



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.

**II CONGRESO DE LA RED INTERNACIONAL DE INVESTIGADORES EN
COMPETITIVIDAD.
“LOS DESAFÍOS DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA: EL ROL DE LA SOCIEDAD
Y DE LAS UNIVERSIDADES”**

Noviembre 27 y 28 de 2008. Puerto Vallarta, Jalisco.

TÍTULO DE LA PONENCIA:

Estrategias competitivas de las grandes firmas estadounidenses manufactureras de prendas de vestir: algunas implicaciones para México.

AREA DEL CONOCIMIENTO Y TEMÁTICA

Competitividad Global: Outsourcing y competencia.

AUTORA:

Guadalupe García de León Peñúñuri

Departamento de Economía de la Universidad de Sonora

Rosales y Blvd. Luis Encinas, Hermosillo, Sonora. CP 83000

Teléfono y fax: (662) 2592167

Correo electrónico: ggarcia@guaymas.uson.mx

Dirección para correspondencia: Cerrada Arroyo Babaroco No. 29, Fracc. Río Grande, Hermosillo, Sonora, México. CP 83288.

RESUMEN

Este trabajo analiza las estrategias competitivas seguidas en la última década por las grandes firmas estadounidenses manufactureras de prendas de vestir, y deriva algunas implicaciones para la inserción de México como productor internacional de estos bienes. Se parte de la premisa de que la competitividad de un país (o región) se basa no solo en un conjunto de “ventajas” que éste ofrece para atraer IED, sino en la medida en que dichas ventajas son complementarias y permiten establecer un acoplamiento dinámico con las necesidades estratégicas de las firmas líderes de cada sector. Se argumenta en torno a la idea de que para la industria del vestido en México, el modelo de competitividad promovido por el TLCAN se ha sustentado en ventajas que no resultan ya el complemento adecuado para las necesidades estratégicas de las grandes firmas que lideran las redes globales de estos productos.

Palabras clave: estrategias competitivas, industria textil, economía mexicana, TLCAN.

ABSTRACT

The purpose of this study is to analyze the competitive strategies implemented in the last decade by the big American companies of apparel manufacture, and to derive some implications for the insertion of Mexico as international producer of these goods. This work is based on the premise that the competitiveness of a country (or region) is founded not only in a set of “advantages” that the latter offers in order to attract direct foreign investment, but in the degree to which those advantages are complementary and allow to establish a dynamic coupling with the strategic needs of the leading firms of each sector. Arguments are presented in support of the idea that for the apparel industry in Mexico, the model of competitiveness promoted by NAFTA has been based on advantages that are no longer the appropriate complement for the strategic needs of the big firms that lead the global networks of these products.

Keywords: competitive strategies, textile industry, Mexican economy, NAFTA

Introducción.

La importancia crucial que en la actual etapa de globalización ha adquirido la competitividad internacional de las economías, ha generado un amplio debate en torno a los determinantes que intervienen en el desarrollo de la competitividad de un país, de una región o una firma específica. Se reconoce, en principio, que los requerimientos planteados por la competencia en esta etapa son mucho mayores y más complejos que en épocas anteriores. El nuevo entorno económico se caracteriza por la gran velocidad de transformación de las capacidades que permiten sostener una posición competitiva duradera. El foco se desplaza desde las ventajas comparativas a las ventajas competitivas; o de los costos de producción relativos, hacia aspectos estructurales del proceso productivo en un sentido amplio (Nielsen, 2000). Al respecto, se han acuñado los términos de *competitividad espuria*, basada en los bajos precios de los recursos, contra una *competitividad auténtica*, definida como "...el proceso mediante el cual la empresa genera valor agregado a través de aumentos en la productividad, y ese crecimiento en el valor agregado es sostenido, es decir se mantiene en el mediano y largo plazo" (Fajnzylber, 1998: 8).

En particular, dentro del enfoque analítico basado en las "cadenas globales de valor", han surgido planteamientos que abordan la cuestión de la competitividad de un país o una región específica, como un problema de posicionamiento dentro de las redes de producción y distribución en la nueva arquitectura del capitalismo global (Gereffi, 1999; Kaplinsky 2000). Estas redes globales constituyen las estructuras organizativas fundamentales a través de las cuales las economías nacionales se vinculan e interactúan con el sistema internacional, y la competitividad de una región específica depende de su capacidad de generar un proceso virtuoso de inserción y escalamiento industrial en dichas estructuras. Los factores asociados al desarrollo de las capacidades industriales que hacen posible esta inserción virtuosa dentro de las redes globales no dependen de "ventajas competitivas" en abstracto, sino son producto de un patrón complejo de acoplamiento entre la dinámica global y la local (Coe, Hess, Wai-chung, Dicken y Henderson., 2003).

Ubicándonos en esta perspectiva analítica esta ponencia se plantea: 1) Realizar un análisis del nuevo entorno competitivo en el mercado de prendas de vestir de Estados Unidos; 2) Identificar las principales estrategias emprendidas por las firmas líderes de las cadenas globales que proveen de estos bienes a ese mercado, para ajustar sus estructuras organizativas a ese nuevo entorno, y 3)

Derivar algunas implicaciones para el modelo de competitividad promovido en México bajo el TLCAN.

El argumento central es que para la industria textil y del vestido en México, el modelo de inserción internacional promovido por el TLCAN se ha sustentado en ventajas que no resultan ya suficientes para acoplarse a las necesidades estratégicas de las grandes firmas que lideran las redes globales de estos productos. Los productores asiáticos, y especialmente China, han mostrado una mayor capacidad de respuesta ante las crecientes requerimientos de calidad, flexibilidad y velocidad hacia el mercado.

El nuevo entorno competitivo para la industria del vestido en Estados Unidos.

