

## Nota de trabajo # 3 <sup>1</sup>

# Las CGV en la industria textil y del vestido

---

### **1. Concentración empresarial del comercio minorista e internacionalización de las cadenas de suministro de la industria textil y del vestido**

Durante los años sesenta y setenta del pasado siglo tuvo lugar una profunda transformación en el comercio minorista de los EEUU, con la formación y/o expansión de grandes tiendas departamentales y de grandes tiendas de descuento. Este modelo de comercio minorista fue adoptado también en los países de Europa Occidental y en Japón.

En el caso de los EEUU, las cinco mayores tiendas departamentales y de descuento – Walmart, Sears, Kmart, Dayton Hudson Corporation y JCPenney– incrementaron su participación en la comercialización de prendas de vestir entre 1987 y 1995 de 35 a 68 por ciento. En 1995, otras 24 mega-empresas comercializadoras concentraban un 30 % adicional. En conjunto 29 grandes tiendas representaban en ese año un 98 por ciento de las ventas al menudeo de prendas de vestir.

Las grandes tiendas departamentales y de descuento norteamericanas indujeron la formación de cadenas de suministro de prendas de vestir basadas en Asia, descolocando a las empresas textiles y del vestido norteamericanas. Éstas a su vez recurrieron crecientemente a la formación de cadenas de suministro en México, Centroamérica y el Caribe para enfrentar la invasión de prendas de vestir provenientes de Asia.

En 1992 cerca de un 50 % de las prendas de vestir comercializadas al menudeo en EEUU eran todavía producidas internamente. En 1999 esta proporción se había reducido a un 12 %.

---

<sup>1</sup> Héctor Ferreira, 11/11/20

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

### **2. Las cadenas de suministro internacionales en las estrategias competitivas de las empresas líderes norteamericanas**

Las grandes tiendas departamentales y de descuento norteamericanas mostraron a lo largo de las décadas una marcada y sostenida preferencia por las cadenas de suministro asiáticas. Se transformaron en el principal motor de la formación de las mismas.

Las empresas del vestido se transformaron en diseñadoras y comercializadoras de sus propias marcas. Se concentraron en el segmento intermedio de ropa básica de moda (gráfica). Generaron tiendas especializadas para la comercialización de sus marcas, orientadas a un segmento de ingresos medios, conocidas como tiendas de concepto. En alguna medida aprovecharon las redes de suministro asiáticas establecidas para abastecer el mercado norteamericano. Pero en lo fundamental, consolidaron las redes de suministro en México, Centroamérica y el Caribe establecidas desde los años sesenta, expandiendo sus operaciones al amparo de la fracción 807 del sistema arancelario de los EEUU que permitía la importación de prendas de vestir confeccionadas en la región a condición de que utilizaran telas norteamericanas.

En la medida en que el uso de sus telas en las cadenas de suministro asiáticas resultaba inviable por su costo frente a las telas chinas y por la complejidad logística que hubiera tenido la operación de tales cadenas de suministro, las empresas textiles norteamericanas se concentraron también en la formación de cadenas de suministro en México, Centroamérica y el Caribe al amparo de la fracción 807 del sistema arancelario de los EEUU.

### **3. Formación y evolución de las cadenas de suministro asiáticas**

La formación y la evolución de las cadenas de suministro asiáticas ha sido el resultado de sucesivas migraciones internacionales de la industria del vestido desde los años cincuenta del pasado siglo:

- La primera tuvo lugar desde los EEUU y Europa Occidental hacia Japón en los años cincuenta y principios de los sesenta, cuando la producción textil y del vestido de los países occidentales fue desplazada por un pronunciado incremento de las importaciones de Japón.
- La segunda tuvo lugar desde Japón hacia Hong Kong, Taiwan y Corea del Sur, que dominaron las exportaciones de textiles y prendas de vestir en los años setenta y principios de los ochenta.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

- En los últimos años de la década de los ochenta y en los noventa tuvo lugar una tercera migración, desde Hong Kong, Taiwan y Corea –conocidos como los “Tres Grandes” – hacia otras economías en desarrollo asiáticas.
  - En los años ochenta la producción se movió principalmente a China pero también a varios países del sureste (Indonesia, Tailandia, Malasia y Filipinas) y el Sur de Asia (Sri Lanka).
  - En los noventa, se incorporaron otros países exportadores de prendas de vestir en el Sur y el Sureste Asiático.

En el desarrollo de las cadenas de suministro basadas en Hong Kong, Taiwan y Corea del Sur, en el marco de políticas nacionales de desarrollo pro-activas, tuvo un papel decisivo el otorgamiento por parte de los respectivos gobiernos de múltiples apoyos a las empresas de la confección y el impulso a las actividades ubicadas hacia atrás de la misma en particular la manufactura de hilos y telas.

La pérdida de participación de estos tres países, frente a otros países asiáticos, en las importaciones de prendas de vestir por parte de los EEUU, fue principalmente el resultado de dos factores:

- por un lado, la elevación pronunciada y sostenida del costo de la mano de obra como resultado del intenso crecimiento experimentado por dichos países;
- por el otro, el aprovechamiento, por parte de las empresas líderes de estos países, de las cuotas de importación establecidas por EEUU, GB y otros países europeos, a los otros países asiáticos.

En este proceso de evolución las empresas de la confección establecidas en los Tres Grandes se transformaron en coordinadoras de todo el proceso de fabricación por cuenta de los grandes clientes norteamericanos, incluyendo: la proveeduría de las telas en China; su envío a los centros de ensamble en los países en desarrollo; y el envío de las prendas confeccionadas a los destinos de comercialización al menudeo indicados por cada cliente. Este modelo de negocios llegó a ser conocido como el paquete completo de fabricación (“*full package*”).

Un caso emblemático de este tipo de empresa es el de Li&Fung, basada en Hong Kong (Dicken 2007 y Abernathy 2005). Esta empresa controla y coordina todos los eslabones de la cadena de suministro del vestido, desde el diseño y la planeación de la producción, pasando por la búsqueda de proveedores de materiales y de contratistas para la confección de las prendas, hasta las fases finales de control de calidad, pruebas y logística de distribución. También diseña marcas para las empresas minoristas que carecen de los recursos para hacerlo, particularmente las de menor tamaño. Al organizar y administrar cadenas de suministro por medio de Internet para este tipo de

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

empresas pequeñas, Li&Fung está en capacidad de combinar muchas órdenes pequeñas y alcanzar economías de escala significativas en la producción tanto como en la distribución. La empresa tiene una muy amplia red de distribución en escala mundial.

#### 4. Formación de las cadenas de suministro en México, Centroamérica y el Caribe, con base en el modelo de la producción compartida <sup>2</sup>

Estas cadenas se formaron hacia mediados de los años ochenta, bajo el impulso de las empresas textiles y del vestido norteamericanas, como una estrategia defensiva frente a la invasión de su mercado por los productos asiáticos, en el contexto de un nuevo marco regulatorio del comercio regional de productos textiles y del vestido establecido por el gobierno de los EEUU.

La integración de México, Centroamérica y el Caribe en las redes de suministro de la industria del vestido norteamericana data de los sesenta con la entrada en vigor del régimen de producción compartida establecido en la fracción 807 del sistema arancelario de los EEUU. Sin embargo las cuotas de importación establecidas por el gobierno de los EEUU limitaban la expansión de estas redes de suministro regionales.

En la segunda mitad de la década de los ochenta, las importaciones de prendas de vestir ensambladas México, Centroamérica y el Caribe recibieron un tratamiento preferencial en cuanto a cuotas de importación, mediante acuerdos especiales establecidos dentro del esquema tarifario de la fracción 807.

En el caso de los países del Caribe, las negociaciones para este acuerdo se dieron en el marco de la Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe (CBERA, por sus siglas en inglés), promulgada por el presidente Reagan en 1983, como un mecanismo para responder a la inestabilidad política de la región y promover la recuperación de sus economías mediante la exportación de manufacturas.

Esta ley, conocida también como la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI, por sus siglas en inglés) estableció un trato arancelario preferencial a las importaciones de productos provenientes de 24 países de Centroamérica y el Caribe. Al amparo de esta iniciativa, el gobierno norteamericano puso en operación un Programa Especial de Acceso (Caribbean Special Access Program) conocido como 807 A o Super 807, con la condición de que en el ensamblaje de los productos se utilizaran materiales, no sólo cortados, sino también fabricados en EEUU. Bajo este régimen, el gobierno de Estados Unidos incrementó en forma recurrente las cuotas de importación a solicitud de los países interesados.

---

<sup>2</sup> El presente apartado se basa en García de León, Guadalupe (2008), capítulo tercero.



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

Un régimen similar para los productos del vestido ensamblados en México denominado "Special Regime" entró en operación en 1989.

El nuevo marco regulatorio antes referido para el comercio regional de productos textiles favoreció el desarrollo de un complejo textil y del vestido regionalmente integrado en América del Norte. Pero al mismo tiempo restringió la integración de las actividades exportadoras a las economías nacionales.

El TLCAN introdujo elementos adicionales en este nuevo marco regulatorio orientado a promover un complejo textil y del vestido integrado en América del Norte.

Para el gobierno y las organizaciones del ramo textil y del vestido en Estados Unidos, esta vía de integración resultaba estratégica frente a las expectativas de eliminación del sistema de cuotas entonces en discusión en el marco de las negociaciones de la Ronda de Uruguay. Para ello era de fundamental importancia que el proceso de liberalización acordado con México previera reglas de origen que evitaran que dicho instrumento fuese aprovechado por los países asiáticos para ingresar al mercado norteamericano mercancías mínimamente transformadas dentro del territorio mexicano. La regla básica de origen acordada fue la de "hilo en adelante". El acuerdo incluyó una excepción referida a determinados tipos de tejidos cuya producción es limitada en América del Norte como los relativos a la ropa interior de punto, sostenes y camisetas de lana y prendas de lino y seda, considerados de origen, aunque la materia prima se importe de terceros países.

En el TLCAN quedó acordada la eliminación inmediata de cuotas y un proceso de desgravación arancelaria en un plazo máximo de 10 años. Al mismo tiempo los productos textiles y del vestido fabricados por las industrias locales (no maquiladoras) de México seguían siendo sujetos de barreras proteccionistas por parte de EEUU bajo la forma de aranceles y restricciones cuantitativas.

Las empresas líderes norteamericanas impulsaron la formación de sus cadenas de suministro regionales desde mediados de los años ochenta sobre todo en algunos de los países del Caribe (República Dominicana) y también en algunos centroamericanos (Honduras, Guatemala, El Salvador).

Una de las principales actividades que se movieron hacia Centroamérica y el Caribe fue la manufactura de prendas de algodón, especialmente pantalones por parte de empresas como Levi Strauss y VF Corporation y, también, de ropa interior, blusas y camisas, mediante operaciones de empresas como Sara Lee y Fruit of the Loom.

El traslado de la producción de estas empresas hacia el Caribe fue activamente apoyado por el gobierno norteamericano, a través de distintas agencias, en lo relativo a

**Reporte 3. Las CGV en la industria textil y del vestido**



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

asistencia para negocios, financiamiento a las empresas, apoyo a los gobiernos para atraer inversión extranjera, programas de capacitación gerencial y programas de entrenamiento para trabajadores.

En particular, la promoción, por parte de la USAID, de las exportaciones no tradicionales de los países de Centroamérica y el Caribe y sus esfuerzos por atraer IED a ellos explica el predominio de empresas extranjeras en la confección de ropa en esta zona, en abierto contraste con México en donde la mayoría de las plantas que producen prendas de vestir para exportar son propiedad de empresarios mexicanos.

Una práctica común entre las empresas norteamericanas del vestido ha sido establecer operaciones en varios países del Caribe y México, con el propósito de contar con mayor capacidad de adaptación ante la cambiante situación competitiva de las localizaciones individuales.

La entrada en vigor del TLCAN aceleró el traslado de la industria del vestido desde los EEUU hacia México. A partir de 1995 muchas empresas iniciaron o ampliaron sus operaciones de producción compartida en México. Asimismo, las mayores ventajas comerciales otorgadas por este tratado con respecto a la ICC provocaron la reubicación hacia México de muchas de las plantas instaladas previamente en Centroamérica y el Caribe.

### **5. Transformación de la industria textil y del vestido de los EEUU en los años noventa <sup>3</sup>**

Durante la década de los noventa, el mercado de consumo de prendas de vestir en los EEUU mostró un crecimiento más lento que décadas previas, combinado con una tendencia a la baja en los precios al consumidor. Ambas tendencias se tradujeron en fuertes presiones sobre las condiciones de operación de la industria textil y del vestido en su conjunto.

En un contexto de sobreoferta de prendas de vestir y de masificación de los productos de marca, los consumidores se volvieron más exigentes en cuanto al diseño, la calidad y el precio de los productos.

El comportamiento del consumidor centrado en el precio indujo un cambio en el ciclo de compras a lo largo del año. Muy pocos consumidores realizan la mayoría de sus compras de ropa de manera anticipada o al inicio de una nueva temporada. El nuevo

---

<sup>3</sup> El presente apartado se basa en García de León, Guadalupe (2008), capítulo cuarto.



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

ciclo de compras ha sido caracterizado como "justo a tiempo", con pequeñas compras a lo largo del año.

Además de buenos precios, los consumidores buscan también calidad y moda, tendiendo a comprar cada vez más productos de marca. El mercado de prendas de vestir de los EEUU se ha vuelto, de manera creciente, un mercado de prendas de marcas, tanto de las tradicionales marcas de los diseñadores-manufactureros, como de las llamadas etiquetas privadas –"private labels"–, marcas fabricadas para los minoristas y vendidas exclusivamente en sus tiendas.

Estas marcas privadas desarrolladas por las firmas minoristas les permitieron ofrecer prendas de moda a precios mucho menores que las tradicionales marcas de diseñadores.

En un ambiente de competencia exacerbada y de reducción de los márgenes de ganancia, las ventas al menudeo de ropa en el mercado de los EEUU se concentraron progresivamente en un reducido grupo de grandes cadenas comerciales.

La venta de prendas de vestir bajo etiquetas privadas por parte de las grandes empresas minoristas se convirtió en tendencia de toda la industria del vestido de los EEUU durante los años noventa.

