

**El Sector Textil Exportador
Latinoamericano Ante la Liberalización del
Comercio**

*Arturo Condo, Mauricio Jenkins, Luis Figueroa,
Luis Obando, Luis Morales, Luis Reyes*

Febrero, 2004

CEN 1605

Documento en proceso. Escrito por *Arturo Condo, Mauricio Jenkins, Luis Figueroa, Luis Obando, Luis Morales y Luis Reyes*, con base en los resultados de las investigaciones y los procesos de consulta realizados dentro del Proyecto Textiles del CLACDS del INCAE. Este trabajo busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles opciones de abordaje de problemas y sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas públicas, proyectos de inversión regionales, nacionales o sectoriales y de estrategias empresariales. No pretende prescribir modelos o políticas, ni se hacen responsables el o los autores ni el Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible del INCAE de una incorrecta interpretación de su contenido, ni de buenas o malas prácticas administrativas, gerenciales o de gestión pública. El objetivo ulterior es acrecentar el nivel de discusión y análisis sobre la competitividad y el desarrollo sostenibles en la región centroamericana. El contenido es responsabilidad, bajo los términos de lo anterior, de CLACDS y no necesariamente de los socios contribuyentes del proyecto. Febrero, 2004.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION.....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL GENERAL DEL SECTOR TEXTIL EXPORTADOR EN PAISES SELECCIONADOS DE LATINOAMÉRICA	3
1.1 CARACTERIZACIÓN	3
1.2 PREFERENCIAS COMERCIALES.....	2
1.3 LA ELIMINACIÓN DE CUOTAS	4
1.4 EVOLUCIÓN DEL VALOR AGREGADO	4
1.4.1. <i>Uso de Preferencias</i>	6
1.4.2. <i>Canasta de Bienes</i>	9
2. LA OMC Y EL PROCESO DE LIBERALIZACION COMERCIAL DE LOS TEXTILES	13
2.1 ACUERDO SOBRE TEXTILES Y VESTUARIO.....	13
2.2 EFECTOS DE LA LIBERALIZACIÓN DE LAS PARTIDAS EN LAS FASES II Y III.....	14
2.2.1. <i>Salvaguardas</i>	17
2.2.2. <i>Crecimiento en categorías seleccionadas: Brassieres y ropa de bebé</i>	18
2.3 FASE IV DE INTEGRACIÓN	20
2.4 ASIA	21
2.5 EL CAFTA Y SUS EFECTOS SOBRE EL SECTOR EXPORTADOR TEXTIL	25
2.5.1. <i>Hilaza en adelante</i>	26
2.5.2. <i>TPLs</i>	26
2.5.3. <i>Acumulación ampliada</i>	27
2.5.4. <i>Escaso abasto</i>	27
2.5.5. <i>De minimis</i>	27
2.5.6. <i>Provisión 809</i>	27
2.6 CAMBIOS QUE SE ESPERAN DESPUÉS DEL 2005 EN EL SECTOR DE LA CONFECCIÓN	28
3. CLIMA DE NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD.....	31
3.1 VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COSTO	31
3.1.1. <i>Salarios</i>	32
3.1.2. <i>Electricidad</i>	33
3.1.3. <i>Financiamiento bancario local</i>	34
3.1.4. <i>Infraestructura</i>	34
3.1.5. <i>Incentivos fiscales</i>	35
3.1.6. <i>Transporte marítimo</i>	35
3.2 VARIABLES DE DIFERENCIACIÓN.....	36
3.2.1. <i>Proximidad geográfica a EE.UU.</i>	36
3.2.2. <i>Tiempo de respuesta</i>	37
3.2.3. <i>Puntualidad de entrega, calidad y confiabilidad</i>	37
3.2.4. <i>Tecnología de punta</i>	37
3.2.5. <i>Propiedad intelectual</i>	38
3.3 DESARROLLO DEL CLUSTER TEXTIL: MAPEO DE CLUSTERS	38
3.3.1. <i>Estructuración de la cadena productiva</i>	39
3.3.2. <i>Mapa del cluster textil en México</i>	40
3.3.3. <i>Mapa del cluster textil en Colombia</i>	41
3.3.4. <i>Mapa del cluster textil en China</i>	44
3.3.5. <i>Mapa del cluster textil en República Dominicana</i>	46

3.3.6.	<i>Mapa del cluster textil en Costa Rica</i>	47
3.3.7.	<i>Mapa del cluster textil de El Salvador</i>	48
3.3.8.	<i>Mapa del cluster textil de Guatemala</i>	50
3.3.9.	<i>Mapa del cluster textil de Honduras</i>	51
3.3.10.	<i>Mapa del cluster textil de Nicaragua</i>	52
3.4	REFLEXIONES SOBRE EL CAPÍTULO	54
4.	CASOS DE ÉXITO EN LATINOAMÉRICA	55
4.1	NICHOS DE MERCADO	55
4.2	ALIANZAS E INTEGRACIÓN VERTICAL	55
4.3	OTROS ELEMENTOS.....	55
	HILASAL – EL SALVADOR.....	56
	TEXTILES OMNES S.A. – COLOMBIA	57
	LEONISA – COLOMBIA	58
	KORAMSA– GUATEMALA	59
	GRUPO M – REPÚBLICA DOMINICANA	60
	SANTISTA TEXTIL – BRASIL.....	61
	KARSTEN – BRASIL.....	61
	ZARA – ESPAÑA.....	62
5.	CONCLUSIONES	65
	APÉNDICE 1: FULL PACKAGE	69
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	71

INTRODUCCION

El tema textil es uno de los más controvertidos dentro del comercio multilateral. Después de muchos años de estar fuera de la normativa comercial, en 1995 se logra que este sector se integre a las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Con ello se institucionaliza un proceso gradual de desmantelamiento de las restricciones cuantitativas, a concluirse a principios del 2005. Pero el desenlace para los productores y exportadores de prendas de vestir latinoamericanos es muy incierto. La eliminación total de cuotas textiles se cierne como una preocupación muy genuina para los empresarios de esta actividad en la región. Asia en general y China en particular tienen las credenciales para convertirse en los grandes ganadores de este proceso, y el futuro del sector en Latinoamérica dependerá de su capacidad de respuesta ante estos retos.

Este documento muestra la importancia del sector textil y confección en la región latinoamericana, la vulnerabilidad de éste ante los cambios que se avecinan y las posibles opciones para lograr que la región afiance en su nueva posición competitiva.

El análisis se enfoca en 8 países que representan más del 90% de las exportaciones latinoamericanas de confecciones hacia Estados Unidos, su principal mercado. El estudio abarca a México, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador, República Dominicana y Colombia.

El primer capítulo brinda una visión general del sector textil en Latinoamérica, donde resalta su importancia como generador de exportaciones y de empleo. Además se analizan las variables que dieron origen a este desarrollo industrial y señala el efecto indirecto que han tenido las cuotas para el desarrollo de las exportaciones latinoamericanas.

El segundo capítulo analiza los efectos en el comercio de la liberalización de algunas categorías de prendas de vestir, sobretudo el impacto de China y otros países asiáticos. El capítulo recoge algunas de las principales implicaciones que tendrá la liberalización total de las cuotas en el 2005, en particular en las industrias latinoamericanas. Además, resume los principales resultados en materia textil del recién negociado Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos.

En el tercer capítulo analiza las condiciones microeconómicas en las que interactúan las empresas textiles, evaluando el clima de negocios y el estado del cluster en cada uno de los países, identificando fortalezas y debilidades.

Por último, el documento aborda posibles soluciones a los retos que afronta la región en base a casos de éxito y opciones de política. Estas acciones giran en torno a la necesidad de implementar cambios en la estrategia actual de las empresas, para incidir directamente en las condiciones competitivas de la industria exportadora textil.

La importancia del sector en cuanto a exportaciones y empleo infunde mayor prioridad y urgencia a los cambios que se requieren. De no implementarse nuevas estrategias que preparen al sector, se corre el riesgo de deteriorar las condiciones competitivas de esta industria, mientras otros competidores continuarán implementando medidas para fortalecer su cluster textil y escalarán hacia plataformas de mayor valor agregado.

La motivación de este escrito, por lo tanto, es contribuir a promover la discusión y generar propuestas que se traduzcan en acciones que puedan hacerle frente a los importantes retos que se avecinan. Se espera que este documento informe objetivamente y ofrezca alternativas viables para los gobiernos, agencias multilaterales y empresarios en toda la región que quieran actuar conjuntamente para mejorar los múltiples factores que afectan la competitividad del sector textil.

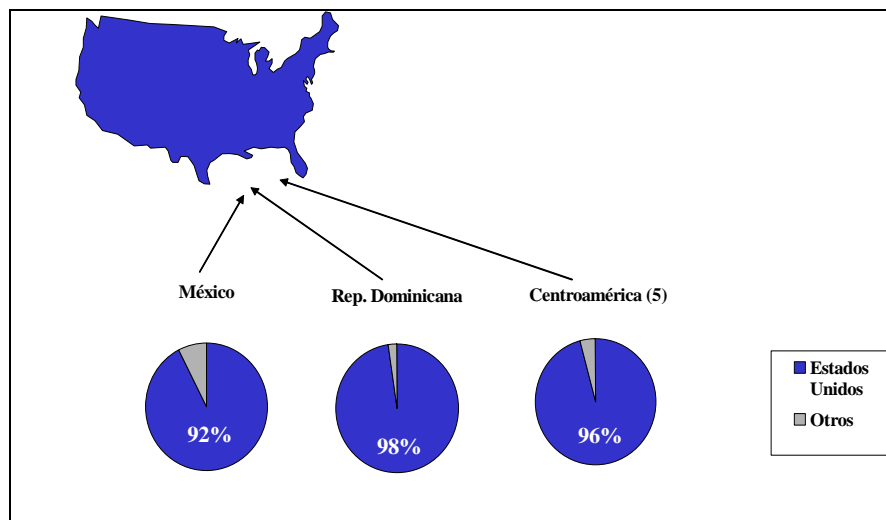
1. DESCRIPCIÓN DEL GENERAL DEL SECTOR TEXTIL EXPORTADOR EN PAISES SELECCIONADOS DE LATINOAMÉRICA

1.1 Caracterización

La actividad textil se ha convertido en una de las principales generadoras de empleo y de divisas de Latinoamérica. Esta región se ha posicionado como el segundo proveedor internacional de prendas de vestir para el mercado estadounidense —después de Asia— con el 32.8% del volumen de las importaciones realizadas por este país en el 2003. En la última década las cantidades exportadas se han cuadruplicado, pasando de 1,542 millones de SME¹ en 1992 a 6,193 millones en el 2003, un crecimiento anual promedio del 13.5%. El sector textil se convirtió en muchos países en un sector clave para diversificar las exportaciones, que en la década de los ochenta se concentraban casi en su totalidad en productos agrícolas tradicionales.

FIGURA 1.1

CONCENTRACIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR HACIA ESTADOS UNIDOS EN PAÍSES SELECCIONADOS EN PORCENTAJE



Fuente: USITC 2004 en base a datos de las Naciones Unidas.

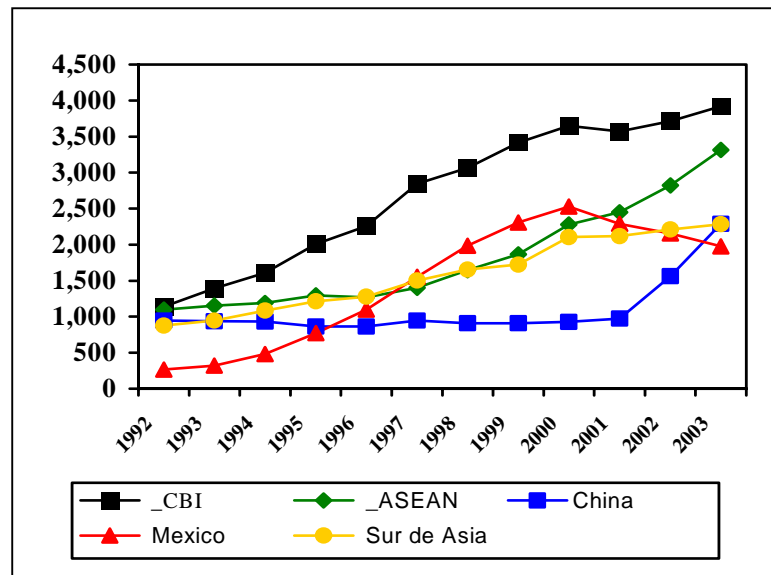
El mercado de Estados Unidos es vital para Latinoamérica, representando más del 90% de las exportaciones de confecciones de esta región (ver Figura 1.1). No obstante, sólo 7 países son responsables del 95% de esa cifra y de casi la tercera parte del total importado por EE.UU. en el 2003. Por esta razón el presente documento enfocará su análisis en esos 7 países: México, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana, de los cuales los últimos seis países forman parte de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (ICC).

¹ Metros cuadrados equivalentes, por sus siglas en inglés

La ICC como bloque es el principal proveedor de vestuario al mercado estadounidense (ver Figura 1.2), superando a China, ASEAN, los países del Sur de Asia y México, pero como se verá más adelante, estos últimos tienen limitadas sus exportaciones a raíz del mecanismo de cuotas, aplicado desde la segunda mitad del siglo XX, conforme al Acuerdo de Textiles y Vestuario de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

FIGURA 1.2

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR HACIA EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS
EN PAÍSES SELECCIONADOS
EN MILLONES DE \$ME



Fuente: Elaboración propia, con datos de OTEXA

El impacto social de la actividad textil en América Latina se refleja en los altos niveles de empleo de los países seleccionados. La maquila textil genera aproximadamente 1.3 millones de empleos directos (Ver Figura 1.3).

FIGURA 1.3

EMPLEO DEL SECTOR TEXTIL COMO PORCENTAJE DEL EMPLEO DEL SECTOR MANUFACTURERO

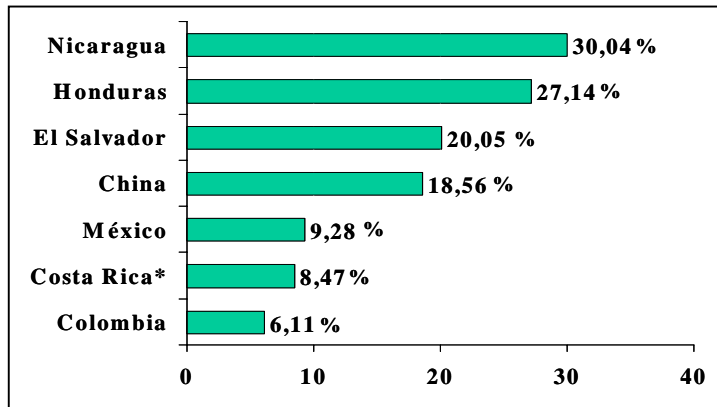
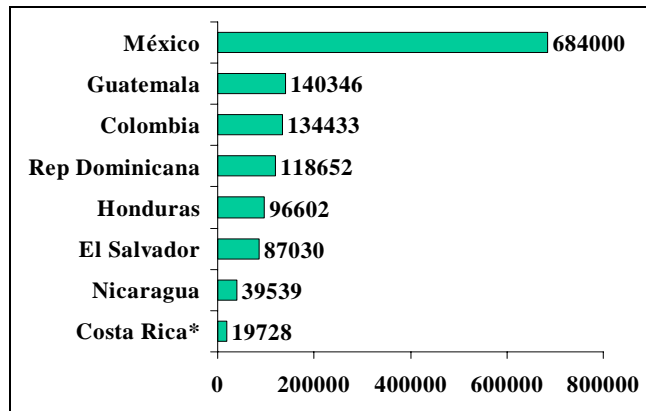


FIGURA 1.4

EMPLEOS GENERADOS EN EL SECTOR DE MAQUILA TEXTIL. 2003 EN MILES DE PERSONAS



Fuente: Estimación de los autores basada en datos de la OIT, Bureau of Statistics, Total Employment by Economic Activity y datos de empleo de COL: DANE - Encuesta Anual Manufacturera 2001, C.A.: INCAE. Directorio Regional 2003. R.D.: CNZF, Informe Estadístico 2002. MEX: KSA, citando IMSS 2001.

La industria de la maquila textil se ha caracterizado por ser intensiva en mano de obra, sobretodo aquella no calificada y de bajo costo. México es el principal empleador, seguido por Colombia y Guatemala. Conviene también estudiar el peso de esta variable dentro del empleo total de manufactura (Ver Figura 1.4). En este caso, Nicaragua tiene el mayor porcentaje de mano de obra industrial ocupada en este sector y Colombia el menor. En parte, este porcentaje responde a la diversificación de la industria. Costa Rica y México han avanzado en otros tipos de maquila, como componentes electrónicos, automóviles, industria petroquímica, por lo que la importancia de la maquila textil como empleador es menor que en otros países.

1.2 Preferencias comerciales

El auge de esta actividad en Latinoamérica tiene varias causas. En primer lugar, ha estado incentivado por el otorgamiento de preferencias comerciales a productos de la región que cumplan con ciertas normas de origen y en segundo lugar, la existencia de fuertes restricciones de acceso al mercado de EE.UU. para productos asiáticos, a través de cuotas textiles.

Las preferencias comerciales otorgadas por EE.UU. han sido importantes para el dinamismo exportador del sector textil latinoamericano. No obstante, las mismas han respondido mayormente a la necesidad de EE.UU. de contrarrestar, al menos en parte, la competencia de productos asiáticos a través del traslado de sus actividades de ensamble hacia países con bajos costos de mano de obra, pero utilizando materias primas fabricadas en EE.UU. El estímulo al desarrollo de mayores encadenamientos locales en la actividad textil de Latinoamérica no ha sido una prioridad dentro del diseño de estas preferencias.

La decisión estadounidense de realizar maquila textil en países de Latinoamérica aceptaba implícitamente el desplazamiento de su producción local de confecciones, a cambio del estímulo a su producción de materias primas, es decir, hilazas, telas, accesorios, hilos de coser y fibras, en particular, algodón.

CUADRO 1.1

TIPOS DE PREFERENCIAS COMERCIALES TEXTILES EN EEUU

Programa / Nivel de acceso	Ensamble	Corte	Tela	Hilaza	Hilo de coser	Arancel
806 Límite específico	CA	Otro	Otro	Otro	Otro	100% sobre el precio
807	CA	EEUU	Otro	Otro	Otro	100% sobre el valor agregado
807 A Nivel de acceso garantizado	CA	EEUU	EEUU	Otro	Otro	100% sobre el valor agregado
807 A +	CA	EEUU	EEUU	EEUU	CA	0%
809	CA	CA	EEUU	EEUU	EEUU	0%
Tela regional	CA	CA	CA	EEUU	CA	0%

Fuente: Online: (www.elsalvadortrade.com.sv)

Las preferencias otorgadas al sector textil, estuvieron por mucho tiempo circunscritas al más simple de los esquemas: el 807. El 807 es un programa especial de acceso al mercado de los EE.UU., que no tenía relación con la ICC y que dio oportunidad exclusivamente para el desarrollo de la industria de la maquila. Sus dos componentes son el programa 807 regular y el 807A: en el primero se permite la re-entrada a los EE.UU. de toda prenda de vestir confeccionada en la región a partir de tela de los EE.UU. o de otros países, pero que haya sido cortada en ese país, exportada a los países de la Cuenca del Caribe para su ensamble, y re-ingresada a los EE.UU., requiriéndose únicamente el pago de impuestos sobre el valor agregado al regresar a

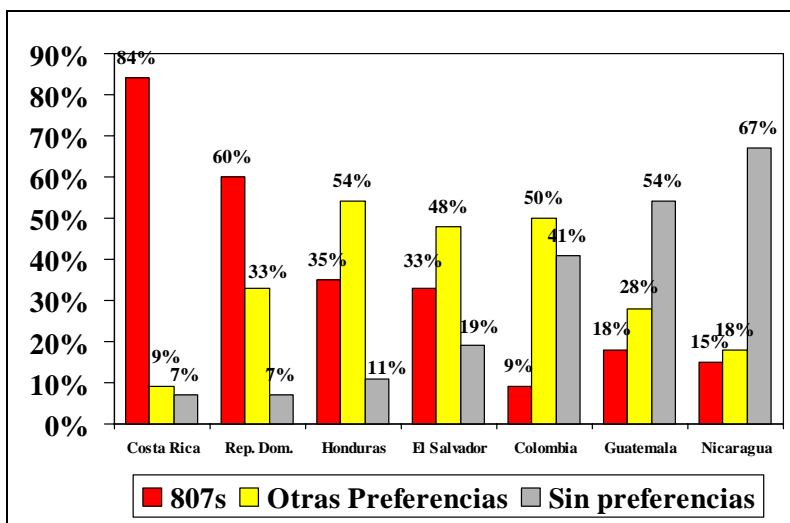
EE.UU. Por su parte, el programa 807A se aplica exclusivamente a tela de los EE.UU. cortada en los EE.UU. y enviada para ensamble a los países de la Cuenca del Caribe, requiriéndose sólo el pago de impuestos sobre el valor agregado al ingresar de nuevo a los EE.UU. Con el U.S. - Caribbean Basin Trade Partnership Act (CBTPA), firmado en el 2000, se da tratamiento de libre comercio (libre de aranceles y cuotas) a los productos de la confección siempre que la hilaza con la que se forma la tela y la tela misma sean de los EE.UU., razón por la que se dice que es un programa “807A+”.

El ensamble 807 trajo consigo el posicionamiento de los países de la ICC en el mercado estadounidense, pero inhibió de manera significativa el desarrollo de encadenamientos productivos locales. La utilización actual del esquema 807 varía dependiendo del país. En la Figura 1.5 se aprecia que Costa Rica es el país que más utiliza este sistema de producción, seguido por República Dominicana. Por su parte Honduras y El Salvador están utilizando esquemas preferenciales de comercio un poco más complejos que se otorgaron al amparo del (CBTPA).

El CBTPA es el resultado de una concesión unilateral de los EE.UU. para aquellos países de la ICC que respetaran ciertas normas y condiciones. Desde el punto de vista de la ICC, el objetivo era obtener “paridad NAFTA”, pero esto nunca se logró. No obstante, la región si consiguió tratamientos preferenciales, por ejemplo libre comercio en cantidades específicas para ciertas prendas de punto confeccionadas con tela fabricada en los países de la ICC, pero utilizando hilaza estadounidense.

FIGURA 1.5

EXPORTACIONES DE CONFECCIONES A EE.UU. SEGÚN PREFERENCIA UTILIZADA, 2003
EN PORCENTAJE DE SME



Fuente: OTEXA

Es interesante observar en la Figura 1.5 que el uso de preferencias varía entre los diferentes países estudiados. Mientras que Costa Rica depende casi en su totalidad de los programas 807, en Guatemala y Nicaragua, la mayor parte de sus exportaciones textiles no utilizan preferencias comerciales. Esto puede ser resultado de la importante inversión de origen asiático que presentan, ya que el objetivo principal de estas

empresas es el de maquilar dentro de la región con materias primas asiáticas, evitando la cuotas textiles en EE.UU., y no necesariamente el aprovechamiento de preferencias comerciales. De hecho este ha sido un patrón que han seguido las exportaciones de los países de la ICC en los últimos años. De acuerdo con American Apparel & Footwear Association² el volumen exportado sin preferencias pasó de 368,4 millones de SME en 1999 a 756,3 millones de SME hasta agosto del 2003.

1.3 La eliminación de cuotas

Por otra parte, la imposición de cuotas para el ingreso al mercado estadounidense, sobretodo a la producción de origen asiático, ha sido un factor clave para el posicionamiento de la producción de México, la ICC y los países del Pacto Andino. De la misma manera, su eliminación representa una de las amenazas más grandes que se ciernen sobre estos países y que definitivamente cambiarán de manera radical el comercio mundial de textiles y confección.

Las cuotas son restricciones cuantitativas aplicadas en forma discriminatoria y negociadas de forma bilateral, por lo que difieren de país a país en cuanto productos y grado de restricciones. Por muchos años, los Estados Unidos han establecido cuotas textiles que han mantenido bajo cierto control las cantidades de producto que ingresan desde Asia. Entre 1957 y 1961 impusieron restricciones voluntarias contra Japón. El objetivo era limitar su comercio con Estados Unidos en ciertos productos de algodón. Esto conllevó a que la porción que dejó de exportar Japón comenzara a ser acaparada por otros países, entre ellos Hong Kong.

Ante estos acontecimientos se acuña el término “desorganización del mercado” y con ello se inicia el debilitamiento del poder del GATT en el ámbito del comercio textil, estableciendo en esta materia normas y disciplinas diferentes a aquellas que imperaban en las demás áreas del comercio internacional.

Estas normas diferentes dieron origen al Acuerdo de Corto Plazo que permaneció vigente en el período 1961-1962, que luego se convertiría en el Acuerdo de Largo Plazo (1962-1973). Estos Acuerdos permitían la adopción de restricciones en más de 64 categorías de productos textiles de algodón. El Acuerdo de Largo Plazo comienza a debilitarse por la importancia que cada día iban obteniendo los hilados y las fibras sintéticas, por lo que en 1973 se establece el Acuerdo Multifibras (AMF), el cual preveía la imposición selectiva de restricciones cuantitativas cuando un brusco aumento de las importaciones causara o amenazara causar, un perjuicio grave a la rama de producción del país importador. En 1994, el AMF fue reemplazado por el Acuerdo de Textiles y Confección (ATC) el cual establece un proceso de transición hacia la eliminación definitiva de las cuotas en el 2005.

