



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## Portada

**Título de la ponencia:** Determinantes de competitividad de la industria del vestido: modelo del Diamante de Porter y modelo del Doble diamante.

**Área de conocimiento:** Competitividad global

Fuentes de conocimiento y la competitividad de pequeñas empresas

Dra. Juana Patlán Pérez  
Lic. Diana Delgado

Instituto Tecnológico Autónomo de México

[patlanjuana@hotmail.com](mailto:patlanjuana@hotmail.com); [jpatlan@itam.mx](mailto:jpatlan@itam.mx)

## **Resumen**

El propósito del estudio fue explorar los determinantes de competitividad de la industria del vestido en dos dimensiones: nacional e internacional. El estudio utiliza el modelo del Diamante de Porter y el modelo del doble Diamante de Porter. Los principales determinantes de la industria mexicana del vestido son: altos costos de mano de obra, concentración en actividades de ensamble y producción de commodities. Con el modelo del doble diamante, la industria del vestido en el ámbito internacional se caracteriza por ser una cadena global dirigida por compradores, requiriéndose reconfigurar y redefinir las estrategias utilizadas para competir en los mercados globales.

## **Abstract**

The purpose of this study is to explore the competitiveness determinants of the apparel industry in two dimensions: national and international. This study employs two models: the Porter's diamond model and a double diamond model, as a theoretical framework. With Porter determinants, we identify that the Mexican apparel industry is based on high labor cost, concentration in activities of assembles, and production of commodities. With the double diamond model, the apparel industry is characterized for being a global chain directed by buyers what represents necessarily to reconfigure and to redefine the strategies utilized to compete in the global markets.

## **Título de la ponencia: Determinantes de competitividad de la industria del vestido: modelo del Diamante de Porter y modelo del Doble diamante.**

### **1. Introducción**

La industria mexicana del vestido tiene un importante arraigo en diversas regiones y constituye una fuente de empleo en muchos estados del país. El principal destino de las exportaciones mexicanas de prendas de vestir es el mercado estadounidense. En 1990 México era el séptimo exportador de prendas de vestir hacia ese mercado. Con las ventajas otorgadas por el TLCAN (Tratado de Libre Comercio con América del Norte), México se ubicó como proveedor número uno de los Estados Unidos de Norteamérica (EUA) durante 1997-2002. Sin embargo, a partir del año 2000 la industria mexicana del vestido presenta un descenso en la producción y las exportaciones, como consecuencia de múltiples factores entre los que se encuentran la creciente participación de países como China y otros competidores mundiales a través de estrategias basadas en la producción de prendas de vestir de bajo costo. La pérdida de competitividad de la industria del vestido de nuestro país se identifica a través del cierre del 23.9% de empresas durante 2000-2006, reducción del 46.9% de empleos entre 2000 y 2006 (CNIV, 2005, 2007). De igual forma, durante 2000-2006 existieron reducciones en ventas del 5.1% en la industria del vestido (INEGI, 2006, p. 107) y en la inversión extranjera directa para las industrias textil, del vestido y del cuero del 52.8% (Secretaría de Economía, 2007). En el mercado nacional los principales factores que han incidido en la pérdida de competitividad de la industria mexicana del vestido son la creciente importación de productos de bajo precio, principalmente de origen asiático y el incremento del mercado ilegal de insumos y prendas de vestir. Respecto a este último factor, según el estudio realizado por Kurt Salmon (2002, p. 10) se estima que el 58.0% del mercado nacional se abastece a través de canales ilegales derivado del contrabando, robos y prendas confeccionadas sin el pago de impuestos respectivos.

Con el fin de analizar la posición competitiva de la industria del vestido se utilizó el Modelo del Diamante de Porter (1990, p. 77) para identificar los determinantes de competitividad más relevantes. Considerando que la industria del vestido a nivel global presenta características particulares para lograr su competitividad se consideró conveniente utilizar el modelo del Doble Diamante de Porter (Moon, Rugman y Verbeke, 1995) el cual constituye una extensión a la propuesta de Porter al incluir las actividades multinacionales y la dimensión internacional de competencia. En opinión Moon, Rugman y Verbeke (1998, p. 139) existen dos diferencias metodológicas entre el modelo del Diamante de Porter y el modelo del Doble Diamante de Porter (Moon *et al.*, 1995, 1998):

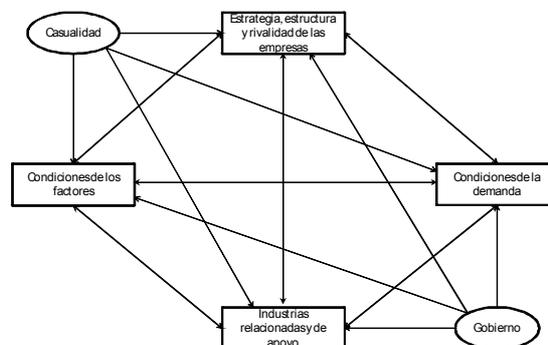
- El valor agregado sustentable en un país específico puede ser resultado de ambos tipos de empresas: de propiedad doméstica y de propiedad extranjera. Porter no incorpora actividades extranjeras dentro de su modelo y él hace una distinción entre enfoque geográfico de competencia y locus geográfico de ventaja competitiva.

- La sustentabilidad puede requerir una configuración geográfica que provoca que una industria se extienda a muchos países. De esta forma las empresas específicas y sus ventajas de localización presentes en varias naciones pueden complementarse unas a otras. En contraste, Porter argumenta que la estrategia global más competitiva incluye tantas actividades como sea posible desarrollar en un país y proveer los productos al mundo desde una base nacional. Las firmas globales, según Porter, solo exportan y en su modelo no se incorpora la complejidad organizacional de las verdaderas operaciones globales realizadas por firmas multinacionales.

El propósito del presente artículo es analizar la competitividad de la industria del vestido a partir del modelo del Diamante de Porter (1990, p. 77) y del modelo del Doble Diamante de Porter (Moon *et al.*, 1995, 1998) a fin de identificar los principales determinantes de la competitividad de esta industria (en los ámbitos nacional e internacional) y generar pautas para el logro de la competitividad de empresas mexicanas de la industria del vestido. El estudio se integra de tres secciones. En la primera se identifican los determinantes de competitividad de la industria mexicana del vestido de acuerdo con el modelo del Diamante de Porter (1990, p. 77). En la segunda sección se incorpora al análisis el modelo del Doble Diamante de Porter (Moon *et al.*, 1995, 1998) para identificar fuentes de ventaja competitiva de la industria del vestido en el ámbito internacional. Finalmente, en la última sección se presentan las principales conclusiones del estudio y recomendaciones para futuras investigaciones.

## 2. Determinantes de competitividad y fuentes de ventajas competitivas de la industria mexicana del vestido de acuerdo con el modelo del Diamante de Porter (1990).

De acuerdo con Porter (1990, p. 73) la competitividad de una nación depende de la capacidad de sus industrias para innovar y escalar. Las empresas pueden obtener ventajas competitivas respecto a sus mejores competidores mundiales por la presión y continuos cambios, beneficiándose al poseer fuertes rivales, agresivos proveedores y demanda local. El modelo del Diamante de Porter (1990, p. 77) tiene cuatro componentes interrelacionados: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, industrias relacionadas y de apoyo; y estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y dos parámetros exógenos: gobierno y casualidad (Figura Núm. 1).



