

40  
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

"CAMPUS ARAGON"

*Lognación Discontinua*

"RESPUESTA DINAMICA, ESTRATEGIA QUE  
AGILIZA LA CADENA PRODUCTIVA Y COMERCIAL  
DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA  
SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS  
MERCADOS NACIONAL E INTERNACIONAL:  
SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION".

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

**ADRIANA RODRIGUEZ HERNANDEZ**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. IVAN ORNELAS DIAZ.

*263136*

MEXICO, D. F.,

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

*A Dios, por haberme permitido llegar hasta aquí.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, y por consiguiente a la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, por contribuir en gran parte a mi formación personal y profesional.*

*A todos los profesores que transmitieron sus conocimientos y su experiencia.*

*A la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y al personal que muy amablemente me proporcionó toda la información necesaria para realizar este trabajo.*

*Muy especialmente al Lic. Iván Ornelas Díaz, por dedicarme su tiempo, su experiencia y conocimientos. Además por brindarme su amistad y apoyo incondicional.*

*A mi Madre, a mis hermanos y a Andrea, por su cariño y comprensión sin medida. A ti que aunque no estás aquí, se que me estas observando.*

*A mis amigos, por su amistad y compañerismo.*

*ADRIANA RODRIGUEZ H.*

*Abril 98*

**“RESPUESTA DINÁMICA, ESTRATEGIA QUE AGILIZA LA CADENA  
PRODUCTIVA Y COMERCIAL DE LAS EMPRESAS MEXICANAS PARA  
SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS MERCADOS NACIONAL E  
INTERNACIONAL: SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN”**

# I N D I C E

<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>CAPITULO 1 MODO DE OPERACIÓN, APOYO INSTITUCIONAL PUBLICO Y PRIVADO AL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA</b>	
1.1 ANTECEDENTES	8
1.2 MODO DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA	10
1.3 ELEMENTOS ESCENCIALES PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA	13
1.4 BENEFICIOS Y VENTAJAS QUE APORTA EL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA TODOS LOS INTEGRANTES DE LA CADENA PRODUCTIVA Y COMERCIAL	14
1.5 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA	22
1.6 ¿COMO SE PONE EN PRÁCTICA EL SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA?	23
1.7 APOYO INSTITUCIONAL PUBLICO Y PRIVADO AL SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA	26
<b>CAPITULO 2 APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA DENTRO DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN</b>	
2.1 PANORAMA CARACTERÍSTICO DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN (1988-1994)	34
2.2 PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN	40
2.3 PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES	43
2.3.1 MODA Y DISEÑO VENTAJA PARA EL SECTOR CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA	48
2.4 FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO DE RESPUESTA DINÁMICA Y SEMINARIOS PRÁCTICOS EN MÉXICO DENTRO DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN	49
2.4.1 PRIMER SEMINARIO PRÁCTICO DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA EN MÉXICO	50
2.4.2 SEGUNDO SEMINARIO PRÁCTICO DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA EN MÉXICO	51
2.4.3 EFECTOS DE LOS SEMINARIOS PRÁCTICOS DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA EN MÉXICO	53
2.5 SEMBLANZA, PROBLEMATICA Y LOGROS DE LOS GRUPOS DE TRABAJO DE RESPUESTA DINÁMICA	54
<b>CAPITULO 3 PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN CON LA APERTURA COMERCIAL DE MÉXICO Y LA APLICACIÓN DEL T.L.C.</b>	
3.1 APERTURA COMERCIAL DE MÉXICO, SU INGRESO AL GATT	58

3.1.1 EL INGRESO AL GATT CLAVE DE LA APERTURA EXTERNA DE MÉXICO	68
3.2 TRATADOS Y ACUERDOS COMERCIALES PREFERENCIALES SUSCRITOS POR MÉXICO DESPUES DE HABER INGRESADO AL GATT	70
3.3 DESGRAVACIÓN ARANCELARIA PARA LOS TRATADOS O ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO EN MATERIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN	71
3.4 SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN TRATAMIENTO ARANCELARIO	73
3.5 INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN SECTOR ESPECIAL EN EL T.L.C.	76
3.5.1 VENTAJAS DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINAMICA EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN CON EL TRATO ESPECIAL EN EL T.L.C.	81
3.5.2 PANORAMA DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINAMICA EN EL AÑO 2000, PERSPECTIVAS EN LA INDUSTRIA	84
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>87</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>119</b>

## INTRODUCCIÓN

Los grandes cambios que se están dando en la relaciones económicas mundiales, obligan a conocer los efectos que presentan en especial, en la formación de Zonas, Bloques y Alianzas Económicas.

El nuevo orden mundial se caracteriza por una intensa competencia e interdependencia, lo que origina que los diferentes bloques económicos y en sí los propios países busquen nuevas estrategias que orienten su comercio hacia la vanguardia y los mantenga fuertes competitivamente para hacer frente a las demandas de los mercados potencialmente activos.

En México la situación no es diferente, ya que nuestro país, ha buscado diferentes mecanismos que reactiven la economía nacional, que durante muchos años paracio dormir mientras que en otras partes del mundo diversos países despuntaban a convertirse en verdaderos centros hegemónicos del comercio internacional.

Y es precisamente uno de estos mecanismos el programa de Respuesta Dinámica, que con su ideología y metodología, busca una vinculación eficiente entre industria, proveedores y el gran comercio, porque gracias a la tecnología el contacto entre la tienda y su proveedor tiende a ser más rapida la producción. Al hablar de tecnología se refiere a que también involucra aspectos operacionales de procedimientos y filosofía empresarial.

Al introducir este sistema en el Sector Textel y de la Confección, se pretende dar un giro completo a la industria que había visto minada su potencialidad ante las nuevas estrategias comerciales presentadas por otros países en donde México compite con ciertas desventajas, aún siendo ésta, una industria con gran potencial de crecimiento.

En este trabajo de investigación se pretende, a parte de dar a conocer el sistema de Respuesta Dinámica, y todo lo que en ello implica, dar una visión de que realmente es aplicable al sector y, que presenta un medio idóneo para fomentar las exportaciones, y más aún, si observamos las ventajas que tiene el sector Textil y de la Confección en el Tratado de Libre Comercio (T.L.C.), donde tiene un trato especial. Pero sobre todo que México podría llegar a convertirse en un centro importante de fabricación de ropa para Norteamérica. En torno a este trabajo se utilizó a teoría neoliberal, puesto que analiza los cambios en el ámbito internacional, y son precisamente estos cambios los que se ven reflejados en la economía y el comercio y es lo que pretende, este programa, efectuar cambios radicales en dichos ámbitos. Como se puede observar a lo largo de este trabajo, se plantea no sólo el modo de operación de programa de Respuesta Dinámica, sino que también se aplica a un sector determinado, demostrando su factibilidad, además de sus perspectivas ante la apertura comercial.

Es importante decir que ningún proceso de este tipo es fácil de instrumentar, pero México tiene la opción de seguir este camino, y ver hasta donde puede llegar. Y para ejemplo tenemos el gran paso que se dió con la apertura comercial que realizó hace algunos años.

**CAPITULO 1      MODO DE OPERACION, APOYO INSTITUCIONAL PUBLICO  
Y PRIVADO AL PROGRAMA DE RESPUESTA DINAMICA**

## CAPITULO 1 MODO DE OPERACION, APOYO INSTITUCIONAL PUBLICO Y PRIVADO AL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA

### 1.1 ANTECEDENTES

Presenciamos un acelerado proceso de cambio y ajuste de los centros hegemónicos económico-políticos del mundo. Los hechos trascendentalmente históricos que han sucedido en los años recientes dejan en claro que se están creando nuevos conceptos y mecanismos que habrán de cambiar la fisonomía geopolítica a finales de este siglo, los conceptos de globalización e interdependencia de los países actualmente son una realidad indiscutible, la reciente revolución científica y tecnológica obliga a replantear muchos conceptos económicos importantes que han sido usados en el transcurso del siglo xx.

A tan sólo tres años del advenimiento del siglo XXI, destaca de manera importante la participación de los países Asiáticos en la vida económica internacional, de manera que la Cuenca del Pacífico se ha convertido en el centro financiero y comercial más importante en términos de crecimiento producción y comercio exterior, por lo que se considera la región con mayor potencial de desarrollo económico. No obstante, los demás bloques económicos están en la búsqueda de nuevos mecanismos que los mantengan a la vanguardia en la vida económica internacional. Es en este contexto donde el programa de "Quick Response (Respuesta Dinámica), nace en la década pasada, como una necesidad de la industria norteamericana para hacerle frente a la competencia extranjera

principalmente de Asia, debido a que la buena calidad y sobre todo los bajos precios de los productos importados ganaban cada vez más participación en el mercado norteamericano, de manera que se busca un mecanismo que haga frente a la ya tan fuerte competencia Asiática; Es así que la primera estrategia de la industria de este país consistió en realizar un importante esfuerzo para incrementar el producto nacional. que si bien sirvió, no fue suficiente para recobrar el lugar deseado. Se optó entonces por lo que en el futuro se convertiría en uno de los cimientos del comercio de productos en nuestros días: el concepto de ganar-ganar, basado en el cambio de la relación proveedor-cliente a la de socios de negocios.<sup>1</sup> En México la situación no es distinta a la del vecino país, puesto que no contamos con un método que en primera nos ponga a la vanguardia y en segundo que nos brinde los mecanismos para competir a nivel internacional sin embargo, el gobierno mexicano basa su estrategia interna de promoción e impulso de la competitividad en la estabilidad de las principales variables de la economía y en la promoción de los programas que conjuntamente con las instituciones indicadas y las empresas busquen dar nuevas opciones para proyectar los productos nacionales al exterior. Es de esta manera que se opta por el sistema de Respuesta Dinámica como una alternativa viable a los problemas existentes en el ámbito empresarial mexicano. Con esta alternativa se busca hacer un cambio en la ideología empresarial, y en la metodología de trabajo la cual consiste en revisar cada uno de los procesos existentes a lo largo de la cadena producción, distribución y venta de los productos para eliminar operaciones innecesarias, compartiendo totalmente la información y evitando duplicidad de acciones. Lo anterior, con el fin de lograr la satisfacción del consumidor final al 100%

---

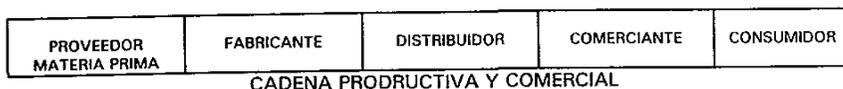
<sup>1</sup> Ed Hill, "Seminario de Respuesta Dinámica", Estados Unidos, 1994, P. 15.

## 1.2 MODO DE OPERACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA

El programa de Respuesta Dinámica representó la vinculación estrecha de todas las actividades relacionadas con la fabricación, distribución y venta de los productos, cubriendo toda la cadena productiva desde la producción de materia prima hasta la venta al consumidor final. El proceso se apoya fuertemente en el uso de redes electrónicas, lenguaje común de negocios que capacita a las empresas para identificar de forma única a cada producto. Además permite la comunicación e interacción directa entre diferentes compañías reduciendo costos de papeleo, operativos y tiempos innecesarios. Esta nueva cooperación entre compañías de estrategias comunes, una optimización de operaciones con sistemas avanzados de procesamiento de información y estándares de identificación y transferencia electrónica de datos; de manera que Respuesta Dinámica se basa en tener los productos solicitados por los consumidores, al precio indicado en el momento esperado y en los lugares apropiados a través del uso de la tecnología y estrategias de negocios que optiman los procesos.

El sistema de Respuesta Dinámica es una nueva forma de organización de la producción que responde a las características de la economía actual destinada a integrar a los comerciantes e industriales de todas las ramas involucradas, con la finalidad de hacer eficiente la cadena de fabricación distribución, a través de la eliminación de todos aquellos costos que en nada benefician buscando, además del consecuente beneficio para los consumidores, que la producción nacional sea competitiva a nivel mundial. Este sistema permite a los productores responder rápidamente a los consumidores, que la producción nacional sea competitiva a nivel mundial.

Este sistema permite a los productores responder rápidamente a los requerimientos de la demanda, posibilita una vinculación más adecuada con proveedores y comercializadores y, al propiciar un mejor enlace con las cadenas productivas nacionales e internacionales, representa un medio para promover las exportaciones.<sup>2</sup>



Esta nueva forma de cooperación se basa en una filosofía de trabajo en la cual las partes integrantes del proceso productivo orientan sus esfuerzos para que sus bienes y servicios sean ofrecidos al consumidor final en las siguientes condiciones:

- PRODUCTO IDÓNEO
- PRECIO ADECUADO
- TIEMPO EXACTO
- LUGAR PRECISO

**PRODUCTO IDÓNEO.**- Se refiere a los aspectos de moda, diseño y calidad del producto, fundamental para los empresarios, para que puedan competir adecuadamente en un mercado con constantes cambios en las características de la demanda.

---

<sup>2</sup> SECOFI, "Manual del Sistema de Respuesta Dinámica para la Industria Textil y de la Confección", México, 1994, p.p. 6 y 7.

**PRECIO ADECUADO.-** Dar un buen precio que sea comparativo con la calidad del producto adecuándose a las necesidades del mercado, lo cual es fundamental para la competencia en el comercio internacional.

**TIEMPO EXACTO.-** Lo que se busca es evitar tiempos improductivos y que el producto sea entregado en el mismo momento en que se pide, sin necesidad de esperar muchos días para que pueda ser entregado.

**LUGAR EXACTO.-** Se refiere a que el producto pueda ser entregado en el lugar adecuado no importando la distancia, puesto que se está preparado para responder a la demanda de manera inmediata.

Dicho de otra manera la filosofía de trabajo se basa en tener los productos solicitados por los consumidores, al precio indicado, en el momento esperado y en los lugares apropiados, a través de uso de la tecnología y estrategias de negocios que *optimizan los procesos*.

La implementación de Respuesta Dinámica implica rediseñar los procesos de suministro de compraventa y desarrollo de los nuevos productos a todo lo largo de la cadena de la industria y el comercio.

“Quick Response significa obtener más por menos: Más ventas, mejores surtidos y un nivel superior de servicio al cliente, con menores costos”.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ed Hill, Experto en el sistema de Respuesta Dinámica en la Industria de Estados Unidos.

### **1.3 ELEMENTOS ESENCIALES PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA**

Para desarrollar el sistema de Respuesta Dinámica se deben conjuntar tres elementos:

- \* Relación de socios entre proveedores y comerciantes
- \* Ciclo Corto de Producción
- \* Comunicación Electrónica

La Relación de Socios entre proveedores y comerciantes debe darse en toda la cadena productiva y comercial mediante un trabajo de equipo que requiere coordinación, cooperación y confianza absoluta donde se compartan riesgos, esfuerzos y responsabilidades, también implica la adopción de una nueva ideología hacia la organización de la producción, distribución y ventas para lograr eficiencia, competitividad y calidad total, esto quiere decir que todos los eslabones de la cadena desde el fabricante de materia prima hasta el nivel de ventas tiene que ayudarse y no verse como adversarios.

Proceso de Ciclo Corto de Producción, comprende todo lo que pasa entre el momento en que el consumidor demanda un producto y el momento en que este se encuentra ya en el anaquel, su finalidad es minimizar los tiempos empleados en el ciclo de producción, pasando por el productor de materias primas hasta llegar al comerciante.

Comunicación Electrónica, es la instalación de tecnología electrónica que agiliza el contacto entre los integrantes de la cadena productiva; desde el punto de vista tecnológico, integra varios sistemas informáticos: Código de barras, Marcado de Código de producto uniforme (UPC), Marcado de Embalajes (Código 128), Tecnología de Registro para realizar inventarios e Intercambio Electrónico de Datos (EDI), el cual es una herramienta de trabajo que facilita el intercambio de información entre las partes involucradas al reducir los costos operativos, acelerar los procesos relacionados con las órdenes de pedido y facturación y permitir la transmisión directa de los informes de venta del comerciante a sus proveedores, para proceder al resurtido inmediato de las mercancías.

#### **1.4 BENEFICIOS QUE APORTA EL PROGRAMA PARA TODOS LOS INTEGRANTES DE LA CADENA PRODUCTIVA Y COMERCIAL**

Este programa aporta diferentes beneficios tanto al proveedor como al consumidor final, puesto que busca dar un mejor y rápido servicio que satisfaga a todos y cada uno de los integrantes.

##### **PARA EL PROVEEDOR**

Todo esto supone aplicar un sistema de planeación y producción más flexible, fabricando lotes más pequeños y de esta forma modificar los esquemas de producción a tiempos de tiraje inferiores, realizando previsiones más confiables con base en la información obtenido por los inventarios y las ventas de producto unitario.

En resumen la implementación del sistema de Respuesta Dinámica permite:

- Reducción de manejo de papeleo y trámites innecesarios.
- Disminución de costos operativos.
- Aumento en las ventas.
- Oportunidad de planear la producción de acuerdo a la demanda del mercado.
- Disminución de inventarios.
- Transformación del trabajo de ventas en una labor más activa y menos rutinaria.
- Oportunidad en pagos.
- Reducción de aclaraciones y devoluciones.
- Mejora en las relaciones entre las cadenas comercializadoras y el proveedor.
- Mayor lealtad a las marcas y satisfacción por parte de los consumidores.

## **PARA EL COMERCIANTE**

Significa recortar los ciclos de planificación del movimiento de mercancías disponiendo de información sobre artículos en inventario a nivel de talla, modelo y color.

Es decir, con la captura automática de información en el momento de la venta y recibo de la mercancía se puede procesar ágil y detalladamente, para hacer pedidos más pequeños y más frecuente, recibiendo y distribuyendo la mercancía de forma más rápida, logrando a su vez un aumento en la velocidad de reemplazo de la misma y reduciendo los inventarios.

En resumen la implementación del sistema de Respuesta Dinámica permite:

- Eliminación de inventarios.
- Costos de operación más bajos.
- Mejorar condiciones de existencias.
- Reducción de manejo de papeleo y tramites innecesarios.
- Aumentar las utilidades.
- Oportunidad de poner en anaquel el producto exacto, en el tiempo preciso y con precios y calidad competitivos.
- Planeación de compras con base en las preferencias del consumidor.
- Mayores ventas.
- Mayor lealtad y satisfacción total del cliente.

#### **PARA EL CONSUMIDOR FINAL**

También el consumidor final recibe los beneficios directos e esta técnica, puesto que al haber encontrado la mercancía solicitada, responde al incentivo del servicio y no dudará en mantener la costumbre de las compras más satisfactorias, con mayor valor agregado y precios adecuados.

En resumen la implementación del sistema de Respuesta Dinámica permite:

- Servicio rápido
- Mayor número de productos que garanticen la posibilidad de una mejor selección.
- Responder y satisfacer las preferencias de los consumidores de productos de moda.
- Evitar desabasto.
- *Experiencias de compra más satisfactorias.*

Las ventajas son también para las Cadenas de Autoservicio y Departamentales, ya que, al operar el sistema simplifican y agilizan la selección de nuevos proveedores y el resurtido de producto básico. Lo cual significa recortar los ciclos de planificación disponiendo de información sobre artículos en inventario a un nivel más específico. Todas las ventajas antes mencionadas se pueden apreciar en los cuadros siguientes, lo que permite tener una idea más clara de lo que representa la operación del sistema por las Cadenas de Autoservicio y Departamentales.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> SECOFI, Op. Cit. Manual de..., p.p. 13 y 14.