Existe coincidencia al señalar que el ambiente enfrentado por las firmas que operan en esta industria se ha vuelto mucho más difícil, complejo y volátil en la última década. Las principales tendencias en el mercado de prendas de vestir de los EU se asocian a la creciente penetración de las importaciones, a cambios importantes en la conducta de los consumidores, así como al empuje de transformación ejercido por el propio segmento de firmas de venta al menudeo en ese mercado.

En general, durante la década 1995-2005 el mercado de consumo de prendas de vestir en Estados Unidos mostró un lento crecimiento, combinado con una tendencia a la baja en los precios al consumidor (American Apparel & Footwear Association, 2005), elementos que se tradujeron en fuertes presiones sobre las condiciones de operación del sector en su conjunto. El comportamiento a la baja de los precios del vestido está asociado al propio proceso de globalización de la industria y, especialmente, al fenómeno de importaciones masivas de prendas desde países cuyos costos de producción son inferiores a los manejados por los productores domésticos dentro de Estados Unidos. Incapaces de trasladar sus mayores costos a los consumidores en un mercado con exceso de oferta, tanto los fabricantes como los minoristas han sido aprisionados por menores márgenes de ganancia.

El cambio en la conducta de los consumidores del gran mercado norteamericano de prendas de vestir es a menudo señalado como uno de los principales ingredientes de la intensificación de la competencia y de las nuevas pautas en el entorno en que operan las firmas de esta industria. A este respecto, la evolución reciente de dicho mercado muestra la presencia de un consumidor más exigente en cuanto a diseño, calidad y precio de los productos. Se considera que este cambio ha sido inducido por diferentes factores, como el exceso de bienes de consumo disponibles y la masificación de los productos de marca, por el lado de la oferta, hasta los cambios demográficos y la creciente incorporación de la mujer al mercado laboral, por el lado de la demanda.

Dentro de los factores que influyen en las decisiones de compra de los consumidores, el precio de las prendas de vestir ha adquirido una importancia crucial. La sobreoferta y gran variedad de bienes disponibles en el mercado, han conducido a un tipo de consumidor con una fuerte predilección a obtener buenos precios, y el cual parece estar menos cautivado que antaño por las prendas de marcas prestigiadas y quiere, en cambio, buena calidad, gran variedad y precios accesibles. Esta conducta “price-driven” ha favorecido a los grandes almacenes de descuento, los cuales ofrecen una gran variedad de prendas básicas a precios reducidos. Este segmento de minoristas, como es el caso de Wal Mart, ha ganado terreno en el mercado a costa de las tradicionales cadenas de tiendas departamentales y especializadas.

Asimismo, el mercado de prendas de vestir en Estados Unidos se ha vuelto, de manera creciente, un mercado de prendas de marcas, tanto de las tradicionales marcas de los diseñadores-manufactureros, como de las “etiquetas privadas” (*private labels*), es decir, mercancías de marcas fabricadas para minoristas y vendidas exclusivamente en sus tiendas. Dentro de estas marcas podemos mencionar: Faded Glory, Metro 7 (Wal Mart); Kenmore, Lands’ End, Craftsman (Sears); Arizona, a.n.a., St. John’s Bay (J.C. Penney).

Particularmente, las etiquetas privadas han registrado una fuerte expansión y ampliado su participación en el mercado durante los últimos años. Los primeros años del nuevo siglo han visto una literal explosión del desarrollo de los programas de etiquetas privadas por parte de los grandes detallistas. Su característica distintiva -y mayor fuerza para afianzarse en las preferencias de los consumidores- ha sido que estas marcas privadas desarrolladas por las firmas minoristas ofrecen prendas de moda a precios mucho menores que las tradicionales marcas de diseñadores. Uno de los ejemplos más exitosos de etiquetas privadas es el de *Arizona Jeans* de la firma JCPenney, la cual proporciona a esta firma más de mil millones de dólares en ventas anuales.

La proliferación de las etiquetas privadas ha incidido en la evolución del consumo de prendas de vestir en dos ámbitos relevantes. Por una parte, se convierte en un elemento que contribuye a configurar el ambiente de mayores presiones en los precios de estos productos, al establecer una competencia frontal a las tradicionales marcas nacionales de diseñadores-fabricantes, destinadas a un lucrativo segmento del mercado de consumidores que había permanecido leal a sus prestigiados diseños. Asimismo, se considera que la expansión de las etiquetas privadas ha incidido en el fenómeno de masificación de los productos de marca, abriendo cauce a una creciente diversificación de un mercado anteriormente más homogéneo y claramente escindido entre el grupo de consumidores con acceso a productos de marca y el grupo de consumidores de prendas masivas estandarizadas. Actualmente, la mayor demanda de productos de moda, aún para las prendas de

menor costo, ha provocado una creciente segmentación y volatilidad en el mercado de prendas de vestir.

Estrategias competitivas y reorganización de las operaciones globales de las empresas líderes de la industria del vestido en Estados Unidos.

La industria de manufactura de prendas de vestir en Estados Unidos (rubro 315 del Sistema Norteamericano de Clasificación Industrial NAICS), se conforma por alrededor de 13 mil establecimientos que emplean a 343 mil trabajadores. La inmensa mayoría de estas firmas (83%), y trabajadores (77%) corresponden a la subdivisión 3152 de manufactura de corte y costura (US Census Bureau, 2002).

El proceso de manufactura dentro de esta industria, se inicia con el diseño de la prenda que se va a confeccionar. A partir de ese diseño, se elaboran patrones, los cuales son utilizados para cortar la tela. Para producir la prenda terminada, estas piezas de tela son normalmente ensambladas (costura), etiquetadas y empaquetadas. El segmento de ensamblado es el más intensivo y fragmentado en cuanto al uso de la mano de obra.