Porter (1990, p. 77) sustenta que una nación es deseable que sea exitosa en industrias o segmentos industriales donde los rubros considerados en el diamante son más favorables. En los casos de Honduras (Austin Associates, 2000), Colombia (Escalante *et al.*, 2003), Bulgaria (Austin Associates, 2002), Turquía (PWC, 2002), Corea (Byoungcho y Hwy-Chang, 2004), la Región Sud-Sahariana (McRee y Casill, 2002), Castellón y sus áreas de influencia (AITEEX, 2003), la industria textil y del vestido ha sido analizada con base en el modelo del Diamante de Porter.

## 2.1 Condiciones de los factores

Según Porter (1990, p. 77) el componente de condiciones de los factores se refiere a los factores de producción que son necesarios para competir en una industria (*v.gr.*, recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital e infraestructura).

**Disponibilidad y costo de insumos.** La industria textil es una de las fuentes proveedoras de insumos de la industria del vestido en telas de. En nuestro país existe una infraestructura en materia de fibras y textiles que, en algunos casos, le permite proveer servicios de paquete completo para la producción principalmente de prendas como playeras, camisetas tipo polo, prendas de mezclilla. Sin embargo, esta industria ha sido incapaz de abastecer a la industria mexicana del vestido por una continua pérdida de competitividad a consecuencia de la falta de conversión industrial, altos costos de producción, bajos niveles de calidad, contrabando de productos, mano de obra de bajo nivel y conflictos laborales. Un factor particular lo constituye la falta de infraestructura para proveer telas en términos de calidad, diversificación (*v.gr.*, diseño, variedad y textura de telas) y precios competitivos. Además la industria textil se ha visto afectada por la incorporación de China a la OMC, la creciente participación de este país en el mercado estadounidense y el aumento del comercio con las principales economías de Asia.

**Proximidad geográfica con el mercado estadounidense.** La industria del vestido en México tiene una posición geográfica favorable comparativamente con otros países que exportan prendas de vestir a EUA. El World Trade Report (WTO, 2003, p. 64) hace referencia a las ventajas competitivas de México con respecto al mercado estadounidense el cual se ha beneficiado por la proximidad con el mercado de este país. De acuerdo con Walkins (2002), la cercanía de México con la Unión Americana le otorga ventajas competitivas respecto a costos de transportación, el menor tiempo de tránsito para hacer llegar los insumos que serán maquilados y la entrega del producto terminado a los compradores estadounidenses. Además, la proximidad permite un monitoreo más cercano de los procesos de producción y estar en posibilidad de fabricar lotes pequeños de producción según la demanda (resurtidos). Sin embargo, es de mencionar que la ventaja de proximidad con uno de los principales mercados consumidores de prendas de vestir no debe considerarse aisladamente sino más conjuntamente con otras estrategias para competir internacionalmente.

**Alto costo de mano de obra e insuficientes recursos humanos especializados.** La industria del vestido es intensiva en mano de obra, caracterizada por absorber un alto porcentaje de empleo para población femenina debido a los bajos requerimientos en habilidades, escolaridad y experiencia para desempeñar las actividades de producción. Los salarios de la industria del vestido en México son significativamente más altos que los de proveedores de prendas de vestir de otros países. La compensación promedio por hora de trabajadores de fábricas de prendas de vestir en México en 2002 fue de USD\$2.45, comparado con menos de USD\$1.60 en Guatemala, El Salvador y Honduras; USD\$0.80 en China, y menos de USD\$0.50 en Bangladesh, India y Pakistán (Mata, 2004). El alto costo de mano de obra de México en la industria del vestido permite apreciar que nuestro país no es competitivo y que está cimentada en un factor (mano de obra) que difícilmente podrá generar ventajas competitivas. Por lo que se refiere a los recursos humanos especializados para la industria del vestido a través de instituciones educativas del país se resume en carreras técnicas, licenciaturas y posgrados. De acuerdo con las estadísticas reportadas por ANUIES (2003), la formación de recursos humanos de nivel licenciatura y posgrado para la industria del vestido es incipiente en México. En 2003 existieron un total de 520 egresados y 226 titulados en licenciaturas de diseño, modas y textil los cuales representan el 0.21% y el 0.15% respectivamente del total de egresados y titulados en el país en ese año. En el nivel de maestría únicamente se reportan dos personas egresadas y tituladas en 2003.

**Dependencia tecnología y bajo nivel de tecnificación.** En materia de tecnologías de producción, la industria mexicana del vestido presenta una importante dependencia de proveedores extranjeros de maquinaria, sistemas computarizados para la producción de prendas, telas y diferentes avíos. La maquinaria disponible en el mercado nacional es en su totalidad de importación al igual que los diferentes sistemas de producción CAD y CAM, acentuándose con ello la dependencia tecnológica. Por otro lado, la falta de proveedores nacionales de telas e insumos para la producción a precios competitivos ha acentuado el creciente consumo de productos importados de bajo precio, principalmente de procedencia asiática. De acuerdo con Patlán y Delgado (2007, p. 25) los resultados identificados a una muestra de empresas de la industria del vestido del país indican que sólo 34.1% realizan diseño asistido por computadora, 31.9% efectúa patronaje con equipo automatizado, 15.0% lleva a cabo el corte con equipo automatizado, 6.5% cuenta con equipo automatizado para costura y 13.0% tiene equipo de planchado automático. Con estos resultados identificamos una amplia oportunidad y necesidad de desarrollo tecnológico en esta industria.

**Infraestructura para competir.** La principal infraestructura que posee nuestro país en la industria del vestido es la conformada para competir con paquete completo principalmente en la producción de prendas de tejido de punto tales como playeras, camisetas tipo polo y prendas de mezclilla. Por otro lado, los estados con vocación en la confección, principalmente son Puebla, Tlaxcala, Guanajuato, Monterrey, Yucatán, Jalisco, Aguascalientes, Distrito Federal, Estado de México, Nuevo León, Hidalgo y Coahuila. Existen además, regiones desarrolladas para apoyar a la industria del vestido tal es el caso de los estados de Puebla-Tlaxcala

con amplia tradición y vocación en manufacturas textiles y en confección, Guanajuato (Grupo Textil Guanajuato) y el cluster competitivo ubicado en Moreleón y zonas aledañas, el cluster de mezclilla desarrollado en Torreón, así como la creación de la Ciudad de la Confección en el Estado de Morelos en 1995 (Cutchin, Spalding, Mata, Lundy y Davitt, 1999). Otros aspectos que favorecen la conformación de ventajas competitivas son los once tratados de libre comercio que otorgan acceso seguro y preferencial a los mercados de 32 países en tres continentes con un mercado aproximado de 860 millones de consumidores (Bancomext, 2003). Aunado a lo anterior, México ha suscrito acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones con más de 17 países y tiene acuerdos para evitar la doble tributación para lo cual mantiene tratados con 27 países (Bancomext, 2003).

