) la IED forma parte de sistemas económicos internacionalmente abiertos y eficaces que en las mejores condiciones proveen al país receptor de desarrollo económico y modernización, para ello el país receptor deberá establecer políticas transparentes, amplias y eficientes, deberá proveer recursos humanos y establecer un clima institucional apropiado.<sup>4</sup> La IED desencadena una serie de efectos positivos entre los que encontramos el desbordamiento de tecnología, la formación de mano de obra especializada, la integración del país receptor al mercado internacional, el debilitamiento del monopolio nacional al crear un nuevo ente de competencia, así como la mejora de condiciones sociales y ambientales mediante el uso de tecnología adecuada y la correcta orientación de las políticas empresariales y sociales, pero este tipo de inversión no sólo trae consigo efectos positivos además la IED trae ciertos costos que son producto en la mayoría de las ocasiones de los defectos existentes en las políticas nacionales de los países receptores, por ejemplo puede ser causa del deterioro de la balanza de pagos dado que los beneficios se repatrian, también puede dañar el medio ambiente cuando se trata de industrias extractivas, y es responsable de crear un ambiente de incertidumbre sobre la soberanía política.

Los negocios internacionales comenzaron a desarrollarse en la década de 1950 con una perspectiva meramente histórica, descriptiva, interdisciplinaria y orientada principalmente al estudio de las empresas estadounidenses y países industrializados de la época, su interés por la investigación era moderado o casi nulo, a partir de entonces los negocios internacionales han atravesado por diversas etapas, la más sobresaliente va de 1970 a 1990 cuando los negocios internacionales dieron un giro drástico enfocando su centro de interés en la orientación estratégica con una perspectiva integradora y multidisciplinaria basada en las empresas multinacionales y con un interés creciente por la investigación.<sup>5</sup> La evolución por la que atravesaron los negocios internacionales vendría enmarcada por un proceso económico, tecnológico, social y cultural que integraría a los mercados en un gran mercado internacional, este proceso es llamado globalización.

---

<sup>4</sup> Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Foreign Direct Investment for Development Maximising Benefits, Minimising Cost, en <http://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959795.pdf>, (pág. consultada el 18 de Noviembre de 2013).

<sup>5</sup> Alan M. Rugman. Op. cit. p. 24.

La aparición del proceso de globalización mediante la firma de tratados comerciales, las fusiones, integraciones y alianzas estratégicas entre empresas e instituciones fue responsable de la eliminación de barreras arancelarias que dotaron a los negocios internacionales de dinamismo.<sup>6</sup> Es así como la globalización mediante la reducción de barreras al comercio y las modificaciones en las tecnologías de información, comunicación y transporte hacen del mercado internacional un sistema dinámico en el cual la brecha entre continentes se ha aminorado, los obstáculos existentes para los flujos comerciales y financieros se han eliminado y la comunicación e interdependencia entre mercados ha elevado drásticamente sus niveles, ahora todos necesitan de todos, aunque en diferentes proporciones, y pese a que la forma de explorar y explotar esa interdependencia es distinta el vínculo entre unos y otros es muy elevado.<sup>7</sup>

La globalización es el proceso capaz de prolongar o expandir las fuerzas del mercado más allá de las fronteras nacionales e involucra a todos los niveles de la actividad económica humana desde los mercados rurales o las industrias urbanas hasta los centros financieros. En este proceso, el mayor reto para las empresas es llegar con rapidez al mercado y ofrecer productos nuevos e innovadores así como servicios a un menor costo con lo cual logren fortalecer sus ventajas comparativas y competitivas frente a otros actores.<sup>8</sup> A su vez la globalización permite a las economías beneficiarse de mercados cada vez más bastos, aprovechar importaciones más baratas y mercados de exportación más amplios así como tener acceso a la tecnología y los flujos de capital.

Estos beneficios al comercio han creado una nueva forma de hacer negocios en la cual las empresas y los mercados han debido modificarse hasta conseguir adaptarse a las necesidades nacionales e internacionales, aquellos mercados y sus empresas que no lograron adaptarse fueron rápidamente desplazadas y en consecuencia muchos de los bienes y servicios existentes anteriormente fueron remplazados por otros de mejor calidad, más rápidos, eficientes y menos caros. Un factor que muestra la aparición de la globalización en los negocios internacionales es el número elevado de empresas

---

<sup>6</sup> PROMEXICO, México ante los negocios internacionales, en <http://www.promexico.gob.mx/inversion-extranjera/mexico-ante-los-negocios-internacionales.html>, (pág. consultada el 22 de Noviembre de 2013).

<sup>7</sup> Roberto Anaya García, La globalización en los negocios internacionales, Aula de Negocios Internacionales, en <http://www.aulanegociosinternacionales.com/Articulos/globalizacion.htm>, (pág. consultada en Noviembre de 2013).

<sup>8</sup> Ma. Lourdes Marquina Sánchez, "Cooperación política transnacional para la interoperabilidad de los negocios electrónicos", en Revista hispana para el análisis de redes sociales, en [http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol17/vol17\\_5.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol17/vol17_5.pdf), (pág. consultada en Diciembre de 2014).

multinacionales que nacieron como consecuencia del proceso de ampliación de los mercados. El desarrollo de mercados impregnados de innovadores medios tecnológicos (comunicación y transporte) ha influido de forma positiva en muchos sectores de la industria, tal es el caso de la industria de la moda que se ha visto influenciado por la globalización en su diseño, en su producción, en la forma en la que se trasmite y hasta en la forma en la que se consume, a su vez la forma como vemos a la moda también se ha visto alterado pues la globalización hizo de la moda una forma de vida en constante cambio al cual tratamos de ajustarnos y así crear y recrear nuestra identidad mediante la vestimenta, el cómo nos vemos, lo que somos o como interactuamos con la sociedad.

Antes de continuar es necesario conocer la amplitud del concepto de moda para poder adaptarlo a efectos de la investigación, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española la palabra moda proviene del francés *Mode* y es el “uso, modo o costumbre que está en boga durante algún tiempo, en determinado país o a nivel mundial”.<sup>9</sup> Esta definición no se refiere exclusivamente a la indumentaria y sus accesorios, se aplica a cualquier producto de consumo masivo. La moda refleja el gusto de una época, los valores y las opiniones dominantes, se refiere a todo producto que se convierte en popular durante un periodo de tiempo y en un determinado lugar. El Concilio de Diseñadores de Moda de América, institución conformada por diseñadores de moda de renombre, define la moda como un mecanismo que regula las elecciones de las personas ya que por una especie de presión social indica al cliente que tipo de producto debe consumir y para los productores indica que tipo de producto deben crear para lograr que se convierta en un hábito que distinguirá al individuo o a un grupo de individuos de otros.<sup>10</sup> La moda no sólo se refleja en objetos como la ropa, el peinado o el calzado, también lo hace en el modo de actuar o comportarse.

La aparición de una indumentaria diferenciada en sexos que se convirtió en la base del vestir moderno del siglo XIV es el suceso considerado el detonante para el nacimiento de la moda, en este siglo el hombre usaba prendas cortas y ajustadas (jubón o chaqueta ajustada al talle y calzones ceñidos a las piernas) y la mujer ropas largas y envolventes (vestido largo, ajustado al cuerpo). Sin embargo, datos recientes indican que la moda se constituyó como tal a finales del siglo XVIII y a lo largo del

---

<sup>9</sup> Real Academia Española, Diccionario de la lengua española (DRAE), Ed. 22, 2001, en <http://lema.rae.es/drae/?val=moda>.

<sup>10</sup> Veronica Mezzini, Todo lo que debes saber sobre el CFDA, en <http://modafamosos.about.com/od/famososalamoda/a/Todo-Lo-Que-Debes-Saber-Sobre-El-Cfda.htm>, (pág. consultada el 22 de Noviembre de 2013).

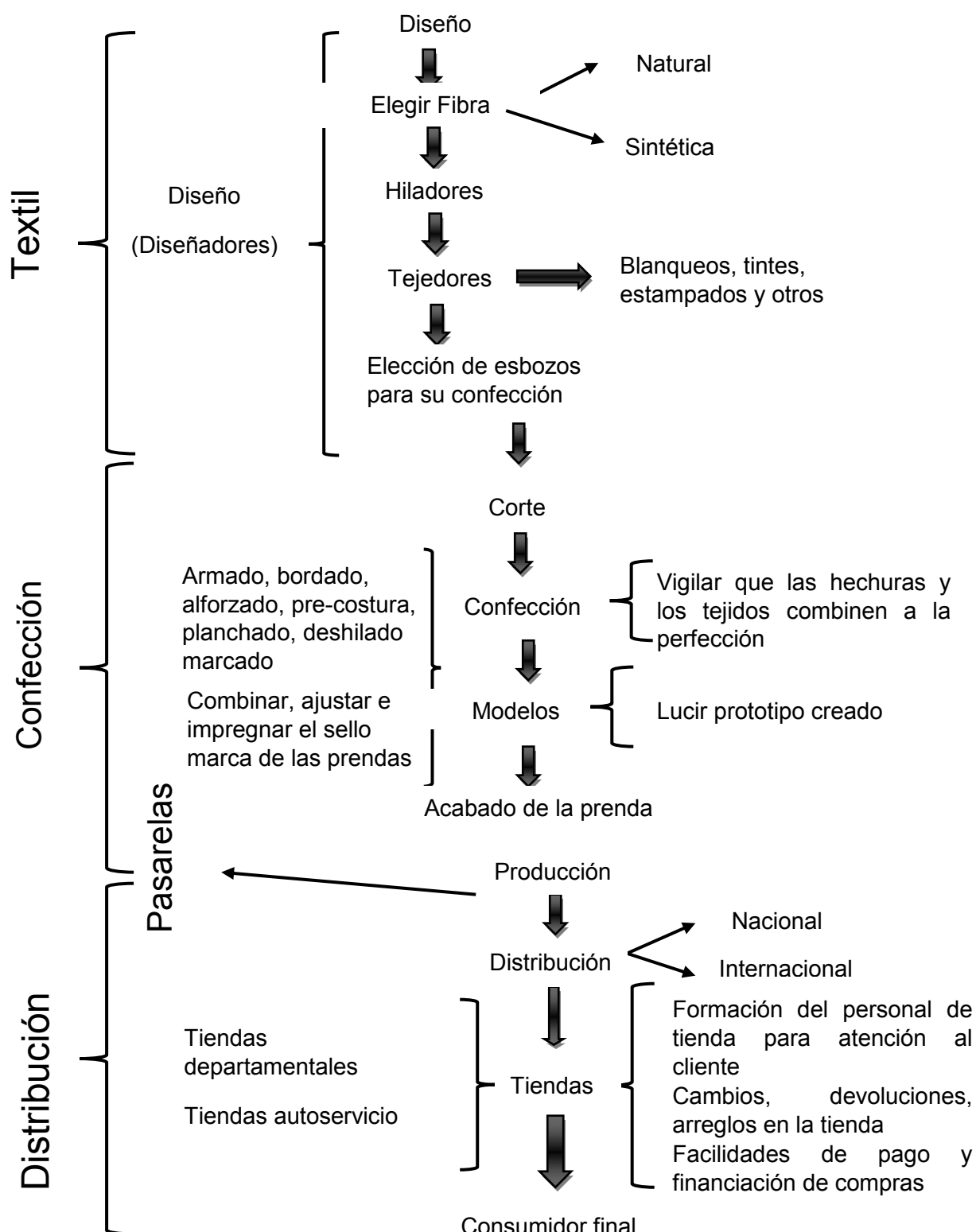
siglo XIX con los monarcas europeos que buscaron distintas formas de ocultar sus defectos y de evidenciar sus virtudes y grandeza. De este modo, los monarcas, la nobleza y la corte, marcaban la pauta de la moda, lo que debía usarse y cómo hacerlo. Por medio de la vestimenta se diferenciaban los niveles sociales, cada estrato social usaba lo que le correspondía, con el paso del tiempo esto se matizó y la moda se hizo indistinta entre las clases sociales pero permaneció la costumbre de copiar la indumentaria de los estratos altos.<sup>11</sup>

La moda no es sólo diseño, el diseño es la idea, la expresión creativa, el boceto, bosquejo o esquema que se realiza, ya sea mentalmente o en un soporte material. Si bien es cierto que en el proceso de producción de la moda el diseño es el pilar de la prenda y se concentra el cien por ciento de su éxito en él, la moda es la expresión final de este proceso que involucra diseño, materia prima, confección, producción, exhibición en pasarelas y distribución en tiendas, hasta llegar al consumidor, al estar en manos del consumidor, la prenda se masifica y se convierte en moda (Ver gráfico 1. Cadena de valor de la prenda), en una tendencia adoptada por una parte de la sociedad; a su vez la tendencia será “lo último”, lo innovador, la creación de costumbres o inclinaciones que la sociedad comienza a adoptar marcando una época y un lugar, la tendencia es también la directriz del mercado que lleva a las empresas a realizar una exhaustiva investigación de hacia dónde se orientan las preferencias del consumidor para poder permanecer en mercados cambiantes y competitivos, así las tendencias dan a los creadores, a las empresas y a la industria la guía para su producción. La forma de captar estas tendencias es tarea de los *cool hunters* los cuales visitan a diario aquellos lugares en los que confluyen diseños originales como los antros, universidades o sitios web, de este modo son capaces de percibir y adoptar los conceptos, colores y materiales que estarán en boga para las próximas temporadas. Gracias a las tendencias hoy por hoy la moda cambia de estación en estación y de año en año siendo un claro reflejo del mundo globalizado e hipercomunicado en el cual vivimos.

---

<sup>11</sup> Erner, Guillaume, Víctimas de la moda. Cómo se crea, por qué la seguimos, Barcelona, G. Gili, 2005, pp. 216.

Gráfico 1. Cadena de valor de la moda



Elaboración propia con datos de "Estrategias corporativas y reconfiguración de las cadenas de proveeduría del vestido hacia Estados Unidos: el caso de la firma Levi Strauss & Co", en <http://www.scielo.org.mx>

Apreciada como indumentaria, la moda tendrá una dimensión sociocultural y una económica. La dimensión sociocultural la obtiene cuando el producto se convierte en popular debido a su aceptación social, siendo el reflejo y la expresión estética y mental de una sociedad. En cada época la moda es impuesta no sólo por personalidades del espectáculo o del ámbito político también proviene de los valores y actitudes sociales imperantes, esto es porque la moda juega el papel de comunicador de identidad, es capaz de comunicar la religión, los niveles de educación, la posición social y demás características de la sociedad que se ven reflejados en la indumentaria.<sup>12</sup>

Respecto a la dimensión económica de la moda, ésta se enfoca al negocio, al resultado monetario de vender moda y al marketing, el cual determina qué productos se van a vender, a quienes, a qué precios, como se va a comunicar y cuáles serán los canales para su distribución. El negocio de la moda surge por la simpleza de crear una prenda que cubriera el cuerpo humano para luego evolucionar en calidad y diseño.

Al paso del tiempo la globalización hizo de la moda un negocio que debió adaptarse a las nuevas reglas impuestas por las tecnologías de producción, los patrones de diseño, los nuevos modelos de distribución y en general a una nueva forma de hacer negocios. Por sus características el negocio de la moda es un mercado particular pues reacciona a una demanda multiforme y en constante cambio, por ello para entender y atender el negocio de la moda es necesario conocer el funcionamiento y gestión de una marca, las políticas comerciales, la fidelización de los clientes y el rumbo que debe llevar la empresa para ser competitiva.

Como negocio es un fenómeno que inició en los años setentas y a partir de entonces evolucionó gracias al desarrollo industrial y económico. Tuvo su auge entre 1980 y 1990 cuando la moda debió adaptarse a las exigencias de una nueva sociedad que buscaba proyectar al mundo una identidad propia, en estos años la forma de producir moda atravesará por su principal transformación cuando la demanda se volvió impredecible en cantidad y calidad, los mercados comenzaron a diversificarse y la innovación tecnológica comenzó a tener un ritmo acelerado haciendo obsoleto el equipo de producción, de esta manera el sistema de producción en serie que hasta entonces era el proceso que se seguía para crear moda se volvería rígido y costoso al no poder adaptarse a las exigencias del mercado<sup>13</sup>, por ello fue necesaria la transición

---

<sup>12</sup> Anibal Bur, Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil, en Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Cuaderno No. 45, 2013, pp. 143-154.

<sup>13</sup> Ana Martínez Barreiro, La difusión de la moda en la era de la globalización, en [www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/55655/64909](http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/55655/64909), (pág. consultada el 15 de Octubre de 2013).



de la producción en serie a la producción flexible o especialización flexible que hacía uso del ordenador y de otras tecnologías informáticas, este nuevo modelo era capaz de crear cantidades de productos menores y con características específicas, las nuevas tecnologías utilizadas por las empresas creadoras de moda además de permitirles diseñar de manera más fácil y rápida mediante el uso del ordenador les permitió convertir las cadenas de montaje en unidades de producción fáciles de programar y sobretodo sensibles a las variaciones del mercado (flexibilidad del producto) y a las variaciones de los insumos tecnológicos (flexibilidad en el proceso).

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC), entre 1980 y 1990, justo en el auge de la industria de la moda, la mayor producción y venta de prendas le pertenecía a Italia, industria con la que generaba 11,839 millones de dólares anuales, situación que se convertiría en una constante haciendo de Italia el país de mayor exportación de prendas por más de diez años.

En este negocio seguido de Italia se encontraba Corea, Alemania, Taipéi, Francia y China, de estos países sólo Italia, Alemania y Francia creaban diseños, el resto de los países funcionaban como maquiladores. En la actualidad esta situación de liderazgo en la moda se ha modificado, de acuerdo con el *mapa de la moda*, un especial que el portal web *modaes.es* elabora anualmente, en los últimos años Estados Unidos (Nueva York), Italia (Milán), España (Barcelona), Inglaterra (Londres), Francia (París) y Suiza se han convertido en los principales líderes de la industria.<sup>14</sup>

Al respecto de las grandes firmas internacionales que participan del negocio, a continuación se presentan aquellas que mayor cantidad de ganancia generan para la industria de la moda, así como las principales marcas que de ellas se desprenden, su facturación anual aproximada en el continente europeo y en algunos países de América, y se mencionan hechos recientes ocurridos al interior de la empresa y que han servido para mantenerse vigentes en el negocio de la moda (Ver cuadro 1. Empresas líderes en el negocio de la moda). Otras firmas adicionales a las que aparecen en la tabla siguiente y que figuran en la lista de empresas más influyentes en la industria son Hermès, Tiffany, Burberry, Hugo Boss, Michael Kors, Puig y Max Mara.

---

<sup>14</sup> Sarah García, El mapa de la moda 2014 (III): Los gigantes del negocio internacional del lujo, Modaes.es, en <http://www.modaes.mx/back-stage/20140523/el-mapa-de-la-moda-2014-iii-los-gigantes-del-negocio-internacional-del-lujo.html>, (pág. consultada el 31 de Diciembre de 2014).

Cuadro 1. Empresas líderes en el negocio de la moda

<b>Empresa</b>	<b>Sede</b>	<b>Ganancia anual (mdd)</b>	<b>Firmas dependientes de la empresa</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Louis Vuitton Moët Hennessy</b>	Francia	33,215.286	Louis Vuitton, Christian Dior y Celine	Anexó a sus filas Loro Piana, fabricante italiano de textiles con lo cual ha obtenido ventajas en su producción
<b>Richemont</b>	Suiza	12,134.536	Cartier y Montblanc	El lujo que manejan sus productos lo colocan en la segunda posición en el ranking de empresas más importantes en el negocio de la moda
<b>Kering</b>	Francia	11,107.846	Gucci, Bottega Veneta y Puma	Esta empresa es propiedad de Francois Henri-Pinault, uno de los hombre de mayor poder económico en Francia
<b>Giorgio Armani</b>	Italia	8,831.125	Giorgio Armani y AX Armani Exchange	Adquirió recientemente AX Armani Exchange con la cual busca desarrollar la primer marca italiana global de moda rápida
<b>Ralph Lauren</b>	Estados Unidos	6,105.441	Ralph Lauren y Polo	Su estrategia de venta se enfoca en la distribución exclusiva, campañas de imagen y desfiles
<b>Chanel</b>	Francia	5,249.677	Chanel	Empresa creadora de artículos de lujo exhibidos en los más importantes desfiles de moda del mundo
<b>Coach</b>	Estados Unidos	4,355.169	Coach	Inició como una marca de complementos, actualmente apuesta por una enseña de <i>lifestyle</i> que pueda ofrecer a sus clientes
<b>Prada</b>	Italia	4,087.387	Miu Miu y Prada	Busca su expansión internacional en Asia y Europa

Fuente. Elaboración propia con datos del sitio web modaes México en <http://www.modaes.mx>

Respecto a la distribución mundial de la moda, son diez los grupos que hoy por hoy encabezan la lista de corporativos que gracias a las exorbitantes cantidades de moda que distribuyen en el mundo se han convertido en las empresas más influyentes y más

rentables para la moda. (Ver cuadro 2. Los gigantes de la distribución mundial de moda).

Inditex es el grupo líder en distribución de moda, seguido por la marca sueca H&M, la cual gracias a su crecimiento internacional, la diversificación con nuevos conceptos y las llamativas campañas de imagen ha afianzado su posición a nivel mundial. Actualmente H&M está centrada en la conquista geográfica de países como China. El tercer lugar del ranking le pertenece el grupo estadounidense Gap que desde que pusiera en marcha un plan estratégico para reducir su dependencia de Estados Unidos con el crecimiento internacional y el ecommerce (comercio electrónico) como principales herramientas, se ha convertido en la empresa que más establecimientos a ubicado en el extranjero en los últimos años. El resto de las posiciones en el ranking de la distribución de moda están ocupadas por Fast Retailing, grupo asiático que en 2014 mantuvo un ritmo acelerado de crecimiento gracias a sus ventas en Asia, así como por C&A, Bestseller y Espirit las cuales han mantenido su posición entre los corporativos más importantes para la industria de la moda.

Cuadro 2. Los gigantes de la distribución mundial de moda

<b>EMPRESA</b>	<b>FACTURACIÓN (millones de dólares)</b>
<b>INDITEX</b>	19,056.998
<b>H&amp;M</b>	16,651.541
<b>GAP</b>	13,582.840
<b>FAST RETAILING</b>	9,862.373
<b>VF CORPORATION</b>	9,523.941
<b>LIMITED BRANDS</b>	8,945.075
<b>C&amp;A</b>	7,748.600
<b>PVH</b>	6,748.119
<b>BESTSELLER</b>	2,962.700
<b>ESPIRIT</b>	2,881.796

Elaboración propia con datos del sitio web modaes México en <http://www.modaes.mx>

Las ganancias que genera el negocio de la moda a nivel mundial se componen principalmente del comercio físico de prendas, sin embargo gracias a la tecnología y las redes sociales el negocio de la moda ha expandido sus fronteras y en los últimos años incorporó las ventas por internet como parte de su estrategia de crecimiento. En el 2014 las ventas online al por menor generaron 1.316 billones de dólares de un total de 22.492 billones de dólares de moda vendida en el mundo.<sup>15</sup>

Debido a la aceptación de las ventas a través de internet se estima que para 2018 el ecommerce podría generar una ganancia de 2.500 billones de dólares anuales a nivel global.<sup>16</sup> Actualmente Estados Unidos y China son los dos mercados que mayores transacciones realizan vía electrónica, en el 2014 ambos mercados realizaron el 55% de las ventas mundiales. De este modo, la venta de moda vía internet es muestra del alcance actual del negocio y de la importancia que ha cobrado entre la población mundial en los últimos años.

El éxito de la industria de la moda responde a la creciente demanda del consumidor que basado en sus preferencias y en las restricciones presupuestarias selecciona aquello que a su vista le resulta más atractivo, no siempre basado en la utilidad que pudiera obtener del producto. Al respecto, en su teoría del consumidor, Samuelson afirma que el actuar del consumidor en el mercado está dado para elevar su bienestar, teniendo en cuenta sus preferencias y actuando como si midiera la utilidad del producto, aún cuando en realidad no la mide. Así, a medida que aumenta el consumo de un bien, la utilidad otorgada va disminuyendo pues con regularidad la moda se consume justificada en el entorno social y en el gusto, y no por la utilidad.<sup>17</sup>

## 1.2 La internacionalización de la industria: la innovación como competitividad

La apertura de mercados significa más oportunidades de negocios y en este ámbito las empresas han buscado su internacionalización para aprovechar al máximo las oportunidades que brinda el mercado internacional.

---

<sup>15</sup> Modaes México, El ecommerce genera el 5.9% de las ventas mundiales con un negocio de mil billones de euros, en [http://www.modaes.mx/entorno/201412\\_29/el-ecommerce-genera-el-59-de-las-ventas-mundiales-con-un-negocio-de-mil-billones-de-euros.html](http://www.modaes.mx/entorno/201412_29/el-ecommerce-genera-el-59-de-las-ventas-mundiales-con-un-negocio-de-mil-billones-de-euros.html), (pág. consultada el 30 de Diciembre de 2014).

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Juan C. Salazar Elena y José Vazquez H., In memoriam, El legado de Samuelson: la preferencia revelada, en *Revista Internacional de Sociología*, Vol. 68, N° 3, 2010, 797-804.

