

Nota de trabajo # 3 ¹ (resumen) 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. 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 conjunto 29 grandes tiendas representaban en el año 1995 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.

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. Las empresas del vestido se transformaron en diseñadoras y comercializadoras de sus propias marcas.

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 la década de 1950:

- La 1era. tuvo lugar desde los EEUU y Europa Occidental hacia Japón en los años 50 y principios de los 60, 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 70 y principios de los 80.

¹ Héctor Ferreira, 11/11/20

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 80 y en los 90 tuvo lugar una tercera migración, desde Hong Kong, Taiwan y Corea –conocidos como los “Tres Grandes” – hacia otras economías en desarrollo asiáticas.

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*”).

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

Estas cadenas se formaron hacia mediados de los años 80, 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.

Un régimen similar para los productos del vestido ensamblados en México denominado "Special Regime" entró en operación en 1989, favoreciendo 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. 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 lo cual se previeron 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.

Las empresas líderes norteamericanas impulsaron la formación de sus cadenas de suministro regionales desde mediados de los años 80 sobre todo en República Dominicana y también en Honduras, Guatemala, El Salvador. Se movió principalmente la manufactura de prendas de algodón: 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.

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.

² 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

5. Transformación de la industria textil y del vestido de los EEUU en los años noventa ³

Durante la década de los 90 se dio 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, tendiendo a comprar cada vez más productos de marca, 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, que les permitieron diferenciar sus productos, ofrecer prendas de moda a precios mucho menores que las tradicionales marcas de diseñadores y mayores márgenes de ganancia.

Los minoristas contratan la producción de prendas elaboradas exclusivamente para sus tiendas, bajo su supervisión y precios, asumiendo las funciones de las empresas manufactureras del vestido, 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; impusieron sus condiciones de suministro a las empresas del vestido, orientadas a reducir sus inventarios y acelerar la distribución de sus productos.

Esta orientación conocida como el menudeo adelgazado ("*lean retailing*") estableció nuevas exigencias a los proveedores; adoptaron un sistema de aprovisionamiento en pequeños lotes con una frecuencia diaria o semanal, trasladando los mayores riesgos de inventarios hacia los proveedores. La entrega rápida, alta calidad y otros servicios se han vuelto tan importantes como el costo.

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.

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, 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 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.

³ 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

6. Evolución en México de las cadenas de suministro basadas en la producción compartida hacia el paquete completo de fabricación ⁴

Las estrategias competitivas puestas en práctica por las empresas norteamericanas en los 90 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.

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, principalmente en torno a pantalones casuales (mezclilla) y camisas y tops de punto. En 2000, concentraron el 70 % de las exportaciones de prendas de vestir de México a los EEUU. Los complejos más importantes 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 en el Estado de México, en Aguascalientes y en Tamaulipas.

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 con clientes principales tres tipos de empresas norteamericanas: (1) las grandes cadenas de minoristas (tiendas de descuento, tiendas departamentales y tiendas especializadas); (2) algunas empresas diseñadoras/comercializadoras de marcas; (3) empresas manufactureras de mega-marcas en proceso de reducir sus actividades de producción.

La empresa proveedora del paquete completo se hace responsable de ofrecer el producto terminado conforme a sus especificaciones, articulándose con una extensa red de subcontratistas de menor tamaño, la cual podía abarcar varios niveles e incluir pequeños talleres familiares en la economía informal.

En el primer nivel de las cadenas de suministro de paquete completo se posicionaron:

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.

⁴ 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

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

i. Cadenas minoristas

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: 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.

ii. Empresas diseñadoras-comercializadoras de prendas de moda

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.

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.

iii. Grandes empresas del vestido

Las grandes empresas manufactureras norteamericanas, que anteriormente establecieron cadenas de producción compartida en México, Centroamérica y el Caribe, también estuvieron presentes en la evolución 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.