**OPERACIÓN DEL SISTEMA COMERCIAL PARA LAS CADENAS DE AUTOSERVICIO Y  
DEPARTAMENTALES  
SELECCIÓN DE NUEVOS PROVEEDORES**

OPERACIÓN ACTUAL	OPERACIÓN PROPUESTA CON RESPUESTA DINÁMICA
1. Solicitud de cita al comerciante	1. Solicitud de cita al comerciante
2. Asistencia a la cita acordada	2. Asistencia a la cita acordada
3. El proveedor muestra sus productos	3. El proveedor muestra sus productos
4. El comprador evalúa calidad, diseño, precio, tipo de prenda, tipo de tienda, temporada del año, espacio disponible en el anaquel y nivel de inventarios	4. El comprador evalúa calidad, diseño y precio
5. Aprobado el producto se procede a la negociación con los proveedores en los siguientes aspectos: * Capacidad de producción del proveedor * Solvencia económica del proveedor * Sistema de distribución del proveedor	5. Aprobado el producto se procede a la negociación en los siguientes aspectos: * El proveedor labora un ciclo corto de producción * Solvencia económica del proveedor * Sistema de distribución del proveedor * El proveedor tiene mentalidad de asociación * El proveedor cuenta con tecnología para trabajar con el comerciante en el intercambio de datos (EDI)
6. Aprobados los puntos anteriores se procede a solicitar el registro en la base de datos del comerciante	6. Aprobados los puntos anteriores se procede a solicitar el registro en la base de datos del comerciante
7. Se induce al proveedor en las siguientes políticas de comercialización: * Lugares y horarios de entrega * Requisitos de pago * Políticas de devoluciones	7. El comerciante y el proveedor acuerdan conjuntamente las relaciones comerciales en los siguientes aspectos: transferencia electrónica de fondos * Devoluciones mínimas previo acuerdo
8. Se inicia el pedido prueba	8. Transmisión de pedido a través de EDI
9. Evaluación del proveedor acerca del cumplimiento de las políticas de comercialización	9. Se da seguimiento a los acuerdos y retroalimentación del proceso
10. Evaluación del desplazamiento del producto	10. Análisis del desplazamiento del producto a través de la técnica administración de categorías
11. Decisión del comprador acerca de: a) nuevo pedido, b) suspensión de actividades	11. Acuerdo conjunto con el fin: a) transmisión de orden de compra a través de EDI, o b) suspensión de actividades

\* FUENTE: SECOFI.

OPERACION DEL SISTEMA COMERCIAL PARA CADENAS DE AUTOSERVICIO Y

DEPARTAMENTALES

RESURTIDO DE PRODUCTO BASICO

OPERACIÓN ACTUAL	OPERACIÓN PROPUESTA CON RESPUESTA DINÁMICA
1. Determinación de un stock máximo definido por la capacidad del mueble de exhibición	1. Determinación de un stock máximo definido por información emitida en los sistemas de los comerciantes, la cual es generada por las lecturas scanner realizadas en los puntos de venta de los códigos de barras, a nivel modelo, talla y color
2. Determinación de un stock máximo definido por el tiempo de respuesta del proveedor en función del sistema tradicional de resurtido	2. Determinación de un stock máximo definido por el tiempo de respuesta del fabricante en función del ciclo corto de producción
3. El jefe de área de cada tienda prepara un pedido de resurtido cuando las existencias en el mueble de exhibición han llegado a su mínimo	3. El sistema de información del comerciante detecta a través de los registros de inventarios perpetuos de existencias a nivel de modelo, talla y color, cuando ésta llega al stock mínimo, por lo que se procede a emitir una orden de compra
4. Un agente de ventas pasa por cada tienda a recoger el pedido emitido	4. La orden de compra se envía al proveedor a través del sistema EDI
5. El proveedor procesa en función al sistema tradicional de producción	5. El proveedor procesa en función al ciclo corto de producción
6. El proveedor entrega en cada tienda, esperando que le toque su turno	6. El proveedor entrega en cada tienda en función a una cita acordada
7. Proveedor y comerciante se reúnen con el fin de analizar el movimiento de la línea de mercancías, en base a información estadística aproximada, con lo cual se decide si se amplía ésta, se disminuye o cancela	7. Proveedor y comerciante se reúnen continuamente a fin de analizar el movimiento de las líneas de mercancías en función de la información emitida por el sistema de información alimentado por entradas y salidas scanner, con lo que se conocen modelo a nivel talla y color para, conjuntamente, tomar decisiones que les permita mejorar el desempeño de la línea

\* FUENTE: SECOFI.

**OPERACIÓN DEL SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA  
CADENAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES  
OPERACIÓN DEL SISTEMA POR PARTE DE LOS PROVEEDORES**

OPERACIÓN ACTUAL	OPERACIÓN PROPUESTA CON RESPUESTA DINÁMICA
<p><b>Levantamiento de pedido por el comprador</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El comprador negocia con el proveedor las condiciones de compra y surtido de mercancía</li> <li>2. Se levanta el pedido en papel conforme a lo pactado</li> <li>3. El proveedor se lleva el pedido y el comprador avisa a la(s) tienda(s) para que reciban la mercancía en el plazo pactado</li> </ol>	<p><b>Levantamiento de pedido por el comprador</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El comprador negocia con el proveedor las condiciones de compra-venta, levanta el pedido vía computadora y transmite la orden compra al proveedor a través de EDI</li> <li>2. El proveedor recibe por este medio electrónico la orden de compra, mientras que el comprador avisa a la(s) tienda(s) la fecha de entrega de la mercancía</li> </ol>
<p><b>Levantamiento de pedido por el jefe de departamento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proveedor realiza recuento e existencias en la bodega de la tienda</li> <li>2. El proveedor levanta el pedido en el papel conforme al recuento practicado</li> <li>3. El jefe de departamento revisa, corrige y autoriza el pedido.</li> <li>4. El proveedor se lleva el pedido físico y deja copia al departamento de recibo de la mercancía</li> </ol>	<p><b>Levantamiento de pedido por el jefe de departamento:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. De acuerdo a las ventas que se reflejan en el movimiento del anaquel, el jefe de departamento levanta el pedido vía computadora y transmite orden de compra al proveedor, a través de EDI</li> <li>El proveedor recibe pedido por medio electrónico, mientras el jefe de departamento da aviso al área de recepción de la mercancía</li> </ol>
<p><b>Abastecimiento de materia prima</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El proveedor verifica físicamente la disposición de materia prima en almacén</li> <li>2. Elabora orden de compra en papel y la envía por fax a su(s) proveedor(s)</li> <li>3. Recibe materia prima y verifica físicamente que cumplan con especificaciones para dar entrada al almacén</li> <li>4. Elabora cheque al proveedor con la póliza contable respectiva</li> </ol>	<p><b>Abastecimiento de materia prima</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En forma simultánea al primer proveedor se transmite orden de compra a sus socios proveedores, a través de EDI</li> <li>2. Recibe mercancía y verifica a través de lectura scanner que se cumpla con las especificaciones para dar entrada al almacén</li> <li>3. Transmite orden de transferencia de fondos al proveedor a través de un sistema automatizado</li> </ol>

\* FUENTE: SECOFI.

Al hablar de ventajas hablamos también de la gran ventaja comparativa que para México representa su situación geográfica en el transporte de las

mercancías. México limita al Norte con Estados Unidos y este a su vez con Canadá, ambos miembros del TLC, mientras que al Sur limita con Belice y Guatemala. Es importante remarcar que nuestro país además del Tratado de Libre Comercio, mantiene vínculos comerciales con países como Japón, Francia, España, Italia, Gran Bretaña entre otros; razón por la cual se dice que la ubicación estratégica de México permite penetrar hacia toda América Latina.

“Los países Latinoamericanos y en particular México, están cada vez más interesados en participar más activamente en el mundo económico, lo cual podrá resultar benéfico para sus economías. También lo será para los países que tengan una visión amplia de que en nuestro continente existen grandes oportunidades para invertir y también para consumir.”<sup>5</sup>

Es importante mencionar al mismo tiempo, que existen diferentes acuerdos de integración regional para América Latina, los cuales representan una ventaja para entrar en los mercados latinos, que aunque no son muy conocidos en nuestro país, son proyectos que se asemejan con los modelos de crecimiento de otros bloques económicos, y buscan profundizar las relaciones con el exterior e integrarse a las economías del primer mundo. Por otra parte, el transporte juega un papel muy importante debido a que se evitan los gastos innecesarios al momento de hacer la entrega de la mercancía, gracias a la propia situación geográfica de la cual ya hemos hablado.

---

<sup>5</sup> Millán B. Julio A., “La Cuenca del Pacífico”, México, 1992, p. 77.

## 1.5 OBJETIVOS DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA

- Lograr que los planes de producción se fundamenten en un diagnóstico objetivo de las necesidades del mercado, mismo que se obtiene en los puntos de venta.
- Buscar la calidad total en cada etapa del proceso, la eliminación de tiempos improductivos, la desaparición de inventarios y la utilización de óptima tecnología.
- Incrementar la comunicación y cooperación entre los agentes productivos del sector, a fin de alcanzar el desarrollo óptimo para satisfacer al mercado doméstico y coadyuvar al proceso de sustitución de importaciones.
- Enlazar a la cadena productiva con la parte comercializadora en una estrecha colaboración entre todos los integrantes de la misma, vía el uso de *redes electrónicas* de comunicación.
- Busca desarrollar un proceso que garantice un seguimiento con mejora, continuando con la habilidad de responder y satisfacer las necesidades del consumidor al menudeo de la mercancía de moda.
- Desarrollar e implementar sistemas, en concordancia con el proceso en su conjunto, que permita anticipar las demandas del consumidor.
- Desarrollar e implementar sistemas que permitan una reacción rápida para llenar esas demandas del consumidor.
- Desarrollar un acercamiento global con la cadena completa, a fin de apoyar todos los esfuerzos para alcanzar la meta de responder más rápidamente y satisfaciendo las necesidades del consumidor.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> SECOFI, Op. Cit. Manual de ..., p. 8.

## 1.6 ¿COMO SE PONE EN PRACTICA EL SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA?

La implementación del sistema requiere un cambio de mentalidad trascendente entre los integrantes de la cadena productiva y comercial, quienes deben considerarse como socias y comprender que la fuerza está dada en función de la responsabilidad y competitiva de cada uno de los eslabones de la cadena, misma que termina en el momento en que el consumidor final adquiere el producto. En seguida y en forma subsecuente, los industriales y comerciantes involucrados en el proceso productivo deberán hacer los ajustes necesarios para instrumentar o adecuar sus procesos y sistemas de producción y de comercialización, a fin de poner en marcha la Respuesta Dinámica.<sup>7</sup>

Cuando una empresa ha decidido poner en práctica el programa, es necesario examinar diferentes aspectos específicos de esta para saber si se puede o no aplicar dicho sistema. Lo anterior se hace mediante un cuestionario de autoevaluación que permite a la empresa conocer diferentes datos acerca de su situación actual:

- Datos generales de la empresa
- Datos de producción y ventas
- Datos de la relación de socios
- Datos sobre el control de calidad

Todo esto revela si la empresa puede aplicar y/o modificar sus procesos para implementar el programa.

Con el propósito de determinar la factibilidad inmediata o no de adoptar el sistema de Respuesta Dinámica, se estableció un modo de clasificación, el

---

<sup>7</sup> SECOFI, *Ibid.*, p. 15.

cual permite saber dentro de que categoría se encuentra la empresa que quiere adoptar el sistema, de manera que la clasificación es la siguiente:

\* Empresa "A": Empresa que requiere modificaciones y/o adecuaciones en materia de infraestructura de producción, control de inventarios y control de calidad, incorporando en la medida de lo posible sistemas de control automatizados. El grado de integración de procesos tanto con el cliente como con proveedores requiere de esfuerzos para alcanzar los niveles "AA" o "AAA".

\* Empresa "AA": Empresa con la infraestructura productiva, tecnológica, de control de inventarios y control de calidad adecuada para adoptar el sistema de "Respuesta Dinámica" en mediano plazo.

\* Empresa "AAA": Empresa con la capacidad productiva, tecnológica y de control de inventarios suficiente y necesaria para implantar el sistema de "Respuesta Dinámica" de manera inmediata.<sup>8</sup>

El éxito de la aplicación del sistema se podría resumir en seis pasos:

1. Utilización del Código de Barras, y el Intercambio Electrónico de Datos (EDI).

El detallista se prepara para Respuesta Dinámica instalando las tecnologías indispensables que son:

Código de Barras EAN/UPC Y EDI basado en ANSI X 12 subset VICS (Voluntary Interindustry Communication Standard). Este paso acelera el flujo de los punto de ventas y optimiza las comunicaciones.

---

<sup>8</sup> SECOFI, *Ibíd. Manual de...*, p. 24.

## 2. Ciclos Fijos de Resurtidos.

Los proveedores embarcan más rápida y frecuentemente las órdenes, lo que incrementa las ventas al mantener el adecuado surtido en las tiendas.

Los detallistas obtienen también mejores flujos de inventario de mercancías con Respuesta Dinámica y liberan las de compra abierta, lo que permite ofrecer mejor surtido al cliente.

## 3. Alianzas Avanzadas de Resurtido

En este paso se optimiza el resurtido. Juntos, detallistas y fabricantes evalúan los datos de ventas, desarrollan planes y predicciones sobre la demanda futura, reducen los inventarios, manteniendo surtidas las tiendas y disminuyen las situaciones en que se quedan sin existencias.

En las etapas avanzadas, los fabricantes manejan el inventario y resurtido del detallista, optimizando los flujos y el margen bruto de utilidades sobre la inversión.

Comparten los pronósticos y datos del punto de venta.

## 4. Manejo de Espacios

La adaptación de surtidos y resurtidos con las necesidades físicas de cada tienda y el patrón de demanda de sus clientes. A menudo, los fabricantes participan en las decisiones (o las toman ellos mismos) sobre surtidos, cantidades, exhibidores y equipos en el piso de ventas, el entrenamiento y motivación de los socios de ventas.

El espacio de las tiendas se maneja en función de los clientes, surtido, resurtido y mercadeo.

## 5. Desarrollo de Productos en Conjunto

El enfoque va más allá de los artículos de moda. Los nuevos productos se crean trabajando en conjunto, trascendiendo el proceso tradicional que involucra a clientes y vendedores, acortando el tiempo que el producto tarda en pasar del concepto a los anaqueles. A menudo, los productos nuevos se prueban en la tiendas.

Rápido seguimiento de menos productos, desarrollo y prueba.

## 6. Integración de Respuesta Dinámica

Finalmente, el paso seis integra los cinco pasos anteriores al proceso global de las compañías, apoyando sus estrategias mediante el rediseño. Proceso total de reingeniería e integración de sistemas.<sup>9</sup>

## 1.7 APOYO INSTITUCIONAL, PUBLICO Y PRIVADO AL SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA

La dinámica de la economía mundial, caracterizada por la intensa competencia e interdependencia, requiere de una nueva estrategia industrial y comercial. Es por eso que, con el fin de apoyar la modernización e la actividad productiva de las empresas y mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados, si se fomentan formas asociativas de crédito, compra y comercialización bajo diversas modalidades, todo esto en el marco de la internacionalización de la economía donde la estrategia se orienta a mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial, lograr el acceso a la tecnología y facilitar su inserción en el mercado

---

<sup>9</sup> ANTAD, "Sistemas de Respuesta Dinámica", México, 1996. p.p. 19-21.

internacional donde las Dependencias, Entidades e Instituciones tanto públicas, como privadas, consideran la problemática específica que enfrentan las empresas en relación a su capacidad económica, mercado, organización, tecnología y capacitación; Por lo cual buscan dar impulso a nuevos programas que ofrezcan alternativas de solución a los problemas de las empresas y por lo tanto, promover la competitividad a nivel internacional de los productos mexicanos. Es por esto que diferentes Instituciones públicas y privadas dan apoyo al programa de Respuesta Dinámica, ya que busca el éxito de una evolución hacia una industria altamente competitiva, que como se ha dicho es una nueva forma de agilizar toda la cadena productiva y comercial de las empresas para hacer frente a las demandas de los mercados, además de buscar ser un puente que promueva la exportaciones de los productos nacionales.<sup>10</sup>

Entre las instituciones públicas que dan apoyo al programa se encuentran El Banco Nacional de Comercio Exterior(BANCOMEXT) y La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial(SECOFI).

Ambas instituciones mantienen Acuerdos Bipartidos mediante los cuales buscan:

- Fomentar la cultura de comercio exterior
- Contribuir a la capacitación en comercio exterior
- Detectar y difundir oportunidades comerciales

Todo esto orientado a apoyar al productor mexicano dándole oportunidades para asegurar su posición en el mercado incorporando tecnologías, sumando ventajas y ampliando sus posibilidades para exportar.

---

<sup>10</sup> SECOFI "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994", México, 1990, p. 7.

BANCOMEXT, por su parte, da asesoría financiera y promocional que se fundamenta en los planes y programas instrumentados por el Gobierno Federal, donde el objetivo central es apoyar la modernización de la planta productiva, incrementar la oferta exportable y desarrollar empresas en comercio exterior que participan ya sea como:

- \* Exportadores Directos
- \* Proveedores de estos exportadores
- \* Empresas con potencial para exportar

Todo esto independientemente de la estructura, capital social y del tamaño de la empresa.

El objetivo inmediato de Bancomext es apoyar a la pequeña y mediana empresa para que incremente su participación en las exportaciones mexicanas quienes han demostrado capacidad de adaptación y cambio, elementos fundamentales en una marco de apertura comercial.<sup>11</sup>

SECOFI; A su vez, busca propiciar el crecimiento de la Industria Nacional mediante el fortalecimiento de un sector exportador con altos niveles de competitividad; Da impulso a la modernización de las formas tradicionales de producción de las empresas, brinda especial atención a los programas que incrementan la capacidad de penetración de las empresas en los mercados, fomenta una cultura exportadora basada en la calidad, el prestigio y la competitividad internacional.

La filosofía básica de la SECOFI es atacar de raíz los problemas que obstaculizan la modernización del país, en otras palabras, los problemas de carácter microeconómico, e impulsar programas que busquen dar un cambio dinámico en el comercio exterior de México. Este es el caso del apoyo que

---

<sup>11</sup> BANCOMEXT, "Apoyo Financiero y Promocional para Pequeña y Mediana Empresa", México, 1994, p. 16-18.

da a Respuesta Dinámica al igual que a otros programas que intentan hacer más ágil el comercio exterior de México. De manera que el interés de SECOFI por participar en los proyectos tecnológicos del gran comercio ha sido permanente durante los últimos años. Dicha participación en proyectos específicos para vincular mejor a algunos sectores industriales, muestra la inquietud por motivar el desarrollo industrial y comercial del país así como por incentivar la interacción de ambos sectores. Un ejemplo de lo anterior en la difusión a nivel nacional de sistemas nuevos como Respuesta Dinámica. En síntesis BANCOMEXT y SECOFI apoyan al programa de Respuesta Dinámica en cuanto a:

- \* Diagnósticos sectoriales
- \* Análisis de competitividad
- \* Estudios de Mercado
- \* Control de calidad
- \* Asesoría especializada
- \* Desarrollo de proveedores
- \* Logística de exportación
- \* Canales de comercialización

Entre las instituciones del sector privado que dan apoyo al programa están: La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, Cámara Nacional de la Industria del Vestido y la Cámara Nacional de la Industria Textil, estas dos últimas dan apoyo al programa de Respuesta Dinámica, prestándose para aplicar y dar seguimiento al mismo.<sup>12</sup> La Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales **ANTAD.**

---

<sup>12</sup> Véase el capítulo No. 2 donde se aplica la Respuesta Dinámica la sector Textil y de la Confección.