## **2.2 Condiciones de la demanda**

Se refiere a la naturaleza de la demanda en el mercado nacional en términos de tamaño del mercado y sofisticación de la demanda (Porter, 1990, p. 77). En México la crisis y pérdida de competitividad de la industria del vestido se refleja en la contracción en las ventas internas. Las ventas derivadas de los canales formales disminuyeron el 5.1% durante 2000-2006 (INEGI, 2006, p. 107). Los principales efectos que tiene la contracción de la demanda interna es la disminución en la producción, empleo e inversión de la industria. En el mercado nacional existe una contracción en la demanda de prendas de vestir de fabricantes nacionales como resultado de los siguientes factores:

- Importación de productos manufacturados principalmente en países asiáticos. Países como China, Tailandia, India, entre otros, han logrado generar altas economías de escala y compiten en el mercado nacional con productos de bajo costo. Es importante apuntar que muchos compradores nacionales de prendas de vestir (*v.gr.*, tiendas detallistas y departamentales) adquieren los productos directamente en los países de origen a precios competitivos y son importados e introducidos regularmente al país con el consecuente daño a la industria mexicana del vestido.
- Creciente incremento del mercado ilegal (contrabando, robo y productos confeccionados sin el pago de impuestos respectivos) de prendas confeccionadas que propician que los consumidores prefieran productos de bajo precio sin importar la calidad y procedencia de los mismos. Esta situación ha traído como consecuencia el cierre de muchas empresas que no están en condiciones de ofrecer precios competitivos por sus altos costos de producción. Tal como se comentó al inicio, se estima que el 58.0% del mercado nacional de prendas de vestir se abastece a través de canales ilegales (Kurt Salmon, 2002, p. 10).

## **2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

Se refiere a las condiciones de una nación respecto a cómo las empresas son creadas, organizadas y dirigidas, así como la naturaleza de la rivalidad (Porter, 1990, p. 77).

**Estructura y estrategias.** La estructura de la industria mexicana del vestido a diciembre de 2006 (CNIV, 2007, p. 10) fue de 70% empresas de tamaño micro, 19% pequeñas, 8% medianas y 3% grandes. Las empresas se ubican principalmente en los estados de Aguascalientes, Puebla, Tlaxcala, Distrito Federal, Morelos, Hidalgo, Guanajuato, Jalisco y el Estado de México. Además, muchas empresas maquiladoras se ubican en regiones fronterizas de los estados de Coahuila, Chihuahua y Sonora. Adicionalmente a la estructura que presenta la industria, de acuerdo con Patlán y Delgado (2007, p. 58), en México la producción de prendas de vestir se efectúa a través de empresas híbridas, maquiladoras, fábricas de fabricantes de productos de marca y fabricantes domésticos de prendas de vestir que presentan las siguientes características.

- **Empresas híbridas.** Este tipo de empresas realizan la maquila de prendas de vestir para diversas empresas y marcas, y producen su propio producto con marca propia, teniendo a su cargo la distribución y comercialización únicamente de su propio producto. Muchas empresas híbridas están certificadas por empresas comercializadoras de marca o fabricantes de productos de marca de EUA. En México es reducido el número de empresas que ofrecen paquete completo entre las que se encuentran Grupo Kaltex, Grupo Comercial Yazbek, Grupo Industrial Miro, entre otras. Es de destacar que este tipo de empresas cuentan con las habilidades para ofrecer paquete completo desde la producción de tela hasta la entrega del producto final de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- **Empresas maquiladoras.** Son empresas que se dedican únicamente al ensamble de prendas de vestir para el mercado nacional y para exportación. Las empresas maquiladoras no consumen telas, en virtud de que sus principales clientes se encargan de la compra de este insumo proviniendo tanto de EUA como de diversos países asiáticos. Estas empresas absorben el costo de la tecnología para la confección. En el caso de producción compartida, principalmente con EUA, las empresas maquiladoras llegan a recibir apoyos de sus clientes (fabricantes de productos de marca) para adquirir maquinaria o las mismas empresas les proveen la maquinaria usada, mucha de la cual ha quedado en desuso en países desarrollados. En virtud de muchas de estas empresas no realizaron por años la etapa de diseño de la prenda carecen de las habilidades respectivas para ello, por lo que ante la reducción e insuficientes pedidos para maquilar han cerrado sus plantas, implementan estrategias para reducir costos y mano de obra, realizan la contratación de mano de obra únicamente por el tiempo de confección de las prendas (paros técnicos o cierre temporal de las operaciones de la empresa) e incursionan en la maquila para empresas nacionales. Algunas empresas de este tipo incursionan en el diseño de prenda para iniciar la fabricación de productos propios.
- **Fábricas de fabricantes de productos de marca.** En México al igual que otros países se ubican las fábricas de los fabricantes de productos de marca con fábrica. Las fábricas de este tipo de empresas (*v.gr.*, Levi Strauss, Benetton) tienen el propósito de confeccionar prendas de vestir bajo los diseños, estándares, especificaciones y procesos establecidos por la casa matriz. La distribución y comercialización de los productos de marca de este tipo de empresas se realiza a través de las comercializadoras y/o distribuidoras

de los fabricantes de productos de marca. En el mercado nacional la comercialización de este tipo de productos se lleva a cabo a través de tiendas departamentales, tiendas de autoservicio y tiendas especializadas nacionales.

- **Fabricantes domésticos de prendas de vestir.** Son empresas locales o regionales que fabrican su propio producto. Los productos de este tipo de empresas se comercializan en el mercado nacional a través de tiendas detallistas ubicadas en diversos estados del país (tiendas departamentales, tiendas de autoservicio y tiendas especializadas nacionales), tiendas propias, boutiques y tiendas pequeñas, empresas públicas y/o privadas como son escuelas, dependencias gubernamentales y empresas de la iniciativa privada (con la venta de uniformes principalmente), mayoristas y/o distribuidores, el mercado informal y otros canales de distribución y comercialización tales como venta por catálogo, outlets, etc. Este tipo de empresas utilizan telas de origen nacional y de fabricación extranjera. Muchas de las empresas de este tipo son de tamaño micro y pequeñas, sin embargo existen empresas medianas y grandes con gran experiencia y presencia en el mercado nacional, tal es el caso de Grupo Manchester (marcas: Manchester, Canavati, etc.), Grupo Portefino (marcas: Portefino, Khaki & Blues) y Proyecciones de la Moda (marca: Julio).

**Rivalidad de las empresas.** Los factores de rivalidad entre las empresas de la industria mexicana del vestido se centran en una competencia a través de precios, tamaño y segmento de la empresa, y servicio al cliente (Patlán y Delgado, 2007, p. 56).

- **Rivalidad a través de precios.** A consecuencia de la constante competencia para disponer de pedidos e incrementar las ventas, muchas empresas han reducido sus precios obteniendo con ellos menores márgenes de utilidad. Este factor ha repercutido de manera importante a empresas pequeñas que no logran obtener economías de escala. Contrariamente, las empresas medianas y grandes están en posibilidad de ofrecer bajos precios. Como resultado de la rivalidad por ofrecer bajos precios en las prendas de vestir confeccionadas se ha generado una intensa búsqueda de la eficiencia y productividad de las empresas de esta industria.
- **Rivalidad a través del tamaño de las empresas y los segmentos que atienden.** Las empresas grandes compiten en términos de atender pedidos de mayor volumen y mercados nacionales con productos de alta calidad. Las empresas medianas se encuentran en una posición intermedia, atienden pedidos de cierto volumen y segmentos específicos de mercados regionales. Las empresas pequeñas y micro compiten en segmentos y nichos específicos dentro de un ámbito local y/o regional como consecuencia principalmente de su capacidad y de la especialización lograda para atender un reducido número de segmentos. En muchos casos las empresas pequeñas y micro fabrican productos para empresas medianas o grandes, principalmente a través de maquila.