En su organización tradicional, las firmas manufactureras en Estados Unidos eran responsables de todas las fases de fabricación de la prenda y quienes proveían de estos bienes al segmento de empresas dedicadas a la venta directa al consumidor (tiendas departamentales, tiendas de descuento, etc.). Sin embargo, actualmente el grado de involucramiento de estas firmas en las actividades de manufactura es variable. De hecho, como resultado de los constantes ajustes y reestructuraciones del sector, actualmente la mayoría de esta industria está organizada bajo la modalidad de *jobbers* y contratistas. Los *jobbers* –también conocidos como *outsourcing manufacturers*- son firmas que diseñan y comercializan prendas de vestir, pero subcontratan su producción a terceros (los contratistas). La subcontratación puede incluir solo algunas etapas del procesamiento de la prenda (normalmente las más intensivas en trabajo), o bien la contratación del servicio de “paquete completo”, dentro del país o en el extranjero.

Asimismo, en la medida en que crece la tendencia de las grandes cadenas de minoristas a desarrollar sus propias líneas de etiquetas privadas (incluyendo la contratación directa de su producción en el extranjero), las firmas manufactureras han perdido terreno en sus mercados tradicionales. Además, los cambios en el entorno competitivo establecen un ambiente de crecientes presiones sobre las condiciones de operación de estas firmas, las cuales necesitan cubrir un conjunto de nuevos requerimientos en cuanto a precio, calidad, flexibilidad y velocidad de respuesta hacia el mercado. En este contexto, la industria textil y del vestido de Estados Unidos profundiza su propia reestructuración para responder a las presiones y nuevos requerimientos de su entorno. La

metamorfosis experimentada durante los años 90 y la primera década del nuevo siglo por la organización tradicional de esta industria es dramática.

El Cuadro 1 presenta una lista de las firmas colocadas entre las mayores compañías del vestuario en Estados Unidos. Cada una de estas firmas tiene una historia reciente de ajustes y reestructuraciones en gran escala, que les han permitido mantener un filo competitivo en los mercados doméstico e internacional. Es dentro de este grupo de empresas de gran tamaño, las cuales tienden a producir un amplio rango de mercancías para diferentes segmentos del mercado, donde el proceso de reestructuración en marcha dentro de la industria del vestido de Estados Unidos tiene su núcleo impulsor.

Cuadro 1: Las mayores firmas del vestuario en Estados Unidos, según ventas realizadas en el año 2007.

Rango	Compañía	VENTAS		GANANCIAS	
		millones de dólares 2007	% variación respecto a 2006	millones de dólares 2007	% variación respecto a 2006
1	Nike	16,325.90	9.2	1,491.50	7.1
2	VF	7,415.50	5.4	591.6	10.9
3	Liz Claiborne	4,824.50	-3.4	-372.8	-246.4
4	Hanesbrands	4,474.50	0	126.1	0
5	Levi Strauss	4,360.90	4	460.4	92.6
6	Jones Apparel Group	4,300.60	-9.3	311.1	0
7	Polo Ralph Lauren	4,295.40	14.7	400.9	30.2
8	Quiksilver	2,588.20	9.6	-121.1	-230.2
9	Phillips-Van Heusen	2,425.20	16	183.3	18.1
10	Warnaco Group	2,030.50	9.5	79.1	55.9
11	Guess	1,749.90	39.7	186.5	42.2

Fuente: Fortune 500, (2008), *Fortune Magazine*,
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008/industries/4/index.html>.

El enfoque de esta reestructuración ha sido diverso dependiendo del giro, tamaño y nichos de mercado de las distintas compañías. Incluso dentro de una misma firma, las estrategias corporativas pueden presentar en ocasiones grandes giros, en función de los resultados obtenidos y de las propias señales cambiantes del mercado. Sin embargo, este panorama heterogéneo de enfoques para abordar la reestructuración de operaciones de las compañías líderes de la industria del vestido en Estados

Unidos, se articula en torno a los siguientes ejes estratégicos que son comunes a la mayoría de las firmas, y los cuales permiten identificar sus tendencias dominantes:

a) Desverticalización y outsourcing en el extranjero.

Una de las tendencias centrales que caracterizan el proceso de reestructuración de la industria norteamericana del vestido en la etapa actual es que dicho proceso acentúa, como nunca antes, el propio fenómeno de globalización del sector, mediante la relocalización de una proporción cada vez más importante de la producción hacia otras regiones del mundo. Los datos al respecto son contundentes: en 1994 la producción doméstica representaba el 50% del consumo total de prendas de vestir en Estados Unidos; para 1995 esa participación había caído casi al 10%, es decir, aproximadamente 90% del consumo doméstico se abastecía ya con prendas importadas de otros países (American Apparel & Footwear Association, 2005).

Este movimiento hacia la manufactura global responde a dos estrategias fundamentales por parte de las firmas líderes del sector: la desverticalización y el *outsourcing* en el extranjero.

Mediante la llamada estrategia de desverticalización, las firmas manufactureras tienden a desincorporar sus actividades de producción, con el objetivo de centrarse en las actividades que proporcionan las mayores rentas dentro de la cadena de valor de esta industria, como diseño, administración de marcas, desarrollo del mercado, distribución y logística.

La tendencia hacia la desincorporación de fábricas y trabajadores es un movimiento estratégico que mejora la capacidad de las grandes compañías manufactureras del vestido de adaptarse a los cambios vividos por la industria. La producción por contrato es un poderoso recurso para aumentar la flexibilidad de estas empresas, y tener una mayor capacidad de respuesta ante los cambios del mercado, pues al no tener una fuerte inversión atada en plantas se puede cambiar los volúmenes de producción sin impactar la fuerza de trabajo de la firma.

Como resultado de esta estrategia, las compañías manufactureras tienden a recurrir de manera creciente al *outsourcing* mediante la contratación de firmas independientes que les proveen los servicios de manufactura de sus productos de marca. La práctica de *outsourcing* no es nueva en la industria del vestido. Sin embargo, la estrategia de las grandes empresas confeccionistas de desincorporar de manera total y permanente sus actividades de producción, es un fenómeno reciente que caracteriza el proceso de reestructuración de esta industria en la última década.