Mediante el desarrollo de sus propias marcas o etiquetas privadas los grandes minoristas construyeron una marcada ventaja competitiva, frente a las empresas del vestido nacionales en la medida en que pudieron diferenciar sus productos, con menores costos y mayores márgenes de ganancia. Las marcas privadas se venden más baratas que las marcas nacionales pero son más rentables para los minoristas en la medida en que ellos eliminan algunos de los intermediarios en la cadena.

Los minoristas contratan la producción de prendas elaboradas exclusivamente para sus tiendas, bajo su supervisión y precios. En esta medida han tomado bajo su responsabilidad funciones empresariales de las empresas manufactureras del vestido, incluyendo diseño del producto, selección y adquisición de telas, producción de las prendas y subcontratación. De ser los principales clientes de las empresas del vestido, los minoristas se convirtieron en sus más fuertes competidores.

Gracias a su enorme poder de compra consolidado, las grandes empresas minoristas impusieron sus condiciones de suministro a las empresas del vestido, orientadas a reducir sus inventarios y acelerar la distribución de sus productos.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

Esta orientación conocida como el menudeo adelgazado ("lean retailing") estableció nuevas exigencias a los proveedores. La entrega rápida, alta calidad y otros servicios se han vuelto tan importantes como el costo.

Con el propósito de mantener bajos inventarios, en lugar de ordenar la fabricación de grandes pedidos previos a cada temporada, los minoristas adoptaron un sistema de aprovisionamiento en pequeños lotes con una frecuencia diaria o semanal.

En este esquema de abastecimiento los mayores riesgos de inventarios han sido trasladados hacia los proveedores.

Los minoristas también consolidaron sus cadenas de suministro en pocos proveedores de gran tamaño para asegurar el mejor servicio y los volúmenes requeridos a los menores precios.

Entre los servicios demandados a las empresas proveedoras están los programas de mercancías listas para su venta –"floor-ready merchandise"–, así como la administración de sus líneas de productos dentro de las tiendas, mediante tecnologías de códigos de barra, sistemas de información actualizados en tiempo real y centros de distribución altamente automatizados.

En este contexto, las empresas manufactureras tuvieron que reorganizarse en aras de una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta frente a los requerimientos de calidad, velocidad y cambios continuos de estilo. Asimismo establecieron alianzas estratégicas con sus clientes minoristas tendientes a lograr un mayor grado de eficiencia, coordinación y servicio dentro de la cadena de abastecimiento.

En los años noventa, la industria del vestido de los EEUU se reconfiguró en tres tipos de empresas:

- las que permanecieron como manufactureras, articulando diseño, corte y ensamble de las prendas de vestir;
- las que se transformaron en diseñadoras-comercializadoras de sus propias marcas, subcontratando su producción a terceros;
- los contratistas que se hacen cargo de las actividades más intensivas en trabajo, el ensamble y el terminado de las prendas, sin comprar la materia prima ni vincularse directamente con los minoristas.

Esta reorganización de la industria del vestido en los EEUU fue acompañada por una marcada concentración empresarial. Así, por ejemplo, hacia mediados de los años noventa: en el segmento de jeans VF Corporation y Levi Strauss abastecían cerca de la mitad de las ventas al menudeo; en el de ropa interior, Sara Lee y Fruit of the Loom,



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

más de dos terceras partes de la demanda en el caso de hombres y niños y cerca de la mitad en el caso las mujeres y niñas.

Las estrategias de reestructuración de las grandes empresas del vestido se organizaron en tres líneas de acción principales:

- La relocalización de una proporción cada vez mayor de su producción hacia regiones con menores costos salariales, principalmente hacia México y los países Centroamericanos y del Caribe;
- La desincorporación de sus actividades de producción para centrarse en el diseño y la administración de marcas, el desarrollo del mercado, la distribución y la logística;
- La diversificación de su gama de marcas y productos, así como de sus canales de distribución y comercialización.

### **6. Evolución en México de las cadenas de suministro basadas en la producción compartida hacia el paquete completo de fabricación <sup>4</sup>**

Las estrategias competitivas puestas en práctica por las empresas norteamericanas en la década de los noventa indujeron hacia fines de esa década una rápida evolución de las cadenas de suministro previamente establecidas en México, desde la producción compartida hacia el paquete completo de fabricación.

#### **a. Nuevas capacidades de producción**

Las capacidades de producción desarrolladas en México a partir de 1996 en el segmento exportador de la industria de la confección incluyeron instalaciones para actividades de pre-ensamble, ampliación y modernización de las propias salas de costura, así como inversiones en las etapas de acabados, empaquetado y distribución. Las actividades previas al ensamblado de la prenda (extendido, marcado y corte) proliferaron en México a partir de la entrada en vigor del TLCAN.

El desarrollo de capacidades productivas para brindar el servicio de paquete completo de fabricación implicó también una modernización en la etapa de la costura. Los requerimientos de calidad requirieron la introducción de equipo automatizado para la realización de ciertas tareas específicas, como es el caso de dobladillos y colocación de bolsillos en la confección de pantalones o faldas y la producción de cuellos y puños en la confección de camisas de vestir.

---

<sup>4</sup> El presente apartado se basa en García de León, Guadalupe (2008), capítulo quinto.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

También se establecieron capacidades de lavandería, lavado de piedra y otros procesamientos de la mezclilla, así como los estampados y bordados relacionados con la producción de playeras y camisas.

En la industria del jean, la etapa de lavado requerida para los acabados finales de la prenda fue objeto de inversiones significativas en lavadoras modernas y tecnología de punta para aumentar la capacidad de lavado en una variedad de estilos, incluyendo lavados básicos de piedra, lavados de piedra con blanqueo y lavados de piedra de color oscuro.

### **b. Formación de nuevos clusters regionales textiles y del vestido**

La evolución hacia la producción de paquete completo en su forma más desarrollada se dio en nuevos complejos industriales que integraron desde la etapa de la fabricación de la tela hasta las fases finales de empaquetado y distribución de las prendas.

Estos complejos surgieron principalmente en torno a dos tipos de productos: los pantalones casuales, principalmente de mezclilla y la producción de camisas y tops de punto.

Los más importantes de estos complejos fueron los ubicados en La Laguna, así como en la ciudad de Puebla y municipios circundantes, ambos dedicados en gran parte a la industria de la mezclilla.

También surgieron complejos de este tipo en otros estados del país, en particular en el Estado de México, en Aguascalientes y en Tamaulipas.

En el año 2000, sólo dos categorías -pantalones y knit tops- concentraron el 70 % de las exportaciones de prendas de vestir de México a los EEUU.

### **c. Organización funcional de las cadenas de suministro establecidas en México con base en el paquete completo de fabricación**

Las cadenas de suministro establecidas en México con base en el paquete completo de fabricación vincularon a un poderoso grupo de clientes en EEUU, principalmente los grandes minoristas, con sus subsidiarias, abastecedoras y subcontratistas en México.

La empresa norteamericana cliente descentraliza las funciones de coordinación / dirección de la cadena hacia una empresa proveedora del paquete completo, la cual se hace responsable de ofrecerle el producto terminado conforme a sus especificaciones.

Estas nuevas cadenas de suministro establecidas en México en la lógica del paquete completo de fabricación, tuvieron como clientes principales tres tipos de empresas norteamericanas:

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

1. Las grandes cadenas de minoristas (tiendas de descuento, tiendas departamentales y tiendas especializadas);
2. Algunas empresas diseñadoras/comercializadoras de marcas; y
3. Empresas manufactureras de mega-marcas en proceso de reducir sus actividades de producción.

Las empresas a cargo del paquete completo de fabricación en México reciben los pedidos y asumen la coordinación de las cadenas de producción para proveer el servicio completo.

El liderazgo en la organización y coordinación de las capacidades de producción para atender la nueva demanda de paquete completo fue asumido por empresas extranjeras tanto como nacionales, mediante una variedad de alianzas y acuerdos estratégicos entre empresas ubicadas de ambos lados de la frontera.

Las empresas que se posicionaron en este primer nivel de las cadenas de suministro de paquete completo en México fueron:

1. Empresas norteamericanas fabricantes de ropa, principalmente las que manufacturaban etiquetas privadas, las que manejaban pedidos de altos volúmenes y tiempos de entrega razonables y las especializadas en la producción de bienes básicos;
2. Empresas textiles de los EEU, principalmente las grandes productoras de telas de mezclilla para la industria del jean;
3. Algunas grandes empresas textiles y de la confección mexicanas, que desarrollaron vínculos directos con los minoristas y comercializadores de marcas de EEUU;
4. Contratistas que operaban como intermediarios entre los compradores en EEUU y los fabricantes en México.

Cada una de estas empresas proveedoras del servicio de paquete completo se articuló con una extensa red de subcontratistas de menor tamaño, la cual podía abarcar varios niveles e incluir en el nivel inferior pequeños talleres familiares en la economía informal.

### **d. Las empresas clientes norteamericanas como líderes en la organización de sus cadenas de suministro de paquete completo en México**

#### **i. Cadenas minoristas**

Las más importantes cadenas minoristas de los EEUU estuvieron presentes como clientes directos del servicio de paquete completo en México. Aprovechando las ventajas ofrecidas por el TLCAN localizaron pedidos de paquete completo en ciertas



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

líneas de básicos, al mismo tiempo que mantuvieron su amplia red de abastecimiento global que, en algunos de los casos, abarca más de 50 países alrededor del mundo.

En el reducido grupo de corporaciones globales cuyo proceso de consolidación en la década de los noventa les ha permitido controlar una porción significativa del mercado norteamericano de prendas de vestir destaca la presencia en México de las mayores tiendas de descuento como Wal Mart, K-Mart y Target; de JC Penney y Sears entre las tiendas departamentales y de The Gap y The Limited, en la categoría de tiendas especializadas o de concepto.

Las nuevas capacidades de servicio de paquete completo que se conformaron en distintas regiones de México hacia fines de los años noventa fueron impulsadas por la demanda de etiquetas privadas por parte las grandes tiendas departamentales y de descuento, entre las que destacan las manejadas por JCPennney, Sears, Wal Mart, K-Mart y Target.

### **ii. Empresas diseñadoras-comercializadoras de prendas de moda**

También están presentes algunas importantes empresas diseñadoras-comercializadoras de prendas de moda destinadas al segmento de más altos ingresos en el mercado norteamericano. Las marcas de mayor estatus y productos más caros son de estas estas empresas.

Algunas de las más exitosas empresas diseñadoras, que comercializan directamente sus productos, principalmente ropa casual y accesorios, en tiendas especializadas o de concepto, como GAP y The Limited, colocaron órdenes de producción de paquete completo en México.

Aunque las principales cadenas de suministro de paquete completo de estas dos empresas son las asiáticas, con la entrada en vigor del TLCAN, México se configuró como una alternativa atractiva para contratar la producción de algunas de sus líneas, principalmente jeans y camisetas. La operación de los contratos de suministro en México fue asumida por las respectivas empresas contratistas e importadoras: Gap International Sourcing, subsidiaria de GAP y Mast Industries, subsidiaria de The Limited.

México se convirtió en una fuente importante de suministro para Guess, empresa basada en Los Ángeles. Esta empresa movió hacia fines de los años noventa parte de su producción hacia las regiones del Centro y el Sureste de México, principalmente en el estado de Puebla.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

### iii. Grandes empresas del vestido

Las grandes empresas manufactureras norteamericanas, que en décadas anteriores habían promovido y conducido el establecimiento de cadenas de producción compartida en México, Centroamérica y el Caribe, también estuvieron presentes en la evolución de estas cadenas hacia el paquete completo de fabricación en México. Su experiencia, infraestructura y vínculos desarrollados con el esquema maquilador facilitaron la transición de sus operaciones en México hacia el *cut-make-trim* que incluye además del ensamble, el corte y la provisión de insumos básicos como botones y cierres y el servicio de paquete completo.

Mientras los fabricantes norteamericanos de mega-marcas se orientaron a desverticalizar sus operaciones de producción, otras firmas del vestido de ese país buscaron fortalecer sus propias competencias como fabricantes aprovechando las oportunidades abiertas por el TLCAN para forjar distintos tipos de arreglos y alianzas para una producción más integrada en México, que les permitiera elaborar sus productos con menores costos y lograr un mejor balance en sus fuentes de abastecimiento, ambos aspectos requeridos para mantener una posición como proveedores de primer nivel de las grandes cadenas minoristas de los EEUU.

Este grupo está compuesto principalmente por empresas grandes que manufacturan prendas básicas con líneas de etiquetas privadas, líneas de marcas de fábrica propias o bajo acuerdos de licencia. Si bien se trata de empresas grandes, la dimensión de sus operaciones está muy por debajo de los fabricantes de mega-marcas. En este grupo se ubican Warnaco, Oxford Industries, Tropical Sportswear International, Haggard Corporation y Tarrant Apparel Group.

La entrada en vigor del TLCAN propició la relocalización masiva de las etapas de corte, costura y terminados hacia México. Se estima que durante los primeros cuatro años de operación del tratado, la comunidad de contratistas *cut-make-trim* de los EEUU se redujo de 25,000 a alrededor de 12 mil empresas, en paralelo con la relocalización de un gran número de empresas manufactureras hacia el sur de la frontera.

En particular, una parte importante de los contratistas de manufactura de California se movió hacia México. Algunos de ellos se reubicaron en las ciudades mexicanas fronterizas más cercanas a California, sin embargo un número creciente de empresas fue estableciendo cadenas de suministro en los centros productores del vestido del interior del país, en busca de menores costos salariales y de mayores capacidades de producción integrada.

Cada empresa recurrió a distintos tipos de arreglos o alianzas para incorporar las capacidades mexicanas emergentes de paquete completo, desde el establecimiento de

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

plantas filiales (subsidiarias de *cut-make-trim*), distintas modalidades de coinversión con empresas mexicanas o contratistas extranjeros (p.e. para la inversión en equipo en las plantas de sus contratistas) o bien, acuerdos exclusivos de producción con empresas del vestido mexicanas.

### iv. Empresas textiles

Un cuarto grupo de empresas que asumieron un liderazgo como organizadoras de capacidades de paquete completo de fabricación en México fue el de las empresas textiles norteamericanas, como una vía para poder seguir operando frente a la creciente invasión de prendas de vestir importadas con base en telas asiáticas.