Existen diversas situaciones que conducen o motivan a una empresa a iniciar el proceso de internacionalización (Ver gráfico 2. Motivos que llevan a la empresa a internacionalizarse):<sup>18</sup>

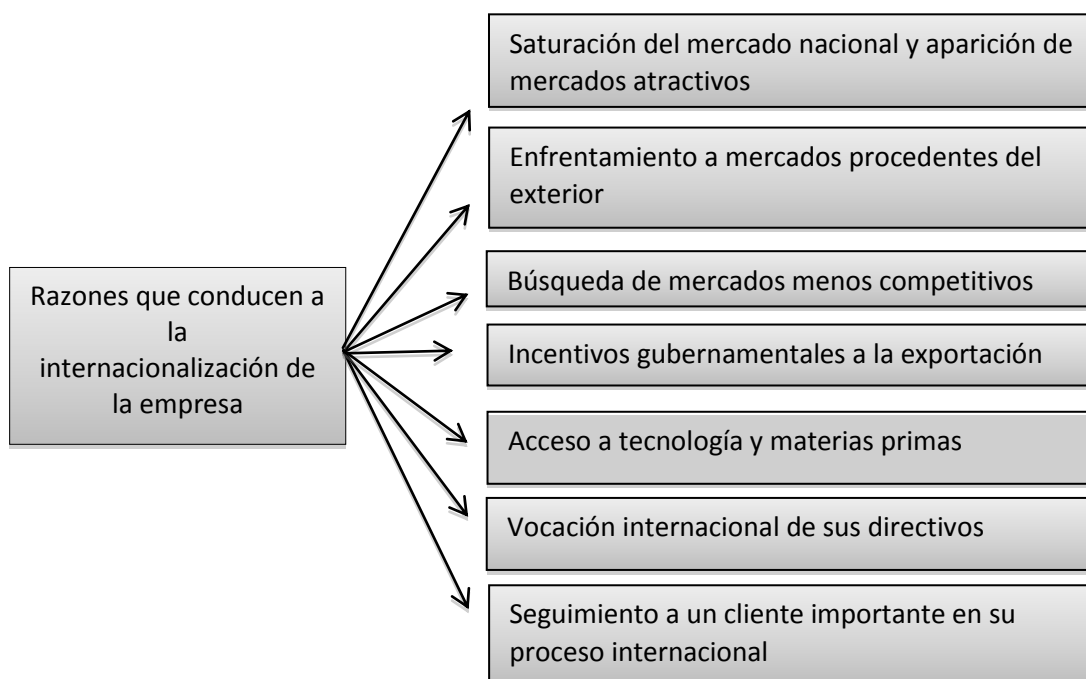
- a) Saturación del mercado nacional. Ocurre cuando existe una diferencia significativa entre el crecimiento de la demanda y de la oferta siendo esta última la de mayor crecimiento.
- b) Enfrentamiento a mercados procedentes del exterior. Ante esta situación la empresa debe poner en marcha una estrategia que le ayude a combatir la competencia extranjera en su mercado nacional.
- c) Búsqueda de mercados menos competitivos o la aparición de mercados atractivos.
- d) Incentivos gubernamentales a la exportación.
- e) Diversificación del riesgo. Cuando la empresa conoce la volatilidad de su mercado nacional ya sea por su estructura o por la intensa competencia busca otros mercados que sirvan de contrapeso al elevado riesgo de su mercado de origen.
- f) Seguimiento a un cliente importante en su proceso internacional. Ocurre cuando la actividad de una empresa se centra en un reducido número de clientes haciéndola dependiente, si uno de sus clientes se internacionaliza la empresa dependiente se obliga también a hacerlo para no perder un cliente y con él un volumen considerable del negocio.
- g) La posibilidad de acceder a los avances tecnológicos y materias primas.
- h) Vocación internacional de sus directivos.

La decisión de las empresas de internacionalizarse es causa directa del fenómeno de la globalización, de la mejora en los transportes y las comunicaciones, y de la creciente competencia en muchos sectores a nivel global.

---

<sup>18</sup> J.E. Lugo Benítez, El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual, en Contribuciones a la Economía, en línea <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>, (pág. consultada el 15 de Octubre de 2013).

Gráfico 2. Motivos que llevan a la empresa a internacionalizarse



Elaboración propia con datos de Lugo Benítez J.E. "El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual" en Contribuciones a la Economía.

La internacionalización de la empresa será definida como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, mediante un proceso evolutivo y dinámico que facilita el establecimiento de vínculos entre la empresa y los mercados internacionales con un compromiso, proyección e implicación creciente de los recursos y capacidades con el entorno internacional y con una perspectiva basada en costes y en ventajas económicas internacionales.<sup>19</sup>

La internacionalización será la forma total o parcial en la que la empresa proyecta sus actividades hacia el entorno internacional generando flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimientos) todo ello después de haber evaluado los recursos y capacidades de la empresa y las oportunidades y amenazas que representa el entorno.<sup>20</sup> Actualmente, las compañías deben lograr ser eficientes y buscar ventajas competitivas frente a competidores provenientes del exterior, salir a los mercados internacionales implica ir en busca de recursos, reducción de costes,

<sup>19</sup> Oskar Villarreal Larrinaga. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea, en *Cuadernos de Gestión*, Vol.5. Nº 2, 2005, p.58.

<sup>20</sup> Arnoldo Araya Leandro. El proceso de internacionalización de Empresas, Tec Empresarial, Vol. 3, Ed. 3, 2009, p.18.

nuevos mercados para los productos y por ello el proceso de convertirse en una empresa multinacional exitosa resulta más relevante que nunca.<sup>21</sup>

La aparición y participación de las empresas multinacionales en el contexto internacional hizo necesaria la creación de sustentos teóricos que pudieran reforzar y guiar a las empresas en su actuar, la teoría de la internacionalización surgida en el contexto de la década de los setentas intenta explicar la vida y obra de la empresa multinacional, entiende que para que exista actividad de las multinacionales deben existir dos condiciones, la primera es la existencia de ventajas para desarrollar actividades en el exterior; y la segunda refuerza la teoría de costos de transacción asegurando que las actividades que realizará la empresa en el exterior sean más fructíferas que si las cediera a otro país.<sup>22</sup>

El agente protagonista de la internacionalización es la empresa, pues ella es la responsable de definir su grado de compromiso internacional y la estrategia a seguir para su inserción en el mercado global. No obstante, en muchas ocasiones existen obstáculos para este proceso, muchos de los cuales están en la propia empresa debido a un limitado conocimiento de la estructura y operación del mercado internacional, o en su falta de innovación, producción, e inversión, estas limitantes resultan en la carencia de un proyecto o visión competitiva interna que pueda proyectarse al exterior.

Existen otros factores que dañan severamente la inserción de las empresas en el sistema internacional, algunos provienen de la demanda, por ejemplo la lejanía de los mercados destino, las elevadas barreras comerciales, la seguridad jurídica e institucional o el desconocimiento de los productos y marcas; otras limitantes provienen de su propio país pues carecen de infraestructura para la exportación, de una administración eficiente y hasta una política económica favorable a la actividad internacional<sup>23</sup> por ello con la finalidad de atenuar estos problemas es importante la creación de instituciones y el diseño de políticas que apoyen y estimulen la actividad internacional de las empresas.

---

<sup>21</sup> Alfredo, Jiménez Palmero. La internacionalización de la empresa a través del enfoque de recursos y capacidades, en: [http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos\\_2/jimenez\\_palmero.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajoica/contenidos_2/jimenez_palmero.pdf), (pág. consultada en abril de 2012).

<sup>22</sup> María Fernanda Trujillo. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, Ed. Universidad de Rosario, 2006, p. 8.

<sup>23</sup> María Dolores Aguilar Seco. Op.cit. p.5.

Iniciar un proceso de internacionalización requiere de disponer de un producto de calidad suficiente para ser ofrecido en los mercados internacionales, por lo cual el binomio “producto a ofrecer y mercado a servir” es la primera decisión y acción que debe emprender la empresa. El proceso de internacionalización hace uso de evaluaciones previas que garanticen el éxito del ingreso al mercado extranjero, por ejemplo: la similitud entre los mercados internacionales y los nacionales, la basta o nula existencia de canales de distribución y su semejanza con los ya conocidos, la cercanía física, el tamaño potencial del mercado, el grado de rivalidad o competencia existente en los mercados internacionales, los riesgos de cambio, la estabilidad política, económica y la familiaridad de la empresa con dichos mercados.<sup>24</sup>

Una empresa sin importar de que tipo pero con aspiraciones a internacionalizarse debe considerar una serie de factores externos e internos entre los cuales resaltan los siguientes:<sup>25</sup>

Factores internos: Las características del producto, la complejidad de la producción y transporte; la capacidad del personal de la empresa matriz para gestionar adecuadamente el proceso; los recursos financieros disponibles para abordar el plan de internacionalización; el grado de internacionalización de la empresa; la capacidad de dar servicio a los clientes extranjeros y la importancia de la coordinación entre los departamentos de investigación y desarrollo.

Factores externos: Lo importante que es para la empresa el mercado al que se quiere ingresar así como sus condiciones y su potencial; la posibilidad real de contratar personal calificado para las tareas de gestión y técnicas de la empresa; el atractivo económico del país: estabilidad financiera, inflación, impuestos, etc.; la estabilidad política del país; el clima que existe de cara a la inversión directa procedente del extranjero y el grado de proteccionismo del país frente a las importaciones procedentes del extranjero y por último, el suministro de materias primas que son clave para el proceso productivo en el país.

---

<sup>24</sup> Arnoldo Araya Leandro. Op.cit. p.22.

<sup>25</sup> Ídem, p.23.



Una vez hechas las evaluaciones previas y después de considerar los factores internos y externos se deberá fijar una misión, objetivos y estrategias. La misión será conseguir una internacionalización exitosa; los objetivos de internacionalizar una empresa a grandes rasgos son:

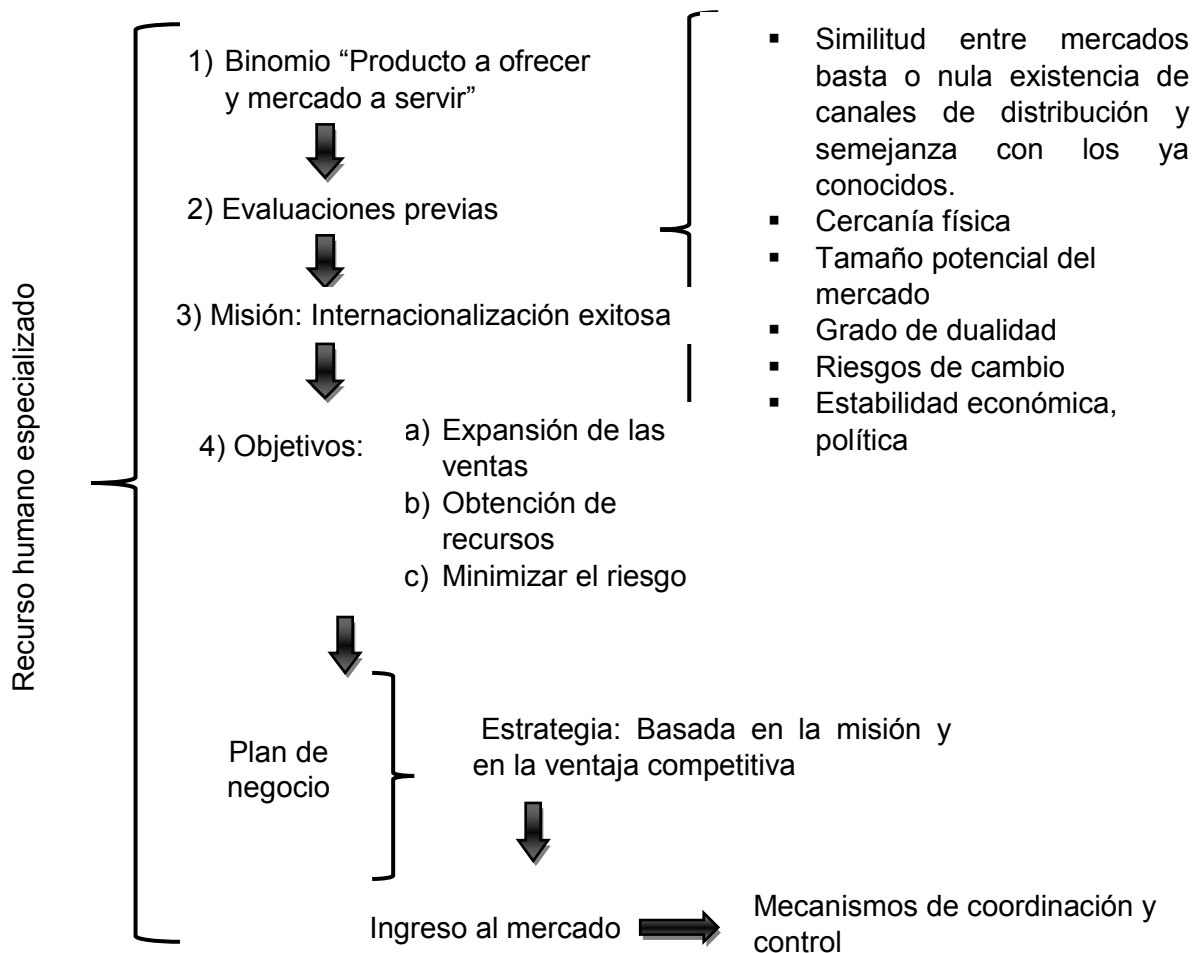
- 1) *Expansión de las ventas*, determinada por el interés y poder adquisitivo del consumidor, al obtener consumidores internacionales las ventas indudablemente aumentaran, esto tendrá como consecuencia el aumento de utilidades y la disminución de los costos de producción.
- 2) *Obtención de recursos*, que permitan la disminución de los costos, cuando las empresas realizan una búsqueda de productos y servicios en el exterior obtienen muchas ventajas, principalmente aspira a mejorar la calidad del producto permitiéndole diferenciarse de los competidores.
- 3) *Minimizar el riesgo*, pues son muchos los factores involucrados en el buen funcionamiento de una empresa, por ejemplo: el impacto de la situación económica de un país incide directamente en las ventas de una empresa, viéndose obligadas a colocar sus productos en mercados extranjeros donde obtengan mayores beneficios económicos y que al mismo tiempo no sean presas fáciles de las fluctuaciones de precios de un solo país.

Por omisión la estrategia deberá definirse con base en la misión o en la ventaja competitiva que disfrutará la empresa una vez que se incluya en el ámbito internacional pues ya identificadas le permitirán adoptar decisiones lógicas respecto al proceso. La internacionalización exitosa está definida por la creación de un proceso eficiente que cumpla paso a paso con las necesidades de la empresa como vendedor y del otro país como comprador. Por ello, diseñar un plan de internacionalización no resulta nada sencillo, es un proceso gradual y secuencial que principia con el establecimiento de una misión, objetivos y estrategias, y que está basado en la acertada elección del producto a ofrecer y del destinatario.

La base de un exitoso plan de internacionalización está definida sí por la estrategia y técnicas que la empresa adopte pero también por el recurso humano que para ello destine, es por esto que se debe confiar la responsabilidad del proceso a personas capacitadas que conozcan a fondo cada detalle de los clientes del mercado destino, así como las peculiaridades en la publicidad y en la distribución del producto, con la ayuda de estos expertos la empresa habrá de decidir el modo de intromisión en el mercado extranjero. Una vez que la empresa ha considerado elementos básicos es hora de la creación de un plan de negociación hecho especialmente para el país

destino, de tal modo que se asegure de cubrir las necesidades del cliente y que se hayan destinado los recursos tanto financieros como humanos necesarios para lograr los objetivos. Tras ingresar a un mercado extranjero es necesario el uso de mecanismos de coordinación y control que monitoreen y evalúen los resultados obtenidos periódicamente, este monitoreo generalmente se realiza desde la casa matriz cuidando no obstruir el campo de acción de los responsables de las unidades en cada país. (Ver gráfico 3. Proceso de internacionalización).

Gráfico 3. Proceso de Internacionalización



Elaboración propia con datos de Arnoldo Araya, "El proceso de internacionalización de la empresa" en Tec Empresarial.

La internacionalización también es considerada como un proceso de constante innovación por ser la responsable de los cambios y/o evolución en la estructura de la empresa, en el programa de marketing, en los objetivos estratégicos que persigue y principalmente en la escala y condiciones de producción. La innovación es también una de las muchas ventajas que obtiene una empresa al internacionalizarse, otras ventajas de este proceso son la *eficiencia* obtenida de las ventajas comparativas y del

conocimiento que brinda la experiencia internacional; la *flexibilidad* proveniente de la diversificación de los mercados pues logra defenderse de la competencia; el *aprendizaje* que las empresas desarrollan en los mercados externos pues es en esos mercados donde se conocen otras ideas e innovaciones en productos, distribución, publicidad y demás servicios que ofrecen las empresas y por último el *prestigio* pues la internacionalización otorga a la empresa credibilidad y valor ante sus clientes.

De este modo, el proceso de internacionalización se presenta como una intromisión gradual al mercado externo tal y como lo afirma el Modelo Uppsala, teoría que se desprende de las mentes de Johanson<sup>26</sup> y Wiedershein-Paul la cual define a la empresa internacional como una organización que se caracteriza por integrarse de procesos acumulativos de aprendizaje y con una estructura compleja de recursos, competencias e influencias que hacen alusión a la relación existente entre el desarrollo del conocimiento sobre los mercados y las operaciones en el exterior así como al compromiso gradual de los recursos de los mercados extranjeros sobre los otros.

Uno de los supuestos del Modelo Uppsala señala que la internacionalización de la empresa se produce en función de su crecimiento, es decir, cuando su mercado interno ha sido saturado y en consecuencia han disminuido las oportunidades rentables impidiendo la ampliación o desarrollo de la empresa. De acuerdo con este modelo cuando una empresa desea ingresar a determinado mercado extranjero debe atravesar por cuatro etapas, proceso al que Johanson y Wiedershein-Paul denominan *cadena de establecimiento*.<sup>27</sup>

- 1) Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
- 2) Exportación a través de representantes independientes.
- 3) Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
- 4) Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Cada una de las etapas exige mayor grado de implicación internacional de la empresa, este modelo contempla un proceso gradual y secuencial a consecuencia de la interacción existente con el mercado externo y el conocimiento que obtengan del mismo, sin embargo existe la posibilidad de que las empresas con altas cantidades de

---

<sup>26</sup> Johanson es miembro de la facultad del Centro de Estudios de Negocios Internacionales en la Universidad de Uppsala, Suecia.

<sup>27</sup> J. Johanson y P. Wiedershein, The internationalisation of the firm-four Swedish cases, en Journal of Management Studies, Octubre, 1975, pp. 305-322.

recursos puedan no hacer uso de las etapas iniciales o que el mercado destino pueda no ser lo suficientemente atractivo o solvente como para exigir una inversión sustancial.

Otra característica del modelo Uppsala es que señala la existencia de un factor al que denominan *distancia psíquica*, este término se refiere a las diferencias culturales que restringen las inversiones, sugieren que la empresa debe iniciar su internacionalización en países culturalmente similares disminuyendo el grado de incertidumbre inherente a la internacionalización.

Por otra parte, Uppsala asume que el desconocimiento del mercado externo es un importante obstáculo para el desarrollo de las actividades en el extranjero, a medida que aumentan los conocimientos la empresa se ve obligada a elevar el número de recursos comprometidos en las operaciones internacionales.<sup>28</sup> El conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de manera gradual y que no puede ser transferido ya que es específico de cada mercado pero ciertas características pueden ser utilizadas para penetrar otros mercados mediante la experiencia que proporciona el actuar en el exterior.

La experiencia habilita a la empresa a establecer nuevas relaciones de negocio y a desarrollar las ya existentes. La experiencia que al paso de la internacionalización va adquiriendo la empresa se puede visualizar de dos maneras: 1. Cambios en el conocimiento adquirido y, 2. Cambios en las habilidades para utilizar ese conocimiento adquirido. Es decir, pese a que la empresa posea cierta cantidad de conocimiento previo respecto a determinado mercado externo, éste no podrá ser utilizado hasta verse mezclado con el adquirido después de la experiencia internacional, de esta forma ese conocimiento nuevo fungirá como base para reforzar y crear sus negocios internacionales.<sup>29</sup>

Al seguir la línea del conocimiento salta a la vista el binomio *conocimiento-compromiso*, también conocido como “*estado del modelo*”, conceptos dependientes entre sí, y que como se mencionó incrementan o disminuyen a la par conforme a las acciones emprendidas por la empresa, a su vez estos conceptos trabajan de la mano de dos aspectos: *las decisiones de compromiso y su funcionamiento u operaciones actuales*, estos aspectos son denominados transitorios. La relación existente entre el

---

<sup>28</sup> S/A. Perspectivas Teóricas sobre la internacionalización de empresas, en <http://www.eum.ed.net/tesis-doctorales/igs/2.pdf>, p.108.

<sup>29</sup> S/A. Op.cit. p.110.

estado del modelo y los aspectos transitorios es explicada por Johanson y Vahlne<sup>30</sup> de la siguiente forma: “Cuanto más invierte una empresa en determinado mercado internacional, más conocimiento adquiere sobre éste; cuanto mayor es el conocimiento sobre determinado mercado, mayor es la aptitud para efectuar nuevas inversiones; cuanto mayor es el grado de aptitud de una empresa, mayor es la probabilidad de que las inversiones se realicen”.<sup>31</sup>

Por otra parte, el proceso de internacionalización aparece vinculado casi siempre a la problemática de la competitividad en el exterior. La competitividad es un concepto clave en el escenario económico en el cual las rivalidades entre las empresas se han acentuado y la lucha por los mercados es cada vez más intensa; la competitividad es la habilidad de empresas, industrias, regiones o áreas geográficas para desarrollar o generar altos niveles de utilidades y una participación constante y sólida en el contexto de la competencia internacional.

De acuerdo con el World Economic Forum (WEF) la competitividad se define como el conjunto de factores, políticas e instituciones que determinan el nivel de productividad de un país. Muchos son los autores que han servido al estudio y conocimiento de la competitividad, por ejemplo Michael Porter, analista y profesor estadounidense, presidente del Institute for Strategy and Competitiveness, realizó un trabajo orientado a la búsqueda de los condicionantes nacionales de la ventaja competitiva y concluye que las empresas triunfan internacionalmente cuando sus innovaciones se anticipan a las necesidades internacionales, es decir, estando preparados para los cambios que exijan los mercados, de la misma forma concentra el sostenimiento de la ventaja competitiva en las mejoras constantes en tecnología, métodos y habilidades y en la inversión permanente, y señala a la productividad como la base de la competitividad a nivel nacional.

Al trasladar el análisis de Michael Porter del ámbito nacional al internacional se observa que coincide con el modelo Uppsala al pensar en implementar una estrategia de pasos progresivos, cada vez más incluyente hasta alcanzar la superioridad competitiva internacional. Porter identifica cuatro variables genéricas que rigen y determinan el contexto en el cual las compañías compiten, y al mismo tiempo promueven o impiden la ventaja competitiva. Estas variables son:

---

<sup>30</sup>J. Vahlne es miembro de la facultad del Instituto de Negocios Internacionales de la Escuela de Economía de Estocolmo, Suecia.

<sup>31</sup> Belmiro Joao y Antonio Freddo. Internacionalización de la industria de la moda: el caso Zara, en Revista Galega de Economía, Vol. 19, No. 2, 2010, p. 2.

- a) Condiciones de factor (recursos humanos, recursos naturales, los conocimientos y habilidades, el capital y la infraestructura pública): en este caso la empresa exportará los bienes que aprovechen al máximo las condiciones de factor que posee en cantidades importantes. A fin de conservar la posición competitiva las condiciones de factor se deben mejorar y ajustar continuamente. De las condiciones de factor, Porter señala que algunos se heredan y otros son resultado de una importante inversión, y los distingue entre factores básicos y factores avanzados. Los factores básicos incluyen los recursos humanos, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no calificada, estos factores se heredan de forma pasiva y en caso de ser creados no generan costos elevados ni grandes complicaciones; los factores avanzados incluyen la infraestructura de comunicaciones, mano de obra calificada, científicos e infraestructura de investigación, en el caso de los factores avanzados estos son el resultado de inversiones de capital cuantiosas tanto financieras como humanas.<sup>32</sup>
- b) Condiciones de la demanda. Un mercado nacional de gran tamaño, con demanda sólida, exigente y sofisticada alienta a la empresa a invertir en instalaciones de gran capacidad, desarrollar nuevas tecnologías y mejorar la productividad. La rápida saturación del mercado local genera una serie de presiones en la empresa exigiéndole una reducción de precios, innovaciones o nuevas características en marketing, conduciendo a las empresas a intentar penetrar en mercados extranjeros.
- c) Industrias conexas y de soporte. Porter señala a estas industrias como promotoras del proceso de innovación pues ayudan a desarrollar nuevos métodos de producción y a percibir oportunidades para aplicar nuevas tecnologías. Las industrias conexas y de soporte son principalmente industrias de servicios que se agrupan formando clusters, éstos funcionan como la base sólida sobre la que se cimenta gran parte del desarrollo para alcanzar el éxito pues son responsables de un fenómeno clave para la competitividad de un sector por ejemplo cuando los proveedores están situados cerca del productor son capaces de ofrecer insumos más baratos que no estarían al alcance de productores distantes y en consecuencia otorga mayores ventajas a sus competidores.

---

<sup>32</sup> Manuel Guisado Tato, Internacionalización de la Empresa: Estrategias de entrada en los mercados extranjeros, Ed. Pirámide, España, 2002, p. 41.

