

# **La integración vertical como factor de competitividad en la industria textil y del vestido en México**

**Dra. Juana Patlán Pérez  
Mtra. Dolores Margarita Navarrete Zorrilla**

## **RESUMEN**

El artículo aborda la integración vertical y el grado en el cual una empresa está organizada para fabricar productos y servicios a través de desarrollar una o varias etapas del proceso productivo y del control de sus insumos y la distribución de los bienes y servicios que produce (Harrigan, 1984). Existen dos clases de integración vertical: integración hacia atrás e integración hacia adelante. El control de las entradas o proveedores se conoce como: integración hacia atrás. El control de una empresa sobre la distribución de los productos fabricados se conoce como: integración hacia adelante. La integración vertical se refiere al grado de integración entre la cadena de valor de una empresa y las cadenas de valor de sus proveedores y distribuidores. La integración vertical completa ocurre cuando una empresa realiza casi la totalidad de las etapas productivas de la cadena de valor no solo para fabricar bienes y servicios, sino también para producir sus insumos y hacer llegar al cliente final los productos fabricados a través de sus propias capacidades de distribución y entrega del producto. Esta investigación tiene como objetivos la identificación de los factores que inciden en la competitividad de la industria textil y del vestido, destacando el grado de integración vertical de estas empresas como factor clave que incide en su competitividad en los ámbitos nacional e internacional. De igual forma se realizó el análisis FODA de la industria textil y del vestido y con base en ello se presentan estrategias para este tipo de empresas dirigidas al logro de su competitividad.

Los resultados de la investigación indican que estas industrias presentan un alto grado de desintegración vertical. Solamente se identificaron un reducido número de empresas cuya estrategia está centrada en la integración vertical, caracterizadas por desarrollar múltiples etapas del proceso productivo logrando con ello ventajas competitivas basadas en ofrecer productos y servicios (soluciones de paquete completo) acorde a las necesidades de los clientes.

## ABSTRACT

The vertical integration is the grade in which a company is organized to manufacture products and services through developing an or several stages of the productive process and of the control of its inputs and the distribution of the goods and services that he/she takes place (Harrigan, 1984). There are two classes of vertical integration: integration back and integration forward. The controls of the entrances or suppliers are known as: integration back. The control of a company on the distribution of the manufactured articles is known as: integration forward. The vertical integration refers to the integration grade between the chain of value of a company and the chains of value of its suppliers and distributors. The complete vertical integration happens when a company almost carries out the entirety of the productive stages of the chain of non alone value to manufacture goods and services, but also to produce its inputs and to make arrive to the final client the manufactured articles through its own distribution capacities and he/she surrenders of the product. This investigation has as objectives the identification of the factors that you/they impact in the competitiveness of the textile industry and of the dress, the grade of vertical integration of these companies like key factor that it impacts in its competitiveness in the national and international environments highlighting. Of equal he/she is formed he/she carried out the analysis FODA of the textile industry and of the dress and with base in they are presented it strategies for this type of managed companies to the achievement of their competitiveness.

The results of the investigation indicate that these industries present a high grade of vertical disintegration. They were only identified a reduced number of companies whose strategy is centered in the vertical integration, characterized to develop multiple stages of the productive process achieving with it competitive advantages based on offering products and services (solutions of complete package) chord to the necessities of the clients.

\*Universidad Autónoma de México Facultad de Psicología , Universidad Autónoma del estado de Hidalgo E-mail: [patlanjuana@hotmail.com](mailto:patlanjuana@hotmail.com); [juanitapatlan@prodiqy.net.mx](mailto:juanitapatlan@prodiqy.net.mx) (Autora )

\*\* Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, E-mail: [doloresm@uaeh.edu.mx](mailto:doloresm@uaeh.edu.mx) [doloresm\\_9@hotmail.com](mailto:doloresm_9@hotmail.com) (coautor

}

## I. Introducción

La industria textil y del vestido en México es importante por su aportación a la generación de empleo y al desarrollo económico del país.

Como resultado de la firma del tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en el año de 1994 tanto la industria textil como la del vestido se convirtieron en una fuente importante de abastecimiento a Estados Unidos de Norteamérica (EUA), convirtiéndose en su principal proveedor durante el año 2000. Sin embargo durante 2001-2007 esta industria presenta crecimientos negativos del 18.3% y reducciones en el empleo del 52.2%. Asimismo las ventas de esta industria presentan bajos crecimientos del 4.0% al mismo tiempo que la inversión extranjera directa tiene una tendencia a la baja.