En el marco del TLCAN, algunas de las mayores empresas textiles de los EEUU cambiaron porciones significativas de su producción de telas hacia México. Su ubicación en la misma región que los confeccionistas les permitió reducir considerablemente sus tiempos de entrega.

Estas empresas construyeron alianzas con contratistas manufactureros o bien integraron verticalmente sus actividades hacia las etapas de confección y terminado de las prendas.

### e. Participación de las empresas mexicanas en la formación de cadenas de suministro de paquete completo orientadas a los EEUU

#### i. Las empresas que lograron posicionarse

Sólo un reducido número de grandes empresas textiles y del vestido mexicanas fueron capaces de posicionarse como proveedores de paquete completo, desarrollando vínculos directos con los grandes clientes minoristas y diseñadores/comercializadores de marcas norteamericanos.

Se trata de grandes empresas líderes de las cadenas constituidas en décadas anteriores para atender el mercado interno, con el tamaño y la capacidad financiera para hacer frente a los requerimientos asociados al establecimiento de una relación directa con los minoristas de EEUU.

Su capacidad para evolucionar hacia el paquete completo es el resultado del grado de consolidación adquirido en la etapa previa a la apertura económica.

Destacan tres de las cuatro mayores empresas del complejo textil y de la confección de La Laguna (Siete Leguas, Libra y Pafer-Huichita) y dos empresas textiles localizadas en el Estado de México (Grupo Miro y Grupo Cheja) y una en Puebla (Qualitel). Todas ellas son empresas familiares con una larga historia en el negocio textil que, en algunos casos, se remonta a los años cincuenta.



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

Muchas de estas firmas han modificado el giro original de sus negocios, abandonando las tareas de diseño y administración de sus propias marcas, para centrarse en la contratación de la producción de marcas extranjeras.

### **ii. Requisitos que las empresas mexicanas deben cumplir para desarrollar cadenas de suministro de paquete completo orientadas al mercado de los EEUU**

La producción de paquete completo por parte de las empresas mexicanas requiere extender sus actividades más allá del ensamble, para incluir la compra de telas e insumos, los servicios previos al ensamble (diseño, escalado, marcado y corte) así como las actividades posteriores, tales como etiquetado, planchado, empaquetado y preparación de los artículos para los centros de distribución. Por añadidura, la cadena de suministro debe ser capaz de responder de manera rápida y flexible a las señales de un mercado norteamericano que exige mayor calidad, tiempos de entrega más cortos, una gran variedad de estilos y volúmenes más bajos de prendas en cada estilo.

Una empresa mexicana que evolucione desde el ensamblaje hacia el paquete completo debe comprar sus propios insumos y materiales que, en el anterior esquema, eran provistos por su cliente en EEUU. Ello implica no sólo contar con la capacidad financiera para comprar dichos materiales, sino también la capacidad de identificar un amplio rango de abastecedores de materias primas, componentes y accesorios, manejar costos, calidad, entrega, transporte y cualquier otra actividad requerida en la organización del inventario de insumos requerido para correr los programas de producción por cuenta de sus clientes.

La gran mayoría de empresas textiles de México se encuentran subcapitalizadas y tecnológicamente atrasadas, son ineficientes y producen bienes de baja calidad. Sus plantas se limitan a la producción de telas básicas y carecen de la sofisticación requerida para producir telas de moda y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Para el desarrollo de capacidades de paquete completo de fabricación involucra dos retos en la etapa de la confección:

- Por una parte, remontar una especialización productiva centrada en el ensamble, para abarcar el conjunto de etapas en la secuencia de transformación de la tela y otros insumos hacia el producto terminado, listo para su distribución.
- Pero, por otra parte, evolucionar desde una producción a gran escala de prendas estandarizadas y una relativa falta de diferenciación de productos hacia capacidades de producción acordes con los nuevos requerimientos de calidad, variedad y velocidad impuestos por el mercado.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

Para las empresas mexicanas que busquen configurarse como proveedores de paquete completo es por otra parte indispensable la utilización de tecnologías informáticas de apoyo a la administración de la cadena de suministros; el intercambio electrónico de datos y los programas de inventario administrado por los vendedores de equipo para comunicaciones entre los productores y sus clientes.

### **g. Persistencia del ensamble en las cadenas de paquete completo de fabricación establecidas por las empresas mexicanas**

La organización de capacidades de paquete completo por parte de una empresa mexicana incorporando un conjunto de otras empresas supone una estructura compleja de subcontratación que, en sus niveles inferiores, sigue apoyándose en la modalidad del ensamble.

Estos niveles inferiores presentan las siguientes características:

1. Involucran a empresas locales de diferente tamaño, muchas de ellas antiguas fábricas que, ante los problemas del mercado interno, sustituyeron su giro tradicional por la maquila de exportación. Se trata de exportadores indirectos, que no están contabilizados en las estadísticas de las empresas maquiladoras.
2. La actividad de las empresas que operan en estos eslabones inferiores de las cadenas de suministro, está acotada por las necesidades de las firmas de mayor tamaño que recurren a su contratación. Las empresas nacionales o extranjeras que contratan sus servicios supervisan la producción y las apoyan en aspectos tecnológicos y organizativos. Su incorporación a las cadenas de paquete completo no implica un escalamiento significativo de sus capacidades de producción, pero sí nuevas exigencias de calidad, precio y tiempos de entrega.

Por ser la etapa de mayor sensibilidad respecto al costo de la mano de obra, la costura continúa desplazándose hacia localizaciones con menores salarios en el territorio nacional: hacia las zonas rurales cercanas a los principales complejos textiles y del vestido de La Laguna, Puebla o Aguascalientes, o bien hacia otros estados de la República cuyas características laborales los vuelven más atractivos que las localizaciones tradicionales. Este fue el caso de Yucatán y Guanajuato que al inicio de los noventa no tenían ninguna maquiladora de la confección y al finalizar la década registraban ya más de 200 establecimientos.

### **h. Una integración limitada de la industria textil y del vestido pre-existente en México a las nuevas cadenas de suministro**

La evolución hacia el paquete completo de fabricación involucró a sólo una reducida proporción de la base industrial del país integrada por las empresas de mayor tamaño.

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

El grueso de la planta productiva, compuesta por pequeños establecimientos continuó gravitando en torno al mercado interno o bien fue incorporada a estas cadenas de suministro en las operaciones de menor valor agregado.

La evolución de las redes de suministro en México hacia la exportación ha dejado al margen a la mayor parte de la planta productiva que sigue vinculada al mercado interno, inmersa en una prolongada crisis provocada por la creciente competencia externa y el propio debilitamiento del mercado interno. Su articulación a las cadenas de suministro para la exportación se dificulta debido a su atomización, sus rezagos tecnológicos y sus dificultades financieras.

En síntesis, la evolución de las cadenas de suministro establecidas en México hacia el paquete completo de fabricación en los años noventa y principios del siglo XXI fue significativa pero marginó a la mayor parte de las empresas textiles y del vestido mexicanas. Quedó pendiente la reorientación de la industria textil y del vestido de México hacia una estructura nacionalmente articulada bajo una estrategia de escalamiento y posicionamiento competitivo duradero.

### **7. Culminación del proceso de liberalización del comercio internacional de textiles y prendas de vestir**

Un periodo de 50 años de proteccionismo en el comercio internacional de textiles y vestido inició en la segunda mitad de los años 50 con las presiones por parte de los EEUU a Japón para que impusiera “restricciones voluntarias” a sus exportaciones de textiles de algodón. Siguió con presiones análogas ejercidas por el Reino Unido, primero hacia Hong Kong y, después, hacia India y Pakistán.

En secuencia a estos comportamientos proteccionistas por parte de EEUU y del Reino Unido, bajo los auspicios del GATT, que había introducido la posibilidad de medidas proteccionistas temporales destinadas a prevenir disrupciones de los mercados, en julio de 1961 fue establecido con respecto a los textiles de algodón un Acuerdo de Corto Plazo (STA) sustituido en febrero de 1962 por un Acuerdo de Largo Plazo (LTA) el que a su vez fue renovado en sucesivas ocasiones en los años siguientes.

A medida que, en el transcurso de los años sesenta y principios de los setenta, numerosos países asiáticos desarrollaron sus industrias textiles y del vestido, los gobiernos de EEUU y de los principales países importadores de Europa consideraron “necesario” diseñar un paquete más amplio de restricciones, con el propósito de regular la gama cada vez mayor de productos textiles y del vestido importados de los países en desarrollo, en la medida en que amenazaran la sobrevivencia de sus propias industrias textiles y del vestido. De las negociaciones impulsadas por los países industrializados

**Reporte 3. Las CGV en la industria textil y del vestido**

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

surgió así el Acuerdo Multifibras (AMF o MFA por sus siglas en inglés), diseñado para entrar en vigor al inicio de 1974.

A pesar de los términos utilizados en su formulación, que enfatizaban su naturaleza temporal –de corto plazo– este acuerdo permaneció vigente hasta fines de los años ochenta cuando, en el marco de las negociaciones multilaterales de la octava ronda de negociaciones del GATT –la Ronda de Uruguay–, se consideró necesario establecer un programa de desaparición gradual de las cuotas de importación previstas en el mismo.

Este programa se materializó en el denominado Acuerdo sobre Textiles y Vestido de la Ronda de Uruguay, conocido como el ATC por sus siglas en inglés, en el que establecieron cuatro fases para la liberalización del comercio internacional de productos textiles y del vestido: 16 % del conjunto de los productos en 1995; 17 % en 1998; 18 % en 2002 y el restante 49 % en 2005.

El proceso de liberalización acordado en el ATC fue considerado como obligatorio y definitivo para los países integrantes de la OMC, establecida en 1995 también en el marco de los acuerdos de la Ronda de Uruguay del GATT.

Sin embargo, los EEUU y los principales países europeos importadores de prendas de vestir diluyeron y pospusieron la implementación de este acuerdo. Dado que en el proceso de su negociación, la selección de los productos sujetos a integración fue dejada a discreción de los países industriales, dichos países:

- Incluyeron una gama mucho más amplia que la definida inicialmente de productos a ser liberalizados, incluyendo productos que ya no estaban en ese momento sujetos a cuotas; y,
- Optaron por integrar productos no sujetos a cuotas en las tres primeras fases. La mayoría de los productos sujetos a cuotas fue prevista para su integración recién en la fase final del programa. Estos productos representaban cerca de la mitad de las importaciones totales de textiles y vestido en los países de la UE y en los EEUU.

El ATC expiró el 31 de diciembre de 2004 y el comercio internacional de todos los productos textiles y del vestido quedó plenamente integrado en las reglas y disciplinas establecidas por la OMC. Todas las cuotas de importación que habían permanecido hasta entonces fueron abolidas.

### 8. Cambios en la participación de países y regiones en las importaciones de prendas de vestir de los EEUU

La concentración habida en el comercio minorista en los EEUU, la formación y evolución de las cadenas de suministro asiáticas, las transformaciones en la industria textil y del vestido norteamericana frente a la invasión de prendas de vestir producidas en Asia y la formación de las cadenas de suministro de estas empresas en México, Centroamérica y el Caribe basadas en la producción compartida y su evolución en el caso de México hacia el paquete completo de fabricación se reflejan en sucesivos cambios ocurridos en la participación de los países ubicados en distintas regiones continentales en las importaciones de prendas de vestir a partir de los años ochenta.

Tres versiones de una misma gráfica, tomadas de distintos trabajos de Gary Gereffi, uno de los expertos más reconocidos en materia de análisis de las CGV, dan cuenta de estos cambios en periodos parcialmente superpuestos: 1986-1996; 1990-2000; 1996-2008.

Las tres gráficas presentan como rasgo común el ubicar la participación de los distintos países en círculos concéntricos definidos por distintos rangos de participación de los países en el total de las importaciones de los EEUU en los años de inicio y fin de cada periodo. Los rangos de participación son los siguientes:

1. 10% +
2. 6% - 9.9%
3. 4% - 5.9%
4. 2% - 3.9%
5. 1% - 1.9%

En su caso, el desplazamiento de un país entre estos rangos de participación está representado por una flecha cuyo origen corresponde al primer año y su destino al último año del periodo.

A continuación se caracteriza la orientación principal los cambios ocurridos en cada periodo. Las gráficas correspondientes se incluyen más adelante en este apartado.

#### a. Periodo 1986-1996

En este periodo se produce en Asia la tercera migración de la industria textil y del vestido, desde Hong Kong, Taiwan y Corea del Sur hacia otros países asiáticos en desarrollo para aprovechar las cuotas de importación establecidas por los EEUU en cada caso. Esta evolución se traduce en una pérdida de participación de los Tres Grandes y un incremento de la participación de diversos países en desarrollo del Sureste y el Sur de Asia.

**Reporte 3. Las CGV en la industria textil y del vestido**



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

En Centroamérica, el Caribe y México se acelera el desarrollo de las cadenas de suministro basadas en la producción compartida. En el caso de México incluso en los primeros años del TLCAN. El desarrollo de estas cadenas de suministro se refleja en un incremento de la participación de todos estos países en las importaciones de EEUU.

La gráfica aporta información adicional sobre la caída de la participación que había sido importante de Italia, Francia y Gran Bretaña en el mercado de los EEUU.

### **b. Periodo 1990-2000**

En este periodo se profundiza el despliegue de las cadenas de suministro de los Tres Grandes hacia otros países en desarrollo del Sureste y el Sur de Asia, que se refleja en caídas adicionales en la participación de los primeros, así como el incremento gradual de la participación de los segundos en las importaciones de los EEUU.

En el caso de América del Norte, Centroamérica y el Caribe el periodo incluye la acelerada evolución ocurrida en los últimos años noventa en México de las cadenas de suministro desde la producción compartida hacia el paquete completo de fabricación, así como la reubicación hacia México de una parte significativa de las plantas de ensamble establecidas en los países de Centroamérica y la Cuenca del Caribe. Hacia fines de este periodo México alcanza una participación mayor de 10 % en el mercado norteamericano de prendas de vestir.

También incluye sin duda un desarrollo de las cadenas de suministro canadienses hacia el paquete completo de fabricación que se traduce en un incremento de su participación en el mercado norteamericano.