Esta Asociación agrupa a comerciantes organizados de toda la República mexicana no es lucrativa, tiene por objetivo mantener y mejorar los sistemas de distribución de sus asociados, de acuerdo a las necesidades de los consumidores y a los intereses sociales y económicos, defiende y difunde los principios de la libre empresa y la competencia leal y abierta. Sus actividades son determinadas por la Asamblea General de Asociados, órgano administrador y ejecutivo, es decir que lleva a cabo las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la asociación, además colabora constantemente con los órganos cúpula como: CANACO, CONCANACO, C.C.E., COPARMEX Y CONCAMIN, entre otros para el logro de objetivos comunes.

Por su esencia ANTAD está involucrada en todo proceso que mejore los sistemas de distribución de acuerdo a las necesidades y deseos de los consumidores. Impulsa la industria difundiendo conocimientos, tecnología y procesos que eficienten las relaciones de comerciantes proveedores y clientes.

La ANTAD, respalda e impulsa la creación de grupos pilotos facilitando el contacto con el detallista. Asimismo realiza actividades para que se logren los objetivos de dichos grupos, la organización del esfuerzo se da por la estructura que se pone a disposición de los grupos piloto, mediante los mejores asesores en las diferentes áreas, siendo guiados estratégicamente por un Comité formado por los presidentes de las Cámaras y Asociaciones, cuya misión es facilitar y documentar las experiencias de los grupos piloto, para detonar en la práctica de Respuesta Dinámica en la República Mexicana.

La ANTAD proporciona entonces:

\* Información y asesoría

- \* Difusión del sistema de Respuesta Dinámica, a través de seminarios, revistas y publicaciones.
- \* Organización de programas de capacitación sobre aspectos específicos del sistema.
- \* Desarrollo de canales de comunicación con organismos del extranjero que cuenten con tecnología en el campo de Respuesta Dinámica.
- \* En coordinación con la Asociación Mexicana del Código de Producto (AMECOP), asesoría y capacitación en la implementación y estandarización de códigos informáticos.<sup>13</sup>

Por otra parte la Cámara Nacional de la Industria Textil y la Cámara Nacional de la Industria del Vestido se conjuntan para modernizarse y lograr niveles de competitividad más altos, lo que se ha reflejado en un comportamiento dirigido a apoyar a los productores para que mejoren su nivel de calidad y por lo tanto, a tener una mejor opción de penetrar a los mercados extranjeros.

Los objetivos de ambas Cámaras pueden resumirse de la siguiente manera:

- \* Orientación y asesoría
- \* Programas de cursos y seminarios especializados, impartidos por expertos extranjeros.
- \* Elaboración de pruebas de calidad en el laboratorio de la Cámara Textil para la certificación de la calidad de los productos, mismo que está acreditado ante el Sistema Nacional de Acreditamiento de Laboratorios de pruebas (SINALP).
- \* Mejorar su eficiencia y concentrarse en las actividades donde se presentan ventajas comparativas.

---

<sup>13</sup> ANTAD, "Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A. C.", México, 1995.

\* Establecer un mecanismo transparente de vinculación entre las Cámaras y las empresas del sector textil, para que se logre el propósito de tener información internacional, acerca del comportamiento de los mercados.<sup>14</sup>

Dados los propósitos de las dos Cámaras ambas se comprometen a dar un completo seguimiento al programa de Respuesta Dinámica y por lo tanto, a impulsar de esta manera las exportaciones de prendas de vestir mexicanas.

---

<sup>14</sup> CANAINTEX, "Textil y Confección", México, 1995, p.p. 13-14.

**CAPITULO 2      APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPUESTA  
DINÁMICA DENTRO DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA  
CONFECCIÓN**

## CAPITULO 2 APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA AL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN

### 2.1 PANORAMA CARACTERÍSTICO DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN (1988-1994).

El mercado mundial se encuentra inmerso en un importante proceso de *globalización* en el que países y regiones se orientan y especializan en determinados procesos y sectores, conservando sus particularidades en cuanto a la forma de hacer negocios, así como las preferencias y gustos de los consumidores.

En México la *Industria Textil y de la Confección* es una de las actividades económicas más antiguas, dinámicas y de mayor tradición, aunque desde 1937 se sujeto a una excesiva regualación, representa un alto porcentaje del PIB manufacturero, es generadora de numerosos empleos y es una de las industrias que por su potencial en el corto plazo, resulta competitiva en el mercado internacional.<sup>15</sup> Esta industria además está considerada como prioritaria por el gobierno federal razón por la cual ha instrumentado una serie de políticas y programas para apoyarla. De igual forma es uno de los sectores mejor negociados en los distintos Acuerdos Comerciales Preferenciales signados por nuestro país. Lo anterior, aunado a las características de la oferta mexicana determina la necesidad de definir estrategias y metas específicas para los bloques comerciales, a efecto de aprovechar de manera integral las oportunidades que presentan los diferentes mercados para los productos mexicanos.

---

<sup>15</sup> Keremitsis Dawn, "Historia de la Industria Textil Mexicana", México, 1993, p.p. 37 y 38.

En este sentido el gobierno mexicano ha definido estrategias de promoción comercial para áreas geográficas:

Norteamérica, Europa, América Latina y Asia, los cuales se enmarcan en los objetivos de la política comercial del país, en el sentido de consolidar y diversificar mercados buscando una mayor vinculación de México con el exterior.<sup>16</sup>

La estrategia interna de promoción basa sus lineamientos en la estabilidad de las principales variables de la economía y en la promoción de la eficiencia de las empresas a través de los principios contenidos en el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-94.

Aún con todos los mecanismos generales para promover la competitividad, el gobierno mexicano, en estrecha comunicación y coordinación con los empresarios, define estrategias de promoción en los que busca sustentar una amplia labor de evaluación de sectores y productos a efecto de que se puedan definir nichos de mercado con posibilidades para los productores mexicanos, así como la vocación que oriente las actividades comerciales de las empresas en el mundo.<sup>17</sup>

Como ya se ha dicho el Sector Textil y de la Confección es un de los sectores industriales de mayor tradición en la historia económica de México, además diversos estudios de prospectiva económica señalan que ante los nuevos espacios comerciales que se abren en la negociación internacional en especial con el TLC en América del Norte, uno de los sectores beneficiados es el de la industria textil. De esta manera se busca contribuir a crear un marco operativo más adecuado, así como arraigar los procesos de operación idóneos para que con el concurso decisivo de los propios

---

<sup>16</sup> Zanh Joachim, "Historia de la Industria Textil en México", México, 1991, pp. 79 y 80.

<sup>17</sup> SECOFI, "Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-94", México, 1995, p. 27.

empresarios, el sector se conviertan en punta de lanza de la modernización nacional, además de otorgar apoyo financiero con asistencia técnica a los empresarios que promuevan proyectos de asimilación desarrollo e innovación y comercialización de tecnología, así como aquellos de mejora a la calidad y a la productividad, que permitan aumentar las ventajas competitivas de la propia industria textil.

Este sector está compuesto por dos grandes subsectores: el textil propiamente dicho que incluye principalmente hilos y telas, y el de la confección en el cual se integran prendas de vestir. De estos dos subsectores el textil participa con el 58% del valor total del sector. No obstante, el subsector de la confección es que ha experimentado mayor crecimiento, la participación de cada un de los subsectores en su conjunto experimentaron un incremento moderado a partir de la apertura comercial.<sup>18</sup> La tasa anual de crecimiento promedio en el período 1988-1992 fue del 49%. En 1993 las exportaciones decrecieron en un 38% al pasar de 156,783,823 dólares en 1992 a 102,081,599 dólares en 1993. No obstante, para 1994 volvieron a experimentar un crecimiento del 29.6% al llegar a los 116,008,437 dólares.

El subsector de la confección es el que mayor dinamismo mostró al pasar de 82,220,134 dólares a 116,008,437 dólares en el periodo 1988-1994, lo cual significa un incremento del 41.09%. Sin embargo, se debe señalar que este aumento no fue lineal, pues para 1990 decreció en un 4.7%, y para 1993 en un 34.8%. Para 1994, el sector vuelve a mostrar dinamismo al pasar de 102,081,599 dólares a 116,008,437 dólares; esto es, un incremento del 13.6%.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> SECOFI "Sector Textil y de la Confección", México, 1995, p. 2.

<sup>19</sup> SECOFI, Op. Cit., p. 11.

En relación al subsector textil, su comportamiento, durante el periodo 1988-1994, ha sido muy irregular, ya que de un año a otro ha experimentado variaciones hacia arriba y hacia abajo (en 1989 creció en un 1.9%, en 1990 decreció en un 6.1%, en 1991 creció en un 14.2%, en 1992 decreció en un 2%, en 1993 decreció en un 38.9% y para 1994 su crecimiento fue de 34.9%). En su conjunto, el subsector textil acusó un decremento de 11.80% al pasar de 472,719,963 dólares a 416,918,583 dólares.<sup>20</sup>

En cuanto al saldo de la balanza comercial para la Industria Textil y de la Confección mostró, en 1988, un superávit de 193,653,062 dólares. Pero, a partir de entonces ha experimentado saldos negativos crecientes, debido a que se ha importado más de lo que se ha exportado.

Se puede observar que en el periodo que va de 1989-1994, el déficit pasó de 74,110,453 dólares a 1,531,611,776 dólares, lo que significa un aumento del 2,066.66%. En resumen, en el periodo 1988-1992 las exportaciones crecieron, aunque en menor medida que las importaciones. Sin embargo, para 1993 éstas decrecieron en un 38.02%, al pasar de 663,260,297 dólares, en 1992, a 411,073,024 dólares, en 1993. Para 1994, esta tendencia se revierte si la comparamos con 1993, al experimentar un incremento del 29.6%, pasando de 411,073,024 dólares a 532,927.020 dólares.

En cuanto a las importaciones siguen en aumento, al pasar, en el periodo de estudio, de 361,287,035 dólares a 2,064,538,796 dólares; esto es, un incremento del 471.44%.<sup>21</sup>

Mientras que en relación a las exportaciones de este sector para 1994 se destinaron principalmente a los Estados Unidos, sin embargo, hay otros

---

<sup>20</sup> SECOFI, *Ibid.*, p.p. 12 y 13.

<sup>21</sup> SECOFI, *Op. Cit. Sector...*, p. 10.

países que siguen en importancia y representan un porcentaje poco significativo, como son: Guatemala, Francia, Islas Caimán, El Salvador, España, Cuba, Canadá, Alemania. Mientras que los principales productos de exportación del subsector textil se concentran en fibras sintéticas discontinuas, sin cardar de poliéster, algodón en rama sin pepita con plumal, hilados de fibras sintéticas discontinuas, hilados de filamentos artificiales de acetato de celulosa (excepto hilo de coser), tejidos de algodón de ligamento sarga o cruzado de curso inferior o igual a cuatro teñidos, hilados de alta tenacidad de nylon y otras poliamidas, pera rayada; En el subsector de la confección destacan principalmente, las mantas de fibras sintéticas (excepto las eléctricas), los chales, pañuelos para el cuello, pasamontañas, bufandas, mantillas, velos y artículos similares camisetas de punto y de algodón.

Si bien es cierto que las importaciones de este sector experimentaron un fuerte crecimiento en el periodo de 1988 a 1994, su tasa de crecimiento promedio fue de 133.71%, la mayor parte de las importaciones provinieron de los Estados Unidos, Corea el Norte, China Nacionalista, Hong Kong, Italia, India, y España. En las importaciones del subsector textil destacaron, el algodón sin cardar ni peinar sin pepita, en el subsector de la confección los productos que destacaron fueron pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de algodón para hombre o niño, camisas para hombre o niño de algodón.<sup>22</sup>

Como podemos observar la evolución de la industria textil y de la confección ha mostrado un comportamiento muy favorable, las ventas externas ascendieron a 1149 millones de dólares (md) cifra que nos presenta un incremento a tasa anual de 48%, si bien el tipo de cambio ha

---

<sup>22</sup> SECOFI, Ibid., p. 17.

sido una variable importante en el resultado de las exportaciones, los cambios y ajustes que han realizado las empresas en los últimos años en cuanto a tecnologías, sistemas de control de calidad, compras de materias primas, sistemas de producción y de distribución y en capacitación en las estructuras administrativas, han favorecido el que las empresas del sector puedan aprovechar la nueva situación de la paridad cambiaria, para convertir al mercado externo en un motor importante de la producción y el empleo en esta industrial. Actualmente se dan dos elementos necesarios para la realización de negocios: las oportunidades que ofrecen los mercados y el potencial que tiene la industria para convertir esas oportunidades en hechos. Si bien, la industria textil y de la confección esta enfrentando una disminución en la demanda interna de sus productos, el mercado externo ofrece grandes oportunidades y las empresas y empresarios del sector tienen la capacidad y el potencial requerido para que todas estas oportunidades se materialicen en negocios exitosos.<sup>23</sup>

En conclusión:

- La industria textil mexicana requiere modernizarse en forma integral para competir en un contexto de apertura comercial.
- La industria textil se caracteriza por un proceso intensivo de capital, no así en la industria de la confección.
- La industria de la confección está integrada principalmente por micro y pequeñas empresas con escalas de producción por debajo de los niveles competitivos.
- La cadena textil y de la confección ha caído fuertemente en su producción desde 1990, con una gran rotación de mano de obra que impacta la

---

<sup>23</sup> CANAINTEX, "La Industria Textil en México", México, 1995, p.p. 39-46.

productividad del sector: algunos procesos requieren de mucha destreza y especialización.

- La calidad total textil y el aseguramiento de los procesos de confección requieren de la superación de abastecimientos de insumos y la actualización en los aspectos de moda y diseño son fundamentales.

- Dentro de este contexto, la industria textil y de la confección representa un sector prioritario a promover en la estrategia exportadora, por su gran generación de empleos y la posibilidad de participar en los mercados internacionales.

Como se puede apreciar en el periodo de estudio (1988-1994), el panorama característico del sector, a pesar de sus variaciones, ofrece un parentesis *para dar entrada a nuevos proyectos que ofrezcan precisamente mecanismos para reactivar el sector y, es de esta manera que surge Respuesta Dinámica en 1994.*

## **2.2 PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN**

Mucho se ha hablado en el transcurso de la historia de los diferentes cambios en los bloques económicos, en las organizaciones internacionales, y en general, en diferentes aspectos de la vida internacional que ha hecho necesario que México se torne en una economía abierta y receptiva a toda innovación que busque además fortalecer su desarrollo económico; Nuestro país experimenta cada día mayor apertura en su política de comercio exterior y de inversión extranjera, las cuales son dos de los principales instrumentos con que se cuenta en la política económica de una país para inducir a una asignación de recursos acorde con sus prioridades; la estrategia económica actual concede una importancia prioritaria a la

modernización y reorientación del aparato productivo, con el propósito de promover una inserción del sector industrial dentro de las corrientes del comercio internacional y, de esta manera, fortalecer la vinculación del país con la nueva economía mundial.<sup>24</sup>

En todo momento se ha manifestado también, que el intercambio de bienes con el exterior permite a los países utilizar sus ventajas comparativas para dinamizar el sector exportador, es por ello indispensable conocer las políticas y programas existentes, así como los mecanismos y trámites a realizar, debido a esto se realizan distintos esfuerzos para desarrollar la oferta exportable, difundiendo entre las empresas productoras las demandas de los productos mexicanos que se ha recibido del extranjero donde México tiene potencial para surtir en forma competitiva, así mismo se están desarrollando empresas que puedan exportar para cubrir las demandas que los diferentes países han manifestado tener interés en adquirir de México, de tal manera que los productos requeridos en mayor demanda por los diferentes mercados son:<sup>25</sup>

PRODUCTOS	MERCADOS
Blancos	Alemania, E. U., Centroamérica, Canadá, Taiwan y Caribe
Acabados y estampado de telas	Alemania y E. U.
Telas de algodón	Alemania, Francia, España, Benelux, Reino Unido, E. U., y Canadá
Prendas de Vestir (fibras sintéticas) calidad media alta	Alemania, Francia, España, E. U., Reino Unido, Italia y Canadá
Ropa Casual	Alemania, Europa Oriental, E. U., y Austria
Camisetas de punto de algodón	Alemania, Canadá y E. U.
Pantalones	Europa Oriental, Reino Unido,

<sup>24</sup> BANCOMEXT, "Programa de Apoyo Integral al Sector Textil y de la Confección de Exportación", México, 1995, p.p. 15 y 16.

<sup>25</sup> SECOFI, Ibid. Sector..., p.p. 24 y 25.

	Alemania, E. U. y Canadá
Lencería y Corsetería	Alemania
Ropa Infantil	Austria, Alemania y Suecia
Ropa Deportiva	Europa Oriental y E. U.

\* FUENTE: SECOFI.

Como podemos observar el objetivo general de la estrategia de promoción de las exportaciones es el contribuir al mejoramiento y fortalecer la oferta exportable e incorporar a un mayor número de empresas a la cadena de exportación de bienes y servicios, se busca detectar, atender, desarrollar y consolidar sectores económicos que ya están en los mercados internacionales o que tengan potencial de exportación y ofrecer un servicio integral que contribuya al desarrollo de sus actividades de comercio exterior. Otro de los aspectos de la actividad promocional tiene como uno de sus factores sustantivos la identificación de los sectores más competitivos en el mercado, que tiene el propósito de dirigir sus esfuerzos de manera selectiva a los productos con mayor potencial. Esta labor considera dos aspectos:

1. Análisis de la oferta exportable a nivel regional
2. Las oportunidades de negocios detectadas en el exterior en base a las características y ventajas de los mercados externos

Lo anterior a efecto de orientar al exportador mexicano sobre los sectores y regiones que ofrecen las mejores perspectivas para la introducción, consolidación y diversificación de sus productos en el corto y mediano plazo. En este, sentido los nichos de mercado para el sector textil y de la confección son:<sup>26</sup>

REGIÓN	PAÍS / CIUDADES	PRODUCTO
NORTEAMÉRICA	ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA	HILADOS Y TEJIDOS EN GENERAL, ALFOMBRAS

<sup>26</sup> BANCOMEXT, "Programa de Actividades Promocionales en el Exterior", México, 1995, p.p. 1-3.