A nivel internacional, los principales consumidores de textiles y prendas de vestir demandan soluciones integrales más que la sola producción de telas y prendas. En este sentido, países como China, Taiwán y África Subsahariana, entre otros, han desarrollado soluciones integrales basadas en la integración vertical de estas industrias

a fin de ofrecer productos acorde a los requerimientos de los clientes contando con la calidad y disponibilidad de todos los insumos requeridos en toda la cadena de valor desde la producción de telas hasta la entrega del producto en el punto de venta.

En este tenor de ideas, las preguntas que guiaron la presente investigación son las siguientes: ¿cuáles son los factores de competitividad de la industria textil y del vestido?. Dentro de estos factores de competitividad, es de interés de la presente investigación identificar ¿cuál es la importancia que tiene la integración vertical en la competitividad de estas empresas? y determinar ¿cuál es el grado de integración vertical de las empresas de la industria textil y del vestido en México?. Por tanto, los principales objetivos de esta investigación fueron 1) determinar los principales drivers de competitividad de la industria del vestido, 2) analizar el grado de integración vertical de una muestra de empresas de la industria textil y del vestido, 3) realizar un análisis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y finalmente 4) presentar un conjunto de estrategias y

recomendaciones dirigidas al logro de competitividad de esta industrial

## **II. La industria textil y del vestido en México**

La industria textil y del vestido tiene una amplia experiencia y trayectoria en México. La industria textil se caracteriza por ser intensiva en capital y por presentar una alta problemática para la reconversión de tecnologías de acuerdo con la demandas del mercado nacional e internacional. Presenta altos costos de producción, continúa utilizando maquinaria obsoleta y un reducido número de empresas se encuentran integradas al segmento de la confección. Por lo que se refiere a la industria del vestido, ésta es intensiva en mano de obra (poco especializada) y se ha centrado en gran medida en la fabricación de productos básicos o commodities con altos costos de producción y mano de obra.

Estas industrias constituyen un factor importante para la economía de varias regiones y estados del país al ser un factor clave para proveer empleos, atraer inversión extranjera y generar divisas a través de exportaciones, en gran parte derivado de las actividades de maquila que se contratan con el mercado estadounidense.

Ciertamente, en 1990 México era el séptimo exportador de prendas de vestir al mercado estadounidense. 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 tanto de la industria textil como del vestido de nuestro país se aprecia a través del cierre del 23.9% de empresas durante 2000-2007, reducción del 52.2% de empleos entre 2000 y 2007. De igual forma, durante 2000-2007 existieron reducciones en ventas y en la inversión extranjera directa (Secretaría de Economía, 2003, 2007). En el mercado nacional los principales factores que han incidido en la pérdida de competitividad de la cadena 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.

### **III. Drivers de competitividad de la industria textil y del vestido**

Con la firma del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos de Norteamérica y Canadá, la industria mexicana del vestido se vio favorecida para abastecer al mercado estadounidense con prendas de vestir, particularmente a través del proceso de maquila, lo que llevó a ubicar esta industria como el proveedor número uno del mercado estadounidense durante 1997-2000. Sin embargo, A partir del año 2000, la industria del vestido de nuestro país ha sufrido importantes reducciones en sus ventas, inversiones, empleo y cierre de empresas como consecuencia de la marcada competencia de productos del exterior en el mercado mexicano y la alta competencia de China en el

mercado estadounidense. Además de que dicha industria en México se caracteriza por contar con altos costos de producción, desarrollo de un gran número de productos básicos de moda y commodities, reducidas habilidades para el diseño de prendas de vestir y para la producción de prendas con marca propia y con valor de marca.