1.4 Evolución del valor agregado

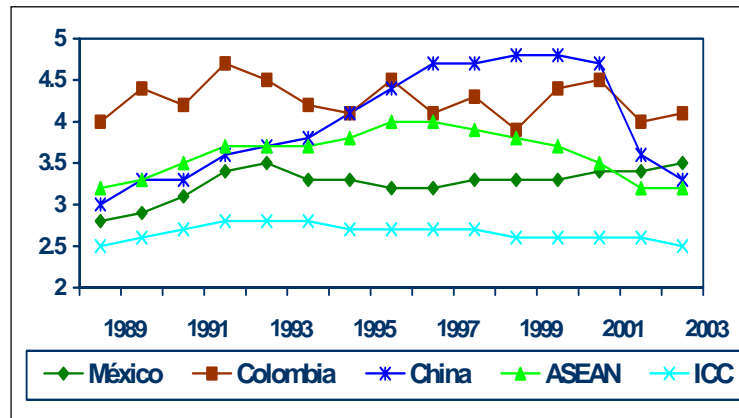
Desde 1994, el precio equivalente de las exportaciones de confección hacia EE.UU., medido en términos de dólares americanos por metro cuadrado de producción, sitúa a China, México y Colombia como los países que mayor valor obtienen de sus

² AAFA. Assessment of the long-term competitiveness of the Central America textile and apparel industries and the need for free trade agreement.

confecciones³ (Ver Figura 1.6). De la misma forma, se destacan los países de la ICC por tener el precio promedio de las exportaciones más bajo de los países en el estudio, el cual ha sido inferior al promedio mundial en los últimos 5 años.

FIGURA 1.6

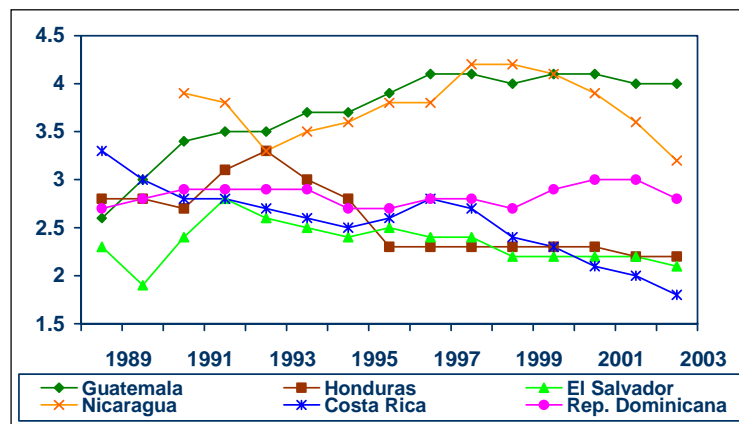
EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EQUIVALENTES EN US\$/SME DE EXPORTACIONES DE CONFECCIONES HACIA EEUU (GENERALES)



Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de OTEXA

FIGURA 1.7

EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EQUIVALENTES EN US\$/SME DE EXPORTACIONES DE CONFECCIONES HACIA EEUU (ICC)



Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de OTEXA

Es interesante desglosar estos resultados para el caso centroamericano. El comportamiento del valor promedio en Centroamérica responde principalmente a la evolución de las exportaciones de Honduras y El Salvador, países que acapararon para

³ Precio se refiere al precio de exportación al llegar a EE.UU. sin incluir aranceles, tal y como aparece en las estadísticas de OTEXA.

el año 2003, el 68% del total exportado por la Región hacia Estados Unidos. Vale la pena destacar casos como Guatemala y Nicaragua, que han podido aumentar el valor de sus exportaciones por encima del promedio mundial. (Ver Figura 1.7).

El precio de cada país responde a una serie de particularidades, entre las cuales se destaca el tipo de producción empleada y la composición de la canasta de bienes fabricada por cada país. A continuación se ahonda en el uso de preferencias comerciales otorgadas por EEUU a los países de la ICC, Colombia y México como uno de los posibles determinantes del comportamiento del valor agregado en la última década.

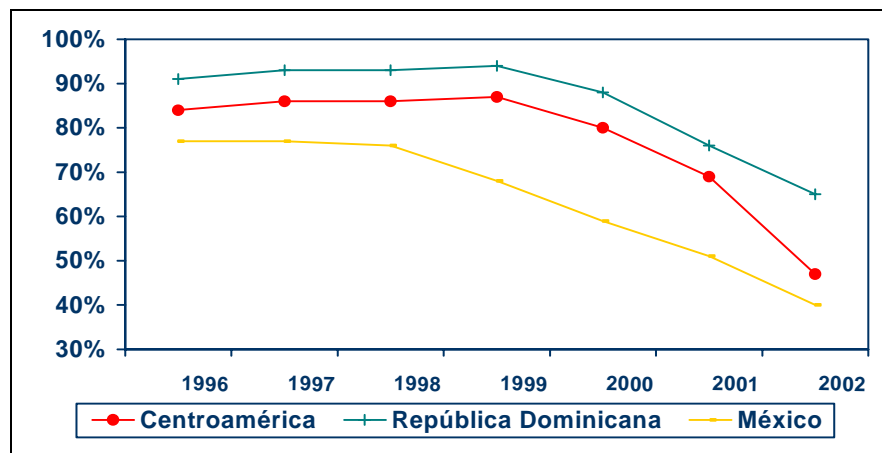
1.4.1. Uso de Preferencias

Los países de Latinoamérica han mostrado una transición en el uso de preferencias otorgadas por EE.UU. hacia procesos más sofisticados. Antes se limitaban al ensamble básico en su gran mayoría, y ahora han avanzado hacia procesos con un mayor número de operaciones y grados de complejidad, por ejemplo, cortando la tela, acabando la prenda con accesorios, bordando y estampando, etc.

Como se mencionó anteriormente, el desarrollo de la industria textil y de confección en los países de la Cuenca del Caribe ha respondido en gran parte a las preferencias comerciales unilaterales concedidas por los Estados Unidos (ICC y CBTPA), similar al caso de la industria mexicana textil a partir del NAFTA. El caso colombiano es muy particular ya que tradicionalmente sus mercados de exportación de confecciones han estado más diversificados, y no han sido tan dependientes de las preferencias otorgadas por EE.UU. Fue a partir de la concreción del ATPDEA (Andean Trade Promotion and Drug Eradication Act) en el 2002 que los países andinos han aprovechado de forma considerable estas preferencias para exportar hacia EE.UU..

FIGURA 1.8

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE SÓLO ENSAMBLE 807, 807^a Y 807 A+ COMO % DEL COMERCIO TOTAL. EN SMES. 1993-2003



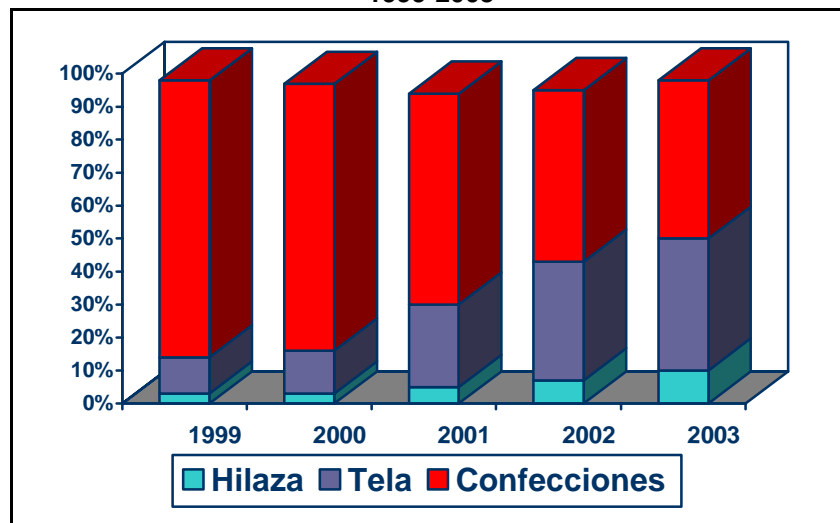
Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de OTEXA e IDS.

Hasta el año 2000, fecha de la firma del CBTPA, la exportación de Centroamérica y República Dominicana era principalmente de ensamble tipo 807. (Ver Figura 1.8) A

partir de entonces, estos países (como un todo), han aprovechado otras preferencias que les permiten proveer un mayor valor agregado, tales como 809 (corte y ensamble a partir de tela, hilaza e hilo de Estados Unidos) y los TRQ (corte y ensamble en la región, con tela regional o de EEUU, e hilaza de EEUU). Producto del CBTPA, la operación de corte se empezó a mover de EEUU hacia los países de la ICC, permitiendo agregar un mayor valor en confecciones. En la Figura 1.9, puede verse como las exportaciones de telas e hilaza hacia los países de la ICC crecen considerablemente a partir del 2001, y decrecen las exportaciones de confecciones estadounidenses. Cabe destacar que las estadísticas estadounidenses contabilizan las prendas cortadas para ensamblaje en procesos de 807 como prendas de vestir, lo que ayuda a explicar este decrecimiento en las exportaciones de confecciones estadounidenses.

FIGURA 1.9

**EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES DE EEUU A LA ICC. EN US\$.
1999-2003**



Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de OTEXA y AAFA

Los datos sobre el uso de las preferencias desde la concreción del CBTPA parecen indicar que se ha dado una evolución hacia un mayor valor agregado en Centroamérica y República Dominicana. Mientras en el año 2001 apenas un 16% del volumen exportado representaba operaciones de corte y ensamble (en algunos casos con el uso de tela regional), para el año 2003, había evolucionado a 36%, lo que lo que indica un incremento en el número de operaciones textiles y la acumulación de experiencia en procesos más sofisticados.

Asimismo, se ha dado un aumento, con la excepción de Costa Rica, en la utilización de otras preferencias en la ICC bajo programas como el 809 y TRQs. El Cuadro 1.2 muestra que el valor de las exportaciones vía 809 y TRQ ha pasado del 17% del total en US\$ exportado en el 2001, a ser el 34% del valor total exportado en el 2003. Lo mismo ocurre con la producción de prendas las cuales no clasifican para preferencia arancelaria, que involucran procesos más avanzados que el ensamble básico, y por lo tanto, implican un movimiento hacia un mayor valor agregado.

CUADRO 1.2

**CAMBIOS EN LA UTILIZACIÓN DE PREFERENCIAS CBTPA (809 Y TRQ-TELA REGIONAL)
EN MILLONES DE SMEs 2001-2003**

	809			TRQ		
	2001	2003	Cambio	2001	2003	Cambio
Guatemala	43.2	74.5	31.3%	14.6	42.6	70.7%
Honduras	146.7	378.0	60.5%	59.5	192.4	79.9%
El Salvador	120.1	295.7	56.9%	31.1	83.1	63.5%
Nicaragua	7.8	21.8	67.1%	0.04	0.2	132.1%
Costa Rica	8.0	22.3	67.1%	1.0	0.4	-33.2%
República Dominicana	107.1	202.4	37.5%	5.0	10.1	41.8%
% del Total de Exportaciones	13%	27%	-	3%	9%	-

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de OTEXA

CUADRO 1.3

**CAMBIOS EN VOLUMEN Y VALOR DE LA UTILIZACIÓN DE PREFERENCIAS CPTPA
POR PARTE DE CENTROAMÉRICA Y REPÚBLICA DOMINICANA 2001-2003**

	2001			2003		
	%SME	%US\$	Precio Promedio US\$/SME	%SME	%US\$	Precio Promedio US\$/SME
807/807 ^a	28%	25%	2.36	11%	11%	2.44
807A+	41%	33%	2.16	30%	23%	1.89
809	13%	14%	2.97	27%	26%	2.44
TRQ	3%	3%	2.35	9%	8%	2.22
Otros CBTPA	2%	4%	6.24	3%	7%	5.34
Sin pref.	13%	21%	4.39	19%	25%	3.16
Totales en Millón	3331.24	8934.09		3685.19	9182.16	

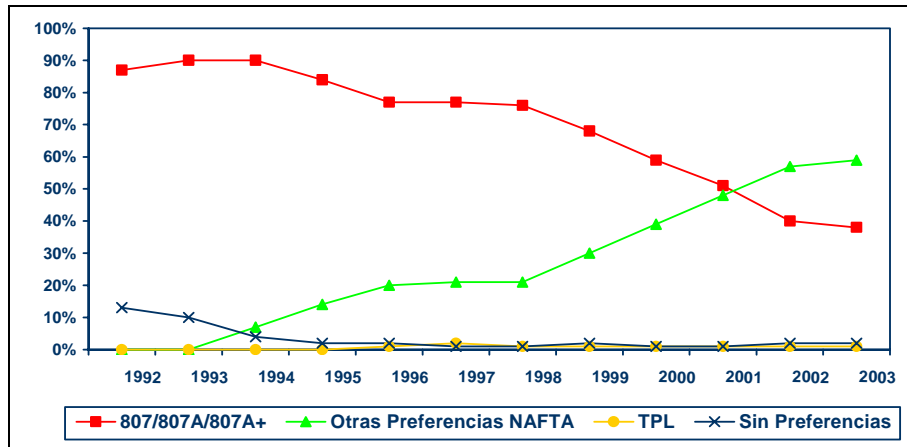
Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de OTEXA

México, a partir del NAFTA, ha incursionado más en procesos como corte, ensamble y tela regional, integrando más su cadena productiva. De acuerdo a la Figura 1.10, México se ha desplazado hacia procesos más evolucionados que el ensamble básico, sustituyendo esta producción por otras preferencias con un mayor número de operaciones y procesos. No obstante, se critica a México por no adentrar más el mercado de *full package*⁴ hacia EE.UU., ya que su cadena productiva ofrece condiciones ventajosas en este sentido.

⁴ Para una explicación del proceso de *full package* o paquete completo, favor ver Apéndice 1.

FIGURA 1.10

EXPORTACIONES DE MÉXICO A EEUU POR TIPO DE PREFERENCIA USADA. % SMEs 1992-2003



Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de OTEXA

Por último, el ATPDEA generó en Colombia un cambio importante en el uso de preferencias, con un mayor aprovechamiento de las nuevas ventajas arancelarias. Dada la reciente aplicación de este tratado, no es posible ver claramente una evolución hacia procesos de más valor agregado a raíz de las preferencias adquiridas, pero se estima que Colombia puede ser uno de los grandes ganadores en el mercado norteamericano. Signo de esta fortaleza es que las confecciones ensambladas de telas provenientes del ATPDEA con hilaza proveniente de EEUU o del APTDEA representaron en el 2003 cerca del 40% de las exportaciones de ese país a los Estados Unidos, lo que da una idea del potencial de su cluster textil y su capacidad para agregar valor.

1.4.2. Canasta de Bienes

Es evidente que los países de Latinoamérica, en su gran mayoría, han aprovechado las ventajas arancelarias que EE.UU. les ha otorgado para trasladar sus operaciones hacia procesos más complejos, apartándose de una dependencia casi exclusiva en el ensamble básico. Con el fin de poder interpretar más claramente a qué se deben las diferencias en precio promedio de exportación entre los diferentes países, es necesario complementar el análisis del proceso productivo y su relación con el aprovechamiento de las preferencias, con una investigación de la canasta de productos que fabrica cada país.

Por ejemplo, en Guatemala y Nicaragua hay una diferencia en la evolución de los precios equivalentes (US\$/SME) con relación al resto de la ICC. Al comparar los Costa Rica versus Guatemala y Nicaragua en el año 2003, parecen haber dos razones por la que los precios evolucionan en forma desigual. En primer lugar, la canasta de estos países se ha enfocado en productos distintos, y en segundo lugar, los precios equivalentes de exportación para algunas categorías que producen los 3 países, son sustancialmente menores para Costa Rica, en comparación con Nicaragua y Guatemala, y por lo tanto será necesario adentrar más en el desglose de estas categorías.

En el caso de Guatemala y Nicaragua, la producción se ha enfocado principalmente en camisas de algodón de punto, con un precio por encima de los 5 US\$/SME y pantalones de algodón, con precios de 3 US\$/SME; mientras que Costa Rica se ha enfocado en ropa interior de algodón alcanzando sólo 0.97 US\$/SME. Costa Rica, por lo tanto, ha enfocado el grueso de sus exportaciones en productos de segmentos de bajo valor.

Es necesario aclarar que las categorías textiles agrupan gran cantidad de productos, y aunque dos países produzcan la misma categoría, puede haber diferencias significativas en el precio y las especificaciones del producto. Para categorías como ropa de bebé y pantalones de algodón, hay diferentes especializaciones en el tipo de confecciones que se fabrican. Mientras para Guatemala el 26% en valor de su ropa de bebé lo exporta en “sweaters” de bebés (3.35 US\$/SME), en Costa Rica el enfoque son “otras confecciones” de algodón para bebés (2.67 US\$/SME).

En cuanto a la producción de pantalones y shorts de fibra sintética, en Nicaragua se confeccionan shorts de hombres en tejido plano a 4.09 US\$/SME, mientras que en Costa Rica la exportación de esta misma categoría tiene un precio de 1.32 US\$/SME, pero se enfoca en shorts de hombres de tejido de punto.

CUADRO 1.4

COMPARACIÓN DEL PRECIO EQUIVALENTE DE EXPORTACIÓN A EEUU DESDE COSTA RICA, NICARAGUA Y GUATEMALA 2003

	Precio Promedio (US\$/SME)		
	Costa Rica	Guatemala	Nicaragua
239 - Ropa de Bebés	1.88	2.98	2.17
659 - Otras Confecciones de Fibra Sintética	1.27	1.72	0.56
649 – <i>Brasieres</i>	7.40	10.37	8.38
351 - Ropa de Noche y Pijamas de Algodón	0.82	1.1	1.07
347 - Pantalones y Shorts de Algodón para H/N	3.90	6.01	3.83
348 - Pantalones y Shorts de Algodón para M/N	3.75	3.87	3.46
647 - Pantalones y Shorts de Fibra Sintética Para H/N	2.72	4.11	4.15
648 - Pantalones y Shorts de Fibra Sintética Para M/N	4.65	3.28	2.27

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de OTEXA

Esta diferencia en precios está íntimamente ligada al proceso productivo con que se fabricaron. En Costa Rica la operación principal es ensamble tipo 807, acaparando el 84% de las exportaciones, mientras que en Guatemala este porcentaje es mucho menor. El 27% de las exportaciones guatemaltecas de confecciones a EEUU incluye el corte además del ensamble, y en algunos casos la tela regional, mientras que el 54% se exporta sin usar preferencias. En Costa Rica no se dio un giro hacia operaciones más complejas en la última década, sino más bien una migración de las empresas a otros países del área, debido principalmente a los costos más elevados de producción.

La situación de Costa Rica con respecto al caso de Guatemala y Nicaragua es fiel reflejo de lo que sucede al comparar el precio promedio de exportaciones de la ICC con el de Colombia, por ejemplo. La diferencia en precio se debe a una concentración de la ICC en productos enfocados a segmentos básicos del mercado y por lo tanto con un precio inferior. Igualmente, el tipo de producción al que sean sujetos afecta este precio,

ya que en algunos casos se agrega muy poco valor (maquila ensamble 807) y en otras ocasiones las prendas pueden ser manufacturadas bajo esquemas más complejos que involucran más etapas como el 809 y tela regional, que agregan un mayor valor.

República Dominicana, Honduras y El Salvador tienen una alta exportación de categorías de baja complejidad como ropa interior, medias y pijamas de algodón. El rubro principal, la ropa interior de algodón, representa el 30%, 31% y 42% de las exportaciones en volumen de estos países, respectivamente; con precios promedio entre US\$1.07 y US\$1.30 por metro cuadrado. La razón por la que República Dominicana tiene un promedio más elevado que el resto de Centroamérica se debe en gran parte a que complementa su producción de ropa interior básica con pantalones y shorts de algodón y fibra sintética, que promedian 5.6 US\$/SME y significan un 30% de sus exportaciones. En Honduras, por ejemplo, un 28% de lo exportado se enfoca en camisas de algodón de punto con precios promedio de 3.18 US\$/SME. En este caso la canasta, y no tanto el tipo de producción, explican estas variabilidades en precio promedio.

En el caso de México, el precio equivalente (US\$/SME) de sus exportaciones hacia EEUU se ha incrementado, producto de su enfoque en prendas como pantalones y camisas de algodón, con un promedio para el 2003 de 5.25 US\$/SME. Al mismo tiempo, México ha incrementado la exportación de camisas y otras confecciones de fibra sintética de punto que tienen un precio relativamente bajo (1.66 US\$/SME), pero al mismo tiempo ha abandonado la producción de categorías de muy bajo valor como la ropa interior de algodón y fibra sintética, que si bien representaban para 1992 el 18% del total de volumen exportado, para el 2003, alcanzó apenas el 7%.

En Colombia el alto valor promedio se debe a la exportación de categorías como pantalones de algodón (28% del volumen y 39% del valor exportado), como también abrigos, trajes y pantalones de lana, que si bien constituyen sólo el 4% del volumen exportado, estos productos representan el 13% en valor de las exportaciones colombianas. Además, es importante destacar la gran cantidad de exportaciones tipo *full package* que se originan en Colombia, lo cual también es responsable de que esta canasta en particular tenga precios de exportación mayores a los del resto de los países en el estudio.

En términos generales, el valor agregado de las prendas de la región ha dependido de dos variables importantes. Una es la complejidad del proceso productivo del cual fueron manufacturadas, y la otra, es el tipo de prendas en las que se ha enfocado la producción de cada país. Cabe destacar que la ICC exhibe el precio promedio más bajo de los países en el estudio, resultado de una disparidad entre la proporción de SMEs que exporta hacia EEUU y el valor que recibe por ellos. Por ejemplo, las exportaciones de la ICC representan el 20.8% de la participación de las exportaciones totales al mercado estadounidense en SME y sólo el 15.7% del valor de las importaciones. No es una conclusión factible que el precio de las exportaciones de la ICC esté demasiado bajo, sino que su producción probablemente esté enfocada a segmentos más básicos del mercado que pagan un precio bajo por sus exportaciones⁵. En la medida en que la producción de los países latinoamericanos se enfoque en prendas de alto valor, y conforme los procesos productivos vayan evolucionando hacia

⁵ AAFA. Assessment of the long-term competitiveness of the Central America textile and apparel industries and the need for free trade agreement.

plataformas más complejas (donde el *full package* es una de ellas) la región agregará cada vez más valor a las prendas que fabrica.

2. LA OMC Y EL PROCESO DE LIBERALIZACION COMERCIAL DE LOS TEXTILES

Ningún sector ha sido tan controvertido dentro de la OMC como el textil. Ante esta situación, el Mandato de Punta del Este, Uruguay, fue enfático en: *“Definir la modalidad que permita integrar finalmente este sector en el GATT, sobre la base del fortalecimiento de las normas y las disciplinas del Acuerdo General, contribuyendo a una mayor liberalización comercial”*.

2.1 Acuerdo sobre Textiles y Vestuario

El instrumento para lograr esta integración es el Acuerdo sobre Textiles y Vestuario de la OMC (ATV), aprobado en abril de 1994 en Marrakech, Marruecos. El ATV norma el desmantelamiento progresivo de las cuotas textiles en un período de 10 años (1995-2004), regula el comercio en esta materia y su vigencia termina en el 2005 cuando, en principio, las cuotas textiles hayan sido eliminadas.

El llamado “proceso de integración” consta de cuatro etapas. La primera etapa se inició el 1º de enero de 1995 con la integración por cada Miembro de no menos del 16% del total de sus importaciones en 1990 de todos los productos enumerados en el Anexo del ATV. En la segunda etapa, a partir del 1º de enero de 1998, se integró no menos de un 17% adicional, y en la tercera etapa, a partir del 1º de enero del año 2002, se integrará no menos de otro 18 %. Finalmente, a partir del 1º de enero del 2005, se integrarán los productos restantes, a saber, el 49% de las importaciones realizadas en 1990 y para entonces expirará el Acuerdo⁶.

CUADRO 2.1

INTEGRACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES Y CONFECCIÓN EN EE.UU.

	Fecha	Confección	Tela	Made-ups	Hilaza	Total
Fase I	1/1/1995	1.92	2.39	3.44	8.46	16.21
Fase II	1/1/1998	1.98	2.51	4.54	8	17.03
Fase III	1/1/2001	2.55	3.91	8.4	3.26	18.12
Fase IV	1/1/2005	31.27	12.19	2.55	2.64	48.65

Fuente: OTEXA

Un aspecto importante del proceso de eliminación de cuotas es que cada Miembro importador decide los productos que integrará en cada etapa para cumplir estos niveles. La única exigencia es que la lista de productos que han de integrarse comprenda categorías de cada uno de los cuatro grupos: “tops” e hilados, tejidos, artículos textiles confeccionados y prendas de vestir. Ello implica que los únicos Miembros de OMC que aplican el mecanismo de cuotas: Estados Unidos, Unión Europea, Canadá y Noruega, han dejado dentro de la última fase del proceso de integración los productos más sensibles para su producción local.

⁶ Organización Mundial del Comercio

En el caso de Estados Unidos, se escogieron productos que en su mayoría no tenían cuota y se concentraban en prendas confeccionadas con seda, cuyo principal proveedor ha sido China desde antes del proceso de integración. Por otro lado, las pocas categorías liberalizadas confeccionadas con algodón, se dispararon en muy poco tiempo, al punto que algunas de ellas están siendo sujetas a estudio para la imposición de Salvaguardias.

Para el 2005, el grueso de las categorías que Estados Unidos debe liberalizar son prendas confeccionadas con algodón y fibra sintética. En estas categorías es donde la producción estadounidense todavía abastece una parte importante del consumo local. Además, la producción de algodón es una de las actividades agrícolas más subsidiadas, lo que se convierte en un motivo más para proteger la industria.

CUADRO 2.2

ESTADOS UNIDOS: INTEGRACIÓN DE CATEGORÍAS AL LIBRE COMERCIO POR GRUPOS DE PRODUCTOS

	Total de partidas	Seda	Lana	Algodón	Fibra sintética
Fase II	29	21	2	2	4
Fase III	21	15	1	2	3
Fase IV	45	0	14	19	12

Fuente: Elaboración propia con base en datos de OTEXA

En total, sólo el 20% del total de categorías liberadas por los mayores importadores durante las primeras tres fases representaron bienes con cuotas, y la mayoría de los artículos integrados eran telas e hilazas, en vez de prendas de vestir⁷ (Ver Cuadro 2.2).