- **Rivalidad a través de servicio al cliente.** Este tipo de rivalidad se hace evidente a través de estrategias de satisfacción total del cliente desde la competencia por ofrecer una pronta respuesta hasta el proveer el servicio de distribución y entrega de acuerdo con los requerimientos del cliente.

#### **2.4 Industrias relacionadas y de apoyo**

Porter (1990, p. 77) argumenta que la presencia de proveedores e industrias relacionadas dentro de una nación proporciona una ventaja competitiva internacionalmente por los beneficios generados a través de la innovación, escalamiento, flujo de información y tecnología.

- La industria del vestido en México al igual que otros sectores industriales tiene acceso a los diversos programas de apoyo que operan por conducto de instituciones gubernamentales y de la iniciativa privada en los ámbitos regional y nacional. Recientemente se ha apoyado la creación de centros de diseño en diversas regiones del país (*v.gr.*, Aguascalientes, Puebla), sin embargo los resultados son incipientes y no significativos. Por otro lado, no existe la suficiente infraestructura de industrias conexas y de apoyo necesarias para que las empresas experimenten un crecimiento y desarrollo indispensable para ofrecer diseño de prendas de vestir, fabricación de productos con valor de marca y producción de paquete completo.

### **3. Determinantes de competitividad de la industria del vestido de acuerdo con el modelo del Doble Diamante de Porter: incorporación de la dimensión internacional.**

El modelo del Diamante de Porter (1990) sugiere determinantes importantes para la competitividad global de una nación. Sin embargo, en opinión de Moon *et al.*, (1995, 1998) el modelo es incompleto principalmente porque no incorpora actividades multinacionales de las empresas y omite la dimensión internacional para analizar la posición competitiva de una industria o país. Para resolver este problema Dunning (1992, p. 135) incorporó las actividades multinacionales como una variable exógena adicionada al modelo del Diamante de Porter. De igual forma Rugman y Verbeke (1993, p. 283) han intentado operacionalizar el modelo del Diamante de Porter y recomiendan un método para extender la estructura propuesta por Porter para incorporar la perspectiva de empresas multinacionales. Por su parte, Moon *et al.*, (1995, 1998) generaron una propuesta que consiste en la extensión del original Modelo de Porter a un modelo denominado Doble Diamante en el cual las actividades multinacionales se incorporan formalmente al modelo original de Porter (Figura Núm. 2).

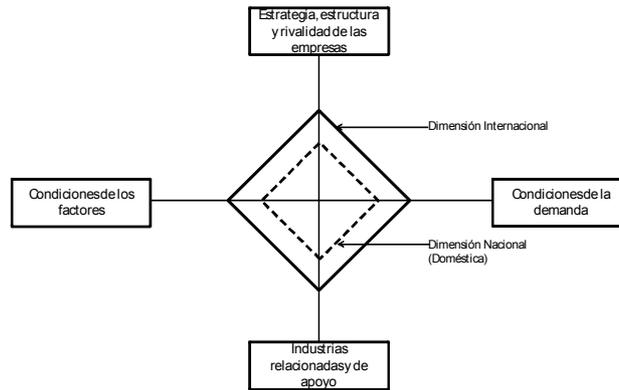


Figura Núm. 2. Modelo del Doble Diamante de Porter (Moon *et al.*, 1995, 1998).

De acuerdo con el Modelo del Doble Diamante de Porter, la competitividad de una nación depende tanto de los componentes relativos a la dimensión nacional (*cf.*, Figura 1) como a los componentes de la dimensión internacional (*cf.*, Figura 2). Bajo este modelo la competitividad de una nación es definida como la capacidad de las empresas para realizar actividades que incorporen valor agregado a los productos fabricados, en una industria específica y en un país particular para sustentar este valor agregado durante largos periodos de tiempo y competir internacionalmente (Moon *et al.*, 1998, p. 139). El uso del doble modelo del Diamante de Porter se ha utilizado en un reducido número de estudios, tal es el caso del análisis de competitividad en el mercado global de la industria del vestido de Corea (Jin y Moon, 2006) y para evaluar la competitividad de Corea y Singapur (Moon *et al.*, 1998).

### 3.1 Condiciones de los factores

En el modelo del Doble Diamante, este componente se refiere a las condiciones de los factores en el ámbito internacional o global.

**Disponibilidad y costo de insumos.** La industria textil en México paulatinamente ha enfrentado la competencia de empresas extranjeras de gran tamaño que ofrecen alta calidad, diseño, bajo costo e innovaciones tecnológicas en este campo, el contrabando de productos textiles asiáticos y los productos asiáticos de bajo costo. Bajo este panorama la industria del vestido se enfrenta a la necesidad de búsqueda de insumos (principalmente telas) que den respuesta a las demandas del mercado en términos de diseños, colores, texturas y bajo precio. En muchos de los casos dichos requerimientos se cubren con la amplia gama de productos asiáticos de bajo precio disponibles en el mercado nacional e internacional que la industria textil mexicana no ha sido capaz de abastecer. En este tenor de ideas, diversos países se han preparado para contar con una industria integrada y cuentan con clusters con proveedoras de insumos a fin de no presentar dependencia y ofrecer respuestas rápidas a los principales países consumidores de prendas de vestir.

**Rapidez y oportunidad para abastecer los principales mercados globales de la industria del vestido.** No obstante la ventaja competitiva que posee México por su proximidad con EUA, la creciente competencia

basada en bajos costos de producción y la integración de la cadena ha provocado un incremento en la participación de China en las importaciones de prendas de vestir de los EUA. Según Audet (2004, p. 62), los tiempos de embarque de países como India, Bangladesh y Sri-Lanka a la unión americana son, en promedio, de 28 días comparado con los dos días que tardan los pedidos procedentes de México. Es de mencionar que la ventaja competitiva que posee México respecto a su proximidad con EUA se ve amenazada en virtud de que los embarques de China al mercado estadounidense se efectúan en dos días porque los fabricantes transportan los pedidos por vía aérea (Audet, 2004, p. 62), por lo cual la distancia geográfica existente entre ambos países no constituye una desventaja, sino más bien se ve subsanada dando respuesta inmediata y oportuna por parte de fabricantes chinos. Adicionalmente a este factor, es importante considerar que la industria del vestido en China se encuentra en un nivel mayor de integración lo que amplía las ventajas competitivas para acceder el mercado estadounidense.

**Recursos humanos.** Una de las principales fuentes de competitividad de la cadena global de la industria del vestido lo constituirá el costo de producción y el costo de mano de obra. China es uno de los países con más bajo costo de mano de obra. El salario por hora de este país representa el 28.5% del de México y 4.2% de los salarios por hora de EUA. Con Honduras el 41.0% y con Guatemala el 31.0% (Bancomer, 2002). Por esta razón las estrategias de la industria textil de EUA están enfocadas a la subcontratación global, la producción compartida y la contratación preferente de paquete completo a través de proveedores globales altamente competitivos capaces de ofrecer soluciones integrales, con pronta respuesta y altos niveles de calidad.

