



**LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO:
DIAGNÓSTICO, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA**



ITAM



**Centro de Estudios
de Competitividad**



© Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, incluyendo el diseño tipográfico o de portada, sea cual fuere el medio conocido o por conocerse, electrónico o mecánico, sin el consentimiento del Instituto Tecnológico Autónomo de México. México, D.F., 2008.

Centro de Estudios de Competitividad

Publicación del Centro de Estudios de Competitividad del ITAM
Edificio de Investigadores. Camino a Santa Teresa 930, Col. Héroes de Padierna,
Delegación Magdalena Contreras, C.P. 10700, México, D.F.
Tel.: 5628-4000 Ext. 6770
msanchezg@itam.mx
<http://cec.itam.mx>

ÍNDICE

Resumen Ejecutivo¹

Introducción 1

Capítulo 1. Diagnóstico

Orígenes de la industria del vestido	2
Importancia de la industria del vestido	6
Cadena de valor de la industria del vestido	8
Tecnologías genéricas de la industria del vestido	10
Estructura de mercado de la industria del vestido	14
Encuesta sobre tecnologías, fortalezas y debilidades de empresas mexicanas de la industria del vestido	24

Capítulo 2. Prospectiva

<i>Drivers</i> de la industria	38
Tendencias internacionales de la industria del vestido	38
Escenarios futuros: pesimista, tendencial y optimista	46

Capítulo 3. Estrategia

Análisis competitivo de la industria del vestido: Diamante de Porter ..	51
Principales jugadores de la industria global del vestido	58
Análisis FODA	61
Estrategias y recomendaciones	64

¹ Todos los Derechos Reservados. No se permite copiar íntegra o parcialmente sin previa autorización por escrito del Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México.

INTRODUCCIÓN A LA SERIE DE “DIAGNÓSTICO, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA SECTORIAL”

El presente documento es parte de una serie de estudios del Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CEC-ITAM) que tiene por objetivo analizar y crear lineamientos estratégicos para sectores industriales mexicanos. Si bien diversas instituciones hacen periódicamente análisis sectorial, los presentes estudios cuentan con tres características distintivas:

- Enfoque prospectivo, donde se genera una visión futura de la industria, y se identifican los factores críticos para lograr su desarrollo. Esta visión de futuro se utiliza como base para las recomendaciones estratégicas de mediano plazo.
- Análisis de la tecnología, factor que a pesar de ser crítico para el desarrollo de cualquier industria, es frecuentemente ignorado por los estudios sectoriales.
- Retroalimentación de la industria, a través de extenso trabajo de campo y reuniones. Para cada estudio se han visitado docenas de empresas que han aportado datos y opiniones. Igualmente, las secciones de prospectiva y estrategia han sido ampliamente discutidas en sesiones con directivos de empresas, cúpulas empresariales, organismos de gobierno e instituciones académicas.

La organización del documento permite, a analistas y lectores en general, una visión estructurada sobre los principales aspectos actuales y tendencias del sector. De forma complementaria, proporciona a los expertos de la industria los análisis de tecnología y prospectiva antes mencionados, difíciles de encontrar en otros estudios. Esperamos que este documento sea un valioso auxiliar para una mejor toma de decisiones, que finalmente resulte en sectores más prósperos y competitivos.

Dr. Guillermo Abdel Musik Asali

AGRADECIMIENTOS

El presente documento fue elaborado por la **Dra. Juana Patlán** y la **Lic. Diana Delgado**, bajo la coordinación del **Dr. Guillermo Abdel Musik**. En la búsqueda de información y elaboración de gráficas participaron Carlos Sandoval, Jesús Vásquez, Sandra Beltrán, Manuel Sánchez, Rodolfo Alcántara y Ana Rodrigo. Además, en la aplicación de algunas encuestas colaboraron la Lic. Mónica Talavera y Jesús Vásquez. Colaboraron también el Dr. Miguel Bernard en la revisión técnica así como Maha Schekaibán. La C.P. Laura Sangri y Mónica Sánchez colaboraron en la revisión y formato del documento. Agradecemos el apoyo de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (CNIV) en la obtención de información y el trabajo de campo, en particular, del Lic. Mario Winfield, la Lic. Sandra Santamaría y el Lic. Mario Martínez en el Distrito Federal, además del Lic. Carlos Roldán, la Lic. Pilar Martínez y el Ing. Juan Carlos Huerta de la delegación de Aguascalientes, el Lic. Joel Martínez y la Lic. Leticia Perla de la delegación de Nuevo León. De igual forma agradecemos el apoyo de la Lic. María Guadalupe Cid de la SEDECO en Zacatecas. Finalmente, queremos agradecer el apoyo de la Asociación Mexicana de Cultura, A.C., del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y de todas las empresas que generosamente compartieron sus experiencias y conocimientos sobre la industria del vestido.