### **c. Periodo 1996-2008**

Este periodo refleja sobre todo el impacto de la culminación del proceso de eliminación de las cuotas de importación establecidas por EEUU en el marco del ATC y el establecimiento de la OMC, que se refleja en el fortalecimiento de la posición de China y un rediseño de las cadenas de suministro asiáticas entre los países del Sureste y el Sur de Asia, frente a una pérdida –pero ciertamente no una desaparición– de la participación de México, Centroamérica y el Caribe en las importaciones de prendas de vestir de EEUU.

En el caso de las cadenas de suministro cercanas a los EEUU, en los datos de cambio en este periodo también se reflejan las sucesivas recesiones experimentadas por la economía de los EEUU en 1998, 2001-2002 y 2008, y su impacto en la demanda de prendas de vestir y en decisiones de reducción o cancelación de planes de expansión en las cadenas de suministro de México, Centroamérica y el Caribe, así como Canadá.

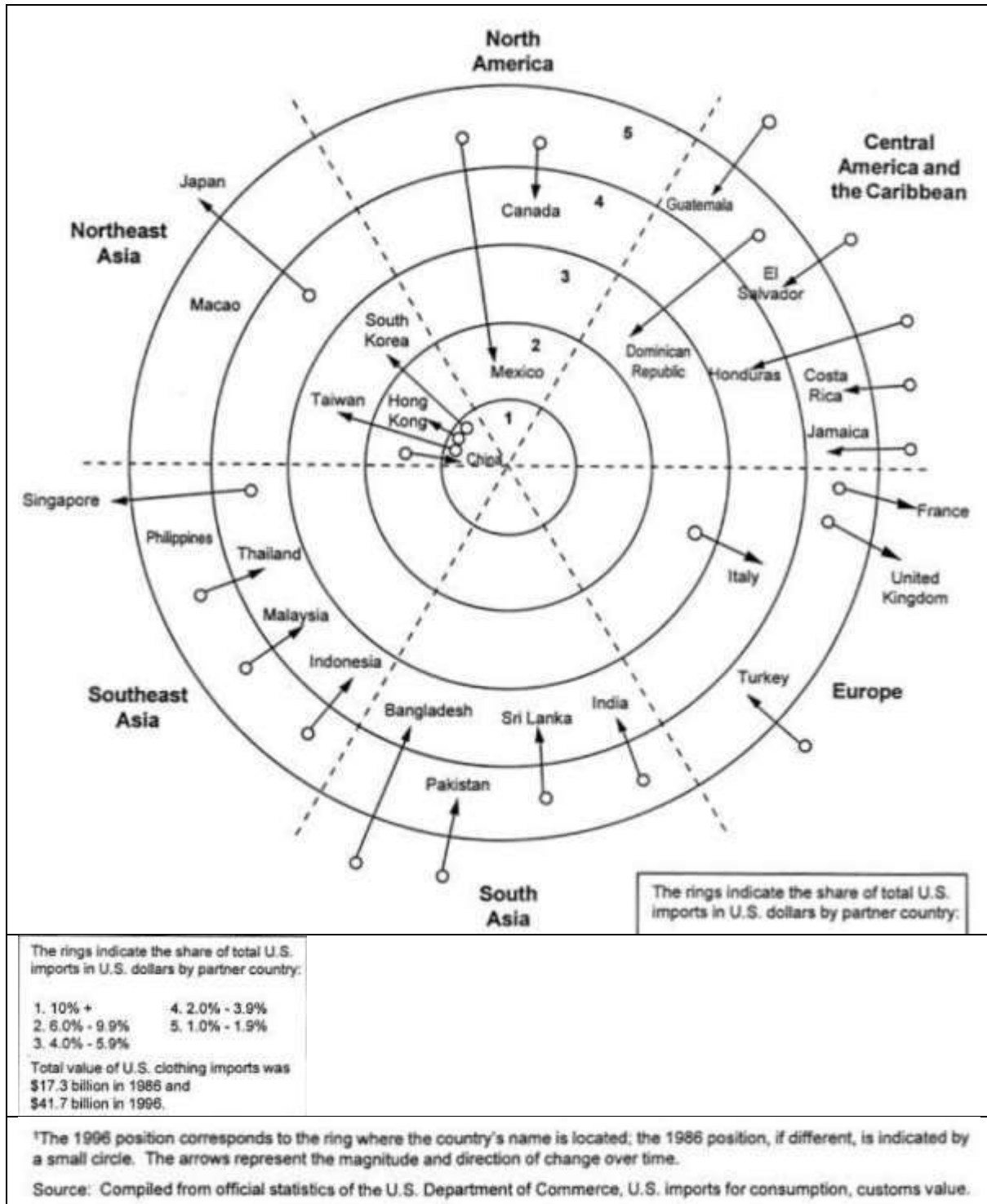




## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

Gráfica  
 Cambios en la participación de países en las importaciones de prendas de vestir de los EEUU  
 1986-1996

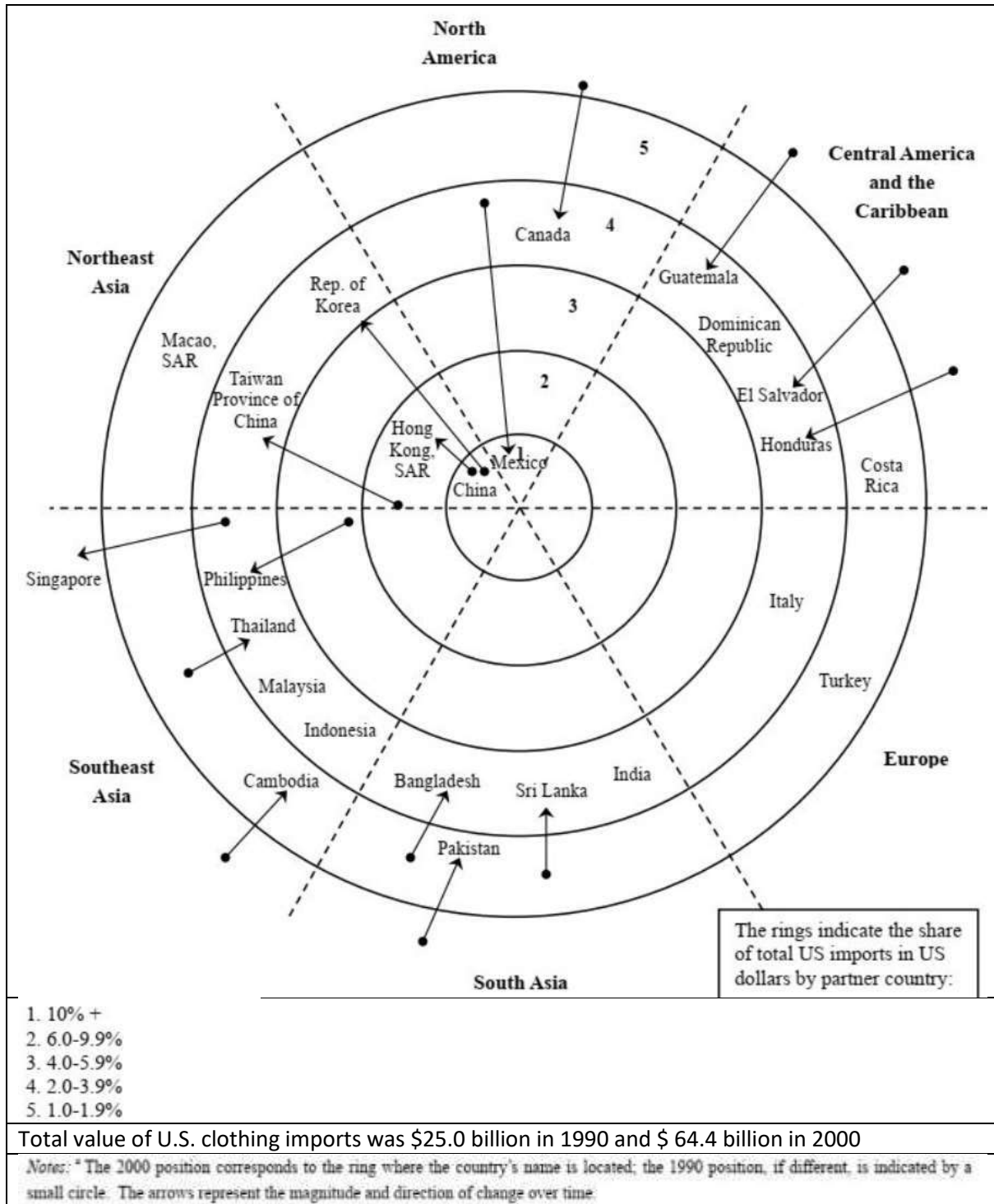


Fuente: Gereffi, Gary (1999)

**Reporte 3. Las CGV en la industria textil y del vestido**

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

**Gráfica**  
**Cambios en la participación de países en las importaciones de prendas de vestir de los EEUU 1990-2000**

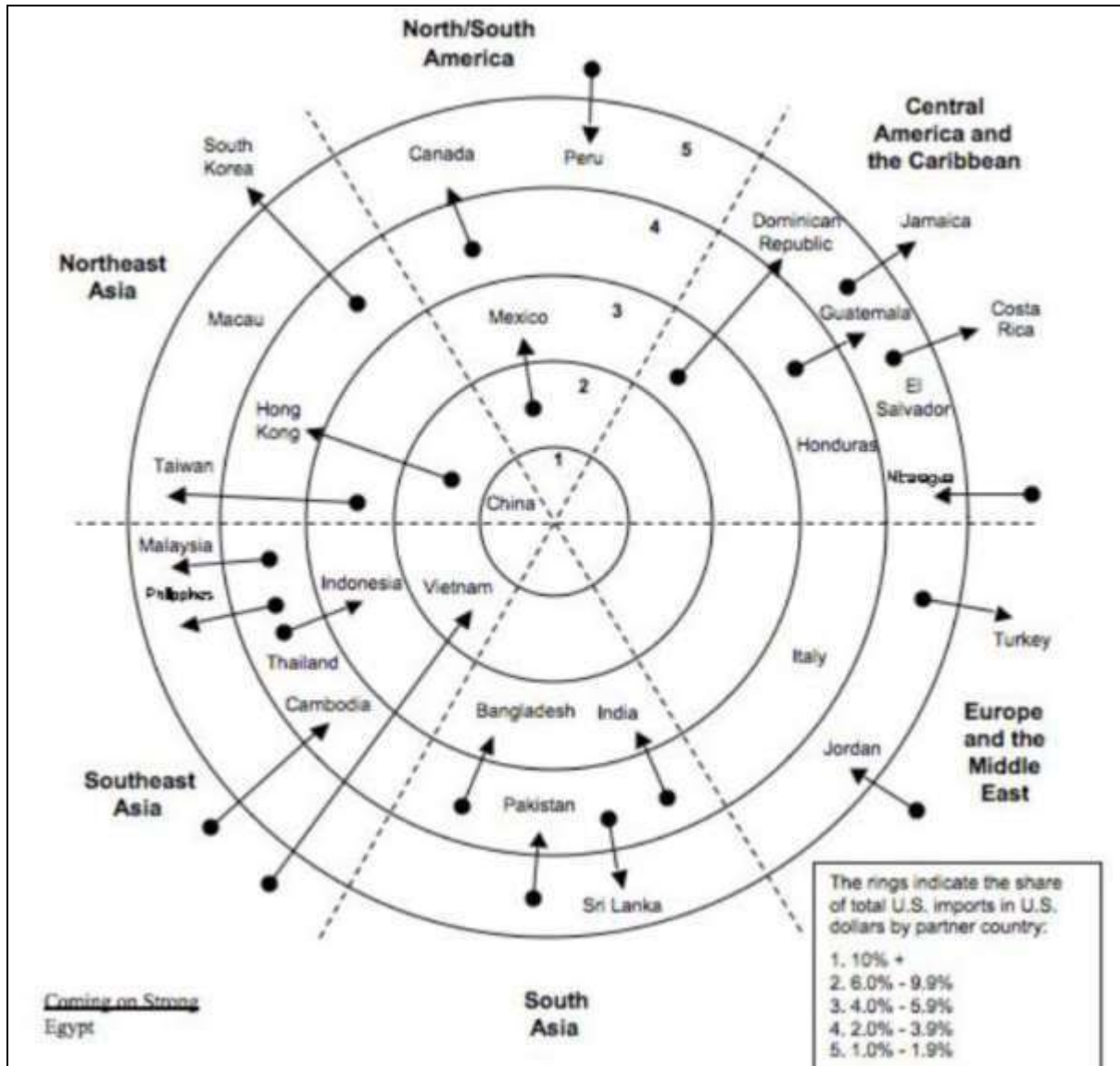


Fuente: Gereffi, Gary and Olga Memedovic (2003)

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

Gráfica

Cambios en la participación de países en las importaciones de prendas de vestir de los EEUU 1996-2008



\*The 2008 position corresponds to the ring where the country's name is located; the 1996 position, if different, is indicated by a small circle. The arrows represent the magnitude and direction of change over time.

**Total value of U.S. clothing imports was \$41.5 billion in 1996 and \$78.8 billion in 2008**

N.B.: From 1996 to 2008, China's import share of the United States apparel market grew from 15.2% to 34.5%.