**Tecnologías y nuevos desarrollos tecnológicos.** De acuerdo con EURATEX (2002) la base de la competitividad de la industria del vestido estará sustentada en la innovación de productos y procesos, nuevos modelos de negocios y formas de administración basados en la investigación y desarrollo tecnológico. Una ventaja competitiva la constituye el uso de tecnologías CAD, CAM, CIM y EDI a fin de asegurar no solo el diseño del producto sino también una alta eficiencia productiva. El cambio tecnológico más importante ha sido a través del uso de las tecnologías de información (Kilduff, 2000). Las principales contribuciones de las TI se traducen en un rediseño de la producción (desde diseño hasta acabados) de prendas de vestir, la distribución y la comercialización. El uso de las TI se enfocan principalmente a las aplicaciones para el comercio electrónico (*v.gr.*, B2B, B2C, catálogos electrónicos, pasarelas virtuales), la administración interna de las empresas y la comunicación y administración de agentes externos. El uso de las TI permitirá que la cadena de valor este virtualmente integrada sólo para el caso de empresas que se mantengan a la vanguardia y que operen coordinadamente con sus proveedores, clientes y agentes clave. Cabe señalar que dichas tecnologías tienen aplicación en múltiples empresas de países como España (CELTTA, 2002), Italia (Bianchi, Bottacin y Simonela, 2001), Francia (Ternisien, Chantome y Diguët, 2001), y EUA (Funk, Monsen y Newson, 2001).

En materia de desarrollo de productos, los desarrollos tecnológicos se enfocan a la producción de prendas de tecnología avanzada de usos y aplicaciones específicas que brinden algún servicio al consumidor,

surgiendo así la denominada “prenda inteligente e interactiva” que será incorporada al mercado de la moda. Dentro de estos productos se encuentran prendas para el control de la temperatura y humedad, prendas con elementos electrónicos integrados, prendas con aplicaciones médicas, entre otras.

**Infraestructura.** Dada la dinámica global de la industria del vestido, las empresas de esta industria que pretendan ser competitivas requerirán de las habilidades para adoptar nuevos productos y procesos que garanticen altos niveles de productividad, bajo costo y contar con redes para la operación en un mercado global. La eliminación de restricciones a través de cuotas abre el camino a países desarrollados más competitivos que cuenten con fuertes clusters de empresas capaces de manejar todas las etapas de la cadena desde la producción de fibras hasta la confección y distribución de las prendas. De acuerdo con Audet (2004, p. 11) se estima que existirá una migración de las capacidades textiles y de fabricación de prendas de vestir hacia los países en desarrollo que sean más competitivos. Es de mencionar que países como China y la India ya cuentan con moderno equipo de producción textil, una cadena de valor integrada, mejoras en la productividad e incremento en la calidad de textiles de exportación y están preparados para ofrecer paquete completo y fabricación de productos originales (OEM y OBM) (Gereffi y Memedovic, 2003).

### **3.2 Condiciones de la demanda**

En la dimensión internacional nos referimos a las características y dinámica del mercado global y la demanda existente para la industria del vestido.

La demanda de prendas de vestir está asociada al nivel de desarrollo de los países consumidores (Audet, 2004, p. 29). En países desarrollados con alto ingreso, se esperan incrementos en la demanda de los consumidores, sin embargo se prevén bajas tasas de gasto en el largo plazo. Se estima que existirá un incremento en la demanda de productos sofisticados, demanda de productos de moda, mayor exclusividad, mayores opciones de elección y mejor servicio. En países en desarrollo con ingreso bajo, el crecimiento del consumo de prendas de vestir será pequeño y a través de canales de distribución informales. En países en desarrollo con ingresos medios, la demanda de los consumidores se desarrollará de manera sustancial tanto en valor como en volumen. En este tipo de países existe un incremento en la demanda de prendas de vestir derivado del incremento o mejora en los niveles de vida particularmente en la clase media en rápido crecimiento. En general, el acceso a los mercados de países en vías de desarrollo ofrecerá grandes oportunidades para la comercialización de prendas de vestir. La contracción de la demanda de prendas de vestir en el mercado internacional es consecuencia del incremento de la participación de otros países que compiten en el mercado estadounidense con bajos costos en especial de mano de obra y derivados del otorgamiento de preferencias unilaterales a países de la Cuenca del Caribe, la región de África Sudsahariana y los países que forman el Pacto Andino.

Por lo que se refiere las preferencias de los consumidores existe la tendencia hacia un mayor y mejor estilo de vida activo e informal, mientras que la demanda de productos tradicionales tenderá a declinar. Por ejemplo, hoy en día la ropa casual ha venido a ser el tipo de prenda de mayor preferencia entre los consumidores de todas las edades. También estará presente la tendencia hacia un alto nivel de segmentación del mercado en nichos de microsegmentos basados en aspectos tales como: edad, etnicidad, ingreso, estilo de vida y localización, entre otros. Además, continuará la tendencia hacia la individualidad: los consumidores cada vez más requerirán diversidad en diseños, telas, marcas y productos. En respuesta a estas demandas estará presente la diferenciación de productos principalmente a través del diseño, moda, diseño de imagen, posicionamiento de marca y servicio al cliente.

### **3.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

En la dimensión internacional, se incluye la estructura global de la industria y sus estrategias para competir en el mercado internacional, además se mencionan los factores clave de rivalidad entre las empresas de la industria y su configuración en el ámbito internacional.

**Estructura y estrategias de la industria.** La cadena global de la industria del vestido se caracteriza por la interacción transnacional de empresas y trabajadores en términos de flujos de capital, bienes, servicios y mano de obra. Esta dinámica ha permitido la conformación de redes globales de abastecimiento de materia prima (productores de fibras naturales y sintéticas), redes de componentes (principalmente empresas textiles), redes de producción (fabricantes de ropa), redes de distribución y/o exportación (canales de distribución nacionales o internacionales) y redes de comercialización (puntos de venta). La característica más importante es que dicha cadena está controlada por los principales compradores de prendas de vestir ubicados al final de la cadena (tiendas detallistas y departamentales) (Bair y Gereffi, 2003). La industria del vestido según Gereffi (2001, p. 1) es un tipo de industria dirigida por compradores. En el mercado estadounidense existen tres tipos de empresas líderes en la cadena de prendas de vestir con capacidad para controlar el mercado (Gereffi, 2001, p. 2): tiendas detallistas, empresas comercializadoras de marca (fábricas sin fábrica) y fabricantes de productos de marca (fabricantes con fábrica). Además, prevalecen en el mercado los fabricantes domésticos de prendas de vestir. Estos tipos de empresas han desarrollado habilidades de abastecimiento global y estrategias para competir en los mercados globales derivado de las recientes tendencias de producción global de prendas de vestir y del incremento en la competencia entre ellos.