2.2 Efectos de la liberalización de las partidas en las Fases II y III

La Fase I no se analiza debido a que ningún producto que se incluyó en esa lista tenía cuota, por lo que el efecto de estas confecciones en el mercado no tuvo cambios importantes.

Tal como se observa en el Cuadro 2.2, (Fases II y III), se liberalizaron en estas fases 50 categorías de prendas de vestir entre 1998 y el 2001, de las cuales 36 correspondían a prendas de seda. Estas 50 categorías representaron en el 2003 el 23.8% de las importaciones totales de Estados Unidos. La liberalización institucionalizó la prohibición de poner cuotas a estas partidas.

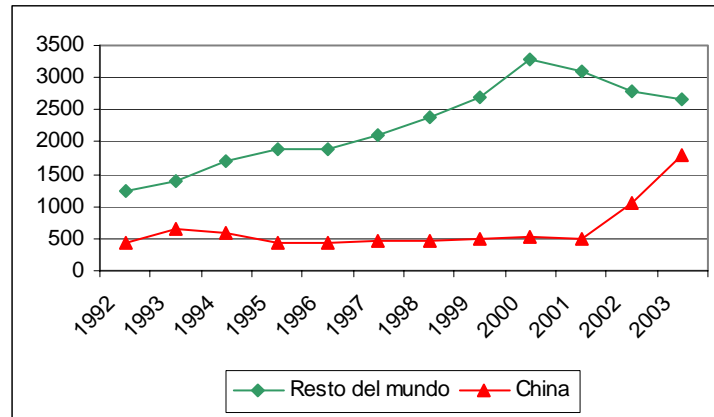
Si bien se aprecia en la Figura 2.1 un salto después de la segunda fase de liberalización de cuotas en 1998, las importaciones de Estados Unidos –incluyendo a China– muestran un crecimiento promedio del 10.3% desde 1992 y hasta 1998, por lo que este salto no es atribuible únicamente a la liberalización el aumento en las importaciones.

⁷ USITC citando a OMC: Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the U.S Market. 2004.

A partir del 2002, se aprecia que China absorbe un porcentaje muy importante del comercio, que otrora era abastecido por otros países. China creció un 64,8% en el período 2001-2003, mientras que las importaciones del resto del mundo decrecieron en un 7,39%. El ingreso de China a la OMC fue el evento que marcó este dinamismo en sus exportaciones hacia EE.UU.

FIGURA 2.1

EE.UU.: COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES EN LAS CATEGORÍAS LIBERALIZADAS FASE II Y III. EN MILLONES DE \$ME

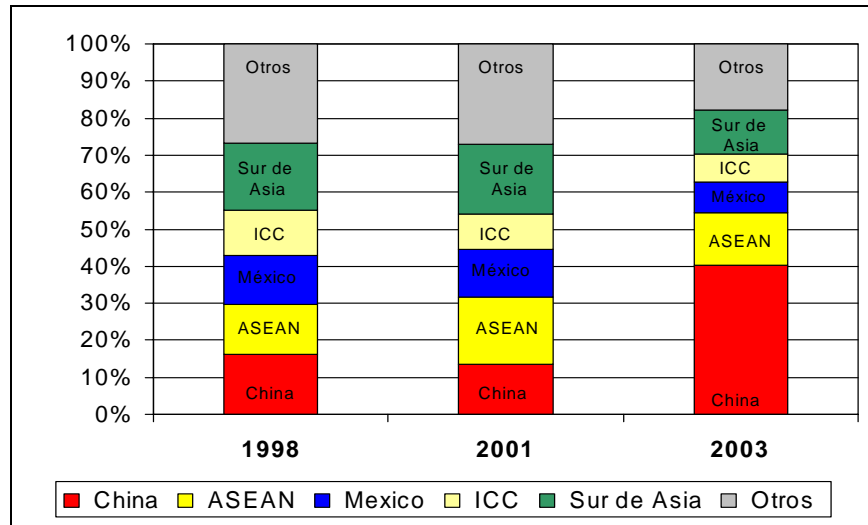


Fuente: Elaboración de los autores en base a datos de OTEXA

En la Figura 2.2 es posible ver el comportamiento de otros proveedores importantes hacia Estados Unidos. Entre 1998 y el 2001, los países asiáticos, agrupados en ASEAN y el Sur de Asia, ganan terreno en el mercado estadounidense o en su defecto lo mantienen, pero ese no es el caso de México y los países de la ICC. México pasó de tener una participación del 13.36% en 1998 a 12.7% en 2001, mientras que la ICC pasó de 12.11% a 9,65%. China también disminuyó su aporte, ya que en ese momento no tenía derecho a eliminación de cuotas al no ser miembro de OMC. Esta disminución fue aprovechada por ASEAN para incrementar su participación y el Sur de Asia para consolidarse como proveedor.

FIGURA 2.2

PARTICIPACIÓN EN LAS EXPORTACIONES A EE.UU. DE LAS CATEGORÍAS LIBERADAS. 1998, 2001, 2003
EN PORCENTAJE DEL VALOR DE LAS EXPORTACIONES



Fuente: Elaboración de los autores en base a datos de OTEXA

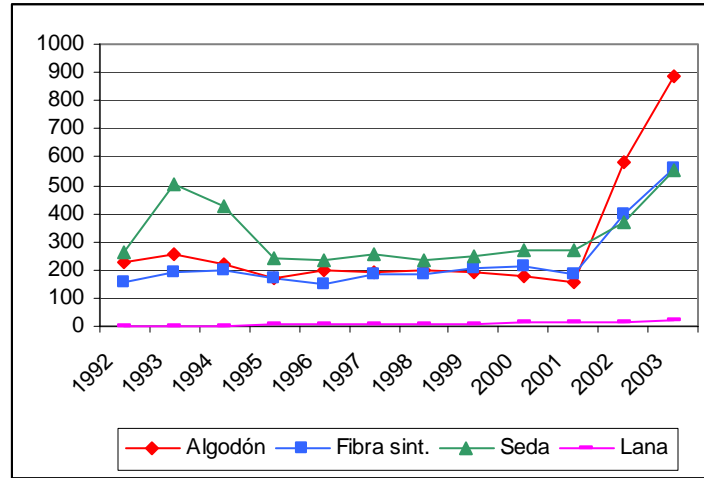
Para el período 2001-2003 China se consolida como protagonista indiscutible en el mercado de Estados Unidos en estas categorías. Este país pasó de tener un 13,7% de participación en las importaciones de Estados Unidos en el 2001 a un 40,2% en el 2003. Hasta el 2001 China estaba sujeta a restricciones, sobretodo en las partidas de algodón y fibra sintética, en las cuales no había podido incursionar libremente.

Sólo 4 categorías de algodón se liberalizaron en las Fases II y III, pero éstas tuvieron el mayor dinamismo, sobretodo la ropa de bebé (Categoría 239), las batas de algodón y fibra sintética (350/650) y los *brassieres* de algodón y fibra sintética (349/649).

Las categorías de algodón que exportó China crecieron en el período 2001-2003 en un 86%, contrario al decrecimiento del 3,34% que tuvieron en el período 1992-2000. La misma situación ocurrió con la fibra sintética, que pasó de un 2,27% en 1992-2000 a un 55,5% en 2001-2003, y la seda de -5,5% a 35,3% en el mismo periodo. (Ver Figura 2.3)

FIGURA 2.3

EXPORTACIONES DE CHINA HACIA EE.UU. EN LAS CATEGORÍAS LIBERADAS. 1992-2003
POR GRUPOS DE PRODUCTOS. EN MILLONES DE SME



Fuente: Elaboración de los autores en base a datos de OTEXA

Las prendas elaboradas con seda perdieron participación a mediados de la década de los noventa. China prácticamente tiene el 100% del mercado de sedas, por lo que la liberalización tuvo poco impacto en el comportamiento de las ventas al mercado estadounidense. A diferencia de Europa, que tiene una larga tradición de uso de la seda, este material nunca había logrado una gran aceptación en Estados Unidos.

2.2.1. Salvaguardas

Tal ha sido el impacto que ha generado la liberalización de brassieres de algodón y fibra sintética (349/649) y las batas (350/650) en el volumen exportado por China, que Estados Unidos está estudiando la posibilidad de invocar una Salvaguardia textil. Aún cuando la Salvaguardia del Acuerdo de Textiles y Vestuario se extinga a finales del 2004, los Miembros de OMC podrán invocar una Salvaguardia exclusiva para los productos textiles y de confección procedentes de China, contemplada dentro del Protocolo de Adhesión de China a la OMC.

Esta Salvaguardia tiene una serie de características:

- Se pondrá en marcha cuando las importaciones de productos de origen chino causen o amenacen causar una desorganización del mercado que afecte a los productores nacionales de otros Miembros de la OMC
- Es un mecanismo que puede aplicarse hasta el 31 de diciembre del 2008
- No son necesarias consultas con la OMC, solamente negociaciones entre el país afectado con las importaciones y China.
- Tras recibir la solicitud de consultas para la imposición de este mecanismo, China mantendrá los envíos de textiles o productos textiles de la categoría o categorías objeto de dichas consultas que haga al Miembro solicitante en un nivel que no será superior en más de un 7,5 por ciento (6 por ciento para las categorías de productos de lana) a la cantidad que haya entrado durante los 12

- primeros meses del período de 14 meses más reciente anterior al mes en que se haya hecho la solicitud de consultas.
- Los topes impuestos a las importaciones estarán en vigor durante el período que comience en la fecha de la solicitud de consultas y termine el 31 de diciembre del año en el que se solicitaron las consultas o, si en el momento en que se solicitaron las consultas quedaran tres o menos meses para que concluya el año, durante el período que finalice 12 meses después de la solicitud de consultas.
 - Ninguna medida adoptada en el marco de estas disposiciones permanecerá en vigor durante más de un año si no vuelve a presentarse una nueva solicitud, a menos que el Miembro afectado y China acuerden lo contrario.

Al momento de la preparación de este documento, se estaban realizando consultas para la imposición de estas medidas solicitadas por la “American Association Trade Action Coalition”, American Textile Manufacturers Institute” y “National Textile Association” quienes argumentan que las importaciones de estas prendas están incrementándose rápidamente tanto en términos absolutos como en forma relativa con respecto a otros exportadores; que el valor unitario de las prendas chinas es muy bajo en comparación con prendas procedentes de otros países; que las importaciones desde China probablemente se incrementarán en el futuro cercano; y por último que la industria nacional de las prendas en mención es vulnerable a los incrementos en las importaciones.

2.2.2. Crecimiento en categorías seleccionadas: *Brassieres* y ropa de bebé

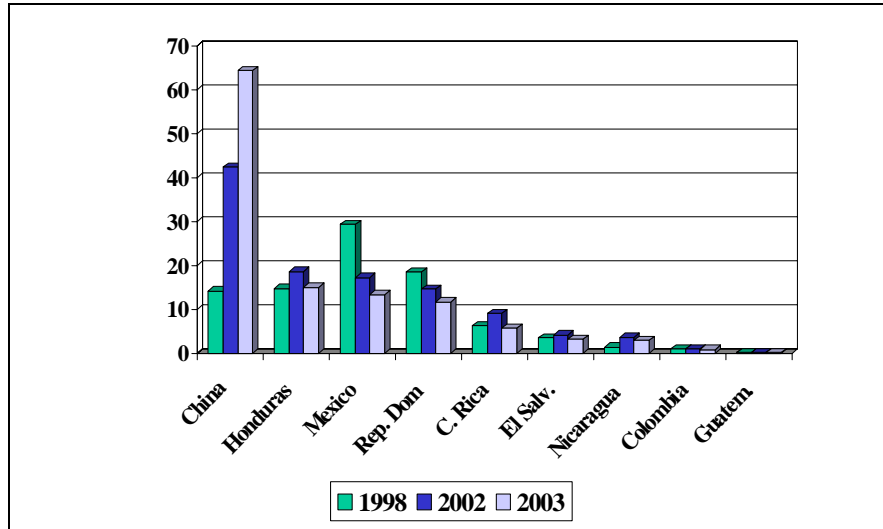
Algunas categorías como *brassieres* de fibra sintética y ropa de bebé han tenido crecimientos importantes desde su liberalización en la Fase III, por lo que se estudiarán más en detalle.

Los *brassieres* de fibra sintética contabilizan aproximadamente el 85% del mercado de esta prenda en Estados Unidos. En esta categoría, China tenía una cuota de 4,1 millones de SME en el 2001, que se utilizó en un 94%. Después de levantada la restricción, sus exportaciones al mercado estadounidense ascendieron rápidamente, y para el 2003, esta cantidad fue de 64.23 millones de SME. Los precios de exportación que recibió China en esta prenda bajaron, de US\$15.05 por SME en el 2001 a US\$6.53 por SME en el 2003. Las batas de algodón y fibra sintética tuvieron un comportamiento similar.

Los proveedores latinoamericanos están preocupados de que se repita este comportamiento tan agresivo de parte de los exportadores asiáticos en la última fase de integración. Algunos productores han señalado la posibilidad que la imposición de una Salvaguardia podría permitir a los exportadores latinoamericanos mantener su participación en el mercado. Esto en el caso de que los productos a los que se les impone, con el fin de proteger los productores estadounidenses, también se fabriquen en Latinoamérica. Sin embargo, no es viable la aplicación de esta protección temporal con fines de proteger directamente la producción regional, sólo la estadounidense.

FIGURA 2.4

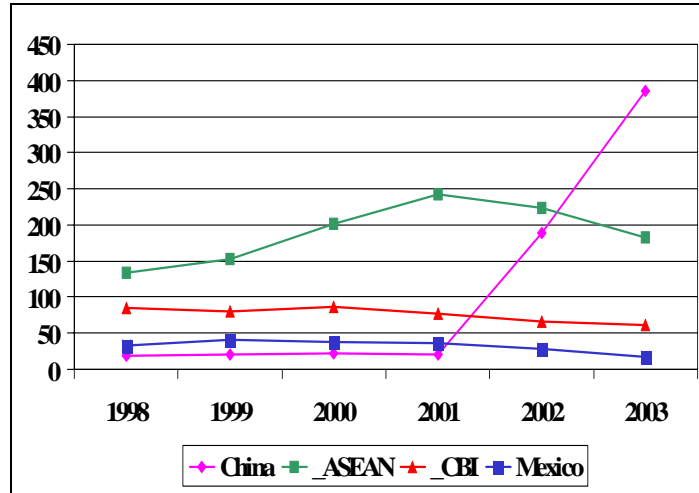
ESTADOS UNIDOS: EFECTOS DE LA LIBERALIZACIÓN DE LA CUOTA PARA LA IMPORTACIÓN DE BRASSIERES (349/649)
EN MILLONES DE SME



En cuanto a la ropa de bebé, las exportaciones desde China crecieron un 147% en el período 2001-2003, mientras que ASEAN decreció un 14,3%, ICC un 12% y México un 34,6%. El precio de exportación también se vio afectado, ya que las prendas procedentes de China pasaron de un costo de 5.70 US\$/SME a 2.23 US\$/SME, mientras que las exportaciones provenientes del resto del mundo registraron un precio promedio en el 2003 de 2.48 US\$/SME. Debido a que cada categoría aglomera diferentes tipos de producto, esta disminución en precio puede ser el resultado de un enfoque en productos de menor valor. No obstante, es de esperar que después de la Fase IV, ante un exceso de oferta, los precios de las mercancías tiendan a disminuir en EE.UU., un comportamiento que ha sido identificado por la literatura como uno de los escenarios más probables después del 2005.

CUADRO 2.3

ESTADOS UNIDOS: EFECTOS DE LA LIBERALIZACIÓN DE LA CUOTA PARA LA IMPORTACIÓN DE BRASSIERES (CATEGORÍAS 349/649) EN MILLONES DE SME



Fuente: Elaboración de los autores en base a datos de OTEXA

2.3 Fase IV de Integración

En la cuarta y última fase de integración, vigente del 1 de enero de 2005, Estados Unidos incluirá los productos de más alta sensibilidad, que comprenden algodón y fibra sintética. Éstos también son los más importantes para los exportadores de Latinoamérica. Con ello se liberarán todas las categorías de restricciones cuantitativas, generando cambios muy significativos en la industria textil mundial.

Estados Unidos tiene cuotas en textiles y confección en 46 países, las cuales en conjunto contabilizaron el 79% de las importaciones totales de esos bienes en el 2002. Algunos países de la ICC tienen cuotas en algunas categorías, pero en general son muy poco utilizadas. Esto parece indicar que la liberalización de estas partidas no beneficiará a estos países en gran medida. Caso contrario sucede con los productores asiáticos, ya que las cuotas significan severas limitantes para sus exportaciones.

Los países de la ICC y México concentran sus principales productos de exportación en las categorías que aún se mantienen protegidas, y la mayoría de ellos colocan más del 90% de sus productos textiles en este mercado. (Ver Cuadro 2.4).

CUADRO 2.4

CONCENTRACIÓN DE LAS CATEGORÍAS DE EXPORTACIÓN DE LA ICC Y MÉXICO EN PORCENTAJE

	Fase II	Fase III	Fase II	Otro
México	2.1	2	95.4	0.6
Costa Rica	7.4	1.7	90.9	
Rep. Dominicana	1	3	96	
Guatemala		2	94.1	3.9
El Salvador	4	1	90	5
Honduras	1.3	1.7	95.7	1.4
Nicaragua		3	90	7
Colombia	5.8	1.8	91.3	1

Fuente: OTEXA

Asimismo, las principales categorías de exportación tanto de México como de la ICC son en general poco diferenciadas y de relativa baja complejidad. Tal es el caso de las camisas de algodón de punto para hombre y mujer (Categorías 338/339) que juntas alcanzan el 30% del valor vendido por la ICC. Le sigue en orden de importancia la ropa interior de algodón para mujer (352) y los shorts de algodón para hombre y mujer (347/348). Estas cinco partidas representan el 63% del valor exportado por la ICC.

En el caso de México, los pantalones y shorts de algodón (347/348) y las camisas de algodón y fibra sintética (338/339/638) son las principales categorías exportadas. Estas representan el 59% del total exportado.

La Fase IV liberará 45 categorías de prendas de vestir, incluidas 19 confeccionadas con tela de algodón, 14 con lana y 12 con fibra sintética. Son precisamente en las partidas de algodón donde, tanto los países de la región como Estados Unidos, tienen los mayores temores, debido al comportamiento de estos productos en fases anteriores.

En el mercado de Estados Unidos, el 84% de los productos de algodón son importados.⁸ Para servir este mercado, los países latinoamericanos tienen una alta concentración de la producción en prendas de algodón, pero es también donde China y los otros países asiáticos concentran su fortaleza.

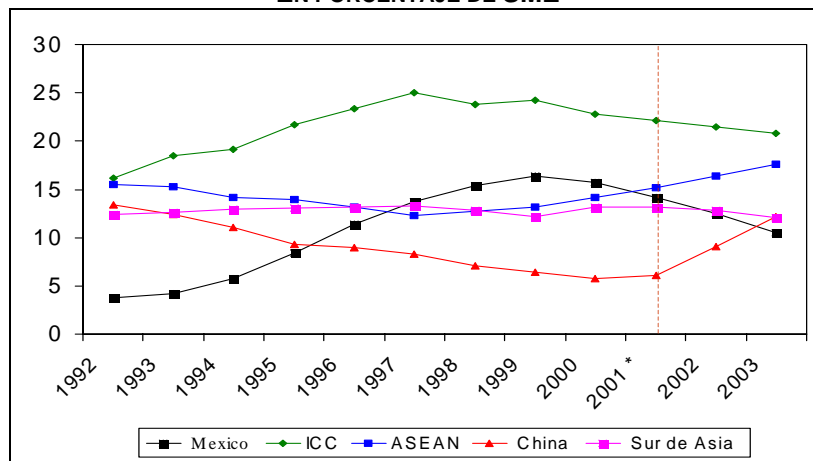
2.4 Asia

Las preocupaciones dentro del sector textil y confección latinoamericano están bien fundamentadas. La participación creciente de las exportaciones de productos de confección no sólo de China, sino de Asia en general, está desplazando la producción local de EE.UU. y erosionando la participación tanto de México como de los países de la ICC en ese mercado.

⁸ Online (<http://usembassy.state.gov/colombia/wwwsomc2.shtml>)

FIGURA 2.5

**PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE LOS PRINCIPALES
PROVEEDORES DE VESTUARIO A EE.UU. 1992-2003
EN PORCENTAJE DE SME**



Fuente: Elaboración de los autores en base a datos de OTEXA

Asia en total exportó al mercado de Estados Unidos 10,880 millones de SME en el 2003, contribuyendo con el 57.68% del total importado por Estados Unidos. Tres regiones concentran el 94% de las exportaciones asiáticas:

FIGURA 2.6

MAPA DE ASIA



Asia del Este: (China, Corea, Hong Kong, Taiwán y Macau) 42.44% del mercado asiático hacia Estados Unidos

ASEAN: (Brunei, Camboya, Filipinas, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Singapur, Tailandia y Vietnam) 30.48% del mercado asiático hacia Estados Unidos

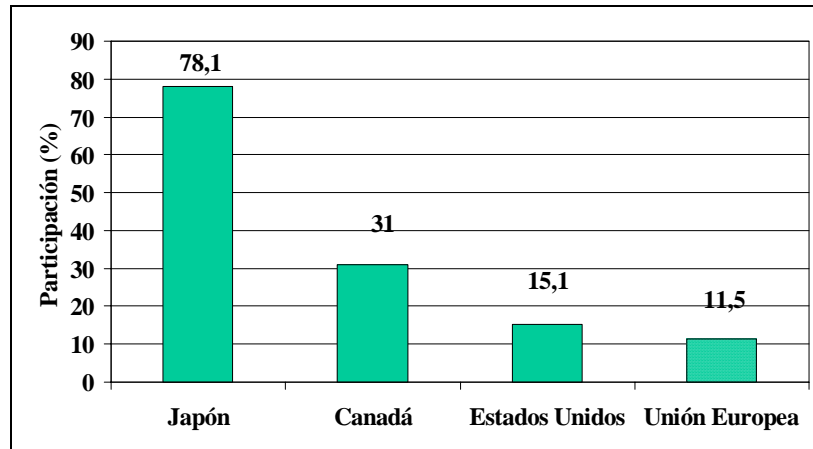
Asia del Sur: (Bangladesh, India, Pakistán y Sri Lanka) 21% del mercado asiático hacia Estados Unidos

Asia del Este en conjunto representa una cuarta parte de las importaciones de Estados Unidos, siendo China el principal productor y exportador. En el 2002, China se dispara en el comercio con Estados Unidos y con otras regiones del mundo, después de que este país firmara su Adhesión a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en diciembre del 2001, por lo que se convirtió en titular de los derechos y obligaciones correspondientes, entre ellas las disposiciones en materia de comercio de textiles y

vestuario establecidas. China tiene capacidad para producir casi todo tipo de prendas de vestir a un precio extraordinariamente competitivo, y por lo tanto se perfila como uno de los grandes triunfadores de la liberalización del mercado.

FIGURA 2.7

**CHINA: PRINCIPAL PROVEEDOR DE LOS MERCADOS MUNDIALES DE CONFECCIONES
EN PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE LAS IMPORTACIONES DE ESOS PAÍSES**



Fuente: Organización Mundial del Comercio

En la actualidad China es el principal exportador al mercado japonés, canadiense y estadounidense y el segundo al mercado de la Unión Europea, superado en este caso por la producción doméstica europea. Estos países o bloques de países son los principales consumidores de prendas de vestir.

Los otros países que conforman Asia de Este, han sido por tradición, importantes productores de maquila, pero en la actualidad sus crecientes costos de mano de obra los han obligado a migrar hacia otros países y a especializarse en textiles y prendas de vestir de mayor calidad y con procesos de producción intensivos en capital.

Los países de ASEAN exportaron en el 2003 3,316 millones de SME y acapararon el 17.58% de las importaciones estadounidenses, con una creciente participación en el período 1998-2003. Dentro de este grupo, Vietnam y Camboya sobresalen sin ser signatarios de la OMC, gracias a la firma de acuerdos bilaterales en materia textil con Estados Unidos. Estos países han emergido como grandes proveedores al mercado estadounidense, al punto de convertirse en el 2003 en el octavo y décimo cuarto proveedor internacional a este mercado, respectivamente. Vietnam tuvo un crecimiento en sus exportaciones al mercado de Estados Unidos del 163,5% en el período 2001-2003

CUADRO 2.5

ASIA: PRINCIPALES PROVEEDORES DE PRENDAS DE VESTIR

Región	Volumen exportado (millones de SME)	Participación de las importaciones de EE.UU. (%)	Crec. Anual 1995-2003 (%)
Asia	10,880.0	57.7	8.9
Asia del Este	4,617.0	24.5	6.2
ASEAN	3,316.0	17.6	12.7
Asia del Sur	2,283.0	12.1	8.5

Fuente: Elaboración de los autores en base a datos de OTEXA

El sector de textiles y confección en el Sur de Asia es la principal fuente de crecimiento económico de estos países y el principal generador de empleo. En cada uno de estos territorios, la actividad contabiliza una porción significativa del comercio de bienes, contribuyendo entre el 25% de las exportaciones de bienes en el caso de la India hasta un 86% en Bangladesh⁹. Los países de Asia del Sur, en particular Bangladesh y Sri Lanka, son los principales destinos para la confección de prendas de Hong Kong, Corea y Taiwán, debido a sus menores costos de mano de obra y para aprovechar las cuotas asignadas por Estados Unidos. India y Pakistán poseen una industria textil más desarrollada, especializándose en bienes intermedios de algodón. India en particular ha desarrollado un sector complejo que cubre la totalidad de la cadena de valor desde la fibra hasta la producción de la prenda. Este país se proyecta como un segundo gran proveedor mundial de vestuario, después de China.