NORTEAMÉRICA	LOS ANGELES	ROPA PARA DAMA EN GENERAL
NORTEAMÉRICA	FLORIDA	BURDINES: ROPA CASUAL, ROPA DE VESTIR, ROPA INTERIOR, TODO PARA DAMA, CABALLERO Y NIÑO, LENCERÍA
NORTEAMÉRICA	CHICAGO	SEARS ROEBUCK: SUÉTERES Y PANTALONES DE MEZCLILLA
NORTEAMÉRICA	DALLAS	J.C. PENNY: ARTICULOS CONFECCIONADOS. UNIFORMES, ROPA DEPORTIVA Y TRAJES DE NOCHE PARA DAMA
NORTEAMÉRICA	CANADA	TELAS PARA CONFECCIONES Y ROPA PARA DAMA Y NIÑOS, HILADOS Y TEJIDOS EN GENERAL, ALFOMBRAS
NORTEAMÉRICA	VANCOUVER	CAMISETAS DE ALGODÓN
EUROPA		HILADOS Y TEJIDOS EN GENERAL, ALFOMBRAS
EUROPA	HOLANDA	LENCERÍA, CALCETINES, TOBILLERAS, TRAJES DE BAÑO Y ROPA DE DORMIR PARA CABALLERO
EUROPA	ESPAÑA	ROPA CASUAL, HILADOS Y TELAS DE FIBRAS NATURALES, BLANCOS Y ROPA DE CASA
EUROPA	HUNGRIA	ALFOMBRAS
EUROPA	REINO UNIDO	PRENDAS DE ALGODÓN TIPO CASUAL
EUROPA	RUSIA	MEDIAS, PANTIMEDIAS. ROPA INTERIOR PARA DAMA Y ROPA CASUAL
EUROPA	ALEMANIA	LENCERÍA, ROPA DE BAÑO, CAMISETAS DE ALGODÓN Y LEGGINGS
EUROPA	CHECOSLOVAQUIA	ALFOMBRAS, ROPA INTERIOR PARA DAMA NIÑO Y CABALLERO

\* FUENTE: SECOFI.

### 2.3 PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA EN EL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN COMO ESTRATEGIA PARA LA PROMOCIÓN DE LA EXPORTACIONES

Para el complicado proceso de la cadena productiva textil la coordinación es un elemento importante en la modernización del sector, dada la heterogeneidad que presenta, las líneas de acción que propone el programa de Respuesta Dinámica están destinados a apoyar esta coordinación, pues representa una vinculación estrecha de todas las actividades relacionadas con la fabricación y venta de los productos, cubre toda la cadena productiva, desde la producción de fibras hasta la venta al consumidor final. Además tiene por objetivo el integrar a los comerciantes e industriales de todo el sector involucrado en el proceso productivo, con el propósito de agilizar la cadena de fabricación-distribución. Que permita desarrollar la

industria mexicana para, en una primera parte, se recupere el mercado interno, y en una segunda parte, exportar al exterior aprovechando, entre otras cosas, las ventajas del TLC y la cercanía geográfica con Estados Unidos.

La Respuesta Dinámica es una estrategia destinada a integrar a los comerciantes e industriales de todas las ramas involucradas (fibra, textil y confección), con la finalidad de hacer eficiente la cadena de fabricación-distribución a través de la eliminación de todos aquellos costos que en nada benefician, buscando además, del consecuente beneficio para los consumidores, que la producción nacional sea competitiva a nivel mundial.<sup>27</sup>

FIBRA	HILATURA	CONFECCIÓN	COMERCIANTE	CONSUMIDOR
-------	----------	------------	-------------	------------

#### **CADENA PRODUCTIVA Y COMERCIAL SECTOR TEXTIL-CONFECCIÓN**

En esta forma de operar se surte al detallista en las cantidades y variedades precisas, atendiendo a las preferencias del consumidor y permitiendo el maximizar las ventas y reducir al mínimo los inventarios. lo que implica la filosofía de trabajo en que las partes se ponen de acuerdo y orientan sus esfuerzos para que sus bienes y servicios sean ofrecidos al consumidor final en las condiciones de: Producto adecuado, con el precio adecuado, tiempo exacto y lugar preciso para satisfacción del cliente.

La aplicación de Respuesta Dinámica en la industria textil y de la confección debe conjuntar tres elementos importantes: Ciclo corto de producción,

---

<sup>27</sup> SECOFI, *Ibid.*, p.p. 41-45.

Comunicación electrónica y Relación de socios entre proveedores y comerciantes.

En sí la base del éxito del programa depende del cambio de mentalidad, y hacer los cambios y ajustes pertinentes al interior de la cadena productiva (si es que hay que hacerlos), basándose para ello en la autoevaluación,<sup>28</sup> misma que se lleva a cabo con el cuestionario y la cédula siguientes:

---

<sup>28</sup> Véase Capítulo No. 1.

**SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA  
CUESTIONARIO PARA AUTOEVALUACION**

**I DATOS GENERALES**

<b>Nombre o razón social de la empresa:</b>	
<b>Giro de la empresa:</b> ( ) Fabricación 100 % nacional ( ) Fabricación con materias primas de importación	<b>Categorías de producto</b> ( ) Básico ( ) Estacional ( ) De Moda
<b>(1) Tamaño de la empresa:</b> ( ) Micro y Pequeña ( ) Mediana y Grande	<b>(2) Antigüedad en operación:</b> ( ) 1. Menos de 5 años ( ) Más de 5 años

**II. RELACION DE SOCIOS**

<b>Principales Clientes:</b> ( ) Tiendas de Autoservicio y Departamentales ( ) Confeccionistas ( ) Hilanderos ( ) Fibreros ( ) Otros	<b>Principales Proveedores:</b> ( ) Tiendas de Autoservicio y Departamentales ( ) Confeccionistas ( ) Hilanderos ( ) Fibreros ( ) Industrias Química ( ) Otros
---	--

**III. DATOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS**

<b>(3) Grado de Integración:</b> Indique aquellos procesos en los que su producción se encuentre integrada, ya sea en su propia planta o con la producción de otras empresas: ( ) Hilatura ( ) Diseño ( ) Tejido ( ) Corte ( ) Confección	<b>Identificación del producto:</b> <b>(4) Inscripción en la AMECP:</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí <b>(5) Código de Barras por estilo, talla y color:</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí <b>(6) Con Cliente:</b> ( ) 1 No ( ) 2. Sí <b>(7) Con proveedor:</b> ( ) 1.No ( ) 2. Sí
---	--

**IV. DATOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS**

<b>Proceso de Ciclo Corto:</b> <b>(8) ¿Conoce las necesidades de surtido y existencias de su cliente?</b> ( ) 1. No. ( ) 2. Sí <b>(9) ¿Surte a su cliente conforme a un volumen mínimo?</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí <b>(10) ¿Surte a su cliente conforme a un volumen máximo?</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí <b>Plazo de resurtido contando a partir de la fecha del pedido:</b> <b>(11) -En área metropolitana:</b> ( ) 1. En más de 24 horas ( ) 2. En menos de 24 horas	<b>Proceso de Ciclo Corto</b> <b>(12) -En el interior de la República:</b> ( ) 1. En más de 72 horas ( ) 2. En menos de 72 horas <b>(13) Tiempo de facturación, empaque y embalaje:</b> ( ) 1. En más de 24 horas ( ) 2. En menos de 24 horas <b>(14) Agilidad del proceso de recepción de mercancía por parte del cliente:</b> ( ) 1. Bajo ( ) 2. Alto
<b>Control de Inventarios</b> <b>(15) ¿Cuenta con mecanismos automatizados para la programación de sus compras de materia prima?</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí <b>(16) ¿Cuenta con mecanismos automatizados para la programación de sus pedidos?</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí	<b>Control de Inventarios:</b> <b>(17) ¿Cuenta con mecanismos automatizados para la programación de sus entregas de mercancía?</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí <b>(18) ¿Cuenta con sistemas de diseño automatizado?</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí

**V. CONTROL DE CALIDAD**

<b>(19) ¿Cuenta con departamento de control de calidad?</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí <b>No. de inspectores:</b> <b>No. de supervisores:</b>
<b>(20) ¿Utiliza los servicios de algún laboratorio de control de calidad externo?</b> ( ) 1. No ( ) 2. Sí <b>Señale si realiza alguna(s) de las siguientes pruebas de calidad:</b> ( ) Calidad de la Tela ( ) Construcción de la tela (peso de la tela, peso de la prenda y densidad de hilos) ( ) Comportamiento al lavado (arcoamiento, estabilidad de costuras, torsión de costuras y apariencia) ( ) Características de lavado y uso ( ) Etiquetado (instrucciones de cuidado) ( ) Propiedades de solidez de colores (al frote, seco y húmedo) ( ) Flamabilidad

**SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA**  
**CEDULA PARA AUTOEVALUACIÓN**

No.	Concepto	(A)	(B)	Valor Final
		Puntaje (1)	Valor Ponderado	(A) (B)
1	Tamaño		0.21	
2	Antigüedad		0.21	
3	Grado de integración		0.27	
4	AMECOP		0.27	
5	Código de barras por estilo, talla y color		0.27	
6	Enlace electrónico con cliente		0.27	
7	Enlace electrónico con proveedor		0.27	
8	Mecanismos de surtido y existencias del cliente		0.27	
9	Stock mínimo		0.27	
10	Stock máximo		0.27	
11	Plazo de resurtido área metropolitana		0.27	
12	Plazo de resurtido interior de la República		0.27	
13	Tiempo de facturación, empaque y embalaje		0.27	
14	Tiempo de recepción del cliente		0.21	
15	Programación de compras		0.21	
16	Programación de pedidos		0.21	
17	Programación de entregas		0.21	
18	Diseño por computadora		0.27	
19	Control de calidad		0.27	
20	Laboratorio de control de calidad externo		0.21	
<b>SUMA VALOR FINAL</b>				

(1): A partir de las preguntas numeradas en el cuestionario, tomar el puntaje que corresponda. Si la respuesta es la número 1 (uno), el puntaje es 1(uno), si la respuesta es la número 2(dos). El valor de la pregunta número 3(tres) relativa al grado de integración de procesos productivos se determina de la siguiente manera:

1. Si se cuenta con hasta 3 procesos integrados.
2. Si se cuenta con más de 3 procesos integrados.

**ESCALA DE EVALUACIÓN**

1. Si la "Suma Valor Final" es menor o igual que 7, la clasificación de la empresa es "A".
2. Si la "Suma Valor Final" es mayor que 7 y menor o igual que 9, la clasificación de la empresa es "AA".

3. Si la "Suma Valor Final" es mayor que 9, la clasificación de la empresa es "AAA".

### **2.3.1 MODA Y DISEÑO VENTAJA PARA EL SECTOR CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA**

Se ha destacado por mucho tiempo que la actualización en los aspectos de moda y diseño es fundamental para que los empresarios del vestido puedan competir en un mercado con constantes cambios en las características de la demanda. En México no hay un verdadero centro de Moda y Diseño, y los intentos que se han hecho no han sido suficientes, gracias a la falta de oportunidad en la obtención de recursos, y a la insuficiente labor de promoción. Todo esto provoca que no contemos con moda propia y que toda la ropa de moda que vestimos provenga del exterior, esto significa un obstáculo para el sector, por que tiene que detener todo el proceso productivo hasta que lleguen las innovaciones de la moda, y una vez que se tienen, se lleva a cabo un lento proceso de comunicación entre toda la cadena productiva y comercial, y es que se tiene que escoger desde la fibra, el color y el diseño adecuado o demandado, para poder fabricar, esto significa tiempos improductivos, pues cuando ya se tienen los productos terminados la moda ya ha pasado. Sin embargo el sistema de Respuesta Dinámica permite estar a la vanguardia en la moda, ya que al aparecer un nuevo producto en el mercado, con el enlace tecnológico de EDI, reporta el tipo de fibra, color y diseño que se esta demandando, lo que permite, que el proveedor de fibra y los demás eslabones de la cadena productiva responder con rapidez y eficacia a las demandas de la moda, todo esto evita tiempos

improductivos y gastos innecesarios pues se señala también la cantidad de productos que se requieren y contar con el producto adecuado en el momento adecuado. Lo que nos refleja una ventaja comparativa, al sistema actual.<sup>29</sup>

## **2.4 FORMACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO DE RESPUESTA DINÁMICA Y SEMINARIOS PRÁCTICOS EN MÉXICO DENTRO DEL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN**

El primer paso consistió en la creación de un comité encargado de la promoción de las ventajas de implementación del sistema de Respuesta Dinámica mismo que coordine la integración sectorial que se requiere, así SECOFI contactó a expertos consultores en el tema para que impartieran un curso y despertaran el interés de todo el sector textil y de la confección. Para la realización de todo esto se recurrió al financiamiento del Banco Mundial, y se llevo a cabo en agosto de 1993.

Una vez dado a conocer el sistema, la propia secretaria lanzó una convocatoria a las cadenas de autoservicio para integrarse a la cadena textil en un programa piloto de Respuesta Dinámica que permitiera vislumbrar la eficacia del sistema; De manera que en marzo de 1994 se crea el grupo de trabajo coordinado por SECOFI y formado por siete empresas confeccionistas. Este grupo hizo una visita a la ciudad de Atlanta y a la Universidad de Clemson en Estados Unidos, para conocer instituciones,

---

<sup>29</sup> SECOFI, "Programa para Promover la Competitividad e Internacionalización de la Industria Textil y de la Confección", México, 1991, p. 38.

empresas confeccionistas, tiendas departamentales y plantas piloto que operan con el sistema de Respuesta Dinámica. A su regreso y después de aceptar la aplicación del sistema al sector, se incita al mismo para que tenga una participación más directa y entusiasta en la aplicación del sistema para aprovechar al máximo sus beneficios y transformar al y sector hacerlo mas competitivo a nivel internacional.<sup>30</sup>

#### **2.4.1 PRIMER SEMINARIO PRACTICO EN MÉXICO DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA**

El 23 de Marzo de 1994 se realizó, en la sede de la Camara Nacional de la Industria Textil, el primer seminario práctico sobre "Quick Response" mismo que fue presidido por el Dr. Jaime Serra Puche, titular de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, y por el Ing. Enrique Aranzabal, presidente de esta Cámara. Se contó con la participación de 150 empresas del sector textil, sector confección y tiendas de autoservicio. En este seminario se demostró que en el sector es posible la implementación del istema, siendo el medio idóneo para que, vía el uso de redes electrónicas de comunicación y una perfecta coordinación entre todos los participantes de la cadena productiva, la industria mexicana se modernice y abastezca tanto al mercano nacional como al internacional, basado en la búsqueda de la caldad total en cada etapa del proceso, la eliminación de tiempos improductivos, la óptima utilización de la tecnología y la oferta del mejor servicio.

---

<sup>30</sup> SECOFI, "Programa para el Mejoramiento de las Industrias Textil y de la Confección", México, 1994, p.p. 31 y 32.

Asímismo, se observó que a mediano plazo la aplicación del sistema permite la sustitución de importaciones.

Para el desarrollo de dicho programa se crearon cuatro grupos piloto y se seleccionaron cuatro productos diferentes, los cuales mediante un análisis previo resultaron ser los más competitivos nivel internacional (calcetines, medias, camisetas, ropa interior y suéteres), y tres tiendas de autoservicio (Aurrera, Comercial Mexicana y Gigante).

Cada uno de estos grupos contó con la participación de representantes del sector fibras, de la industria textil y del vestido y representantes de Secofi. Estos grupos tuvieron efecto demostrador para toda la industria textil y de la confección.<sup>31</sup>

#### **2.4.2 SEGUNDO SEMINARIO PRÁCTICO EN MÉXICO DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA**

Como seguimiento que se le dió al programa de Respuesta Dinámica el 20 de Julio de 1994, tuvo lugar el segundo seminario práctico del mismo, el cual tuvo lugar en el auditorio de SECOFI, y fue presidido por el Dr. Jaime Serra Puche, titular de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial.

En este segundo seminario se presentaron los avances de los compromisos asumidos por los grupos piloto, y se dió a conocer la inclusión de nuevos productos, nuevos proveedores y nuevas cadenas de autoservicio y departamentales. En este ejercicio a, además de que se formaron dos nuevos grupos de trabajo, uno de camisas, pantalones y chamarras y otro de

---

<sup>31</sup> SECOFI, Ibid., p. 45.

textiles para el hogar, y se incluyeron a los ya existentes nuevos productos: corsetería, batas para dama y ropa para bebé. En cuanto a las cadenas de autoservicio y departamentales se integraron al grupo Liverpool, K Mart, Sears y Chedraui.

Durante el seminario se difundió el Manual de Respuesta Dinámica expedido por SECOFI, mismo que habla sobre la implementación del sistema para el sector textil y de la confección, y contiene sus objetivos, elementos constitutivos, procedimiento para su implementación, beneficios y apoyos institucionales a su disposición. Dicho manual pretende servir de guía al empresario para adoptar esta filosofía de trabajo, e incluye un cuestionario de autoevaluación, por parte de los proveedores a fin de que ellos mismos valoren su situación e instrumenten una nueva estrategia para su puesta en marcha.

Para la realización de este trabajo se contó con el apoyo y la colaboración de La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, La Asociación Mexicana del Código del Producto, La Asociación Nacional de la Industria Química, El Banco Nacional de Comercio Exterior, La Cámara Nacional de la Industria Textil y la Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

Las cadenas departamentales y de autoservicio, por su parte, manifestaron tener la mejor disposición, no sólo para implementar el sistema a su interior, sino para contribuir a que sus proveedores lo adopten y se enlacen con ellos. De la misma manera, se comprometieron a contactar a sus proveedores con sus asociados en el extranjero, a fin de que se conviertan en exportadores.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> SECOFI, *Ibid.*, p.p. 46-48.

### **2.4.3 EFECTO DE LOS SEMINARIOS PRACTICOS**

Estos dos seminarios sirvieron para despertar el interés del sector respecto al programa pero, a su vez, para concientizar al mismo de que la industria requiere cambios y el programa de Respuesta Dinámica podría ser un buen comienzo. El efecto de ambos seminarios podría resumirse de la manera siguiente:

- \* La viabilidad de esta forma de trabajo, así como los problemas que presentaron al momento de iniciar el programa.
- \* La notable coordinación entre las Cámaras de la industria Textil y del Vestido, de los empresarios y demás participantes hacen más atractiva la implementación de Respuesta Dinámica en el sector.
- \* La demostración del mismo programa
- \* La observación de los alcances del programa
- \* Los problemas que pudieran presentarse al implementar el programa
- \* La formación de cinco grupos de trabajo

Se acordó que los cinco grupos de trabajo continuarán con sus labores, hacia la búsqueda de la calidad total, eliminación de costos innecesarios y un desarrollo óptimo en la producción de las mercancías adecuadas.<sup>33</sup>

Los cinco grupos de trabajo son:

- a) Calcetines-medias-batas-pijamas
- b) Camisetas-ropa interior-ropa para bebé

---

<sup>33</sup> SECOFI, "Seguimiento al Proyecto de Respuesta Dinámica para la Industria Textil y de la confección", México, 1995.

- c) Suéteres
- d) Pantalones-camisas-chamarras
- e) Textiles para el hogar

## **2.5 SEMBLANZA PROBLEMÁTICA Y LOGROS DE LAS GRUPOS DE TRABAJO DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA**

Como ya se observó en puntos anteriores para dar inicio a la aplicación del programa, fue necesaria la formación de cinco grupos piloto de trabajo que se hicieron para hacer más ágil su instrumentación; Cada uno de los grupos contó con participantes de toda la rama involucrada. Asimismo se nombraron coordinadores quienes tendrían a su cargo la función de dar seguimiento al proyecto, así como reportar los avances del mismo.