- **Tiendas detallistas y departamentales.** Las tiendas detallistas o tiendas al menudeo efectúan la producción de prendas de vestir a través de un proceso de subcontratación global para lo cual están especializados por producto y nivel de precios. Estas empresas adquieren el insumo principal de empresas textiles ubicadas en EUA y países principalmente asiáticos que ofrecen variedad de diseño, calidad y bajo precio. También realizan la etapa de diseño y la función de mercadotecnia, incluyendo la

comercialización y distribución de las prendas de vestir a través de tiendas departamentales, tiendas de descuento y cadenas de comercio masivo. La subcontratación global la utilizan para realizar la confección de la prenda, apoyándose en la contratación de paquete completo y en la adquisición de prendas de vestir elaboradas por empresas comercializadoras de marca (fábricas sin fábrica), fabricantes de productos de marca con fábrica y fábricas domésticas de prendas de vestir. Este tipo de tiendas se concentran principalmente en cinco minoristas no especializados (Wal Mart, Sears Roebuck, Kmart, Dayton, Hudson Corporation y JC Penney). Años atrás, los detallistas fueron los principales clientes de los fabricantes de prendas, pasando a ser actualmente sus principales competidores al participar directamente en el proceso de la cadena, compitiendo directamente como productores de confección y diseñadores de prendas.

- **Empresas comercializadoras de marca.** Estas empresas conocidas como “fábricas sin fábrica” no realizan proceso de fabricación, se apoyan fundamentalmente en la subcontratación global. Las estrategias de este tipo de empresas están centradas en incrementar y transferir nuevas funciones a subcontratistas (desde la planeación y diseño de prendas hasta la distribución del producto) e incrementar las funciones de paquete completo. Para este efecto realizan la certificación de plantas de producción y se abastecen de diversos puntos geográficos desde Asia hasta el hemisferio occidental. En esencia, este tipo de empresas reconoce que los subcontratistas tienen la capacidad de manejar todos los aspectos del proceso productivo con excepción de dos aspectos: el diseño y el manejo de marca. Algunas empresas de este tipo son Nike, Reebok, Liz Claiborne, Donna Karan, Polo, Tommy Hilfiger, entre otras.
- **Fabricantes de productos de marca con fábrica.** Estas empresas generalmente coordinan redes derivadas de subcontratación de la producción a otros países. En algunos casos realizan la producción en plantas propias u operadas a través de ellas. Muchos fabricantes de productos de marca han abandonado la producción, siguiendo las estrategias empleadas por las empresas comercializadoras de marca y las tiendas detallistas. Este tipo de empresas pone énfasis en crear marcas globales a través de líneas de producto al consumidor. Dentro de sus estrategias está la capitalización tanto del nombre de la marca como de sus tiendas detallistas ubicadas en los principales centros comerciales de importantes ciudades del mundo. La comercialización que realizan los fabricantes de productos de marca con fábrica es a través de: tiendas propias, tiendas departamentales, tiendas especializadas y tiendas de autoservicio. Ejemplo de este tipo de empresas es: Sara Lee Corporation, Phillips-Van Heusen, Levi Straus & Co., VF Corporation, entre otras.
- **Fabricantes domésticos de prendas de vestir.** Se refiere a algunas empresas ubicadas en determinadas localidades de los EUA, dedicadas a producir y vender prendas de vestir en el mercado local o regional dentro de este país, principalmente para tiendas detallistas. Ejemplo de este tipo de fabricantes es el cluster de empresas ubicadas en Los Ángeles, California conformado como el centro manufacturero más grande del continente americano. La industria del vestido en esta ciudad es el segundo empleador por

volumen después de la industria del espectáculo. El desarrollo de este cluster fue estimulado por el importante número de inmigrantes de Asia, Oriente Medio y Latinoamérica.

Se estima que a partir de 2005 existirá una reestructuración en el mercado mundial de prendas de vestir para los principales países exportadores e importadores. Según Yanz (2003, p. 1), los principales proveedores mundiales de prendas de vestir serán entre 12 y 15. En el proceso de reestructura y consolidación del proceso de globalización, la industria del vestido continuará controlada por empresas detallistas y comercializadoras de marca (Audet, 2004). Existe la tendencia a que estas empresas no posean fábricas e instalaciones para la producción de prendas de vestir y en su lugar manejen una red global de proveedores para trasladar las actividades de ensamble y confección a países que ofrezcan bajos costos de producción. El crecimiento e internacionalización de empresas detallistas provocarán el desarrollo de alianzas con empresas y fabricantes que participan en las redes de producción de prendas de vestir. Las pequeñas empresas y fábricas proporcionarán servicio a nichos específicos de mercado y/o actuarán como subcontratistas de las grandes empresas. A su vez, estas empresas continuarán compitiendo con las principales firmas a través de bajo costo de producción, calidad del producto confeccionado y entrega oportuna al cliente.

**Rivalidad de las empresas.** La entrada en vigor del Acuerdo sobre Textiles y Vestido (ATV) de la OMC en 1995 permitió la eliminación de restricciones a algunos países desarrollados para la importación de textiles y prendas de vestir (WTO, 1995). En el acuerdo se establecieron los procedimientos para integrar el comercio de textiles y prendas de vestir en el sistema del Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles (GATT por sus siglas en inglés), obligando a los países a eliminar las restricciones en cuatro etapas en un periodo de 10 años que finalizó el 1º de enero de 2005. Al término del acuerdo se estimaban efectos de una mayor competencia en los mercados internacionales y aprovecharán plenamente la eliminación de restricciones; los países que no utilicen la totalidad de sus contingencias, sólo obtendrán ventajas marginales si no toman medidas para que las empresas sean más competitivas; y los países exportadores tradicionalmente concentrados en mercados de países desarrollados, deberán tener en cuenta el enorme potencial que existe para incrementar el comercio con otros países en desarrollo.

Es de mencionar que varios estudios han determinado el impacto que tendrá el término del ATV, principalmente, para las economías exportadoras de prendas de vestir entre las cuales se incluye México. El estudio de Diao y Somwaru (2001, p. 21) indica que el porcentaje de participación mundial de los países tiene un cambio importante beneficiándose en mayor medida países como China quien tendrá el crecimiento más rápido en las exportaciones de textiles y prendas de vestir. Con estas estimaciones China se perfila como el principal ganador al término del ATV incrementando su participación en cuatro puntos porcentuales y otros países de Asia en dos puntos porcentuales en los 20 años posteriores al término de la cuarta etapa del ATV. Por el contrario, estos autores estiman que los países que disminuirán su participación en las exportaciones

mundiales de textiles y prendas de vestir durante 2005-2025 serán los países de Europa del Este, México y el Caribe, Norteamérica y la Unión Europea.

En el estudio realizado por Avisse y Fouquin (2001, p. 3) se determinó que al término del ATV las exportaciones de prendas de vestir se incrementarán en un 54.0% y el porcentaje de exportaciones de prendas de vestir de China se incrementará 87.0% con un incremento en su participación en las exportaciones mundiales de estos productos del 10.0%. De igual forma se verán beneficiados las exportaciones de prendas de vestir de los países del Sur y Sureste de Asia con un incremento del 36.0%. Por su parte, las exportaciones de prendas de vestir de Latinoamérica disminuirán el 39.0%. En el caso de la región del TLCAN, incluido México, existirá una disminución del 27.0% en las exportaciones. De acuerdo con estos autores, el mayor impacto de la liberalización de prendas de vestir será en beneficio de los países asiáticos que tienen el mayor porcentaje de participación en las exportaciones.

Por su parte, Terra (2001, pp. 30-36) determinó los efectos de la eliminación de las barreras y restricciones impuestas al comercio internacional de textiles y prendas de vestir concluyendo que la producción de prendas de vestir de los países exportadores restringidos se incrementará en un 20.0% y la producción textil en un 6.0%. Además, esta autora estimó que las exportaciones de México y otros países de América Latina tendrán una disminución importante y serán desplazadas por las exportaciones de los grandes países exportadores de prendas de vestir como es el caso particular de los países asiáticos y de China.