Un ejemplo paradigmático lo constituye el de la firma Sara Lee. En 1997 esta compañía anunció una reconfiguración de la corporación para el futuro mediante una drástica estrategia de desincorporación de muchas de sus fábricas. El anuncio de desverticalización de esta empresa atrajo una amplia atención, y Sara Lee se convirtió en un cliché asociado con la desincorporación de las etapas de manufactura para centrarse en la propiedad intelectual (Royal, 1999). Como señaló en su

momento John H. Bryan, director ejecutivo de la firma: “Nuestro programa de desverticalización está diseñado para permitirnos enfocar nuestras energías y talentos en las actividades de mayor creación de valor en nuestro negocio, las cuales son construir y administrar marcas líderes (...) minimizando el grado de integración vertical de nuestro negocio, reduce las demandas de capital sobre nuestra compañía y refuerza nuestra competitividad” (“Sara Lee..” , 1998).

Hubo, por contraste, grandes compañías de marcas que trataron de mantener su planta productiva y empleo, como es el caso de la gigante del *jean* Levi Strauss. No obstante, ante las crecientes presiones financiera y caída de sus ventas, entre 1998 y 2002, Levi’s cerró 30 de las 32 plantas de producción y acabados de su propiedad en Estados Unidos, desplazando una fuerza laboral de casi 17 mil trabajadores, lo que representó una reducción de 75% respecto a su plantilla de 1997, la cual ascendía a 22,600 trabajadores, según los reportes anuales *Form 10-K* de dicha firma¹.

Es importante señalar que la práctica de subcontratación puede realizarse dentro o fuera del país. De hecho, este fenómeno es un elemento que distingue la creciente presencia de empresas formalmente registradas como firmas manufactureras, pero que operan como *jobbers* o bien como contratistas, dentro de la nueva organización funcional de esta industria en Estados Unidos, como ya señalamos en párrafos anteriores.

Sin embargo, simultáneo al movimiento de desverticalización y *outsourcing*, las firmas tienden a descansar cada vez en mayor medida en contratistas fuera del país, convirtiendo al *outsourcing* en el extranjero un elemento central distintivo de la reestructuración y globalización del sector. Asimismo, se tiende a ir más a la búsqueda de contratistas altamente calificados que puedan proveer el servicio de paquete completo.

En el marco de este proceso, durante los años 90 la migración de la producción se realizó principalmente hacia México y los países de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe. Sin embargo, la tendencia que ha dominado la relocalización de esta industria en el primer decenio del nuevo siglo, es la creciente importancia de China y otros países del continente asiático (por ejemplo India y Vietnam), como principal fuente de suministro hacia el mercado estadounidense.

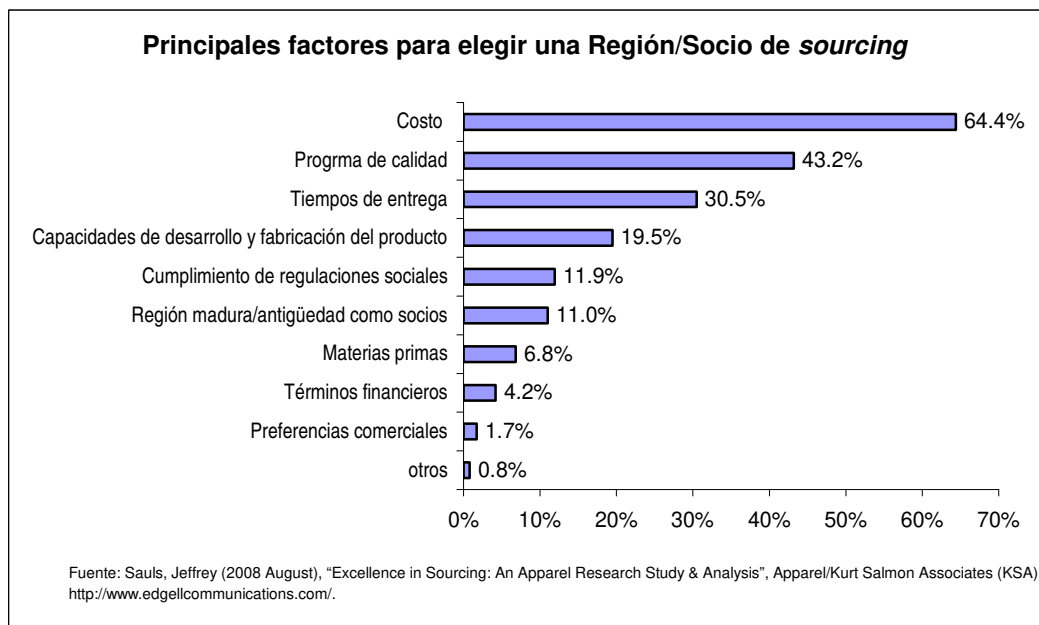
Según datos de una encuesta reciente (Sauls, 2008), China continua afianzándose como la región más importante de *outsourcing* de prendas de vestir desde Estados Unidos, con la mayor parte de las compañías activas en la región (81% del total de empresas encuestadas), y un 36% de ese total manifestaron que contratan más de la mitad de sus volúmenes en ese país. Por contraste, entre 2007

¹ Los reportes 10-K referidos en este estudio, corresponden a los informes sobre operaciones anuales, presentados ante la US Securities and Exchange Commission (SEC), los cuales pueden ser consultados en la base de datos EDGAR (Electronical Data Gathering Analysis and Retrieval) disponible en <http://www.sec.gov/>.

y 2008 continua la tendencia a reducir la contratación en el continente americano, ya que solo 70% por ciento de las firmas reportaron actividad en esta región, contra un 85% el año anterior.