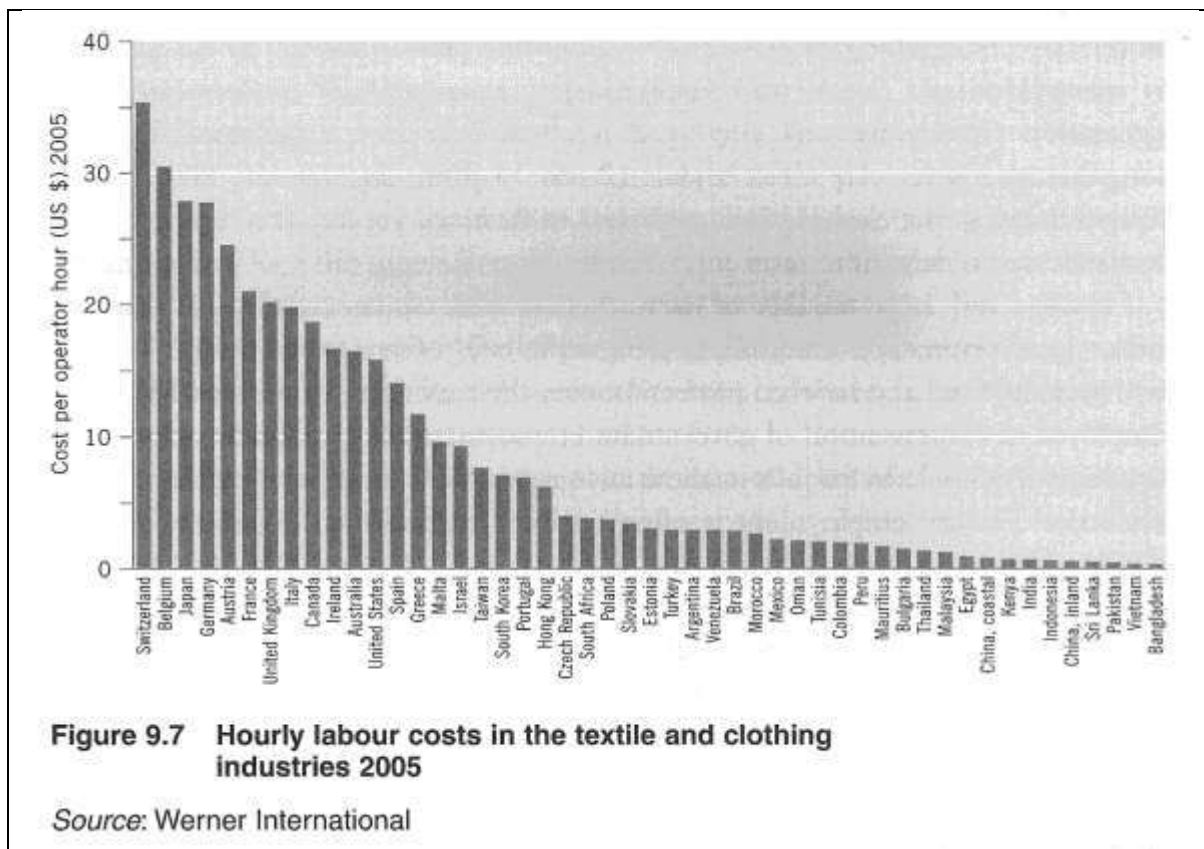
Fuente: Gereffi, Gary and Stacey Frederick (2010)

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

### 9. Factores determinantes del desplazamiento de las cadenas regionales de América del Norte por las de Asia en el mercado de prendas de vestir de los EEUU

El desplazamiento de México, Centroamérica y el Caribe por las cadenas regionales asiáticas en las importaciones de prendas de vestir por parte de los EEUU pudiera explicarse sobre todo por los costos salariales muy inferiores en los países asiáticos, tal como lo pone en evidencia la siguiente gráfica.

Gráfica  
Costos laborales /hora en la industria textil y del vestido en 2005



Fuente: Dicken (2007)

Una interpretación más compleja y articulada sobre el conjunto de los factores que incidieron en este desplazamiento fue aportada por Gary Gereffi y su equipo en diversos trabajos publicados a principios de la segunda década del siglo XXI. Los planteamientos que se exponen a continuación se basan en Gereffi (2011).



## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

### a. Escalamiento de la posición de las empresas y los países en las cadenas de suministro internacionales

Los países exportadores de prendas de vestir pueden escalar posiciones en las cadenas de suministro internacionales mediante distintas estrategias entre las cuales destacan las relativas:

- al incremento de las capacidades funcionales y la consolidación de vínculos hacia atrás en las cadenas de suministro;
- la diversificación de los mercados de exportación; y
- el desplazamiento desde los mercados de exportación hacia los mercados nacionales.

### i. Incremento de las capacidades funcionales y la consolidación de vínculos hacia atrás en las cadenas de suministro

Las economías emergentes que han crecido más rápido han seguido la siguiente secuencia de escalamiento de sus capacidades a lo largo de las CGV:

- Ensamble /corte, ensamble, terminado (“*cut-make-trim*”);
- Paquete completo de fabricación incluyendo el desarrollo de capacidades locales en la industria textil;
- Desarrollo de capacidades de diseño y procesos de desarrollo de los productos;
- Desarrollo de marcas propias y de comercialización de sus propios productos finales.

México y Centroamérica han construido una base textil muy limitada para el mercado norteamericano, mientras que países como Turquía, India, China, Corea del Sur y Taiwan tienen industrias textiles nacionales muy desarrolladas.

Turquía, la Unión Europea (15 países), India y China son exportadores de paquete completo o diseñadores y organizadores de procesos de desarrollo de productos por cuenta de terceros, pero también tienen capacidades de desarrollo de marcas propias para sus propios mercados.

### ii. Diversificación de los mercados de exportación

La mayor parte de los países exportadores de vestido han surgido como proveedores del mercado de los EEUU, de la UE y de Japón. Estos mercados maduros experimentaron reducciones en la demanda de prendas de vestir como resultado de tres recesiones sucesivas: 1998, 2001-2002 y 2008, que fue la más severa.



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

En consecuencia, una diversificación con respecto a estos mercados principales resulta conveniente para incrementar las posibilidades de crecimiento de la industria TyV de los países exportadores.

Hacia fines de la primera década del siglo XXI, China era de lejos el país con menor dependencia con respecto a los mercados de los EEUU y de la UE. Sólo algo más del 50 % de sus exportaciones se orientaban hacia estos mercados.

### **iii. Desplazamiento desde los mercados de exportación hacia los mercados nacionales.**

Algunos de los países más avanzados en la exportación de prendas de vestir, tales como China, India y Turquía, reorientaron también su producción hacia los mercados nacionales y los de países cercanos. Estos mercados les dieron mayores oportunidades de escalamiento de sus capacidades funcionales hacia el diseño y coordinación de procesos de desarrollo de productos por cuenta de terceros, así como de desarrollo y comercialización de marcas propias. También facilitaron el surgimiento en ellos de pequeños exportadores y la experimentación con respecto a las actividades más avanzadas en la cadena de valor.

En un contexto internacional de recesión económica, los productores chinos y de otros países asiáticos en desarrollo buscaron reorientar su producción principalmente hacia el mercado de China, así como el de países emergentes que no eran exportadores de prendas de vestir, Rusia en particular.

## **b. China y Asia versus México, Centroamérica y el Caribe en el mercado mundial**

### **i. Expansión de las cadenas de suministro de China hacia el Sur y el Sureste de Asia**

Debido a sus crecientes costos de producción, China dejó de ser el país exportador de prendas de vestir más competitivo.

Las empresas transnacionales líderes y del vestido, en el caso de los productos más sensibles al precio, desplazaron sus órdenes de producción de China a los países asiáticos cercanos, incluyendo Vietnam, Bangladesh y Camboya.

### **ii. Declinación del valor y la participación de los proveedores cercanos en el mercado de prendas de vestir de los EEUU**

Prácticamente todos los países de América del Norte, Centroamérica y el Caribe fueron impactados negativamente por la desaparición de las cuotas de importación completada en 2005.

La industria textil y del vestido de México depende casi por completo del mercado norteamericano. Entre los años 1992 y 2000 el 97 % de las exportaciones de México

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

tenían este destino. Con la suscripción del TLCAN las exportaciones mexicanas a Canadá se incrementaron de 1.5 % en 2000 a 4.2 % en 2005 y 6.1 % en 2009.

En el año 2000 México y la UE suscribieron un acuerdo de libre comercio tendiente a facilitar las exportaciones de México a ese mercado regional, un acuerdo que está siendo actualizado en el presente año y se encuentra pendiente de firma.<sup>5</sup>

Las exportaciones de México hacia la UE-15, Japón y Australia se incrementaron ligeramente desde 2005, pero estos mercados siguen siendo marginales para México representando en conjunto menos de un 5 % del total de dichas exportaciones.

A pesar de que los acuerdos regionales de comercio, el TLCAN, el de Centroamérica y el Caribe facilitaron el acceso de los países signatarios al mercado norteamericano también indujeron una dependencia respecto a insumos norteamericanos o locales que puede afectar la competitividad de esos países en la economía global.

### **iii. China y México en el mercado de prendas de vestir de los EEUU**

La participación de China en las importaciones de prendas de vestir de los EEUU se incrementó de 10.5 % en 2000 a 23.7 % en 2005 y a 37.9 % en 2009.

En contrapartida, México fue el país cuya participación en las importaciones de prendas de vestir de los EEUU cayó en mayor medida, pasando de 14.6 % en 2000 a sólo 5.4 % en 2009.

Los diez productos principales de exportación de la industria textil y del vestido de México a los EEUU representaron un 73 % de sus exportaciones totales en 2009. Todos estos productos principales redujeron fuertemente su participación en el mercado norteamericano, con la excepción de las T-Shirts y los trajes para hombres y niños.

Las importaciones de prendas de vestir de los EEUU procedentes de China están mucho menos concentradas que las de México. Mientras que los tres productos principales de México representaban más del 50 % del total de esas importaciones en 2009, los diez productos principales de China representaron en ese año menos de 40 % del total correspondiente a ese país.

### **c. Porqué China se configuró como ganador y México como perdedor**

Los factores principales que permitieron a China desplazar tan rápida y decisivamente en las importaciones de prendas de vestir de los EEUU se ubican en las siguientes categorías:

- Escalamiento en los procesos de producción

<sup>5</sup> <https://www.jornada.com.mx/2020/10/31/economia/020n2eco>

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

- Calidad, capacidad, puntualidad y diversidad
- Costo de la mano de obra
- Economías de escala, vínculos hacia atrás y apoyo gubernamental
- Evolución de la organización industrial hacia un mayor grado de integración regional y de escalamiento en las cadenas de valor
- Focalización de los proveedores mexicanos de las empresas manufactureras de marcas propias en el desarrollo de capacidades en nichos particulares del mercado
- Tamaño de los mercados nacionales y consolidación de capacidades por parte de los productores

### **i. Escalamiento en los procesos de producción**

A partir de los años ochenta, el gobierno chino otorgo prioridad al crecimiento de su industria textil y del vestido y apoyó el incremento de la productividad de las empresas mediante inversiones en maquinaria de hilatura, telares sin lanzadera, así como en tecnologías de control de calidad para disminuir la tasa de defectos de fabricación.

También llevó a cabo inversiones significativas en tecnologías logísticas para facilitar la colaboración a lo largo de las cadenas de suministro y la reducción de los tiempos de entrega.

Estas inversiones en tecnología le permitieron a China incrementar su participación de mercado tanto en los productos de gama baja y alto volumen, como en los productos del segmento superior de moda.

En cambio, la inversión de México en maquinaria textil fue muy reducida o nula en esa década.

### **ii. Calidad, capacidad, puntualidad y diversidad**

China superó a todos los otros países exportadores en la producción de prendas de vestir de cualquier nivel de calidad o precio y fue capaz de proveer una amplia gama de telas y de productos finales. Se convirtió, no solo en un proveedor competitivo de algún tipo de prenda de vestir, sino de prácticamente todos los tipos de prendas de vestir.

China fue percibido como un proveedor consistente de productos de calidad con entregas puntuales.

En contraste, la calidad de los productos hechos en México y sus tiempos de entrega fueron percibidos como problemáticos.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

### iii. Costo de la mano de obra

El precio promedio de las importaciones de prendas de vestir de los EEUU fluctuó en los años noventa y en los primeros cinco años de los 2000 como consecuencia de las cuotas de importación y de las salvaguardas establecidas con China.

Cuando estas restricciones fueron eliminadas, los países productores con menores costos y altas participaciones en los principales mercados provocaron una declinación consistente de los precios. En la última parte de los años 2000, la declinación en el precio promedio de las importaciones de prendas de vestir provenientes de China se hizo extensiva a las importaciones provenientes de otros países, forzados a reducir sus precios para competir con China.

Los costos laborales de China en los años 2000 fueron mayores que los de los países asiáticos en desarrollo, pero menores que los de México.

En conjunto, durante la década de los años 2000, México tuvo costos laborales superiores y una productividad más baja que sus competidores asiáticos.

### iv. Economías de escala, vínculos hacia atrás y apoyo gubernamental

La industria textil y del vestido china acumuló economías de escala mediante la conformación de agrupamientos (clusters) especializados en determinados productos y con una integración vertical en cada uno de ellos entre las empresas del vestido y las textiles.

Algunos de estos agrupamientos especializados se conformaron en ciudades individuales, mientras que otros, sobre todo en las zonas costeras se conformaron en áreas subregionales en las que se integraron las capacidades de producción y la fuerza de trabajo de las distintas ciudades participantes.

Estos agrupamientos locales especializados surgieron en los años setenta y ochenta liderados por inversionistas de Hong Kong, Taiwan y Macao con el apoyo del gobierno mediante políticas de atracción de inversión extranjera e incentivos. Muchas de estas empresas orientadas a la exportación se ubicaron en el sur de China (Guangdong y Fujian). Un segundo grupo de agrupamientos especializados surgió en los años ochenta y noventa, impulsados por inversionistas chinos en las provincias de Zhejiang y Jiangsu.

El gobierno chino tuvo un papel importante en la consolidación de todos estos agrupamientos especializados en estrecha coordinación con los inversionistas privados extranjeros y nacionales.

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

En contrapartida, la formación de agrupamientos especializados por parte de la industria textil y del vestido en México careció de apoyos gubernamentales orientados con este propósito. Los escasos programas de apoyo gubernamentales a la industria textil y del vestido buscaron sobre todo contrarrestar la invasión de prendas de vestir de origen asiático al mercado nacional.

Las empresas norteamericanas que lideraron la formación de cadenas de suministro en México buscaron trabajar con menos proveedores, más grandes y con mayores capacidades de coordinación de sus cadenas de suministro en ubicaciones estratégicas en escala mundial. México resultó desfavorecido por esta nueva orientación, en la medida en que no formaba parte de redes globales de producción y no tenía una posición estratégica en las cadenas de suministro regionales en América del Norte. Muchas de las empresas manufactureras de marcas propias que habían establecido una base de ensamble en México sustituyeron este modelo de producción compartida por uno de abastecimiento internacional de productos terminados en coordinación con grandes proveedores asiáticos.

### **v. Evolución de China hacia un mayor grado de integración regional y escalamiento de su posición en las cadenas de valor**

Mientras que China experimentó un desarrollo de su industria textil y del vestido progresivamente más integrado con el de los países vecinos del Este Asiático, México y los países de Centroamérica y el Caribe en lugar de evolucionar hacia una red integrada de producción del vestido fueron puestos a competir con respecto a las cadenas de suministro lideradas por las empresas norteamericanas del vestido.