RESUMEN EJECUTIVO

La industria mexicana del vestido tiene una gran tradición; su importancia se aprecia principalmente por su contribución al empleo y a la economía de muchas regiones del país. Con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) esta industria incrementó las exportaciones de prendas de vestir al mercado estadounidense y nuestro país se ubicó en el primer lugar como proveedor de los Estados Unidos de Norteamérica (EUA) durante 1997-2000. Sin embargo, el comportamiento de dicha industria a partir del año 2001, presenta un descenso en la producción y las exportaciones como consecuencia de múltiples factores, entre los que destacan la creciente participación de países como China y otros competidores mundiales a través de estrategias basadas en la producción de prendas de vestir a costos bajos, la presencia del mercado ilegal y el creciente mercado informal en el país. Durante 2000-2004 el número de empresas presentó un crecimiento negativo (-18.3 por ciento) y durante 2000-2007 se presentaron reducciones en el empleo del 52.2 por ciento. Las ventas de esta industria presentan un bajo crecimiento en el periodo 2000-2006 del 4.0 por ciento; por su parte, a partir del año 2000 la inversión extranjera directa (IED) presenta una tendencia decreciente.

Dentro de los *drivers* del entorno internacional, se identificaron factores exógenos a las empresas y al país que inciden en la competitividad de la industria del vestido; tal es el caso de las estrategias de la industria del vestido de EUA y los costos relativos de insumos nacionales vs. insumos extranjeros. La industria mexicana del vestido compite en el ámbito internacional con países asiáticos y latinoamericanos los cuales, además de ofrecer bajos costos de producción, cuentan con costos de mano de obra muy por debajo de los niveles de México, por lo cual es importante encontrar caminos diferentes a la ventaja por costos salariales, para contender en el ámbito internacional. En 2002 México presenta un costo de mano de obra de la industria del vestido de 2.45 dólares/hora, cifra superior a países como China, Sri Lanka, India, Tailandia, El Salvador, Guatemala, Honduras, Colombia, Nicaragua y República Dominicana.

En las tendencias internacionales, se identifica principalmente: a) la reestructuración de la cadena de valor que dio origen a la cadena global de la industria del vestido caracterizada por estar dirigida básicamente por compradores tales como las tiendas detallistas, departamentales y comercializadores de marca; b) el movimiento hacia la conformación de bloques comerciales, principalmente entre la Unión Americana y diversos países; c) cambios en la demanda y las preferencias de los consumidores por temporada y de acuerdo con las tendencias de la moda. Diversas proyecciones realizadas estiman que, al término del Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV), México será uno de los principales perdedores en las importaciones de prendas de vestir de EUA y que China incrementará su liderazgo para abastecer este mercado.

Las tendencias tecnológicas indican el desarrollo de nuevas aplicaciones y desarrollos textiles, así como la presencia de innovaciones y cambios tecnológicos. Las nuevas tecnologías *Computer Assisted Design* (CAD), *Computer Assisted Manufacturing* (CAM) y *Computer Integrated Manufacturing* (CIM), aplicadas para el diseño, corte y confección de prendas de vestir permiten realizar dichos procesos en forma automatizada, con lo que mejora la eficiencia y calidad de la producción; además, la aplicación de las Tecnologías de Información (TI) en el desarrollo de soluciones *e-business* y sus aplicaciones al comercio electrónico ha dado lugar a la generación de centrales *business to business* (B2B), *business to consumer* (B2C), catálogos y pruebas virtuales 3D, producción personalizada de prendas de vestir, escaparatismo virtual, entre otros.

Entre los *drivers* del entorno nacional, se encuentran la disponibilidad y costo de insumos de la industria, particularmente de mano de obra, el entorno macroeconómico para los negocios, el crecimiento del mercado ilegal e informal y los acuerdos comerciales.

Los *drivers* a nivel empresas se refieren a factores determinantes inherentes a la capacidad y habilidades empresariales para: a) dar respuesta a los requerimientos de los clientes, tanto en tiempo como en el diseño de prendas de vestir que satisfagan los gustos y preferencias de los consumidores y b) adoptar tecnologías y procesos más modernos que permitan fabricar productos con mayor calidad e incrementar la productividad y eficiencia. En un entorno de cambios tecnológicos, las empresas de la industria requieren desarrollar nuevas habilidades para poder competir haciendo uso de las tecnologías, tal es el caso del diseño de prendas asistido por computadora.