⁹ USITC 2004

CUADRO 2.6

PORCENTAJE DE UTILIZACIÓN DE CUOTAS EN PAÍSES SELECCIONADOS

Categorías	China	Bangladesh	India	Corea del Sur	ASEAN Total
338/339					
Cuota	23,379,126	14,542,920	31,737,924	8,743,734	142,139,925
% utilización	87.60	87.10	91.60	88.90	91.88
352/652					
Cuota	43,497,793	-	-	1,616,541	55,025,420
% utilización	89.85			71.90	95.13
638/639					
Cuota	33,370,410			58,894,665	159,497,925
% utilización	82.50			69.70	83.58
347/348					
Cuota	35,157,533	50,000,108	17,169,672	9,682,183	208,467,773
% utilización	94.90	89.90	85.80	90.40	97.02
647/648					
Cuota	41,736,300	42,747,891	15,555,004	16,141,661	156,593,748
% utilización	92.77	94.00	72.10	75.90	77.60
340/640					
Cuota	47,505,827	92,860,170	60,986,937	43,937,454	126,350,027
% utilización	84.50	77.20	90.80	78.30	65.39

Fuente: Elaboración propia con datos del US Bureau and Border Protection

Las categorías comprendidas en el Cuadro 2.6 son los principales rubros de exportación de los países de la ICC y México. En cada una de ellas se aprecia como los países o grupos de países han agotado gran parte de la cuota, por lo que su capacidad de exportación está subutilizada. El mecanismo de cuotas consecuentemente le ha dado una ventaja artificial a la industria regional, pero esta expirará en el 2005. Todos los países asiáticos tienen restricciones de cuotas y aun así son protagonistas dentro del comercio mundial de prendas de vestir.

Debe aclararse que los cambios comerciales que se acercan no sólo lidian con restricciones cuantitativas, sino que también abarcan materia arancelaria.

2.5 El CAFTA y sus efectos sobre el sector exportador textil

Después de un intenso proceso de negociación que culminó entre diciembre del 2003 y enero del 2004, se acordaron, dentro del Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA, por su siglas en inglés), las reglas que regirán el acceso al principal mercado de exportación textil del istmo.

Este tratado logró, en primera instancia, dejar establecidas de manera permanente las preferencias unilaterales otorgadas por EE.UU. a estos países a través del Caribbean Basin Trade Partnership Act (CBTPA).

A continuación se presenta una breve descripción de los principales alcances de este acuerdo:

2.5.1. Hilaza en adelante

El Tratado establece como regla general de origen que las prendas de vestir producidas en la región se clasificarán como originarias si son fabricadas a partir de hilaza producida en Estados Unidos o alguno de los territorios de CAFTA, aunque existen una serie de excepciones. Esta misma disposición aplicó para el NAFTA.

Si bien en la regla de origen flexibiliza la estipulada en el CBPTA, al permitir hilaza producida en la región, la realidad es que la región actualmente produce muy poca hilaza, debido a ciertas barreras de entrada en cuanto a inversión de capital, necesidad de altos volúmenes de producción y alta sofisticación del proceso productivo. Además, en general el escaso desarrollo de la industria “aguas arriba” en Centroamérica obedece al desestímulo indirecto de las preferencias comerciales sobre los encadenamientos productivos locales. En fin, dado el escaso desarrollo de la cadena textil en la región, es poco lo que cambia la situación actual ante la nueva provisión del CAFTA.

Excepciones a esta regla de origen incluye los boxers, shorts, pijamas y *brassieres*, ya que la regla de origen especifica el ensamble como el proceso que le da origen al producto, siendo posible con ello importar tela de terceros países.

CUADRO 2.7

PRINCIPALES REGLAS DE ORIGEN EN EL CAFTA

Descripción	Ensamble	Corte	Tela	Hilaza	Hilo de coser	Fibra	Arancel
Tejidos de punto	CAFTA	CAFTA	CAFTA	CAFTA	CAFTA	CAFTA	0%
Productos de algodón	CAFTA	CAFTA	CAFTA	CAFTA	CAFTA	Otro	0%
Alfombras	CAFTA	CAFTA	CAFTA	CAFTA	CAFTA	Otro	0%
Productos de seda, lana o fibras vegetales	CAFTA	CAFTA	CAFTA	Otro	Otro	Otro	0%
Boxer shorts y pijamas (tejido plano)	CAFTA	Otro	Otro	Otro	Otro	Otro	0%
Brassiers (tejido plano)	CAFTA	Otro	Otro	Otro	Otro	Otro	0%
Otros	CAFTA	CAFTA	EEUU	Otro	EEUU	Otro	NMF sobre valor agregado

Fuente: Elaboración de los autores con base en datos de VESTEX

2.5.2. TPLs

La propuesta entregada por Centroamérica establecía como punto vital para el futuro del sector la necesidad de obtener Niveles de Preferencias Arancelarias (TPL por sus siglas en inglés) que permitiesen exportar al mercado estadounidense prendas confeccionadas en la Región, con telas de terceros países, gozando de los beneficios

arancelarios otorgados en el Tratado. La propuesta incluía TPLs para prendas de algodón y fibra sintética, lana, telas e hilaza. Estas preferencias darían a la región la posibilidad de importar telas desde Colombia, Perú o en algunos casos desde Asia a un mejor precio, disponibilidad y calidad, permitiendo con ello una mayor rapidez de respuesta para los clientes en Estados Unidos, servicio en el cual Centroamérica tiene una ventaja comparativa por su cercanía geográfica.

Estados Unidos no aceptó esta condición para toda Centroamérica. Nicaragua obtuvo un TPL de 100 millones de SME por un período de 5 años, similar al monto que negoció México en el NAFTA. Costa Rica también consiguió un TPL, pero con un cupo menor, de medio millón de SMEs pero sólo en lana y únicamente por dos años, prorrogables.

En el caso de Nicaragua el beneficio otorgado por CAFTA representó el 67% de la cantidad exportada a Estados Unidos en prendas de vestir. Por el contrario, en el caso de Costa Rica, el beneficio obtenido solo representa el 0,15% del volumen de exportaciones y responde a un producto muy específico.

2.5.3. Acumulación ampliada

En el tema de la acumulación de origen, Centroamérica solicitó que productos elaborados con insumos producidos en países que tengan un Tratado de Libre Comercio o Trato Preferencial con los miembros del CAFTA, gozarán de beneficios arancelarios. El Acuerdo alcanzado estableció acumulación solamente con México y Canadá (NAFTA) para prendas elaboradas de tejido plano, por un monto de 100 millones de SME para toda la región, el cual podrá incrementarse paulatinamente.

2.5.4. Escaso abasto

Con respecto a las telas que no se producen en la región, el Acuerdo estableció un proceso de 90 días, con 30 días hábiles de tiempo para que los empresarios puedan manifestarse si producen el bien en cantidades y tiempo requeridos. En este tema personas cercanas al sector señalan que no es un mecanismo efectivo de flexibilización de origen para, ya que en la práctica es sumamente complejo y lento de aplicar. Se aceptaron los productos ya incluidos en NAFTA, CBTPA, AGOA y ATPDEA y se añade una lista de productos para camisería y ciertos tipo de hilaza (tow*), hilaza de casimir cardada.

2.5.5. De mínimos

Las prendas pueden tener cierto porcentaje de materiales no originarios, y aun así ser considerada originaria. El porcentaje negociado fue el 10% del peso de la prenda, lo cual superó el 7% estipulado en NAFTA y en otros tratados comerciales más recientes.

2.5.6. Provisión 809

Se mantiene el régimen especial 809, que permite confeccionar prendas en Centroamérica con tela fabricada en Estados Unidos a partir de hilaza de un tercer país y pagar aranceles únicamente sobre el valor agregado de la región.

En general, la negociación de CAFTA tuvo la virtud de consolidar los esquemas preferenciales otorgados por Estados Unidos a través del CBPTA. México es un fiel ejemplo de que un Tratado de Libre Comercio y la cercanía geográfica por si solos no son condiciones suficientes para mantenerse competitivos, especialmente cuando esa competencia proviene de países con clusters desarrollados como en Asia apoyados en factores básicos como la mano de obra barata.

CUADRO 2.8

COMPARACIÓN DE ASPECTOS TEXTILES CLAVE DE ACUERDOS RECIENTES CON EE.UU.

Confección	NAFTA	CAFTA
Corte y Costura Ensamble (807s)	Cualquier tela de EE.UU.	Hilaza hecha en región o EE.UU. sin importar origen de materia prima Para 809, tela de EEUU, hilaza de cualquier parte del mundo. Pagará impuesto solo sobre valor agregado.
Confección con tejido plano o punto regional (Woven/Knit)	Origen NAFTA	Origen CAFTA de hilaza en adelante. En punto de fibra en adelante.
Brassieres	Origen a partir del corte	Origen a partir del corte.
TPLs (Telas de terceros países)	7 categorías de TPLs por un total de 119.5 millones de SMEs y el TPL7 de 1,000,000 kg. de hilaza/fibra.	Nicaragua: 100 MM de SME por 5 años en algodón y MMF. Disminuirá en cantidades iguales por 5 años. Costa Rica: 0.5MM SME por 2 años en lana.
Porcentaje "de mínimos"	Hasta 7% del peso total de insumos no originarios.	Hasta el 10% del peso total de insumos no originarios.
Acumulación ampliada		Juegos y surtidos: hasta un 10% 100 millones anuales de SME con México y Canadá para telas de tejido plano. Este límite puede crecer hasta 200 millones de SME

2.6 Cambios que se esperan después del 2005 en el sector de la confección

Latinoamérica, en especial los países de la ICC y México, sentirán un fuerte impacto cuando las cuotas textiles se eliminen en el 2005. La escasa preparación de la región para afrontar estos cambios será el detonante de una posible crisis en el sector. No sorprendería que los países que estén más contenidos por cuotas, y que han venido soportado estas restricciones, serán los posibles ganadores en este proceso. Aquellos que hayan utilizado la totalidad o un alto porcentaje de la cuota en las categorías restringidas tenderán a incrementar sus exportaciones. En esta situación se encuentran

Bangladesh, China, Hong Kong, India, Indonesia, Pakistán, Filipinas, Corea, Sri Lanka, Vietnam y Tailandia. Por el contrario, algunos países de la ICC como Costa Rica, El Salvador, Guatemala y República Dominicana siguen sin llenar la cuota asignada en algunas categorías, lo que significa que no tienen una producción frenada lista para ser liberada una vez que las mismas pierdan vigencia.

Otra de las implicaciones importantes de esta liberalización es la posible reducción del número proveedores. En un sistema sin cuotas, no será necesario mantener una extensa red de suplidores, por lo que se prevé la consolidación de relaciones con socios estratégicos claves. Algunos han previsto un decrecimiento de dos terceras partes de los suplidores actuales de vestido al mercado estadounidense con la integración de todas las categorías¹⁰ y una preferencia futura hacia los suplidores asiáticos, en particular China. Otros estiman que los grandes compradores no se arriesgarán a “poner todos los huevos en la misma canasta” y seguirán con parte de sus operaciones en la región¹¹. En todo caso, cada vez se tornarán más importantes factores como respeto de los derechos de los trabajadores, ausencia de mano de obra infantil, buenas condiciones laborales, acceso a materias primas y el respeto a normas ambientales.

En cuanto al impacto en precios, el ingreso masivo en un mercado antiguamente limitado por cuotas podría implicar también una sobreoferta y una baja en los precios mundiales, con lo cual Centroamérica perdería por partida doble: pierde mercado y lo que logre conservar, deberá venderlo a un menor precio¹². Las empresas de la región deben desarrollar al máximo aquellas características que los hacen competitivos buscando una mayor eficiencia, calidad, confiabilidad y flexibilidad.

Las preferencias arancelarias disponibles bajo el Acuerdo de Comercio de la Cuenca del Caribe (CBTPA) y la expansión potencial de dichos beneficios bajo las condiciones de un Acuerdo de Libre Comercio entre Estados Unidos y Centro América (CAFTA) pueden convertirse en ventajas competitivas en favor de proveedores de Centro América. Con o sin cuotas, la tasa arancelaria promedio de Estados Unidos sobre artículos de vestuario importados es del 17 por ciento. El tratamiento libre de impuestos, por tanto, continúa siendo un incentivo importante para atraer órdenes de Estados Unidos. Lo mismo sucede con NAFTA y ATPDEA. No obstante, los aranceles existentes no parecen compensar las grandes ventajas que tienen los productores asiáticos en costo, especialmente en las prendas en que la región tiene enfocada su producción.

Es un hecho que la región latinoamericana tendrá que enfrentar transformaciones que afectarán casi todas las áreas de su estrategia empresarial y su estructura productiva. Para medir su impacto, será necesario evaluar las condiciones en las que tendrán que desempeñarse cada una de estas empresas desde una perspectiva micro, que incluye explorar políticas internas, el estado de la cadena productiva y el ambiente general de negocios.

¹⁰ Departamento de Comercio de EE.UU.

¹¹ IDS. U.S. Apparel Market Post-2004: Projected Sourcing Trends for a Quota-Free Environment

¹² Carolina Quinteros. “¿Puede el CAFTA sacar adelante a la maquila centroamericana?” Revista Centroamérica en la Economía Mundial del Siglo XXII, 2004.

3. CLIMA DE NEGOCIOS Y COMPETITIVIDAD

Esta sección busca identificar los aspectos principales que inciden en la productividad de la industria textil, con un enfoque a nivel microeconómico. Con este fin, se desarrolla un análisis del clima de negocios, dividido en dos secciones. La primera parte recopila aquellas variables que tienen incidencia en el costo total de manufactura, y en las cuales tradicionalmente se ha enfocado la industria en México y la ICC:

- Costo de mano de obra
- Costo de la electricidad
- Calidad del fluido eléctrico
- Financiamiento bancario local
- Infraestructura de parques industriales
- Incentivos fiscales
- Costo del transporte

Una segunda sección incorpora otro tipo de variables que apuntan hacia las posibilidades de diferenciación que tiene la industria latinoamericana, más en torno a estrategias donde los mayores costos de la región no sean una limitante infranqueable:

- Proximidad geográfica a EE.UU.
- Tiempo de respuesta
- Puntualidad de entrega, calidad y confiabilidad
- Tecnología
- Respeto a la propiedad intelectual
- Estado del cluster textil

En cuanto al grado de desarrollo del potencial cluster textil, se hace un análisis más detallado utilizando un mapeo de clusters, el cual se enfoca en las tres áreas más importantes de la cadena productiva: el acceso a materias primas, el desarrollo relativo de la industria textil, y sus accesorios. El mapeo cubre temas como el ciclo productivo, la provisión de telas básicas y sofisticadas, avances en diseño, etc.

Al operar en forma simultánea en el tiempo y en el espacio, todos estos factores inciden directamente en la productividad y en el desarrollo del cluster.

3.1 Variables que influyen en el costo

Es ampliamente reconocido que los costos de producción en China son menores que en Latinoamérica. Con el fin de cuantificar esta diferencia, es interesante ver los resultados de un estudio hecho por el Apparel and Footwear Association en el 2001, que compara el costo total puesto en embarque de una camisa de vestir que toma 20 minutos para cortar, coser y terminar, con destino hacia el mercado de EE.UU..

CUADRO 3.1

COSTO TOTAL DE MANUFACTURA

País de origen	Costo de manufactura*
China	\$1.12
Nicaragua	\$1.50
Rep. Dominicana	\$1.70
Honduras	\$1.70
Guatemala	\$1.80
El Salvador	\$1.85
Costa Rica	\$2.00
México	\$2.20
EEUU	\$5.00

*Asumiendo que una camisa de vestir toma 20 minutos para cortar, coser y terminar, para vender en el mercado de EEUU, según datos estudio de AAFA Sewn Products Resource Concil, del 4 de mayo del 2001.

Como se puede apreciar en el Cuadro 3.1, los costos de producción en China son mucho menores que en los países latinoamericanos. En el mejor de los casos la diferencia es un 34% más en Nicaragua, y cerca del doble en México. ¿A qué se debe esta diferencia tan significativa? ¿Qué pueden hacer los productores latinoamericanos para compensarla? A continuación se intenta exponer la evidencia y los argumentos necesarios para darles respuesta.

3.1.1. Salarios

En una industria intensiva en el uso de mano de obra como lo es la confección, los salarios toman especial importancia. Los salarios por hora en la actividad textil son en sustancialmente menores en China que en Latinoamérica. De acuerdo a estos datos, para equipararse, un trabajador en Costa Rica tendría que ser 4 veces más productivo que uno en China, manteniendo todo lo demás igual. Cabe destacar que otros países, tales como India y Bangladesh, tienen salarios por hora incluso menores a los de China.

FIGURA 3.1.1

COSTO DE MANO DE OBRA INCLUYENDO BENEFICIOS, 2002

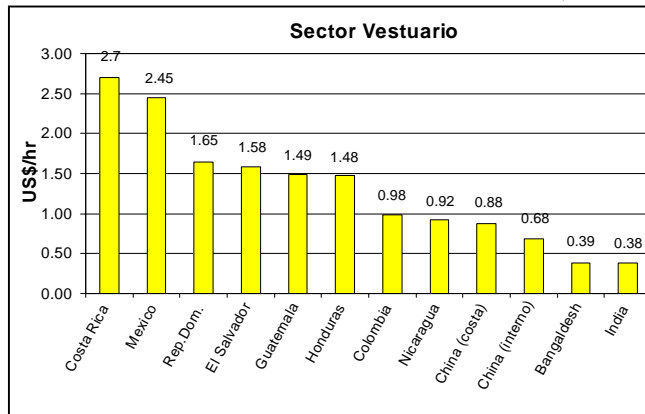
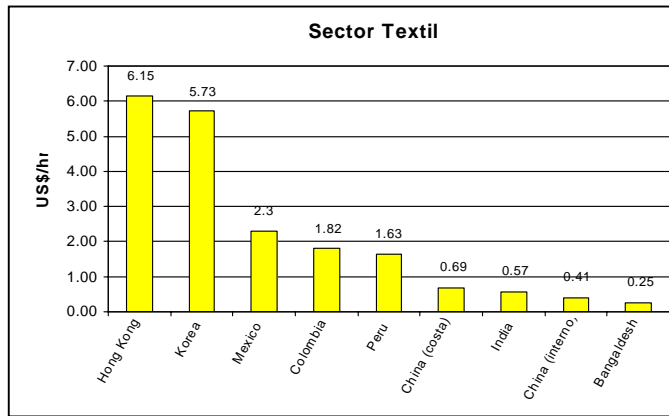


FIGURA 3.1.2

COSTO DE MANO DE OBRA INCLUYENDO BENEFICIOS, 2002



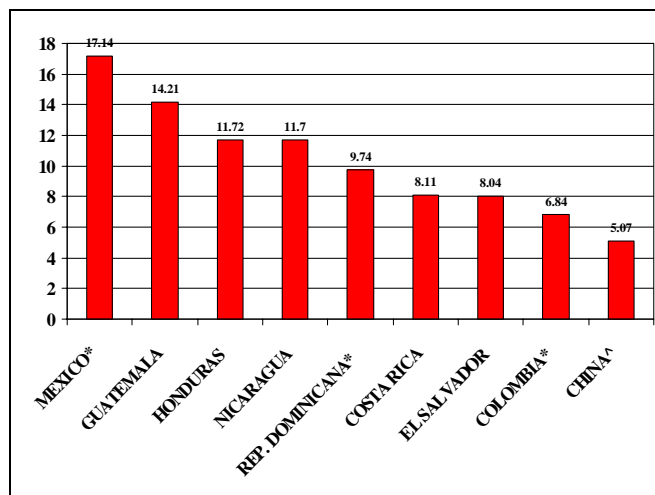
Fuente: USTR "Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the US Market, según datos de Werner Internaional Management Consultants y Jassin O'Rourke Group, 2002. Pg. 3-7

3.1.2. Electricidad

En la producción de telas, la electricidad es una de las variables más importantes en cuanto a costo y calidad de servicio. Al comparar los datos, una vez más China se destaca con la tarifa industrial más baja, que contrasta fuertemente con la encontrada en México, que también tiene una industria textil significativa¹³.

FIGURA 3.2

COSTOS DE ELECTRICIDAD EN US CENT. POR KW-H (2002, 2003)



¹³ República Dominicana tiene un costo de electricidad por kWh en un rango intermedio comparado al resto de los países, pero en estos momentos sufre de una crisis severa en el sector eléctrico, que ha provocado en ocasiones hasta protestas públicas y violencia. El gobierno recientemente renacionalizó dos empresas de distribución, complicando la relación con el FMI. De acuerdo al Global Competitiveness Report 2003-2004, en calidad de la oferta de la electricidad este país tuvo una posición muy baja, 94 de 102 países en total, fiel reflejo de estos problemas. Honduras y Nicaragua también destacan con calificaciones bajas, con la posición 83 y 79 respectivamente.

Fuente: Fuente: CENPE, Instituto Costarricense de Electricidad con base en cifras oficiales, 2003 Nota: Se refiere a la tarifa de consumo de 50.000 kWh y 137 KW)
 (*) OLADE, Sistema de Información Económica Energética.datos Junio 2002. En el caso de Centroamérica, los datos de electricidad son significativamente diferentes.
 (^) Beijing National Environmental Protection Industry Zone, 2002.

3.1.3. Financiamiento bancario local

Trasladarse a plataformas de producción como el *full package* que tiene mayores requisitos financieros, o invertir en maquinaria y capacitación obligan a las empresas textiles a buscar crédito. En Latinoamérica, las tasas de interés de la banca comercial privada son altas, resultado, entre otras cosas, de elevados márgenes de intermediación financiera.

CUADRO 3.2

MARGEN DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERO, 2002.

Nicaragua	16%
Costa Rica	15%
Guatemala	10%
Rep. Dominicana	10%
Honduras	9%
México	7%
Colombia	7%
China	3%

Fuente: World Development Indicators 2004

Mientras más valor agregado se genere y más complejos se vuelvan los tipos de operación, mayores serán los riesgos y necesidades de financiamiento, por lo que este último se constituye en un elemento fundamental en la transición hacia opciones más sofisticadas. China presenta nuevamente la mayor ventaja en este sentido, pero es importante destacar que más allá del margen, hay una inadecuada infraestructura en materia bancaria y comercial en China, que se sobresale como una de las debilidades grandes del sector textil de ese país.

3.1.4. Infraestructura

Típicamente se estudia la infraestructura en un análisis de clima de negocios como una de las variables claves de la competitividad. Para el caso textil específicamente, la mayoría de las empresas exportadoras se encuentran operando en parques industriales, y por lo general cuentan con condiciones muy favorables tanto en infraestructura como en servicios aduanales y de otra índole. En todos los países de este estudio hay parques industriales muy competitivos, con condiciones favorables, aún cuando éstas no necesariamente sean un reflejo de la situación del resto del país. Por lo tanto, ésta no es una de las variables más trascendentales para el mejoramiento del sector.

3.1.5. Incentivos fiscales

Los incentivos fiscales han sido una motivación adicional para la atracción de inversiones en el campo textil. Si bien todos los países otorgan estos beneficios, los esquemas varían entre uno y otro, pero en general abarcan:

- Exención de impuesto sobre la renta
- Exención de impuestos de importación de materias primas
- Exención de impuestos de importación de maquinaria y equipo
- Exención de impuestos a la repatriación de ganancias
- Exención de impuesto de ventas o de valor agregado
- Exención de impuestos sobre los activos
- Exención de impuestos municipales y otras tasas

Estos incentivos, debían ser eliminados a más tardar el 1 de enero del 2003 de acuerdo con lo establecido en el Acuerdo sobre Subsidios y Medidas Compensatorias (Acuerdo SMC) de la OMC. Pero, como resultado de las decisiones adoptadas en noviembre del 2001 en la Conferencia Ministerial de la OMC en Doha, se acordó extender hasta finales del año 2007 el periodo de transición previsto en el párrafo 4 del Artículo 27 del Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias (Acuerdo SMC). Adicionalmente, se estableció la posibilidad de que los países soliciten antes de que finalice este periodo, la prórroga de dos años establecida en el Artículo 27.4 del Acuerdo SMC para el desmantelamiento de los programas de subvenciones a la exportación.

Ello implica que si bien se establece un período más amplio para la operación de estos incentivos, de no haber una prórroga adicional, en pocos años éstos no podrán percibirse como una motivación para invertir en determinado país. Cabe destacar que en cuanto a incentivos fiscales y zonas francas, CAFTA respeta lo establecido en el acuerdo de subvenciones de la OMC.

No obstante, algunos estudios recientes¹⁴ señalan que en el caso de la inversión estadounidense, algunas de estas exenciones son, en teoría, irrelevantes. Ello porque los impuestos exonerados localmente en Latinoamérica pueden ser descontados por los inversionistas en sus países de origen. La exención, en ese caso, se termina convirtiendo en una transferencia de Gobierno a Gobierno desde Centroamérica a favor de los Estados Unidos.

3.1.6. Transporte marítimo

Comparativamente, China tiene los costos de transporte marítimo más elevados de los países en el estudio. Para determinar qué tan significativa era esta diferencia, se realizó un simple ejercicio. Basado en los costos de manufactura de AAFA presentados en el Cuadro 3.3 para una camisa de vestir, y asumiendo que en un contenedor de 40 pies hay espacio para camisas en un rango de 24,000 y 37,000 unidades, las diferencias en costo de manufactura total pueden ir desde US\$ 9,000 hasta US\$ 40,000 aproximadamente, a favor de China. La diferencia en costos de transporte a favor de los países de la ICC y México es US\$ 3,000 en el mejor de los casos. Esto permite concluir que el transporte es una muy pequeña parte del costo total de la prenda, por lo

¹⁴ Edgar Robles y Andrés Rodríguez. "Inversión Nacional y Extranjera en Centroamérica: ¿Cómo Fomentarla en el Marco de la OMC?" Enero 2003.

cual no se le clasifica como una variable determinante. En parte esto explica que la industria textil se preste para procesos productivos de re-exportación, y que esté dispersada geográficamente, debido a que el costo de transporte no es un factor determinante.