En la actualidad la industria mexicana del vestido enfrenta un proceso de cambio importante al incorporarse a una cadena global (Gereffi, 1999) dirigida básicamente por compradores (*v.gr.*, tiendas detallistas y departamentales, empresas comercializadoras de marca y fabricantes de productos de marca), en donde los principales países consumidores de prendas de vestir como es el caso de EUA tienen estrategias de abastecimiento global a través de contratación de paquete completo, producción compartida y contratación de proveedores que ofrezcan alta calidad de los productos y bajos costos de producción, además de reducidos tiempos de entrega y satisfacción total del cliente. A lo anterior es importante agregar que diversos autores prevén que con la culminación del Acuerdo sobre Textiles y Vestido en enero de 2005, México

será uno de los principales perdedores como proveedores del mercado estadounidense, perfilándose el liderazgo por parte de países asiáticos dadas sus importantes ventajas competitivas en bajos costos de producción y de mano de obra (Diao y Somwaru, 2001; Avisse y Fouquin, 2001; Terra, 2001; Francois y Spinanger, 2001).

Dada la dinámica de inserción al mercado globalizado de la industria textil y del vestido, en la tabla 1 se presentan los principales drivers de competitividad de esta industria en los ámbitos nacional e internacional (Patlán y Delgado, 2009).

TABLA N° 1  
**Principales drivers de competitividad de la Industria Textil y del vestido**

Dimensión nacional	Dimensión internacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La fragmentación de la cadena fibras-textil-confección colocan a la cadena hilo-textil-confección en una posición vulnerable para competir a costos competitivos en los mercados nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el mercado global destaca la presencia de una cadena global para abastecer el mercado, en donde los compradores de prendas de vestir son el eje principal que mueven la cadena global de abasto, es decir esta cadena está y continuará siendo dirigida por compradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe una marcada dependencia tecnológica y la incorporación de nuevas tecnologías</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La principal estrategia para competir en los mercados globales se enfoca en la</li> </ul>

Dimensión nacional	Dimensión internacional
<p>a los procesos de producción, administración de la cadena y comercialización es incipiente.</p>	<p>producción a bajos costos o costos competitivos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un gran número de empresas textiles no cuentan con mejoras en tecnologías de procesos y de producto que les permita competir globalmente, cada vez más se acentúa la dependencia tecnológica y se hace patente la necesidad de realizar inversiones en tecnología avanzada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A nivel global se demandan soluciones integrales, pronta respuesta y alta calidad del producto y del servicio proporcionado a los principales compradores mundiales de prendas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La proximidad con el mercado estadounidense es una ventaja competitiva que debe ser aprovechada por la cadena hilo-textil-confección conjuntamente con otras estrategias relevantes para competir en el mercado internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La disponibilidad local o regional de fibras naturales y artificiales e insumos es un factor de importancia que contribuirá a que los países productores de textiles respondan oportunamente a las órdenes y pedidos. En este sentido, el grado de integración de las empresas de la cadena hilo-textil-confección será un factor sustancial de competitividad.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria textil será un eslabón clave dentro de la cadena global de abasto de prendas de vestir y deberá ubicarse estratégicamente dentro de los principales clusters de abasto mundial. En el futuro la industria textil no operará de forma</li> </ul>

Dimensión nacional	Dimensión internacional
un factor básico que es la mano de obra con un alto costo no le permite competir con otros países.	aislada, por el contrario, deberá ser altamente competitiva en términos de diseño de telas y tecnologías de punta.
<ul style="list-style-type: none"> <li>México aprovechó 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La estructura de la industria textil y del vestido indica la presencia de un alto porcentaje de empresas micro y pequeñas (86%-89%) lo que constituye una desventaja importante si se toma en cuenta la acentuada fragmentación de la cadena hilo-textil-confección.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Muchas empresas tienen limitadas habilidades para el desarrollo de productos textiles. Existen empresas que no desarrollan productos e innovaciones de productos.</li> <li>Adicionalmente,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En adelante será necesario conformar clusters regionales altamente integrados, con tecnologías de punta, con un amplio contacto y comunicación con los compradores.</li> </ul>

Dimensión nacional	Dimensión internacional
muchas empresas no han profesionalizado sus procesos productivos y administrativos y continúan operando como empresas familiares lo que redundará en la falta de eficiencia y productividad.	

#### IV. Marco teórico: estrategia de Integración Vertical

Existen varias causas en que la integración vertical una ventaja competitiva para la empresas. Una empresa puede actuar es en sí como una empresa integrada y podría estratégicamente ganar aliados igualmente eficientes y competitivos que cualquier organización, (Hamilton, 2003).