En consecuencia, la integración regional tuvo resultados muy diferentes en el caso de los países productores de prendas de vestir asiáticos y en los de América del Norte.

En los EEUU y los países vecinos se conformó un modelo de producción compartida basado en esquemas tarifarios preferenciales. Las cadenas de proveeduría regionales se conformaron bajo el liderazgo de las grandes empresas norteamericanas textiles y del vestido como una estrategia defensiva frente a la invasión del mercado de los EEUU por las prendas asiáticas basada en el desplazamiento de las actividades más intensivas en mano de obra hacia los países vecinos.

En cambio en el Este de Asia se conformó una división del trabajo mucho más compleja e integrada, que le permitió a China escalar posiciones en las cadenas regionales de suministro y apoyarse en forma creciente en su propio mercado y el de los países vecinos para el desarrollo de capacidades de diseño y marcas propias.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

### vi. Focalización de los proveedores mexicanos en el desarrollo de capacidades en nichos de mercado

La industria del jean en México se formó con relación a las marcas nacionales de grandes empresas norteamericanas del vestido como VF (Wrangler y Lee) y Levi's (Levi's y Dockers). Sin embargo, el tamaño del mercado norteamericano para las marcas nacionales decreció significativamente en la primera década del siglo XXI.

En los años noventa, las marcas nacionales dominaban las ventas de prendas de vestir en los EEUU. En 1993 sólo el 25 % de las ventas correspondían a etiquetas privadas. En 2009 esta situación se había invertido. Sólo el 16 % de las ventas al mayoreo de prendas de vestir correspondía a las marcas nacionales, mientras que el 84 % se distribuía entre marcas de pequeñas empresas y etiquetas privadas comercializadas predominantemente en tiendas de especialidad o de concepto.

Los pantalones para hombre constituyen una de los pocos segmentos en los que las empresas manufactureras de marcas propias todavía existen y las marcas nacionales mantienen una base de consumo significativa aunque decreciente. Las estrategias competitivas de las grandes empresas norteamericanas de manufactura de marcas propias buscaron adecuarse a este escenario de mercado declinante en la primera década del siglo XXI.

- Levi's cerró todas sus plantas de manufactura y evolucionó hacia un modelo de negocios centrado en la comercialización de sus marcas.
- VF buscó desplazar gradualmente su producción a países asiáticos como Bangladesh, que podían producir los mismos productos a precios más bajos.

Las grandes tiendas de descuento y las empresas de diseño y comercialización de marcas propias, con la creación de sus etiquetas privadas, indujeron el surgimiento y rápido crecimiento de cadenas de suministro en Asia más que en América del Norte, en la medida en que no habían generado previamente cadenas de suministro con empresas norteamericanas textiles y del vestido.

Así, la relación de la industria textil y del vestido de exportación de México con las empresas norteamericanas constituyó un activo a la vez que un pasivo.

- Por una parte, le permitió establecer una relación de largo plazo con clientes en uno de los segmentos principales del mercado de prendas de vestir de los EEUU.
- Pero por la otra, la focalizó en la producción de jeans de precio bajo o medio, para el mercado básico predominantemente para hombres, más que en el



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

mercado de jeans para mujeres, más amplio y más orientado por la moda, con precios mayores.

Dado que las marcas de jeans comercializan productos tanto para hombres como para mujeres y niñ@s, los compradores tienen preferencia por países capaces de proveer los productos para estos tres mercados.

En consecuencia, para la industria textil y del vestido de México, desarrollar capacidades para abastecer el amplio y rápidamente creciente mercado de jeans para mujeres sería una evolución conveniente para conservar su competitividad.

Otra línea de diversificación para la industria textil y del vestido de México sería el mercado de pantalones que forman parte de uniformes (escolares, militares, de salud) en la que las empresas mexicanas mantienen una buena posición, por su cercanía con los EEUU. Este tipo de productos son relativamente estandarizados, más que orientados a la moda. En ellos la funcionalidad tiene una importancia mayor que la estética y las marcas tienen poca importancia en las decisiones de los grandes compradores corporativos, frente a consideraciones de costo. En particular VF, la empresa comercializadora de las marcas Lee y Wrangler, es un productor importante de uniformes.

### **vii. Tamaño de los mercados nacionales y consolidación de capacidades por parte de los productores**

China es un proveedor destacado de prendas de vestir para los compradores globales, a la vez que un mercado nacional grande y en rápido proceso de expansión.

Aunque la mayoría de las empresas manufactureras del vestido chinas operan cadenas de suministro basadas en el paquete completo de fabricación, un número creciente de ellas evolucionan hacia el diseño y comercialización de marcas de terceros y la generación de marcas propias.

La industria textil y del vestido de México debería avanzar en el desarrollo de marcas propias para el mercado nacional. En su apoyo las autoridades debieran perseverar en el control del contrabando de prendas de vestir asiáticas.

### **d. Síntesis de los factores determinantes del desplazamiento de México y Centroamérica por las cadenas de proveeduría asiáticas**

La industria textil y del vestido a nivel mundial experimentó cambios profundos en el segundo quinquenio de los años 2000. A la eliminación de las cuotas de importación en 2005 se sumó el impacto de la crisis económica de 2008-2009, que resultó en un mayor grado de consolidación de las cadenas de suministro en un número relativamente

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

pequeño de grandes empresas exportadoras de prendas de vestir, a la vez que los pequeños exportadores fueron marginados de dichas cadenas de suministro.

China, Bangladesh, Vietnam e Indonesia incrementaron su participación en las importaciones de prendas de vestir de los EEUU, a expensas de las opciones cercanas –México y los países de Centroamérica y el Caribe.

Estos países tienen acceso preferencial al mercado norteamericano, pero no lograron convertir esta preferencia en una fuente perdurable de ventaja competitiva. Esta limitación fue el resultado de:

1. Un liderazgo predominante ejercido por las empresas norteamericanas textiles y del vestido en la formación de las cadenas de suministro basadas en la producción compartida, tanto como en el paquete completo de fabricación, en el caso particular de México; y (ii)
2. una orientación predominante al mercado de los EEUU con una diversificación poco significativa hacia otros mercados.

A diferencia de lo sucedido en México, en China el gobierno contribuyó a la expansión de la industria textil y del vestido mediante altos niveles de inversión pública en infraestructura y desarrollo de la fuerza de trabajo.

Las economías de escala y la amplitud de la gama de productos aportadas por la industria textil y del vestido china, así como las oportunidades generadas por el tamaño de su mercado, le permitieron a este país impulsar con sus vecinos del este de Asia una estrategia de desarrollo regional integrado, en cuyo contexto la industria china pudo escalar posiciones en las cadenas de suministro hacia actividades de mayor valor agregado como el diseño y la comercialización de marcas propias.

Un patrón de integración económica regional basado en las capacidades complementarias de los países participantes le permitió a China también diversificar considerablemente sus mercados de exportación. China depende mucho menos de los mercados de los EEUU y de la UE que cualquier otro de los principales países exportadores de prendas de vestir.

México, Centroamérica y el Caribe conservan ventaja en algunos productos en virtud de su estrecha relación con las empresas líderes de los EEUU. Aun cuando México ha perdido participación en el mercado de los EEUU frente a China, sus vínculos con el mercado norteamericano sostuvieron su posición como uno de los principales países exportadores de prendas de vestir a EEUU.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

Sin embargo, para recuperar posiciones frente a China en el mercado de los EEUU, México, Centroamérica y el Caribe deberían replantear en su favor el modelo de integración con los EEUU que prevaleció en las últimas tres décadas, centrado en los intereses de ese país, que los pone a competir y obstaculiza su integración entre sí, diversificando las fuentes de sus insumos, tanto como sus mercados finales, para estimular la competitividad de los proveedores locales.

### 10. Inserción de las PYME en las CGV de la industria textil y del vestido: el caso de México comparado con el de tres países asiáticos

Tal como señalado previamente en los apartados cuarto y sexto de la presente nota de trabajo, las PYME se insertaron en las cadenas de suministro establecidas en México primero bajo el modelo de producción compartida y más adelante bajo el modelo del paquete completo de fabricación.

- Bajo el modelo de producción compartida las PYME locales y la mano de obra local se insertaron con base en el costo de mano de obra, sin garantía alguna de continuidad, en la medida en que constituían el medio principal de ajuste de las empresas que las contrataban frente a las variaciones negativas de la demanda de los productos en el mercado norteamericano.
- En el caso de las cadenas de suministro organizadas bajo el modelo del paquete completo de fabricación, las PYME locales tuvieron que cumplir requerimientos más estrictos en su producción, sin que por ello se les abrieran perspectivas de evolución en las cadenas de suministro, ni tampoco tuvieron garantías de permanencia en las cadenas de suministro frente a reducciones de la demanda de los productos.

El foro conocido como APEC (Asia Pacific Economic Cooperation) <sup>6</sup> llevó a cabo en 2015 un proyecto tendiente a identificar políticas y cursos de acción para promover la participación de las PYME en las CGV de la industria textil y del vestido. Este proyecto comprendió la realización de estudios sobre este tema en China, México, Indonesia y Vietnam. Los resultados del proyecto fueron publicados en 2016.

A continuación se presentan elementos destacados de estos estudios con respecto a las políticas de apoyo puestas en práctica por los gobiernos de estos cuatro países, que parecen pertinentes para valorar los alcances y limitaciones de estas políticas en el caso de México.

---

<sup>6</sup> <https://www.aduana.cl/foro-de-cooperacion-economica-de-asia-pacifico-apec/aduana/2007-02-28/103547.html>

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

### a. China

El gobierno chino dio prioridad al desarrollo de la industria TyV desde los años ochenta en adelante. Diseñó una política de atracción de IED en este sector y apoyó la inversión de las empresas en tecnología e innovación así como la conformación de clusters locales o regionales especializados.<sup>7</sup>

Si bien el gobierno central no generó una política específica de apoyo a las PYME del sector TyV, los gobiernos locales asumieron la identificación de problemas específicos y el apoyo a las PYME en el contexto de los agrupamientos locales antes aludidos.

El estudio comprendió la realización de trabajo de campo en dos de estos agrupamientos locales que ilustran la orientación y los alcances de los apoyos prestados por los gobiernos locales a la inserción de las PYME en los clusters especializados:

1. Elaboración de estrategias y planes de desarrollo de los clusters locales;
2. Creación de visiones y marcas colectivas locales;
3. Apoyo a la comercialización de los productos;
4. Promoción de la innovación tecnológica y el “upgrading” de las PYME en el contexto de los clusters locales;
5. Promoción de plataformas de servicios para las PYME, incluyendo los relativos a I&D, pruebas de calidad y cumplimiento de estándares, entrenamiento de personal, así como exhibiciones y logística;
6. Apoyo a la inserción de las PYME en las estrategias de comercio electrónico chinas.

### b. Indonesia

El gobierno de Indonesia asume como uno de sus principales retos del desarrollo nacional hacer de las PYME el pilar principal de la competitividad del país y su inserción en CGV.

Se reconoce la necesidad de un esfuerzo sistemático y sostenible para incrementar la competitividad de las PYME, mediante la calidad de los recursos humanos, la utilización de tecnologías de producción y de información apropiadas, el incremento de su accesibilidad al mercado y al financiamiento.

Entre los obstáculos que enfrentan las PYME para insertarse en CGV TyV se destacan diversas insuficiencias en lo relativo a infraestructura y servicios de transporte; insuficiencias en lo relativo a la disponibilidad de materias primas, y, una débil

---

<sup>7</sup> Estas políticas formaron parte de una política regional nacional.

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

coordinación interinstitucional en el nivel central y entre el gobierno central y los gobiernos locales.

Se recomienda a las pequeñas empresas construir sistemáticamente una colaboración con empresas exportadoras nacionales medianas y grandes, así como una coordinación horizontal para la innovación de sus productos.

Se afirma categóricamente que las políticas de apoyo a las PYME no pueden ser generales sino que deben ser diseñadas e implementadas considerando las especificidades de los problemas y obstáculos en sectores productivos específicos.

Se reconoce que las PYME de Indonesia tienen un desempeño prometedor en las CGV del sector TyV pero se destaca cierto número de obstáculos:

1. Insuficiente calidad de los productos;
2. Tecnologías e instrumentos poco adecuados en los procesos de producción;
3. Alta dependencia en la importación de materias primas;
4. Insuficiente conocimiento, experiencia y acceso a mecanismos de comercialización de los productos;
5. Acceso inadecuado a capital y financiamiento;
6. Reducida innovación y diversificación de los productos;
7. Incentivos gubernamentales mal dirigidos.

Entre las políticas y acciones propuestas por este estudio destacan desde la perspectiva de su posible aplicación en el caso de México las siguientes:

1. Establecer centros de materias primas nacionales para la industria textil e incentivar una participación en ellos de los productores tanto como de los consumidores;
2. Proporcionar en forma intensiva guía, entrenamiento y asistencia técnica a las PYME para contribuir a que sean visibles y bancables;
3. Desarrollar software que pueda ser fácilmente operado por las PYME para generar reportes financieros breves que cumplan con los estándares requeridos por los bancos y otros intermediarios financieros;
4. Mejorar la calidad y el valor agregado de los productos de las PYME destacando sus características nacionales o regionales;
5. Propiciar y apoyar la participación de las universidades en el desarrollo de tecnologías textiles y del vestido;
6. Promover activamente la participación de diseñadores y expertos en el diseño de productos de base cultural, susceptibles de ser producidos por las PYME;

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

7. Alentar la organización por parte de los gobiernos locales de festivales culturales susceptibles de atraer el turismo masivo;
8. Proporcionar a las PYME un acceso efectivo a los principales sitios de comercio electrónico a nivel mundial.

### c. Vietnam

El caso de Vietnam es el más parecido al de México en cuanto a su inserción dependiente en las CGV de la industria textil y del vestido, incluso por su orientación principalmente hacia el mercado de los EEUU.