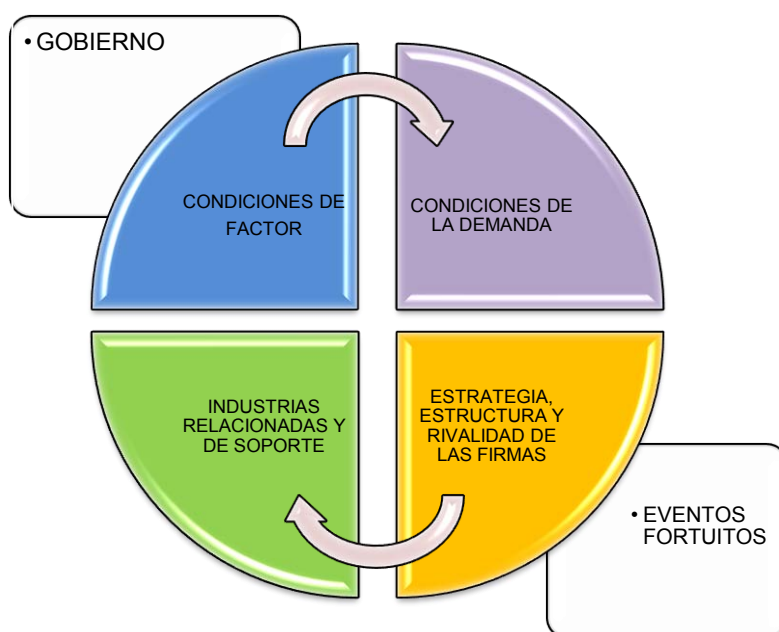
d) Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. El liderazgo mundial no se debe a que una minoría de empresas capturen el mercado nacional y luego se inserten en el mercado global, por el contrario, este tipo de liderazgo es resultado de una intensa competitividad en el mercado nacional que las impulsa a la constante innovación, con ello, crean fuerzas y se colocan en una excelente posición para que compitan a nivel internacional. Esta variable se refiere a la diversidad de factores que inciden en la dinámica de la ventaja competitiva. Porter rescata tres características que conforman la totalidad de la variable: ideología y sistema de gestión empresarial, grado de densidad de agrupamiento de empresas rivales y el grado de competitividad entre empresas rivales.

En conjunto estas cuatro variables significan para Porter la fuente principal de la competitividad pero además nombra dos factores que también influyen en la creación de la ventaja competitiva pero que son externos a la empresa: el gobierno y los eventos fortuitos que en conjunto conforman el entorno nacional en el que compiten las empresas locales y que fomentan o entorpecen la creación de ventajas competitivas.

El papel del gobierno en este proceso es circunstancial, funge como un factor adicional con capacidad de influir y ser influenciado de manera positiva o negativa. Influye sobre las condiciones de factor a través de subsidios gubernamentales, políticas educativas o regulaciones al mercado. El gobierno también puede afectar gravemente el desempeño de la competitividad con la imposición de políticas restrictivas, impuestos, privilegios, subsidios o con el grado de apertura del mercado. Por su parte, los eventos fortuitos son aquellos que están lejos del control de la empresa o del gobierno, se presentan de forma inesperada y son difícilmente previsibles como es el caso de las guerras o las crisis, las huelgas, las decisiones políticas por parte de un gobierno extranjero, el sabotaje, los desastres naturales o los cambios climáticos.

Porter integró el total de las variables en un sistema al que llamó *Diamante Competitivo*, este sistema no sólo integra cada factor además hace alusión a las interacciones existente entre ellos, esta integración sirve al reforzamiento de las variables y ayuda a tomar decisiones racionales sobre el porqué, cómo y dónde internacionalizar las operaciones de las empresas.<sup>33</sup> El siguiente diagrama ejemplifica las variables que Porter relaciona en su Diamante Competitivo o Diamante de la Competitividad <sup>34</sup> (Ver gráfico 4. Diamante de la Competitividad).

Gráfico 4. Diamante de la competitividad



Elaboración propia con datos de Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, 1990.

Porter señala que las empresas tendrán mayores posibilidades de alcanzar la competitividad a nivel global cuando se ha desarrollado en un país con un diamante favorable para la construcción de su ventaja competitiva, de tal modo que de la interacción positiva o negativa del diamante depende la creación de verdaderas ventajas competitivas.

<sup>33</sup> María Andrea Trujillo Dávila. Op. cit. p.11.

<sup>34</sup> M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, New York: The Free Press, 1990.



En palabras simples la competitividad se presenta como la capacidad de la empresa para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales, la competitividad en estos mercados se atribuye a tres estrategias básicas: la primer estrategia es la innovación la cual se logra mediante el mejoramiento constante de los bienes y servicios haciendo obsoletas innovaciones pasadas y creando un nuevo producto que no sólo reemplace sino además supere al anterior; la segunda estrategia es la influencia en las regulaciones comerciales para la apertura de mercados esto debido a que las políticas de los gobiernos tienen profundas repercusiones en el comercio internacional, por ejemplo: la implementación del proteccionismo y el modelo de sustitución de importaciones en el mundo tenían como objetivo proteger a las industrias nacionales y sin embargo las hizo obsoletas haciéndolas perder competitividad, otra forma en la que el gobierno puede influir negativamente en la competitividad es mediante la firma de acuerdos que restringen el funcionamiento de las empresas en algunos países o cuando implementan leyes y normas nacionales que dan ventaja a algunas empresas multinacionales.

Finalmente, la tercer estrategia es la necesidad de adquirir una perspectiva internacional, muchas empresas han hecho negocios en el exterior sin haber desarrollado una verdadera perspectiva internacional que involucre la experiencia obtenida de individuos que han estado en contacto con el exterior. La perspectiva internacional requiere de mantener en todo momento la visión de la empresa hacia el sector internacional y de proyectar una actitud positiva que beneficie el desarrollo de la compañía en el extranjero.

Con el uso de estrategias adecuadas, el nivel de competitividad incrementa y fomenta el crecimiento y el éxito. De este modo la competitividad y la internacionalización son procesos íntimamente ligados y difícilmente se produce un proceso de internacionalización si la empresa no es competitiva a nivel nacional y a su vez la internacionalización hace más competitiva a la empresa al permitirle producir en cantidades mayores y así obtener más y mejores flujos monetarios.

Así, una vez que la empresa elige el mercado destino es necesario definir una estrategia de introducción basada en su nivel de competitividad, en las ventajas y desventajas en el campo, y en sus objetivos; esta estrategia de introducción debe ajustarse a todo el entorno y a los recursos y metas de la empresa así como a la situación en la que se encuentre el mercado destino.

Existen diversas estrategias de introducción a un mercado extranjero, a continuación se desarrollan aquellas usadas comúnmente en los procesos de internacionalización.

- a) *Entrada por exportación*. Se basa en el ciclo del producto de Vernon en la que cada etapa es considerada como innovación y requiere de un mayor compromiso, la empresa inicia con una nula exportación para terminar en una etapa de participación comprometida en la cual la empresa se convierte en dependiente del exterior, como exportador activo.
- b) *Franchising*. Es una forma de licencia en la cual la empresa autoriza al franquiciado a hacer negocios a su nombre usando su marketing y sus marcas, el contrato suele tener una duración de cinco años. La rápida expansión en el mercado extranjero con bajo riesgo financiero y político es la principal ventaja de usar esta estrategia, las desventajas radican en la pérdida del control total de las operaciones del franquiciado, las limitaciones en los beneficios y las restricciones impuestas por el gobierno en términos de franchising. Esta estrategia es la mejor opción cuando la empresa desea una expansión sin invertir en el país destino o cuando sus productos no pueden ser fácilmente exportados.<sup>35</sup>
- c) *Joint Ventures*. Es una especie de propiedad compartida utilizada por empresas que dejan de ser sólo exportadoras para realizar un mayor número de operaciones en el exterior. En este modelo la inversión y el riesgo son compartidos, aquí la decisión más valiosa es la elección del socio local.

De este modo, la evolución y la internacionalización de una empresa o industria se presentan como un proceso complejo que involucra muchos factores y es responsabilidad de la empresa ir en busca de una competitividad nacional e internacional considerando todas las variables, asumiendo obligaciones y encaminando su plan de negociación hacia una internacionalización exitosa.

---

<sup>35</sup> Belmiro Joao y Antonio Freddo. Op. cit. p. 8.

### 1.3 La importancia de la internacionalización de las empresas del diseño

El mercado de la moda está regido por la capacidad de seducción de sus diseños, el secreto para vender moda radica en la habilidad del diseñador para lograr que sus creaciones cautiven a los consumidores. De este modo el éxito de la industria, durante años, ha estado basado principalmente en el diseño.

Empresas como Louis Vuitton, Richemont, Giorgio Armani, Prada, Mango, Chanel, Ralph Lauren, Puma, Gucci y Carolina Herrera se han visto beneficiadas gracias a su capacidad de diseñar. Cuando estas industrias exportan sus prendas a cualquier país en el extranjero más que exportar prendas exportan el diseño, el cual hará que esa prenda tenga éxito entre los consumidores y les dará el beneficio de catalogarse como marcas exclusivas.

De este modo la rentabilidad y el prestigio que obtienen las empresas involucradas en el negocio de la moda será producto de la gama de colores, texturas y materiales que embellecen el diseño. Un claro ejemplo de la importancia que ha cobrado el diseño en la moda es Grupo Inditex. El departamento de diseño de Inditex es el centro y la espina dorsal del negocio, la clave de sus creaciones esta en cumplir con el gusto del cliente y funciona bajo el lema “lo que se vende es lo que gusta, luego se debe hacer lo que gusta para que se venda, pero sin repetir lo anterior”.<sup>36</sup> El éxito de Grupo Inditex depende de la combinación de un modelo certero y rápido, logística implacable y gusto global, este último es el más importante pues es gracias al gusto de los consumidores en todo el mundo que Inditex se ha convertido en la empresa número uno de moda rápida.

El departamento de diseño del corporativo español lleva a cabo una serie de etapas para crear la prenda que se venderá:<sup>37</sup>

- 1) Elegir el estampado.
- 2) Seleccionar entre una variedad de tejidos (sedas, algodón, entre otras).
- 3) Observar y elegir entre esbozos de chaquetas, pantalones y blusas.

---

<sup>36</sup> Charo Nogueira, “Galaxia Inditex”, El País, en [http://elpais.com/elpais/2013/04/04/eps/1365075665\\_193245.html](http://elpais.com/elpais/2013/04/04/eps/1365075665_193245.html), 3 de Enero de 2015, (pág. consultada el 5 de Enero de 2014).

<sup>37</sup> Charo Nogueira. Op. Cit. p. 2.

- 4) Vigilar que las hechuras y los tejidos combinen a la perfección.
- 5) Confeccionar la prenda y solicitar a la modelo que luzca el prototipo creado.
- 6) Combinar, ajustar e impregnar el sello de la marca en las prendas.
- 7) Decidir que prendas son las mejores para iniciar la producción.

Seguir estrictamente cada una de las etapas en el proceso le permite ofrecer a sus clientes 27,000 diseños al año las cuales se traducen en 960 millones de prendas provenientes de Inditex.

Ejemplos de la importancia que ha cobrado el diseño y de su rápida internacionalización son: la gala de los Oscar, el último artículo de Vogue, los desfiles de las grandes casas de moda, las indumentarias televisivas, lo que visten por la calle y demás escenas donde figuran prendas de moda pues a partir de éstos las empresas en todo el mundo elaboran sus prendas. La internacionalización del diseño también ha repercutido en el consumidor pues el cliente quiere hoy lo que vio ayer, lo mueve ir al último grito de la moda y al mejor precio.

Gracias a sus diseños, en la industria de la moda están incluidos muchos países como Italia, Francia, España, Estados Unidos y algunos países latinoamericanos como Brasil, todos ellos cuentan con un elevado prestigio dentro de la industria pero también existen países como China, Marruecos, Corea del Sur, Bangladesh, Turquía, Camboya, India y Portugal que figuran en la industria pero de forma distinta, esto es porque todos los países antes mencionados no diseñan, ellos confeccionan las prendas, hasta el día de hoy no existe una sola empresa de diseño originaria de Camboya o de Bangladesh sin embargo estos países cuentan con decenas de fabricas en donde se ensamblan las prendas diseñadas por reconocidos corporativos.

La razón por la cual en la industria de la moda existen dos tipos de actores (los que diseñan y los que confeccionan) es precisamente el diseño, la idea creativa, la habilidad de imaginar figuras y esquemas, y aunque el diseño se reproduzca en los países secundarios el prestigio por esas prendas lo obtienen quienes hacen moda y no quienes confeccionan la prenda. La aparición de los países secundarios en la industria es debido a que para las empresas producir las prendas en fábricas propias es más caro que subcontratar la producción a otras empresas y así ser más competitivos.

Esta situación es una constante desde los años setenta y desde entonces se han instalado decenas de fábricas en zonas que gozan de privilegios fiscales. Empresas como Levi Strauss y C&A realizan este tipo de operaciones en Bangladesh, mientras que otras marcas como Hugo Boss lo hacen en Turquía, Polo Ralph Lauren en China y Tommy Hilfiger hace lo propio en Vietnam.<sup>38</sup>

La cantidad de empresas y actores involucrados para la elaboración de una sola prenda hacen que un diseño creado en Francia, Italia o España pueda ser confeccionado con algodón de Kazajistán, hilado en Turquía y tejido en Taiwán. Además esta tela podría ser estampada en Francia con tintes hechos en Polonia y China; sin embargo la declaración de origen en las etiquetas no indican sus múltiples procedencias, solo indican el lugar donde se crea el diseño.<sup>39</sup>

La confección en países del Tercer Mundo también ha traído una serie de problemas, entre ellos las múltiples violaciones a los derechos humanos, motivos por los cuales se han establecido condiciones laborales que las fábricas del Tercer Mundo y los países encargados de la confección deben cumplir:<sup>40</sup>

- 1) Igualdad de tratamiento sin importar sexo, religión, nacionalidad o convicción política.
- 2) No al trabajo infantil forzoso.
- 3) Medidas de salubridad para los trabajadores.
- 4) Sueldos e ingresos justos y proporcionales al trabajo.
- 5) Máximo de horas de trabajo, vacaciones y pago de horas extras.
- 6) Derecho de sindicarse.

De la misma forma se han creado acuerdos que conservan el comercio de prendas y textiles sin perturbaciones. El acuerdo de multifibra (AMF) es uno de los convenios que están en pro de la regulación del comercio y por tal razón limita las exportaciones del Tercer Mundo cuya mano de obra es barata hacia los grandes países consumidores de Europa y América. Este acuerdo no prevé aranceles pero sí una revisión exhaustiva de la elaboración de algunos productos.

---

<sup>38</sup> Amanda Mars, "Ropa de Lujo Made in China", El País, en [http://elpais.com/diario/2009/12/27/sociedad/1261868401\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2009/12/27/sociedad/1261868401_850215.html), (pág. consultada el 4 de Enero de 2015)

<sup>39</sup> Anuario del comercio justo, Textiles y ropa: Migración hacia los países con mano de obra barata, en <http://www.eurosur.org/EFTA/c10.htm>, (pág. consultada el 5 de Enero de 2015).

<sup>40</sup> Ibid.

## 2. LA INDUSTRIA DE LA MODA EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN

### 2.1 La Moda del siglo XX: evolución y adaptación del diseño

La moda vista desde cualquiera de sus dimensiones es consecuencia de la historia, el clima, el hábitat o las nuevas tendencias en comportamiento humano, es decir la moda responde a los cambios en el estilo de vida de la sociedad, por ejemplo “en lo que respecta a la moda femenina, en los años cuarenta desde el periodo de entreguerras la dinámica en la que vivía la sociedad exigía un cambio en la indumentaria, Chanel diseñadora y figura central de la época daba respuesta a la demanda y junto con Brummell introducían en la moda femenina líneas simples, materiales pobres y ciertas sofisticación que juntos formaban el nuevo código de elegancia femenina.”<sup>41</sup>

La moda de la década de los cincuentas en París fue testigo de un acontecimiento clave para la historia del diseño y de los propios diseñadores, Yves Saint Laurent presentaba su última colección para Dior, se titulaba *Beat* y se inspiraba en Juliette Gréco y el movimiento beatnik parisino, constaba de un negro radical, con esencia juvenil y materiales no ortodoxos para la alta costura, la colección contenía un mensaje que la propia marca Dior juzgó como radical pues la indumentaria beatniks con sus suéteres negros de cuello de cisne y las gafas oscuras, acompañados de las reivindicaciones sociales, el jazz y las drogas no eran el referente que Dior buscaba para la imagen de su marca.<sup>42</sup>La idea Saint Laurent se aproximaba al nuevo ideal de belleza proveniente no del taller sino de la calle, de esos jóvenes que desafiaban estándares y jerarquía social; años después aquella moda vulgar, como era considerada por los expertos y seguidores de la alta costura, se convertiría en la manifestación más importante del estilo de Yves Saint Laurent y en la nueva fuente de inspiración de los más reconocidos diseñadores.

Es así como el vínculo entre el diseñador y la moda procedente de la calle en el año de 1960 propició la estrecha relación entre la moda, la juventud y la vanguardia, el prototipo del joven de esas épocas se vería reforzado con la figura de Marlon Brando y James Dean, quienes legitimaban la ruptura de toda regla de conducta y vestimenta precedente, esta transición de la moda clásica a la moda callejera (street style) estuvo enmarcado por la rigidez del periodo de posguerra. En 1955 durante el periodo de

---

<sup>41</sup> Juan Gutiérrez, La moda imposible, Moda de vanguardia 1960- 2010, en <http://museodeltraje.mcu.es/index.jsp?id=726&ruta=3,16,170,725>, (pág. consultada el 20 de Septiembre de 2013), p. 7.

<sup>42</sup> Ibid. p. 8

transición, Mary Quant, en plena época dorada de la alta costura temporada que oficialmente arranca en 1947, abrió su primera boutique “Bazaar” con la finalidad de responder a la demanda de los jóvenes de Londres, donde ya empezaban a surgir subculturas juveniles inspiradas en figuras como The Beatles. Más tarde en 1964, André Courrèges irrumpe con la minifalda en la pasarelas de París, tras el escándalo por la exhibición y el posterior uso masivo de esta prenda los diseñadores comenzaron a incorporar a sus filas el nuevo look, Jackie Kennedy hizo lo propio al lucir una minifalda en 1966 así la primera dama estadounidense marcaba una de las tendencias más populares en ese entonces *el estilo jackie*, de este modo Courrèges logrará imponer la base de la moda contemporánea.

En los años setentas surge la antimoda *japonesa*, vanguardia de la moda occidental con estilos completamente distintos, que permitía seguir la moda o contravenirla y buscar el embellecimiento a través de la vestimenta. La antimoda japonesa también será la base del resurgimiento de la moda europea de donde provienen las propuestas más arriesgadas de la última época y que hasta hace algunos años fue fuertemente influenciada por éste estilo oriental. Como parte de la moda europea que resurgiría en esos años en Italia se crearon diseños innovadores que convertirían a este país en un potente productor de moda, el paso de la industria textil simple al prêt-à-porter<sup>43</sup> y la incansable proyección de la marca italiana dio paso a innumerables diseñadores que hicieron de la moda un arte.

Las décadas que siguieron a los años setentas fueron testigos de una aceleración en la moda, comenzaron a surgir mayor cantidad de tendencias por temporada y se fomentó un culto desmedido por el cuerpo, es en esta época cuando el pantalón de mezclilla (jeans) deja de ser una prenda única de obreros para convertirse en una prenda de uso cotidiano, esta transformación fue impulsada por la fotografía, agencias y anunciantes publicitarios que imprimían características sugestivas a los avisos de dicha prenda.

---

<sup>43</sup> Se refiere a las prendas de moda producidas en serie con patrones que se repiten en función de la demanda; es por tanto la moda que (con diferentes calidades y precios) se ve en la calle a diario. También existe un prêt-à-porter de lujo producido por numerosas firmas de máximo prestigio, como Yves Saint Laurent y Chanel.

El Prêt-à-porter desplazará la alta costura y gracias a esta innovación la industria de la moda dejará de conformarse con la existencia de una sola moda, es entonces cuando surgirá una multiplicidad de moda que traerá consigo una mayor autonomía del consumidor para elegir entre la gama de novedades que se le presenten, de este modo el consumidor asimilará la moda a la velocidad y de la forma en la que la desee. En la época del Prêt-à-porter (1980) surgirán personajes como Romeo Gigli, Franco Moschino y Agatha Ruiz de la Prada que llegarían a ojos del consumidor como proveedores de modernidad o mejor dicho como mostradores de las distintas formas de entender y adaptar la modernidad, a partir de entonces la moda es llevada a todos los ámbitos de la sociedad afectando cada producto con innovadores diseños. Otro cambio que se originó en la industria de la moda fue el “look a la carta”, las mujeres seguirían la moda pero de forma más libre usando solo aquello que les guste dando como resultado una fase en la cual la moda es optativa, se imita lo que se quiere, cuando se quiere y como se quiere.<sup>44</sup>

Con este cambio en la actitud de la sociedad surge el individualismo contemporáneo, la era “desapasionada del consumo”, donde el consumidor entra en un estado relajado de curiosidad y diversifica sus gustos a otros sectores, además el consumidor dispondrá de la moda ya no de acuerdo a la jerarquía esta vez será a favor del placer, la comodidad y la libertad de usar determinada prenda, por ejemplo con anterioridad el uso del vestido denotaba la pertenencia a determinada clase social y sin embargo ahora ya no hace alarde a una clase social sino a un gusto o a un estilo de vida.<sup>45</sup> Así la indumentaria comenzará a tomar un papel comunicativo, se convertirá en símbolo de distinción social que requiere de nuevas y mejores interpretaciones sobre el modo de actuar y vestir.

De este modo en la década de los ochenta la moda se convertirá en un concepto más complejo y dejará de hacer referencia a la “ropa bonita”. En 1990 teniendo como base los logros alcanzados por la sociedad de los años setentas, surgen diversos movimientos que hacen de la sociedad internacional una sociedad contestataria que buscaba expresar con su vestimenta su identidad y pensamiento y no un glamour de pasarela, en esta época la moda tuvo un gran crecimiento gracias a los medios de comunicación masivos. Durante estos años también surgirá el imperio de la moda “instantánea” de Zara que más tarde se convertiría en el monstruo de la moda instantánea Inditex.

---

<sup>44</sup> Ana Martínez Barreiro. Op.cit, p. 190.

<sup>45</sup> Íbid.



## 2.2 Desarrollo tecnológico de materiales nuevos que revolucionaron la industria de la moda

Las características esenciales de una prenda como el diseño, confort y funcionalidad dependen en gran medida de los materiales empleados en su elaboración; la evolución en la moda, en la forma de diseñar y en las necesidades del consumidor fueron la causa principal del desarrollo de nuevos materiales, al inicio se utilizaban fibras naturales para la elaboración de las prendas de vestir ahora gracias a los avances tecnológicos se han creado fibras químicas que reemplazan a las fibras naturales cuando éstas son costosas o escasas pero además han logrado superar sus propiedades y ventajas para poder cubrir las necesidades de los consumidores.<sup>46</sup>

A lo largo del siglo XX han aparecido nuevas fibras como el rayón, el acetato, el nylon, el poliéster ó el elastano, fibras químicas que se optimizan y se mezclan con facilidad, las fibras químicas incluyen las artificiales y las sintéticas, las primeras proceden de materiales naturales mientras que las segundas se obtienen de productos derivados del petróleo mediante un proceso de síntesis orgánica.<sup>47</sup>

El rayón fue creado en 1884 por el químico francés Hilaire de Chardonnet quien lo daría a conocer como la “seda artificial”, fibra que causaría sensación en la exposición de París de 1889. Para 1990 la producción de rayón fue suficiente para realizar grandes cantidades de prendas, para su etiquetado se acordó que cuando la fibra tuviese un acabado brillante, parecido al de la seda, se llamaría rayón y cuando el acabado fuera mate se llamaría algodón. El rayón presentaba una condición absorbente, con facilidad para teñirse, de textura suave y cómoda para el consumidor, las prendas confeccionadas con esta fibra presentaban muy buena caída razón por la cual el rayón se convirtió en la tela ideal para forros.

En la década de los noventa las empresas enfocaron sus esfuerzos en la investigación y producción de fibras buscando ser las primeras en patentar y comercializar innovaciones para la fabricación de textiles. En 1924, aparecería el acetato de celulosa que aplicado a la industria textil no tendría mucho éxito por ser termoplástica o sensible al calor, se fundía bajo la plancha caliente, sin embargo el producto fue aceptado por ser de tacto suave, apariencia lujosa y excelente caída, fue hasta 1965 cuando Francisco Rabaneda Cuervo, conocido como Paco Rabanne en el mundo de la moda, adoptó el acetato y elaboró accesorios bajo la marca de Rhodoia.

---

<sup>46</sup> Llorente Lucina, Los materiales que han revolucionado la moda, en La moda imposible. Moda de vanguardia 1960-2010, p. 17.

<sup>47</sup> Íbid.

En 1931 pocos años después de la creación del acetato llegaría al mundo de la moda el nylon que sería conocido como la primer fibra química sintética, al principio esta fibra fue usada para crear cerdas de cepillos de dientes después se introduciría en la moda para ser materia prima de las medias, objeto de uso común en las mujeres de la época, este producto poco después atravesaría por una etapa de producción escasa por la necesidad creciente del uso de la fibra para las cuerdas de los paracaídas ocupados durante la segunda guerra mundial, la capacidad de la fibra de recuperar su longitud inicial después de imprimir cierta fuerza de tracción la hizo ideal para la lencería, medias, guantes y prendas deportivas. Otra fibra química sintética que vendrían a revolucionar la elaboración de las prendas de vestir fue el poliéster, una fibra resistente en condiciones húmedas y secas, estable en sus dimensiones, resistente a la degradación causada por el sol y que presenta un aspecto estético superior al del nylon, el poliéster fue elaborado en Estados Unidos en 1946 con el nombre de Dracon. En 1958 el Elastano haría su aparición en el mundo de la moda para ser comercializado en trajes de baño y corsetería bajo el yugo de la marca LICRA® propiedad de Du Pont, en los años ochenta de la mano de la figura de Madonna, el Elastano se convertiría en la moda callejera. Años después en 1960 comenzaría la comercialización de clorofibras, fibras químicas sintéticas utilizadas en la elaboración de gabardinas, paraguas y otras prendas con capacidades impermeables.<sup>48</sup>

A finales del siglo XX surgirán los nuevos materiales que pondrán al alcance de los consumidores nuevos diseños o estilos que resultaron del trabajo en conjunto de disciplinas como la electrónica, la química, la ingeniería y la biología, entre los nuevos materiales se encuentran los textiles electrónicos los cuales son fibras dotadas de iluminación con sensores de temperatura, presión u otras magnitudes y son utilizados para la protección de los soldados. En el siglo XX también se crearon los textiles ecológicos o textiles “ecológicamente inteligentes” que fueron la respuesta dada por los ecologistas para frenar el daño ambiental provocado por la excesiva e inconsciente producción de fibras en el mundo de la moda.<sup>49</sup>

El desarrollo de los nuevos materiales fueron la respuesta al daño causado por la producción de fibras para la industria del vestido y la moda por ejemplo el proceso por el cual se fabrica el poliéster y los tejidos sintéticos es causante del elevado consumo de energía (petróleo crudo) y la liberación de grandes emisiones, de compuestos orgánicos volátiles, partículas y gases ácidos como el cloruro de hidrógeno, todos los

---

<sup>48</sup> Lorente Lucina. Op.cit, pp.18-24.