La integración vertical comprende una variedad de decisiones que involucran a las empresas, a través de sus unidades comerciales, debiendo proporcionar buenos servicios tanto internos como externos. Las empresas que manejan la integración vertical, reafirman que es una de las primeras estrategias de diversificación que las empresas deben considerar, para el progreso de sus compañías, para la toma desiciones con respecto a la

autonomía de estas unidades comerciales. (Harrigan, 1985).

La Integración Vertical es una estrategia para aumentar o disminuir el nivel del control que una empresa tiene sobre sus entradas y distribución de salidas. La integración vertical es el grado al cual una organización controla sus entradas y la distribución de sus productos y servicios. Hay dos clases de integración vertical: integración hacia atrás e integración hacia adelante. El control de las entradas o proveedores se conoce como: integración hacia atrás. El control de una empresa sobre su distribución se conoce como: integración hacia adelante. La integración vertical es mejor entendida aplicando el modelo de la Cadena de Valor de Michael Porter. La integración vertical se refiere al grado de integración entre la cadena de valor de una empresa y las cadenas de valor de sus proveedores y distribuidores. La integración vertical completa ocurre cuando una empresa incorpora la cadena de valor de un proveedor y/o la cadena de valor de un canal de distribución en su propia cadena de valor. Esto sucede generalmente cuando una empresa adquiere la empresa de un proveedor y/o de un

distribuidor o cuando una empresa amplía sus operaciones. Ampliar operaciones significa realizar las actividades emprendidas tradicionalmente por los proveedores o los distribuidores.

La integración vertical implica relaciones entre varias unidades empresariales, tanto si se realizan entre distintas actividades o entre actividades de la cadena de valor (Davis & Duhaine, 1992). Existen varias medidas para conocer el tipo de integración vertical (Harrigan, 1986) como son el grado de integración hacia adelante y hacia atrás, los niveles de agregación de las actividades, la extensión de las actividades emprendidas, o la estructura de propiedad de la empresa.

Tirole (1989) propone que los motivos que propician el control a través de la integración vertical están basados en la existencia de externalidades entre empresas que se encuentren en el mismo nivel de la cadena alimentaria. La esencia de la idea puede ilustrarse a través de los enlaces entre la industria alimentaria y los agricultores. El propiciar estrategias coordinadas de integración vertical puede reducir



costos a través de la mejora de las comunicaciones (Coase, 1937; Williamson, 1971-75; Arrow, 1975 y Chandler, 1977) aunque estos beneficios no están exentos de esfuerzo y de riesgo.

Los beneficios de la integración vertical (Buzzel, 1983) están relacionados con la existencia de costos de transacción, seguridad en la obtención de suministros, mejora de la coordinación, capacidad tecnológica y más altas barreras a la entrada.

Las principales ventajas competitivas atribuidas a la integración vertical incluyen: (1) la mejora de las actividades de marketing y de tecnología inteligente, (2) mayores controles sobre el entorno, (3) ventajas relacionadas con la diferenciación del producto difíciles de conseguir por los competidores (Harrigan, 1983). Aunque todos estos beneficios pueden proporcionar una ventaja competitiva, esta ventaja no tiene el carácter de permanente. (Hopper, 1990).

El peligro del uso de la integración vertical como estrategia competitiva incluye el daño causado al producirse la toma de decisiones por un agente exterior (Porter, 1980), aumentando el exceso de capacidad creado por el

desequilibrio de las plantas y reduciendo el número de empresas flexiblemente estratégicas (Harrigan, 1980, 1985). Otros aspectos negativos de la existencia de integración vertical son (Buzzel, 1983) los requerimientos de capital, desequilibrio en los rendimientos, reducción de la flexibilidad o menor especialización.

En muchas ocasiones, es posible que para conseguir esta ventaja competitiva no sea necesaria la integración vertical sino la integración virtual (Hamel y Prahalad, 1994). La integración virtual es una coalición o red, en la que cada empresa se especializa en unas cuantas actividades en las que posee ventaja competitiva; en este caso en los que no se produce ninguna intervención sobre la propiedad de la empresa, se puede hablar de coordinación vertical.

Los tipos de coordinación vertical (Kay, 1993) dependen de la estructura del mercado: número de compradores y vendedores; y de la taxonomía de las relaciones verticales: monopolio, competencia perfecta.