A partir de los años noventa, Vietnam se convirtió en uno de los diez mayores países exportadores de prendas de vestir en el mundo. Los principales mercados de las prendas de vestir producidas en Vietnam son los EEUU (47 %), la UE (15.9 %), Japón (12.5 %) y Corea (10 %). Como en el caso de México las exportaciones se concentran en un limitado número de tipos de productos. Sacos y abrigos, camisas tejidas y pantalones representan un sesenta por ciento de las exportaciones totales.

La participación de Vietnam se limita a las porciones intermedias de las cadenas de suministro globales de la industria textil y del vestido. No le ha sido posible desplazarse hacia la exportación y comercialización de prendas de vestir ni tampoco hacia la proveeduría de materias primas y otros insumos.

Las cadenas de valor de Vietnam relativas a las fibras, los textiles y las prendas de vestir han surgido en forma separada y no vinculadas entre sí. La producción de fibras, de telas y las exportaciones de prendas de vestir están dominadas por grandes empresas. El mercado global ha favorecido a las grandes empresas.

Al igual que en México, la mayor parte de las empresas vietnamitas, tanto las PYME como las grandes, operan como contratistas de manufactura para las cadenas de comercio minorista extranjeras, las empresas manufactureras de marca, las oficinas de compras en el extranjero y las empresas de comercio exterior, bajo modalidades equivalentes a la producción compartida y el paquete completo de fabricación. En ambos casos, han sido incapaces de evolucionar hacia las actividades de exportación y marketing, tanto como hacia las de diseño y comercialización en las que se genera la mayor parte del valor agregado en las CGV.

Entre las estrategias y políticas de apoyo por parte del gobierno merece destacarse por una parte, una política de atracción de IED que ha atraído un gran volumen de este tipo de inversiones, mientras, por otra parte, cambios en las políticas de apoyo a la inversión nacional han tenido un impacto adverso sobre las empresas locales.



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

Las políticas de promoción orientadas a las PYME fueron demasiado generales y no ayudaron significativamente a las PYME de la industria textil y del vestido, que se han beneficiado más bien de políticas dirigidas a la promoción de este sector en su conjunto.

Los tres desafíos identificados por el estudio para las PYME de Vietnam son: la dependencia de telas y accesorios importados; la escasez de fuerza de trabajo calificada; y, los escasos vínculos de negocios.

En este contexto se considera vital para las PYME el desarrollo de conocimiento, capacidades y vínculos para insertarse en segmentos apropiados del mercado mundial. Se atribuye a las organizaciones empresariales un papel clave en materia de diseminación de información y de entrenamiento, identificación de fuentes de materias primas y de accesorios, así como en la coordinación de los esfuerzos de las PYME por integrarse en redes inter-empresariales.

### **d. México**

El estudio sobre México señala las limitaciones particulares de las políticas públicas e instrumentos de apoyo a las PYME en la industria textil y del vestido, en el marco de la ideología neoliberal prevaleciente en el país desde los años noventa, que debieran en principio poder visualizarse en otra perspectiva en los tiempos de la 4T. Dichas limitaciones están determinadas por la forma cómo se instrumentó la política de PYME en México y más ampliamente por el debilitamiento y/o la desaparición de las instituciones y los mecanismos de coordinación intersectorial e intergubernamental.

Según el estudio sobre México, en el periodo neoliberal el apoyo gubernamental a la reestructuración de la industria textil y del vestido nacional fue "deslucido y fragmentado". En los años noventa los gobiernos de Salinas y de Zedillo no tomaron medida específica alguna para suavizar la transición y apoyar la competitividad de la industria textil y del vestido nacional en el nuevo contexto de economía abierta.

En 2008, durante el gobierno de Calderón, se estableció un Fondo de Reconversión para apoyar a las empresas frente a la eliminación de las cuotas compensatorias de productos chinos en las industrias nacionales textil y del vestido, del calzado y los juguetes. Este fondo habría operado recursos por un monto de 20 millones anuales, considerado demasiado pequeño para tener un impacto relevante en los tres sectores productivos a los que estaba destinado.

En 2014, durante el gobierno de Peña Nieto, una directiva presidencial estableció un paquete más comprehensivo de apoyos a la industria textil y del vestido nacional que



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

abarcaba las fibras, los hilos, los textiles y el vestido. Este paquete incluyó las siguientes iniciativas:

1. Un registro o inventario de las empresas;
2. La promoción del cultivo de algodón en el país;
3. La implementación de un aviso anticipado sobre las importaciones;
4. Una auditoría permanente de los importadores de mercancías subvaluadas;
5. Líneas de crédito preferenciales para la adquisición de maquinaria;
6. El establecimiento de un Centro para la Innovación en la Industria Textil y del Vestido.

El estudio sobre México caracteriza los programas de apoyo a las PYME del INADEM como fragmentados, lo cual dificultaba el acceso de las PYME a paquetes articulados de apoyos. El INADEM no era la única instancia de apoyo a las PYME. El estudio también alude a programas de la Secretaría del Trabajo y de las entonces SEDESOL y SAGARPA entre otras dependencias federales. Se señala que la falta de interacción y de comunicación entre las dependencias federales susceptibles de proveer apoyos a las PYME hacía más difícil el acceso de las mismas a dichos apoyos.

En lo que respecta al financiamiento, los bancos de desarrollo debieran ofrecer créditos a las PYME en mejores condiciones que los bancos comerciales, pero sus procedimientos fueron calificados como engorrosos y tardados.

El INADEM había generado instrumentos de garantías colaterales para que los bancos comerciales otorgaran a las PYME créditos en condiciones preferenciales, pero los bancos comerciales ignoraron frecuentemente estas garantías, para seguir prestando a tasas y otras condiciones normales.

La demanda de apoyos gubernamentales por parte de las PYME de industria textil y del vestido nacional se referiría principalmente al financiamiento. Las PYME requerirían de financiamiento sobre todo con respecto a la adquisición de maquinaria o de equipos para modernizar su producción, así como para construir infraestructura física y contar con capital de trabajo para ampliar su producción.

El estudio sobre México identificó entre las organizaciones empresariales una clara conciencia respecto a la necesidad de organización y colaboración entre las PYME de la industria textil y del vestido nacional, aunque no así un acuerdo respecto a quiénes deberían impulsar y facilitar estos esfuerzos.

Los principales obstáculos para la inserción de las PYME en CGV serían: la subfacturación; la evasión fiscal y el contrabando; la falsificación de marcas y la

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

violación de la propiedad intelectual; el robo de mercancías en el transporte de las mismas; y, la insuficiencia de los mecanismos de comercialización de sus productos.

Todo lo anterior crearía un campo de juego desigual, en el que a las PYME mexicanas que intentan "ceñirse a la reglas" se les dificulta competir con base en el precio.

Según el estudio el mayor obstáculo para las PYME es la falta de fuentes accesibles de financiamiento y capital de trabajo.

Se señala que si bien el gobierno de Peña Nieto habría intentado atender a este problema, los programas con los que buscó hacerlo no se adaptaban a las necesidades de las PYME del sector textil y del vestido, que requerirían de una mayor flexibilidad y rapidez en los apoyos.

El estudio sobre México también señala como obstáculos a la inserción de las PYME en CGV un capital humano poco adaptado a los requerimientos de las mismas, una nula orientación hacia la innovación y un ambiente de competencia exacerbada entre las empresas que dificultaría la colaboración entre las mismas.

Con base en esta identificación de problemas, el estudio sobre México recomendaba al gobierno la adopción de políticas públicas con enfoque de largo plazo, basadas en la inteligencia económica y en el impulso de cambios estructurales, más que en el proteccionismo y los subsidios.

Estas políticas deberían tener como destino a la industria en su conjunto más que a empresas individuales y deberían instrumentarse mediante paquetes medidas de financiamiento, promoción y regulación.

### 11. Industria del vestido y desarrollo sustentable

La transformación de la industria textil y del vestido norteamericana ocurrida en los años noventa del pasado siglo –descrita previamente en el quinto apartado de esta nota– creó las condiciones para la evolución del mercado del vestido en ese país hacia el llamado *fast fashion*, definido como una producción masiva de prendas de vestir baratas y desechables.<sup>8</sup> La renovación reiterada de las colecciones de moda en el transcurso de un mismo año induce a los consumidores a sustituir y desechar sus prendas de vestir en forma cada vez más rápida. Esta evolución es altamente negativa desde la perspectiva de un desarrollo sustentable en escala nacional y global y ha despertado una creciente oposición por parte de las organizaciones ambientales y de la

---

<sup>8</sup> [https://www.sustainyourstyle.org/impacto-de-la-moda?gclid=EAAlQobChMI9N-JrpD27AIVR\\_7jBx3GxQ5vEAAAYASAAEgLvhd\\_BwE](https://www.sustainyourstyle.org/impacto-de-la-moda?gclid=EAAlQobChMI9N-JrpD27AIVR_7jBx3GxQ5vEAAAYASAAEgLvhd_BwE)

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

sociedad civil, así como dado lugar a visiones y propuestas de transformación de la industria textil y del vestido global para reducir el desperdicio y la contaminación y promover la restauración y la renovación de los ecosistemas.

Un ejemplo destacado de este tipo de propuesta es la generada en 2017 por la fundación filantrópica Ellen McArthur creada en 2010 con el propósito de introducir en las agendas empresariales, de los gobiernos y la academia el tema de la economía circular.

Con base en este documento a continuación se reseña el impacto negativo del *fast fashion* desde la perspectiva de un desarrollo sustentable a nivel nacional y global, así como los elementos centrales de la agenda “sistémica” propuesta por esta fundación para inducir una evolución de la industria textil y del vestido hacia una lógica de economía circular.

### a. Acerca de la necesidad de replantear el sistema textil global

La industria textil y del vestido es un sector productivo importante en la economía global. La industria del vestido a nivel mundial genera un valor de 1.3 trillones anglosajones de dólares<sup>9</sup> y más de 300 millones de empleos a lo largo de la cadena de valor.

Tal como se muestra en la siguiente gráfica, entre los años 2000 y 2015, la producción de prendas de vestir se duplicó, como resultado de una creciente población de clase media alrededor del mundo y de una venta per cápita creciente en las economías maduras. Este incremento en las ventas per cápita se debe sobre todo al fenómeno del *fast fashion*, con una renovación cada vez más rápida de los nuevos estilos, un incremento de las colecciones ofrecidas cada año a precios cada vez menores. Como resultado de lo anterior el número promedio de veces que una prenda es usada se ha reducido en ese periodo en un 20 %.

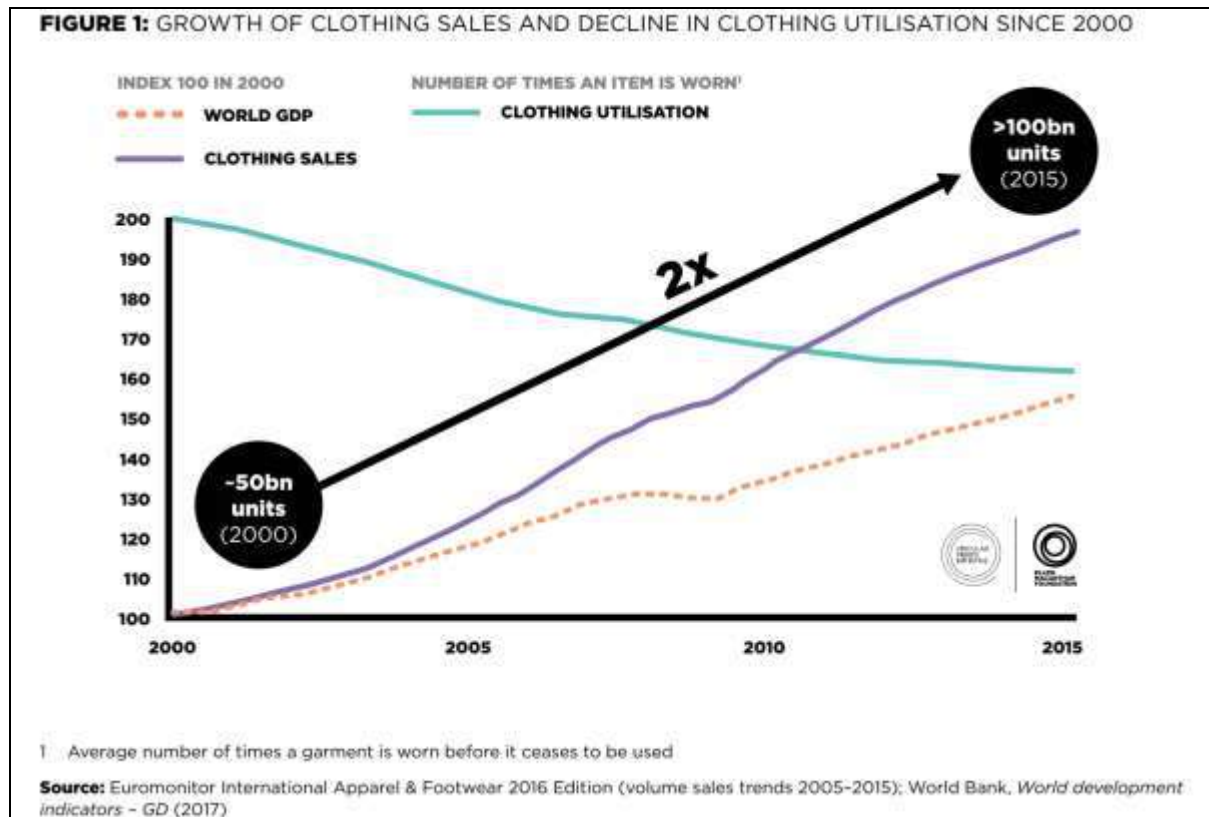
---

<sup>9</sup> Un trillón en la escala anglosajona equivale a un millón de millones.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

### Gráfica

Crecimiento de las ventas de prendas de vestir y reducción en su uso en el periodo 2000-2015



Fuente: Ellen McArthur Foundation (2017)

Pero el sistema de producción, distribución y uso de las prendas de vestir opera en una forma lineal, con un significativo impacto en términos de desperdicio y contaminación. Más de 500 billones anglosajones de dólares<sup>10</sup> se desperdiciarían debido a la subutilización de las prendas y la falta de reciclaje.

En la medida que la demanda de prendas de vestir crezca aceleradamente en las próximas décadas, la trayectoria de expansión de la industria textil y del vestido a nivel mundial bajo el actual sistema de producción podría tener consecuencias catastróficas sobre los recursos naturales, el medio ambiente y la población y afectar significativamente los rendimientos de la propia industria.