CUADRO 3.3
COSTO DE ENVÍO PARA UN CONTENDER DE 40 PIES
EN US\$ CORRIENTES

China	\$4,300	República Dominicana	\$1,600
El Salvador	\$2,100		
Nicaragua	\$2,050	Costa Rica	\$1,450
Guatemala	\$1,950	Honduras	\$1,400
México	\$1,750	Colombia	n.d.
Fuente: USTR "Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the US Market, 2004.			

3.2 Variables de diferenciación

Esta sección cubre variables que pueden ser importantes en la búsqueda de estrategias de diferenciación para la región latinoamericana al afrontarse a un entorno cambiante después del 2005.

3.2.1. Proximidad geográfica a EE.UU.

La distancia entre los países de Latinoamérica con el mercado estadounidense presenta una ventaja significativa frente a China y otros países asiáticos. En estos momentos, la mayoría de los países en ICC y México no están enfocando su producción a servicios como respuesta rápida, pero esta cercanía puede convertirse en una variable importante de diferenciación para explotar nichos de mercado donde el tiempo de abastecimiento sea crucial. Cabe destacar que Colombia tiene una infraestructura desarrollada para la exportación de flores vía aérea, y se está buscando cómo adaptarla al sector textil, lo que acortaría el tiempo de envío a sólo tres horas. Vietnam y Filipinas, también han buscado acortar los tiempos de envío hacia EE.UU., exportando sus mercancías vía Taiwán, durando en promedio de 14 hasta 22 días hacia EE.UU..

CUADRO 3.4

PROXIMIDAD GEOGRÁFICA A EE.UU. PROMEDIO DE DÍAS EN AGUA

México	2
Honduras	2
ICC	2-7
Colombia**	3
China, Hong Kong, Taiwán	12-18
ASEAN	45*
India	45-60

Fuente: USTR "Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the US Market, 2004.

3.2.2. Tiempo de respuesta

La variable de transporte está cercanamente relacionada al tiempo de respuesta. Según datos de la AAFA para una camisa de vestir, el tiempo transcurrido desde que se pone una orden y se recibe el producto solicitado en EE.UU. es de 4 semanas en ICC y Colombia, 3 semanas en México y 10 semanas en China. Entre las opciones para reducir estos ciclos de producción entran en juego factores como la cercanía a materias primas, telas e insumos, donde China sí tiene una ventaja frente a Latinoamérica, como se verá más adelante en el mapeo de clusters.

3.2.3. Puntualidad de entrega, calidad y confiabilidad

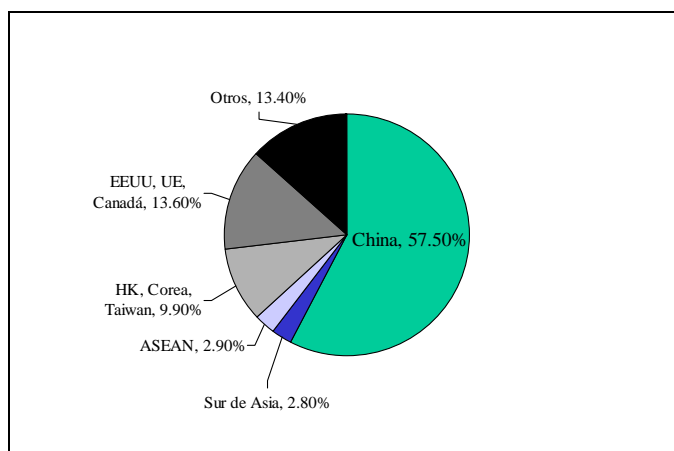
Según un estudio de Kurt Salmon Associates del 2002, China es vista por los comerciantes en EE.UU. como una fuente más confiable, puntual y de más calidad que la ICC y México. Los minoristas de marca en EE.UU. consideran que los productores del Lejano Oriente son más puntuales en la entregar producto, con un 96% promedio de cumplimiento en Asia y un 92% en México y la ICC. Lo mismo sucede con el nivel de defectos esperado, el Lejano Oriente teniendo índices levemente mejores de un 1% comparado al 2% de México y la ICC. El porcentaje de órdenes completas recibidas dentro del tiempo esperado fluctúa entre un 90-95% en Latinoamérica y un 97-98% para el Lejano Oriente.

3.2.4. Tecnología de punta

China se distingue como el principal importador de maquinaria textil de avanzada, además de estar incursionando fuertemente en la producción de telas de alta tecnología. Colombia tiene un desarrollo mucho menos sofisticado, pero hay que reconocer los esfuerzos de entidades como CIDETEXCO que ha incorporado el uso de software y nuevos procedimientos al proceso de producción, y han avocado por mayor I&D en la producción de telas. México, República Dominicana y Centroamérica se caracterizan por la transferencia tecnológica, con ejemplos aislados de generación como el caso Hilasal. México produce algunas telas técnicamente sofisticadas, especialmente en fibras sintéticas, pero está lejos de ser un líder en tecnología.

FIGURA 3.3

VENTAS DE TELARES SIN LANZADERA “SHUTTLELESS LOOMS” 2001-2002



Fuente: USITC. “Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the U.S. Market”. Enero 2004, según datos del ITMF International Textile Machinery Shipment Statistics.

Como se puede apreciar en la Figura 3.3 las ventas de telares sin lanzadera o “shuttleless looms” sirven como indicador de la gran inversión en tecnología que está realizando China. La mayoría de los telares ya instalados en EE.UU. y Europa son de este tipo, y ofrecen mayores niveles de productividad, costos más reducidos, menor cantidad de defectos, consumen menos electricidad y tiene menos requerimientos de mano de obra.

3.2.5. Propiedad intelectual

Los problemas más severos en violaciones a la propiedad intelectual los tiene China, donde se realizan el 80% de las falsificaciones mundiales en textiles¹⁵. En México hay piratería entre las empresas y un gran mercado ilegal dentro del país, con productos de contrabando y mercancías robadas. República Dominicana y Centroamérica sufren de problemas de contrabando y ventas de ropa ilegal o segundas, que ha lastimado mucho a la empresa local que no exporta.

3.3 Desarrollo del cluster textil: Mapeo de clusters

Dentro del análisis competitivo del sector textil de los países de Latinoamérica, es importante evaluar el grado de desarrollo en cada país de las principales industrias que forman parte de la cadena textil. Como se ha estudiado empíricamente, “la competitividad muy pocas veces proviene de negocios o empresas aisladas, sino más bien de clusters de negocios que compiten y actúan en campos similares, reforzándose entre sí”¹⁶. Según el Dr. Michael Porter, un cluster es un “grupo de compañías e instituciones asociadas a un campo particular y próximo, geográficamente unidas por prácticas comunes y complementarias”.¹⁷

¹⁵ KSA – Kurt Salomon Associates. “Análisis estratégico de la cadena de suministro Fibras-Textil-Vestido”. Julio, 2002.

¹⁶ Porter, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones” 1991.

¹⁷ Ibid.

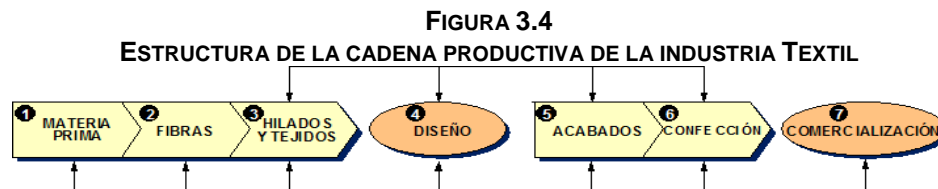
En la presente sección se realiza un diagnóstico del cluster textil en Latinoamérica y China, en base a la información secundaria disponible. Se identifican las fortalezas y debilidades de los diferentes actores que caracterizan al sector, con miras a fortalecer las relaciones entre los mismos y buscar una estrategia conjunta para los retos que se avecinan. El análisis cubre tres grandes etapas de la cadena productiva: las materias primas, la industria de telas y confección, y el aprovisionamiento de accesorios textiles.

Se han representado gráficamente y en forma simplificada los enlaces entre los actores claves de la cadena a nivel local, desde los productores de materias primas hasta los confeccionadores de productos terminados. Dentro de estos mapas, las industrias o actividades que se encuentran más desarrolladas se les ha encapsulado en un cuadro sombreado con una tonalidad rojo oscuro. Por otro lado, aquellos segmentos que presentan mayor debilidad para formar parte de este esquema productivo, y en los cuales no ha habido un desarrollo significativo, se encuentran encasillados en un cuadro de líneas amarillas claras. A las actividades que muestran avances moderados se les ha dado una tonalidad sombreada con una combinación mixta de tonalidades clara y oscura.

Los nueve mapas servirán para orientar los esfuerzos de instituciones nacionales, multilaterales y académicas que busquen, como objetivo ulterior, llegar a mejorar las condiciones competitivas de las empresas del cluster para que éstas puedan responder mejor a los mercados y retos globales.

3.3.1. Estructuración de la cadena productiva

La cadena de producción textil, del punto de vista del fabricante, tiene una estructura típica de 7 etapas, compuesta por diversos procesos, actividades industriales y de servicio. Las primeros tres componentes de la Fig. 5 son más intensivos en capital, con inversiones fuertes en maquinaria y capacitación, como lo son el procesamiento de la materia prima, la producción de la fibra y la fabricación de hilados y tejidos. En CAFTA, por ejemplo, se estableció que el origen de una prenda se establece “de hilaza en adelante”, lo cual significa que tanto la materia prima como la fibra pueden venir de cualquier parte del mundo, y su origen lo determina la parte 3 de este proceso. Continuando con el ciclo, el diseño de la prenda dicta cuáles serán los acabados, por ejemplo de teñido, estampado, ribeteado u otros, y en una sexta etapa se confecciona la prenda con todas las anteriores características. Los segmentos de acabados y confección son los más intensivos en el uso de la mano de obra. Por último, se procede a la comercialización del producto, que en la mayoría de los países de Latinoamérica se dirige, en proporciones mayores al 90%, al mercado de los EE.UU.¹⁸.



FUENTE: SECOFI 1998

¹⁸ Colombia se diferencia de los demás países en el estudio ya que dirige el 54% de sus exportaciones textiles a EE.UU.

3.3.2. Mapa del cluster textil en México

México cuenta con una industria bien desarrollada con participantes en todos los segmentos de la cadena productiva, pero su fuerte es la industria de la confección, con más de 13,000 empresas, y la producción de algunas telas y fibras sintéticas. Recientemente, México fue desplazado por China como el proveedor principal de confecciones hacia EE.UU.. Las exportaciones de la industria textil alcanzaron el 6% de las exportaciones totales de manufactura, donde también se destaca el ensamble automotriz y electrónico.

3.3.2.1. Materias primas

México produce algodón, fibra e hilaza, pero importa el 80% de sus requerimientos desde EE.UU.. En cuanto a algodón, su producción local es reducida y abasteció sólo el 10% del consumo para el año 2000¹⁹.

La producción de fibra sintética es fuerte y se encuentra concentrada en pocas empresas, aproximadamente 20 de acuerdo al Directorio de la cadena fibra-textil-vestido del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEE). Entre estos productores se encuentran algunas de las empresas más grandes de Latinoamérica. La capacidad de producción fue de 650,000 toneladas anuales en el 2001, donde se destacan fibras como poliéster, nylon, acrilán, polipropileno, acetato, rayón y elastómeros. Se exporta aproximadamente un 30% de la producción de fibra sintética a países como Chile, Colombia, Centroamérica y Estados Unidos²⁰.

Las hilanderías son abundantes, y de acuerdo al Directorio del Sistema de Información Empresarial Mexicano, hay aproximadamente 116 empresas. Estas hilanderías suplen al sector de tejido.

3.3.2.2. Telas

México tiene una producción fuerte tanto en tejido plano como de punto. En este sector se contabilizan aproximadamente 2,100 empresas, donde 40% de ellas son microempresas. Una de sus principales fortalezas es la producción de denim para *jeans*, donde se han venido realizando fuertes inversiones en maquinaria. México sufre de tela a muchos productores en Centroamérica, por lo que la industria avocó para que existiera la posibilidad de acumular origen con la producción mexicana en el CAFTA.

3.3.2.3. Confección

La confección en México es sumamente fuerte, con 13,602 empresas aproximadamente, donde la mayoría son microempresas (87%) y sólo el 1.73% se consideran grandes²¹. Su producción se centra en confecciones básicas, como jeans y

¹⁹ Secretaría de Economía –MEXICO. “Política Económica para la Competitividad”. Presentación. Julio 29, 2002. y USITC – United States International Trade Commission. “Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the U.S. Market”. Enero, 2004.

²⁰ Patricia García. “Informe Sobre el Sector Textil en China”, Consulado General de España, Oficina Económico y Comercial. Shanghai: Octubre 2002 y USITC 2004.

²¹ BANCOMEXT. “Sector Textil y de la Confección en Norteamérica: ¿Llegamos al límite de las Oportunidades?”. Presentación. Abril, 2003.

camisas para mujer, y también se destacan otras confecciones como alfombras, productos para uso médico, etc. Las incursiones en *full package* han sido principalmente de parte de las empresas más grandes, y su expansión hacia más firmas se ha visto restringido por el poco acceso al crédito²².

3.3.2.4. Accesorios

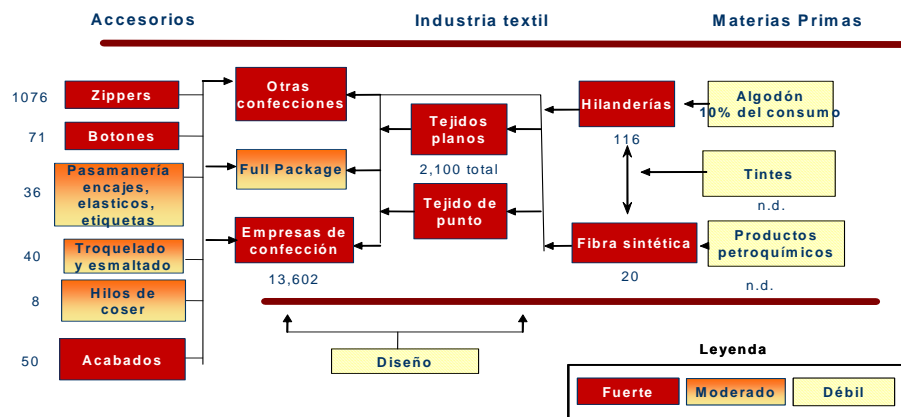
Hay una gran cantidad de accesorios disponibles en la cadena textil mexicana. De acuerdo al Directorio del Sistema de Información Empresarial Mexicano, hay una cantidad sustancial en todos los segmentos, en particular zippers, botones y pasamanería. No obstante, se han detectado debilidades en el sector de acabados, en cuanto a la calidad y la consistencia de los mismos.

3.3.2.5. Otros factores

El diseño en México no ha sido desarrollado suficientemente, con falta de capacidades para el desarrollo de patrones, productos y diseños. El sector ha sido afectado por la falta de capacidad para desarrollar nuevas telas, y la dificultad en conseguir ciertos acabados especiales y colores. Se destaca en varios estudios que la cadena de suministro está fragmentada, lo que dificulta servicios de respuesta rápida, y un movimiento hacia proceso más complejos como el paquete completo²³.

FIGURA 35

CLUSTER TEXTIL EN MÉXICO



3.3.3. Mapa del cluster textil en Colombia

Colombia tiene una trayectoria de más de un siglo en materia textil y el desarrollo de su cadena productiva refleja la gran competitividad de esta industria a nivel mundial, especialmente en materia de diseño, incursión en producción de paquete completo y accesorios. Su producción se distingue por su calidad, confiabilidad y servicio, y las

²² KSA 2002

²³ KSA 2002

instituciones encargadas están trabajando activamente en preparar al sector para aprovechar las ventajas del reciente negociado Pacto Andino (ATPDEA).

3.3.3.1. *Materias primas*

Aunque Colombia cultiva algodón de muy alta calidad y produce fibras sintéticas, la mayor parte de estos insumos provienen del exterior. Su producción local de algodón abasteció el 35% del consumo nacional²⁴. El algodón colombiano tiene dos cosechas anuales, y ventajas en clima que favorecen la producción de fibras largas. No obstante, su producción se ve afectada por la creciente competencia, los subsidios internacionales, y los problemas internos de seguridad.

Los cuatro principales productores de fibra sintética son de capital extranjero, y en total se contabilizaron 18 empresas de en el directorio textil de Proexport, que suplieron el 10% del consumo nacional. Se continúan dando esfuerzos por atraer más inversión en este sector. En cuanto a hilanderías, se reportan en este directorio 73 empresas, pero varios estudios sectoriales indican que un gran porcentaje de la maquinaria es obsoleta, con un promedio de 15 años en operación²⁵.

3.3.3.2. *Telas*

Hay 354 empresas productoras de tela, tanto en tejido plano como de punto²⁶. La mayoría de los productores listados en el directorio textil de Proexport producen tejido de punto. En tejido plano, se ha señalado que los productores nacionales han perdido competitividad, al contar con maquinaria vieja y prácticas obsoletas. En este sentido, instituciones nacionales como CINTEX y CIDETEXCO han estado promoviendo investigación y desarrollo en el diseño de telas y capacitación para el sector. En general, a la industria se le reconoce mundialmente por mantener altos estándares de calidad, y por estar incursionando en telas más sofisticadas.

3.3.3.3. *Confección*

En Colombia, aparecen registradas 4,500 empresas de confección en la Cámara de Comercio, pero se estima que hay aproximadamente 10,000 en total incluyendo el sector informal, y éstas se concentran en las ciudades de Medellín y Bogotá²⁷. La fortaleza de estas empresas reside en su calidad, comparable con la de Hong Kong, y evidenciado por la creciente diseminación en la industria de estándares de calidad internacionales como el ISO 9000 y 9002-4.

Colombia también se ha destacado por la producción de tipo *full package*, donde el 52% de las exportaciones totales fueron bajo esta modalidad²⁸. Cabe destacar que el mercado de confecciones está más diversificado que en el resto de los países del estudio, ya que el consumo interno absorbe el 67% de la producción, y el restante es

²⁴ USITC 2004

²⁵ Roque Ospina. "La Industria Textil – Confección de Colombia una Industria en Crecimiento". INEXMODA, Colombia. 2002.

²⁶ USITC 2004

²⁷ Monika Hartmann. "Informe Investigación a la cadena Textil – Confección en Colombia". CPROBOL. Bogotá, Colombia. Julio, 2001.

²⁸ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo 2002

exportado a varios mercados, donde se destacan EEUU con un 54% y Venezuela con un 24%²⁹.

3.3.3.4. Accesorios

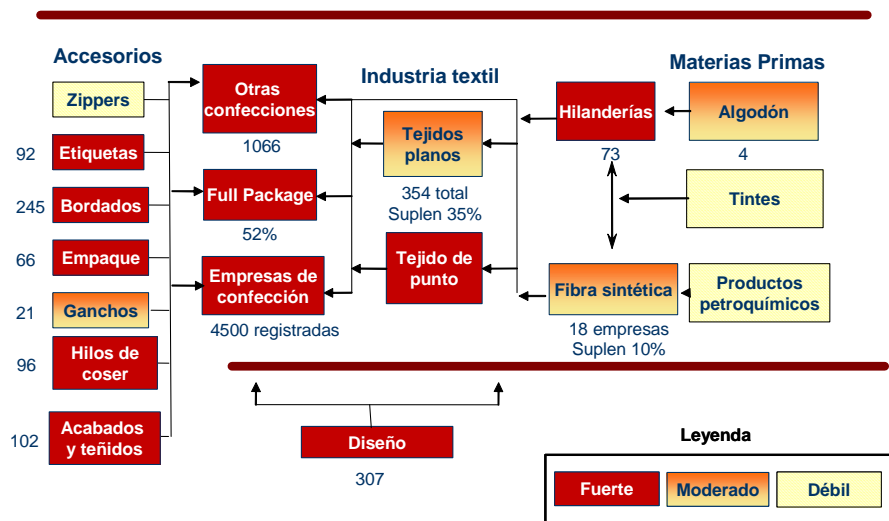
El cluster textil en Colombia cuenta con una fuente sana de accesorios en casi todas las categorías. Los productores han señalado que en acabados y tintorería, donde el directorio textil de Proexport reporta 102 empresas, hay debilidades en cuanto a variedad de colores disponibles³⁰.

3.3.3.5. Otros factores

En cuanto a diseño, Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia en esta materia y con asesoría internacional de España, Italia, Alemania y Francia. Además, diseñadores colombianos participan en las principales pasarelas del mundo. Se está trabajando en el uso de tecnologías modernas como el patronaje electrónico, ya que se reporta que el 65% de los diseñadores no utilizan el sistema automático de patronaje escalado y trazo³¹. Los principales productores están integrados verticalmente y hay capacidad local para la gran mayoría de las etapas de la cadena productiva. El sector está trabajando activamente en aprovechar las ventajas tratado ATPDEA.

FIGURA 3.6

CLUSTER TEXTIL EN COLOMBIA



²⁹ PROEXPORT 2003

³⁰ Roque Ospina 2002

³¹ Monica Hartmann 2001

3.3.4. Mapa del cluster textil en China

Desde 1994 China es el exportador líder en textiles, con exportaciones de US\$53 mil millones. para el 2002, lo que equivale al 16% de la participación total de comercio mundial³². Exporta aproximadamente la mitad de sus confecciones y sólo un tercio de estas exportaciones alcanza los mercados norteamericanos y europeos³³. Tiene una cadena relativamente fuerte, con aproximadamente 160,000 empresas, las cuales están invirtiendo en nueva maquinaria y tecnología, tienen costos de producción bajos y una muy alta confiabilidad y calidad de producción. Sus debilidades se concentran principalmente en diseño, y en maquinaria anticuada, lo que afecta la calidad de las telas, acabados y teñidos.

3.3.4.1. Materias primas

China tiene amplia variedad de materias primas de muy alta calidad como el algodón, lana, casimir, lino, seda y petróleo. Tiene la capacidad productiva más grande del mundo en algodón, fibras sintéticas, lana y seda³⁴. Para el 2001, China consumió el 29% de la fibra mundial³⁵. La producción interna de algodón se estancó desde los noventas y se importan 300,000 toneladas por año³⁶.

Las hilanderías también son abundantes, pero se estima que 25% de estas industrias —especialmente en algodón— tienen maquinaria obsoleta y han estado operando con pérdidas, para lo cual se diseñó un programa gubernamental con subsidios para deshacerse de esta maquinaria a mediados de los noventa³⁷. No obstante, para el 2001 más del 90% de la capacidad instalada databa de más de 10 años³⁸.

Grandes inversiones en maquinaria se han venido realizando en fibras sintéticas, cuyo crecimiento en capacidad de producción ha sido el más grande del mundo. Actualmente China produce 7 millones de toneladas por año³⁹.

3.3.4.2. Telas

Las 21,000 empresas en China consumen un cuarto de la producción mundial de tela. El sector tiene una producción fuerte de tejido plano y de punto. De acuerdo a las ventas totales, el consumo más fuerte se encuentra en punto con el 62%, mientras que el tejido plano absorbe un 31.5%. No toda esta producción se distingue por su alta calidad, y de acuerdo a asociaciones ligadas al sector, la producción de tela sufre de baja calidad, poca variedad, y hay un faltante de diseño e innovación. El sector está conciente de estas debilidades, y se ha dado una expansión en la producción de telas técnicas, cuyo crecimiento es una ventaja competitiva con respecto a otros países

³² Strolz Herwig M. China – The Textile Revolution. LCA Trade Conference and Dinner Liverpool, England October 2, 2003.

³³ Nathan Associates INC. "Changes in Global Trade Rules for Textiles and Apparel: Implication for Developing Countries". Research Report. November 20, 2002.

³⁴ Herwig Strolz, 2003

³⁵ USITC 2004

³⁶ Herwig Strolz, 2003

³⁷ KSA 2002

³⁸ USITC 2004

³⁹ Herwig Strolz, 2003

asiáticos que no tienen una producción fuerte en estos productos, como Sri Lanka y Camboya⁴⁰. Confección

La mayoría de las empresas de confección se encuentran localizadas a lo largo de la costa, Guandong siendo la provincia más importante, con 30,000 empresas. Se estima que haya 80,000 empresas en total. Hong Kong es uno de los principales destinos de estas exportaciones, y también ha sido fuente del *know-how* y conocimientos gerenciales que caracterizan a las empresas chinas. La producción en este país se conoce por ofrecer gran cantidad de servicios de forma confiable y a precios sumamente competitivos, con gran experiencia en plataformas de *full package*⁴¹.

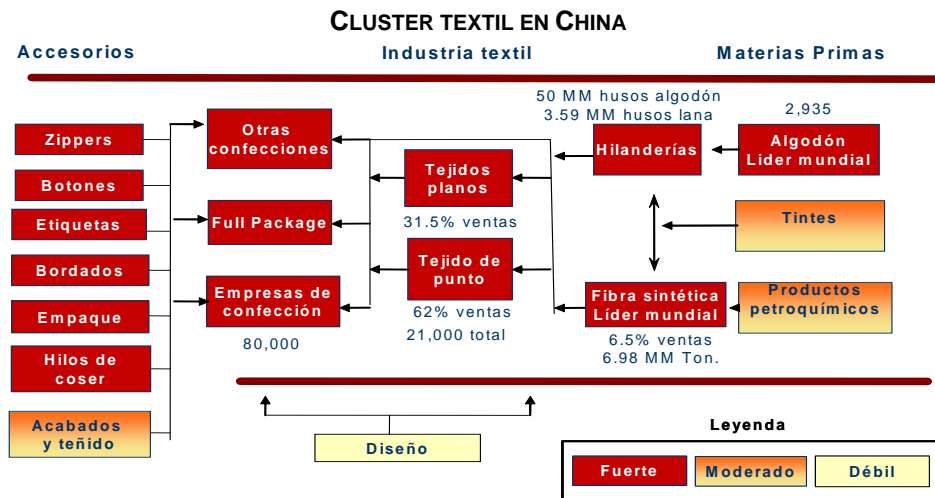
3.3.4.3. Accesorios

China cuenta con una fuente de accesorios muy variada en todos los segmentos de producción, y además está geográficamente cerca de los proveedores principales de estos insumos. La debilidad principal se encuentra en el sector de acabados y teñidos, el cual ha crecido muchísimo desde principios de los noventa, pero todavía adolece de falta de capacidad para realizar ciertos diseños y patrones que solicita la industria, y en la baja calidad de los mismos.