Los resultados de las relaciones verticales tienen como principal consecuencia la modificación de la estructura del mercado, en las que en

función del número de compradores y vendedores la oferta puede fraccionarse o no entre los vendedores o, en otros casos, éste reparto depende del nivel de negociación.

## **V. Método**

### **Tipo de investigación**

Se diseñó un estudio transversal y se aplicó un cuestionario para medir el grado de integración vertical de las empresas, así como sus principales fortalezas oportunidades, debilidades y amenazas. La muestra se integró de 103 empresas de la industria textil y del vestido en México. Las empresas de la industria del vestido fueron seleccionadas del directorio de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido y las empresas de la industria textil se seleccionaron del directorio de la Cámara Nacional de la Industria Textil.

### **Medición de la variable de integración vertical**

Integración vertical. Esta variable fue medida de acuerdo con Harrigan (1984 y 1985) y utilizada también por Mpoyi y Bullington (2004): número de etapas del proceso productivo que realiza una empresa entre el número total de etapas productivas desarrolladas por la industria (textil y vestido). Un valor

alto de este índice indica que la empresa está más integrada verticalmente con respecto a la industria, en cambio un indicador más bajo refleja las escasas habilidades de una empresa para realizar diversas etapas del proceso de producción. En esta investigación se consideraron las etapas productivas incluidas en la industria textil y del vestido: hilados, tejidos, acabado de telas, diseño de prendas, corte, confección y distribución.

### **Procedimiento y análisis**

Se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas. Se aplicó el cuestionario a través de una entrevista con el propietario, director general o gerente de cada empresa. Previamente se contactó a cada empresa y se concertó una cita para realizar la entrevista en la empresa. La captura y análisis de la información relativa a las variables se procesó en el paquete estadístico SPSS.

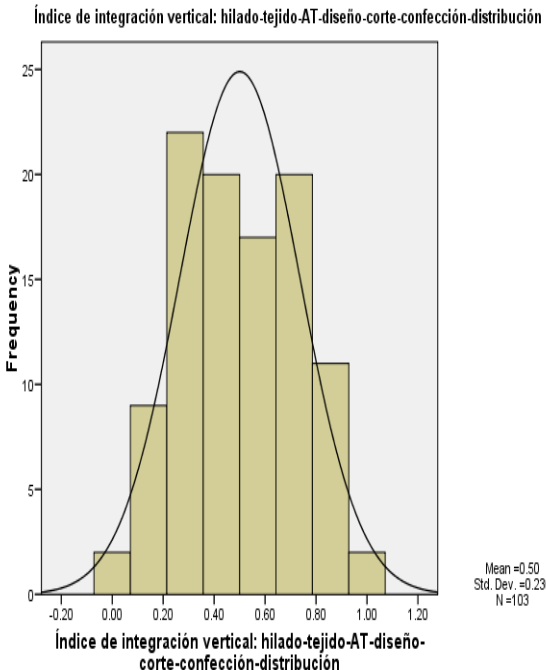
## **VI. Resultados de la investigación**

### **Grado de integración vertical de la industria textil y del vestido**

De acuerdo con la gráfica 1, el grado de integración vertical de la muestra de empresas encuestada presenta una distribución normal. Tal como se

señaló previamente, cuando el índice de integración vertical estimado es cercano a 1, indica que existe una más alta integración vertical de las empresas, en cambio cuando dicho valor es cercano a cero, refleja que las empresas realizan solamente algunas etapas productivas. Los resultados obtenidos en la estimación del grado de integración vertical muestran una media = 0.48 con una desviación estándar de 0.208. Este resultado indica que existe un nivel medio de integración vertical, destacándose algunas empresas altamente integradas, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

**GRÁFICA N° 1**  
**Grado de integración vertical de una muestra de empresas de la Industria Textil y del vestido**



**Nivel de integración de las empresas de la industria textil y del vestido por segmento**

Con el propósito de determinar el nivel de integración vertical de las empresas textiles encuestadas se realizó un análisis de los procesos productivos realizados por cada empresa. A continuación se presentan dichos resultados, considerando grupos de empresas que principalmente realizan los siguientes procesos: hilatura, tejido plano, tejido de punto, bonetería y calcetería, pasamanería y otras empresas cuyas actividades son variadas.