Con el propósito de conocer las tecnologías, innovaciones, fortalezas y debilidades de la industria mexicana del vestido, durante noviembre de 2003 y marzo de 2004, el CEC-ITAM, con la colaboración de la CNIV y sus delegaciones estatales, realizó una encuesta independiente a una muestra de 138 empresas de varios segmentos de la industria del vestido de 12 entidades federativas.

Los resultados indican que el 66 por ciento de las empresas producen básicos masivos *commodity* y productos básicos de moda; el 33.1 por ciento de las empresas tiene una capacidad de producción máxima de 50,000 prendas al mes y el 56.4 por ciento confeccionan su propio producto; sin embargo, ninguna de estas empresas exporta productos de marca propia al extranjero; el 54 por ciento de las empresas están concentradas en un reducido número de clientes y el 40 por ciento exportan, principalmente al mercado estadounidense.

El análisis del nivel tecnológico de las empresas encuestadas indica que el 79.5 por ciento son poco tecnificadas. Específicamente, 34.1 por ciento realizan diseño asistido por computadora, 31.9 por ciento efectúa patronaje con equipo automatizado, 15 por ciento lleva a cabo el corte con equipo automatizado, 6.5 por ciento utiliza equipo automatizado para costura y 13 por ciento cuenta con equipo de planchado automático. Las principales innovaciones realizadas por las empresas fueron el diseño de prendas y la mejora del servicio al cliente.

Las ventajas competitivas expresadas por las empresas se enfocan a la calidad del producto terminado, el desarrollo de estrategias orientadas a los clientes y las estrategias de diseño de prendas de vestir, principalmente con el apoyo de tecnología de punta. Entre las debilidades identificadas destacan la crítica situación económica y financiera (falta de liquidez, flujo de efectivo y capital de trabajo, falta de capital, alto endeudamiento, etc.) y los altos costos de producción.

Se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la industria mexicana del vestido.

- **Fortalezas.** Estas se refieren a la infraestructura para competir con paquete completo en determinadas prendas de vestir (playeras, camisetas tipo polo y prendas de mezclilla), la proximidad de nuestro país con el mercado estadounidense, la amplia experiencia de empresas mexicanas para confeccionar y exportar prendas de vestir, la infraestructura y servicios con que cuentan diversas regiones del país que se caracterizan por su vocación en la fabricación de prendas de vestir.
- **Oportunidades.** Están centradas en la conformación de habilidades para al diseño y la producción de prendas de vestir, en el desarrollo de habilidades empresariales y en la evolución de esquemas de producción de básicos de moda a empresas productoras de moda tanto para el mercado nacional como el internacional. Otras oportunidades se refieren al resurtido de pedidos, al fortalecimiento de *clusters* regionales, al desarrollo de proveedores nacionales y a las alianzas estratégicas con proveedores internacionales, al cambio tecnológico de las empresas, a la recuperación y atención del mercado nacional y al aprovechamiento de las ventajas que ofrece la regionalización de los procesos de producción.
- **Debilidades.** Incluyen la fragmentación de la cadena de valor y el abasto insuficiente de productos nacionales, la experiencia y concentración en operaciones de maquila, la alta concentración en productos básicos *commodities*, el alto costo de producción y mano de obra, los precios de prendas de vestir no competitivos. Existe también una alta concentración del mercado en tiendas detallistas, una insuficiente infraestructura de tecnología de punta y mínimos apoyos gubernamentales específicos para la industria.
- **Amenazas.** En este rubro se ubica la creciente participación de China y de países del Sureste Asiático para abastecer el mercado estadounidense de prendas de vestir. El término del ATV es una amenaza en el corto plazo que permitirá la liberación total de prendas de vestir, con lo cual nuestro país deberá generar ventajas para competir. En el ámbito internacional otra amenaza la constituye el incremento de acuerdos que establece la Unión Americana con diversos países proveedores de prendas de vestir, por lo que las ventajas posibles que tenía México con el TLCAN van desvaneciéndose. Finalmente, una amenaza importante la constituye el creciente incremento del mercado ilegal e informal de prendas de vestir, con el cual las empresas formalmente establecidas compiten en desigualdad de condiciones.

Los escenarios prospectivos para la industria del vestido se diseñaron con el propósito de prever acciones estratégicas a realizar. El escenario optimista considera incrementos en la demanda y producción de prendas de vestir tanto en el

mercado nacional como en el internacional y presenta un panorama deseable para el crecimiento y desarrollo de empresas competitivas. En el escenario tendencial, se presenta un panorama semejante al actual con ligeras mejoras en producción, inversión, exportaciones y empleo. En el escenario pesimista, se acentúa la pérdida de competitividad de la industria del vestido en el mercado nacional e internacional y se vislumbra a nuestro país como el principal perdedor en el mercado estadounidense, mientras que, en el mercado nacional, el crecimiento del mercado ilegal e informal desplaza cada vez más a las empresas de esta industria.