<sup>49</sup> Ídem. p.27.

cuales provocan o agravan enfermedades respiratorias. En el caso de las aguas residuales, consecuencia de la producción de poliéster, éstas contienen monómeros volátiles, solventes y otros residuos. La producción de algodón es otro ejemplo de los daños que produce la elaboración de fibras pues esta materia prima de uso común para la fabricación de textiles deja una importante resaca ambiental, su cultivo es causa directa del uso de la cuarta parte de plaguicidas utilizados en EEUU, mayor país exportador de algodón en el mundo,<sup>50</sup> posteriormente el algodón es trasladado a China para su procesamiento.

La importancia de la materia prima para la creación y adaptación del diseño en el proceso de producción de moda es responsable de que cada vez sean más las empresas que se especializan como proveedoras de fibras de la más alta calidad, a continuación se enumeran las 5 empresas productoras de fibras más importantes para el negocio de la moda actual (Ver cuadro 3. Principales empresas productoras de fibras para la industria de la moda).

Cuadro 3. Principales empresas productoras de fibras para la industria de la moda

<b>Empresa</b>	<b>Origen</b>	<b>Productos</b>	<b>Principales clientes</b>	<b>Ganancia</b>
<b>Vicunha Textil</b>	Brasil	Acabados de cuero y vintage	Tommy Hilfiger, Zara, Levis y Bershka	Vende 180 millones de metros de textil al año
<b>Loro Piana</b>	Italia	Textiles, cachemir de lujo y productos de lana	LVHM	Comparte la ganancia de los productos Louis Vuitton
<b>Ametex</b>	Bolivia	Frazada, hilados	Polo Ralph Lauren, Polo Kids, Polo Jeans y Express	Factura 35 millones de dólares anuales
<b>Tessitura Montí</b>	Italia	Algodón	Prada, Hugo Boss y Banana Republic	Factura 100 millones de euros anuales
<b>Lanel</b>	Francia	Bordado de alta costura	Dior, Valentino y Chanel	-

Elaboración propia con datos de Textiles Panamericanos en <http://www.textilspanamericanos.com/>

<sup>50</sup> Luis Claudio, "Residuos de Costura Impacto Ambiental de la Industria del Vestido", *Environmental Health Perspectives, Ciencia y Tecnología*, Vol. 115, no. 9, Septiembre 2007.

### 2.3 La cultura como base del proceso de creación de la moda

La moda es el resultado de una serie de elementos interconectados como son el mercado, el desarrollo tecnológico, el marketing, el diseño y la cultura, la conexión entre éste último elemento y el negocio surgió en los años ochenta y su correcta combinación asegura el éxito de la empresa, cuando se habla de negocios inmediatamente lo asociamos a un aspecto meramente económico sin embargo ninguna actividad es solo económica todas implican decisiones o aspectos culturales y a la inversa.

De este modo el binomio producción-consumo de moda es una actividad tanto cultural como económica, esta relación la vemos plasmada en los lugares de ventas como las tiendas y los centros comerciales, estos espacios son vistos como una expresión de identidad y subjetividad de la cultura y no solamente como un espacio para el consumo de artículos e imágenes, el espacio de consumo jamás será inerte a las relaciones sociales pues su diseño, luces, mobiliario y demás materiales desempeñan un papel fundamental pues conjugan producción, consumo, bienes y servicios con aspectos culturales enfocados a los gustos de los posibles consumidores.<sup>51</sup>

Con el individualismo contemporáneo<sup>52</sup> surgirá lo que se conoce como perspectiva multicultural de la moda, esta perspectiva se refiere a la forma en que cada sector asimila y sigue la moda, por ejemplo seguir determinado estilo abre un mundo de posibilidades al desarrollo individual del “yo” y a la forma de conexión social, la vestimenta de moda también hace posible enmarcar el “yo” aunque de forma temporal, además la moda funge como elemento destacador y al mismo tiempo es para el portador la posibilidad de encajar dentro de determinado grupo. De este modo, la característica o cualidad básica de la moda será entonces crear distinción, los grupos jóvenes hacen uso de la moda para señalar identidades distintas dentro de su grupo socio-cultural, su objetivo es expresar sus intereses o preocupaciones a través de un estilo o apariencia (look) y patrones de vida que los distinguen de otras “tribus” como los rockeros, punks, raperos, etc., haciendo que la moda esté basada de forma pura en la tendencia contradictoria a la similitud.

---

<sup>51</sup> Ana Martínez Barreiro. Op.cit, p. 196.

<sup>52</sup> Nombre con el que se le conoce a la etapa en la que el consumidor se vuelve selectivo y su gusto se individualiza.

Para la cultura la moda es un medio para expresarse, ayuda al individuo a sentir que tiene el poder de expresar su “ser” y ser diferente. Para la moda la cultura es la directriz, es el cómo del diseño, la moda siempre buscará adaptarse a la cultura y al “yo” de los individuos. Para el proceso de internacionalización la cultura es un factor clave pues el éxito de este proceso depende de conocer las características económicas, políticas, sociales y culturales de su futuro socio pues los negocios entre países de cultura similar suelen ser más exitosos, industrias de la moda como la italiana, la española o la neoyorquina conocen a la perfección este factor y es por ello que antes de establecer alguna tienda en determinado país no olvidan incluir en su estudio de mercado al factor cultura.

#### 2.4 Difusión de la moda: la dimensión comunicativa de la moda

Una vez que el proceso de elaboración de moda se ha completado se requiere de un extenuante proceso de difusión, proceso que en años recientes se ha visto favorecido por los amplios canales de comunicación que han ayudado a difundir entre la sociedad la naturaleza o esencia de la moda. Existen diversos medios y mecanismos para transmitir la moda, los primeros se refieren a los canales de comunicación y la publicidad es decir a la forma en la que se trasmite de la empresa al público y los segundos se refieren a la forma en la que se trasmite de persona a persona en el seno de la sociedad.

Los medios de comunicación han sido fundamentales a lo largo de la historia de la moda, los canales de comunicación y la publicidad que existía en 1960 presentaban a la moda con un estereotipo de accesibilidad para todas las clases, en mayor o menor medida, y se comenzaba a generar una ola creciente de consumismo. Los cambios socioculturales a nivel mundial durante la década de 1960 se verían claramente reflejados en la publicidad nacional e internacional.

Para estos años las mujeres y jóvenes habían conseguido romper con la opresión y tener mayores libertades, los anuncios publicitarios en cuestiones de moda comenzaron a verse más reales pues ya contaban con la participación de modelos de carne y hueso que lucían las prendas que se pretendían comercializar, y hacían referencia a los estereotipos de mujer perteneciente a una sociedad más liberal. Es así como en el contexto de la sociedad liberal de la década de los noventa tendrán su auge las revistas especializadas en moda encargadas de proponer o publicitar los diseños más innovadores, sin importar cualquiera que fuera su contenido estas

revistas fungieron como base sólida para la publicidad de la moda de la época, los primeros ejemplares de estas revistas iniciado el siglo XX fueron Caras y Caretas que contaban con anuncios publicitarios hechos a color.

Respecto a los mecanismos utilizados por la sociedad para difundir la moda, en un principio ésta se dirigía a las clases superiores para después extenderse en sentido vertical desde las clases más altas hasta las más bajas, este modelo de expansión vertical se conoce con el nombre *de trickle-down effect* que es un mecanismo que difunde “gota a gota” la moda. Estos hechos hacen suponer que al inicio la moda era un tanto elitista pues la innovación y el consumo se hacían principalmente en las zonas de altos ingresos para más tarde distribuirse a otros sectores de la sociedad situación que se ha modificado dejándonos frente a un modelo donde los consumos masivos y la base de las creaciones están en una zona intermedia de la sociedad, para de ahí distribuirse de forma horizontal hacia el resto de los sectores de la sociedad.

El cambio del modo de trasmisión vertical al horizontal se originó cuando la sociedad a nivel global se volvió más abierta y los estudiosos de la moda se vieron en la necesidad de ajustar los regímenes de difusión adaptando su modelo a un individualismo contemporáneo, es entonces cuando Lipovetsky<sup>53</sup> sugiere cuestionar el antiguo modelo de imitación vertical y optar por la imitación horizontal, es decir, el antiguo modelo piramidal en el cual los artículos nuevos se difundían a partir de las clases superiores e invaden paulatinamente a las clases inferiores ya no sería válido ni suficiente ante las nuevas exigencias del entorno global.

Lo que sucedía con el modelo anterior de difusión donde la moda se filtraba de manera descendente es que dependía del intervalo de tiempo entre el momento en que la moda era adoptada por la élite y el momento en que esa moda llegaba a las clases más bajas, tras el surgimiento de las sociedades posmodernas, con el elevado volumen de producción y la creciente globalización de la relación producción-consumo, ese intervalo de tiempo prácticamente había desaparecido, por ello se buscó crear una difusión lineal.

---

<sup>53</sup>Lipovetsky es un filósofo y sociólogo francés. Es profesor agregado de filosofía y miembro del Consejo de Análisis de la Sociedad y consultor de la asociación Progrès du Management.

Otro mecanismo de expansión de la moda es el que menciona el sociólogo Günter Wiswede, el autor propone la “virulencia” como modelo de expansión en el cual la moda se trasmite “por contagio”, como lo ocurrido en los últimos veinticinco años con la moda del *percing*. Un modelo de difusión distinto a lo que conocemos fue expuesto por Squicciarino, y al cual llamó modelo *de las marionetas o trickle – effect perfeccionado*, el cual se da en las sociedades de consumo madura, en una sociedad con una relación piramidal disfrazada y que por base tiene a los medios de comunicación en masas pues implantan en el consumidor un sentimiento de necesidad creando un esquema de tipo “consumo-dependencia”.<sup>54</sup> En estos casos cuanto mayor sea el grado de bombardeo publicitario del consumo, mayor será la posibilidad de manipular el gusto de las masas.

En la actualidad se han presentado dos fenómenos mediante los cuales se difunde la moda, el primero de ellos es la pérdida de la línea divisoria entre la alta costura y la moda de la calle, y el segundo está relacionado con la eliminación de la jerarquía en el modelo de difusión de la moda pues ahora es la clase media la que influye en los diseñadores, es decir en sentido inverso de la pirámide.

La relación existente entre la moda y la comunicación ha llevado a crear una conexión que ha sido denominada como *fashion communication*, traducido como comunicación de la moda, la estrecha relación entre ambos factores es bien definida por Del Olmo<sup>55</sup>, el autor establece que “para que la moda sea aceptada y consumida debe ser, en primer lugar, conocida y seguida, y ello sólo será posible si se conoce y se comunica”<sup>56</sup>, por ello la moda desde su creación ha mantenido una relación de total y continua dependencia, ya que la moda pierde sentido cuando no se comunica. La moda también es por sí sola un elemento comunicativo no verbal, el lenguaje de la moda ha existido desde que la misma moda se creó pues desde hace miles de años el humano ha utilizado la indumentaria para comunicarse, así la moda puede ser vista como un código que depende del contexto y estará en función del portador de la indumentaria, el lugar o la ocasión, este código también se caracteriza por una variabilidad social, lo que significa que todos los miembros de la sociedad lo ven de forma diferente incluso estando en el mismo periodo de tiempo.

---

<sup>54</sup> Ana Martínez Barreiro. Op. cit. p. 190.

<sup>55</sup> Es profesor de Marketing en el Departamento de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universitat Abat Oliba CEU, especialista en Marketing de la Moda y autor del libro Marketing de la Moda, publicado por EUNSA Editorial. Actualmente, también colabora en el Máster Oficial en Comunicación de Moda y Belleza de Telva & Yo Dona.

<sup>56</sup> Natalia Quintas, La dimensión comunicativa de la moda: apuntes del caso español, en *Zer*, Vol. 15, Núm. 28, 2010, p. 199.

## 2.5 Estrategias de negocios e internacionalización aplicados: Grupo Inditex

Tras hacer énfasis en el reforzamiento de su competitividad, siguiendo paso a paso el proceso de internacionalización y haciendo uso de diversas estrategias, en el apartado siguiente se analizan las características del grupo español Inditex (Industria de Diseño Textil), uno de los mayores grupos distribuidores de moda a escala global. Como lo muestra su página web, Grupo Inditex es uno de los principales distribuidores de moda en el mundo con 8 cadenas comerciales entre las cuales se encuentran:

*Zara*, empresa con un alto componente de diseño que ofrece calidad, variedad de modelos focalizados en el gusto del cliente, de rápida respuesta a la demanda y con precios atractivos; *Pull & Bear*, marca con moda casual y deportiva dirigida a jóvenes de entre 14 y 28 años y con precios competitivos; *Massimo Dutti* es la marca de máxima elegancia y mejor calidad con la que cuenta la empresa, es productora de una alta gama de ropa urbana para hombres y mujeres, combina estilo clásico y contemporáneo y utiliza tejidos de última tendencia para crear una moda práctica; *Bershka* es otra marca de Grupo Inditex dirigida a los clientes más jóvenes, sus tiendas son de estética vanguardista y pone especial atención a las últimas tendencias; *Stradivarius* trabaja con las últimas tendencias de moda urbana, dirigida especialmente a mujeres jóvenes, con moda dinámica de renovación constante; *Oysho* es el modelo Inditex aplicado a la lencería y a la ropa interior femenina, prendas para “estar en casa” que combinan comodidad y diseño en toda su gama de ropa y por último *Zara Home* y *Uterqüe* ambas marcas son las más jóvenes de Grupo Inditex, la primera es una empresa que involucra tendencias de moda para el hogar la cual ofrece textiles para dormitorios, baños, comedores y elementos decorativos, mientras que la segunda es una empresa especializada en accesorios y complementos de moda, trabaja con los materiales más selectos cuidando en todo momento el proceso de fabricación para ofrecer una perfecta relación entre calidad y precio, sus tiendas cuentan con una estética elegante y cuidada.<sup>57</sup>

En conjunto estas empresas reúnen más de 6.058 establecimientos en 86 mercados; el éxito de Grupo Inditex es su trabajo de la mano de más de un centenar de especialistas vinculados con el negocio del diseño, fabricación y distribución textil, además de contar con un modelo de gestión basado en innovación y flexibilidad. Su rápida expansión internacional y la excelente acogida social de las distintas marcas comerciales han sido fruto de su creatividad, diseño de calidad y la respuesta ágil a las demandas del mercado.

---

<sup>57</sup> Sitio Web Inditex. Op.cit.



Las estadísticas de Grupo Inditex arrojan que lograron elevar sus ventas a 15.946.143 millones de euros en 2013, 2,153.531 millones de euros más respecto al cierre del año anterior, además de reportar la apertura de 482 tiendas más, lo cual se vio reflejado en un considerable incremento en las plazas laborales que pasaron de ser 109.512 a 120.314.<sup>58</sup> Estas cifras son producto de un exitoso proceso de internacionalización rápido y deslumbrante caracterizado por la flexibilidad y capacidad de adaptación haciéndolo menos sensible a la parte baja del ciclo económico, su flexibilidad está garantizada por la fuerte integración vertical del conglomerado al diseñar, producir, distribuir y vender en tiendas propias, como ellos mismos indican en su sitio web, Grupo Inditex renueva sus diseños constantemente en función de las exigencias del público en vez de encerrarse en la creación de únicamente dos colecciones al año.

Su presencia en los más de 86 mercados internacionales se ha logrado gracias a el uso de estrategias adecuadas que acompañan a sus diferentes formatos comerciales para su exitosa introducción. Toda la cadena tiene como primer estrategia la internacionalización en un país culturalmente similar, ejemplo de esto es el caso de Oporto en 1988, mercado de características similares al país español, lugar donde se ubica la matriz del grupo, la apertura del establecimiento en Oporto fue el inicio de su expansión a nivel internacional y hoy por hoy cuenta con más de 150 tiendas de cada una de las seis cadenas del grupo haciendo de la Península Ibérica el principal foco de actividad de Inditex tanto en el número de tiendas como en las cifras de ventas.<sup>59</sup> Esta primera expansión fue posible gracias a la implantación propia, estrategia favorecida por el suficientemente desarrollado modelo vertical de producción que favorece la correcta gestión de las tiendas por el grupo.

En el año 2000, Inditex continuó con su expansión europea, introduciéndose en países como Italia, Reino Unido y Alemania, siendo este último el mercado que por sus características recomienda contar con ventajas derivadas de socios que aporten conocimiento previo poniendo en práctica la fórmula joint venture, en Alemania Inditex sostiene un acuerdo de ésta naturaleza con Otto Versand lo que le ha permitido aprovechar la experiencia del grupo alemán en el sector de la distribución, así como su conocimiento de las condiciones particulares de cada mercado europeo.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> Sitio Web Inditex. Op.cit.

<sup>59</sup> José María Castellanos Ríos. Op.cit. p. 213.

<sup>60</sup> Ídem. p. 215.

En el Medio Oriente la mayoría de las aperturas hechas responden a la concesión de franquicias, este modelo es implementado en aquellos casos donde las diferencias culturales, los riesgos asociados a la actividad económica y el tamaño del propio mercado desaconsejan la inversión directa, este tipo de acuerdo requiere de la disponibilidad de un solo socio con tradición y experiencia en la distribución del producto que se va a introducir, además requiere disponibilidad de recursos humanos, técnicos, financieros y de infraestructura para hacer del franquiciado un modelo rápido y eficaz, corresponde al franquiciado la inversión en activos fijos de la tienda y la contratación del personal para su gestión, en compensación a esto Inditex otorga la exclusividad geográfica de la franquicia impidiendo la existencia de otro franquiciado en la misma zona pero reservándose el derecho de abrir nuevas tiendas en el mismo lugar bajo la implantación propia, cabe señalar que Zara responde como la cadena que mayor número de franquicias ha establecido en los últimos años en Medio Oriente.

En los próximos años, Inditex apunta mantener sus niveles de crecimiento profundizando la actividad en los países en los que el grupo tiene presencia, en este sentido espera realizar nuevas aperturas considerando que posiblemente estarán ligadas a la apertura de centros comerciales, cuidando en todo momento que la localización-oferta inmobiliaria responda a los requisitos que la compañía marca. Todas las cadenas de Grupo Inditex desde su nacimiento cuentan con una vocación internacional, según su filosofía empresarial cada uno de los conceptos que maneja sólo serán viables si son capaces de crear un modelo de producción, distribución y venta que sea válido y responda a las exigencias de los consumidores nacionales e internacionales de diferentes culturas y sociedades.<sup>61</sup>

Muchas han sido las cadenas que se han interesado en copiar el modelo exitoso utilizado por Grupo Inditex, algunas marcas menos favorecidas por la preferencia del público han incorporado a sus filas a Directivos provenientes de Inditex que han destacado por su creatividad, sensibilidad con el producto y su capacidad de trabajo, tal es el caso de la Ejecutiva Patricia Ruiz-Casaux o el diseñador Norman Broadbent. Gracias al logro de una copia casi exacta del modelo de producción Inditex, empresas como Marks & Spencer (M&S) en Reino Unido, Spirit grupo alemán en Hong Kong, Aurora Fashion en Australia, Oasis, Coast y Karen marcas con franquicias en Bangladesh las cuales suministran a varias marcas de moda en Europa han iniciado un camino exitoso en el mundo de la moda y entre los consumidores. Los ejecutivos de estas marcas coinciden en que su nivel de producción se ha elevado con la

---

<sup>61</sup> José María Castellanos Ríos. Op.cit. p. 216.

incorporación de personal Inditex convirtiéndose poco a poco en una amenaza latente para el grupo español, ya que por tener bases similares estas empresas son y serán su competencia más cercana.

Ante el exitoso proceso de internacionalización de Grupo Inditex surgen muchas interrogantes, de inicio valdría la pena hacer una búsqueda al interior de la empresa para ubicar aquellos elementos que le han permitido ser exitosa, al interior de las empresas sabemos que cada una de las que conforman Grupo Inditex son empresas enfocadas a diferentes sectores, difícilmente compiten entre ellas y abarcan todos los niveles de consumidores, es decir cada una cuenta con una orientación al cliente que le permite conocer sus preferencias específicas, además todas las marcas resaltan su interés en la innovación constante a partir de diseños propios y vanguardistas que están listos para su comercialización en tiempo y forma. Otra característica del grupo es su interés por invertir en la localización y en el merchandising visual<sup>62</sup> ó estética de su tienda, es decir, Inditex se encarga de elegir cuidadosamente el punto de venta de sus productos, generalmente las tiendas están ubicadas en importantes centros comerciales como los “shoppings centers” de consumidores con un alto poder adquisitivo o en calles de compras llamadas “flagships”; el diseño de la tienda (layout) se crea en un primer momento en una tienda piloto ubicada en la sede Inditex, una vez que el modelo ha sido aprobado el equipo viaja a cada tienda para implantar el nuevo diseño. En cuanto a calidad, precio y vanguardia en el producto, Inditex cuenta con precios accesibles impuestos por la matriz (en euros) siendo la referencia para fijar los precios en otros países los cuales varían dependiendo del costo de distribución y del marketing que tiene que desarrollar. En cuanto al diseño de la prenda la moda que manejan sus productos es una moda diaria, de estilo cotidiano, sus prendas son únicas y no existe reposición de stock estimulando al consumidor a adquirirlos en su primera visita a la tienda (Ver cuadro 4. Inditex: características y enfoque de sus marcas).

---

<sup>62</sup> De acuerdo con Belmiro Joao y Antonio Freddo el Merchandising visual permite presentar la mercancía de una manera informativa y funcional, guiando al cliente a través de una atmosfera cálida y amistosa.

Cuadro 4. Inditex: características y enfoque de sus marcas

Empresa	Sector al que va dirigido	Diseño	Calidad (materia prima)	Confort	Layout (diseño de la tienda)	Marketing	Low cost
Zara	20-30 años	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓
Pull & Bear	14-28 años	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓
Massimo Dutti	20-30 años	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓	
Bershka	20-30 años	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓
Stradivarius	Mujeres jóvenes	✓✓	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓	✓
Oysho	Mujeres jóvenes	✓✓	✓✓	✓✓✓	✓✓	✓✓	✓
Lefties	20-30 años	✓	✓✓	✓✓	✓	✓✓	✓✓✓

- ✓ Regular
  - ✓✓ Medio
  - ✓✓✓ Excelente
- Elaboración propia con datos de Inditex en <http://www.inditex.com>

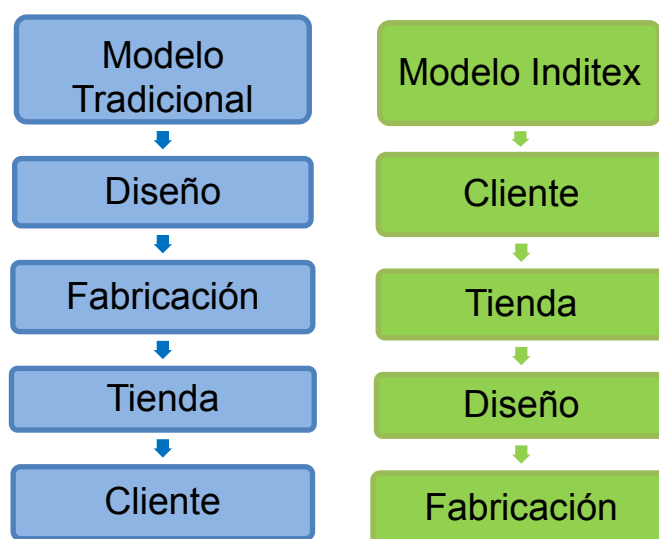
Pero, ¿qué es lo que en realidad le permite a estas empresas la innovación constante en su producción al grado de crear en un año dos temporadas de ropa más que el resto de las cadenas que comercializan moda?, la respuesta a esta interrogante está en su modo de producción pues Grupo Inditex es capaz de crear sus productos en sus propias estructuras lo cual dota de un mejor control sobre su producción y de mayor capacidad, por ejemplo Zara crea aproximadamente la mitad de sus productos en sus propias estructuras mientras que los colores y más del cuarenta por ciento de los tejidos los adquiere de otras fábricas del grupo cercanas, las ventajas que de ello se desprenden no serían las mismas si dependiera de proveedores externos y menos sí estos se localizaran en lugares distantes,<sup>63</sup> una vez que la producción esta lista se recibe en el centro logístico y de ahí se distribuye simultáneamente a todas las tiendas del mundo, dos veces por semana, lo cual nos indica un envío constante de nuevos modelos lo que se traduce en una moda continuamente renovada. En resumen, el éxito de la cadena radica en un modelo de producción bien definido donde prioriza el

<sup>63</sup> Belmiro Joao y Antonio Freddo. Op. cit. p. 11.

gusto del consumidor y el diseño, además el modelo Inditex ha integrado un sistema de oferta, pedido y distribución desde los centros de logística de las diferentes cadenas que dotan a la empresa de dinamismo.