Una vez que se dió a conocer el programa con sus cinco grupos, se maneja un objetivo común; El de lograr el enlace entre todos los integrantes de la cadena productiva desde la obtención de fibra hasta la comercialización del producto final, vía el uso del sistema de Respuesta Dinámica, además de que todos se mantendrán en tres rubros: Calidad, Precio y Servicio. Una vez que se acordó lo anterior, cada grupo comenzó a trabajar por separado en sus respectivos sectores y se determinaron los productos susceptibles a ser incorporados al sistema considerando a estos competitivos en la industria y que al mismo tiempo pudieran ser exportados así como, también se determinaron a las cadenas participantes.<sup>34</sup> Cada uno de los grupos mostró un comportamiento diferente debido a la propia diversidad de los productos.\* Sin embargo en el

---

<sup>34</sup> SECOFI, Op. Cit.

\* Véase Anexo No. 1.

inicio de la instrumentación se observó una característica común; Todos los integrantes presentaron problemas comunes entre los integrantes, mismos que se plantearon durante las distintas reuniones que se llevaron a y pueden resumirse de la siguiente forma:

- Falta de programaciones a largo plazo
- Falta de calendarios de fechas para presentación de muestrarios de temporada
- Cancelación de pedidos ya formulados sin asumir ninguna responsabilidad
- Devoluciones indiscriminadas de mercancías al termino de la temporada
- Plazo de financiamiento muy largos
- Condiciones comerciales distintas a las de las contrataciones internacionales
- Falta de consulta con el fabricante para saber si se pueden elaborar los mismos productos que se importan
- Falta de cumplimiento en las entregas
- Los productos entregados no son de la misma calidad que las muestras
- Falta de diseño, moda y colorido en los diversos artículos

Si bien es cierto que, estos problemas se presentaron al iniciar la aplicación del programa y que los distintos grupos buscaron la superación de estos obstáculos de una manera integral más que individual, el esfuerzo conjunto permitió recuperar espacios de venta y *ofrecer los productos en condiciones iguales o incluso mejores que las de los productos importados*. Asimismo se pudieron ofrecer servicios al comercio que orienten la decisión hacia la producción mexicana. Se puso especial énfasis en que la Respuesta

Dinámica se viera como un aliado del productor nacional tanto en el mercado domestico como en el exterior.<sup>35</sup>

Es difícil medir los logros alcanzados en el poco tiempo de haber implementado el sistema de Respuesta Dinámica en el sector Textil y de la Confección. Sin embargo, a grandes rasgos estos serían:

- Dar a conocer el concepto de Respuesta Dinámica, el por que de su implementación, transformándose en una herramienta valiosa para la industria.
- Identificación y participación activa de todos los integrantes involucrados en el proceso.
- Definición e implementación de un sistema informatico que enlace y facilite la relación entre toda la cadena productiva y comercial.
- Detección y planteamientos de corrección de los problemas más recurrentes que afecta las relaciones entre los involucrados.
- El desarrollo de una estrategia de mercado con programaciones para eficientar y apoyar la labor de los fabricantes de las mercancías.
- La implementación de una nueva mentalidad de negocios entre los diferentes eslabones de la cadena productiva, que en medida de lo posible permita lograr la sustitución de importaciones.
- Acercamiento entre las Cadenas de Autoservicio y los diferentes proveedores, haciendo real el planteamiento de "Relación de Socios".<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> SECOFI, Ibid.

<sup>36</sup> SECOFI, Op. Cit.

### **CAPITULO 3**

### **PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN CON LA APERTURA COMERCIAL DE MÉXICO Y LA APLICACIÓN DEL T.L.C.**

## **CAPITULO 3 PERSPECTIVAS DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN, CON LA APERTURA COMERCIAL DE MÉXICO Y SU INGRESO AL T.L.C.**

### **3.1. LA APERTURA COMERCIAL DE MÉXICO Y SU INGRESO AL GATT.**

Los nuevos cambios en la economía mundial y la crítica situación a la que llegó nuestro país a principios de la década de los ochenta, hicieron necesario realizar cambios profundos en las políticas y en los instrumentos económicos, pues de otra manera México no hubiera podido estar en condiciones de participar en la nueva estructura internacional, en la que los bloques económicos y la globalización adquieren una singular importancia.

Para poder incorporarse con éxito a la economía mundial el país introdujo durante la mayor parte de la década pasada severas reformas económicas y adoptó decisiones de gran trascendencia para dejar atrás una economía sumamente protegida durante décadas. Si bien esta protección le permitió instalar un parque industrial importante, el modelo económico de sustitución de importaciones en el que se basaba, ya no proporcionaba al país las divisas que éste necesitaba para sus nuevas etapas de desarrollo.<sup>37</sup>

Después de las drásticas medidas que México adoptó en 1982, cuando surge una de las crisis económicas más importantes del país, fue necesario revisar a fondo la política seguida y encontrar nuevos rumbos que le dieran una salida a los problemas que lo llevaron a la grave situación económica.

---

<sup>37</sup> Millán B. Julio a., "La Cuenca del Pacífico", México, 1992, p.p. 101-103.

La política de comercio exterior que México siguió tradicionalmente se manejó mediante tres instrumentos: el impuesto Advalorem, el requisito previo y el precio oficial como base para el cobro de los impuestos de importación y exportación. Esos tres instrumentos coexistieron muchos años. De acuerdo con las circunstancias del comercio exterior del país se incrementaban o reducían los impuestos, se aumentaba o disminuía el número de fracciones sujetas a permiso o se aplicaban los precios oficiales a más o menos fracciones arancelarias. Esos eran frecuentemente mayores a los reales, lo cual fue equivalente a una sobretasa arancelaria para otorgar la protección que era solicitada por las industrias del país.

De 1958 a 1970 se aplicó la política conocida como "Desarrollo Estabilizador", que se caracterizó por la sustitución de importaciones mediante la cual se trató de producir todos los bienes que fueran valiosos, sin importar el costo social y sin un mecanismo que permitiera evaluar adecuadamente el futuro de las industrias productoras de esos bienes en un contexto de competitividad internacional. Al amparo de esta política se hicieron inversiones para producir incluso mercancías en las que México no tenía una ventaja comparativa en mano de obra ni en insumos nacionales. En cambio, se apoyaron muchas industrias intensivas en capital, recurso escaso en México. Eso produjo importantes problemas de desempleo, distribución del ingreso y reducción de la capacidad del gobierno para intervenir en obras de infraestructura. Sin embargo durante esa época el PIB de México creció a elevadas tasas; la inflación fue similar a la de otros países desarrollados, y se lograron un tipo de cambio estable, una deuda pública reducida en relaciones con el PIB, un déficit gubernamental bajo, una

correlación muy estrecha del circulante monetario con el crecimiento del producto y las tasas de interés positivas en términos reales.<sup>38</sup>

Con el gobierno de Luis Echeverría Álvarez (1970-1976) se estableció el modelo denominado "Desarrollo Compartido", que puso especial acento en el incremento del empleo y en mejorar la distribución del ingreso. Su instrumento principal fue el aumento del gasto público tanto corriente como de inversión. En esa época se incrementó notablemente el otorgamiento de estímulos fiscales; los ingresos crecieron menos que el gasto, lo que desencadenó la inflación; se redujeron las tasas de interés y el ahorro financiero; el creciente déficit gubernamental se financió por medio del sistema bancario, la emisión de circulante y la deuda externa, y se incrementaron notablemente los subsidios para evitar el crecimiento de los espacios de los productos básicos, lo que determinó que el déficit gubernamental se ampliará aún más.

El desajuste de las finanzas públicas y el estancamiento del consumo originados por el deterioro del poder adquisitivo, así como la excesiva liquidez resultado de una política expansionista del gasto corriente del sector público, de la insertidumbre de los empresarios en año de elecciones presidenciales y del debilitamiento de la inversión pública y privada reales determinaron retiros masivos de fondos del sistema bancario. Ante las crecientes fugas de capitales, el 31 de agosto de 1976, en que se rebasaron las posibilidades a pesar del elevado crecimiento del déficit gubernamental de contener la inflación y el desequilibrio de la balanza de pagos contratando deuda externa o sosteniendo artificialmente la paridad del peso, se abandonó el tipo de cambio fijo que se había mantenido durante 26 años, se modificó por una flotación controlada que inició el

---

<sup>38</sup> Millán, Op. Cit., p. 104.

proceso de devaluaciones sucesivas a que ha estado sujeta la economía mexicana durante los años pasados.<sup>39</sup>

La moderada política de liberación comercial que se inició en 1978 no tuvo un marco macroeconómico adecuado, lo que propició una nueva política proteccionista; el ambiente de desconfianza imperante en esta situación dio lugar a una nueva fuga de capitales que originó el establecimiento en 1982, el control generalizado de cambios; Como resultado de esto el sistema de protección a las importaciones se dio en la política de José López Portillo (1976-1982), la cual se caracterizó por un crecimiento importante del PIB de 1978 a 1981 debido al aumento de los precios del petróleo; Sin embargo ante las nuevas expectativas de grandes ingresos de divisas por este concepto creció el déficit gubernamental como resultado del incremento en el gasto. Con ello aumento la inflación, y al empezar a disminuir los precios del petróleo hacia fines de 1981 no se redujo el gasto con el argumento de no dejar inconclusas las obras iniciadas, lo que dio lugar a un amplio crecimiento del circulante de la deuda externa y el déficit gubernamental. Se controló el 85% de las fracciones arancelarias en 1981 y el 100% en 1982, con el establecimiento del control generalizado de cambios. Para controlar la situación el gobierno del presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988), estableció una política de "Renovación Pragmática" con lo que redujo en dos terceras partes el gasto público, no obstante, el sismo de 1985 y las caídas de los precios del petróleo en 1986 y 1988 redujeron los ingresos gubernamentales y se incrementó el déficit público debido a las erogaciones originadas por el servicio de la deuda. Durante esos años se aplicó una política de liberación comercial, consistente en que a partir de 1983 se redujeran las tasas arancelarias en dos terceras partes, al tiempo

---

<sup>39</sup> Millan, Op. Cit., p. 107.

que el deslizamiento del peso en relación con el dólar encareció las importaciones, en ese año se mantuvo toda la tarifa de importación sujeta a permiso previo; Esos factores aunados al control generalizado de cambios decretado en 1982, y a la escasez de divisas, impidieron que las importaciones crecieran. En 1984 empezaron a liberarse algunas fracciones arancelarias, mientras que se aumentaron temporalmente de las que habían sido liberadas. Para ese año solo el 35% del valor de las importaciones estaba sujeto a permiso previo. A partir de 1985, el proceso de liberación avanzó rápidamente: el valor de la importación de las fracciones sujetas a permiso descendió 12% en relación a 1984. El 25 de julio de 1985 se liberaron del requisito de permiso previo de importación 3 064 fracciones, que se sumaron a las 5 219 que ya habían sido liberadas, lo que redujo las fracciones sujetas a permiso a 8% del total, mientras que en 1984 eran solo el 65%.<sup>40</sup>

Ya para 1986, los aranceles se redujeron y se comprimieron a cuatro tasas: 20, 22.5, 37 y 45%, aunque aquí nuevamente el proceso devaluatorio fue de más de 100% con respecto a 1985, lo que compenso la reducción de los aranceles. Por otro lado la política económica del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), se caracterizó por los siguientes aspectos principales: combate a la inflación, apertura comercial, disminución del déficit del sector público, ampliación del superávit primario de las finanzas públicas, desincorporación de las empresas del estado, promoción a la inversión y renegociación de la deuda externa del sector público. Su objetivo fue obtener desarrollo con estabilidad. En síntesis esta política se orientó al crecimiento de la inversión, tanto pública como privada, nacional o extranjera, otorgo especial atención al crecimiento de las exportaciones no

---

<sup>40</sup> Millan, Op. Cit., p.p. 11-113.

petroleras, además pretendió realizar una reforma fiscal con reducción de tasas impositivas y ampliación de la base tributaria. Esta política vino a remarcar la gran apertura comercial era lógico que México la aprovechara para obtener su ingreso al GATT y disfrutar así de las preferencias arancelarias atorgadas a sus miembros, lo que además produjo credibilidad respecto al programa de apertura comercial.

De tal manera que la apertura comercial del México significó abandonar de manera acelerada las tesis proteccionistas que sustentaron la política comercial y de industrialización en más de cuatro décadas y sustituirlas por una doctrina librecambista, adaptadas a las condiciones actuales del comercio internacional.

*“La política librecambista implementada por el gobierno mexicano tiene como característica esencial el desarrollo en medio de un contexto internacional acentuadamente proteccionista. Pero además, la apertura al exterior implica algo que va más allá de lo estrictamente comercial y que se manifiesta de manera adicional en una clara tendencia hacia la libertad cambiaria, la cual se ha venido modificando con celeridad desde 1983 y resulta un elemento indispensable para la implementación de la apertura al exterior.”<sup>41</sup>*

La entrada de México al GATT se inició a partir de 1983 cuando el gobierno mexicano decidió en atención a la Carta de Intención suscrita con el FMI llevar a cabo una revisión de los sistemas de protección industrial, lo que tiempo atrás eran severamente cuestionados, pues se reiteraba el argumento de la vieja Escuela Clásica de la Economía en el sentido de que el proteccionismo implícito en las doctrinas mercantilistas que operó desde el

---

<sup>41</sup> Calderón Martínez Antonio “Mundo de la Exportación y Mercados Internacionales”, México, 1995, p. 457.

siglo XVI sólo propiciaba industrias ineficientes y que por haber creado un mercado cautivo los consumidores eran obligados a adquirir productos de baja calidad y altos precios.

Ante esto, el Estado Mexicano decidió iniciar una rápida apertura al exterior, que como, ya se ha dicho eliminó los sistemas de permisos previos y substituyéndolos por aranceles, los que resultan ser de carácter librecambista. debido a lo bajo de éstos de 10 al 20% ad-valorem, lo que es muestra la tendencia a abrir las fronteras de nuestro país a las mercancías del exterior para supuestamente obligar a la industria local a que compita con ellas. Esta situación sólo implicó el natural proceso de eliminación de los débiles para que en aras de este eficientismo sólo queden los más fuertes, o sea en el caso concreto de México, que subsistan en el mercado exclusivamente las grandes corporaciones transnacionales, las industrias y comercios nacionales que por situación monopólica están en condiciones de soportar la desleal competencia interna externa.<sup>42</sup>

Por otra parte, México se abrió al exterior con una política comercial que no se ha instrumentado, en razón de los intereses de México ni en función de apoyarse en ella para combatir la crisis económica, sino, esencialmente, obedeciendo a presiones externas que estaban implícitas desde 1979. Tales presiones parten de la Ley de Acuerdos Comerciales de 1979 de los EUA, al obligar a los países socios de los EUA a eliminar subsidios a sus exportaciones ; a ser más liberales en materia de acceso a las exportaciones norteamericanas y sobre todo por el hecho de que sólo se resolverían controversias comerciales en el seno del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), de tal manera que quienes se rehusaron a ingresar a este organismo, se harían acreedores automáticamente a la aplicación de

---

<sup>42</sup> Ortiz W. Arturo, "Introducción al Comercio Exterior de México", México, 1993, p. 159.

impuestos compensatorios. Esto a su vez se reiteró con mayor vigor en la nueva Ley de Comercio y Aranceles de los EUA, emitida en 1984, en la que se obliga a los países a que liberalicen su comercio con EUA so pena de quedar eliminados del Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias. Se podría decir que el ingreso de México al GATT, no implicó más ventajas para el país que poder seguir disfrutando de las bondades del comercio con EUA.

El Acuerdo General Sobre Tarifas Aduaneras y Comercio GATT, esta formado por más de cien países que realizan más de 90% del comercio mundial. Su objetivo es liberar el comercio internacional y así promover el desarrollo económico y el bienestar de todos los pueblos. Es el único organismo multilateral que fija normas para regir el comercio internacional.

La participación de México en el Gatt, cuyo protocolo de adhesión fue firmado por el secretario de Comercio y Fomento Industrial en agosto de 1986, es muestra de la voluntad del gobierno mexicano de liberar el comercio, ya que sus postulados fundamentales son: una considerable reducción de los aranceles aduaneros y de las barreras no arancelarias, tales como licencias y cuotas de importación; el no establecimiento de precios oficiales como base del pago de los impuestos de importación; evitar las prácticas desleales de comercio como el dumping y las subvenciones a la exportación, y generalizar las concesiones otorgadas a un país y a todos los miembros del GATT.<sup>43</sup>

Actualmente México es uno de los países que tiene su economía más abierta al comercio exterior, sin que a partir de la fecha de adhesión haya habido una reciprocidad que compense el esfuerzo que México ha hecho en este campo. En muchos países existen aranceles a la importación superiores

---

<sup>43</sup> Ortiz, Op. Cit., p.p. 163-166.

a los de México, así como diversos tipos de restricciones no arancelarias. Uno de los objetivos de la apertura comercial es negociar en el GATT y en otros foros multilaterales o regionales, así como en los bilaterales, que se lleve a cabo una liberación comercial similar a la que ha hecho México.

Al ser México un país en desarrollo, garantiza el derecho a recibir el trato especial y más favorable previsto en el GATT par países en desarrollo. Se acepta el carácter prioritario que México otorga al sector agrícola, y por lo mismo continuara aplicando su programa de sustitución gradual de permisos previos de importación por aranceles en la medida que esto sea compatible con los objetivos de su política económica. De conformidad con lo suscrito en el GATT, México se compromete a continuar eliminando dichos premisos, aunque esa cancelación no quedo sujeta a ningún calendario específico, ni guarda relación porcentual con el total de fracciones arancelarias que integran la Tarifa de Impuestos General de Importación vigente a esa fecha.

Las circunstancias en las cuales México logró su adhesión al GATT fueron favorables, y sus compromisos de liberación comercial o eliminación de medidas no arancelarias no constituyeron una presión para el desarrollo económico del país ni afectaron a ninguna rama industrial. Sin embargo puesto que la apertura comercial buscaba hacer eficiente una planta industrial sobreprotegida por casi cinco décadas, lo convenido en el GATT, tanto en el nivel arancelario como en el plazo de desgravación, pronto fue dejado atrás alcanzando a los bajos niveles arancelarios señalados. Lo mismo sucedió con los permisos de importación y los precios oficiales (precios de referencia), que fueron eliminados antes de los plazos establecidos en la negociación con el GATT.

Especial importancia tuvo el hecho de que las partes contratantes estaban conscientes de la intención de México de aplicar su Plan Nacional de Desarrollo y sus programas sectoriales y regionales. El compromiso de México se circunscribe a la utilización de los instrumentos de política comercial para realizar dichos programas y, en consecuencia, no quedaron comprometidos los instrumentos de política fiscal, financiera y monetaria, entre otras. También fue importante que México ejercería su soberanía en sus recursos naturales de conformidad con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. De acuerdo con ello, México podrá mantener ciertas restricciones a la exportación relacionada, en particular con el sector energético, sobre la base de sus necesidades sociales y de desarrollo, siempre y cuando tales medidas se apliquen junto con restricciones a la producción o al consumo nacionales. En virtud de que no existen antecedentes en el GATT para determinar las proporciones que deben guardar las restricciones a la exportación en relación con la producción, puede mantener y aun variar la parte que de esa producción se destina a la exportación del modo que mejor convenga al interés nacional, sin que eso pueda considerarse una violación a las normas del GATT. Hasta la fecha, debido al crecimiento de la demanda de productos petroleros a México, no se ha reducido la proporción de las exportaciones petroleras, sino que éstas se han incrementado al máximo disponible debido a las requisiciones internacionales originadas por la crisis del Golfo Pérsico. Sin embargo debe quedar claro que México no negoció el petróleo.