**Empresas productoras de hilatura.**

13 empresas realizan actividades de hilatura. El mayor número de empresas en este grupo realizan hilado, hilado y acabado de hilados.

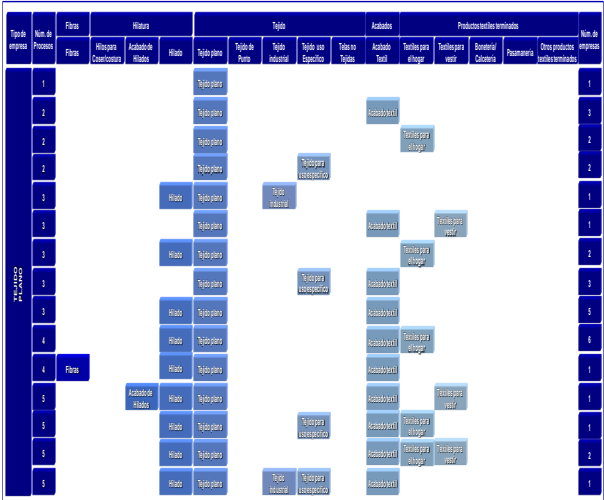
**GRÁFICA N° 2**  
**Nivel de integración de empresas dedicadas a la hilatura**

Tipo de empresa	Núm. de Procesos	Hilatura				Acabados	Núm. de empresas
		Fibras	Hilos para Coser/costura	Acabado de Hilados	Hilado		
HILATURA	1			Acabado de Hilados			1
	1				Hilado		3
	2			Acabado de Hilados	Hilado		5
	2		Hilos para Coser/costura	Acabado de Hilados			1
	2	Fibras			Hilado		1
	2				Hilado	Acabado textil	1
	3	Fibras		Acabado de Hilados	Hilado		1

**Empresas fabricantes de tejido plano.** Estas empresas principalmente

se dedican a la producción de tejido plano. El mayor número de empresas realizan hilado, tejido plano, acabado textil y textiles para el hogar. Estos resultados permiten identificar el alto grado de desintegración existente dado que muchas de ellas están enfocadas en un nicho o nichos específicos de producción y a la combinación variable de diversos procesos.

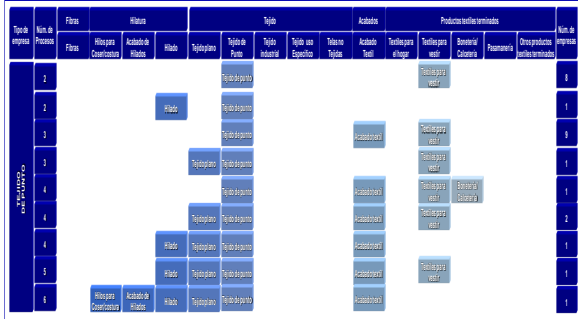
**GRÁFICA N° 3  
Nivel de integración de empresas dedicadas a la fabricación de tejido plano**



**Empresas fabricantes de tejido de punto.** En este grupo se identificaron dos tipos de empresas: a) empresas que realizan tejido de punto y textiles para vestir y b) empresas que realizan tejido de punto, acabado textil y textiles para vestir. Además, seis empresas realizan tejido plano, y cuatro de ellas realizan adicionalmente

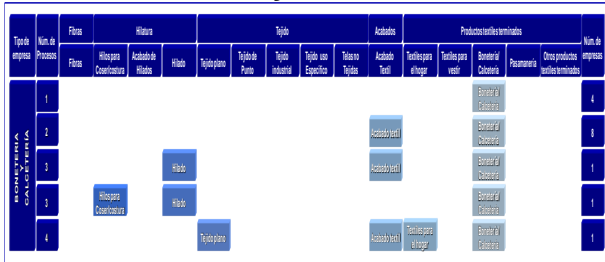
algún proceso de hilatura. Cabe señalar que ninguna empresa realiza exclusivamente tejido de punto. El mayor nivel de integración de este grupo de empresas corresponde a una empresa que realiza los procesos de hilatura, tejido plano, tejido de punto y acabado textil.

**GRÁFICA N° 4  
Nivel de integración de empresas dedicadas a la fabricación de tejido de punto**



**Empresas dedicadas a la bonetería y calcetería.** El mayor número de estas empresas realizan bonetería y calcetería y bonetería, calcetería y acabados textiles. Sin embargo, existen casos de empresas que realizan otros procesos como es hilatura y tejido plano.