El proceso de creación de la moda de Grupo Inditex se compara en el gráfico siguiente en el cual se observa como Inditex difiere con el antiguo modelo de producción en el orden de elaboración, mientras Inditex se enfoca en el gusto del cliente el modelo tradicional se enfoca en el diseño dejando de lado el gusto del cliente.

Gráfico 5. Diferencia entre modelos de producción de moda: moda tradicional versus moda Inditex



Elaboración propia con datos de Belmiro Joao y Antonio Freddo. “Internacionalización de la industria de la moda: el caso Zara”, en Revista Galega de Economía.

El modelo de producción de Inditex conjunta un sistema de producción y un sistema logístico eficiente que se alimenta de toda la flexibilidad con la que cuenta Inditex para elaborar sus prendas. Su sistema de producción está basado en aplicaciones informáticas propias lo que permite que el proceso de creación de la moda desde la recepción del pedido hasta la entrega de la mercancía transcurra en un periodo no mayor a 24 horas para los establecimientos europeos (ceranos a la matriz) y de 48 horas para establecimientos de América y Asia-Pacífico. El ágil traslado de la mercancía evita hacer uso de su capacidad de almacenamiento al operar prácticamente en *just in time*, ya que sus centros de distribución trabajan de forma automatizada evitando el estancamiento de la mercancía que los llevaría a una pérdida de la ganancia ocasionada por el stock de temporadas atrasadas.

El resultado de su sistema productivo es la existencia de nuevos productos dos veces por semana, este modelo de gestión le ha permitido una rápida expansión

internacional y una excelente recepción por parte del consumidor de sus diferentes conceptos comerciales. Otro aspecto importante de señalar es el elevado grado de integración vertical dentro de su sistema productivo, Inditex integra en este modelo todas las fases del proceso de la moda: diseño, manufactura, logística y distribución en tiendas propias, todo sobre una base de máxima flexibilidad, el éxito de las colecciones reside en la capacidad de reconocer y asimilar los cambios en las tendencias de la moda, diseñando al momento nuevos modelos que se adapten a las necesidades y gustos del consumidor, los nuevos modelos son elaborados por los equipos de creación de las diferentes cadenas que integran Inditex en solo quince días, mientras que sus competidores necesitan de alrededor de seis meses para diseñar y tres meses más para fabricar sus nuevas colecciones. El diseño de las prendas es responsabilidad de un potente equipo de creación formado por dos diseñadores y dos gerentes de producto que crean y recrean a tiempo una colección para todas sus secciones y líneas específicas, sus diseños se basan en las apreciaciones hechas por los *store product managers*, ellos son los encargados de viajar constantemente observando el modo de vestir de las personas y conversando con los propietarios de diferentes tiendas para saber lo que se está vendiendo y de esta forma anticipar próximas tendencias.

Su filosofía de trabajo orilla a Grupo Inditex a tener “una mano en la fábrica y otra en el cliente”, es decir, controlan perfectamente lo que sucede con el producto antes, durante y hasta que se encuentra en manos del consumidor. Así observamos que la clave del éxito de la marca está en su interés y apreciación por el cliente pero además en su innovación constante, el diseño casual, vanguardista y en su estilo de crear moda de uso diario que se adapte a la personalidad de cualquier tipo de cliente.

La rápida respuesta de Grupo Inditex a la demanda del consumidor en medio de un mercado de cambios rápidos y dinámicos la ha hecho ser un marca vanguardista que desde su fundación hasta los tiempos actuales se ha preocupado por responder en tiempo y forma a la demanda entregando prendas justo en el momento en que éstas están “de moda”. El modelo de trabajo rápido, ágil, productivo y redituable de Inditex es conocido a nivel internacional como “fast fashion”, concepto que ha querido ser imitado por otras firmas y ha colocado al grupo como una serie de empresas de amplia experiencia a nivel local e internacional hasta llevarla a ser considerada como una moda estilo pasarela “Catwalk Style”, es decir, moda de bajo coste, a su vez Zara ha logrado constituirse como una marca influyente al ser capaz de fusionar la moda “High Street ó moda de calle” con el lujo en una prenda. Sin embargo pese a su dinámica y

eficiente estructura, su capacidad vanguardista y emprendedora, Grupo Inditex no ha sido considerado digno de acceder al mundo de las pasarelas de la “talla” de la Semana de la Moda en París o la Pasarela de Nueva York, qué tienen las grandes marcas que son dignas de lucirse en una alfombra roja de eventos tan “chic” como los Premios Oscar. La respuesta a esta interrogante proviene de las mentes ingeniosas de los diseñadores y los grandes empresarios que suman a diario millones de dólares a su cartera a causa de sus rentables negocios en el mundo de la moda.

Entre la lista de empresarios más influyentes en el mundo de la moda se encuentran el Lobo de Cashmere, sobrenombre con el que es conocido Bernard Arnault, el hombre más rico de Francia al 2013, accionista mayoritario de LVMH, el mayor grupo de lujo del mundo, dueño de marcas como Dior, Bottega, Louis Vuitton, Céline, Kenzo, Emilio Pucci, TAG Heuer y marcas cosméticas como Guerlain o Make up Forever, entre otras; François-Henri Pinault, director de un conglomerado integrado por más de 60 empresas, poseedor de grandes marcas de lujo como Gucci, Mc Queen, Stella McCartney, Christopher Kane e Yves Saint Laurent. Miuccia Prada es otra importante empresaria, ella es la máxima responsable del grupo Prada, casada con Patrizio Bertelli, líder de la Cámara de la Moda Italiana. Otros empresarios influyentes en el mundo de la moda son la familia Wertheimer poseedores de Chanel, también propietarios de Eres y de la famosa armería Holland&Holland. Los Puig, son otra familia que poco a poco ha introducido a su cartera las ganancias que desprenden marcas como Carolina Herrera, Paco Rabanne, Nina Ricci y Jean Paul Gaultier; dueños del Prix de la Moda a la mejor trayectoria empresarial 2011.

Existen también diseñadores de renombre, verdaderos responsables de las creaciones exhibidas en las pasarelas como Donatella Versace quien además de diseñar novedosas y estrafalarias prendas viste a grandes personalidades del espectáculo con sus diseños. En 2005, Versace seleccionó a Madonna como la portavoz británica de la firma, además ha diseñado para mujeres como Angelina Jolie, Britney Spears, Christina Aguilera, Beyoncé, Cher, Lady Gaga entre otras, para 2007 Versace basó su colección en la figura del secretario privado del Papa Benedicto XVI, monseñor Georg Gänswein, al diseñar para personalidad como éstas, el diseñador logra consolidar una marca de mayor peso y trascendencia.

Otra diseñadora que brincó a la fama después de sufrir el “Efecto Middleton” y se ha convertido en personaje exclusivo de la moda es Jenny Packham al haber diseñado el vestido con el que la Princesa Kate de Inglaterra presentaría a su primer hijo. Otros diseñadores se han enfocado más en la extravagancia de la creación, y son autores

de modelos únicos los cuales se lucen sólo una vez para después ser desechados o donados a beneficio de instituciones, sus marcas son catalogadas como sinónimos de distinción, exclusividad, clase, originalidad, glamour y elegancia, éstas son sólo algunas de las características que temporada tras temporada se presentan en las grandes pasarelas. La gran interrogante es qué de esta moda puede ser usada en la vida cotidiana, y esta es una pregunta que únicamente podemos responder cuando salimos a las calles y observamos el parámetro de moda que viste a la ciudad, si bien la moda de las grandes pasarelas derrocha elegancia y exclusividad también es cierto que hablamos de moda que no está al alcance de la clase media-baja y que ni siquiera personalidades del espectáculo utilizan en su vida diaria.

Retomando la interrogante principal acerca del por qué Inditex no ha ingresado a las grandes pasarelas internacionales la respuesta se resume en que a diferencia de otras marcas comerciales, en las grandes pasarelas aparecen diseños exclusivos, es decir estamos frente a un grupo español competitivo en diseño, rapidez, calidad, flexibilidad y exigencia pero que no es capaz de competir en exclusividad y no cuenta con un equipo enfocado al diseño de un modelo extravagante que pueda ser comercializado dentro y fuera de la pasarela. Desde esta óptica, Grupo Inditex hace mayor énfasis en el negocio, no por nada el dueño de Inditex, el empresario Amancio Ortega, ya es considerado por los sitios web y las redes sociales como el tercer hombre más rico del mundo al poseer al grupo de la moda que más vende en el mundo percibiendo cerca de 14000 millones de euros, por enfocarse en el negocio de la moda, Inditex ha dejado de lado la creación propia y el diseño exclusivo.

La principal diferencia entre Grupo Inditex y Versace o Prada, radica en la orientación de su prenda, la primera está orientada a la vida diaria, creando y recreando su moda mientras que los segundos crean moda única e irrepetible, la moda de pasarela si está enfocada en el negocio pero lo está más en marcar tendencia, en ser el foco inspirador del resto de los diseñadores, buscando proyectar y elevar la exclusividad de la marca, ésta es quizá la característica más importante que no le ha permitido a Grupo Inditex montarse en una pasarela pero que sin duda tampoco ha sido impedimento para obtener un lugar en el mundo de la moda.



### **3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA DE LA MODA EN MÉXICO**

#### **3.1 Radiografía y evolución de la industria mexicana del vestido y de la moda**

El mercado de la moda a nivel internacional está liderado por países europeos, por grandes empresas y magníficos diseñadores que día a día crean y recrean el mundo fashion con la finalidad de conseguir el mejor posicionamiento a nivel global, México es uno de los países que ha pasado mucho tiempo en busca de un lugar en la moda, sin embargo pese a que existen diseñadores mexicanos que hacen importantes aportaciones a la idea creativa de una colección de prendas o que crean fibras aptas para la producción de la misma México no consigue ser un foco de innovadores diseños pues desde sus inicios en la industria de la moda en 1930 se ha enfrentado a barreras tecnológicas, económicas, sociales y algunas un tanto intelectuales que no le han permitido dejar a un lado su faceta de país maquilador para convertirse en una potencia creadora de moda.

En México el sector de la moda está integrado por la industria textil y de la confección, el cuero, el calzado, la joyería y la decoración las cuales se encuentran en un proceso de especialización que agregue valor a los productos e impulsen a México como un país generador de diseño y moda. La industria mexicana de la moda nace al mismo tiempo que la industria mexicana del vestido, no se conoce el año exacto en que México comenzó a crear moda pero se sabe que para 1930 México ya contaba con dos ramas de prendas de vestir, la primer rama incluía ropa para hombres, mujeres y niños, y la segunda rama incluía ropa para obreros. Desde entonces la industria mexicana del vestido ha jugado un rol fundamental a nivel interno y externo y su aportación económica a diversas actividades del país la han consolidado como una actividad productiva dinámica y relevante para el país.

En 1962, México da un primer paso hacia la moda y establece el Fashion Group México formado únicamente por mujeres relacionadas con el mundo de la moda y fue hasta el 2004 cuando los hombres comenzaron a involucrarse en este grupo. Fashion Group México se enfoca en la elaboración de accesorios, moda, diseños de interior, mercadotecnia y confección. En 1965, el gobierno mexicano creó la industria maquiladora con la finalidad de atraer compañías extranjeras manufactureras, los insumos destinados a ésta industria estaban exentos de impuestos a condición de ser utilizados para la creación de productos exportables, para ese momento las maquiladoras comenzaron a extenderse y a ubicarse a lo largo del territorio nacional y ya no sólo en la zona fronteriza pronto sus productos se venderían en todo el territorio.

“Para 1965 había 12 plantas maquiladoras que en 1990 se convertirían en 1700 plantas ubicadas en México.”<sup>64</sup> Las casas de costura existentes en el país fueron establecidas poco a poco gracias al esfuerzo de los distintos administradores y diseñadores textiles y de modas, todos con un alto nivel de preparación en el ramo de la confección y con amplia experiencia en el establecimiento dentro de la industria internacional.

Existen en México diversos tipos de empresas del vestido/confección<sup>65</sup>:

- a) Empresas híbridas: estas empresas realizan la maquila de prendas de vestir para diversas empresas y marcas, y producen, distribuyen y comercializan productos con marca propia. Este tipo de empresas tienen la habilidad para ofrecer un servicio desde la producción de tela hasta la entrega del producto final de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- b) Empresas maquiladoras: estas empresas se dedican únicamente al ensamblaje de prendas de vestir para el mercado nacional y para exportación. La materia prima para las prendas que elaboran proviene de Estados Unidos así como de diversos países asiáticos. La maquinaria que utilizan es en muchas ocasiones maquinaria usada que ha quedado en desuso en países desarrollados y debido a que por muchos años no realizaron trabajo de diseño de la prenda carecen de las habilidades respectivas para ello. Algunas de estas empresas ya han incursionado en el diseño de prendas para iniciar la fabricación de productos propios.
- c) Fabricas de fabricantes de productos de marca: estas empresas tienen el propósito de confeccionar prendas de vestir bajo los diseños, estándares, especificaciones y procesos establecidos desde la casa matriz. Además realizan la comercialización y distribución de los productos.
- d) Fabricantes domésticos de prendas de vestir: son empresas locales y regionales que elaboran su propio producto los cuales se comercializan en el mercado nacional a través de tiendas propias, boutiques, tiendas pequeñas y empresas públicas o privadas. La materia prima que utilizan es de origen nacional. La mayor parte de estas fábricas pertenecen a micros y pequeñas empresas.

---

<sup>64</sup> Universidad Jose Carlos Mariategui. Estrategia corporativa y competitividad nacional, en: [http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur\\_comercial/NegoInternacionales-9.pdf](http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/NegoInternacionales-9.pdf), p. 483, (pág. consultada el 26 de Septiembre de 2013).

<sup>65</sup> Adriana Nunes, “Dossier especial de moda y confección”, AL-invest IV Informa, No. 20, Septiembre 2011.

Estos tipos de empresas se han beneficiado en años recientes por el surgimiento de computadoras y tecnologías de información que le otorgan a la industria equipos automatizados que operan en línea para empresas creadoras de textiles y prendas de vestir de alta tecnología. La tecnología de información le ha otorgado a la industria importantes avances como el diseño asistido por computadoras (CAD-Computer Assisted Design); la manufactura asistida por computadoras (CAM- Computer Assisted Manufacturing) utilizada para la hiladura, tejido plano, jacquard, tejido de punto, tintura, estampado y acabado; la manufactura integrada por computadora (CIM- Computer Integrated Manufacturing) así como los sistemas de planeación de recursos empresariales (ERP- Enterprise Resource Planning). En las empresas mexicanas el diseño, la diversificación y el acabado de productos así como la adquisición de maquinaria son los sectores a los cuales frecuentemente se destinan recursos que serán usados para su innovación.

La producción y venta de prendas de vestir creadas por estas empresas ha atravesado por varios periodos de expansión y contracción a lo largo de su historia, recientemente “en el 2011 con una producción de 55 millones 914 mil 708 pesos<sup>66</sup> México se colocó como el sexto exportador mundial de ropa, abasteciendo un 2% del mercado internacional<sup>67</sup>, en la actualidad la exportación de prendas de vestir reporta números favorables, sin embargo para la industria de la moda éstos no significan crecimiento ya que la mayoría de las prendas exportadas son resultado de un trabajo de ensamblaje y son muy pocas las prendas que exportan la verdadera moda mexicana (Ver gráfico 6. Exportaciones e importaciones de Prendas de Vestir).

El gráfico siguiente muestra la cantidad de exportaciones e importaciones de prendas de vestir en México en los últimos tres años. Respecto a las exportaciones existe un aumento de 4,804 millones de dólares en el año 2010 a 5,600 millones de dólares en 2013, con lo cual se demuestra que el sector responsable de producir las prendas de vestir en México ha crecido y evolucionado gracias a lo cual abastece el mercado internacional.

---

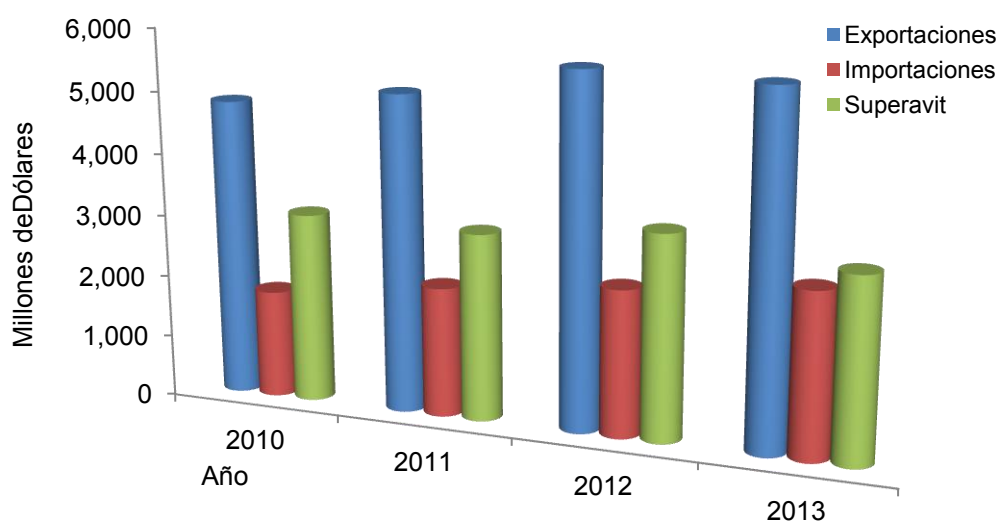
<sup>66</sup> INEGI, Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México en <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>, (pág. consultada el 17 de Abril de 2015)

<sup>67</sup> Paolo Baldan. Dossier especial Moda y Confección, en *AL-INVEST IV INFORMA*, en: <http://www.al-invest4.eu/attachments/25espanol.pdf>, (pág. consultada el 03 de Mayo de 2012).

En el ramo de las importaciones las cifras también van en aumento al pasar de 1,738 millones de dólares en 2010 a 2,650 millones de dólares en 2013, sin embargo pese al aumento en las importaciones, la balanza comercial de México aún conserva un superávit por las altas ventas de prendas de vestir en los últimos años.

Para CANAIVE, el superávit que año tras año se mantiene no es un buen indicador al momento de medir la capacidad de México para crear y exportar moda pues los números expresados en la balanza de exportaciones pertenecen a prendas de vestir que principalmente han sido ensambladas en el país y en las cuales su participación en el diseño es nula.

Gráfico 6. Exportaciones e importaciones de prendas de vestir de México <sup>a</sup>  
 Saldo de la balanza comercial  
 (Acumulados Enero-Octubre, años respectivos)

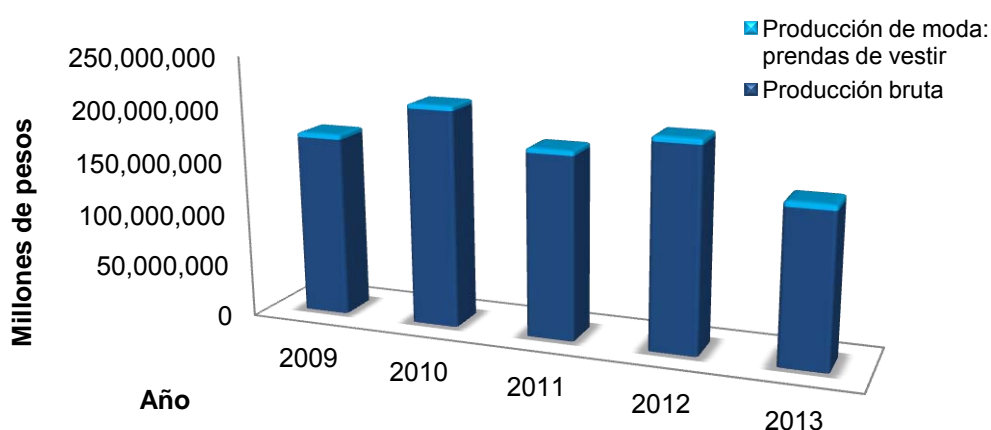


<sup>a/</sup> Capítulo 61, 62 y 63 de la TIGIE (SIICEX)  
 Elaboración propia con cifras de CANAIVE

Respecto a la producción y distribución de moda en México, de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (315999) la suma de todos los sectores que la componen generaron en el año 2013, 144 millones 186 mil pesos, cifra muy por debajo de los 191 millones 809 mil pesos generados el año 2012, hasta ahora la cifra más representativa la obtuvo en el año 2010 con total de 205 millones 915 mil pesos; de éstas cifras sólo el 5% pertenece a la moda en prendas de vestir, es decir de los 171 millones 282 mil pesos generados en 2009 sólo 4 millones 873 mil 711 representaban la moda en prendas de vestir, cifra que no tuvo variaciones

significativas hasta el año 2012 y 2013 en los que originó 5 millones 296 mil 196 y 5 millones 224 mil 728 pesos respectivamente (Ver gráfico 6. Producción bruta de todos los sectores que integran la moda en México).<sup>68</sup>

Grafico 7. Producción bruta de todos los sectores que integran la moda en México<sup>69</sup>  
(Acumulado 2009-2013)



Elaboración propia con datos de INEGI, SCIAN, México en <http://www.inegi.org.mx>

Pese a las cifras arrojadas por SCIAN, de acuerdo con datos de CANAIVE en el año 2015 se espera un crecimiento del 1% procedente de las 95 mil 130 empresas dedicadas a la creación de moda en prendas de vestir, las cuales emplean cerca de 792 mil 772 personas, cifra que ha ido en aumento desde el año 2009 (Ver cuadro 6. Personal ocupado en la industria de la moda en México).<sup>70</sup>

Cuadro 6. Personal ocupado en la industria de la moda en México

Año	Personal ocupado
<b>2009</b>	740,000,000
<b>2010</b>	732,000,000
<b>2011</b>	724,000,000
<b>2012</b>	733,000,000
<b>2013</b>	792,772,000

Elaboración propia con datos de INEGI, SCIAN, México en <http://www.inegi.org.mx>.

<sup>68</sup> INEGI, Op. cit.

<sup>69</sup> Incluye prendas de vestir, calzado, joyería, accesorios de vestir y la decoración.

<sup>70</sup> INEGI, Op. cit.

En el ramo de las exportaciones, en el año 2013 las cifras arrojaron un total de 16 mil millones de pesos, muy alejado de los 19.438 millones de euros<sup>71</sup> que exportó en ese mismo año España, quien se ha convertido en el líder de la moda prêt à porter en México. Ante la evidente falta de competitividad en este sector y teniendo como fin sobreponerse a la crisis financiera que azotara al país desde el año 2007 y que impactara fuertemente a las industrias mexicanas especialmente a la industria textil y del vestido, México adoptó un modelo creado por un grupo de industriales, periodistas, diseñadores y expertos relacionados con la cadena productiva quienes elaboraron el manifiesto de Guadalajara<sup>72</sup>, el cual expresa de forma clara y precisa lo siguiente:

- a) Considera necesario que las autoridades gubernamentales y el sector privado definan a la industria textil como prioritaria y desarrollen una estrategia para lograr su recuperación y la dote de una visión a largo plazo que le permita competir en el escenario internacional.
- b) Expresa entre sus prioridades elaborar un diagnóstico a nivel regional para determinar el potencial de la industria textil, del vestido y de la moda y conseguir la reactivación del mercado interno para que a su vez funja como medio de crecimiento y generador de bienestar.
- c) Desarrollar una cultura en el sector del diseño que identifique y cree las bases de una exportación exitosa y permita dar continuidad al binomio empresa-diseñadores mexicanos.
- d) Instruir capacitación institucional en la cual se adquieran los conocimientos necesarios para aplicar las mejores prácticas empresariales desde los mandos altos hasta los mandos operacionales.
- e) Incorporar la Manufactura Lean (modular) al sector productivo mexicano mediante la creación de Centros Tecnológicos Regionales para la Industria del Vestido y con ello difundir el conocimiento en materia tecnológica y adecuarlo a nuestra realidad.

El compromiso de dar continuidad a los objetivos acordados en el Manifiesto de Guadalajara de 2007 hacen que año tras año directivos de la industria textil, del vestido y de la moda se reúnan para discutir las problemáticas que los aquejan y dar una pronta solución.

---

<sup>71</sup> Orienta negocio. Las exportaciones de moda española se multiplican en Latinoamérica, en [http://www.orientanegocio.com/articulo/49/las\\_exportaciones\\_de\\_moda\\_espanola\\_se\\_multiplican\\_en\\_latinoamerica\\_.htm](http://www.orientanegocio.com/articulo/49/las_exportaciones_de_moda_espanola_se_multiplican_en_latinoamerica_.htm), (pág. consultada el 6 de mayo de 2015).

<sup>72</sup> Intermoda. Manifiesto de Guadalajara, en Revista Mexicana de Calzado, Confección y Textil, No. 49, Año. 11, Septiembre 2009.

A lo largo de su historia, México se ha caracterizado por llevar su tradición y cultura a todos los sectores productivos, especialmente a la industria del vestido, gracias a lo cual México se ha dotado de identidad y distinción en todo el mundo, además esta industria ha tenido una aportación productiva económica y de generación de empleo muy importante. Día a día los diseñadores y marcas mexicanas se esfuerzan por lograr mayor prestigio a nivel internacional enriqueciendo sus productos de moda, diseño y tendencia, diversificar su línea del producto ha servido como estrategia de internacionalización para diferentes firmas, así México se ha propuesto convertirse en un país con producción industrial innovadora, con una industria de moda que vaya más allá de una simple maquila, destacando por experiencia, diseño, calidad y rapidez.