3.3.4.4. Otros factores

Hay muy poco valor agregado al final de la cadena ya que los diseños finales y materiales generalmente son suplidos por los clientes extranjeros. Tampoco se ha visto un desarrollo significativo de marcas chinas, y el país tiene la reputación de tener un enorme problema de falsificación y piratería. No obstante, China tiene una cadena productiva sumamente completa e integrada, y está trabajando fuertemente en mejorar aquellos sectores que presentan debilidades, por lo que ha sido categorizada frecuentemente por los expertos como uno de los posibles grandes ganadores de la apertura del mercado textil mundial.

FIGURA 3.7



⁴⁰ Herwig Strolz, 2003, KSA 2002 y USTR 2004

⁴¹ USITC 2004 y Patricia García 2002

3.3.5. Mapa del cluster textil en República Dominicana

La gran mayoría de las 262 empresas del sector en República Dominicana están ubicadas en las zonas francas. Al igual que la mayoría de los países en Centroamérica, su fuerte está limitado a la confección, con un sector de telas sumamente débil y poca incursión en *full package*, hasta ahora restringido a las empresas más grandes.

3.3.5.1. Materias primas

La mayoría de los insumos del sector son importados desde los EE.UU. No hay producción de algodón en el país y hay una hilandería que produce 20,000 kilos mensuales⁴². Debe destacarse que la inestabilidad del fluido eléctrico es un gran desincentivo para mayores inversiones en este sentido.

3.3.5.2. Telas

En telas la producción se limita a sólo siete empresas, que producen aproximadamente 1,130,000 kilos mensuales de tejido de punto, de los cuales 30% es para consumo local⁴³.

3.3.5.3. Confección

Este es el fuerte de República Dominicana, con 262 empresas exportando principalmente a EE.UU. El 64% de las exportaciones dominicanas son de tejidos planos, mientras que el 65% de los productores centroamericanos exportan tejidos de punto⁴⁴. Desde la aprobación del CBTPA, las empresas en Dominicana se han movilizadado de ensamble básico a operaciones más sofisticadas, respondiendo también a una fuerza laboral más capacitada. No obstante, no ha habido una incursión grande en *full package*.

3.3.5.4. Accesorios

El país ha expandido la provisión de accesorios con miras a la expansión de una producción de paquete completo, y de acuerdo a la Corporación Nacional de Zonas Francas se ofrecen, bordados, acabados, teñido, lavado, empaque, etiquetas e hilos⁴⁵.

3.3.5.5. Otros factores

Hay muy poca incursión en diseño en el país, pero hay excepciones importantes como Grupo M. Según datos de la CNZF, sólo cuatro empresas están totalmente integradas verticalmente.

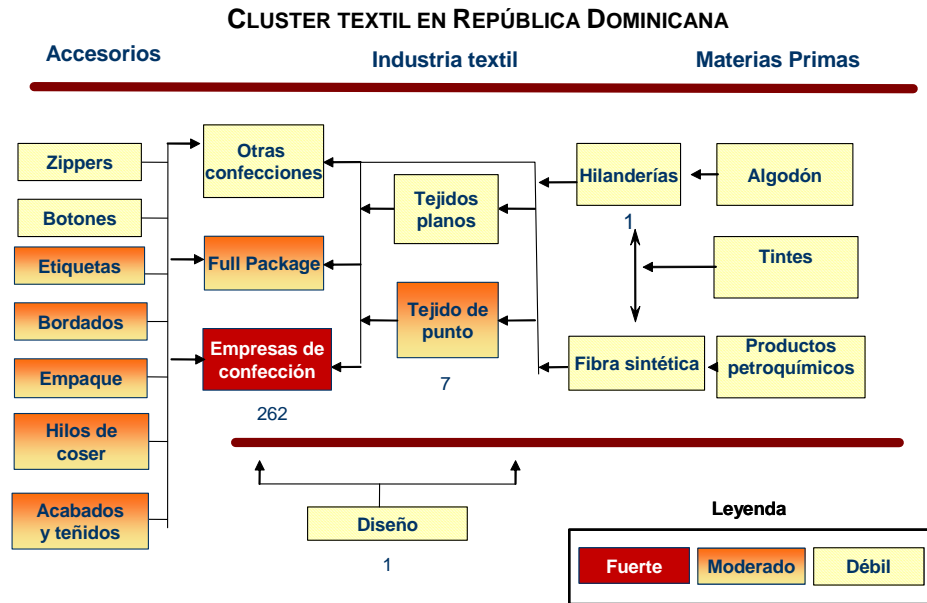
⁴² CNZF Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación. Informe Estadístico 2002.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Arturo Peguero. "Las Zonas Francas Dominicanas; éxito del pasado, expectativas del presente". Presentación. Asociación Dominicana de Zonas Francas. 2002.

⁴⁵ USITC 2004

FIGURA 3.8



3.3.6. Mapa del cluster textil en Costa Rica⁴⁶

Costa Rica fue hasta 1994 el principal exportador de prendas de vestir en la región centroamericana, pero desde entonces se dio un proceso de traslado de las operaciones de confección a otros países del área, principalmente en respuesta a los costos salariales que son más elevados que los del resto de la ICC, México y Colombia (Ver Figura 3.9). Su cadena textil se limita a la confección tipo ensamble. El sector representó el 14% de las exportaciones de manufactura para el 2001⁴⁷.

3.3.6.1. Materias primas

La producción de algodón y fibras sintéticas no es substancial y la mayoría de los insumos son importados de los EE.UU.

3.3.6.2. Telas

Hay muy pocas empresas de producción de tela, 2 contabilizadas por el Directorio Regional⁴⁸, las cuales producen tejido de punto. Las telas se importan principalmente de EE.UU. pero también desde México, Colombia y China.

⁴⁶ Para un análisis más detallado del estado de la cadena en los países centroamericanos, favor referirse el Capítulo 3 de Textiles en Centroamérica, INCAE: Julio 2003.

⁴⁷ USITC 2004

⁴⁸ Directorio realizado por INCAE en Julio del 2003 que contabilizó las empresas exportadoras del cluster textil en Centroamérica.

3.3.6.3. Confección

El 88% de las empresas enfocan su producción hacia ensamble básico tipo 807 con destino a EE.UU.. El número de empresas ha decrecido constantemente en los últimos años, y de acuerdo al Directorio Regional, había 48 empresas exportadoras, de las cuales 6 se dedicaban al *full package*.

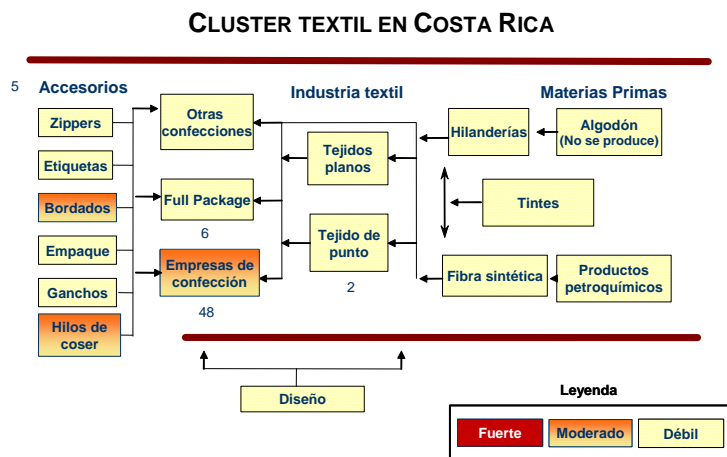
3.3.6.4. Accesorios

Hay un desarrollo muy modesto de accesorios, y se identificaron 5 empresas que fabrican hilos, encajes, emblemas y empaques.

3.3.6.5. Otros factores

Existe una carrera profesional de diseño, y una creciente importancia a la moda. Además, el país cuenta con un laboratorio textil de muy alta calidad.

FIGURA 3.9



3.3.7. Mapa del cluster textil de El Salvador

Desde 1950 el sector textil en El Salvador se ha ubicado entre las principales industrias manufactureras. Para el 2001, su producción significó el 60% de las exportaciones totales en manufactura⁴⁹. La cadena textil tiene acceso a hilanderías y tejido de punto, con una operación de confección que ha empezado a incursionar en *full package* y otros tipos de producción que van más allá del simple ensamble, como 806 y 809.

3.3.7.1. Materias primas

La producción local de fibras naturales y algodón proviene de los EE.UU., y no se produce algodón localmente.

⁴⁹ USITC 2004

3.3.7.2. Telas

De las 15 empresas reportadas en el Directorio Regional, 12 de ellas se dedican a la producción de tejido de punto. Esta producción sólo abastece el 5% de las necesidades de la industria⁵⁰.

3.3.7.3. Confección

La confección es muy fuerte y se registraron 179 empresas exportadoras en el Directorio Regional, de las cuales 32 trabajaban el paquete completo. La gran mayoría de ellas operan en parques industriales.

3.3.7.4. Accesorios

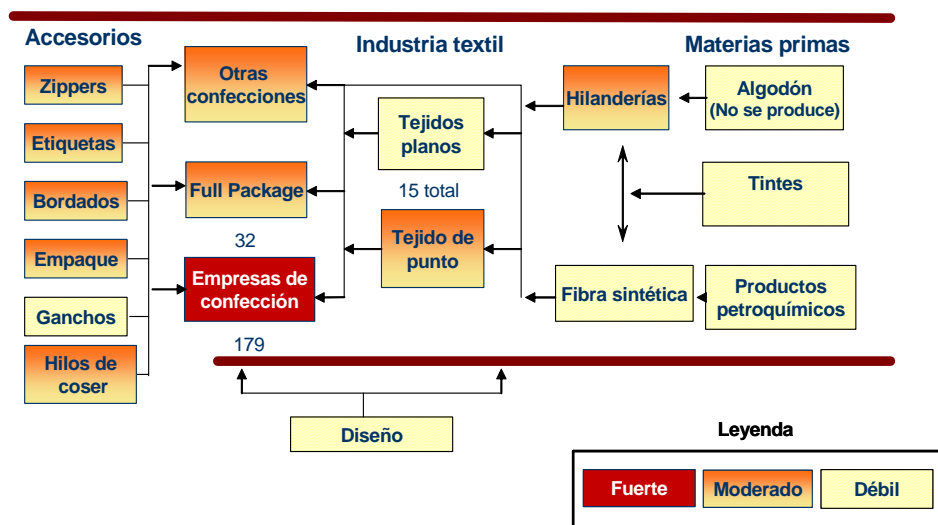
Existen 66 empresas que fabrican hilos, bordados, elásticos y otros accesorios, de acuerdo al Directorio Regional. Su desarrollo es moderado.

3.3.7.5. Otros factores

El diseño tiene un desarrollo débil. La industria está enfocada principalmente en tratar de producir bajo la modalidad de paquete completo.

FIGURA 3.10

CLUSTER TEXTIL EN EL SALVADOR



⁵⁰ Ibid.

3.3.8. Mapa del cluster textil de Guatemala

Guatemala tiene la industria de tela más desarrollada de la región centroamericana, y también un fuerte sector de confección y accesorios, con un fuerte impulso en paquete completo. Sus exportaciones equivalieron al 37% del total de las exportaciones en manufactura para el 2001⁵¹. Debe notarse que existe una presencia considerable de inversionistas asiáticos en el país, principalmente en confección.

3.3.8.1. Materias primas

Guatemala importa todos sus requerimientos de algodón, principalmente de EE.UU.. Hay un desarrollo de fibras sintéticas e hilanderías, pero la mayoría de los insumos provienen del exterior.

3.3.8.2. Telas

Hay 35 empresas listadas en el Directorio Regional, con una producción fuerte en tejido plano como punto. Hay una importación significativa de telas asiáticas, aún cuando éstas no califican para las preferencias arancelarias.

3.3.8.3. Confección

Se identificaron 159 empresas de confección en el Directorio Regional, de las cuales 59 trabajaban el *full package*. Particularmente en las empresas de capital asiático, se ha dado un movimiento hacia producción de prendas que no hacen uso de las preferencias arancelarias, pero aducen que la diferencia en costo de tela importada de Asia es suficiente para contrarrestar la desventaja impuesta por los aranceles.

3.3.8.4. Accesorios

El Directorio Regional registró 147 empresas que producen hilos, empaque, bordados, etiquetas, botones, zippers y otros. El país cuenta con el desarrollo en accesorios más completo de la región centroamericana.

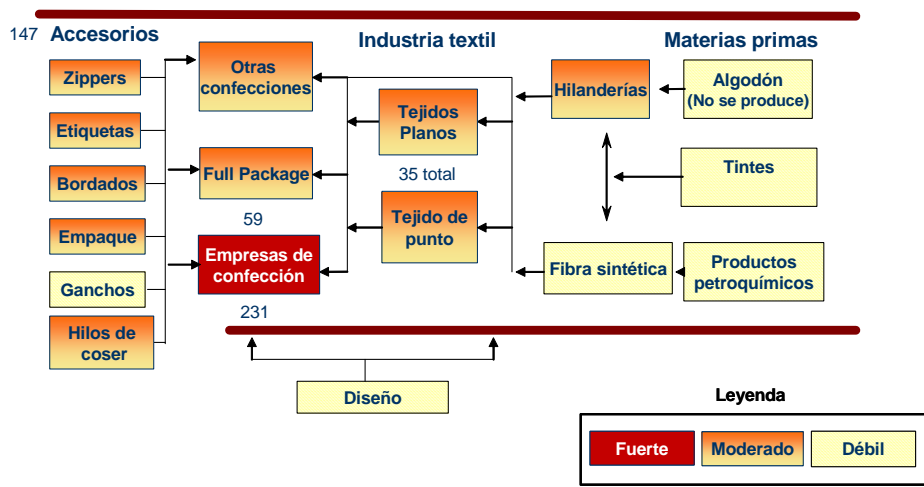
3.3.8.5. Otros factores

La cadena textil se ha venido integrando gradualmente, facilitando la transición hacia operaciones más sofisticadas como el *full package*. Con miras a una operación regional, recientemente se abrió el Centro Regional de Control de Calidad de la Industria Textil para otorgar certificaciones de calidad ISO.

⁵¹ USITC 2004

FIGURA 3.11

CLUSTER TEXTIL EN GUATEMALA



3.3.9. Mapa del cluster textil de Honduras

Honduras es el líder, junto a Guatemala, en la producción de paquete completo. Cuenta con una cadena textil débil en telas pero moderadamente fuerte en accesorios y confección. Es el mayor exportador en volumen de los países de Centroamérica, y sus ventas equivalieron al 50% de las exportaciones totales de manufactura para el 2001⁵².

3.3.9.1. Materias primas

Honduras importa la mayoría de los insumos para fabricar telas desde EE.UU., y su producción de algodón es muy limitada.

3.3.9.2. Telas

El desarrollo en telas es relativamente débil, y no exhibe el mismo dinamismo de la industria de la confección. Según el Directorio Regional, hay 8 empresas operando, todas especializadas en tejido de punto.

3.3.9.3. Confección

Honduras tiene 159 empresas dedicadas a confeccionar prendas, de acuerdo al Directorio Regional. De estas, 59 se dedican al *full package*. El país concentra su producción en pocas prendas, como camisas de punto y ropa interior.

⁵² USITC 2004

3.3.9.4. Accesorios

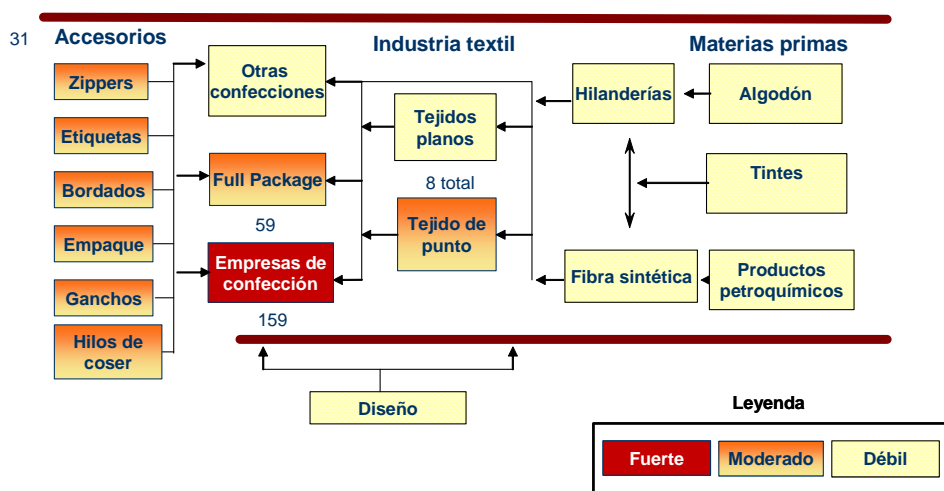
El desarrollo de Honduras en accesorios textiles es moderado, con 31 empresas produciendo hilos, empaques, etiquetas, botones, zippers, elásticos y otros.

3.3.9.5. Otros factores

El diseño en Honduras es prácticamente inexistente.

FIGURA 3.12

CLUSTER TEXTIL EN HONDURAS



3.3.10. Mapa del cluster textil de Nicaragua

La industria de la maquila textil nicaragüense es la más reciente a nivel centroamericano. Ha habido un incremento muy importante en la cantidad de empresas y números de empleados desde su despegue en 1993. Es el país más pobre en Centroamérica, y se destaca por tener los salarios más bajos. El 37% de las exportaciones totales de manufactura correspondieron al sector textil en el 2001⁵³.

3.3.10.1. Materias primas

La mayoría de los insumos utilizados en Nicaragua son importados, pero no de EE.UU. sino de países asiáticos como Taiwán, Corea y Hong Kong⁵⁴. Se produce poco algodón en el país.

⁵³ USITC 2004

⁵⁴ Ibid.

3.3.10.2. Telas

En telas sólo hay una empresa operando. Al igual que Guatemala, en Nicaragua los inversionistas asiáticos han optado por importar insumos y telas desde Asia aún cuando sus confecciones no califiquen para recibir trato preferencial arancelario en EE.UU..

3.3.10.3. Confección

El Directorio Regional identificó 35 empresas, que han venido aumentando consistentemente en los últimos diez años. Doce de estas empresas manifestaron tener producción de paquete completo.

3.3.10.4. Accesorios

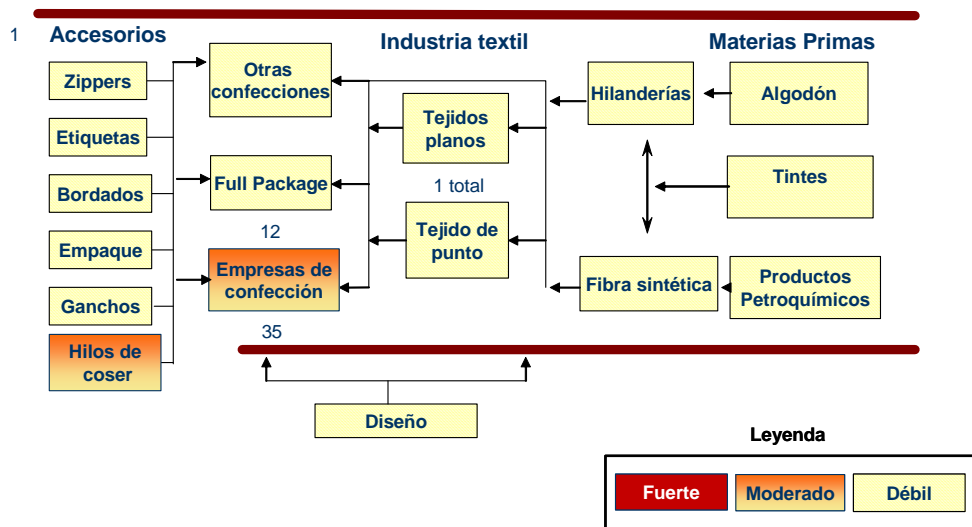
Hay una empresa que produce hilos.

3.3.10.5. Otros factores

No hay un desarrollo significativo de diseño en el país, ni universidades especializadas en su enseñanza. El cluster incipiente de Nicaragua en materia textil se evidencia tanto en los productores de telas como en los accesorios, ambos representados por sólo una empresa.

FIGURA 3.13

CLUSTER TEXTIL EN NICARAGUA



3.4 Reflexiones sobre el capítulo

El análisis de las condiciones a nivel micro deja al descubierto que China tiene una ventaja en costos muy significativa, especialmente en los rubros más representativos del costo total de una prenda: la mano de obra y el suministro de materias primas como telas e hilaza. Bajo estas condiciones, competir por costos con China resulta imposible, en particular para aquellos exportadores que no cuentan con una fuerte integración vertical.

No obstante, existen otras ventajas donde Latinoamérica se destaca frente a China, por ejemplo, en el menor tiempo de respuesta por cercanía geográfica a los Estados Unidos. Esto aplica especialmente para aquellos productos elaborados con materias primas regionales, como la tela de punto. Esta ventaja depende del tipo de orden, pero oscila entre un ciclo de producción de 4 semanas desde la ICC y 10 semanas desde China. Las estrategias de la región latinoamericana deben girar en torno a estas ventajas, y apartarse de esquemas que se orienten a órdenes masivas de productos poco diferenciados, donde China tiene una ventaja por costo ineludible.

Dadas las limitaciones de tiempo y recursos financieros, las acciones en torno a mejorar el ambiente competitivo de las empresas textiles estarán confinadas a los asuntos más vitales. Habrá acciones, que aunque deseables para mejorar el clima de negocios, no deberían estar entre las prioridades para mejorar el desempeño específico del sector textil de Latinoamérica, como por ejemplo la infraestructura de transporte y logística. Esto se debe a que las empresas del sector ya cuentan con regímenes especiales y trámites simplificados para sus importaciones y exportaciones en los parques industriales donde operan. Además, las diferencias en costos de transporte son una parte relativamente menor del costo total de una prenda, por lo cual una mejora en puertos no necesariamente sería la opción más rentable, la cual además requiere de una gran inversión y tiempo para implementarse.

Por último, refugiarse en los esquemas preferenciales arancelarios no es una opción viable para Latinoamérica. Aunque acuerdos como el CAFTA ofrecen una ventaja en este sentido, las diferencias de costos a favor de los productores asiáticos son tan extremas, que en muchos de los casos estos beneficios se vuelven irrelevantes.

Al eliminarse las distorsiones del comercio en textiles, Latinoamérica debe diseñar una estrategia para superar las limitaciones de la cadena productiva de cada país y las condiciones negativas del clima de negocios.

4. CASOS DE ÉXITO EN LATINOAMÉRICA

A continuación se exploran los casos de nueve empresas de las cuales otras empresas latinoamericanas pueden aprender importantes lecciones. Entre las experiencias exitosas se encuentra la especialización en nichos de mercado; las alianzas estratégicas y la integración vertical; mejores estándares de calidad, laborales y ambientales; y una mayor investigación y desarrollo, entre otros.

4.1 Nichos de mercado

Entre las posibilidades de especialización y/o diferenciación, las empresas pueden (a) buscar clientes pequeños y medianos donde la demanda es reducida con relación al mercado total y por ende poco atractiva para los grandes fabricantes, o (b) en productos que desea el consumidor pero que los productores asiáticos (quizás por la escala), no estén dispuestos a satisfacer, llamados *premium incentive* y *diseños bajo licencia*, o en (c) nichos de más tecnología como telas y confecciones inteligentes. La diversificación de mercados puede darse dentro del mismo Estados Unidos, por ejemplo en (d) mercados étnicos como el hispano-norteamericano o inclusive en (e) otros mercados de exportación como Europa y Sudamérica. Finalmente, se pueden (f) explotar marcas propias con productos a la medida y de alta calidad. Todas estas alternativas hasta cierto punto complementan el tipo de producción asiática usando como base las ventajas microeconómicas con las que cuenta la región latinoamericana.

4.2 Alianzas e integración vertical

Al buscar nuevas alianzas e integrarse verticalmente, las empresas latinoamericanas pueden completar la cadena de valor en procesos y proveedores de insumos, y de esa manera, mejorar los tiempos de respuesta al cliente y ofrecer soluciones desde el diseño hasta la distribución, lo cual cada vez se vuelve un requisito más común entre los comerciantes minoristas de EE.UU. También se recomienda forjar alianzas con grandes distribuidores de los mercados meta de exportación.

4.3 Otros elementos

Hay muchas otras estrategias que han servido como base para el éxito de empresas textiles a través de toda la región. Entre estas se destaca una mayor inversión en I&D para crear o desarrollar nuevos productos con mercados cautivos y tejidos mejorados. Las condiciones laborales y ambientales pueden mejorarse a través de la certificación de las plantas de producción bajo estándares internacionales ISO de calidad y gestión ambiental, y capacitando la fuerza laboral para ampliar capacidad de la mano de obra en la confección de prendas más sofisticadas y en mercadeo. Las empresas deben buscar factores diferenciadores en calidad, servicio y seguridad en la entrega, para fortalecer las relaciones con el cliente final. Con miras a un mejor servicio, se debe invertir no sólo en tecnología de producción sino en una plataforma de servicios al cliente sobre todo para apoyar la parte logística de compras de suministros y seguimiento de órdenes, esto en cuanto a plataformas más sofisticadas como el *full package* se refiere. Por último, la apertura a capitales privados puede ser una posible solución para afrontar las crecientes necesidades de financiamiento.