**GRÁFICA N° 5  
Nivel de integración de empresas dedicadas a la fabricación de bonetería y calcetería**



**Empresas fabricantes de pasamanería.** En el grupo de empresas dedicadas principalmente a la fabricación de pasamanería. El mayor número de empresas de este grupo realiza pasamanería y acabado textil, sin embargo también se identificaron empresas que además de la fabricación de pasamanería producen hilado, acabado de hilo y tejido plano.

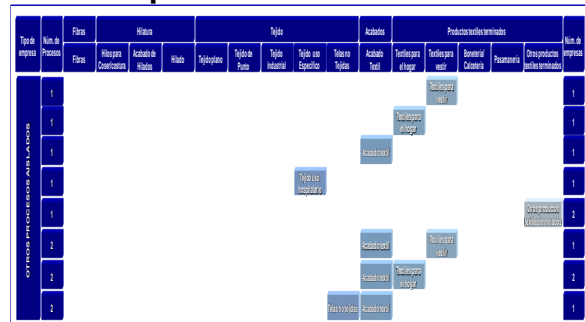
**GRÁFICA N° 6**  
**Nivel de integración de empresas dedicadas a la fabricación de pasamanería**



**Empresas que fabrican procesos aislados.** Adicionalmente, a los esquemas de producción antes señalados, se identificó un grupo de empresas que realiza procesos aisladamente. En este último grupo se identificaron empresas que se caracterizan por realizar uno o dos procesos productivos en un nicho determinado. Se identificaron desde empresas especializadas en un proceso (acabado textil, telas no tejidas y fabricación de textiles

terminados) hasta empresas que realizan dos procesos relacionados y complementarios (acabado textil y productos textiles terminados).

**GRÁFICA N° 7**  
**Nivel de integración de empresas dedicadas a la fabricación de procesos aislados**



**Principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

Derivado de la investigación realizada a la muestra de empresas de la industria textil y del vestido, y a lo referido por Patlan y Delgado (2009) a continuación se mencionan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que muestra la industria como consecuencia de disposiciones y acciones que han demeritado su desarrollo y competitividad, mostrando por un lado, el retraso en su crecimiento, y por el otro aspecto la incorporación a mercados internacionales.

## VII. Conclusiones y recomendaciones

La estrategia de integración vertical ha sido un importante paso realizado por muchas industrias para competir en el mercado (e.g. industria automotriz, industria mineo-metalúrgica, industria alimenticia). La estrategia de integración vertical se refiere al conjunto de inversiones y ampliaciones al objeto de la empresa para poder fabricar una variedad de productos con economías de escala que permitan satisfacer a clientes nacionales y/o internacionales con la condición de evitar la continua dependencia de proveedores externos a la empresa (Harrigan, 1984). La estrategia de integración vertical requiere cambios sustanciales en las empresas e inversiones, nacionales o extranjeras, que contribuyan a conformar empresas con mayores capacidades o ventajas para competir.

La integración vertical involucra el concepto de la respuesta rápida (Quick response) de las empresas que fabrican una amplia gama de los productos de consumo, que están procurando acortar ciclos de producción y proporcionar una respuesta más rápida a los mercados.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1) Infraestructura (Para competir con paquete completo)	1) Habilidades para el diseño y prendas de vestir
2) Proximidad de México con Mercado estadounidense	2) Desarrollo de habilidades empresariales y esquemas de producción de básicos de moda
3) Amplia experiencia de empresas mexicanas para confeccionar y exportar prendas de vestir	3) Resurtido de pedidos
4) Infraestructura y servicios que se ofrecen en el país.	4) Fortalecimiento de clusters regionales a proveedores
	5) Alianzas estratégicas con proveedores internacionales al cambio tecnológico
	6) Recuperación y atención al mercado internacional
	7) Aprovechamiento de ventajas de la regionalización de procesos de producción
DEBILIDADES	AMENAZAS
1) Fragmentación de la cadena de valor.	1) Participación de China y países Sureste Asiáticos
2) Abasto insuficiente de productos nacionales	2) El acuerdo sobre textiles y vestido por la liberación de aranceles
3) Concentración en operaciones de maquila.	3) Establecimiento de acuerdos establecidos por la Unión Americana
4) Alta concentración en productos básicos commodities	4) Incremento del mercado ilegal e informal
5) Alto costo de producción y mano de obra	
6) Prendas de vestir no competitivos	
7) Alta concentración en tiendas detallistas.	
8) Insuficiente infraestructura de tecnología de punta	