Sin embargo, pese a los esfuerzos por impulsar la industria mexicana, el diseño y la moda continúan con su precaria difusión debido a una serie de factores que afectan su elaboración, su distribución y su competitividad. Al momento de internacionalizar la industria se visualizan diversos retos que se deben enfrentar entre ellos, la competencia con otros países dentro y fuera del continente como sucede con Colombia, país con el que constantemente se realizan comparaciones entre una industria y otra, en el caso de Colombia su industria de la moda tiene un esquema de negocios con mayor estructura y organización, cualidades de las que no puede presumir México; lo mismo sucede con China y las prácticas desleales que se desprenden del comercio con este país “lo cual le ha costado a México la pérdida de 400 000 empleos en menos de quince años y la pérdida de Estados Unidos, su mercado más importante en el continente americano todo esto gracias a la gran cantidad de prendas piratas procedentes principalmente de Asia”<sup>73</sup>. Otros retos son la falta de diseño, la casi nula innovación en la prenda y en la forma de producirla, el nivel socioeconómico de la población, la escases de apoyo gubernamental, entre otros.

A pesar de los problemas que enfrenta la industria de la moda al momento de su internacionalización, también cuenta con diversas ventajas en su conexión con el mundo pues comparte tres mil kilómetros de frontera con Estados Unidos, país que realiza una fuerte cantidad de importaciones en materia de moda, a pesar de ubicarse en el sexto lugar en el ranking de exportadores de Estados Unidos, México es para este país el proveedor natural de un mercado de consumidores hispanos cada vez

---

<sup>73</sup> S/A. Ropa asiática afecta a pymes textiles, en línea [http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2011/09/ropa\\_asiatica\\_afecta\\_a\\_pymes\\_textileras](http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2011/09/ropa_asiatica_afecta_a_pymes_textileras), (pág. consultada el 28 de Diciembre de 2013).

más grande.<sup>74</sup> Su posición geográfica le brinda la ventaja de acceder a los mercados del centro y sudamérica, además de ser un aliado importante para las empresas de Europa y Asia que pretendan ingresar a Estados Unidos estableciendo su producción en México para luego exportar hacia ese mercado. Vale la pena resaltar la gran cantidad de tratados comerciales con los que cuenta México y que le brindan grandes beneficios.

A nivel nacional, México también cuenta con fortalezas por ejemplo la flexibilidad de su producción que le permite crear un producto de moda gracias al abastecimiento rápido y puntual que además le da la posibilidad de desplazar los productos en tiempos competitivos. Otra fortaleza esta en los diseñadores y marcas mexicanas que en años recientes han mostrado que no sólo siguen moda, sino también son capaces de generarla, actualmente la moda mexicana tiene amplia experiencia en la fabricación y exportación de prendas casuales, trajes, y ropa interior.<sup>75</sup>

### 3.2 La internacionalización de la empresa del diseño aplicado al sector de la moda en México: Macario Jiménez

La competitividad de la industria de la moda, así como de cualquier industria a nivel nacional e internacional está definida por las mejoras constantes en tecnología (desarrollo tecnológico e innovación), por los recursos humanos empleados, la infraestructura, el capital (apoyos financieros), las políticas gubernamentales, la estructura de la demanda y las regulaciones comerciales para la apertura de los mercados; es precisamente en estos sectores en los cuales la industria de la moda en México tiene deficiencias motivos por los que ha sido imposible lograr la internacionalización exitosa. Sin embargo pese a la lista de retos que enfrenta la industria mexicana de la moda debido a esas deficiencias, en los últimos años ha elevado su participación en este negocio gracias al esfuerzo de diseñadores textiles, administradores, estudiosos de patronaje y diseñadores de moda que han logrado sobresalir a nivel internacional por su alto nivel de preparación en el ramo de la

---

<sup>74</sup> Carlos Cruz Campa, Signos vitales del sector vestido, Marzo, 2013, (pág. consultada el 12 de diciembre de 2013).

<sup>75</sup> PROMEXICO, Es momento de voltear a ver México, en línea [http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/58/2/folleto\\_modayhabitat\\_es.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/58/2/folleto_modayhabitat_es.pdf), (pág. consulta da el 15 de diciembre de 2013).



confección y la moda, por la experiencia que obtuvieron al realizar sus estudios en el extranjero y participar en eventos en los que compartieron créditos con diseñadores ya consolidados en este negocio. Este es el caso de Macario Jiménez, diseñador mexicano nacido en Guadalajara, Jalisco, que espera con sus diseños en pocos años alcanzar la internacionalización, situación que hasta el día de hoy está muy lejos de ser una realidad para los diseñadores o para las casas de moda mexicanas que no cuentan con la infraestructura adecuada para funcionar.

Con su historial de estudios y experiencia Macario Jiménez ha colocado a la industria de la moda mexicana en la mira de los mejores críticos, siempre atrevido y con ganas de presentar algo diferente que lo convierta en un ícono de la moda en México y el mundo. Realizó sus estudios como diseñador en el Instituto Marangoni en Italia donde logró especializarse en diseño, historia de la moda, patronaje y dibujo, herramientas que le son de utilidad al momento de crear moda. Durante sus estudios en Marangoni colaboró con Gianni Lo Gudice, diseñador italiano de gran prestigio en Japón.

A su regreso a México, el 5 de Octubre de 1994 creó la marca de moda mexicana que lleva su nombre y con la cual debutó como empresario y diseñador independiente. “Desde entonces, Macario Jiménez se ha distinguido por ser una empresa de lujo con personalidad propia, siempre tomando en cuenta que la moda es un cambio continuo.”<sup>76</sup> Tras su debut, sus colecciones siguientes se vendieron en tiendas departamentales como Palacio de Hierro, empresa con la que trabajo por siete años, y Saks Fifth Avenue, de esta manera formó parte de un selecto grupo de diseñadores mexicanos que han exhibido sus creaciones en esta tienda.

*Macario Jiménez* se ha distinguido por ser una empresa de lujo basada siempre en la exclusividad y la experiencia de compra; explora y explota una infinidad de posibilidades dentro del diseño de lujo, sus prendas son sinónimo de fluidez, elegancia, sensualidad y sofisticación, razón por la cual Macario Jiménez define su estilo impecable y ultra femenino como *aire*.

---

<sup>76</sup> Página oficial Macario Jiménez, [www.macariojimenez.com.mx](http://www.macariojimenez.com.mx).

Su inspiración siempre ha sido todo aquello que lo rodea desde lo primero que ve al despertar, hasta la música y cada momento que vive día a día y le ha dejado alguna experiencia que después plasma en sus prendas hechas de seda y materia prima importada en su totalidad de Estados Unidos ya que no se producen en México. El color que adoptan las telas, al momento de hacer moda, tienen un trasfondo psicológico, cultural o económico, así que no es casualidad que la gente vista de un color por el significado que tiene visualmente o por las situaciones sociales que se viven. Sin embargo, Macario Jiménez escoge los colores que reflejan lo que él piensa, sin ningún trasfondo particular.

El proceso que realiza Macario Jiménez para la fabricación de moda implica una serie de que resultan en magnificas colecciones. Este proceso inicia con una exhaustiva investigación de lo que sucede en el mundo de la moda, las tendencias y los colores. Una vez definidas las características de la próxima colección, se trabaja en el diseño, se dibujan cada una de las ideas, posteriormente atraviesan un filtro para separar lo que gusta y desechar lo que no. Después se envían los dibujos al taller para plasmarlos en tela, en esta etapa pueden surgir muchos cambios porque no siempre los diseños hechos en papel se pueden copiar idénticos en la tela, una vez realizados los cambios necesarios al diseño y ya que se ha detallado la prenda, se crea la colección. De cada pieza se realiza una ficha técnica con información importante como cuánto se consume en materiales, el tiempo de elaboración, el modo para repetirse, etc. El paso siguiente es la elaboración de la cantidad necesaria de prendas para cubrir la demanda de las tiendas donde será exhibida la colección.

Al momento de la venta, *Macario Jiménez* desarrolla una estrategia que incluye un desfile que exhibe lo más destacado de la colección, aquí se combina el glamour y el show de una pasarela con una moda cotidiana para que resulte rentable y atraiga a todos los sectores de la sociedad, ya en la tienda, sí lo que el consumidor desea se encuentra disponible y a la medida, se lo pueden llevar, pero sí el consumidor desea elegir un color o una textura fuera de temporada, el tiempo de elaboración de la prenda se extiende y se incrementa su costo por los cambios realizados.

En el año 2015, Macario Jiménez y su marca homónima cumplieron 20 años de trayectoria, a lo largo de los cuales han tenido innumerables momentos de crecimiento y constante cambio, hasta ahora ha elaborado más de cincuenta colecciones que suman al año cerca de trescientas prendas y cuarenta desfiles anuales que buscan acercar a la población mexicana a la moda nacional, además de los desfiles, sus colecciones se difunden a través del radio, la televisión y en todo tipo

de medios impresos. La calidad, innovación y creatividad de sus diseños, han hecho de Macario Jiménez uno de los mayores exponentes mexicanos de la moda a nivel internacional, a continuación se enlistan algunos de los eventos de los que ha sido participe a lo largo de su trayectoria en la industria de la moda:

- a) En el año 1996, Macario fue el único diseñador mexicano que participó en Guayaquil, Ecuador, en el primer *Encuentro de Diseñadores Latinoamericanos*.
- b) En el año 1999 presentó sus colecciones en Miami al lado de diseñadores como Carolina Herrera y Ángel Sánchez, entre otros, siendo el único diseñador mexicano que participó en el evento. En este mismo año E! Entertainment seleccionó a Macario Jiménez para ser participe en su programa *Fashion Emergency Mexico*.
- c) En el año 2000 fue nominado como uno de los mejores diseñadores mexicanos por la revista *QUIÉN*, en Mayo del mismo año llevó sus colecciones al *Fashion Week en Belgrado*, Yugoslavia.
- d) En 2001 fue nombrado el mejor diseñador Pret á-porter por TACTEL (empresa dedicada a la fabricación de fibras sintéticas de nylon) y fue diseñador invitado a la *Semana de la Moda Latinoamericana* en Colombia donde brilló con sus diseños.
- e) Con su colección Otoño/Invierno 2003 viajó a Panamá, Costa Rica y Ecuador en busca de internacionalizar sus diseños. En este mismo año la revista *Cosmopolitan* lo nombró diseñador especial invitado al Festival de la Moda en Medellín, Colombia.
- f) En 2006 fue elegido por la línea aérea AEROMEXICO para diseñar los nuevos uniformes de sobrecargos.
- g) En 2008 inauguró la feria de *IXELMODA* en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia.

Además participó en el *Fashion Without Boundaries* en Chicago, Illinois; fue el primer diseñador mexicano invitado a la gala del *Museo de Arte y Destellos de Estrellas* en Puerto Rico; y fue jurado en el *Smimoff Fashion Awards en México* y en el *Model Scouting* de México, Costa Rica y Panamá. A nivel nacional sus colecciones se exhiben en *Desfila*, *Acapulco Fashion*, *Fashion Week México* y *Mercedes Fashion Week*.

A futuro *Macario Jiménez* visualiza conformar alrededor de diez tiendas propias en América y Europa; además desea el ascenso de su boutique principal ubicada en la zona de Polanco de la Ciudad de México y la creación de una línea de accesorios que junto con una extraordinaria prenda logre conjugar el atuendo perfecto para cualquier persona.

En la opinión de Macario Jiménez, la moda mexicana es una industria joven, que no ha crecido principalmente por la falta de cultura, la falta de simpatía por el diseño nacional y la subestima a los diseñadores al considerarlos “costureros caros”. Para Jiménez, la Alta Costura o Alta Moda en México está a un paso de morir pues cada vez son menos las personas que pueden comprar una “obra de arte para ponérsela encima”, reconoce la posibilidad de fabricar un producto de alta calidad, sin embargo el desinterés de la sociedad por la moda hace imposible que existan posibilidades reales de venderlo, además asegura hace falta crear una imagen sólida de la marca y México aún está en esa parte del proceso.<sup>77</sup>

En su experiencia como diseñador, Macario Jiménez se enfrentó al hecho de que la población mexicana con posibilidades de aspirar a diseños exclusivos prefieren tomar un avión y viajar a Estados Unidos para comprar moda en lugar de comprarla en México, esto debido a que no ven ventaja alguna en comprar un diseño mexicano mucho más caro si pueden comprar uno de la misma o de mayor calidad pero a menor precio en el extranjero. Los elevados costos de la moda en México son consecuencia en gran medida de la falta de estímulo económico sin el cual el desarrollo de la industria en el país se basa en esfuerzos individuales y costosos que deben absorber aquellos quienes deseen dedicarse al diseño de modas, esta situación eleva considerablemente el precio de las prendas. Sin embargo, existen diseñadores como Macario Jiménez que han sobrevivido a la difícil situación por la que atraviesa la industria, Lorena Saravia, Alejandra Quesada y Trista también figuran entre los diseñadores más destacados en México.

---

<sup>77</sup> Gabriela Mónica Mussuto, Diseño no es moda, y moda no es diseño de indumentaria, en [http://www.palemo.edu/dyc/maestria\\_diseno/pdf/tesis.completas/26%20Mussuto.pdf](http://www.palemo.edu/dyc/maestria_diseno/pdf/tesis.completas/26%20Mussuto.pdf), p.17, (pág. consultada el 20 de Marzo de 2015)

Para Macario Jiménez, el futuro del mercado de la moda en México depende en su mayoría del diseño que se imprima a la prenda y de la calidad con la que se elabore, de este modo será posible que los productos nacionales compitan con otros de menor precio pues serán las características de la prenda las que la identifiquen como competitiva.<sup>78</sup>

### 3.3 Retos y oportunidades para la internacionalización de la industria de la moda mexicana

Hoy por hoy la industria del vestido (confección) y la industria de la moda (diseño especializado) en México atraviesan por diversas problemáticas que las han hecho menos competitivas que el resto de las industrias de países que día a día innovan en este sector. Si bien son muchos los factores que han desencadenado su estancamiento; diseñadores, fabricantes, comercializadores y demás actores involucrados coinciden en que el factor principal de estancamiento es la falta de acciones contundentes por parte de las autoridades, instituciones educativas, empresas privadas y entidades crediticias que impiden reactivar la industria para que llegue a estar en su mejor momento.

El proceso de creación de prendas de vestir en México tiene deficiencias desde su inicio pues pese a que existen personas con ideas nuevas no existe un factor de empuje institucional, académico o económico que los lleve a finalizar el proceso con éxito. Estas industrias hacen uso de una intensiva mano de obra poco especializada y se han centrado en la fabricación de productos básicos o commodities con altos costos de producción. Lo anterior, aunado a la escasa oportunidad para el diseño de prendas, hace que la industria de la moda presente un retroceso para la producción de prendas con marca propia, lo cual ha hecho de la industria de la moda un sector cada vez menos competitivo que ha debido conformarse con sólo ensamblar, re-etiquetar o ser puente para los productos de otros países. A pesar del estancamiento por el que atraviesa la moda mexicana han surgido iniciativas que a través del trabajo conjunto logran que sobre las pasarelas siga exhibiéndose el talento mexicano.

---

<sup>78</sup> Íbid.

Actualmente, la industria de la moda en México debe enfrentar retos que no le han permitido consolidar un mercado en expansión fortalecido y que en consecuencia no han favorecido la proyección internacional. Los especialistas en moda mexicana coinciden en que es necesario, para que México sea considerado un destino de la moda a nivel internacional, que los distintos actores que intervienen en ella definan un plan estratégico donde se establezcan medidas para reformar y proteger aquellos sectores en los que la industria tenga debilidad. A continuación se hará mención de algunos factores involucrados en la producción, comercialización, distribución y consumo de moda en México, los cuales se deben reestructurar y mantener vigilados pues sus deficiencias los han convertido en retos para la internacionalización de la industria de la moda.

La pérdida de competitividad en producción, comercialización, distribución y consumo es uno de los retos a los que se enfrenta México, esta pérdida en el sector de la moda a nivel nacional e internacional es resultado de la conjugación de 3 factores: por un lado, la desaceleración del mercado de Estados Unidos así como la erosión de las ventajas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) que anteriormente habían aumentado la participación de los productos mexicanos en Estados Unidos, esta situación fue producto del fortalecimiento de China en el mercado mundial y el de otros países en el mercado estadounidense, en consecuencia el primer lugar que había obtenido México como exportador de prendas de vestir hacia Estados Unidos en el periodo de 1997-2000 se vio empañado; otro factor causante de la disminución de la competitividad es el nuevo patrón de organización industrial que desarticula al sector de la moda haciéndolo inestable, recordemos que en los años noventa se pierde el modelo de organización vertical y se convierte en un modelo flexible que se adapta a las necesidades de la industria; y el último factor es la piratería, el contrabando y la moda vendida por el sector informal, el incremento del mercado ilegal de insumos y prendas de vestir abarca en la actualidad el cincuenta y ocho por ciento del mercado nacional convirtiéndose en prendas e insumos confeccionados sin el pago de impuestos respectivos.<sup>79</sup>

Para enfrentar la falta de competitividad en el negocio de la moda es urgente que al introducir un bien nuevo contenga un alto grado de mejora en la industria de la moda, incluyendo mejoras en sus especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía y otras características que hagan del producto algo más funcional. Sin embargo estas mejoras en el proceso no son lo único necesario

---

<sup>79</sup> Kurt Salmon, Textile Transactions & Trends: Moving to Mexico the battle against low cost Asia imports, Kurt Salmon Associates, 1999, p. 10.

para crear una industria competitiva, es decir, la industria debe innovarse desde adentro, desde la base para ser capaz de hacer frente a la competencia nacional e internacional.

A nivel internacional y de acuerdo con datos del Fondo Económico Mundial, en México el principal problema que enfrentan las unidades productoras de prendas de vestir en materia de competitividad radica en el desinterés por elevar los niveles tecnológicos y en consecuencia no hacer más eficientes los procesos productivos provocando que el peso de su competitividad recaiga en los acuerdos comerciales y las legislaciones internacionales a que se somete.<sup>80</sup>

Al respecto de la pérdida de competitividad de México en el sector de la moda, la tabla siguiente (Ver cuadro 6. Ranking de capitales mundiales de la moda) muestra el reporte creado por Global Language Monitor en el cual se presentan las principales capitales mundiales de la moda, este ranking no se trata de las ciudades con las pasarelas más influyentes sino de aquellas ciudades que con su disciplina, creatividad, calidad, diseño e innovación se han convertido en íconos de la moda.

Las primeras posiciones del ranking le pertenecen desde hace más de una década a Nueva York, París y Londres, en los últimos dos años Londres se había colocado en la primera posición del ranking a consecuencia del auge de Kate Middleton como un ícono de la moda y del éxito de los Juegos Olímpicos, sin embargo en el año 2014 Nueva York recuperó su primer lugar. Por su parte, la industria de la moda mexicana se coloca en el lugar cuadragésimo primero, seis niveles por encima de su posición en el ranking del año 2012, industria que hasta el día de hoy sigue en busca de catalogarse como la capital de moda latinoamericana más importante.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> Schwab Klaus, Global Competitiveness Report 2013-2014, World Economic Forum, en <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2013-2014>, (pág. consultada en Diciembre 2013)

<sup>81</sup> Modaes.es, ¿Cuáles son las capitales de la moda?, en <http://www.modaes.es/look/20120912/cuales-son-las-capitales-de-la-moda.html>, (pág. consultada el 29 de Octubre de 2014)

Cuadro 6. Ranking de capitales mundiales de la moda  
Global Language Monitor

Capitales del mundo	Ranking mundial	Ranking mundial
	2012	2013
<b>Nueva York</b>	2	1
<b>París</b>	4	2
<b>Londres</b>	1	3
<b>Los Ángeles</b>	9	4
<b>Barcelona</b>	3	5
<b>Roma</b>	6	6
<b>Berlín</b>	10	7
<b>Sídney</b>	15	8
<b>Amberes</b>	11	9
<b>Shanghai</b>	22	10
<b>México</b>	47	41

Elaboración propia con datos de Global Language Monitor

<http://www.languagemonitor.com/>

Esta lista demuestra la energía creativa que ha surgido en todo el mundo en términos de moda como factor generador de puestos de trabajo, de ingresos y riqueza sin mencionar el prestigio que trae consigo la exportación de moda.<sup>82</sup> La competitividad que representan las industrias de estas capitales de la moda no es consecuencia solo de la innovación constante del producto, además éstas han innovado los sistemas de producción, distribución, comercialización y consumo para lo cual se requiere de herramientas creativas, excelente vigilancia y sobretodo mucha anticipación para ir un paso adelante en el gusto del consumidor. La actividad innovadora que han llevado a cabo las industrias de estos países es resultado de tres factores: la investigación, el desarrollo tecnológico y la innovación, a cambio este proceso dota a las industrias de prendas de moda con mayores beneficios y menos costes.

<sup>82</sup> Modaes.es, ¿Cuáles son las capitales de la moda?, en <http://www.modaes.es/look/20120912/cuales-son-las-capitales-de-la-moda.html>, (pág. consultada el 29 de Octubre de 2014).



El cuadragésimo primer lugar que ocupa la industria de la moda en México es precisamente debido a la falta de innovación, la cual se ha convertido en uno más de los retos que debe enfrentar antes de iniciar su proceso de expansión nacional e internacional, la falta de innovación en México se traduce en menos diseños originales y en la no automatización del proceso para generar tendencias de moda, el problema radica en que solo el 30% de las empresas han automatizado sus procesos de producción y pese a que cerca del 80% de los fabricantes ya cuentan con departamentos de diseño sus productos se limitan a ser copias de otros mercados.

En los años noventa, en la industria de la moda se produjo una verdadera revolución en la manera de usar la tecnología, se inició la era de la tecnología 3D en la moda, la cual comenzaría a utilizarse como herramienta de diseño y comercialización. Hoy en día, este tipo de tecnología agiliza todas las etapas de desarrollo del producto, para la industria de la moda la tecnología 3D trajo beneficios económicos y una ventaja competitiva pues la mayor potencia y los avances en las técnicas de software permitieron a los diseñadores crear avatares y representar la caída de los tejidos de una forma realista y tan nítida como si hubieran sido hechos a mano por el diseñador. Otra ventaja de este tipo de tecnología es la facilidad de uso, las aplicaciones están hechas para cubrir a la perfección las necesidades de los creadores y para que puedan empezar a confeccionar en cuestión de días o incluso de horas. La tecnología 3D garantiza el ajuste perfecto de una prenda, ayuda a reducir los costes y la cantidad de tiempo empleado en su elaboración haciendo del proceso de producción de moda un proceso más eficaz.

Gracias a la facilidad con la que se adapta a las especificaciones del diseño permitiendo a los expertos llevar al mercado un producto con el ajuste perfecto en tiempo y forma, la tecnología 3D se convirtió en una herramienta básica para la industria sobre todo después de considerar que el sistema internacional actual está envuelto de competencias y las empresas no pueden permitirse errores ni largos periodos de elaboración y entrega.

Para Anna Fusoni, experta en la industria de la moda en Latinoamérica, y Rodrigo Santini, director de Mercadotecnia en México y Centro América de Invista Apparel una de las mayores productoras de fibra y polímeros, los industriales deben agregar valor con la innovación, mejorar el precio de las producciones echando mano de la tecnología y abrir canales de comunicación entre los creativos, por su parte los diseñadores deben educarse para ser emprendedores y poder enfrentar el aumento en la demanda.

De la mano de la innovación se desprende un reto más para la industria de la moda, el diseño de las prendas de vestir, si bien México es reconocido por su talento y creatividad aún está muy lejos de ser uno de los destinos de moda más importantes a nivel internacional debido a la falta de cohesión entre actores de la moda y del diseño en general. Para Jorge Castellanos Vázquez enfocar esfuerzos en el diseño de las prendas es el factor clave que impulsará el crecimiento del negocio dentro y fuera del territorio nacional, asegura que será imposible vender las prendas incluso teniendo un precio menor al de la competencia si éstas no tienen un diseño atractivo a los ojos del consumidor.<sup>83</sup>

La industria de la moda es una de las industrias culturales enfocadas en hacer las ciudades más activas y creativas en pro de que los ciudadanos gusten de sus espacios y que con orgullo promuevan lo hecho en sus localidades, esto es precisamente lo que se pretende hacer mediante el diseño atractivo de las prendas de vestir para que cada vez sean más los diseñadores, marcas, desfiles y revistas mexicanas que ganen un lugar en la moda a nivel internacional.

En busca de evolucionar el diseño mexicano y hacerlo más atractivo para el consumidor los diseñadores mexicanos han optado por inspirar sus nuevas colecciones en la cultura de los primeros pobladores, es así como la calidad, el talento, la historia y la cultura son los elementos que encabezan el crecimiento del campo del diseño, showrooms conceptuales, pasarelas creativas y eventos internacionales organizados en los últimos tiempos por empresas mexicanas.

Anna Fusoni considera que el principal problema de los diseñadores se encuentra en la mentalidad al crear un proyecto, los diseñadores necesitan pensar en la moda no como glamour sino como negocio y hacer de su oficio una empresa, de esta forma la industria daría un salto al pasar de ser un oficio y estar establecido en un taller a ser una profesión establecida en una empresa. Para Rodrigo Santini los diseñadores deben aprender dónde y cómo buscar información acerca de sus consumidores y conocer cuál es el vínculo de éstos con los diseños mexicanos y de qué manera podrían sentirse identificados.

---

<sup>83</sup> Melody López Plazola, "Industria del vestido pide remendar apoyos", Capital de México, en [http://www.webmail.capitaldemexico.com.mx/index.php/reportaje\\_s-detalle/57413Industria del-vestido-pide-remendar-apoyos-](http://www.webmail.capitaldemexico.com.mx/index.php/reportaje_s-detalle/57413Industria-del-vestido-pide-remendar-apoyos-), 8 Agosto 2014, (pág. consultada el 28 de Octubre de 2014).