El estudio realizado por Francois y Spinanger (2001, p. 4) determinó varios escenarios, dos de ellos corresponden la eliminación gradual de restricciones en las importaciones de textiles y prendas de vestir que deberá concluir en 2005 y el al acceso de China a la OMC. De acuerdo con las estimaciones realizadas por Francois y Spinanger (2001, p. 8), con la eliminación de cuotas y aranceles los países más beneficiados para exportar textiles y prendas de vestir serán China y otros países asiáticos. Estos autores estiman que el acceso de México al mercado norteamericano se reducirá considerablemente cuando las cuotas sean eliminadas. De acuerdo con estas estimaciones el mayor perdedor será México esto ocurrirá por la reducción de tarifas y en especial cuando las cuotas se eliminen. Según estos autores, el ingreso de China a la OMC lo coloca en una posición competitiva superior por lo que este país se perfila a ser el principal ganador como participante en las importaciones de prendas de vestir de EUA.

Appelbaum (2003, p. 15) menciona que México se ha beneficiado del TLCAN, sin embargo en la etapa posterior al término del ATV no tendrá asegurado su acceso al mercado estadounidense, para lo cual requerirá desarrollar habilidades superiores al ensamble de prendas de vestir. Sin embargo, la eliminación de cuotas tendrá un beneficio significativo para los consumidores por la reducción importante en el costo de prendas de vestir y el incremento en la eficiencia de las empresas. Uno de los principales efectos que tendrá el término del ATV es que la industria del vestido en el ámbito mundial tiende a concentrarse en algunos países proveedores de prendas de vestir con la posibilidad de que los principales compradores se muevan en el

plano global para efectuar sus compras a través de subcontratistas. En el periodo post-ATV se prevén diversos ajustes y cambios estructurales en la producción de fibras naturales, en la industria textil, en la industria del vestido, en la distribución de prendas de vestir, en el empleo y otros ajustes menores (Audet, 2004).

### **3.4 Industrias relacionadas y de apoyo**

A nivel internacional, los principales países productores y exportadores de prendas de vestir mantienen contacto directo con sus compradores (EUA y la Unión Europea principalmente) a fin de abastecer los pedidos en tiempo y forma. Para este fin, existen diversas estrategias implementadas por los compradores, tales como acreditación y certificación de procesos productivos que garanticen la calidad del producto final.

Es de mencionar que los principales compradores realizan, por un lado, las etapas de desarrollo y diseño de productos, manufactura de uso intensivo de capital y actividades relacionadas con la comercialización, trasladando el ensamblaje a países con menores costos por unidad producida. En este sentido los principales compradores de prendas han incrementado la exigencia de calidad para sus proveedores nacionales y extranjeros, razón por la cual los productores deben estar preparados para fabricar productos con alta calidad, mayor rapidez, a menores costos y con mayor variedad y diversificación de productos. Por otro lado, los principales compradores han decidido trasladar a los productores todas las actividades desde el diseño de prenda (con las características solicitadas) hasta la entrega del producto en los puntos de venta. En este tenor de ideas las industrias relacionadas y de apoyo se conforman se encuentran principalmente en los países productores y exportadores de prendas a través de apoyos para proveer asistencia, capacitación y asesoría continua para la fabricación de prendas. Para proveer este tipo de servicios, los gobiernos han jugado un rol importante en permitir la entrada de inversión extranjera, proporcionar apoyos para la instalación de empresas y reducción de costos asociados a fin de estimular el desarrollo de clusters altamente competitivos a nivel internacional.

### **4. Conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones**

Las principales conclusiones del análisis de los determinantes de la industria mexicana del vestido son las siguientes:

- Si bien en México existen diversas regiones con vocación en la producción de prendas de vestir que cuentan con experiencia en la confección de prendas, la industria mexicana del vestido está sustentada principalmente en un factor básico que es la mano de obra con un alto costo no le permite competir con otros países.
- La fragmentación de la cadena fibras-textil-confección coloca a la industria mexicana del vestido en una posición vulnerable para competir a costos competitivos en los mercados nacional e internacional.

- Existe una marcada dependencia tecnológica y la incorporación de nuevas tecnologías a los procesos de producción, administración de la cadena y comercialización es incipiente.
- México aprovecho las ventajas que le otorgó el TLCAN para la exportación de prendas de vestir al mercado estadounidense, sin embargo, gran parte de dichas exportaciones corresponden al rubro de producción compartida lo que se traduce en procesos de maquila.
- La estructura de la industria mexicana del vestido indica que el 89% de empresas son de tamaño pequeño y micro lo que constituye una desventaja importante si se toma en cuenta la acentuada fragmentación de la cadena fibras-textil-confección.
- La proximidad con el mercado estadounidense es una ventaja competitiva que debe ser aprovechada conjuntamente con otras estrategias relevantes para competir en el mercado internacional.
- Es importante considerar que la industria mexicana del vestido debe evolucionar y escalar hacia diversos escenarios, no solo acceder a la fabricación de paquete completo sino también generar un mayor número de clusters competitivos así como el desarrollo de empresas fabricantes de productos de marca y fabricantes de productos con valor de marca, que las coloque en una posición competitiva en el mercado nacional y/o internacional.

En cuanto a los determinantes de competitividad de la industria del vestido en el ámbito internacional se tienen las siguientes conclusiones.

- La industria del vestido se caracteriza por ser una cadena global, dirigida principalmente por compradores (*v.gr.*, tiendas detallistas y departamentales), principal aspecto que debe tomarse en cuenta para el desarrollo de estrategias de competitividad para la industria del vestido de cualquier país.
- La principal estrategia para competir en los mercados globales se enfoca en la producción a bajos costos o costos competitivos. Además, se demandan soluciones integrales, pronta respuesta y alta calidad del producto y del servicio proporcionado a los principales compradores de prendas.
- Para poder competir en el ámbito internacional, será necesario tomar en cuenta las estrategias seguidas por los principales países consumidores de prendas de vestir a fin las empresas de la industria de determinado país desarrollen las habilidades e infraestructura que les permita cumplir y satisfacer los requerimientos de los compradores. En adelante será necesario conformar clusters regionales altamente integrados, con tecnologías de punta, con un amplio contacto y comunicación con los compradores.

Por lo que se refiere a los modelos utilizados en el presente análisis, el modelo del Diamante de Porter (1990) para analizar la competitividad es incompleto, principalmente porque no incorpora la dimensión internacional y las actividades multinacionales de las empresas. El modelo del doble Diamante de Porter (Moon *et al.*, 1995, 1998) aporta elementos en dos dimensiones (nacional e internacional) importantes de analizar para determinar ventajas y factores determinantes de la competitividad de una industria o cadena productiva. A futuro es recomendable aplicar el modelo del Doble Diamante de Porter en el análisis de otras industrias. De

igual forma, se deben explorar metodologías a fin de validar ambos modelos de manera empírica tal como lo recomiendan Moon *et al.* (1998, p. 140).