La integración vertical considera que en la organización deben identificarse errores y que a través de ellos, se determinan y explican las acciones correctivas de la toma de decisiones (Ackoff, 1993). La integración vertical puede acelerar el proceso de aprendizaje con respecto a la satisfacción de cliente, permitiendo a

la organización identifique errores rápidamente, la mayor importancia de la integración vertical, es que puede proporcionar el control necesario para tomar la acción correctiva rápidamente (Richardson, 2004).

La integración vertical involucra una variedad de decisiones diferentes respecto a si las empresas deben producir todas las partes de los bienes y servicios que producen dentro de sus instalaciones o si deben adquirirlas a través de proveedores. La integración vertical, es un elemento para el crecimiento y el logro de la competitividad de la industria textil y del vestido en México, propone el desarrollo de estrategias eficaces de integración vertical fundamentadas en aspectos teóricos, y basada en la dirección estratégica.

Los resultados obtenidos indican un bajo grado de integración vertical en las empresas encuestadas. Esta situación hace necesario e imperativo que las empresas reformulen su estrategia de competitividad y se enfoquen a la integración de un mayor número de etapas del proceso de producción como estrategia para competir en un mercado dinámico y globalizado.

Derivado de los análisis realizados, a continuación se proponen un conjunto de estrategias para la industria textil y del vestido, enfocadas al logro de su competitividad en el corto, mediano y largo plazos.

**TABLA N° 3**  
**Estrategias para la Industria Textil y del vestido**

Tipo de estrategia	Industria Textil y del Vestido
Estrategias de competitividad	Estrategia de escalamiento y de escalamiento tecnológico Estrategia de diseño y diferenciación de productos Estrategia de desarrollo de productos Estrategias de desarrollo de producto de marca propia para el mercado nacional Estrategias de desarrollo de habilidades de marketing Estrategia de desarrollo tecnológico Estrategia de desarrollo de proveedores de paquete completo Estrategia de integración (nacional e internacional) de empresas textil-vestido Estrategia de desarrollo de clusters regionales Estrategia de desarrollo de proveedores nacionales Estrategia de abastecimiento global de insumos Estrategias de facilitación de negocios Estrategia para reducir el mercado ilegal e informal Estrategias de desarrollo de productos con valor de marca para el mercado internacional
Estrategias de apoyo	Estrategia de formación, capacitación y certificación de recursos humanos Estrategia de apoyo: asistencia técnica Estrategia de vinculación universidad-empresa

## VIII. Referencias

- Avisse, R. & Fouquin, M. 2001 (February). Textiles and Clothing: The End of Discriminatory Protection. *La Lettre Du*, 198, pp. 1-4.
- 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.
- 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.
- Gereffi, Gary. 1999. *A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries*. EUA: Duke University, agosto 23, 1999.
- Harrigan, K.R. 1984. Formulating Vertical Integration Strategies, *Academy of Management Review*, 9 (4): 638-652.
- Harrigan, K.R. 1985. Vertical Integration and Corporate Strategy, *Academy of Management Journal*, 28 (2): 397-425.
- Kurt Salmon. 2002 (Julio). *Análisis estratégico de la cadena de suministros fibras-textil-vestido (México)*. EUA: Kurt Salmon Associates.
- Mpoyi, R.T., & Bullington, K.E. 2004. Performance Implications of Changing Vertical Integration Strategies, *American Business Review*, 22 (1): 93-101.
- Patlán, P.J. y Delgado, D. 2009. *La industria del vestido en México: Diagnóstico, prospectiva y estrategia*. México: ITAM: Patlán, P.J. y Delgado, D. 2009. *La industria textil en México: Diagnóstico, prospectiva y estrategia*. México: ITAM.
- Secretaría de Economía. 2003. *Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras-Textil-Vestido*. México: Secretaría de Economía.
- Secretaría de Economía. 2007 (Junio). *Inversión extranjera Directa en México*. México: Secretaría de Economía, Dirección General de Inversión Extranjera.
- 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.