La relocalización de la producción estadounidense de prendas de vestir hacia otras regiones del mundo responde, de manera fundamental, a las presiones enfrentadas por las firmas para mantener una estructura de costos competitiva. Los costos permanecen como el principal factor para las decisiones de contratación en el extranjero, aunque, como se aprecia en el gráfico 1, los programas de calidad y los tiempos de entrega han venido ganando cada vez mayor peso en esas decisiones.

Gráfico 1



Sin embargo, es conveniente señalar que la reorganización global de las operaciones por parte de las grandes firmas estadounidenses del vestido se ha vuelto un proceso mucho más complejo que la sola migración de las etapas altamente intensivas en trabajo hacia regiones de menores costos laborales. En el nuevo escenario de la competencia, el mayor reto y dilema para los principales manufactureros es cómo lograr equilibrar la incuestionable ventaja de costos de su más extensa y compleja red de abastecimiento en el extranjero, con una capacidad de respuesta a los requerimientos de velocidad, calidad y flexibilidad demandados por sus clientes minoristas. Así, la búsqueda de la eficiencia sistémica de las cadenas de la industria del vestido, mediante el uso combinado tanto de las ventajas de costo como de las ventajas que otorga la mayor flexibilidad y capacidad de respuesta ante el entorno cambiante, se han convertido en uno de los elementos centrales de la reorganización operativa impulsada por las firmas líderes de esta industria.

En este contexto, la “administración de la cadena de suministro” (*supply chain management* SCM) emerge como una cuestión crucial para lograr los estándares de calidad, velocidad, etc., que finalmente determinan la rentabilidad y posicionamiento competitivo de estas empresas. Este concepto hace referencia al conjunto de prácticas empresariales y tecnologías cooperativas para efficientar todos los aspectos de la industria de la confección. El énfasis ha sido puesto sobre la flexibilidad, transparencia, conectividad, coordinación y control de las cadenas globales de esta industria. Un aspecto central en esta dirección lo constituye la introducción de sistemas de información automatizados que puedan proveer los medios de una comunicación rápida y eficiente a lo largo de la cadena, con el propósito de apretar los ciclos de producción, reducir inventarios, y mejorar el servicio a sus clientes.

b) Diversificación y consolidación del sector.

Otra de las tendencias centrales de la reestructuración de las firmas manufactureras de prendas de vestir es hacia la diversificación tanto de la gama de marcas y productos, como de los canales de comercialización y distribución. El eje que orienta la dirección de todo el proceso es el objetivo común de desarrollar el filo competitivo de sus actividades más relacionadas con el consumo y que, por tanto, les permitan un mejor posicionamiento en el mercado y mayores rentas.

Diversificación de marcas y productos.-

La diversificación fuera del núcleo central de productos tiene lugar, en algunos casos, a través de una diversificación de sus marcas. En otros casos, la estrategia de diversificación es hacia nuevas líneas de productos, como calzado o muebles. Aquí, la fabricación bajo licencia ha desempeñado un papel primordial, conduciendo a firmas tradicionalmente centradas en la producción de prendas de vestir a involucrarse en una amplia gama de productos, desde medias hasta pintura para interiores.

Las compañías que adquieren una licencia para un producto o línea de productos particular, regularmente lo hacen por una cuota que incluye un porcentaje de las ventas provenientes de esos productos. En algunos casos, la manufactura de marcas bajo licencia se ha convertido en una porción creciente de las estrategias de negocios de algunas firmas manufactureras del vestido, ante las mayores presiones por aumentar el flujo de mercancías a través de los canales de distribución existentes y de nuevos canales².

² No obstante, la producción bajo licencias ha abierto nuevos frentes de problemas, ya que conjuntamente con la elevación de las ventas que estos pactos frecuentemente promueven, se presenta la pérdida de control de la marca por su propietario. Por ejemplo, Calvin Klein Inc. estableció un litigio contra Warnaco Group Inc., tratando de poner fin a la licencia de manufacturar sus productos, la cual expira en el 2034. El argumento es que Warnaco ha debilitado la marca Calvin Klein al venderla en tiendas de descuento (Shearer, 2000).

Esta última estrategia ha caracterizado la diversificación de algunas “megamarcas”, las cuales han expandido el alcance de sus marcas hacia categorías distintas a las del vestuario. Polo Ralph Lauren es el mejor ejemplo de esta modalidad de diversificación. Los productos de esta firma incluyen no sólo prendas de vestir, sino también muebles, utensilios de cocina, pinturas para paredes, por nombrar sólo algunos de los productos elaborados bajo licencia de esta poderosa marca (Desmarteau, 2000).

Diversificación de los canales de comercialización y distribución.-

Muy ligado con lo anterior, se observa también un creciente movimiento hacia la apertura de nuevos canales de comercialización y medios de distribución. En este ámbito, la estrategia central parece ser a tomar un lugar en el campo de ventas al menudeo, esto es, ir directo al consumidor.

Muchas de las firmas manufactureras y comercializadoras de marca más exitosas se han vuelto verticalmente integradas en el nivel de venta al menudeo. Los mayores fabricantes del vestido, en un esfuerzo por generar más ventas, están abriendo “factory outlets” (tiendas de venta directa desde la fábrica). Estos *outlets* constituyen un canal de distribución al menudeo en rápido crecimiento en Estados Unidos, y son usados por los fabricantes para promocionar su mercancía, prueba de mercado para nuevos productos y como canal de distribución de los excesos de producción.

No obstante los nuevos costos que trae consigo la venta directa y el servicio al consumidor, las oportunidades del “menudeo vertical” son fuertemente atractivas. Principalmente porque este tipo de operaciones ofrece la oportunidad a las firmas del vestido de disfrutar mayores márgenes de ganancia a través de la venta de productos realizada en tiendas propiedad de ellos mismos, evitando las reducciones de precio establecidas por sus clientes minoristas. Asimismo, la propiedad de tiendas de venta al menudeo ofrece la oportunidad de conocer al consumidor en un nivel más cercano, y construir identidades de marcas.