Éstas son sólo algunas posibles rutas para las empresas que se adaptarán a un mundo sin cuotas, cada vez más globalizado y competitivo. Lo cierto es que el entorno en el cual operan todas estas empresas está a punto de cambiar radicalmente, y por ende, la estrategia de estas empresas debe estar en capacidad de hacerle frente a los cambios que comenzarán a manifestarse en menos de un año.

4.4 Hilasal – El Salvador⁵⁵

Esta empresa salvadoreña es una de las grandes productoras de toallas en el mundo, con exportaciones a más de 30 países. Una de las claves del éxito de esta empresa salvadoreña ha sido la constante innovación tecnológica. Así, fue como en el año 1976 se convirtió en la primera fábrica del mundo en estampar a máquina y en 1977 se convirtió en la primera en estampar con colores a reactivo.

Otra clave importante del éxito de esta empresa fue la apertura a la participación de capitales privados. Con la creación de una subsidiaria en México, se lanzó una oferta pública inicial en la Bolsa que permitió a la empresa pagar pasivos y amortizar inversiones en maquinaria y bienes raíces.

Un factor de ventaja competitiva lo constituye su constante expansión tanto en actividades relacionadas de la industria como en mercados de exportación. Es así como Hilasal se mantiene pionera del estampado de toallas en reactivo a nivel mundial y su grupo de empresas comprende una estructura relativamente integrada, con una fábrica de toallas y batas de baño en El Salvador y México, un centro de distribución, ventas y mercadeo en Miami, un salón de muestras y estudio de diseño en Nueva York, un Parque Industrial de Zona Franca y tres fábricas de maquila y una inmobiliaria en El Salvador. Hilasal ofrece servicios de confección incluyendo programas 807, CMT y paquetes completos a clientes como: Tommy Hilfiger, Calvin Klein y Sara Lee. Finalmente, Hilasal exporta el 90% de su producción a través de más de 50 distribuidores a nivel mundial.

A lo largo de la trayectoria de esta empresa, varios factores han influido en su competitividad, principalmente el hecho de ir readaptando su estrategia conforme a la evolución del mercado:

Aprovechamiento de nichos de mercado existentes:

En 1961, Hilasal inicia las ventas en el Mercado Común Centroamericano. La protección arancelaria favorecía que los productos de las compañías norteamericanas sólo fueran asequibles a aquellos con un alto poder adquisitivo, por lo que Hilasal enfocó sus esfuerzos en los sectores populares.

Para ampliar sus canales de distribución hacia los importadores de toallas de Europa, Hilasal acomodó sus líneas de producto y se confinó a estampados floreados a fin de no chocar frontalmente con las toallas lisas de colores sólidos de su competidor norteamericano, logrando una distribución efectiva y coexistiendo con una marca dominante.

⁵⁵ Textiles Panamericanos. Por Norberto Pérez Palacio. Marzo-Abril 2003 y Revista INCAE Vol. XIII. No. 3, Octubre 2003 – Hilasal: 25 años compitiendo con China, por Arnoldo Rodríguez y Calor G. Sequeira.

En los años 80, empiezan a abordar segmentos “que el consumidor deseaba, pero los productores americanos no estaban dispuestos a satisfacer”. Es así como ingresan en el segmento de “Premium incentives” (productos promocionales que ofrecían las empresas a sus empleados con logotipos y mensajes publicitarios). Asimismo, bordaron también los diseños bajo licencia. Asimismo, en los años 90 Hilasal mexicana exporta toallas lisas a estados Unidos en pequeñas cantidades, a clientes que por sus niveles de compras, habían dejado de ser relevantes para los productores de Estados Unidos.

Competitividad:

Hilasal montó un sistema de distribución propio en los Estados Unidos y dio un mayor seguimiento a sus clientes y a los actores del comercio de toallas.

En 1985 y ante factores como la caída de los precios, exceso de inventarios y estacionalidad de sus productos, Hilasal decide distinguir su producto no por su tecnología de producción, diseño y costos sino por la vía del servicio y la seguridad en la entrega. La estrategia adoptada garantizaba entrega rápida y segura, sino, Hilasal tendría un castigo del 25% mediante una reducción del monto a pagar por el cliente. El resultado fue no sólo la retención de clientes sino un aumento en su participación de mercado.

Se redefinió su estrategia en Estados Unidos para competir con China. Las ventajas tradicionales (procesos productivos innovadores, originales y eficientes en costos) no le daban a Hilasal mayor ventaja frente a sus competidores. Por lo tanto se diseñó una nueva estrategia: elaborar productos a la medida para diferentes nichos de mercado, contar con productos promocionales, penetrar segmentos donde la demanda es pequeña con relación al mercado total y poco atractivo para los grandes fabricantes. Se ofrecieron al cliente diferentes niveles de servicio que se adaptaban a sus necesidades (empaquete, asesoría en diseño, tiempo y lugar de entrega, volúmenes de compra, etc.). Se fortaleció una producción flexible, con sistemas de distribución y entrega mejorados (de 21 días a 3 días del stock en la bodega de Estados Unidos), fijación de precios en función del nivel de servicio solicitado y estrategia multicanal (venta a distribuidores propios y de la competencia).

En resumen, Hilasal supo aprovechar nuevas oportunidades que surgieron a raíz de sus innovaciones tecnológicas, y luego pudo coexistir con competidores más fuertes en su mismo mercado. Supo especializarse en nichos que eran rentables para una compañía de su tamaño. En cierta medida, esta es una muy viable estrategia para los productores latinoamericanos, que tienen acceso a un mercado sumamente diverso como lo es el norteamericano y tienen que afrontar la competencia de competidores sumamente grandes como los asiáticos, especializados en productos masivos y economías de escala.

4.5 Textiles Omnes S.A. – Colombia⁵⁶

Esta empresa cuenta con más de 50 años de actividades y se enfoca en la producción de telas para vestuario, llantas, carpas, geotextiles, filtros, maletines y bandas

⁵⁶ Textiles Panamericanos. Por Carlos Gaviria. Enero-Febrero 2002.

transportadoras. Actualmente, la empresa exporta el 62% de su producción, de los cuales el 80% va hacia Estados Unidos.

Las ventajas competitivas de esta empresa se han centrado en su inversión en tecnología, asentarse como pioneros nacionales en la producción de ciertas telas, orientarse a la producción de productos especiales y constituir las alianzas estratégicas apropiadas para complementar y optimizar su cadena de valor.

Desde 1955 se empieza a modernizar la maquinaria y a invertir en tecnología, y en 1980, se inicia el desarrollo de un tejido técnico impregnado muy especializado llamado CHAFFER, utilizado en el recubrimiento de la vena metálica que llevan las llantas de vehículos en su pestaña que está en contacto con el rin. En este proceso se logró la participación de los fabricantes de llantas nacionales y actualmente cuenta con una homologación internacional que permite exportar a muchos países, con clientes como Michelin, Goodyear, Firestone y Pirelli.

En la década de los 90 se desarrollaron otros tejidos con poliéster y nylon de alta tenacidad con aplicación en refuerzos interiores de bandas transportadoras, carpas para camión, telas para maletas y zapatos, etc. Actualmente la empresa trabaja en el desarrollo de tejidos de fibra de vidrio que son ampliamente utilizados en Europa.

Hacia 1995, Textiles Omnes inició el proceso de certificar su sistema de calidad, haciéndose acreedor de las siguientes certificaciones: ISO 9001 en telas de vestir e ISO 9002 en tejidos técnicos, en 1998 y, en el año 2001 ISO 14000 Control Ambiental. Estas certificaciones, le permiten posicionarse como una empresa con productos y procesos de calidad total, orientadas a un nicho específico y penetrar mercados extranjeros exigentes, principalmente Estados Unidos y Europa.

Su éxito ha girado en torno a la constante inversión en tecnología y la especialización de mercados muy específicos.

4.6 Leonisa – Colombia⁵⁷

Leonisa es el mayor productor colombiano de ropa íntima de mujer; aunque también confeccionan ropa interior para hombres, adolescentes y niños, así como una línea de trajes de baño. Es considerado el líder del mercado en Sudamérica en ropa íntima femenina con más del 40% del mercado y cuenta con cerca de 5 mil empleados.

Los factores de éxito de Leonisa están relacionados con el diseño de productos, la distribución y exportación, la integración vertical y el mercadeo de su marca.

Leonisa innova en diseños con productos como el *brasier* en micro fibra, la tecnología sin costura y son pioneros en el *brasier* de realce con válvula de aire.

En cuanto a distribución y mercados, Leonisa exporta a más de 70 países con red de distribución propia en veinte. Asimismo, mantiene alianzas con grandes distribuidores de Europa como Carrefour, Grupo Casino y El Corte Inglés para penetrar esos mercados. Adicionalmente, hace una inversión fuerte en tecnología y a través de una

⁵⁷ Sitio Web de Leonisa. Inversión Colombiana en el Extranjero, Manuel García y Carmen Gómez, ICECI, Cali-Valle 2002.

red satelital, pueden monitorear las órdenes de compra desde su centro de distribución en Medellín, que permite atender dicha orden, a más tardar 8 horas de haber sido colocada. En cuanto a la integración vertical, Leonisa produce más del 90% de las telas y materiales que usa, lo que le brinda gran flexibilidad y ofrecer calidad a precios razonables.

La estrategia de Leonisa se basa en la construcción y posicionamiento de marca para entregar a sus clientes mayor valor agregado. Esta estrategia se apoya en investigación de mercado para averiguar las preferencias del consumidor, tipos de personalidad, actitudes culturales y diferencias estacionales, según el mercado objetivo. La fórmula estratégica de Leonisa consiste en haber desarrollado su marca antes que maquilar y, ahora es cuando se enfoca en la producción de grandes volúmenes y alta rotación de pedidos.

4.7 Koramsa– Guatemala⁵⁸

Koramsa ofrece a sus clientes servicios de diseño, desarrollo de patrones, marcadores, corte, costura, lavado, compra de telas, accesorios y logística hasta los centros de distribución y, cada cliente, de acuerdo a su modelo de negocios escoge los servicios que le interesan. Un 99% de sus clientes están en Estados Unidos.

Esta empresa comenzó sus operaciones en la Ciudad de Guatemala con una pequeña operación de maquila de aproximadamente 300 empleados. Durante sus primeros siete años fue incrementando su capacidad de costura hasta alcanzar unas 400 mil unidades por semana, con 9 mil trabajadores. Posteriormente, amplió sus operaciones de lavandería, corte y costura.

Adicionalmente, inició la operación de una planta de acabados especiales (lijado, cepillado manual, etc.). Esta operación se está haciendo en conjunto con una empresa japonesa (Caitac Garment Processing Inc.) con negocios en los Estados Unidos y conexiones con centros de desarrollo textil en el Oriente y Europa, lo que permite a esta empresa llevar a Guatemala lo último en acabados que ingrese al mercado. Una ventaja de la empresa es que incorpora técnicos de Asia, Norteamérica y Europa junto con técnicos locales en la administración de procesos de paquete completo. Koramsa, que ofrece servicios como paquete completo, ha incorporado bodegas de textiles, insumos y servicios, para poder reaccionar más rápido a las órdenes del cliente.

El ejemplo de Koramsa en la producción de paquete completo es su alianza con grupos textiles de Estados Unidos que le permiten tener acceso al mercado. Koramsa ha establecido lazos estrechos con los fabricantes textiles de Centroamérica, Suramérica, el Oriente y los Estados Unidos.

La empresa como parte de su estrategia para brindar un mejor servicio al cliente y competir exitosamente más allá del 2005, ha desarrollado un modelo de integración con sus proveedores de telas, accesorios y productos químicos que permite dar una respuesta rápida al mercado en tiempos de manufactura y permite mostrarse a sus clientes como una empresa vertical virtual. Adicionalmente, Koramsa está invirtiendo en una plataforma de comunicación a través de la Internet que va a permitir a proveedores,

⁵⁸ Textiles Panamericanos. Norberto Pérez Palacio. Mayo-Junio 2002 y Noviembre-Diciembre 2002.

clientes y a la empresa misma, tener un mejor control de todo lo que sucede en la cadena de suministros.

La razón más importante del auge de la empresa ha sido su servicio al cliente, distinguiéndose por la calidad de su producción, las entregas a tiempo, y la respuesta rápida, lo que la ha convertido en un proveedor preferido. La empresa ha diversificado la cartera de clientes para enfocarse más a las tiendas y a las marcas privadas. Koramsa posee clientes de la talla de Levi's, GAP, Banana Republic, Old Navy y Osh Kosh, entre otros y marcas privadas de Dillard's y Kohl's.

En resumen, Koramsa ha sabido incursionar en una plataforma de paquete completo mediante una mayor integración vertical que depende tanto de sus propias inversiones como de las alianzas estratégicas que ha desarrollado. Esto se ha visto complementado por una dedicación al servicio al cliente y la calidad, y esto se ha traducido en una cartera de clientes muy reconocidos.

4.8 Grupo M – República Dominicana⁵⁹

Grupo M, fue fundada en 1986 y es una empresa especializada en la confección de productos textiles y exporta a más de 30 clientes en Estados Unidos. La empresa cuenta con 12 mil empleos directos y su fuente de ventajas reside en su alta capacidad instalada, volúmenes de producción y eficiencia. En este sentido, desarrolla un programa sostenido de inversiones para ampliar y mejorar su infraestructura y capacita constantemente a su mano de obra especializada. Cabe destacar que el Grupo M incorporó como accionista del Grupo al Banco Popular de República Dominicana para poder financiar su operación.

El Grupo M ofrece a sus clientes tecnología de patrones, diseño asistido por computadora, ingeniería de producto, aseguramiento de la calidad y, tecnología de tela y acabados. Para esto, cuenta con un Centro de Desarrollo de Productos, con sistemas de diseño avanzados, elaboración de patrones y trazados de corte computarizado. Asimismo, cuenta con sistemas modernos de redes y controles electrónicos integrados para hacer seguimiento de los pedidos del cliente.

En el área de paquete completo, el Grupo M está verticalmente integrado. Sus operaciones, abarcan el procesamiento de hilaza, fabricación, entintado e impresión de tejido de punto, servicios de diseño de patrones, corte, confección, terminación y distribución del producto final hasta cualquier parte del mundo.

El Grupo M cuenta varias plantas, la mayoría instaladas en zonas francas, con una planta de tejido de punto y tela, seis de tejido de punto y confección, ocho para confección en tejido plano, uno para tejido plano y corte y tres centros de terminación. Adicionalmente, estableció alianzas con otras empresas dominicanas para completar su cadena de valor: para terminación, lavado, teñido y prensado, enconado y teñido de hilos, impresión y bordado, etiquetas tejidas e impresos y empaques plásticos.

Esta compañía ha sabido ofrecer servicios de paquete completo usando tecnologías avanzadas en producción, equipos y sistemas de organización e información y se ha

⁵⁹ MexCostura - Año 6 – No. 26 - Agosto - Octubre año 2002. Caso INCAE 25502 (Grupo M), escrito por Kryssia Madrigal bajo la supervisión del Prof. Esteban Brenes. Entrevista con el Sr. Limbert Cruz, Director Administrativo del Grupo M.

destacado en constituir alianzas estratégicas claves con empresas internacionales, en su mayoría proveedores de accesorios y servicios. Estas alianzas permitieron la instalación en el país de operaciones locales de estas empresas, con la consecuente disminución de los tiempos de producto-ciclo e inventarios. A su vez, la empresa brinda un mayor nivel de integración vertical sin realizar la inversión. Ha diversificado su cartera de clientes y ha incrementado su capacidad instalada y su nivel de tecnología. Grupo M se ha destacado internacionalmente por invertir en sus empleados. En este sentido, obtuvieron en 1999 el premio “Employee Empowerment” del Council on Economic Priorities 14th. Annual Corporate Conscience Awards, ubicándose a la par de empresas como IBM, Merch & Co. y Levi Strauss & Co.

4.9 Santista Textil – Brasil⁶⁰

Esta empresa es una de las cinco mayores productoras de tejidos Denim para Jeanswear a nivel mundial, líder en el MERCOSUR en el mercado de ropas profesionales. Sus exportaciones representan casi el 50% de sus ingresos netos anuales. La empresa fue creada en 1994 y ha evolucionado ampliamente siendo hoy en día una empresa de capital abierto y cuyas acciones se negocian en la Bolsa de Valores de Sao Paulo.

Santista es responsable por cerca del 10% de la utilización regional de la fibra de algodón y con el objetivo de mejorar la calidad de las fibras colabora con instituciones de investigación y desarrollo en algunos estados productores de algodón en Brasil. Su fortaleza radica principalmente en la investigación y desarrollo para obtener producción de tejidos inteligentes y con acabados diferenciados tales como el de ropas profesionales con productos que tienen un acabado anti-bacterias (que protegen el tejido contra la proliferación de bacterias que causan el mal olor), protección contra rayos ultravioletas y mezclas de algodón con PET reciclado.

Entre 1996 y el 2000, los ingresos netos *per cápita* crecieron un 56% y su valor agregado *per cápita* se duplicó. Estos resultados positivos se obtuvieron gracias a inversiones por el orden de US\$ 200 millones entre 1994 y el 2001 en modernización de equipos y expansión en los mercados internacionales. Parte de estas inversiones financiaron la certificación de sus plantas bajo las normas ISO 9001 e ISO 14001.

La especialización en telas de alta tecnología y la inversión en nueva maquinaria ha permitido a Santista Textil competir con proveedores de telas asiáticos y afianzarse en su nicho de mercado.

4.10 Karsten – Brasil⁶¹

La empresa Karsten, lidera las exportaciones brasileñas de manteles de mesa, toallas de baño y de playa. Es una de las principales exportadoras de productos textiles del Brasil con exportaciones de casi el 50% de su producción a más de 40 países, principalmente de Europa, América del Norte y América Latina. Aunque han vendido tradicionalmente bajo el esquema de marcas privadas, la empresa está fortaleciendo poco a poco sus marcas propias en mercados de Europa y Estados Unidos.

⁶⁰ Textiles Panamericanos, por Daniel García Reyes, Julio-Agosto 2002.

⁶¹ Textiles Panamericanos, por Daniel García Reyes, Julio-Agosto 2003.

En 1996, la compañía compró la distribuidora “Terrisol” en los Estados Unidos, marca que mantiene aún asociada al nombre Karsten y cuenta con una unidad comercial en Nueva York, equipo de ventas, estilo y creación, desarrollo de nuevos productos y un “show room”, además de un depósito que le garantiza la logística para atender rápidamente al mercado americano. En Europa, la empresa ha lanzado colecciones con marca propia en centros mundiales de moda como Inglaterra, Francia y Alemania.

En los últimos 5 años, la empresa invirtió cerca de \$20 millones de dólares, en la renovación y modernización tecnológica de sus unidades de hilandería, tejeduría, confección y expedición. Se consiguió con esto un mejor control y disminución de tiempo de la producción.

Innovación, tecnología y productos diferenciados son una constante en las colecciones de esta empresa. Por ejemplo la colección de manteles y accesorios Siempre Limpia que repelen la suciedad y las manchas, a través de la aplicación de una protección en la fibra del tejido. Con el mismo concepto, Karsten lanzó la colección Acqua Block, compuesta por telas especiales totalmente impermeables, ideales para el revestimiento de muebles que están al aire libre o tienen un uso constante. Las telas son durables, resistentes a las manchas, a las roturas y a la formación de moho.

Para afianzarse en los mercados internacionales, la experiencia de Karsten demuestra que empresas competitivas necesitan invertir en la actualización del parque industrial, en la valorización de sus empleados y en la responsabilidad social.

4.11 Zara – España⁶²

Aunque no dentro de Latinoamérica, la empresa Zara fabrica y distribuye prendas de vestir de temporada (camisas, pantalones, sweters, vestidos) para damas, caballeros y niños. Entre sus factores de éxito están el poseer un modelo de negocios integrado, desde el diseño, la producción justo a tiempo, el mercadeo y las ventas minoristas. Con base en el modelo anterior, Zara posee un sistema de manufactura flexible que le permite responder con mucha rapidez a las tendencias de la moda.

Los productos se desarrollan en el centro de diseño y producción y la mayor parte del cosido de prendas se realiza subcontratando cerca de 400 talleres. Los diseñadores se encuentran en permanente contacto con los gerentes de los locales comerciales. Este seguimiento se apoya en un sistema de información que enlaza todas las tiendas en 30 países que permite seguir a tiempo real todas las compras y saber los productos de mayor demanda. El sistema genera automáticamente órdenes de producción a la planta. Cabe destacar que este mecanismo permite mantener bajos los inventarios en tiendas y disminuir ampliamente los costos.

Como resultado de este sistema, Zara necesita sólo 3 semanas (en vez de nueve – el promedio de la industria) para desarrollar completamente una nueva línea. Asimismo, con este sistema de manejo de inventarios, Zara compromete sólo el 15% (60% otras tiendas de Europa) de su producción al comienzo de cada año, lo que le permite retirar con tiempo y a menor costo, las prendas que no hayan sido exitosas.

⁶² Osvaldo Kacef Estudios Sectoriales: Industria de la Confección y el Diseño. Ministerio de Economía de La Nación – Argentina. Marzo 2003.

El Grupo Zara es el ejemplo por excelencia en respuesta rápida, minimización de inventarios y diseño integrado al proceso de producción. La estructura de esta empresa ofrece alternativas para aquellas que quieran brindar un servicio similar para el mercado estadounidense. En fin, cada uno de los casos de éxito tiene lecciones importantes que pueden ser aprovechables en diferentes empresas latinoamericanas. La clave es el enfoque en calidad, la diferenciación, las alianzas estratégicas y el saber aprovechar las oportunidades conforme se presenten.

5. CONCLUSIONES

Es indudable el aporte que el sector textil ha tenido en las economías de los países latinoamericanos, sobretodo en la generación de exportaciones y empleo. En términos del intercambio comercial, la región cuadruplicó sus ventas a los Estados Unidos en término de 11 años, al punto de convertirse en la segunda región del mundo proveedora de vestuario a Estados Unidos en el 2003, después de Asia. Los países de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe como un todo superan las exportaciones de China, ASEAN y el Sur de Asia. Siete países de la región, considerados los principales exportadores, generaron aproximadamente 1.3 millones de empleos y la actividad se ha convertido en una de las principales industrias manufactureras. La actividad se convirtió en los años ochenta e inicios de los noventa en la punta de lanza para demostrar que la región podía diversificar sus exportaciones, complementando las exportaciones tradicionales agropecuarias con otras no tradicionales, entre las que figuran las prendas de vestir.

Este crecimiento impresionante obedeció en gran medida a las preferencias unilaterales ofrecidas por EE.UU. a la industria de confección de los países de la ICC. Similarmente, México logró un desarrollo importante en su industria con la firma del NAFTA. La estrategia estadounidense reconocía la falta de competitividad de su sector de confección, y al mismo tiempo protegía su sector textil, por lo que todos los programas de preferencias giraban en torno a la utilización de materia prima estadounidense. Estos esquemas de producción no fueron capaces, ni era su objetivo, desarrollar la industria textil regional, ni por consiguiente, encadenamientos productivos que aumentarían la competitividad del sector a largo plazo.

Durante este periodo, Estados Unidos se amparó en la posibilidad que tenían algunos miembros de OMC para imponer restricciones a la importación vía cuotas. Estas cuotas fueron un rezago del Acuerdo Multifibras, que se institucionalizó en el Acuerdo sobre Textiles y Vestido de la OMC y que permitía la imposición de restricciones por un período de 10 años, contados a partir de 1995. Las cuotas cumplieron su objetivo: limitar las importaciones a su territorio, especialmente de productos de origen asiático. En la mayoría de los casos, los productores asiáticos han utilizado estas cuotas casi en su totalidad, en contraposición a los países de la ICC que tienen categorías restringidas.

Pero las condiciones en el escenario mundial están cambiando. La eliminación total de las cuotas está a pocos meses de ser una realidad, y con ello, Latinoamérica ya no contará con una protección cuantitativa frente a los grandes productores asiáticos. Uno de los resultados más evidentes de la eliminación de cuotas será la consolidación de proveedores de prendas de vestir.

La experiencia de las fases anteriores, especialmente en algodón, parece indicar que Asia podría convertirse en el principal proveedor de las 12 partidas en que está concentrado el sector latinoamericano. Recientemente, la ropa de algodón de bebé, las batas y los *brassieres* coparon el mercado estadounidense en pocos meses, por lo que podría pronosticarse un comportamiento similar en la cuarta y última fase de liberalización.

En momentos en que la competencia con Asia es inevitable, resaltan las grandes limitantes de la región. Si bien es cierto que Latinoamérica presenta costos de mano de obra inferiores a los de Estados Unidos, también es cierto que varios países asiáticos

reportan costos mucho menores que los de la región. Aparte de esta ventaja, los grandes productores de Asia también cuentan con un mayor desarrollo de infraestructura y servicios de apoyo de clase mundial, así como grandes economías de escala en producción, distribución e investigación y desarrollo, consecuencia de sus altos volúmenes. Es así que la competencia directa basada en precio, entre estos productores asiáticos de alto volumen y bajo costo y las empresas de Latinoamérica, no parece ser sostenible, por lo menos no para la inmensa mayoría de estas últimas.

Asimismo, la concentración de la actividad por muchos años en ensamble básico ha restringido el desarrollo de una sólida cadena productiva que expanda las posibilidades de la mayoría de los países de la región frente a la creciente competencia. Paradójicamente lo que fue el motor que impulsó el desarrollo de la maquila en la región, ahora puede convertirse en obstáculo para el desarrollo futuro de la actividad.