La falta de estímulo a diseñadores y el bajo costo de mano de obra han convertido a México en un país maquilador de prendas hechas en el extranjero, respecto a las prendas mexicanas debido a la problemática que enfrenta el diseño, México exporta insumos para ser impresos con diseño en otros países y tiempo después los importa para realizar el ensamblaje, lo anterior es causa de la inexistencia de empresas mexicanas especializadas en el diseño, de las más de 20,000 empresas que integran la industria del vestido no se sabe cuántas están especializadas en diseño, por ello posicionar a la moda mexicana como generadora de tendencia internacional y como una industria de peso para la economía del país es un sueño aun muy lejano.<sup>84</sup>

Expertos predicen una situación no complicada para la industria de la moda ya que con anterioridad había vivido un proceso similar en la década de los noventa con la apertura a mercados internacionales para lo cual el diseñador no estaba capacitado pues las escuelas para modistos y de diseño existentes en México no estaban hechas para convertir la moda en un negocio, para ellos la moda era un arte y no debía por ningún motivo transformarse en negocio, según expertos los hechos vividos en el pasado deben fungir como experiencia para afrontar los retos actuales por los que atraviesa la industria de la moda.

En los últimos años, México ha mostrado un crecimiento positivo en el campo del diseño y ha sido anfitrión y parte activa en eventos en los que ha destacado por su diseño exclusivo. Los nombres que se mencionan a continuación son un ejemplo de diseñadores y marcas de origen mexicano que han plasmado sus ideas en la industria de la moda con la finalidad de llevar la moda mexicana a los más altos estándares de calidad en el mundo. Alejandra Quesada es una diseñadora mexicana clave para describir el nuevo diseño de moda mexicana, sus diseños son innovadores y llenos de color, su mercado principal es el nacional; otra marca mexicana que ha tenido éxito en su paso por ferias internacionales es Pink Magnolia, esta marca se basa en diseños creativos, su misión es crear en el consumidor más que un valor estético una experiencia al portar cada prenda las cuales están dotadas de un gran trabajo de elaboración, diferenciación y buscan crear un concepto divertido de la moda.<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> CANAIVE, <http://www.canaive.org.mx/>, (pág. consultada el 02 de Enero de 2014).

<sup>85</sup> Fashion Group México, México marca tendencias en la industria de la Moda, en [www.fashiongroupmexico.com/](http://www.fashiongroupmexico.com/), (pág. consultada el 25 de Octubre de 2014).

Cihuah, marca francesa nacida en México, ha incursionado en la industria haciendo un homenaje a la mujer creativa y a su proliferación en la moda internacional; Yakampot es otra marca que se ha posicionado en la industria como “lo más trendy” de la moda mexicana y de la mano de Francisco Cancino ha realizado estudios sobre las comunidades indígenas con lo cual ha logrado colecciones impregnadas de arte mezclando pieles, seda y algodón. Sandra Weil es una diseñadora mexicana que vendría a revolucionar la moda con su “oro rosa” dándole un valor artesanal a cada prenda. Kris Goyri, ganador de Elle México Diseña<sup>86</sup> en 2008 es otro de los diseñadores que con sus diseños buscan proyectar internacionalmente a la mujer mexicana como figura moderna.<sup>87</sup>

Existen otros diseñadores mexicanos que han consolidado su carrera en el extranjero bajo el mando de marcas internacionales muy importantes, este es el caso de Andrés Jiménez, diseñador detrás de la firma Mancandy, sus colecciones son un reflejo de la cultura contemporánea, la música y el amplio sentido por todo lo visual, su ropa es completamente ready to wear para hombre y mujer y siempre con un alto estándar de calidad. Otro caso importante es el de Rolando Santana quien expone sus colecciones en el calendario oficial de Fashion Week New York, sus colecciones se caracterizan por incluir vestidos en cortes finos, minimalistas y siempre pensando en la figura y elegancia de la prenda.<sup>88</sup> Estos son algunos de los nombres que aparecen entre el talento mexicano y que con su trabajo han exportado su cultura poniendo en alto el nombre de la industria de la moda mexicana, sin embargo para algunos diseñadores extranjeros, a la industria mexicana de la moda le falta arriesgarse más, jugar con los estampados, poner atención en los detalles, arriesgarse con los colores hasta transformar su look en algo más innovador y moderno.

Un aspecto que puede beneficiar a México para lanzar sus diseños a la internacionalización es que en la actualidad los desfiles y la moda en Latinoamérica han tomado fuerza y son una buena oportunidad para introducir y posicionar la moda mexicana en el continente americano para después hacer lo propio en otros continentes. Los desfiles en Latinoamérica tienen una estructura totalmente diferente a los desfiles europeos, su estilo es más relajado y fuera de rutina pero la principal diferencia está en el tipo de moda que exhiben, la moda europea utiliza los más

---

<sup>86</sup> Evento de moda para jóvenes más influyente en el mundo de la moda mexicana, su objetivo es crear una plataforma para exponer a los nuevos talentos mexicanos del diseño y encontrar a la siguiente promesa de la moda

<sup>87</sup> Zapata Carlos, ¿Qué pasa con la Moda en México?, en <http://artes9.com/2013/03/05/136935/>, (pág. consultada el 24 de Octubre de 2014).

<sup>88</sup> Zapata Carlos. Op. cit. p. 2.

sofisticados ingredientes para lograr la combinación perfecta de elegancia, glamour y distinción, está dirigida a sectores específicos y es altamente comerciable mientras que la moda latina crea un diseño más cultural que refleja la identidad, el color y la esencia de la mujer latinoamericana.

Para ilustrar la importancia que ha tomado la moda latinoamericana para el mundo, el cuadro siguiente presenta las capitales latinoamericanas que de acuerdo con el ranking de capitales mundiales de la industria fashion de Global Language Monitor son las más influyentes en la industria, los números representan las posiciones que ocupa cada país a nivel mundial. La lista está encabezada por Brasil gracias al impulso que tuvo su industria de la moda tras la reciente Copa del Mundo y los próximos Juegos Olímpicos en 2016, esto le trae a Brasil la oportunidad de vender su moda al mundo. El resto de las ciudades latinoamericanas incluidas en este listado son Buenos Aires, México, Santiago y Caracas, en las posiciones 30, 41, 47 y 49 respectivamente.

Cuadro 7. Ranking de capitales latinoamericanas de la moda  
Global Language Monitor

<b>Capitales latinoamericanas</b>	<b>Ranking mundial 2012</b>	<b>Ranking mundial 2013</b>
<b>Sao Paulo</b>	7	15
<b>Rio Janeiro</b>	17	28
<b>Buenos Aires</b>	13	30
<b>México</b>	46	41
<b>Santiago</b>	26	47
<b>Caracas</b>	23	49

Fuente. Elaboración propia con datos de Global Language Monitor en <http://www.languagemonitor.com/>

Ejemplos del potencial latinoamericano en el sector de la moda son Argentina y Colombia. Argentina ha logrado unificar diferentes plataformas de moda y así tener un fashion week que funciona para mostrar su trabajo, vender sus colecciones, lograr un impulso comercial y con ello transformar a su industria de la moda en una industria competitiva.<sup>89</sup> Por su parte, Colombia se convirtió en pionero de la moda latina hace más de dos décadas con la creación de su feria *Colombia Moda* que temporada tras temporada ha logrado impulsar el talento de sus diseñadores, Colombia no sólo es

<sup>89</sup> Zapata Carlos. Op. cit. p. 1.

reconocido por la excelente calidad y diseño que manejan sus prendas, además en los últimos años es un referente para la moda italiana que ha volteado a Latinoamérica para reconocer el talento de los diseñadores. Vale la pena mencionar que la sólida trayectoria que está construyendo Colombia en la moda es consecuencia directa de la participación gubernamental dentro de la industria para estimular a empresarios, diseñadores y consumidores.<sup>90</sup>

Liza Niles, profesora y directora de la carrera de Diseño Textil y Moda en la Escuela de Diseño y Comunicación Centro, asegura existir un nivel elevado de capacidades entre los aspirantes a diseñadores o diseñadores consolidados en México, pero también coincide con otros expertos en que se debe inculcar en ellos el rigor y la constancia del trabajo en el sector de la moda. De la misma forma Niles opina que además del diseño otro problema que enfrenta México es la falta de una visión amplia y el conocimiento sobre la estructura que se requiere para desarrollar una marca, el “made in” es utilizado como una estrategia de mercado que garantiza el origen de los productos, incluye la denominación de origen de un producto a cierto país o incluso a determinada región, por ejemplo Francia es uno de los países que han adoptado el “made in” como estrategia de posicionamiento en el mercado internacional y ha logrado denominación de origen para los textiles como “Dentelle de Calais” (para los encajes hechos en Calais),<sup>91</sup> de este modo el “made in” abre oportunidades únicas para el productor pues le da la oportunidad de crear un sello marca país que lo distinga y lo represente ante el mundo.

Para gozar de los beneficios que ofrece la creación de una marca es muy importante que los diseñadores cuenten con una visión amplia que les diga de que manera desarrollarla. Respecto a lo anterior Fusoni propone una iniciativa en la cual una marca comercial bien posicionada en el mercado pudiera crear una colección en conjunto con su diseñador y de este modo agregar valor gracias al sello creativo. En el caso de México la vasta y rica cultura artesanal ha sido uno de los factores de crecimiento a nivel internacional, lo “hecho en México” es una mezcla de calidad, talento, historia y cultura, cuenta con un sin fin de características y demostraciones de lo que el país está haciendo para cumplir con los estándares de moda.

---

<sup>90</sup> Melody López Plazola. Op.cit. p.2

<sup>91</sup> Patricia Medina y Graham Anderton, “Industria del Vestido en México, proveedor de productos innovadores y de valor agregado”, KS Revista Mexicana de Calzado, Confección y Textil, N° 48, Julio 2009, p. 19.

Los problemas de diseño, falta de innovación y la escases de lo “hecho en México” son consecuencia del desconocimiento o poco interés de la población por aprender el negocio de la moda, esta situación representa otro de los retos que debe enfrentar México en su camino por llegar al mercado internacional. Para afrontar esta situación y en reconocimiento a la importancia y al potencial económico de la industria de la moda en el país, el gobierno mexicano y la iniciativa privada han creado diversos programas y centros de capacitación que instruyan, motiven y permitan tomar ventaja de las oportunidades de crecimiento que se presenten en el mercado, tal es el caso del Programa *AL-INVEST IV (2011)*, el Programa de *Promoción Textil y Confección (BANCOMEXT)*, el *Eurocentro Tecnológico de Monterrey*, las *Escuelas de Diseño Industrial*, el *Centro de Innovación y Moda de México*; la iniciativa *México está de Moda*; *Concept Store* o las exposiciones internacionales de la industria de la Moda, estos programas cuentan con la presencia de expertos de prestigio europeo que dotan a los alumnos y empresarios de técnicas para hacer frente a la competencia de mercados emergentes, además de dar seguimiento a cada una de las ideas, creaciones y prototipos que presentan cada uno de los diseñadores.

A continuación se presentan los principales programas que México ha implementado para favorecer a la industria:

- a) El Centro de Innovación y Moda de México es un centro de información e innovación que difunde entre especialistas las tendencias de moda, de mercado y tecnológicas, funciona como un vínculo entre el cluster o cadena de valor y la industria. Entre sus funciones esta coordinar y gestionar apoyos a los proyectos para mercados específicos, también se encarga de orientar y capacitar al industrial en cuestiones de tecnología y diseño de información, promueve el intercambio de tecnología y monitorea el avance de los proyectos documentando los resultados.
- b) El Colectivo Interdisciplinario de Avanzada se trata de una organización con servicios integrales capaces de fortalecer a la industria del vestido y de la moda mediante diseños, creatividad e innovación buscando mejorar las ventajas competitivas, cuenta con personal de más de 15 años de experiencia en el ramo, con especialización en diseño gráfico de moda, textiles, mercadotecnia, entre otros.

- c) Benchmarks y México Fits your business son otras de las medidas puestas en marcha por México para el beneficio de la industria, el primero es uno de los esfuerzos del sector privado que vincula y coordina redes empresariales, además fomenta la relación de todos los cluster, no se limita a seguir las tendencias de moda de una manera tradicional, analiza el mercado y crea espacios de diseño; además funciona como monitor en el avance de los proyectos, por su parte, México Fits your business funge como marca que provee los productos de la industria textil, del vestido y de la moda mexicanas a reconocidas marcas a nivel mundial. De acuerdo con datos proporcionados por su página oficial, más de 100 millones de personas en México consumen productos de marcas mexicanas y exportan a más de 60 países.<sup>92</sup>
- d) Intermoda es una plataforma que reúne a industriales textileros, proveedores, diseñadores y creativos, forma parte de una temporada de ferias a nivel internacional, se estableció en Guadalajara hace 27 años y realiza dos ediciones anuales durante los meses de Enero y Julio en los que reúne propuestas de la industria de la moda nacional y extranjera, esta feria también se lleva a cabo en países como Perú o Colombia.
- e) México está de moda es una plataforma que conecta lo mejor de la moda mexicana y española para proyectarla hacia los mercados estadounidense, asiático y europeo. La misión de esta plataforma es promocionar e impulsar, a través de la moda, la vanguardia y el talento mexicano que está emergiendo con fuerza en los últimos años.
- f) Concept Store es una iniciativa de marcas mexicanas que tiene por finalidad que todos los seguidores de la moda mexicana y especialmente aquellos amantes de la moda de Hilario México tengan una experiencia personalizada al adquirir moda y diseño. Cada dos meses realiza eventos en los que presenta diseños exclusivos de una de las marcas que conforman la iniciativa.<sup>93</sup>

Existen, además de programas, importantes instituciones como la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CANAIVE), éste es un organismo empresarial que promueve, representa y defiende los intereses de la industria del vestido ante instituciones públicas y privadas en México y en el extranjero, promueve estrategias que apoyen la competitividad y productividad de la industria. A CANAIVE pertenece el Colectivo Interdisciplinario de Avanzada.

---

<sup>92</sup> México Fits, <http://www.mexicofits.com/>, (pág. consultada el 02 de Enero de 2014).

<sup>93</sup> S/A, "Los protagonistas "de moda" en Guanajuato y México", Revista Follow, en <http://www.revistafollow.mx/index.php/colaboradores/franco-velazquez/los-protagonistas-de-moda-en-guanajuato-y-mexico>, (pág. consultada el 27 de Octubre de 2014).



Estos programas e instituciones han servido a la proyección de diseñadores y marcas mexicanas en el mercado nacional e internacional. A pesar de los pocos años que llevan funcionando estas plataformas ya han creado oportunidades y sinergias entre diseñadores y empresas internacionales. Por ejemplo, el caso de la diseñadora Patricia Rosales que recurrió a *México está de moda* para entrar al gusto del consumidor y al mercado estadounidense. Otro caso similar es Tapicerías Gancedo que a partir de una plataforma logró aportar sus tejidos a las colecciones de Macario Jiménez, para juntos desarrollar una nueva línea de prendas. Así, ir de la mano de una institución o programa de fomento le ha servido a la industria de la moda para tomar confianza, seguridad e impulso para crear un buen producto que tenga calidad y precio accesible y de este modo ingresar al mejor mercado.<sup>94</sup>

Otra situación que impacta de forma negativa la industria de la moda en México es el nivel socioeconómico de la población mexicana, aunado a esto existe una tradición en la sociedad mexicana por preferir los productos importados, situación que se ha agravado en los últimos años a causa de la situación económica del país y la creciente llegada de cadenas comerciales extranjeras que invaden el mercado nacional, desplazan a los productos mexicanos y no generan importantes cantidades de empleos. En general el problema radica en que a la población mexicana le sigue ganando el malinchismo por lo hecho en México, pese a que ahora el consumidor comenzó a ver la moda latinoamericana se rehúsa a mirar a su propia casa.<sup>95</sup>

Alrededor de 117 millones de personas (94 % del total de la población) en México pertenecen a una clase social baja o media con ingresos limitados<sup>96</sup>, situación que impacta a la industria de la moda, pues el consumo de moda no es elevado, un gran impulso para la industria sería que el mercado nacional tuviera la capacidad para consumir más moda mexicana y así ayudar al desarrollo de la misma. Respecto a esto en la actualidad, las redes sociales en México impulsan la cultura de la moda, pues a través de ellas los consumidores están más informados sobre las nuevas tendencias, de acuerdo con Sergio López de la Cerda<sup>97</sup>, el consumo de moda en el país se

---

<sup>94</sup> Beatriz Triper, "México está de moda, se afianza entre españoles", El Universal, en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/-8216mexico-esta-de-moda-8217-se-afianza-entre-espanioles-113156.html>, 5 de Septiembre de 2014, (pág. consultada el 26 de Octubre de 2014).

<sup>95</sup> Melody López Plazola. Op.cit. p.2

<sup>96</sup> Forbes México, "¿A cuál clase social perteneces?", Forbes, en <http://www.forbes.com.mx/actual-clase-social-perteneces-segun-la-se/>, 17 Mayo de 2014, (pág. consultada el 27 de Abril 2015).

<sup>97</sup> Director General de Grupo Íncoli. Coordinador del Comité Mexicano de la moda, Presidente del Consejo Directivo de la Cámara Nacional de CANAIVE desde el 8 de Marzo de 2012.

concentra en los grandes almacenes, tiendas departamentales y de autoservicio, venta de catálogo y recientemente en línea, razón por la cual las principales cadenas productoras de moda a nivel nacional e internacional se han esforzado en crear tiendas en línea que satisfagan los gustos del cliente.<sup>98</sup>

Expertos confían en que la llegada de marcas exclusivas al mercado nacional común contribuirá a que en México se viva la moda de forma cotidiana, en nuestros días existen en México plazas de uso exclusivo como Antara Fashion Hall, ubicada en Polanco una de las zonas más exclusivas de la ciudad, Antara es un centro comercial lujoso, modernista y con un toque de glamour, maneja en muchas de sus tiendas moneda de denominación extranjera lo que la hace ser visitada por un reducido sector de la población y un lugar muy exclusivo en la ciudad.

Samara shops es otra exclusiva plaza ubicada al poniente de la ciudad, con características similares a Antara Fashion Hall, otras plazas de renombre son Palacio de Hierro Interlomas y la Gran Terraza Lomas Verdes todas manejan un estilo similar, marcas exclusivas, la mayoría de éstas extranjeras, de esta forma dejan a la vista un lugar para uso único de población con nivel socioeconómico alto alejando al grueso de la población de la posibilidad de vestir moda.

De este modo, la falta de empatía por parte del consumidor local se ha convertido en un gran reto para México, la mejor manera de contrarrestar esta situación es sensibilizar a la población para consumir y promover lo hecho en México, los esfuerzos del gobierno por sensibilizar al consumidor comenzaron hace ya más de 10 años y es una labor que con la situación económica, política y social que vive el país en la actualidad se ha rezagado.

El trabajo constante y el esfuerzo de diseñadores mexicanos y de todas aquellas personas involucradas en la creación de moda han hecho posible la existencia de eventos relacionados con la promoción de la moda como *Desfila, Acapulco Fashion, Fashion Week México* y *Mercedes Fashion Week*, sin embargo, además de éstos es conveniente procurar la apertura de espacios dedicados a exhibir moda, lugares en los cuales el consumidor conozca, aprecie e interactúe con la moda nacional. La exhibición y venta de moda va muy de la mano del reto económico que enfrenta la moda mexicana, es decir, una de las dificultades más grandes para diseñar, producir, comercializar, distribuir y consumir es la falta de crédito por parte de entidades

---

Además participa como vicepresidente de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN).

<sup>98</sup> Melody López Plazola. Op.cit. p.3.

bancarias. Para aquellos que producen a pequeñas escalas les es prácticamente imposible alcanzar a cubrir un crédito tan elevado como el que requerirán para crear un mayor volumen de prendas e instalar un almacén o un espacio dedicado exclusivamente a la venta de sus productos.<sup>99</sup> El apoyo económico es fundamental sobre todo cuando inicias en el negocio ya que no hay dinero que alcance para la proyección nacional y mucho menos para la internacional.

Para Sergio López de la Cerda, la falta de apoyo financiero retrasará aún más el desarrollo de la moda en México, sin embargo confía en que la industria pueda reactivarse sin la ayuda de la banca mexicana, desgraciadamente la banca no ve en la industria de la moda un sector atractivo económicamente.<sup>100</sup> Por ello es urgente incorporar políticas y programas de financiamiento para un mejor y fácil acceso al crédito para diseñadores y empresarios, crear una banca de fomento para la moda mexicana es una excelente oportunidad para la industria.

Quizá uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la industria de la moda en México es la competencia internacional, especialmente con China, país que en los últimos años ha ingresado al mercado de la moda con prendas y materiales más baratos. Tras el ingreso de China en 2001 a la OMC su industria textil de por sí autosuficiente en materia prima con proveedores organizados y diseños propios, se convirtió en un fuerte competidor para las industrias de la moda, especialmente para la mexicana, que al respecto de Estados Unidos, principal socio comercial de México, le ha producido la pérdida de 7.2% del mercado.

En el sector de la moda, la competencia entre México y China le ha dado a este último un mejor posicionamiento pues pese a tener una industria de la moda muy reciente el Desfile de Beijing y el Desfile de Shanghái se han posicionado entre los más reconocidos a nivel mundial en los últimos años, ambos se encuentran en el gusto de los reflectores por sus diseños atrevidos e innovadores y por tener entre sus filas a prestigiosos diseñadores; en cambio, México aún con una larga trayectoria no ha conseguido un desfile propio, la diferencia entre un país y otro está en su organización que ha hecho que China tenga internacionalmente un gran impacto. China empezó por organizar su mercado interno hasta hacerlo dinámico y productivo, este país ha realizado varias acciones entre ellas la apertura de las zonas económicas especiales, zonas receptoras de inversión extranjera directa y que en los últimos años se han ubicado entre las zonas de mayor crecimiento y productividad del continente.

---

<sup>99</sup> Melody López Plazola, Op.cit. p.4

<sup>100</sup> Ídem. p. 2

Además el país asiático cuenta con costos más bajos en mano de obra, materias primas, energéticos, financiamiento, transporte, entre otros; su cadena textil-confección se encuentra completamente integrada para un mejor funcionamiento y por último en China existe una importante promoción pública para la innovación y el desarrollo de la cadena productiva.

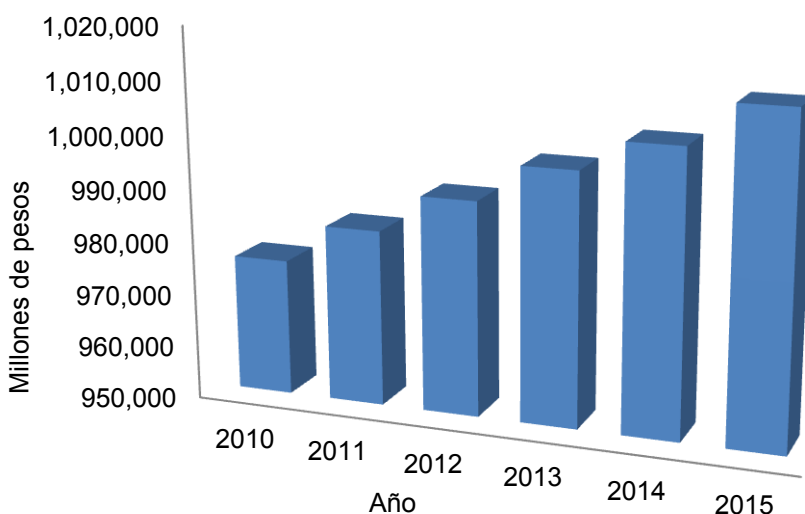
Para hacer frente a los competidores en el extranjero México debe aprovechar no solo las ventajas que le da su posición geográfica y los tratados comerciales con Estados Unidos, la Unión Europea y América Latina, además es importante echar mano de las ventajas que provienen de las normas impuestas por la OMC, exigiendo que cada país con el que se comercie cumpla con las obligaciones que le corresponden, de este modo depende de México que ningún país obtenga más beneficios al exportar a México a través de la minuciosa revisión de todas las importaciones que ingresen al país o dañen la industria nacional y hacer que cumplan con todos los requerimientos tal y como lo ordena la legislación.

La parte jurídica también es uno de los retos para la industria de la moda mexicana, el marco jurídico bajo el cual se rige la industria del vestido y en consecuencia la industria de la moda está condicionada por la impunidad, lo que da lugar a que se realicen actividades ilícitas como el contrabando o el re-etiquetado que hacen necesaria una legislación controladora y promotora de acciones legales. El contrabando es una de las prácticas ilegales que más ha afectado a la industria en los últimos años, existen dos tipos de contrabando: *el bronco* por el cual las mercancías ingresan al país de forma arbitraria y *el documentado* en el cual se falsifican documentos con la finalidad de evadir impuestos. La piratería de prendas que llegan a México a través del contrabando se insertan en el mercado a precios extremadamente bajos dejando fuera de la competencia a los diseños mexicanos, la gravedad de esta situación radica en que los precios de las mercancías legales en México se deprecian desde diez hasta cien veces por debajo de su precio real.

Actualmente existen en México un gran número de mercados con venta clandestina de prendas de vestir, en 2010 el monto de pérdida monetaria por concepto de piratería fue de 975, 767 millones de pesos, cifra que desde entonces ha ido en aumento año con año, en el 2014 la cifra se elevó hasta 1,003,108 millones de pesos , de acuerdo con una proyección realizada por la Cámara Americana de Comercio basada en cifras de 2010 a 2014 proyecta para el año 2015 una pérdida por concepto de piratería en

México de \$1,011,011 millones de pesos (Ver gráfico 8. Piratería y Contrabando)<sup>101</sup>. Las cifras del gráfico muestran la cantidad de piratería y contrabando proveniente principalmente de Asia, en ropa, zapatos, juguetes, bicicletas y herramientas que año con año ingresan a México; del total de piratería y contrabando que llega al país \$207,705 millones de pesos anuales pertenecen a ropa asiática pirata.