Se estima que durante los primeros 4 años de operación del TLC, la comunidad de contratistas *cut-make-trim* de los EEUU se redujo de 25,000 a alrededor de 12 mil empresas, así como la relocalización de un gran número de empresas manufactureras hacia el sur de la frontera.

iv. Empresas textiles

Las empresas textiles norteamericanas también asumieron un liderazgo como organizadoras de capacidades de paquete completo de fabricación en México, como una vía para hacer frente a la creciente invasión de prendas de vestir importadas con base en telas asiáticas. Su ubicación en la misma región que los confeccionistas les permitió reducir considerablemente sus tiempos de entrega; construyeron alianzas con contratistas manufactureros o integraron verticalmente sus actividades hacia las etapas de confección y terminado de las prendas.

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

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. 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 50. 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 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. 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.

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, por lo que es 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.

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.

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

Las capacidades de paquete completo supone una estructura compleja de subcontratación que, en sus niveles inferiores, sigue apoyándose en la modalidad del ensamble:

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 (exportadores indirectos).

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

2. 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 como fue el caso de Yucatán y Guanajuato que al inicio de los 90 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. 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 90 y principios del s. XXI fue significativa pero marginó a la mayor parte de las empresas textiles y del vestido mexicanas.

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

En los años 50 inició un periodo de proteccionismo en el comercio internacional de textiles y vestido con las presiones por parte de los EEUU a Japón para que impusiera “restricciones voluntarias” a sus exportaciones de textiles de algodón, similares a las ejercidas por el Reino Unido hacia Hong Kong, India y Pakistán. Esto, bajo los auspicios del GATT, que había introducido la posibilidad de medidas proteccionistas temporales destinadas a prevenir disrupciones de los mercados.

En el transcurso de los años 60 y principios de los 70, numerosos países asiáticos desarrollaron sus industrias textiles y del vestido. Los EEUU y los principales 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, surgiendo así el Acuerdo Multifibras (AMF o MFA por sus siglas en inglés), diseñado para entrar en vigor al inicio de 1974 y permaneció vigente hasta fines de los años 80

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

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, materializándose el Acuerdo sobre Textiles y Vestido, 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.

Sin embargo, los EEUU y los principales países europeos importadores de prendas de vestir diluyeron y pospusieron la implementación de este acuerdo vía la selección discrecional de los productos sujetos a integración. 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 las importaciones de prendas de vestir a partir de los años ochenta.

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, pero también por un conjunto de factores que incidieron en este desplazamiento:⁵

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

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 escalado 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.

⁵ Gereffi (2011)

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

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. Junto con la Unión Europea (15 países) 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 diversificado sus mercados con respecto a estos mercados principales (EEUU, UE y Japón), luego de reducciones en la demanda de prendas de vestir como resultado de tres recesiones económicas internacionales (1998, 2001-2002 y 2008, que fue la más severa). 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 que 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.

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, por lo que - en el caso de los productos más sensibles al precio - se desplazó su producción a países 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 tenían este destino. Las exportaciones de México hacia la UE-15, Japón y Australia siguen siendo marginales, 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

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

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.

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
- 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 80, el gobierno chino otorgó prioridad al crecimiento de su industria TyV, 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 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 todos los tipos de prendas de vestir, 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.

iii. Costo de la mano de obra

Cuando las cuotas de importación y las salvaguardas 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

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

precio promedio de las importaciones de prendas de vestir provenientes de China forzó a otros países exportadores reducir sus precios para competir con China.

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 TyV 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. 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.

En contrapartida, la formación de agrupamientos especializados por parte de la industria TyV en México careció de apoyos gubernamentales orientados con este propósito; los escasos programas de apoyo gubernamental buscaron sobre todo contrarrestar la invasión de prendas de vestir de origen asiático al mercado nacional. 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, resultando México desfavorecido.

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 TyV progresivamente más integrado con el de los países vecinos del Este Asiático, conformando 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.

En cambio, las cadenas de suministro lideradas por las empresas norteamericanas del vestido adoptaron 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. 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.

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 1993 sólo el 25% de las ventas correspondían a etiquetas privadas. En 2009 esta situación se había invertido: sólo 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.



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

Los pantalones para hombre constituyen uno 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.