## Referencias

- AITEX. (2003). *Estudio de identificación, caracterización y definición de estrategias competitivas del microcluster de textil-confección y género de punto en las comarcas de interior de "ELS PORTS" y "ELS MAESTRAT" de Castellón y sus áreas de influencia*. España: AITEX-Generaliat Valenciana.
- ANUIES. (2003). *Estadísticas sobre la Educación Superior*. México: Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.
- Appelbaum, R. (2003). *Assessing the Impact of the Phasing-out of the Agreement on Textiles and Clothing on Apparel Exports on the Least Developed and Developing*. EUA: University of California at Santa Bárbara, pp. 1-67.
- Audet, D. (2004, October). *A New World Map in Textiles and Clothing, Adjusting to Change*. París: OECD Observer.
- Austin Associates, (2000). *Competitive Diamond. Honduran Apparel Cluster*. Honduras: J.E. Austin Associates.
- Austin Associates. (2002, March). *Apparel*, Bulgaria: J.E. Austin Associates. Inc./MSI-Bulgaria.
- Avisse, R. & Fouquin, M. (2001, February). Textiles and Clothing: The End of Discriminatory Protection. *La Lettre Du*, 198, pp. 1-4.
- Bair, J. & Gereffi, G. (2003). Upgrading, uneven Development and Jobs in the North American Apparel Industry. *Global Networks*, 3 (2), pp. 143-169.
- Bair, J. (2002). Beyond the Maquila Model? NAFTA and the Mexican Apparel Industry. *Industry and Innovation*, 9 (3), pp 203-225.
- Bancomer. (2002, Abril). Perspectivas desfavorables para la industria del vestido. *Informe Económico*. México: Bancomer.
- Bancomext. (2003). *Costos industriales en México. Una guía para el inversionista extranjero*. México: Banco Mexicano de Comercio Exterior, pp. 3-5.
- Bianchi, A., Bottacin, P. & Simonella, I. (2001). *Electronic Commerce Business Impacts Project, Textile-Clothing Sector Italy*. Italia: OCDE-Telecom Italia Lab.
- Byounggho, J. & Hwy-Chang M. (2004, Enero). The Diamond Approach to the Competitiveness of Korea's Apparel Industry: Michael Porter and Beyond. *The Third Annual International Business and Economy Conference*. EUA: The University of New Mexico, de <http://www.mgt.unm.edu>.
- CELTTA. (2002). *Impact of Electronic Commerce on the Textile Industry*. España: CELTTA.
- CNIV. (2007, Junio 28). *Situación actual de la industria*. México: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.
- CNIV. (2005). *Situación actual de la industria*. México: Cámara Nacional de la Industria del Vestido.
- Cutchin J., Spalding, J., Mata, R., Lundy, D. & Davitt, J. (1999, December). *Production Sharing: Use of U.S. Components and Materials in Foreign Assembly Operations, 1995-1998*. EUA: United States International Trade Commission, Investigación 332-237, pp. 140.
- Diao, X. & Somwaru, A. (2001, October). *Impact of the MFA Phase-Out on the World Economy: An Intertemporal Global General Equilibrium Analysis*. EUA: IFPRI, Trade and Macroeconomics Division, pp. 1-33.
- Dunning, J.H. (1992, February). The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. *Transnational Corporations*, 1, pp. 135-168.
- Escalante L. y Mercy, J. (2003). *Towards a Proposal of a Confection Cluster in Colombia*. EUA: Balas Conference.
- EURATEX. (2002). *European Research in the Textiles and Clothing Sector, Common Strategy Paper*. Bélgica: EURATEX.

- Francois, E.J. & Spinanger, K. (2001, June). With Rags to Riches but Then What? Hong Kong's T & C Industry vs. the ATC and China's WTO Accession. *The Fourth Annual Conference on Global Economic Analysis*, pp. 1-24.
- Funk, D., Monsen, L. & Newson, K. (2001). *Strategy and Competitive Analysis, Specialty Retail Apparel Industry*. EUA: University of San Francisco.
- Gereffi, G. y Memedovic, O. (2003). *The global apparel value chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries*. Viena: United Nations Industrial Development Organization.
- Gereffi, G. (2001). Global Sourcing in the U.S. Apparel Industry. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 2 (1), pp. 1-5.
- INEGI. (2006). *La industria textil y del vestido en México*. México: INEGI, Serie de Estadísticas Sectoriales, 207 pp.
- Jin, B. & Moon, Hwy-Chang. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry, Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 10 (2), pp. 195-208.
- Kilduff, P. (2000). Evolving Strategies, Structures and Relationships in Complex and Turbulent Business Environments: The Textile and Apparel Industries of the New Millennium. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*, 1 (2), pp. 1-9.
- Kurt Salmon. (2002, Julio). *Análisis estratégico de la cadena de suministros fibras-textil-vestido (México)*. EUA: Kurt Salmon Associates.
- Mata, R. (2004, January). Appendix H. México. *Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the U.S. Market*. EUA: United States International Trade Commission, I.
- McRee, A. & Casill, N.L. (2002). Sub-Saharan Africa: Potential Production Source for Textiles and Apparel?. *Journal of Textile and Apparel, Technology and Management*. 2 (3), pp. 1-17.
- Moon H. Ch., Rugman, A.M. & Verbeke, A. (1995). The generalized double diamond approach to international competitiveness. En Rugman, A., Van Den Broeck & Verbeke, A. (1995). *Research in global strategic management, Volumen 5: Beyond the diamond*, Greenwich: JAI Press.
- Moon H. Ch., Rugman, A.M. & Verbeke, A. (1998). A generalized double diamond approach to the global competitiveness of Korea and Singapore. *International Business Review*, 7, pp. 135-150.
- Patlán J. y Delgado, D. (2007). *La industria del vestido en México: Diagnóstico, Prospectiva y Estrategia*, México: ITAM, pp. 71.
- Porter, M.E. (1990, March- April). The Competitive Advantage of Nations, *Harvard Business Review*, pp. 73-93.
- PWC. (2002, September). *Textile, Apparel and Leather Sector in Turkey*. Amsterdam: PWC Consulting.
- Rugman, A.M. & Verbeke, A. (1993). How to Operationalize Porter's Diamond of International Competitiveness. *The International Executive*, 35 (4), pp. 283-299.
- Secretaría de Economía. (2003). *Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras-Textil-Vestido*. México: Secretaría de Economía.
- Secretaría de Economía. (2007, Junio 13). *Inversión extranjera Directa en México*. México: Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.
- Ternisien, M., Chantome, G. & Diguët, A.F. (2001). *Le commerce électronique interentreprises - Son impact dans le secteur textile habillement*. Francia: Ministère de L'Economie des Finances et de L'Industrie, pp. 87.
- Terra, M. I. (2001, November). *Trade Liberalization in Latin American Countries and the Agreement on Textiles and Clothing in the WTO*. EUA: Interamerican Development Bank, The Conference on the Impacts of Trade Liberalization Agreements on Latin America and the Caribbean, pp. 1-36.
- Waltkins, R. (2002, July). *Mexico vs. China: Factors Affecting Export and Investment Competition*. EUA: United States International Trade Commission, Industry Trade and Technology Review.
- WTO. (2003). *World Trade Report 2003*. EUA: World Trade Organization, pp. 63-64.
- WTO. (1995). *Agreement on Textiles and Clothing*. Suiza: World Trade Organization.
- Yanz, L. (2003). *The Impact of Phasing Out The Multi-Fiber Arrangement*. EUA: Global Alliance for Workers and Communities, pp 1-2.