El entorno de globalización y apertura de mercados en el que se encuentra inmersa la industria mexicana del vestido requiere replantear no sólo las estrategias a seguir por muchas empresas, sino también las prioridades que deben atenderse. Por tanto, el presente estudio plantea un conjunto de estrategias de competitividad y de apoyo para la industria mexicana del vestido. Las principales estrategias de competitividad propuestas son las siguientes:

- **Estrategia de escalamiento.** Tiene como propósito el escalamiento-evolución de las empresas de su situación actual a una posición estratégica superior dependiendo del tamaño y las capacidades de la empresa; para tal fin, es necesario que las empresas desarrollen: a) habilidades para el diseño de prendas, b) diferenciación de productos basada en el diseño, c) productos de marca propia para el mercado nacional, d) productos con valor de marca para el mercado internacional y e) habilidades de *marketing* (v.gr. estrategias de crecimiento, segmentación y penetración en el mercado, desarrollo de mercados, posicionamiento de marca, entre otras).
- **Estrategia de desarrollo tecnológico.** Está enfocada al logro de dos objetivos: a) reconvertir los procesos de diseño, patronaje, corte, confección y acabado de prendas de vestir con tecnologías de punta y b) desarrollar habilidades que permitan hacer uso más eficiente de las tecnologías para procesos productivos (CAD, CAM, CIM), así como de las TI aplicadas a la comunicación con los actores de la cadena y las diferentes opciones de comercialización virtual recientemente desarrolladas.
- **Estrategia de desarrollo de proveedores de paquete completo.** Pretende propiciar el desarrollo de empresas de la industria que aspiren a convertirse en proveedores de paquete completo, principalmente de clientes extranjeros que demandan soluciones integrales con mínimos tiempos de respuesta y altos niveles de calidad.
- **Estrategia de integración de empresas textil-confección.** Tiene el propósito de generar alianzas para competir en el mercado nacional y/o internacional y dar respuesta a los requerimientos de los clientes. La integración vertical puede efectuarse entre empresas nacionales, o bien con empresas extranjeras de la región (Latinoamérica).
- **Estrategia de desarrollo de clusters regionales.** El objetivo de esta estrategia es potenciar el crecimiento y desarrollo económico de regiones con vocación en la confección de prendas de vestir. Los *clusters* regionales potenciales deben desarrollarse y fortalecerse para contar con una amplia disponibilidad de insumos de fuentes locales, nacionales e internacionales que aseguren el abasto y la producción. Además, requieren aprovechar los recursos técnicos y especializados de alto nivel de la región o la localidad con sus respectivos esquemas de formación y desarrollo de recursos humanos en habilidades de diseño, uso de tecnologías de producción, información y comunicación.
- **Estrategia de desarrollo de proveedores nacionales.** El desarrollo de proveedores nacionales surge ante la necesidad de asegurar el abasto de insumos para la industria. Las necesidades de la industria requieren que el abastecimiento se realice en términos de diseño, calidad, variedad (colores, presentaciones, diseños, texturas, etc.), oportunidad, servicio y precio competitivo.
- **Estrategia de abastecimiento global de insumos.** Está enfocada a dar cabida a proveedores extranjeros que abastezcan a la industria mexicana del vestido en oportunidad, calidad y precios competitivos. Para tal fin, es necesaria la creación y divulgación de redes de proveedores internacionales.
- **Estrategia de facilitación de negocios.** Se refiere a las condiciones que favorezcan, entre otros aspectos, la inversión privada y extranjera para la industria, la consolidación de la infraestructura necesaria para la

instalación y operación de las empresas, la seguridad en el traslado de mercancías principalmente por vía terrestre y la agilidad en trámites de importaciones y exportaciones.

- **Estrategia para reducir el mercado ilegal e informal.** Requiere la suma de esfuerzos para reducir el contrabando y erradicar la corrupción. Con ello se logrará un incremento de mercado para la industria del vestido formalmente establecida.

Las estrategias de apoyo se refieren a la formación, capacitación y certificación de recursos humanos; el apoyo a través de la asistencia técnica que permita el desarrollo de habilidades de las empresas, y la vinculación universidad-empresa como mecanismo de integración y aprovechamiento de recursos y talentos de instituciones educativas y centros de investigación de las diversas regiones del país.