Dado que las marcas de jeans comercializan productos tanto para hombres como para mujeres y niños, los compradores tienen preferencia por países capaces de proveer los productos para estos tres mercados, para la industria TyV 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 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.

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; un número creciente de empresas chinas 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.

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

En 2015, la APEC realizó un estudio con el propósito de identificar políticas y cursos de acción para promover la participación de las PYME en las CGV de la industria TyV, focalizándose en cuatro países: China, México, Indonesia y Vietnam. Los resultados del proyecto fueron publicados en 2016. El estudio comparado de las políticas de apoyo puestas en práctica parecen pertinentes para valorar los alcances y limitaciones de estas políticas en el caso de México.

d. México

El estudio sobre México señala las limitaciones particulares de las políticas públicas e instrumentos de apoyo a las PYME en la industria TyV, limitaciones 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, el apoyo gubernamental a la reestructuración de la industria TyV nacional fue "deslucido y fragmentado". En los años 90, los gobiernos de Salinas y de Zedillo no tomaron medida específica alguna para suavizar la transición y apoyar la competitividad de la industria TyV nacional en el nuevo contexto de economía abierta.



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

En 2008, durante el gobierno de Calderón, se estableció un Fondo de Reconversión (\$20 mdp anuales) 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.

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

Según el estudio el mayor obstáculo para las PYME es la falta de fuentes accesibles de financiamiento y capital de trabajo. La demanda de apoyos gubernamentales por parte de las PYME de industria TyV nacional se referiría principalmente al 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. 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, que ignoraron frecuentemente estas garantías, para seguir prestando a tasas y otras condiciones normales.

El estudio identificó entre las organizaciones empresariales una clara conciencia respecto a la necesidad de organización y colaboración entre las PYME de la industria TyV 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 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.

También señala entre los obstáculos: 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.

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

11. Industria del vestido y desarrollo sustentable

La transformación de la industria TyV ocurrida en los años 90 –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.⁶ 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 sociedad civil, así como dado lugar a visiones y propuestas de transformación de la industria TyV global para reducir el desperdicio y la contaminación y promover la restauración y la renovación de los ecosistemas, como la impulsada en 2017 por la fundación filantrópica Ellen McArthur, que propone elementos centrales de la agenda “sistémica” para inducir una evolución de la industria TyV hacia una lógica de economía circular.

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

La industria TyV es un sector productivo importante en la economía global. A nivel mundial genera un valor de 1.3 trillones anglosajones de dólares⁷ y más de 300 millones de empleos a lo largo de la cadena de valor. 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 %.

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 dólares⁸ se desperdiciarían debido a la subutilización de las prendas y la falta de reciclaje. 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.

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

El rasgo determinante de un nuevo sistema de producción y consumo de prendas de vestir estaría 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.

⁶ https://www.sustainyourstyle.org/impacto-de-la-moda?gclid=EAAlQobChMI9N-JrpD27AIVR_7jBx3GxQ5vEAAAYASAAEgLvhd_BwE

⁷ Un trillón en la escala anglosajona equivale a un millón de millones.

⁸ 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

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 80, 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. En este proceso se 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 a los ajustes frente a caídas en la demanda en el mercado en sucesivas recesiones de la economía norteamericana. 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.

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.

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 poblanero. Es particularmente ilustrativa la comparación entre la experiencia de Tehuacán y 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 (Castillo González, Itzel 2018). Esto propició los siguientes cambios: (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 empresarios tehuacanenses; (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 (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, 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

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

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 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.
- Alonzo 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*. 5th Edition. The Guilford Press. New York.
- Ellen MacArthur Foundation (2017) *A new textiles economy: Redesigning fashion's future*. 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.
- Gereffi, Gary and Olga Memedovic (2003) *The Global Apparel Chain: What prospects for Upgrading by Developing Countries*. UNIDO Sectoral Studies Series. ^{9,10}
- 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.

⁹ https://www.unido.org/sites/default/files/2009-12/Global_apparel_value_chain_0.pdf

¹⁰ D:\My eBooks\Búsquedas Internet\Gereffi, Duke University\UNIDO-Global_Apparel_2003.pdf