Cabe mencionar que el GATT además de sus reglas generales se rige también por seis códigos de conducta, por medio de estos sus miembros se comprometen a no poner obstáculos en aspectos específicos del comercio exterior. A la fecha de su adhesión al GATT México no suscribió ninguno de

los códigos , sin embargo el 24 de julio de 1987 firmo los siguientes cuatro: Código sobre licencias de importación, el de valoración aduanera, el antidumping y el de obstáculos técnicos al comercio. y el único que no ha firmado es el de compras gubernamentales.<sup>44</sup>

### **3.1.1 EL INGRESO DE MÉXICO AL GATT CLAVE DE LA APERTURA EXTERNA**

Uno de los asuntos que más acaparan la atención en los años ochentas, fue sin duda el proceso de adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio GATT, que desde su fundación ha intentado coordinar el comercio mundial teniendo como objetivo abolir gradualmente las barreras arancelarias y no arancelarias al igual que eliminar las practicas desleales en el comercio mundial.

México desde la fundación del GATT rechazó participar en tal organismo al advertir la inutilidad de ser un socio más, y donde la mayor parte de las decisiones se tomaban preponderantemente por las potencias comerciales, quienes imponían, como lo siguen haciendo hasta ahora, los lineamientos generales y particulares, acerca de las políticas de comercio exterior, siempre acorde a sus intereses.<sup>45</sup>

México, sin embargo siempre asistió a las diversas rondas de negociación en calidad de observador, por lo que a pesar de no ser socio, estuvo vinculado con la problemática y rumbo de las discusiones sobre comercio mundial sin que existieran presiones o intereses especiales para que se integrara como socio.

---

<sup>44</sup> Heller Robert H. "Comercio Internacional", España, 1993, p.p. 231-235.

<sup>45</sup> Se calcula que alrededor del 60% del comercio mundial está en manos de países desarrollados, a través de sus grandes corporaciones transnacionales.

Los motivos para que México iniciara su proceso de adhesión al GATT, empezaron desde 1978, para ello se integró todo un grupo de negociadores que elaboraron en 1979 un protocolo de adhesión, el cual tras una consulta popular fue rechazado en una primera instancia. Sin embargo, los Estados Unidos, en su Ley de Acuerdos Comerciales de 1979, estableció la obligación de participar en el GATT, con la amenaza de que quienes se rehusaran se harían acreedores a la aplicación de sanciones compensatorias a productos que se consideran de acuerdo al Congreso como subsidios en el exterior.

A partir de este ordenamiento y en virtud del rechazo de México a ingresar al GATT, vino una avalancha de impuestos compensatorios a multitud de productos mexicanos, lo que a partir de 1983 y a raíz de la firma de la Carta de Intención con el FMI generó que México iniciará el conocido proceso de apertura comercial consistiendo como se dijo en el desmantelamiento del proteccionismo a la industria nacional, a través de la sustitución de los sistemas de permisos previos por bajos aranceles.

Puede decirse que a partir de ese año, se sientan las bases de dicha política, la cual hacia 1986 se fue consolidando plenamente, ya que alrededor de un 90% de la tarifa de importación se ha liberado, con aranceles que van del 10 al 20 por ciento máximo.

Una vez que México liberó su comercio, eliminando subsidios a sus exportaciones, y suscrito en el Entendimiento Comercial sobre subsidios e impuestos compensatorios, resultaba superfluo el ingreso del país al GATT, pues en forma bilateral y merced a los acuerdos con el Fondo Monetario Internacional, se había logrado plegar la política comercial de México a las leyes comerciales de los Estados Unidos.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Heller, *Ibid.*, pp. 178-180.

### **3.2 TRATADOS Y ACUERDOS COMERCIALES PREFERENCIALES SUSCRITOS POR MÉXICO DESPUÉS DE HABER ENTRADO AL GATT.**

A fines del siglo XX no deja de ser paradójico que nuestro continente haya sido desde el siglo pasado precursor del pensamiento integracionista, no obstante estamos rezagados frente a otras regiones del planeta. Por eso se busca sentar bases firmes al cambio libre y a la cooperación efectiva, para la apertura comercial la cual se ha caracterizado por un proceso amplio y acelerado lleno de transformaciones.

La nueva coyuntura mundial altera los equilibrios establecidos, modifica las relaciones de poder y abre nuevas posibilidades a los países que tengan la capacidad para adaptarse, oportunamente a esta nueva dinámica. Es por eso y debido a la velocidad con que se han producido los cambios en el contexto internacional constituye una exigencia para México renovar e innovar su política comercial.<sup>47</sup>

Nuestro país ha buscado diversas alternativas para su política comercial y más aún después de haber ingresado al Gatt donde busca ampliar sus alternativas comerciales y las relaciones económicas participando en negociaciones colectivas o bilaterales. Hoy día el gobierno mexicano ha signado cinco Acuerdos Comerciales Preferenciales los cuales son:<sup>\*</sup>

- 1) Acuerdo de Complementación Económica México-Chile.
- 2) Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica
- 3) Tratado de Libre Comercio entre México, Colombia y Venezuela, o Grupo de los 3 (G-3)

---

<sup>47</sup> Serra Puche Jaime, "Las Relaciones Comerciales de México con el Mundo", México 1990, p. 18.

\* Véase Anexo No. 2.

- 4) Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia
- 5) Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá

México busca en todos estos Tratados una cobertura amplia para todos sus negocios o lo que es lo mismo, la desgravación arancelaria, la eliminación de barreras no arancelarias que cedan espacio para acabar con las prácticas desleales de comercio y todos aquellos obstáculos que impiden la negociación transparente, busca además la creación de mecanismos ágiles y efectivos de promoción comercial y de inversión, lo que a su vez permita la formación de regiones más poderosas.<sup>48</sup>

### **3.3 DESGRAVACIÓN ARANCELARIA PARA LOS TRATADOS O ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO EN MATERIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN**

Como ya se ha visto México en los últimos años ha llevado a cabo cambios importantes en su política económica, la búsqueda de nuevos mercados y, por lo tanto la formación de nuevos bloques económicos; Esto nos lleva a considerar acuerdos que además de la desgravación arancelaria y de la eliminación de la mayoría de las restricciones no arancelarias, contengan aspectos que no limiten nuestras exportaciones, o que no les den seguridad. Es por todo esto la importancia de los términos en los que se firme algún tratado.

---

<sup>48</sup> SECOFI, "México y América Latina, Acuerdos y Negociaciones de Libre Comercio", México, 1994, p.p. 4-10.

En todos los tratados o acuerdos comerciales preferenciales se fija la desgravación arancelaria para cada sector de acuerdo a los intereses de cada integrante.

En todos los tratados firmados recientemente, la desgravación arancelaria para el sector textil y de la confección se ha manejado en la mayoría de los casos con un arancel máximo. Así por ejemplo tenemos el Acuerdo de Complementación México-Chile,\* donde se fijaron un arancel común del 10%, el cual se reduce gradualmente en un periodo de cinco años, dicha desgravación enmarca a la mayoría de los productos pero , así mismo hay productos que contemplan una desgravación más lenta en un período de siete años los que significa una desgravación lenta y a largo plazo donde ya los bienes del sector se encuentran libres de impuestos.<sup>49</sup>

En el caso del tratado que se mantiene con Costa Rica, indica la eliminación de sus aranceles respectivos sobre bienes textiles y del vestido conforme a un calendario que contempla aranceles libres en diferentes periodos.\* En el acuerdo negociado con Bolivia, basa también su desgravación en un calendario que prevee el arancel libre para el año 2006.\* Mientras que en el Tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, se eliminan todos los picos arancelarios en Estados Unidos para los productos textiles y confeccionados, y con Canadá se basan en un periodo de desgravación de ocho años, sin embargo con ambos países se prevee el arancel libre para el año 2003.\* Por ultimo en el tratado con Colombia y Venezuela, se estipula que los integrantes

---

\* Véase Anexo No. 3.

<sup>49</sup> SECOFI, "Guía Sobre Comercio e Inversión Extranjera para la Industria Textil y de la Confección en México", México, 1994, p. 13.

\* Véase Anexo No. 4.

\* Véase Anexo No. 5.

\* Ver detalles en Anexo No. 6.

eliminarán progresivamente sus aranceles sobre los productos textiles en diez etapas iguales pero tendrán Preferencia Arancelaria Regional.\*

Como podemos observar en cada uno de sus acuerdos comerciales México cede la proporción del impuesto de importación conjuntamente con sus socios.<sup>50</sup>

### **3.4 SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN TRATAMIENTO ARANCELARIO**

Desde la apertura comercial de México, su política arancelaria se inscribe en el marco del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), al que pertenecemos desde 1986, el cual determina el arancel máximo que los países miembros se deben de otorgar mutuamente.

Los niveles de impuestos que México cobra a sus importaciones, en términos generales, son del 0%, 5%, 10%, 15% y 20%.

En el sector Textil y de la Confección maneja un arancel promedio que se aplica a las importaciones es de un 20%, sin embargo, hay algunas fracciones para las cuales el arancel se incrementa en un 35% para proteger a la industria nacional de la competencia externa, mientras que en materia de exportaciones no se aplica ningún arancel a los productos del sector que se venden en el exterior. Lo que se ha hecho es instrumentar una agresiva política de negociación comercial que permita obtener un mejor trato arancelario para nuestros productos, sobre todo con aquellos países con los que se tiene mayor intercambio comercial.

---

\* Ver Anexo No. 7.

<sup>50</sup> SECOFI, Op. Cit.

En este marco se inscriben los Acuerdos Comerciales, firmados, por ejemplo, con la Asociación Latinoamericana de integración (ALADI), y con la Comunidad Económica Europea (CEE).

Con la ALADI se han instrumentado Acuerdos parciales a nivel bilateral, donde se han concertado preferencias arancelarias, con la CEE, nos beneficiamos del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP), donde sus característica principal es la concesión de preferencias sin reciprocidad. Así mismo se han negociado Tratados de Libre Comercio con diferentes países donde los miembros se conceden recíprocamente tratamiento preferencial en base a una desgravación arancelaria, a través de las listas especiales acordadas mutuamente.<sup>51</sup>

Dentro de las políticas no arancelarias para el regulamiento de las importaciones se encuentran las Cuotas o Cupos, estos son un instrumento que utiliza un determinado país para regular el flujo del comercio y tienen la finalidad de proteger a la industria local del país que las impone.

En la rama textil le llamamos cuota a la cantidad de un producto que podemos exportar hacia cualquier país con el cual México tiene suscrito algún tipo de tratado. Las cuotas se imponen sobre productos sensibles cuya estructura es insuficiente para soportar la competencia externa, permiten un período "de gracia", para que el aparato productivo busque y encuentre la manera de volverse más eficiente y competitiva.

El esquema de apertura comercial actual ha permitido la liberación de cuotas para un gran número de productos con todos los países que comerciamos. No obstante, aún quedan algunas categorías sujetas a ellas, que se eliminarán paulatinamente, sólo con Estados Unidos.

---

<sup>51</sup> SECOFI, Ibid, Sector..., p.p. 3-5.

De la misma manera existe también la Visa Textil, la cual es un documento que pide SECOFI, y que se refiere para exportar productos textiles y confeccionados que se encuentran sujetas a cuota por parte de los Estados Unidos. Las artesanías textiles no están sujetas a cuota, pero es requisito indispensable presentar la factura que ampara la mercancía antes de cada exportación. Además debe incluir la leyenda "Hecho a mano 100%", para poder aspirar a que le sea expedido un certificado de exportación textil.

En las preferencias arancelarias se encuentra también el Arancel Cupo el cual se otorga a bienes textiles y prendas de vestir no originarios, dentro de los acuerdos comerciales firmados por México como con Estados Unidos, Canadá, Colombia, Costa Rica, Bolivia a los siguientes productos no originarios.

- Prendas de vestir de algodón y fibras artificiales y sintéticas
- Prendas de vestir de lana
- Telas y bienes textiles de confección simple
- Hilos de algodón y fibras artificiales y/o sintéticas

Con Estados Unidos, se negoció un arancel cupo adicional que comprende los bienes textiles y del vestido de los capítulos 61, 62 y 63, que sean cosidos o ensamblados en México de acuerdo a la fracción arancelaria estadounidense de tela, tejido o tramada fuera del territorio de México o Estados Unidos.<sup>52</sup>

Para gozar de las preferencias y desgravaciones arancelarias que contienen los Tratados y acuerdos firmados por México con los diferentes países, es necesario que los bienes o mercancías tanto de exportación aún como de importación cubran el requisito del Certificado de Origen.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> SECOFI, *Ibid.*, p.p. 5-7.

<sup>53</sup> SECOFI, *Ibid.*, Sector..., p., 10.

### **3. 5 INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN SECTOR ESPECIAL EN EL TLC.**

Tres son los sectores que, en el contexto del TLC, han sido negociados de forma especial, ello es razón de su peso específico en la economía mexicana y/o de su grado de desarrollo en comparación con aquel que tiene los mismos sectores en los Estados Unidos y Canadá. Tales sectores son: el Textil, el Automotriz y el Agrícola.

El sector textil esta integrado por las empresas que se dedican a la fabricación de hilo, ala producción de telas y a la confección de prendas de vestir. En México existen aproximadamente once mil empresas dedicadas a tales actividades y dan empleo a 850 mil trabajadores aproximadamente. Las exportaciones de la industria textil mexicana hacia Norteamérica suman anualmente 967 millones de dólares, de los cuales 950 provienen de los Estados Unidos y el resto de Canadá. Las exportaciones textiles de México hacia los Estados Unidos están limitadas por cuotas y gravados por aranceles, con el TLC, se pretende otorgar un trato especial a esta industria.<sup>54</sup>

Las negociaciones del TLC: entre México, Estados Unidos y Canadá, en materia de bienes textiles y confeccionados están contenidos en los artículos 302 del documento, con acuerdos en 4 áreas básicas; Eliminación de Cuotas, Desgravación Arancelaria, Reglas de Origen y Salvaguardas.<sup>55</sup>

#### **1) Eliminación de Cuotas**

---

<sup>54</sup> Damm Amal Arturo, "T.L.C. Oportunidades, Retos y Riesgos, Análisis Crítico", México, 1994, p.p. 124-136.

<sup>55</sup> SECOFI, "Resumen Tratado de Libre Comercio de América del Norte", México, 1994.

En este apartado se habla del beneficio que tendrán más del 90% de las Exportaciones que México haga a Estados Unidos. Debido a que las cuotas se eliminan cuando entre en vigor el tratado a los productos que cumplan con las reglas de origen. Sin embargo nuestro país mantendrá sus restricciones actuales a la importación de ropa usada. No obstante, se creo un Comité sobre comercio de ropa usada, con el fin de evaluar los efectos que pueda tener sí se eliminan dichas restricciones.

## **2) Desgravación Arancelaria**

Como ya se vio en puntos anteriores se eliminaron los "picos arancelarios" en Estados Unidos para las exportaciones mexicanas, y tendrán un arancel máximo que se reducirá de 60% al 20%. Mientras que con Canadá se manejó un período de desgravación especial de 8 años. Y en plazo máximo de 10 años, los tres países reducirán el nivel arancelario inicial. Cada uno de los tres países exentará de pago de arancel a los productos textiles y confeccionados de tipo artesanal. En 1994 Estados Unidos eliminó los aranceles sobre bienes textiles y del vestido que sea ensamblados en México a partir de telas totalmente formadas y cortadas en Estados Unidos y que de alguna manera fueran exportados y reimportados a Estados Unidos. Además de que exento de arancel a las muestras comerciales.

## **3) Reglas de Origen**

En cuanto a este apartado la mayoría de los productos textiles y confeccionados se deben elaborar con hilo fabricado en la región. Mientras que la exportación de hilos e hilados y ciertas prendas de punto, deben fabricarse con fibras producidas en la región. Solo en el caso de que en la región no exista oferta suficiente para cubrir la demanda de ciertas

telas(seda y lino), se permitirá, el uso de telas de países que no son miembros del tratado. En el caso de los productos que no cubran las reglas de origen, México podrá exportar 77.8 millones de metros cuadrados de tela para la confección y 31 millones de metros cuadrados de tela sin confeccionar lo que significa el cupo de preferencia arancelaria. Ya en 1998 se hará una revisión de las reglas de origen.

#### **4) Salvaguardas**

En este apartado se busca elevar aranceles o imponer cuotas transitoriamente, en los casos en que la industria local enfrente daños graves o amenaza real de daño.<sup>56</sup>

Si los productos cumplen con las reglas de origen, los países importadores sólo podrán establecer, hasta por tres años aquel arancel que este vigente antes de que entre el tratado en vigor. Mientras que para los productos que no cumplan la regla de origen, los países podrán imponer restricciones cuantitativas, hasta por tres años, y sólo a las exportaciones que rebasen el valor registrado en el momento de decretarse la salvaguarda. También se plantea que los cambios tecnológicos o las preferencias del consumidor no serán considerados como factores de perjuicio o amenaza.

Cualquier medida que sea tomada no podrá mantenerse por más de tres años o que tenga algún efecto después de la transición.

Cuando sea el término de la medida, el arancel será el que, de acuerdo con el calendario original para esa etapa de eliminación arancelaria, hubiere estado en vigor un año después del inicio de la adopción de la medida, y se iniciará a partir del 1º de enero del año siguiente ala terminación de la medida. La salvaguardas no se adoptaran contra un bien particular originario

---

<sup>56</sup> SECOFI, Op. Cit, Guía....

en territorio de otra parte, por más de una vez. Así mismo la parte que adopte una medida de salvaguarda proporcionará a la otra una compensación de liberación comercial mutuamente acordada, ya sea en forma de concesiones que tengan efectos comerciales substancialmente equivalentes para la otra parte, o que sean equivalentes al valor de los aranceles adicionales esperados, como resultado de la adopción de la medida.<sup>57</sup>

De acuerdo con las disposiciones del tratado los productos del sector textil y de la confección de México con Estados Unidos son:

Hilados de algodón (excepto hilo de coser) c/un contenido de algodón inferior a 85% en peso, s/acond. p/la venta al por menor de título superior al número métrico 52 pero inferior o igual al número métrico 80, Tejido de algodón c/contenido de algodón superior o igual al 85% en peso, de gramaje superior a 200g/m cuadrado, crudos de ligamento o sarga cruzado de curso inferior o igual a 4, Hilados de fibras sintéticas discontinuas (excepto hilo de coser) s/acond. p/vta. al por menor c/un contenido de fibras discontinuas acrílica o modarílica superior o igual al 85 en peso retorcidos o cableados, Camisas, blusas camiseras y polos, de punto, de algodón para mujeres o niñas, Bragas de algodón, Sweaters, jerseys, pollovers, cardigans, chalecos y artículos similares incluido con cuello de cisne, de punto de fibras sintéticas o artificiales, que contengan un peso 25% o más de cuero, Los demás que contengan en peso 23% o más de lana o pelo fino, Pantalones de algodón con peto, Los demás pantalones con peto de fibras sintéticas que contengan 36% o más en peso de lana o pelo fino, Los demás pantalones y pantalones cortos impermeables, Los demás pantalones de

---

<sup>57</sup> SECOFI, Op. Cit., Guía..., p.p.21 y 22.

algodón con peto, Las demás prendas de vestir de fibra sintética o artificial para mujeres o niñas, Sostenes que contengan encajes, tul o bordados.