Esta tendencia de diversificación va más allá de la expansión de las firmas dentro de diversos medios de venta (como una combinación de clientes al mayoreo y menudeo, tiendas de su propiedad y outlets, sitios on-line y catálogos); muchas de las mayores firmas también están vendiendo grandes volúmenes de prendas de vestir y otros productos a diversos canales de minoristas, incluyendo una combinación de comercializadores en masa, tiendas especializadas, tiendas departamentales, cadenas de descuento y ventas por internet. Mediante esta diversificación, algunas firmas buscan alimentar diferentes marcas de productos que son suministrados a diferentes canales de comercialización.

Tendencia hacia la consolidación.-

La diversificación antes referida se ha sustentado en un fuerte movimiento de consolidación del sector. En la lógica de diversificar los intereses de sus compañías, un número creciente de firmas se están vinculando entre sí –mediante acuerdos de licencias, adquisiciones y otros- con el objetivo de agregar nuevos tipos de productos o nichos de mercado a sus portafolios. Asimismo, existe un creciente número de fusiones que buscan construir sobre sinergias entre firmas especializadas en productos similares.

En general, casi todas las mayores firmas manufactureras del vestido han hecho alguna adquisición de un tipo u otro en la última década, y se espera un mayor desarrollo del proceso de consolidación de esta industria. Para algunos observadores, el proceso de consolidación apenas está en su etapa inicial, y los retos permanentes de rentabilidad e innovación tecnológica serán factores que contribuyan a un creciente ritmo en los próximos años. Muchos de los acuerdos realizados en el sector son más estratégicos que financieros. Algunas fusiones tienen por objetivo aumentar los canales de distribución de las firmas involucradas. Otras, como es el caso de Levi's y VF Corporation, han optado por diversificar el foco central de sus marcas con el propósito de expandir el alcance demográfico de los productos de la firma.

En suma, muchas grandes firmas manufactureras de prendas de vestir han cambiado casi completamente su paradigma de negocios en años recientes. Con el objetivo de centrarse en las actividades consideradas más enfocadas al consumo, estas compañías están favoreciendo la flexibilidad que permite la producción por contrato, y descansando en mayor medida en el abastecimiento externo. El resultado de todo este proceso ha sido acentuar la propia globalización de la industria del vestido. Las firmas muestran en esta etapa un grado de movilidad como nunca antes, y muchas de ellas organizan sus operaciones en forma descentralizada recurriendo cada vez más a la búsqueda de contratistas calificados que puedan proveer el servicio de paquete completo, así como al empleo de las más modernas tecnologías para la administración y control de sus cadenas de suministro.

Algunas implicaciones para México.

A partir de los elementos antes expuestos podemos identificar dos grandes ámbitos de impacto de la dinámica de reestructuración y estrategias competitivas de las grandes firmas estadounidense del vestido, sobre los términos de inserción de México a las redes de suministro de esta industria.

a) Implicaciones del reacomodo en los liderazgos de las cadenas globales del vestido.

Un primer elemento que tiene fuertes implicaciones sobre los términos de inserción de México en las redes globales de proveeduría del vestido, lo constituye el hecho de que México no representa

ya una ubicación estratégica para las necesidades de relocalización de las firmas líderes de esta industria, lo cual tiene que ver con el propio reacomodo que ha tenido lugar en los liderazgos de estas redes.

Durante la década de los ochenta y noventa, el patrón de relocalización de estas empresas privilegió a México y otros países del continente americano, porque dicha estrategia favorecía la competitividad y viabilidad de la propia base industrial textil y manufacturera de Estados Unidos, fuertemente golpeada por las importaciones de productos asiáticos. Asimismo, la integración regional de la industria textil y del vestido bajo el TLCAN representó en su momento un movimiento estratégico clave para el gobierno y las organizaciones del ramo textil y del vestido en Estados Unidos, frente a las expectativas de eliminación del sistema de cuotas entonces en discusión dentro de las negociaciones de la Ronda de Uruguay. Para ello, era de fundamental importancia que el proceso de liberalización acordado con México contemplara reglas de origen que evitaran que dicho instrumento fuera aprovechado por los países asiáticos para ingresar al mercado estadounidense mercancías mínimamente transformadas dentro del territorio mexicano, lo cual se logró mediante la regla de origen de “hilo en adelante”.

Actualmente, para Estados Unidos la importancia de los vínculos con productores mexicanos para confeccionar prendas de vestir no tiene la importancia estratégica que antes tuvo. Por una parte, el poder económica y de negociación de este segmento de empresas -ubicadas en las etapas de producción de textiles y manufactura de prendas- ha decaído, frente a la emergencia de nuevos liderazgos ubicados en los segmentos de las cadenas globales más vinculados al consumo. Como vimos en el anterior apartado, las mayores compañías manufactureras de prendas de vestir en los Estados Unidos han cambiado casi completamente el giro original de sus negocios, desprendiéndose de sus actividades de producción, y concentrándose más en el diseño y administración de sus marcas de fábrica. Para estas firmas, resulta irrelevante si sus productos se fabrican en México, en China, o en el continente africano. Lo que importa es que sus fuentes de proveeduría se ajusten a las pautas marcadas por el mercado, y eso ha ido operando a favor de las fuentes asiáticas.

b) Implicaciones del cambio en los factores de competitividad de esta industria.

Muy ligado con lo anterior, un segundo elemento sobre el cual queremos llamar la atención, tiene que ver con el hecho de que las ventajas que ofrece México para la localización de las redes de suministro del vestido hacia Estados Unidos han perdido también importancia estratégica, frente a los nuevos factores de competitividad de esta industria.