Grafico 8. Piratería y Contrabando  
México: Perdida por concepto de piratería  
Proyección 2010-2015



Fuente. Elaboración propia con datos de American Chamber México, en [www.amcham.org.mx](http://www.amcham.org.mx)

El ingreso de piratería al país impacta de manera negativa al sector pues detiene la generación de empleo e incide en el precio de los productos al consumidor. Ante la situación que vive la industria del vestido y de la moda en México, la Secretaría de Economía ha puesto en marcha elementos de salvaguardas para que constantemente se realicen inspecciones a los cargamentos que ingresan al país buscando evitar un ingreso elevado de mercancías que podrían afectar al producto mexicano.

A finales de 2014, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en coordinación con la Secretaría de Economía (SE) implementaron medidas en materia aduanera con las cuales esperan incrementar y asegurar el empleo de más de 450 mil

<sup>101</sup> American Chamber of commerce of Mexico, A.C, “3a Encuesta de hábitos de consume de productos pirata y falsificados en México”, en [www.amcham.org.mx/WCWebContent/WebContentPage.aspx?...6188](http://www.amcham.org.mx/WCWebContent/WebContentPage.aspx?...6188), (pág. consultada en Octubre 2014).

familias y promover la competitividad de la empresa así como la igualdad y la equidad en la competencia.<sup>102</sup>

Para combatir las prácticas desleales se pusieron en circulación las siguientes medidas:<sup>103</sup>

1. Establecimiento del Padrón Sectorial para la Importación Textil y del Vestido. De este modo no se podrán importar textiles y vestido si no están inscritos en el nuevo patrón.
2. Establecimiento del Aviso Automático anticipado para importaciones de textiles y del vestido con lo cual la autoridad podrá verificar con anticipación la mercancía que se importa.
3. Implementación del programa de Fiscalización continua a importadores de operaciones subvaluadas.
4. Protección a productos sensibles hasta el año 2018 con un arancel permanente en 25% en lugar de reducirlos a 20% para mercancía proveniente de países con quienes no se tienen tratados de libre comercio.
5. Asignación de precios estimados de garantía en la importación de materia prima y piezas confeccionadas, se garantiza que quien importe por debajo del precio de mercado, pagarán los impuestos al 100%.
6. Incorporación de productos mexicanos hechos de algodón a la cadena productiva, ya que la mayoría de los productos se fabrican con materia prima importada.
7. Capacitación, impulso al mercado interno, incentivos y apoyos para la innovación para lo cual se contempla un total de 540 millones de pesos.
8. Productos de apoyo a favor de la pequeña y mediana empresa del sector, con una inversión total de 450 millones de pesos.

Con estas medidas y con la correcta coordinación con las autoridades se lograrán combatir los obstáculos que enfrenta el sector en materia de piratería y contrabando.

---

<sup>102</sup> Presidencia de la República Mexicana, Medidas Aduaneras a Favor de la Industria Textil y del Vestido, en <http://www.presidencia.gob.mx/medidas-aduaneras-a-favor-de-la-industria-textil-y-del-vestido/>, (pág. consultada el 06 de Enero de 2015).

<sup>103</sup> Presidencia de la República Mexicana, Op.cit.

En conjunto, los factores antes mencionados son los principales retos que enfrenta la industria de la moda y son causantes de la inexistente competitividad de México a nivel internacional, revitalizar e impulsar la moda producida en México es una tarea que debe iniciarse en el interior del país para después con la experiencia llevarla al mercado internacional.

## CONCLUSIONES

Se ha constatado que la evolución en los negocios internacionales producto del proceso de globalización ha repercutido severamente en el negocio de la moda. Los avances tecnológicos, económicos, culturales y sociales que trajo la globalización propiciaron que los mercados productores de moda en el mundo modificaran la forma de hacer negocios e innovaran los sectores productivos con el uso intensivo de personal especializado y tecnología. En consecuencia, aquellos mercados que no lograron adaptar su industria de la moda a las especificaciones que exige el negocio han sido desplazados por otros más competitivos.

La globalización creó una moda global que en las sociedades posmodernas se propaga rápidamente; la rapidez con la que se comercializa es producto del surgimiento de una nueva economía y de una nueva sociedad convertida en una red global que funciona mediante la interacción de agentes como los productores, periodistas y consumidores. Estos cambios trajeron consigo avances importantes en la producción textil, de la confección y de la moda, ejemplos de estos avances son la *producción flexible* apoyada por las nuevas tecnologías, y el nuevo modelo *just in time* que ha traído innumerables ventajas competitivas para la industria de la moda actual.

Otra repercusión de la globalización sobre la industria es la constante evolución a la que se somete la moda gracias al desarrollo de nuevos materiales como el rayón, el acetato, las fibras químicas, el nylon, el poliéster, el elastano o el algodón, con ayuda de estos materiales los diseños son cada vez más innovadores y la prenda por sí misma es cada vez más funcional, aquellos diseñadores y marcas que han incluido en sus filas prendas con diseño y funcionalidad se han colocado rápidamente en el gusto del consumidor.

La rapidez con la que se ha desarrollado la industria de la moda en los últimos años propició el surgimiento de la *moda rápida*, la cual se crea y se recrea con mayor rapidez para cumplir con las condiciones de la demanda. Al analizar las características de las empresas que producen moda rápida sobresale su capacidad para responder en tiempo y forma a la demanda, el uso adecuado de la tecnología para agilizar la producción y la comercialización, además de la inversión que realizan en personal especializado para diseñar y producir; sin embargo estas características no les han servido para reproducir un diseño original y hasta han llegado a rezagarse en este sector debido a su urgencia por responder a las necesidades del consumidor.



Este problema tiene su origen en la poca disponibilidad de tiempo que tienen los diseñadores para crear prendas con diseños exclusivos, lo cual ha hecho que exista un ciclo en el cual ciertas prendas están de moda por más de una temporada a lo largo de varios años. A diferencia de estas marcas que elaboran *moda rápida* existen otras que enfocan sus esfuerzos en diseños exclusivos los cuales son exhibidos en una pasarela o se obsequian a personalidades del espectáculo con el único fin de afianzar su reconocimiento y exclusividad en el mundo de la moda.

En lo que respecta a la hipótesis central de ésta investigación, México es uno de los países que debido a que no lograron adaptar su industria de la moda a las exigencias del entorno internacional han sido desplazados por los más competitivos. A nivel nacional, el sector de la moda mexicana está integrado por la industria textil y de la confección, el cuero, el calzado, la joyería y la decoración, las cuales se encuentran en un proceso de especialización que agregue valor a los productos e impulsen a México como un país generador de diseño y moda, sin embargo el desarrollo y proyección internacional de la moda mexicana se ve frenado por diversas problemáticas.

A continuación se presenta una síntesis de las problemáticas para la internacionalización de la moda mexicana y se señalan posibles alternativas para resolverlas:

- a) La falta de competitividad en producción, comercialización, distribución y consumo es un reto para la internacionalización de la industria de la moda y en general es causa de tres factores: el primero es la desaceleración del mercado estadounidense que como se sabe sigue siendo el principal socio comercial de México; el segundo factor es el nuevo modelo de producción flexible que desestabiliza a la industria mexicana pues su modelo de producción se ha centrado en la fabricación de productos básicos o commodities con altos costos de producción; el tercer factor es la piratería, el contrabando y la moda vendida por el sector informal.

Para enfrentar la falta de competitividad en el negocio de la moda es urgente que al introducir un bien nuevo contenga un alto grado de mejora que incluya especificaciones técnicas, componentes y materiales, software incorporado, ergonomía y otras características que hagan del producto algo más funcional. También resulta fundamental para México aprovechar las ventajas que le

brinda su posición geográfica y los tratados comerciales con Estados Unidos, la Unión Europea y América Latina.

Otra forma para mejorar la competitividad es el uso de la tecnología, actualmente la tecnología 3D trae beneficios al momento de diseñar pues permite crear avatares y representar la caída de los tejidos de una forma realista. Además permite simplificar el proceso de producción y con ello reducir los costes y la cantidad de tiempo empleado en la elaboración.

- b) Un reto más para la industria de la moda es la innovación en el diseño, recordemos que el diseño es la expresión creativa que implica una representación mental y la posterior plasmación de dicha idea en un formato gráfico (visual), en este sector México es reconocido por su talento y creatividad, sin embargo la venta de prendas de vestir impregnadas de diseño mexicano es casi nula en el mercado nacional e internacional. Para contrarrestar este problema, los diseñadores mexicanos han inspirado sus nuevas colecciones en la cultura cien por ciento mexicana y han puesto especial atención en la calidad de sus prendas, de este modo en los últimos años la calidad, el talento, la historia y la cultura son los elementos que encabezan el desarrollo del diseño.

Otras acciones que se han llevado a cabo para promocionar o difundir el diseño mexicano son los showrooms conceptuales, las pasarelas creativas y eventos internacionales organizados por empresas mexicanas. Así cada vez son más los diseñadores, marcas y desfiles que ganan un lugar en la moda a nivel internacional. Los desfiles latinoamericanos son una alternativa más para dar a conocer el diseño mexicano.

En los últimos años, México ha mostrado un crecimiento positivo en el campo del diseño, en la actualidad diseñadores y marcas de origen mexicano como Macario Jimenez, Alejandra Quesada, Pink Magnolia, Cihuah, Yakampot, Sandra Well, Kris Goyri, Rolando Santana, entre otros, participan activamente en eventos nacionales e internacionales en los que han destacado por su diseño exclusivo.

- c) De la falta de diseño e innovación se desprende un reto más para la moda mexicana, la escases de lo “hecho en México” o “Made in México”, esto es consecuencia del desconocimiento o poco interés de la población por aprender el negocio de la moda. Para contrarrestar los efectos de la falta de diseño, innovación y de la inexistencia de lo “hecho en México” es de vital importancia el aprovechamiento de los programas que en reconocimiento a la importancia y al potencial económico de la industria de la moda en el país, el gobierno mexicano y la iniciativa privada han creado para instruir, motivar y permitir tomar ventaja de las oportunidades de crecimiento que se presenten en el mercado, tal es el caso del Programa *AL-INVEST IV (2011)*, el Programa de *Promoción Textil y Confección (BANCOMEXT)*, el *Eurocentro Tecnológico de Monterrey*, las *Escuelas de Diseño Industrial*, el *Centro de Innovación y Moda de México*; la iniciativa *México está de Moda*; *Concept Store* o las exposiciones internacionales.

Los anteriores son programas que actualmente se desarrollan para favorecer la industria de la moda y que le han servido para tomar confianza y crear un producto de calidad y precio accesible, de este modo será más fácil adquirir ventajas competitivas.

- d) Por otro lado, el nivel socioeconómico de la población mexicana se ha convertido en un reto para la industria de la moda mexicana pues existe una tradición en la sociedad de preferir los productos importados, situación que se ha agravado en los últimos años por la creciente llegada de contrabando y piratería que invaden el mercado nacional y desplazan a los productos mexicanos.

La falta de empatía por parte del consumidor local también se ha convertido en un gran reto para México, la mejor manera de contrarrestar esta situación es sensibilizar a la población para consumir y promover lo hecho en México, los esfuerzos del gobierno por sensibilizar al consumidor comenzaron hace ya más de 10 años y es una labor que con la situación económica, política y social que vive el país en la actualidad se ha rezagado.

- e) El marco jurídico bajo el cual se rige la industria del vestido y en consecuencia la industria de la moda está condicionada por la impunidad, lo que da lugar a que se realicen actividades ilícitas como el contrabando o el reetiquetado, es por esto que se ha convertido en otro de los retos para la industria de la moda. El contrabando es una de las prácticas ilegales que más ha afectado a la industria en los últimos años, las prendas que llegan a través del contrabando se insertan en el mercado a precios extremadamente bajos dejando fuera de la competencia a los diseños mexicanos, la gravedad radica en la depreciación del producto mexicano muy por debajo de su precio real. Para aminorar los efectos del contrabando y la piratería la SE y la SHCP han puesto en marcha elementos de salvaguarda para promover la competitividad de las empresas, la legalidad y la equidad en la competencia.

Finalmente, pese a la lista de retos que enfrenta la industria de la moda mexicana, a nivel nacional, México tiene ventajas como la flexibilidad de su producción que le permite crear un producto de moda gracias al abastecimiento rápido y puntual que le da la posibilidad de desplazar los productos en tiempos competitivos. Además en años recientes los diseñadores y marcas mexicanas han mostrado que no sólo siguen moda, sino también son capaces de generarla, actualmente la moda mexicana tiene amplia experiencia en la fabricación y exportación de prendas casuales, trajes y ropa interior.

A nivel internacional resulta de vital importancia para México producir y distribuir prendas con diseño propio, debe dejar de imitar estilos y enfocar sus esfuerzos en la construcción de un diseño y estilo propio que enmarque la visión mexicana y se distinga en cualquier parte del mundo, ese diseño debe estar dirigido al sector correcto, sobre todo hacia aquellos que por tener bajos recursos prefieren adquirir prendas provenientes del contrabando que cuentan con un precio menor al de las prendas nacionales. Por ello es necesario que exista una mayor coordinación con las autoridades, así como una comprometida cooperación de todos los niveles de gobierno, producción, distribución y venta involucrados en el sector de la moda para de este modo combatir los obstáculos a la internacionalización de la industria.

De subsanar las carencias y afianzar las ventajas con las que cuenta la industria será posible la explotación del mercado global de la moda a tal grado de ser partícipe de un mayor porcentaje del total de las ganancias de la compra-venta de moda en el mundo. Así México podrá percibir más de 14 mil 186 millones de pesos de un total de 22.492 millones de dólares que genera la moda en el mundo.

## Bibliografía

Araya Leandro, Arnoldo. El proceso de internacionalización de Empresas, Tec Empresarial, Vol. 3, Ed. 3, 2009.

Canals, J. La internacionalización de la empresa. Ed. McGraw-Hill, Madrid, 1994.

Guillaume, Erner. Víctimas de la moda. Cómo se crea, por qué la seguimos, Barcelona, G. Gili, 2005.

Gereffi, Gary. "Global Value Chains and International Competition", en The Antitrust Bulletin, vol. 56, Núm. 1, 2011.

Guisado Tato, Manuel. Internacionalización de la Empresa: Estrategias de entrada en los mercados extranjeros, Ed. Pirámide, España, 2002.

Johanson J y Wiedersheim P. "The internationalisation of the firm-four Swedish cases", en Journal of Management Studies, October, 1975.

Kurt Salmon, Textile Transactions & Trends: Moving to Mexico the battle against low cost Asia imports, Kurt Salmon Associates, 1999.

Mattelart, Armand. Historia de la Utopía Planetaria: De la Ciudad Profética a la Sociedad Global, Pailos Iberica, Barcelona, 2000.

Porter, M. The Competitive Advantage of Nations, New York: The Free Press, 1990.

Rugman, Alan M. Negocios Internacionales: Un enfoque de administración estratégica, Ed. McGraw-Hill, México, 1997.

Tirole, Jean. Teoría de la Organización Industrial, Carmen Matutes, Barcelona, 1990.

Trujillo, María Fernanda. Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, Ed. Universidad de Rosario, 2006.

Villarreal Larringa Oskar. La estrategia de internacionalización de la empresa: Un estudio de casos multinacionales vascas, Bilbao, 2006.

## Hemerografía

Bur, Anibal. "Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil", Centro de Estudios en Diseño y Comunicación, Cuaderno No. 45, 2013.

Castellanos Ríos, José María. "El proceso de internacionalización de Inditex", Abril-Mayo, No. 799, 2002.

Castro Devesa, Marina. "Análisis del sector moda", Boletín Revista ICE, Núm. 2749, Noviembre-Diciembre 2002.

Claudio Luis, "Residuos de Costura Impacto Ambiental de la Industria del Vestido", Environmental Health Perspectives, Ciencia y Tecnología, Vol. 115, no. 9, Septiembre 2007.

Intermoda. "Manifiesto de Guadalajara", Revista Mexicana de Calzado, Confección y Textil, No. 49, Año. 11, Septiembre 2009. <http://www.al-invest4.eu/attachments/25espanol.pdf>, (Pág. consultada el 03 de Mayo de 2012).

Joao Belmiro y Freddo Antonio. "Internacionalización de la industria de la moda: el caso Zara", Revista Galega de Economía, Vol. 19, No. 2, 2010.

Medina Patricia y Anderton Graham. "Industria del Vestido en México, proveedor de productos innovadores y de valor agregado", KS Revista Mexicana de Calzado, Confección y Textil, N° 48. Julio 2009.

Quintas, Natalia. "La dimensión comunicativa de la moda: apuntes del caso español", Zer, Vol. 15, Núm. 28, 2010.

Musik Asali Guillermo Abdel. "La industria textil en México: diagnóstico, prospectiva y estrategia", Centro de Estudios de competitividad del ITAM, México, 2010.

Nunes Adriana, "Dossier especial moda y confección", AL-invest IV Informa, No. 20, Septiembre 2011.

Porter, M. "The Competitive Advantage of Nations", Harvard Business Review, New York: The Free Press, Marzo-Abril, No.90211, 1990.

Salazar Elena, Juan Carlos. "In memoriam, El legado de Samuelson: la preferencia revelada", Revista Internacional de Sociología, Vol. 68, N°3, 2010,

S/A, "Los protagonistas "de moda" en Guanajuato y México", Revista Follow, en <http://www.revistafollow.mx/index.php/colaboradores/franco-velazquez/los-protagonistas-de-moda-en-guanajuato-y-mexico>, (pág. consultada el 27 de Octubre de 2014).

Streeten Paul. "Integración, Interdependencia y globalización", Revista Finanzas y Desarrollo, Vol. 38, Núm. 2, Junio 2001.

Triper Beatriz, "México está de moda, se afianza entre españoles", El Universal, en <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2014/impreso/-8216mexico-esta-de-moda-8217-se-afianza-entre-espanioles-113156.html>, 5 de Septiembre de 2014, (pág. consultada el 26 de Octubre de 2014).

Villarreal Larrinaga, Oskar. "La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea" Cuadernos de Gestión, Vol.5. N° 2, 2005.



## Mesografía

American Chamber of commerce of Mexico, A.C, "3a Encuesta de hábitos de consume de productos pirata y falsificados en México", en [www.amcham.org.mx/WCWebContent/WebContentPage.aspx?...6188](http://www.amcham.org.mx/WCWebContent/WebContentPage.aspx?...6188), (pág. consultada en Octubre 2014).

Aguilar Seco, María D. Plan estratégico para la internacionalización de la empresa extremeña, en: <http://eci.juntaextremadura.net/publicaciones/Plan%20Internacionalizacion.pdf>, p.4, (pág. consultada en abril de 2012).

Anaya García Roberto, La globalización en los negocios internacionales, Aula de Negocios Internacionales, en <http://www.aulanegociosinternacionales.com/Articulos/globalizacion.htm>, (pág. consultada en Noviembre de 2013).

Calvo, José L. "La innovación tecnológica en la moda: textil, confección y peletería, cuero y calzado", Centro Universitario de Estudios en Moda, en [www.uned.es/dpto-analisis-economico1/.../ModaTecnologia1.pdf](http://www.uned.es/dpto-analisis-economico1/.../ModaTecnologia1.pdf), (pág. consultada el 18 de Septiembre de 2013).

Cruz Campa Carlos, Signos vitales del sector vestido, Marzo, 2013, en <http://issuu.com/sgnos/docs/signos>, (pág. consultada el 12 de Diciembre de 2013).

De la Rosa, Gustavo. "México se rezaga como exportar a EU", CNN Expansión, en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/11/01/mexico-rezagado-como-proveedor-a-eu> (pág. consultada el 13 de Noviembre de 2013).

Fashion Group México, México marca tendencias en la industria de la Moda, en [www.fashiongroupmexico.com/](http://www.fashiongroupmexico.com/), (pág. Consultada el 25 de Octubre de 2014).

Fondo Monetario Internacional. La globalización: ¿amenaza u oportunidad?, en: [http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#P69\\_6738](http://www.imf.org/external/np/exr/ib/2000/esl/041200s.htm#P69_6738), (pág. consulta da el 02 de Julio de 2013).

Fernández Diana, Panorama de la Industria de la moda en México, en <http://www.soyentrepreneur.com/23492-panorama-de-la-industria-de-la-moda-en-mexico.html>.

Jiménez Palmero, Alfredo. La internacionalización de la empresa a través del enfoque de recursos y capacidades, en: [http://www.elcriterio.com/revista/ajica/contenidos\\_2/jimenez\\_palmero.pdf](http://www.elcriterio.com/revista/ajica/contenidos_2/jimenez_palmero.pdf), (pág. consultada en abril de 2012).

Kurt Salmon, Textile Transactions & Trends: Moving to Mexico the battle against low cost Asia imports, Kurt Salmon Associates, 1999.

López Plazola Melody, “Industria del vestido pide remendar apoyos”, Capital de México, en [http://www.webmail.capitaldemexico.com.mx/index.php/reportaje\\_s\\_detalle/57413Industria\\_del-vestido-pide-remendar-apoyos-](http://www.webmail.capitaldemexico.com.mx/index.php/reportaje_s_detalle/57413Industria_del-vestido-pide-remendar-apoyos-), 8 Agosto 2014, (pág. consultada el 28 de Octubre de 2014).

Lugo Benítez J.E., “El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual” en Contribuciones a la Economía, en: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>, (pág. consultado el 15 de Octubre de 2013).

Marquina Sánchez María de Lourdes, “Cooperación política trasnacional para la interoperabilidad de los negocios electrónicos”, en Revista hispana para el análisis de redes sociales, en [http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol17/vol17\\_5.pdf](http://revista-redes.rediris.es/pdf-vol17/vol17_5.pdf), (pág. consultada en Diciembre de 2014).

Mendoza Escamilla Viridiana, “Moda mexicana busca competir en el mundo”, CNNExpansion en <http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2012/01/19/moda-mexicana-negocio-de-nivel-mundial>.

Martínez Barreiro, Ana. La difusión de la moda en la era de la globalización, en [www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/55655/64909](http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/download/55655/64909), (pág. consultado el 15 de Octubre de 2013).

Mezzini, Veronica. Todo lo que debes saber sobre el CFDA, en <http://modafamosos.about.com/od/famososalamoda/a/Todo-Lo-Que-Debes-Saber-Sobre-El-Cfda.htm>, (pág. consultada el 22 de Noviembre de 2013).

Modaes.es, ¿Cuáles son las capitales de la moda?, en <http://www.modaes.es/look/20120912/cuales-son-las-capitales-de-la-moda.html>, (pág. consultada el 29 de Octubre de 2014).

Modaes.es, "Mapa de la moda 2014 (III): los gigantes del negocio internacional de la moda", en <http://www.modaes.mx/back-stage/20140523/el-mapa-de-la-moda-2014-iii-los-gigantes-del-negocio-internacional-del-lujo.html>, (pág. consultada el 29 de Octubre de 2014).

Museo del Traje, La moda imposible, moda de vanguardia en [museodeltraje.mcu.es/index.jsp?id=726&ruta=3,16,170,725](http://museodeltraje.mcu.es/index.jsp?id=726&ruta=3,16,170,725), (pág. consultada el 12 de Octubre de 2013).

Notimex, La moda, un negocio creciente para México, en <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/11/24/moda-negocio-creciente-mexico>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, Foreing Direct Investment for Development Maximising Benefits, Minimising Cost, en <http://www.oecd.org/investment/investmentfordevelopment/1959795.pdf>, (pág. consultado el 18 de Noviembre de 2013).

Presidencia de la República Mexicana, Medidas Aduaneras a Favor de la Industria Textil y del Vestido, en <http://www.presidencia.gob.mx/medidas-aduaneras-a-favor-de-la-industria-textil-y-del-vestido/>, (pág. consultada el 06 de Enero de 2015).

Real Academia Española, Diccionario de la lengua española (DRAE), Ed. 22, 2001, en <http://lema.rae.es/drae/?val=moda>

PROMEXICO, Es momento de voltear a ver México, en línea [http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/58/2/folleto\\_modayhabitat\\_es.pdf](http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/58/2/folleto_modayhabitat_es.pdf), (pág. consultada el 15 de diciembre de 2013).

PROMEXICO, México ante los negocios internacionales, en <http://www.promexico.gob.mx/inversion-extranjera/mexico-ante-los-negocios-internacionales.html>, (pág. consultada el 22 de Noviembre de 2013).

S/A, Perspectivas Teóricas sobre la internacionalización de empresas en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/2.pdf>.

S/A, Ropa asiática afecta a pymes textiles, en línea [http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2011/09/ropa\\_asiatica\\_afecta\\_a\\_pymes\\_textileras](http://www.pepeytono.com.mx/novedades/2011/09/ropa_asiatica_afecta_a_pymes_textileras), (pág. consultada el 28 de Diciembre de 2013).

Schwab Klaus, "The global competitiveness report 2013-2014", World Economic Forum, en [www.weforum.org/ger](http://www.weforum.org/ger), (pág. consultada en Septiembre 2014).

Sitio Web Inditex, <http://www.inditex.com.mx/es>, (pág. consultada el 27 de Agosto de 2013).

Sitio Web CANAIVE, <http://www.canaive.org.mx/>, (pág. consultada el 02 de Enero de 2014).

Sitio Web México Fits, <http://www.mexicofits.com/>, (pág. consultada el 02 de Enero de 2014).

Universidad Jose Carlos Mariategui. Estrategia corporativa y competitividad nacional, pág. 483, en: [http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur\\_comercial/NegoInternacionales-9.pdf](http://www.ujcm.edu.pe/bv/links/cur_comercial/NegoInternacionales-9.pdf), (pág. consultada el 26 de Septiembre de 2013).

Zapata Carlos, ¿Qué pasa con la Moda en México?, en <http://artes9.com/2013/03/05/136935/>, (pág. consultada el 24 de Octubre de 2014).

Zeledon Mario. Una conversación de alto nivel: Entrevista con Armand y Michèlle Mattelart, en [revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/47/zeledon.pdf](http://revistacienciassociales.ucr.ac.cr/wp-content/revistas/47/zeledon.pdf), (pág. consultada el 14 de Octubre de 2013).