Por otra parte los productos más beneficiados por el TLC en el comercio de México con Canadá son:

Tejido de algodón con un contenido de algodón superior o igual a 85% en peso, de gramaje superior a 200 g/m<sup>2</sup> (los demás tejidos), Hilo de filamentos sintéticos (excepto hilo de coser) s/acond. para la venta al por menor incluidos los de poliéster parcialmente orientados, Los demás tejidos con un contenido de filamentos de poliéster texturados, superior o igual a 85% en peso crudos o blanqueados, Tejido con un contenido de fibras sintéticas discontinuas superior o igual a 85% en peso (crudos o blanqueados), Telas sin tejer incluidas las impregnadas recubiertas, revestidas o estratificadas, Alfombras de nudo de material textil, incluida la confección de las demás materias textiles, Chales, pañuelos p/el cuello, pasamontañas, bufandas, mantillas, velos y artículos similares, Trajes o ternos de lana o de pelo fino, Pantalones, pantalones con peto y pantalones cortos de algodón para mujeres o niñas, Mantas de fibras sintéticas (excepto las eléctricas).<sup>58</sup>

Se podría decir que para la industria textil y de la confección mexicana el TLC implica la posibilidad de exportar más libremente a un mercado que consume mil por ciento telas y prendas de vestir en comparación con el consumo nacional. De la permanencia en los mercados canadiense y estadounidense, el potencial de nuestra industria se verá actualizado y se traducirá en más crecimiento, más empleos y mayores ingresos, atendiendo a las asimetrías de que la industria textil y de la confección mexicana

---

<sup>58</sup> Damm, Op. Cit., p.p. 87-97.

contará con más tiempo para convertirse y enfrentar competitivamente los retos del TLC:

### **3.5.1 VENTAJAS DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN CON EL TRATO ESPECIAL EN EL TLC.**

Como se ha visto en los capítulos anteriores el programa de Respuesta Dinámica representa un concepto de agilización que cubre toda la cadena entera de abastecimiento, enlazada en cada eslabón, para logra una distribución inmediata a los gustos del consumidor, con el objetivo final de lograr una integración funcional total de un sistema supereficiente de abastecimiento, desde el suministro de materia prima hasta el consumidor.

En el contexto del TLC dada la importancia económica que tiene la industria textil dentro de las economías de cada uno de los tres países, se busca garantizar un ingreso ágil, claro y permanente de los productos y servicios nacionales en los mercados de Estados Unidos y Canadá. De tal manera que se tiene que eficientar y modernizar la industria para encontrar mejores canales de comercialización y es precisamente lo que ofrece el programa de Respuesta Dinámica para la industria textil y de la confección, que con su instrumentación se pueden aprovechar los mercados debido al rápido y continuo suministro del producto que se necesita, para servir mejor al consumidor.<sup>59</sup>

El sistema de Respuesta Dinámica refleja:

- De concepto, muestras en tiendas para detectar aceptación del público:

500 horas (21 días)

---

<sup>59</sup>CANAINVES, "Una Industria se Realiza justo a tiempo", México, 1994, p.p. 227-235.

- De prueba, a decisión de ordenar la producción:  
350 horas (15 días)
- De orden de producción a mercancía en tienda:  
1000 horas (42 días), esto incluye:
- Orden de compra de materia prima a mercancía en fabrica:  
250 horas (10 días)
- Decisión de producción, a mercancía hecha:  
250 horas (10 días)
- Punto de venta, a reemplazo dentro de temporada:  
250 horas (10 días)

Visto de esta manera hay grandes oportunidades para la industria, ya que se contará con el mercado de mayor poder adquisitivo y para venderles, obviamente se tendrá que aumentar la producción evitando tiempos y gastos innecesarios, y es los que ofrece el programa de Respuesta Dinámica, además, se puede llegar a escalas de trabajo mucho más rentables, más eficientes y se generarán más empleos.

Esta ventaja se puede observar con más claridad en el mercado de Estados Unidos, el cual es muy grande y gran parte la tienen otros países por ejemplo; los países Asiáticos en su conjunto exportan a Estados Unidos el equivalente al 60% de las importaciones de ese país y los países del Caribe poco más del 8%; Es claro en primer lugar que Estados Unidos requiere de muchos productos textiles y confeccionados y que los adquiere fuera de su país y que México por su cercanía geográfica, y con la aplicación de Respuesta Dinámica puede responder con rapidez y seguridad a los requerimientos de dicho mercado; y si a esto le agregamos la reducción de los aranceles, nuestros productos estarán entrando a Estados Unidos sin pagar impuestos de importación mientras que los demás países seguirán

haciéndolo, lo cual representa la posibilidad de competir en el precio justo por que se evitan tiempos improductivos, gastos y riesgos innecesarios, lo es clara muestra de otra ventaja comparativa del sector con la aplicación del programa.<sup>60</sup>

Un tanto diferente es el mercado de Canadá, se podría decir que es un mercado hasta cierto punto virgen y que se puede aprovechar n todo, los bajos aranceles, el rápido suministro, la seguridad y rapidez y hasta un precio adecuado, debido a que las exportaciones a Canadá se realizan en productos muy específicos.<sup>61</sup>

De esta manera el programa de Respuesta Dinámica ofrece diferentes ventajas para el sector textil y de la confección, gracias al trato especial en el TLC, por que es una estrategia que:

- Responde en Corto Plazo

(Se necesita ahora)

- Es Confiable

(Todo, al momento requerido)

- Es Dinámica

(Responde con efectividad y seguridad a las nuevas necesidades)

- Es Competitiva

(Costo y Calidad)

De esta manera se pueden observar las diferentes ventajas que ofrece este programa pra la industria, a un mediano plazo.

---

<sup>60</sup> CANAINVES, Ibid., p.p. 479-485.

<sup>61</sup> CANAINVES, Ibid.,p.p. 278-263.

### **3.5.2 PANORAMA DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA HACIA EL AÑO 2000 PERSPECTIVAS EN AL INDUSTRIA**

A fin de avanzar con éxito en la aplicación del sistema de Respuesta Dinámica en el sector Textil y de la Confección, se deben de asimilar los nuevos esquemas y procedimientos, así como desarrollar estructuras internas y capacitar al personal, la clave de dicho éxito es administras adecuadamente esos cambios.

Se prevé que esta estrategia puede alcanzar su nivel máximo para el año 2004 donde se estará utilizando por toda la industria simultáneamente en México.

Respuesta Dinámica es un proceso que requiere un esfuerzo enorme y una inversión masiva, pero los beneficios que trae a cada eslabón de la cadena justifica su implementación.<sup>62</sup>

**Respuesta Dinámica 1994:**

**Búsqueda de: Tiempo, Tecnología, Estándares Comunes y Alianzas Estratégicas.**

Se busca dar a conocer e implementar el programa en toda la industria textil.

**Respuesta Dinámica 2004:**

- \* Nuevo paradigma de la cadena de suministro enfocado a:
- \* Procesos totalmente conectados
- \* Enfoque hacia el consumidor
- \* Competencias Básicas
- \* Clientización (hecho a la medida del cliente)

---

<sup>62</sup> CANAINVES, "XVIII Congreso Nacional de la Industria del Vestido", México, 1994, p. 57.

\* Valor (Relación calidad y precio)

mercado Global (satisfacer al mercado nacional y competir fuertemente en el mercado externo)

\* Nuevas Tecnologías (Avances en los sistemas de Enlace Electrónico de Datos)

\* Co-diseñadores enlazados electrónicamente

\* Base de datos sobre consumidores

\* Flexibilidad de diseño

\* Flexibilidad en producción

\* Retroalimentación continua sobre el consumidor

\* Desarrollo del producto

\* Almacenamiento (centros de distribución desaparecen)

\* Aumento en el servicio de entrega

\* Nuevos métodos de empaque

\* Formación de estrategias para el reabastecimiento automático

\* Empezar a pensar en "Repuesta al Consumidor".<sup>63</sup>

Para este periodo se prevé diferentes cambios donde los aranceles serán obsoletos, lo costos de mano de obra bajos evolucionan a ser mercado de consumo con mayor poder adquisitivo.

Como se puede observar este esquema es demasiado ambicioso pues se pretende estandarizar la tecnología, y se prevé la completa captación aplicación del sistema de Respuesta Dinámica para toda la industria textil y de la confección. Sin embargo, como se ha observado, no es fácil pues se requiere de una fuerte inversión, lo que representa un obstáculo para la aplicación del sistema a corto plazo por parte de los industriales; no obstante, si se prosigue con la aplicación del sistema se puede avanzar

---

<sup>63</sup> CANAINVES, Op. Cit., p. 65.

hasta llegar al año 2004, para el cual no falta mucho y comprobar que tanto ha avanzado el programa.

Se podría decir que el panorama del programa de Respuesta Dinámica dentro de la industria es muy optimista, pues puede significar con una buena aplicación el punto de partida para que México pueda competir en los mercados internacionales y a su vez se transforme de consumidor potencial a proveedor potencial, y a la vez se convierta en un centro importante de fabricación de ropa para Norteamérica, y por lo tanto el crecimiento de la industria, lo que significaría un alto beneficio para el país.

## CONCLUSIONES

La situación económica que vive actualmente México, obliga a las industrias a incorporarse al arduo trabajo que significa enfrentarse a un mercado cada vez más inmerso en niveles de alta competitividad.

La modernización de la economía tendrá efectos trascendentales sobre todo en el comercio interior y exterior, al propiciar el desarrollo de las industrias, mediante mecanismos que agilicen la internacionalización del comercio nacional y mejoren el nivel de competitividad, tanto en los productos, como en los procedimientos. Uno de estos mecanismos como ya hemos tratado en el capítulo uno, es el programa de Respuesta Dinámica, el cual nos maneja la estrecha vinculación entre todos los integrantes de la cadena productiva y comercial de las empresas para satisfacer las demandas de los mercados doméstico y externo. Aquí se trata de conocer la demanda en las tiendas, programar la producción en el tiempo y forma eficiente, en función de la información de ventas, y de esta manera lograr grandes volúmenes de productos y bajos precios, lo cual ofrece enormes ventajas a la industria porque se fabrica con un panorama claro al tiempo que beneficia al comercio que requiere aprovisionamiento barato y puntual de acuerdo a las necesidades del consumidor.

Este programa, además, refleja grandes ventajas para todos los participantes, porque evita los gastos y riesgos innecesarios.

El hecho de dar a conocer el sistema y aplicarlo, significó un gran esfuerzo por parte de todas las Instituciones Públicas y Privadas involucradas en el proceso,

puesto que además de promoverlo, fomentaron, orientaron y asesoraron a los participantes. Esto se dice fácil pero requirió de una gran organización y coordinación por parte de: La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), La Asociación de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD), La Cámara Nacional de la Industria del Vestido y la Cámara Nacional de la Industria Textil, quienes tuvieron una participación más activa. Así se logró el primer objetivo, difundir y aplicar el proyecto dentro del sector Textil y de la Confección. Al aplicar este sistema, se estableció un marco para ordenar y sistematizar el fomento a las empresas de este sector, de manera tal que permitió identificar los principales problemas que afectan su estructura productiva y comercial. Esta industria como se observó en el capítulo dos, ha mostrado diferentes cambios en sus actividades, ya que, los niveles de exportación e importación han aumentado y disminuido en porcentajes notables en los años recientes. Esto nos da una clara idea de que el sector necesita elevar el nivel de calidad en sus productos y de la misma manera reorganizar sus procedimientos, para que responda con rapidez y productos clave a los mercados donde estos son potencialmente competitivos, o lo que es lo mismo a los nichos de mercado. Y es en este marco donde el gobierno mexicano da un impulso notable a la promoción de las exportaciones y busca un medio idóneo para hacerlo, de tal manera intentan dar un verdadero impulso al sector, que es precisamente Respuesta Dinámica uno de ellos, por que refleja un cambio total tanto en tecnología como en la mentalidad empresarial. Como se observó en los grupos de trabajo de Respuesta Dinámica para el sector Textil y de Confección, puesto que, estos estaban acostumbrados a un sistema tradicional de negocios, lo que no permitía la comunicación verdadera entre todos los integrantes de la cadena productiva y comercial.

Y es precisamente lo que logra el programa pues al avanzar en el procedimiento se dio la verdadera comunicación y cooperación entre todos los agentes productivos del sector al crear grupos de trabajo con representantes de las Cámaras y Asociaciones vinculadas al mismo, donde se comprometieron a dar calidad total, flexibilidad de la producción, control y planeación de inventarios, y el procesamiento de pedido, proyecciones estadísticas de ventas, eficacia en el procesamiento de pedidos, tráfico expedito y sistemas de computo para apoyar la producción. Pero ante todo el positivo cambio de mentalidad, de ser adversarios a ser ahora socios de negocios.

Todo esto no hubiera sido posible, si México no hubiera implantado la reforma económica total y estructura que le diera una perspectiva diferente a todos los sectores económicos, y desde luego una visión distinta desde el exterior, puesto que con la apertura comercial de México, su ingreso al GATT, la reducción de los aranceles y el Trato de la Nación más Favorecida, se promueve la producción mexicana en el exterior, y por lo tanto, se obtiene la credibilidad de los inversionistas extranjeros, a la vez que se logra mantener al tanto de lo que sucede y replantearse la posibilidad de elevar el nivel de competitividad nacional, todo esto a la vez permite reorganizar su política comercial y firmar otros Acuerdos que le traerán aún más beneficios como se planteó en el capítulo tres.

Es lógico pensar que un solo programa pretenda dar solución a los problemas vividos por décadas en la industria, sin embargo, creo que este sistema bien aplicado, puede generar verdaderas soluciones y reactivar el sector Textil-Confección, para que nuestro país, en un mediano o largo plazo, pueda despuntar y se transforme de consumidor potencial, a proveedor potencial, y de esta manera llegar a ser un centro importante de fabricación de ropa para Norteamérica, y por que no?, para toda Latinoamérica.

Esto es demasiado ambicioso pero al interntarlo se ha logrado crear la conciencia en el sector, de la necesidad imperiosa de proseguir con el cambio, haciendo alarde de las ventajas estratégicas que como país tenemos, al poder distribuir con mayor rapidez a nuestros mercados potenciales como los Estados Unidos, Canadá y demás países Latinos, sin olvidar que pertenecemos al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, lo que abrirá aún más las puertas hacia el comercio internacional, y permitirá nivelar la competitividad nacional frente a los otros productores potenciales en el ramo o la llamada Cuenca del Pacífico.

Es prematuro hablar de los logros que en materia de exportación ha tenido el programa, no obstante, como grupos piloto están en marcha y los objetivos primarios que eran: darlo a conocer, la relación de socios de negocios la intercomunicación y el cambio de mentalidad empresarial ya se han cumplido.

Como todo programa o sistema, éste tiene alcances y limitaciones, puesto que como ya se ha visto puede lograr grandes avances para la industria, sin embargo también tiene sus limitaciones las cuales serían, la falta de financiamiento para su implementación, debido al alto costo que ello implica y también al cambio de políticas implementadas por el gobierno, las cuales se transforman conforme se suceden los titulares de las instituciones, esto no permite la implementación completa del sistema en la industria, y que se quede sólo como programa piloto.

Esperamos que en un plazo no muy largo podamos observar la aplicación completa del sistema en el sector, y por lo tanto observar los logros en cuanto a las exportaciones y por supuesto a la ansiada sustitución de importaciones.

## ANEXO No. 1

### **GRUPO 1 DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA CALCETINES-MEDIAS-BATAS-PIJAMAS**

La cadenas y las cámaras determinaron en conjunto los productos susceptibles para ser incorporados al sistema considerando a estos competitivos en la industria y que al mismo tiempo puedan ser exportados. Para este grupo se nombraron coordinadores responsables de dar seguimiento al proyecto y de reportar los avances del mismo. Dicho grupo estará conformado por todos los integrantes de la cadena productiva (fibra-Hilatura-Confección).

El grupo quedo de la siguiente manera:

Coordinadora: SECOFI

Integrantes:

Cadena: Aurrera

Empresas: Confecciones Landy  
Golden, S. A. de C. V.  
Casfer  
Durex

**OBJETIVO:** Lograr un enlace entre todos los integrantes de la cadena productiva desde la fibra hasta la comercialización del producto final, vía el sistema de Respuesta Dinámica.

**RUBROS:** Son tres; Servicio, Calidad y Precio

En diferentes reuniones se observo lo siguiente:

- La coordinadora de SECOFI visito las instalaciones del laboratorio de control de calidad de Aurrera, el cual esta manejado en exclusividad por la empresa norteamericana Consumer Testing Laboratories (CTL).
- Mediante una visita guiada se llevo a cabo una demostración con varios productos de diferentes materiales, texturas y componentes.
- Se establecieron los estilos y se fijaron stocks, así como las tiendas de la cadena Aurrera que participaran en el proyecto.

**RESULTADOS:** Se iniciaron operaciones con buenos resultados, el proveedor esta recibiendo información y pedidos mediante el sistema de EDI. Sobre exportación Golden S. A. contactó una cita con Wal Mart. Confecciones Landy. S. A. no tiene capacidad para exportar. Cannon Mills y Manufacturas Mayorca ya están exportando.

## **GRUPO 2 DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA ROPA INTERIOR, CAMISETAS Y ROPA PARA BEBE**

En la primera reunión se dio a conocer el programa entre los integrantes de las cadenas y los diferentes proveedores, así como la selección de los productos susceptible a ser integrados al sistema.

El grupo quedo de la siguiente manera:

Coordinadora: Canaintex

Integrantes:

Cadenas: Gigante

Comercial Mexicana

Empresas: Baby Creysi

Originales Kuki, S.A. de C.V.  
La Ideal de México, S.A. de C.V.

Ribros

Yasbek, S. A. de C. V.  
Distribuidora Moyel, S.A. de C.V.

Loyd's London

**OBJETIVO:** Lograr el enlace entre todos los integrantes de la cadena productiva desde la obtención de la fibra hasta la comercialización del producto final, vía el uso del sistema de Respuesta Dinámica.

**RUBROS:** Son tres. Calidad, Precio y Servicio.

En diferentes reuniones se observo lo siguiente:

- Se subsanaron algunos problemas de comunicación y planeación entre los proveedores y las cadenas de autoservicio.
- se empezó a trabajar ampliamente en el abastecimiento del mercado mexicano.
- Se noto que se importa un gran numero de franela estampada, por lo cual se fijo como un punto importante para guiar la sustitución de estos artículos por productos nacionales.
- Se establecieron estilos y se fijaron stocks, así como las tiendas de las cadenas que participaran en el proyecto.

**RESULTADOS:** Baby Creysi, mostró eficiencia, aun cuando no se encontraba enlazado vía informática con Repuesta Dinámica, las demás empresas participantes encontraron obstáculos al iniciar el programa debido a que no se tenía una planeación de compras, lo que imposibilita a los mismos prever el volumen de producción que se requiere para abastecer a las tiendas. En general tanto las cadenas como las empresas notaron, que si bien el programa no ha alcanzado un éxito total, si ha presentado avances y resultados positivos en cuanto al cambio de mentalidad empresarial, puesto que ya existe una mejor relación entre todos los integrantes, lo que permite que los productos lleguen con más facilidad a los anaqueles de las tiendas, además de que se logró eficientar la industria y promover las exportaciones.