Está claro que competir frente a frente con China no sería una opción factible para el sector. Las producciones de confecciones de Asia y Centroamérica pueden verse más bien como complementarias, y no necesariamente como competencia directa una de otra. Bajo este esquema, los países de Asia, dados sus altos volúmenes, economías de escala y bajos costos estarían en mejor posición para especializarse en atender órdenes grandes de producción, planificadas con varios meses de anticipación. Centroamérica, dada su mayor rapidez de respuesta y flexibilidad, se especializaría en atender órdenes más pequeñas que permitan amoldar la oferta de textiles a las particularidades de los gustos, modas y preferencias del consumidor norteamericano en cada temporada, dentro de un período de tiempo de respuesta mucho menor al asiático, en promedio cuatro semanas.

La fortaleza de esta estrategia es que se basa en las variables del clima de negocios donde Latinoamérica tiene una ventaja relativa frente a Asia. No obstante, para la mayoría de los países centroamericanos, la imposibilidad de negociar un TPL con Estados Unidos al amparo del CAFTA inhibió opciones de mayor flexibilidad en la producción de la industria. No fue posible reducir la dependencia regional de la industria textil estadounidense al tener la posibilidad de contar con otros proveedores regionales. El CAFTA, sin embargo, nunca fue la solución a los problemas de competitividad que padece el sector, sino más bien un mecanismo para lograr institucionalizar las condiciones preferenciales de acceso en materia textil. En general, los tratados arancelarios de los cuales goza la región, como NAFTA, CAFTA y el ATPDEA no compensan las enormes ventajas en costos de producción que goza Asia.

La dinámica de crecimiento que ha caracterizado a los textiles latinoamericanos durante la última década ha sido impresionante, pero sólo podrá mantenerse mediante el desarrollo de estrategias con visión de sistema regional que incluyan, entre otras cosas, mayores encadenamientos locales, incremento de valor agregado y diferenciación. Entre estas posibilidades se encuentra el *full package*, que si bien ofrece mayores beneficios, también implica mayores riesgos financieros. Por sí sola, esta plataforma productiva no solucionará los problemas que afronta el sector, pero decididamente es un movimiento hacia un mayor valor en sus productos, con puntualidad en las entregas, calidad y confiabilidad.

En cuanto al diseño y el desarrollo de marcas locales, Colombia lidera el sector latinoamericano. Este país se diferencia del resto de la región al tener una gran capacidad de agregar valor a sus confecciones. Este es el resultado de una mayor integración de la cadena, un cluster textil relativamente desarrollado, y la auge de marcas locales y diseño, lo cual se ha traducido en precios mayores. Aunque la participación colombiana en el total de importaciones de confección de EE.UU. no sea tan significativa como la de otros países, su inclusión en este estudio obedece a su capacidad para diferenciarse y establecer una posición competitiva ventajosa, donde se espera que las exportaciones aumenten considerablemente en los próximos años. Evidencia de este éxito son sus diseñadores de clase mundial, algunos de ellos con una participación activa en los principales escenarios de la moda internacional. Asimismo, este país cuenta con varias marcas propias de reconocimiento internacional, tal como la marca de ropa interior femenina “Leonisa”, con sede central en Medellín y con distribuidoras propias en 10 países.

Las estrategias de diferenciación también deben abarcar nuevas tendencias como “ropa limpia” y “ecoetiquetado”, por las cuales algunos consumidores están dispuestos a pagar un mejor precio si con ello se apoyan los esfuerzos por mejorar las condiciones laborales y ambientales. Es necesario para ello comenzar un proceso de certificación, que sea reconocido a nivel internacional y además poco explotado por los principales proveedores, además de proveer mayor capacitación en estas áreas.

Pensando en oportunidades a nivel regional y en alianzas estratégicas, es importante coordinar y unir fuerzas con los dueños de parque industriales dentro de la región, los productores de hilaza, telas y accesorios en EE.UU., y los algodoneros norteamericanos, entre otros. Una opción estratégica puede ser el fomento y atracción selectiva de inversiones que aprovechen las ventajas del CAFTA y los otros acuerdos comerciales, en particular en lo referente a la producción regional de tela e hilaza. Para lograr esto, sería importante atraer inversiones estratégicas en el sector.

Una vía para lograr esta meta podría ser la realización de un evento a nivel de todo el continente americano: el “Cotton Summit of the Americas”. Esta sería una reunión de diálogo y encuentro hemisférico entre los principales representantes de toda la cadena de productos textiles de algodón de los países NAFTA, CAFTA y ATPDEA. Su objetivo sería exponer y discutir opciones efectivas y sostenibles para enfrentar la creciente competencia de los productos textiles asiáticos en América. Su financiamiento podría venir conjuntamente de entidades multilaterales, tales como el BID, y del sector privado.

Por último, los gobiernos deberían preparar planes de contingencia que brinden opciones de re-capacitación a la fuerza laboral en actividades alternativas, haciendo esfuerzos por fomentar programas de micro-crédito, la creación de microempresarios, la búsqueda de maquilas no textiles y la capacitación en inglés o destrezas que les permita a estas personas reintegrarse al aparato productivo nacional, por ejemplo, en turismo o maquilas de servicios como “call centers.”

En fin, el sector textil latinoamericano se encuentra frente a uno de sus mayores retos. El cambio que se espera en el escenario mundial tendrá ganadores y perdedores. La esperanza es que Latinoamérica salga adelante, y que este estudio colabore en la formulación de estrategias que garanticen ese escenario.

APÉNDICE 1: *FULL PACKAGE*

En Latinoamérica, el paquete completo o *full package* ha venido ganando terreno como una tendencia importante, ya que es vista por muchos empresarios como una opción estratégica conveniente para el sector, a pesar de los mayores riesgos, complejidad y requerimientos financieros implícitos. Cada vez más, este tipo de producción se vuelve un exigencia por parte de los comerciantes minoristas en EE.UU..

Definición

En el paquete completo, un fabricante local recibe del comprador especificaciones detalladas para las prendas de vestir y el proveedor es responsable de adquirir los insumos y realizar y/o coordinar todas las etapas del proceso productivo: compra de textiles, corte, ensamble de prendas, lavado, acabados, empaque, etcétera.

Nuevos procesos necesarios

Una empresa de confección debe agregar tres nuevas etapas a su proceso productivo si desea abordar una producción de tipo paquete completo:

1) Planeación y desarrollo de producto,

En esta etapa se crean muestras y prototipos, se definen las especificaciones técnicas y materiales, y se hace un costeo general. El diseño de la prenda concentra gran parte del valor agregado, pero no siempre corresponde al productor de paquete completo desarrollarlo, ya que el éste en ocasiones lo provee el cliente mediante una muestra física. Ésta tiende a ser la tendencia para los productores *full package* en la ICC y México.

2) Suministro

Una vez aprobado el diseño, se procede a identificar los proveedores y contratistas. Es importante asegurar la velocidad de entrega y confiabilidad de los suministros, para lo cual se necesita una red internacional eficiente. Los empleados deben estar capacitándose técnicas de “sourcing”, apoyados en la tecnología de información.

3) Distribución

La prenda debe ser enviada empacada, etiquetada y puesta en embarque. Se necesita velocidad y eficiencia, pero también la capacidad de poder servir órdenes pequeñas.

Reflexiones

El “Full Package” representa mayores encadenamientos locales, mayor valor agregado y posiblemente mayores márgenes de rentabilidad, pero también mayores exigencias y riesgos. Esto es consecuencia de una mayor complejidad técnica y administrativa de la operación, mayor inversión en bienes de capital, mayores necesidades de financiamiento de capital de trabajo y nuevas habilidades del personal contratado.

El paquete completo es parte de las tres etapas del escalonamiento industrial. Primero está el ensamble de materias primas importadas, por ejemplo la producción 807. El segundo movimiento es hacia producción *full package*, donde hay más autonomía y potencial de aprendizaje, en un proceso de largo plazo con sus compradores. La etapa final es el diseño y marcas propias, donde se maximiza el valor agregado. Es ahí donde los productores latinoamericanos deben guiar su producción, buscando una mayor diferenciación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALSTON & BIRD. "2005 – What's Happened and What's in Store." Presentación. Miami, Florida, September 28, 2003.

AMERICAN APPAREL & FOOTWEAR ASSOCIATION. "U.S.-Central America Free Trade Agreement (CAFTA) Summary of Apparel, Footwear & Travel Goods Provisions". February 4, 2004.

Appelbaum, R., y G. Gereffi. "Power and profits in the apparel commodity chain." En E. Bonacich y otros, eds., Global Production: The Apparel Industry in the Pacific Rim. Philadelphia, PA.: Temple University Press, 1994.

ARAÚJO IBARRA & ASOCIADOS S.A. Área de Libre Comercio de las Américas. Presentación. Bogotá, Colombia.

ARAUJO IBARRA & ASOCIADOS S.A. "Futuro de las Zonas Francas en el ALCA." [en línea]:

ARCEO, Edmundo. "Sector textil y confección oportunidades de alianzas estratégicas con Asia". BANCOMEXT, 2003.

ATMI – American Textile Manufacturers Institute. "China: How Big A Threat?" Life Post – 2005: Conference on the Future of Textiles and Clothing. May 5-6, 2003.

ATMI – American Textile Manufacturers Institute. "Economic Developments in the Textile Industry". Office of the Chief Economist. October, 2003.

ATMI – American Textile Manufacturers Institute. Diccionario de Términos Textiles, Inglés /Español.

ATMI – American Textile Manufacturers Institute. "The China Threat to World Textile and Apparel Trade"

ATMI – American Textile Manufacturers Institute. " UPDATE: The China Threat to World Textile and Apparel Trade". September 12, 2003.

ATMI – American Textile Manufacturers Institute. "Quick Facts About U.S. Textiles". November 2003.

BANCOMEXT. [en línea]:

<<http://www.bancomext.com/Bancomext/portal/portal.jsp?parent=8&category=404>> [Consulta: Enero 2004]

BANCOMEXT. "Sector Textil y de la Confección en Norteamérica: ¿Llegamos al límite de las Oportunidades?". Presentación. Abril, 2003.

BANCOLDEX – Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. "Perfil Sectorial: Textiles". Septiembre, 2001.

BANCO MUNDIAL. "World Development Indicators 2003". 2003.

BOTERO, Carlos. "Diagnóstico y Prospectiva de la Cadena Productiva Algodón-Fibras-Textil-Confecciones". ANDI, Cámara Algodón-Fibras-Textiles-Confecciones. Septiembre 16, 2003.

BUITELAAR, Rudolf y Ennio Rodríguez. "Impacto del TLCAN en las exportaciones de prendas de vestir de los países de América Central y República Dominicana". CEPAL –BID.

Bulhman, Michael y José Alfredo Sánchez. La Industria Textil y de Maquila en una Perspectiva de Desarrollo. CLACDS-INCAE, Noviembre 1998.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. "Mapeo preliminar de CLUSTERS". BOGOTÁ, Noviembre, 1999.

CECATEC - Consejo Empresarial Centroamericano de Textiles y Confección "LA REGION Y EL CAFTA Avances y Posiciones presentadas en las Rondas de Negociación". Presentación. Costa Rica, Septiembre, 2003.

CENTRO DE INFORMACIÓN TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN. "El impacto de la liberalización de los intercambios comerciales en el sector textil – confección"
CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe. La Asimetría en las Relaciones Comerciales. Sus efectos en el Desempeño Económico. Diciembre 27, 2001.

CEPAL – Comisión Económica para América Latina y el Caribe. La Competitividad de la Industria Maquiladora de Exportación en Honduras. Condiciones y retos ante el CAFTA. Febrero 17, 2004

CENPE -- Centro Nacional de Planificación Eléctrica. Instituto Costarricense de Electricidad. Departamento de Tarifas y Mercado Eléctrico, San José, Costa Rica, Junio 2002.

China Textile University and Harvard Center of Textile and Apparel Research. "The Development of the China Apparel Industry". November, 1999.

CIDETEXCO - Centro de investigación y desarrollo tecnológico FIBRAS - TEXTIL - CONFECCIÓN de Colombia. "Modelo de gestión estratégica integral para la productividad y competitividad de la industria de la confección". Colombia.

CNZF Consejo Nacional de Zonas Francas de Exportación. Informe Estadístico 2002.

Comité de Zonas Francas de las Américas. Base de Datos Mundial de Zonas Francas 2004.

CONDO, Arturo y Alberto Trejos. El clima para los negocios en Centroamérica CLACDS-INCAE, Costa Rica, 2001.

CONDO, Arturo y Alberto Trejos. Competitividad empresarial en Centroamérica, CLACDS-INCAE, 2001.

CUEVAS, Mario. "Oportunidades para el Sector Textil y Confección". Presentación. Vestes, Guatemala.

DERBEZ Luis Ernesto. "La experiencia de México a 10 años del TLCAN". Presentación. Secretaría de Relaciones Exteriores. México, Mayo, 2003.

DIECK, Alejandro. "Desarrollo en América Latina: el papel del espíritu empresarial". Presentación. Junio 24, 2003.

DIRECTORIO TEXTIL – Colombia. [En línea]. <www.directoriotextil.com> [Consulta: Febrero 2004]

DIVISIÓN C - LEY DE PREFERENCIAS DEL COMERCIO ANDINO TÍTULO XXXI - PREFERENCIAS DEL COMERCIO ANDINO

DORYAN Eduardo, José A. Sánchez, Guillermo Monge y Lucía Marshall. Competitividad y Prosperidad Económica Sostenible: Avances conceptuales y orientaciones estratégicas, INCAE, 1999.

ECSIM – Centro de Estudios en Economía Sistémica. Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia. “Agenda de innovación científica y tecnológica para Medellín y Antioquia, Sector Fibras, Textil y Confecciones”.

EL ENTORNO INTERNACIONAL PARA EL COMERCIO DE TEXTILES Y ROPA CONFECCIONADA. PRESENTACIÓN.

FIGUEROA Luis, Luis Obando, Luis Morales y Roy Zúñiga. “Textiles en Centroamérica”, CLACDS-INCAE, Julio, 2003.

GARCÍA, Patricia. “Informe Sobre el Sector Textil en China”, Consulado General de España, Oficina Económico y Comercial. Shangai: Octubre 2002.

GEREFFI, Gary. “The Global Apparel Value Chain: What Prospects for Upgrading by Developing Countries?” Austria, 2003

GEREFFI, Gary. “Global Sourcing in the U.S. Apparel Industry.” North Carolina State University. Journal of Textile and Apparel, Technology and Management. Volume 2. Issue 1. Fall 2001

GEREFFI, Gary. “Outsourcing and Changing Patterns of International Competition in the Apparel Commodity Chain.” 2002

GEREFFI, Gary. “The Transformation of the North American Apparel Industry: Is NAFTA a Curse or a Blessing?” BID. Revista Integration and Trade. Volume 4. No 11. Mayo – Agosto 2000.

GEREFFI, Garry. “El tratado de libre comercio de América del Norte en la transformación de la industria del vestido: ¿bendición o castigo?” CEPAL - SERIE Desarrollo productivo, No 84. Santiago, Chile, Octubre, 2000.

GITLI, Eduardo y Randall Arce. “Los TLC Centroamericanos como Estrategia de Inserción en el Proceso de Globalización: Centroamérica en la Economía Mundial del Siglo XXI”. Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible. Costa Rica, Abril 12. 2002.

GITLI, Eduardo y Randal Arce. “Los Desbalances de los Países de la Cuenca del Caribe frente el TLCAN: La Industria de la Confección.” BID. Revista Integración y Comercio. Año 4. No 11. Mayo-Agosto 2000.

GITLI, Eduardo y Randal Arce. “El Ingreso de China en la OMC y su Impacto sobre los Países de la Cuenca del Caribe.” Revista de la CEPAL No 74. Agosto, 2001.

GRUBEN, William C. and Sherry L. Kiser. “NAFTA AND MAQUILADORAS: Is the Growth Connected?” Federal Reserve Bank of Dallas. Dallas Texas, USA, June 2001.

HARTMANN Monika. "Informe Investigación a la cadena Textil – Confección en Colombia". CPROBOL. Bogotá, Colombia. Julio, 2001.

HILLMAN, Jennifer A. "Will The Benefits of Quota Elimination Be Spread Evenly? – Strategies for Industrial Restructuring" Presentation. The Future of Textiles and Clothing After 2005. United States International Trade Commission. Brussels, Belgium, May 5-6, 2003.

HAYATT, John T. Hyatt -The Irwin Brown Company. "Central America Free Trade Competing in the Global Arena"
February 2004.

IBARRA, Martín. "Análisis Comparativo de los incentivos y facilidades del Caribe y Centroamérica frente a los países Andinos".

IDS–International Development Systems. "U.S. Apparel Market Post-2004: Projected Sourcing Trends for a Quota-Free Environment". January 13, 2003

INCAE. Directorio Regional 2003. Costa Rica, 2003.

ITB - International Textil Bulletin. "ITMF Conference 2002: the markets are dominant". January 2003.

KACEF, Osvaldo. Industria de la Confección y el Diseño; Estudio 1.EG.33.6; Préstamo BID 925/OC-AR. Pre II. Coordinación del Estudio: Oficina de la CEPAL-ONU en Buenos Aires, a solicitud de la Secretaría de Política Económica, Ministerio de Economía de la Nación. Buenos Aires, Argentina, Marzo, 2003.

KNAPPE, Matthias. "Textiles and Clothing: What Happens After 2005?". International Trade Forum

KSA – Kurt Salomon Associates. "Análisis estratégico de la cadena de suministro Fibras-Textil-Vestido". Julio, 2002.

KSA-Roland Berger Strategy Consultants. "Strategic Impact of China's Entry into the WTO On Chinese and Foreign Companies." [en línea]: Presentación. Noviembre, 2001. <<http://www.nhh.no/geo/chinese/2001/vonKeller.pdf>> [Consulta: Enero, 2004].

LEON, René y José Manuel Salazar. La Nueva Iniciativa de la Cuenca del Caribe: Impactos y Oportunidades. [en línea]: <<http://www.netamericas.net/Researchpapers/Documents/Salazar/Salazar9.doc>> [Consulta: Enero, 2004].

LALL, Sanjaya y Manuel Albaladejo. "China's Competitive Performance: A Threat To East Asian Manufactured Exports?". QEH Working Paper Series. No 110. October, 2003.

LLEONART, Pere y Álar Garola. Gabinet D'e Studis Econòmics S.A.. Josep M^a Arús Estudis Economics I Serveis Empresarials. Barcelona, España, Julio, 2003.

MINISTERIO DE ECONOMÍA, Ministerio de Ciencia y Tecnología, Ministerio de Educación Cultura y Deporte. "Plan Global de la Moda" Presentación. España.

MOLINA, José. "Situación Actual de las Zonas Francas en Centroamérica y El Caribe". Presentación. Asociación de Zonas Francas de Honduras (AZAFRANCAH). Marzo, 2002.

MORTIMORE, Michael. "Industrialización a Base de Confecciones en la Cuenca del Caribe: ¿Un Tejido Raído?" Revista de la CEPAL No 67. Abril, 1999.

MORTIMORE, Michael y Ronney Zamora. "La Competitividad Internacional de la Industria de Prendas de Vestir de Costa Rica". CEPAL - SERIE Desarrollo productivo, No 84. Julio, 1998.

NATHAN ASSOCIATES INC. "Changes in Global Trade Rules for Textiles and Apparel: Implication for Developing Countries". Research Report. November 20, 2002.

NEUMAN, A. Mark. "¿Qué marcas de moda de los Estados Unidos quieren los que manufacturan las confecciones?". Presentación. Bogotá, Colombia, Junio 5, 2003.

OECE: OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN NUEVA YORK. "La Plataforma de apoyo comercial a las empresas españolas en Estados Unidos". Barcelona, Noviembre 14, 2002.

OECE: OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN NUEVA YORK. "Cómo exportar tejidos para la confección a los Estados Unidos". Barcelona, Noviembre 14, 2002.

OECE: OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN PEKÍN. "China desde su entrada en la OMC: Características del mercado y condiciones de acceso". Presentación Barcelona. Mayo 28, 2002.

OLADE – Organización Latinoamericana de Energía (Quito, Ecuador), [en línea]: Sistema de Información Económica Energética: Precios internos al consumidor, Junio 2002. <<http://www.olade.org.ec>> [Consulta: Febrero, 2004]

OMC – Organización Mundial de Comercio (Ginebra, Suiza), [en línea]: Resources / Trade Statistics. <www.wto.org> [Consulta: Febrero 2004]

OROZCO Gómez Ángela María. "EL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS Y LAS VENTAJAS DEL ATPDEA". Lima, Febrero 12, 2003.

OROZCO Gómez Ángela María. "La Alianza de los países beneficiarios del ATPDEA y CBTPA para convertirse en proveedores estratégicos del mercado de Estados Unidos" Foro Fidubogotá. Bogotá, Junio 5, 2003.

OSPINA, Roque. "La Industria Textil – Confección de Colombia una Industria en Crecimiento". INEXMODA, Colombia. 2002

OTEXA – Office of Textiles and Apparel (USA). [en línea]: Trade Data 2003. <<http://otexa.ita.doc.gov>> [Consulta: Febrero, 2004]

PACHECO, Mariana. "Importaciones de Confecciones de EEUU desde Colombia. - Aprovechamiento de ATPDEA...y después qué?". Oficina Comercial de Colombia en Washington. 2002.

PEGUERO, Arturo. "Las Zonas Francas Dominicanas; éxito del pasado, expectativas del presente". Presentación. Asociación Dominicana de Zonas Francas. 2002.

PERRY, Guillermo, Daniel Lederman, William Maloney, y Luis Servén. "Lessons from NAFTA for Latin American and Caribbean Countries" World Bank, April 2003.

PORTER, Michael. "¿Dónde radica la ventaja competitiva de las naciones?". Harvard Deusto Business Review 1995.

PORTER, Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones" . Rafael Aparicio Martin (trad), Javier Vergara Editor, SA, Argentina,1991.

PROESA. "El Salvador: Una Oportunidad de Negocios e Inversión". Presentación. <www.proesa.com.sv >

PROEXPORT – Colombia. < <http://www.proexport.com.co>> [Consulta: Febrero 2004]

QUINTEROS Carolina. "¿Puede el CAFTA sacar adelante a la maquila centroamericana?" Revista Centroamérica en la Economía Mundial del Siglo XXII, 2004.

ROBLES, Edgar y Andrés Rodríguez. "Inversión Nacional y Extranjera en Centroamérica: ¿Cómo Fomentarla en el Marco de la OMC?." Academia de Centroamérica. Enero, 2003.

ROBLES, Edgar y Andrés Rodríguez. "Inversión en Centroamérica y Futuro de las Zonas Francas" Presentación Conferencia Regional - BCIE. Junio 16, 2003.

RONALD BERGER. "Strategic Impact of China's entry into the WTO On Chinese and Foreign Companies" Presentation for CEMS Universities in St. Gallen, Stockholm, Bergen, Milano. November, 2001.

SÁNCHEZ, José Alfredo. Diagnóstico del Cluster de Textiles en Centroamérica, CLACDS-INCAE, Octubre, 1995

SCHYFTER, Miguel. "Las Consecuencias para el sector textil y confección de no firmarse el TLC con los Estados Unidos". Presentación. Costa Rica, Enero, 2003.

SCHYFTER, Miguel. "Textiles y Confecciones: Avances y Posiciones Presentadas en las Rondas de Negociación del CAFTA". Presentación. Costa Rica, Mayo 2003.

SCHYFTER, Miguel. "El Sector Textil-Confección de Costa Rica ante el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos de América". Presentación. Costa Rica, Octubre, 16, 2003.

SECOFI – Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. "Diagnóstico y Desarrollo de planes estratégicos y de acción para la promoción de agrupamientos industriales del sector de la Industria Textil en el Distrito Federal. Mayo, 1998.

SECRETARIA DE ECONOMIA –MEXICO. "Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras – Textil – Vestido". 2002.

SECRETARIA DE ECONOMIA –MEXICO. "Política Económica para la Competitividad". Presentación. Julio 29, 2002.

SIEM – Sistema de Información Empresarial Mexicano. [en línea]: <<http://www.siem.gob.mx/portalsiem/cadenas/mapas.asp?lenguaje=0&qCadena=1>> [Consulta: Enero 2004]

Sistema Electrónico de Comercio Exterior (El Salvador). [en línea]: El Salvador Centroamérica, Comercio e Inversión. <www.elsalvadortrade.com.sv> [Consulta: Enero 2004]

STEVE WOLOZ & ASSOCIATES INC – Management Consultants. "Know Your

Competitors". Novembre 1, 2003.

STREADER Jeff. "Globalization". Presentation. VF Corporation, Imagewear. September 28, 2003.

Strolz Herwig M. China – The Textile Revolution. LCA Trade Conference and Dinner Liverpool, England October 2, 2003.

TRAVIS, Thomas. "A Practical and Profitable Approach to the Benefits of the TPDEA". International Trade & Customs Seminars.

UNAT - Unidad de Apoyo Técnico. CLACDS-INCAE. La Maquila Textil en Honduras. Marzo 1999

USITC Publication 3169. "Industry and trade Summary: Apparel". OFFICE OF INDUSTRIES U.S. International Trade Commission Washington, DC 20436. March, 1999.

USITC – United States International Trade Commission. "Textiles and Apparel: Assessment of the Competitiveness of Certain Foreign Suppliers to the U.S. Market". Enero, 2004.

VESTEX – Comisión de la Industria de Vestuario y Textiles. "Resultados del CAFTA para el Sector Textil y Confección". Enero, 2004.

VICENS, Lorenzo, Eddy M. Martínez y Michael Mortimore. "La Competitividad Internacional de la Industria del Vestuario de la República Dominicana" CEPAL - SERIE Desarrollo productivo, No 45. Enero, 1998.

WORLD BANK. "Regional Impact of China WTO Accession". Jakarta, Indonesia, Noviembre 7, 2002.

WORLD ECONOMIC FORUM. The Global Competitiveness Report 2003 -2004.

YANG, Yongzheng y Chuanshui Zhong. "China's Textile and Clothing Exports in a Changing World Economy". The Developing Economies, XXXVI-. March, 1998.