Históricamente, la inserción de México en las redes de la industria del vestido ha respondido a las necesidades estratégicas de las firmas líderes de reducir sus costos de producción. Desde mediados de la década de los 80 algunas de las mayores firmas productores de prendas de vestir en Estados

Unidos empezaron a recurrir al ensamblaje *offshore* en México, Centroamérica y el Caribe, tomando ventaja de los bajos salarios, la proximidad geográfica, así como del conjunto de incentivos establecidos por los gobiernos de estos países para atraer inversiones extranjeras a sus zonas de procesamiento para la exportación.

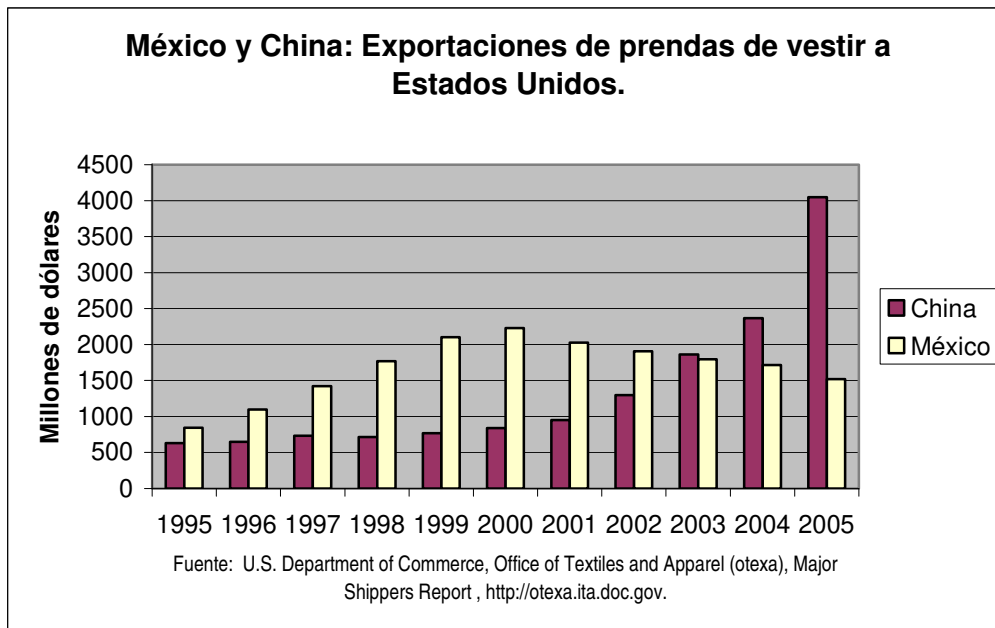
Bajo el TLCAN cambian las condiciones de la integración de esta industria en Norteamérica. Sin embargo, las principales ventajas ofrecidas para la fabricación de prendas de vestir continúan siendo los bajos salarios, la cercanía geográfica y las condiciones privilegiadas de acceso al mercado de Estados Unidos, ya que se eliminan totalmente las cuotas y aranceles en el comercio de este tipo de bienes. Estas ventajas establecen la posibilidad de reducir la estructura de costos de la cadena del vestido, y la cercanía geográfica permite también reducir los tiempos de entrega de los productos.

A partir de estas ventajas en la segunda mitad de los 90 México se convirtió en una de las principales opciones de localización para las firmas estadounidenses líderes del sector, complementando y ajustándose a las necesidades estratégicas de *outsourcing* de ciertas líneas básicas de sus productos. Entre 1995 y 2000 se crean más de 500 nueva plantas maquiladoras textiles y del vestuario en México, lo que implicó aproximadamente 180,000 nuevos empleos y la diseminación de la maquila de confección hacia muchas ciudades del interior del país. La producción de ensamblaje alcanzó su punto máximo entre 1995 y 1997, es decir, durante los primeros años de vigencia del TLCAN. Durante esos años, regiones como La Laguna, Yucatán y Tehuacán (Puebla) emergen como especialistas en el ensamblaje del vestido, y la producción de prendas de vestir se coloca como una de las principales actividades exportadoras del país. Según datos de Bancomext, las exportaciones mexicanas del sector textil y de la confección eran superadas únicamente por aquéllas correspondientes a la industria electrónica, automotriz y bienes de capital (excluyendo petróleo y gas natural). Para 1997, el superávit de este sector alcanzó los 2,351.5 millones de dólares, representando casi 17% del superávit comercial de México frente al vecino país del norte (Espinosa, 2000).

Sin embargo, los primeros años del nuevo siglo marcan un fuerte freno a esta tendencia, situación que más que revertirse, parece profundizarse, a mediada que avanza la década. Por una parte, las ventajas proporcionadas por el TLCAN comienzan a diluirse en la medida en que otros países logran condiciones similares de acceso al mercado de Estados Unidos, y que los propios salarios y otros costos de producción en México pierden competitividad internacional (García de León, 2008). Asimismo, como hemos visto, en el nuevo entorno de esta industria, los costos, aunque continúan siendo importantes, se combinan con un conjunto de nuevos factores como flexibilidad, calidad, velocidad y capacidades de diseño y desarrollo del producto. Pero México, aunque ha presentado una evolución hacia la manufactura de paquete completo, no ha logrado

desarrollar los nuevos factores de competitividad en la forma en que otros países lo han hecho, especialmente China (Gráfico 2).

Gráfico 2



Adicionalmente, las reglas de origen del TLCAN ligan al México a una fuente regional de suministros que no es competitiva a nivel global. Las firmas textiles de Estados Unidos son las principales proveedoras de las materias primas de estas redes regionales configuradas en Norteamérica, y estas firmas han enfrentado una fuerte crisis en los últimos años. Así, el cierre de plantas maquiladoras en México es sólo una parte de la historia, la otra cara son las declaraciones de quiebra de plantas textiles en EU, la nueva orientación de los negocios de las firmas líderes de este sector, y la pérdida de empleo en ambos lados de la frontera.