El actual sistema de producción y consumo de prendas de vestir es en extremo generador de desperdicios y contaminación:

<sup>10</sup> Un billón en la escala anglosajona equivale a mil millones.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

- Las prendas de vestir se subutilizan en forma masiva;
- Al ser desechadas casi todo el valor de sus materiales se pierde;
- El sistema de producción lineal utilizado hasta el presente es intensivo en el uso de recursos naturales y tiene impactos altamente negativos en el medio ambiente y también, en la sociedad.

La trayectoria de la industria apunta a consecuencias y desenlaces catastróficos e irreversibles a largo plazo:

- Los impactos ambientales y en materia de cambio climático podrían volverse cada vez más difíciles de administrar y controlar;
- La creciente oposición a la industria por parte de organizaciones ambientales y de la sociedad civil, así como su impacto potencial en los marcos regulatorios aplicables podrán reorientar la producción y el consumo hacia patrones más sustentables y afectar el desempeño de las empresas que no respondan en forma adecuada a la necesidad de cambio.

### **b. Propuesta de un nuevo sistema de producción y consumo de prendas de vestir**

El rasgo determinante un nuevo sistema de producción y consumo de prendas de vestir es que esté alineado con los principios de una economía circular –una que por su diseño sea restaurativa y regenerativa y proporcione beneficios no sólo para las empresas, sino también para la sociedad y el medio ambiente. En esta lógica circular, las prendas de vestir, los textiles y las fibras se conservarían con el mayor valor posible durante su uso y serían reingresadas a la economía después de su uso, en lugar de ser desechadas.

Desplazar la evolución de la industria textil y del vestido hacia este nuevo sistema de producción y de consumo requeriría de un impulso concertado entre distintos tipos de actores clave a las siguientes líneas de acción:

- La eliminación gradual y progresiva de la producción las sustancias nocivas para la salud y el medio ambiente, así como el desecho de microfibras;
- Transformar la forma cómo las prendas de vestir son diseñadas, vendidas y utilizadas para reducir el deshecho de las mismas;
- Lograr avances radicales hacia el reciclamiento de las prendas de vestir una vez desechadas por los consumidores;
- Lograr un mejor aprovechamiento de los recursos naturales mediante el uso creciente de materiales reciclables.



## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

Un nuevo sistema de producción y de consumo de prendas de vestir debería cumplir con los requisitos siguientes:

- Producir prendas de vestir de alta calidad, bajo costo y adaptación a distintas necesidades y gustos de los consumidores;
- Mantener el valor de las prendas de vestir durante y después de ser utilizadas;
- Operar con base en energías renovables y utilizar recursos renovables;
- Reflejar en el precio de los productos el verdadero costo ambiental y social de los materiales y los procesos de producción;
- Contribuir a la regeneración de los ecosistemas y eliminar la contaminación.

### **12. Las CGV de la industria textil y del vestido en la Estrategia Regional de Atracción de IED y de Inserción de las Economías Locales en CGV (ERA-IED-IEL-CGV)**

A partir de los años ochenta pero, sobre todo, a partir de los noventa, la participación de México en las cadenas de suministro de la industria TyV para el mercado de los EEUU evolucionó desde la producción compartida hacia el paquete completo de fabricación. Las empresas líderes en esta evolución fueron, de manera destacada, las empresas textiles y las empresas manufactureras norteamericanas transformadas en diseñadoras y comercializadoras de sus marcas, en el marco de sus estrategias defensivas frente a la invasión del mercado norteamericano de prendas de vestir por los países del Este asiático. Sólo contadas empresas textiles mexicanas participaron en este proceso por sí mismas o en alianza con las empresas norteamericanas antes referidas, sin un apoyo significativo por parte del gobierno de México, en el marco de la ideología neoliberal prevaleciente a partir de los años noventa. Ello en marcado contraste con los apoyos brindados por los gobiernos de Hong Kong, Taiwan y Corea del Sur a sus empresas.

Al evolucionar desde el modelo de la producción compartida hacia el de paquete completo de fabricación las empresas norteamericanas fueron creando instalaciones en ciudades interiores de las regiones del Norte y Centro-Norte, así como en el Centro del país, buscando la proximidad con la industria TyV preexistente en México. En Puebla se ubicaron en Tehuacán, San Martín Texmelucan y Teziutlán.

Este proceso estuvo sujeto a retrocesos asociados al ajuste de los planes de operación de las empresas norteamericanas frente a caídas en la demanda en el mercado norteamericano en sucesivos periodos de recesión de la economía de ese país: 1998, 2001-2002, 2008. Las empresas líderes cancelan sus pedidos a sus contratistas mexicanos y éstos despiden a sus trabajadores en sus plantas o en los talleres de ensamble dispersos en pequeños centros y localidades rurales.

## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

Pero estos retrocesos también tuvieron que ver con la erosión de la ventaja otorgada a México por el TLCAN al culminar el Acuerdo Multifibras (AMF) en 2005. En el periodo posterior al 2005, México perdió participación en el mercado de prendas de vestir de los EEUU frente a China y a diversos países en desarrollo del Sureste y Sur de Asia.

La defensa de las cadenas de suministro de América del Norte frente a las importaciones asiáticas se focalizó en el llamado menudeo adelgazado (*lean retailing*) para las grandes tiendas departamentales y de descuento, así como para las empresas diseñadoras y distribuidoras de sus propias marcas. Pero este menudeo adelgazado evolucionó hacia lo que se conoce como “*fast fashion*” que busca aprovechar e inducir el cambio de los consumidores hacia la compra de prendas que están de moda por periodos cada vez más cortos y son desechadas posteriormente. Una tendencia que ha suscitado una creciente oposición por parte de las organizaciones de la sociedad civil en EEUU tanto como en la UE. Esta oposición ocurrió también en reacción a la falta de cuidado mostrado por las empresas textiles en la prevención y control de la contaminación generada por sus procesos de tintura.

La experiencia de los estados del SSE con las cadenas de suministro textiles y del vestido orientadas al mercado de los EEUU ha sido negativa en cuanto a la vulnerabilidad de las empresas nacionales y los trabajadores involucrados, aunque en distintos grados, desde la habida bajo la modalidad del paquete completo de fabricación en Tehuacán, Puebla, pasando por las ocurridas bajo la modalidad de producción compartida en pequeñas localidades de la ex - zona henequenera de Yucatán y en el norte de Campeche (Calkiní), y terminando con la fugaz participación de Los Altos de Chiapas en el ensamble de prendas de vestir para un empresario poblano.

Parece particularmente ilustrativa la comparación entre la experiencia de Tehuacán y la la ex – zona henequenera de Yucatán y norte de Campeche:

- Después de ser una economía local exportadora, a partir del año 2000 Tehuacán regresó a producir ropa para el mercado nacional, en agrupamientos de pequeñas y medianas empresas, la articulación de redes empresariales entre empresarios amigos y el apoyo de actores institucionales como queda documentado en Castillo González, Itzel (2018). En la investigación realizada por esta académica se destacan entre otros cambios ocurridos a partir del año 2000, los siguientes: (i) una mayor presencia de las PYME; (ii) un cambio en el modelo de producción hacia un mayor número de diseños y órdenes de producción con volúmenes menores; (iii) la evolución hacia el paquete completo de fabricación para el mercado nacional; (iv) el surgimiento de marcas y diseños de

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

- empresarios tehuacaneses; (v) el abandono de tecnologías para la producción en masa y la adopción de tecnologías ad hoc para la nueva fase productiva.
- En el caso de la ex – zona henequenera de Yucatán y de Calkiní en Campeche, como queda documentado en Alonzo Solís y Canto Sáenz (2018), la inserción de estas zonas en cadenas de suministro para el mercado norteamericano se limitó a las actividades de ensamble promovidas por las empresas líderes norteamericanas, sin vinculación significativa y en competencia con las pequeñas y medianas empresas del vestido locales. El aporte de Yucatán a estas cadenas de suministro fue la mano de obra de bajo costo. Los insumos principales y el diseño de la prenda eran suministrados por las casas matrices a las empresas maquiladoras, que sólo ensamblaban el producto para su regreso al mercado de EEUU. La forma de inserción de Yucatán en las cadenas de suministro fue similar a la de una zona de libre procesamiento para la exportación, con poco impacto en la economía local; un enclave cuyos frutos no se transfirieron al resto de la economía regional por estar por completo desvinculado de ésta.

Habida cuenta de estas experiencias, en el marco de la ERA-IED-IEL-CGV, un posible impulso futuro a la participación del Sur Sureste en cadenas de suministro en la industria textil y vestido orientadas al mercado de los EEUU debería ser selectivo en grado sumo. Debería apoyarse sólo en empresas textiles nacionales que hayan tenido previamente experiencias exitosas de inserción en estas cadenas de suministro, a la vez que comportamientos más solidarios con las comunidades locales incorporadas a sus procesos de producción textil y de ensamble.

Pero a la vez, este proceso altamente selectivo de atracción de inversión nacional a la región debería ser respaldado por una interacción conjunta de los gobiernos estatales interesados con el Gobierno Federal, tendiente a promover, en el contexto político actualmente prevaleciente, la formulación de un programa sectorial de apoyo al desarrollo de la industria textil y del vestido nacional, en el que los estados del SSE tengan un lugar claro explícito y prioritario en acciones específicas de apoyo federal.

En el marco de esta estrategia selectiva de atracción de inversiones se propone a las SEDECO de los gobiernos estatales potencialmente interesados las acciones inmediatas siguientes:

1. El establecimiento por conducto de FIDESUR de contactos y entrevistas con empresarios textiles nacionales, tendientes a valorar la viabilidad de inversiones en el SSE en el marco de sus respectivas estrategias de inserción en

## **Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE**

- cadenas de suministro de prendas de vestir orientadas al mercado norteamericano.
2. La promoción, también por conducto de FIDESUR, de una relación conjunta con la Secretaría de Economía tendiente a promover:
    - a. la formulación de un programa sectorial de apoyo al desarrollo de la industria textil y del vestido nacional, y a concertar el contenido y los alcances de este programa;
    - b. la experimentación conjunta por parte del gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales involucrados, de una aproximación regional a la formulación e implementación de acciones específicas de apoyo a las PYME de la industria textil y del vestido en sus estrategias de inserción y “upgrading” en CGV.
  3. La organización de un foro en el que los actores empresariales, sociales y académicos de Puebla, Yucatán y Campeche pudieran intercambiar opiniones y valoraciones respecto al impacto de estas experiencias en el desarrollo local. A este foro pudieran ser convocados también actores representativos de empresas productoras de fibras no tradicionales y productores artesanales de prendas de vestir de todos los estados del Sur-Sureste.



## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

### Referencias bibliográficas

- Abernathy, Frederick, Anthony Volpe and David Weil (2005) *The Future of the Apparel and Textile Industries: Prospects and Choices for Public and Private Actors*. Harvard Center for Textile and Apparel Research. Cambridge, Massachusetts.
- Alonso Solís, Juan Felipe y Rodolfo Canto Sáenz (2018) *Inversión extranjera directa, cadenas globales de valor y desarrollo local: el caso de la industria del vestido en Yucatán*. En Dussel Peters, Enrique, coord. *Cadenas globales de valor. Metodología, teoría y debates*. UNAM
- Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) (2016) *Promoting the Participation of Small and Medium Enterprises in the Global Textile and Apparel Value Chains*. Project CTI 07-2015. Committee on Trade and Investment.
- Castillo González, Itzel (2018) *Reestructuración industrial y eficiencia colectiva. La experiencia de la industria del vestido de Tehuacán, Puebla*. Tesis presentada para obtener el grado de Maestra en Desarrollo Regional. El Colegio de la Frontera Norte. Tijuana, B.C.
- Dicken, Charles (2007) *Global Shifts. Mapping the Changing Contours of the World Economy*. 5<sup>th</sup> Edition. The Guilford Press. New York.
- Ellen MacArthur Foundation (2017) *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. [www.ellenmacarthurfoundation.org/publications](http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications).
- Frederick, Stacey and Gary Gereffi (2011) *Upgrading and restructuring in the global apparel value chain: why China and Asia are outperforming Mexico and Central America*. *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, Vol. 4, Nos. 1/2/3, 2011
- García de León, Guadalupe (2008) *La inserción de México en la arquitectura cambiante de redes de suministro del vestido hacia Estados Unidos (1985-2003)*. Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México y Universidad de Sonora.
- Gereffi, Gary (1994). *The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks*. In G. Gereffi & M. Korzeniewicz (Eds.), *Commodity chains and global capitalism* (pp. 95–122). Westport, CT: Praeger.
- Gereffi, Gary (1999) *International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain*. *Journal of International Economics*, 48: 37—70.



## Análisis de CGV para la definición de una estrategia selectiva de atracción de IED en la región SSE

- Gereffi, Gary and Olga Memedovic (2003) *The Global Apparel Chain: What prospects for Upgrading by Developing Countries*. UNIDO Sectoral Studies Series. <sup>11, 12</sup>
- Gereffi, Gary and Stacey Frederick (2010) *The Global Apparel Value Chain. Trade and the Crisis*. The World Bank. Development Research Group. Trade and Integration Team.
- Hayashi, Michiko (2005) *Weaving a New World: Realizing Development Gains in a Post-ATC Trading System*. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). New York and Geneva.
- Hernández de la Cruz, Luis Alberto (2018) *Transformaciones culturales y económicas en los territorios rurales. Efectos de la maquila de confección en el Valle de Tehuacán: Un análisis socioterritorial*. Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo regional. Número 52, volumen 28. Julio - Diciembre 2018.
- Spinanger, Dean (1998) *Textiles Beyond the MFA Phase-Out*. Working Paper No. 13/98. Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation (CSGR), University of Warwick, Coventry, United-Kingdom.

---

<sup>11</sup> [https://www.unido.org/sites/default/files/2009-12/Global\\_apparel\\_value\\_chain\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2009-12/Global_apparel_value_chain_0.pdf)

<sup>12</sup> [D:\My eBooks\Búsquedas Internet\Gereffi, Duke University\UNIDO-Global\\_Apparel\\_2003.pdf](D:\My eBooks\Búsquedas Internet\Gereffi, Duke University\UNIDO-Global_Apparel_2003.pdf)