Entonces, el problema no es sólo que las fábricas se reubiquen desde México hacia China, sino el hecho de que la base productiva integrada regionalmente al amparo del TLCAN parece ser inviable ante las nuevas pautas de la competencia, los liderazgos emergentes y las estrategias de reestructuración de estas firmas líderes. No es sólo que México haya perdido competitividad en el escenario internacional, sino que Norteamérica, como región integrada, ha perdido competitividad como principal fuente de suministro de las grandes cadenas de minoristas que tienen a esta región como sede y mayor mercado de destino.

Conclusiones.

El nuevo entorno competitivo para la industria del vestido en Estados Unidos durante la última década, se caracteriza por un mercado mucho más complejo, segmentado y volátil. El flujo creciente de prendas importadas a bajos precios, así como la proliferación de las “etiquetas privadas” por parte de las grandes compañías minoristas (como Wal Mart), han configurado un ambiente de grandes presiones por reducir costos de producción, así como el fenómeno de masificación de los productos de marca, abriendo cauce a una creciente demanda de productos de moda, aún para las prendas de menor precio.

En este contexto, las grandes firmas manufacturera del vestido en Estados Unidos profundizan su propia reestructuración para hacer frente a las presiones y nuevos requerimientos de su entorno, que demanda no sólo menores costos de producción, sino flexibilidad y velocidad de respuesta ante las cambiantes señales del mercado; así como mayor calidad, diversidad y componente de moda en sus productos. El enfoque de esta reestructuración se articula en torno a dos ejes estratégicos: 1) La desverticalización y *outsourcing* en el extranjero; y 2) La diversificación de marcas y productos, así como de los canales de comercialización y distribución.

El modelo de integración de México a las redes de suministro de prendas de vestir bajo el TLCAN no responde actualmente a las necesidades estratégicas de las grandes firmas manufactureras de prendas de vestir. Por una parte, México no representa ya una ubicación importante para las necesidades de relocalización de las firmas líderes de esta industria, lo cual tiene que ver con el propio reacomodo que ha tenido lugar en los liderazgos de estas redes. Por otra parte, las ventajas proporcionadas por el TLCAN comienzan a diluirse en la medida en que otros países logran condiciones similares de acceso al mercado de Estados Unidos, y que los propios salarios y otros costos de producción en México han aumentado. Asimismo, México no ha logrado desarrollar los nuevos factores de competitividad -flexibilidad, calidad, velocidad y capacidades de diseño y desarrollo del producto- en la forma en que otros países lo han hecho, especialmente China.

Referencias bibliográficas.

- American Apparel & Footwear Association (AAFA) (2005, June), "Trends. An annual compilation of statistical information on the U.S. Apparel & Footwear Industries" (Annual 2005 Edition), <http://www.apparelandfootwear.org>.
- Coe, Neil M , Martin Hess, Henry Wai-chung Yeung, Peter Dicken and Jeffrey Henderson (2003, may), "Globalizing" Regional Development: A Global Production Network Perspective,
- Desmarteau, K. (2000), "Top 40 Business Models Diverge & Merge", *Bobbin Magazine*, Columbia, SC, Bobbin Group, June 2000, www.bobbin.com.
- Espinosa, Enrique (2000), "Quinto aniversario del TLCAN: sus efectos sobre la cadena textil mexicana", en Beatriz Leycegui y Rafael Fernández de Castro (coord.), *¿Socios naturales?: Cinco años del Tratado de Libre Comercio de América del Norte*, México, ITAM, 2000, pp 355-394.
- Fajnzylber, F. (1998), "Competitividad internacional: evolución y lecciones", *Revista de la CEPAL* No. 36, Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, diciembre.
- "Fortune 500" (2008), *Fortune Magazine*,
<http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/2008>.
- García de León, G. (2008), *La inserción de México en la arquitectura cambiante de redes de suministro del vestido hacia Estados Unidos (1985-2003)*, [Colección Jesús Silva Herzog], México, Porrúa.
- Gereffi, G. (1999), "Industrial upgrading in the apparel commodity chain: What can Mexico learn from East Asia?", paper present at the *International Conference on Business Transformation and Social Change in East Asia*, Tunghai University Institute of East Asian Societies and Economies, Taiwan, June 10-11, 1999.
- Kaplinsky, R. (2000), "Spreading the gains from Globalization: What can be learned from value chain analysis?", IDS Working Paper 110, UK, Institute of Development Studies, University of Sussex.
- Levi Strauss & Co. (n.d.), "Form 10K", Washington, U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), Electronical Data Gathering Analysis and Retrieval (EDGAR) database,
<http://www.sec.gov/>.
- Nielsen, Klaus (2000), "Social Capital and Systemic Competitiveness", Network Institutional Theory Research Paper n° 2/00, Denmark, Roskilde University,
http://www.ssc.ruc.dk/institutional/rpnit_02_00.pdf
- Royal, Weld (1999, November 1), "Contract Manufacturing: Perils And Profits", *Industry Week*,
<http://www.industryweek.com/ReadArticle.aspx?ArticleID=476>.
- "Sara Lee Corporation De-Verticalizes United States Yarn and Textile Manufacturing" (1998, January 5), *PR Newswire*, <http://www.highbeam.com/doc/1G1-20113694.html>.
- Sauls, J. (2008 August), "Excellence in Sourcing: An Apparel Research Study & Analysis", Apparel/Kurt Salmon Associates (KSA), <http://www.edgellcommunications.com/>.
- U.S. Cesus Bureau (2002), Economic Census, <http://www.census.gov/econ/census02/> .

U.S. Department of Commerce, Office of Textiles and Apparel (OTEXA) (2008 January) “U.S. Imports, Production, Markets, Import Production Ratios and Domestic Market Shares for Textile and Apparel Product Categories”, Quarterly Report.

U.S. Department of Commerce, Office of Textiles and Apparel (OTEXA), Major Shippers Report , <http://otexa.ita.doc.gov>.