### **GRUPO 3 DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA SWEATERS**

Una vez dado a conocer el programa de Respuesta Dinámica entre los integrantes, hubo consenso en que la cadena productiva de sweaters tiene serias fallas y es necesario que las cadenas y los proveedores se organicen y compartan responsabilidades, se seleccionaron los productos susceptibles a ser integrados al sistema, así como a los participantes

El grupo quedo de la siguiente manera:

**Coordinadora:** Canaintex

**Integrantes:**

**Cadenas:** Aurrera

Gigante

Comercial Mexicana

**Empresas:** Creaciones Kena, S. A

Maquilas Económicas

Loyd's London

Sweaters Avante

Industrias Yoser

Valliere Internacional, S. A

Manfrat

Manufacturera La Salla

Lerma

Eurotricots

**OBJETIVO:** Lograr el enlace entre todos los integrantes de la cadena productiva, desde la obtención de fibra hasta la comercialización del producto final vía el uso del sistema de Respuesta Dinámica.

**RUBROS:** Son tres: Calidad, Precio y Servicio.

En diferentes reuniones se observó lo siguiente:

- Se definieron dos clases de Sweaters a promocionar; el básico para todo el año y el de moda, por temporada.
- Se detectó que las mayores importaciones de sweaters se registran en los acrílicos de temporada, principalmente para dama en fibras como: lana, angora, algodón o ramy, acrílicos y nylon.
- Se hizo un recuento de los problemas más recurrentes en el sector del sweater, por los cuales las cadenas no compran los productos nacionales estos son: el precio, falta de diseños de moda, plazos de pago en relación al costo, la existencia de mercado subterráneo (tianguis, contrabando, etc.).
- Se mostró el gran interés de todos los fabricantes por exportar y se analizaron diferentes vías para poder hacerlo.

**RESULTADOS:** Se acordó la presentación de muestrarios en fechas internacionales, actualizados en cuanto a moda, estilos, colores y calidades, y en base a estos los almacenes programaran sus pedidos, con el mismo tiempo con el que se hace a nivel internacional para que el proveedor pueda cumplir con todo lo solicitado por el comprador, y de esta manera la cadena textil completa tenga en su programación las necesidades de temporada. Además se comprometieron a realizar reuniones de evaluación, ya que siendo el sweater un artículo de temporada, requiere de una atención continua por los constantes cambios de moda, estilo y características.

## **GRUPO 4 DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA CAMISAS, PANTALONES Y CHAMARRAS**

De dio a conocer el programa entre los integrantes, hubo consenso en que la cadena productiva de los tres productos (camisas, pantalones y chamarras), presenta serias fallas y es necesario que tanto cadenas como confeccionistas y textileros se organicen para llevar a cabo dicho programa, se definió que se trabajaría por separado en cada uno de los productos debido a que presentan características específicas que los diferencia esto para obtener resultados inmediatos dentro del programa.

El grupo quedo de la manera siguiente:

Coordinadora: Canainves

Cadenas: Gigante  
Comercial Mexicana  
Aurrera  
Sears  
Chedraui  
Liverpool

Empresas:

Camisas Corporación Asturiana de Camisas, S. A.,  
Camisas Finas Hidalgo S. A., Aristos, S. A.,  
Rya, S.A., Confecciones Ramcas, S. A.  
Pantalones Movis, S. A., Modelos Yasiro, S. A., S'candia  
de México, S. A., Yale de México, S. A.,  
Vende Moda, S. A.  
Chamarras Preslow, S. A., Promotora de Modas  
Masculinas, S. A., Industrias Habber, S. A.,  
Royalton Mexicana, S. A.

**OBJETIVO:** Lograr el enlace entre todos los integrantes de la cadena productiva, desde la obtención de fibra hasta la comercialización del producto final vía el uso de Respuesta Dinámica.

**RUBROS:** Son tres: Calidad, Precio y Servicio.

En diferentes reuniones se observo lo siguiente:

- Se observó que el problema principal en este grupo se genera con los proveedores de materia prima (textileros), pues cotizan más caro al mercado nacional que al de exportación, además tardan en la entrega.
- Se determino la importancia de integrar a Bancomext, con la finalidad de lograr financiamiento y garantías de pago, para equilibrar la competencia con productos importados.
- En el subgrupo de Pantalones se plantearon los requerimientos para los proveedores los cuales son: Calidad, Marcas Acreditadas, Moda, Color, Talla, Comunicación efectiva tienda-proveedor, Precio competitivo, Control en los aumentos de los precios, Continuidad del producto de la primera entrega, Respuesta inmediata de los resurtidos. Mientras que los problemas para los confeccionistas son: Proveeduría de telas básicamente de algodón, Pirataje de los maquiladores en temporadas bajas de producción, Creación de fuertes inventarios para dar una respuesta rápida, Las tiendas no proporcionan la información final de sus ventas, El precio del algodón y su monopolización, Las entregas de las mercancías implican un sobre-coste del 4%, Importación por falta de materia prima o calidad en la misma.
- En el subgrupo de Camisas, se manifestaron también los requerimientos de los proveedores y los confeccionistas, así como la problemática a la que se

enfrentan al comercializar las camisas. Requerimientos; Minimizar inventarios, Agilizar entregas, Rapidez en el resurtido, Constante calidad. Problemática; Servicio deficiente en las entregas, La falta de estadísticas de producción (productos líderes, tallas, colores, etc.), Incompatibilidad en los códigos de barras con el de AMECOP, Deficiente comunicación tienda-proveedor, Disparo en los precios por parte de los proveedores con respecto al mercado internacional, Sistemas deficientes de información interna, Falta de garantía en la mercancía (se encoge o destiñe).

- En el subgrupo de Chamarras, se señaló la fuerte competencia de los importadores procedentes de países Asiáticos, grandes inventarios, Compromiso de exclusividad, Atraso en la moda internacional tanto en telas como en prendas, forros de pésima calidad, pirataje de diseños y la falta de comunicación, provocan la desventaja del sector. Del mismo modo que los otros dos subgrupos señalaron los requerimientos y la problemática a la que se enfrenta su grupo y lo que se observó fue: El mercado de chamarras está bien llevado ya que no presenta quejas ni reclamaciones por parte del consumidor, aun así hay la filosofía de que se tienen que importar chamarras porque no hay tela suficiente y esto bloquea el mercado nacional.

**RESULTADOS:** Se observó el gran apoyo que brinda el código de barras ya que permite contar con la información correcta en cuanto a talla, color y modelo, las cadenas ofrecieron informar a las empresas sobre sus ventas para acordar stocks mínimos y máximos en forma conjunta. Se propuso buscar mecanismos que generen fluidez en la comunicación entre los proveedores y los fabricantes. Sears cuenta ya con 60 proveedores nacionales conectados vía EDI, Confecciones Mark es proveedor de

Liverpool, mientras que los demás participantes se encuentran en readaptación al sistema EDI y código de barras.

## **GRUPO 5 DEL PROGRAMA DE RESPUESTA DINÁMICA DE TEXTILES PARA EL HOGAR**

Una vez dado a conocer el programa hubo consenso en que la situación que guardan la empresas del grupo Hogartex, se ven seriamente afectadas por la competencia no equitativa.

El grupo quedó conformado de la manera siguiente:

Coordinadora: SECOFI

Integrantes: Empresas; Grupo Hogartex

**OBJETIVO:** Lograr el enlace de todos los integrantes de la cadena productiva y comercial desde la obtención de fibra, hasta la comercialización vía el sistema de Respuesta Dinámica.

**RUBROS:** Son tres: Servicio, Calidad y Precio.

En diferentes reuniones se observó lo siguiente:

- La problemática por la que atraviesa ese sector
- Se determinó trabajar con cinco productos representativos: Cortinas, Colchas, Blancos, Telas de Tapicería y Alfombras-Tapetes.

**RESULTADOS:** En este grupo se acordó apresurar la implementación del sistema de Respuesta Dinámica, ya que fue el último grupo que se formó, e informar sus avances a corto plazo.

## **ANEXO No. 2**

### **1) Acuerdo de Complementación Económica México-Chile.**

Este acuerdo se firmó en septiembre de 1991 y entró en vigor el primero de enero de 1992.

El primer año de vigencia, el comercio bilateral creció en más del 40%. Para 1996, sólo unos cuantos productos pagarán aranceles y para 1998 no se pagarán impuestos, cumpliéndose así el propósito del acuerdo.

México ha invertido en Chile en cuanto a; panificación, Televisión y Petroquímica, y ha mostrado interés en Turismo, Textiles y Vitivinícola. Mientras que Chile ha invertido en México en cuanto a; Frigoríficos, Producción de champiñones y Guantes Quirúrgicos.

Las inversiones entre México y Chile en este Acuerdo permite aprovechar las complementariedades y el potencial de cooperación para invertir o emprender proyectos, conjuntos en sectores como el minero, hortofrutícola, pesquero y silvícola.

### **2) Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica.**

Las negociaciones comerciales se iniciaron en agosto de 1991 y concluyeron en marzo de 1994, lo firmaron los presidentes de ambos países en ese año, y entro en vigor el primero de enero de 1995.

Como resultado de las negociaciones, se cubrieron doce temas para promover el intercambio comercial y la inversión de los dos países, dichos temas son:

**\* Acceso a Mercados**

- \* Reglas de Origen
- \* Agricultura
- \* Normas Técnicas
- \* Normas Fito y Zoosanitarias
- \* Prácticas Desleales
- \* Compras de Gobierno
- \* Inversión
- \* Servicios
- \* Propiedad Intelectual
- \* Solución de Controversias

El tratado con Costa Rica busca diversificar mercados, establecer normas transparentes que den seguridad a los agentes económicos, promover el comercio de bienes y servicios, facilitar el desarrollo de inversiones y atender las relaciones con una región estratégica para México, reconociendo los sectores sensibles de cada país.

3) Tratado de Libre Comercio entre México, Colombia y Venezuela, o Grupo de los 3 (G-3).

Este acuerdo firmó en junio de 1994 y entro en vigor el primero de enero de 1995.

La vinculación de Colombia, México y Venezuela significa la creación de un mercado de más de 150 millones de consumidores potenciales. El tratado cubre diversas áreas para promover e incrementar el intercambio comercial y la inversión entre los tres países, dichas áreas son:

- \* Trato Nacional y Acceso de Bienes al Mercado
- \* Sector Agropecuario y Medidas Fitosanitarias y Zoosanitarias

- \* Reglas de Origen
- \* Procedimientos Aduanales
- \* Salvaguardias
- \* Prácticas Desleales de Comercio Internacional
- \* Principios Generales Sobre el Comercio de Servicios
- \* Telecomunicaciones
- \* Servicios Financieros
- \* Entrada Temporal de Personas de Negocios
- \* Normas Técnicas
- \* Compras del Sector Público
- \* Política en Materia de Empresas de Estado
- \* Inversión
- \* Propiedad Intelectual
- \* Solución de Controversias

El tratado busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país.

Además el tratado establece disciplinas para asegurar que la aplicación de las medidas internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor, no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio, igualmente fija disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y contiene un mecanismo ágil para la solución equitativa de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países. Con la inclusión en el Tratado de reglas para promover las inversiones, el comercio de servicios y la protección de los derechos de la propiedad intelectual, los tres países contarán con un conjunto de disciplinas innovadoras con respecto a otros acuerdos suscritos

entre las naciones de la región. Además, la existencia de una cláusula de adhesión dentro del tratado permitirá la integración a este instrumento comercial de otras naciones latinoamericanas.

#### 4) Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia.

Este Tratado se firmó en septiembre de 1994 y entró en vigor el primero de enero de 1995. Sus objetivos fundamentales conciben el proceso de integración como medio para promover el desarrollo económico y equilibrado.

Las negociaciones incluyeron los siguientes temas:

- \* Agricultura y Medidas Zoosanitarias y Fitosanitarias
- \* Reglas de Origen
- \* Procedimientos Aduaneros
- \* Medidas de Salvaguardia
- \* Prácticas Desleales
- \* Principios Generales sobre el Comercio de Servicios
- \* Telecomunicaciones
- \* Entrada Temporal de Personas de Negocios
- \* Servicios Financieros
- \* Medidas de Normalización
- \* Compras del Sector Público
- \* Inversión
- \* Propiedad Intelectual
- \* Solución de Controversias

Todo esto con el propósito de establecer un régimen de comercio exterior que permita el desarrollo de ambos países.

## 5) Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá.

El 12 de Agosto de 1992 concluyeron las negociaciones y entró en vigor el primero de enero de 1994.

Establece una zona de libre comercio entre los tres países, de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Con los objetivos de eliminar barreras al comercio, promover las oportunidades de inversión, proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos efectivos para la aplicación del Tratado y la solución de las controversias, así como fomentar la cooperación trilateral regional y multilateral. Los países miembros del TLC lograrán estos objetivos mediante el cumplimiento de los principios del tratado, como los de Trato Nacional, Trato de la Nación más Favorecida y Transparencia en los procedimientos.

El tratado cubre diversas áreas a promover:

- \* Reglas de Origen
- \* Administración Aduanera
- \* Comercio de Bienes
- \* Textiles y Prendas de Vestir
- \* Productos Automotrices
- \* Energía y Petroquímica Básica
- \* Agricultura
- \* Medidas Sanitarias y Fitosanitarias
- \* Normas Técnicas
- \* Medidas de Emergencia
- \* Revisión de Asuntos en Materia Antidumping y Cuotas Compensatorias

- \* Compras del Sector Público
- \* Comercio Fronterizo de Servicios
- \* Transporte Terrestre
- \* Telecomunicaciones
- \* Inversión
- \* Política en Materia de Competencia
- \* Monopolios y Empresas de Estado
- \* Servicios Financieros
- \* Propiedad Intelectual
- \* Entrada Temporal de Personas de Negocios
- \* Solución de Controversias
- \* Administración y Disposiciones Legales

Los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico mediante la expansión del comercio y las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio. También ratifican su voluntad de que el TLC permitirá aumentar la competitividad internacional de las empresas mexicanas, canadienses y estadounidenses, en forma congruente con la protección del medio ambiente, además de promover el desarrollo sostenible, y proteger, ampliar y hacer efectivos los derechos laborales, así como mejorar las condiciones de trabajo de los tres países.

### ANEXO No. 3

**Acuerdo de Complementación Económica México-Chile (desgravación arancelaria en materia textil y confección).**

México y Chile fijaron un arancel máximo común del 10%, el cual se reduce gradualmente en un periodo de cinco años, según el cronograma siguiente:

AÑO	1992	1993	1994	1995	1996
ARANCEL	10%	7.5%	5.0%	2.5%	0%

Esta desgravación contempla a la mayoría de los productos, sin embargo el Acuerdo contiene un anexo en donde están los productos que tienen un ritmo de desgravación más lenta, para un periodo de 7 años, que se da de la siguiente manera:

AÑO	1993	1993	1994	1995	1996	1997	1998
ARANCEL	10%	10%	8%	6%	4%	2%	0%

Como se puede observar la desgravación se plantea a corto y largo plazo. Para ciertos productos se encontrarán libres de gravámenes y, el resto, a más tardar en 1998.

La mayoría de los bienes del sector textil y de la confección se negociaron libres de impuestos desde la entrada en vigor del Acuerdo. Sin embargo,

casos específicos como el de los hilados fueron incluidos en el anexo del acuerdo, por lo que su periodo de desgravación concluirá en 1998

Los productos del sector a los que Chile aplica los aranceles más bajos en su comercio con México son:

Algodón sin cardar ni peinar, redes confeccionadas para la pesca, de polietileno o nylon, redes de algodón, pelo fino, cardado o peinado, tops de pelo de alpaca, llama, vicuña guanaco, incluso "slivers", sacos de vute, demás de alpaca o llama, vicuña guanaco auquenidos (familia camelidae género llama), fibra de fique, sisal, henequen en bruto y sacos de henequen. Todos estos productos, culminaron su proceso de desgravación en 1996.

#### **ANEXO No. 4**

### **Tratado de Libre Comercio entre México y la República de Costa Rica(Desgravación arancelaria en materia textil y confección).**

El artículo 3-04 del Tratado señala que estos países eliminarán progresivamente sus respectivos aranceles sobre bienes textiles y del vestido conforme al siguiente calendario:

- a) Los productos comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría de desgravación "A" se eliminaron por completo a partir del 1º de enero de 1995.
- b) Los artículos comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría de desgravación "B" se eliminarán en 5 etapas anuales iguales a partir del 1º de enero de 1995 y quedarán libres de arancel a partir del 1º de enero de 1999.
- c) Los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría de desgravación "C" se eliminarán en 10 etapas iguales a partir del 1º de enero de 1995 y quedarán libres de arancel a partir del 1º de enero de 2004.
- d) Los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría de desgravación "E" se eliminarán en 15 etapas anuales iguales a partir del 1º de enero de 1995 y quedarán libres de arancel a partir del 1º de enero del 2009.
- e) Para los bienes comprendidos en una fracción arancelaria indicada con el código "EXCL", no obstante lo dispuesto en el artículo 3-04, una de las partes podrá adoptar o mantener prohibiciones o restricciones.

## **ANEXO No. 5**

### **Tratado de Libre Comercio entre México y la República de Bolivia (Desgravación arancelaria en materia textil y confección).**

El artículo 3-03, del Tratado nos dice que las desgravación arancelaria en el sector textil y de la confección se basará en el calendario siguiente:

a) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "A" se eliminaron completamente a partir del 1° de enero de 1995.

b) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "B4" se eliminarán en 4 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, y quedarán libres de arancel a partir del 1° de enero de 1998.

c) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "B5" se eliminarán en 5 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, quedando libres de arancel a partir del 1° de enero de 1999.

d) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "B6" se eliminarán en 6 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, quedando libres de arancel a partir del 1° de enero del 2000.

e) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "B7" se eliminarán en 7 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, quedando libres de arancel a partir del 1° de enero del 2001.

f) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "C8" se eliminarán en 8 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, y quedarán libres de arancel a partir del 1° de enero del 2002.

g) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "C10" se eliminarán en 10 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, y quedarán libres de arancel a partir del 1° de enero del 2004.

h) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "C12" se eliminarán en 12 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, quedando libres de arancel a partir del 1° de enero del 2006.

i) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "C15", se eliminarán en 15 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, y quedarán libres de arancel a partir del 1° de enero del 2009.

j) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "CA", se eliminarán en 10 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995, quedando libres de arancel aduanero a partir del 1° de enero de 1999. Las 6 primeras etapas consistirán, cada una, en reducciones equivalentes al 4% de la tasa de arancel aduanero base y el arancel aduanero residual se eliminarán en 9 etapas anuales a partir del 1° de enero del 2000.

k) Los aranceles de los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría "C" se eliminarán en 9 etapas anuales iguales, conforme a lo siguiente:

El arancel aplicable fue de 9.1 ad-valorem a partir del 1° de enero de 1997

- 8.2% ad-valorem a partir del 1º de enero de 1998.
- 7.3% ad-valorem a partir del 1º de enero de 1999.
- 6.4% ad-valorem a partir del 1º de enero del 2000.
- 5.5% ad-valorem a partir del 1º de enero del 2001.
- 4.6% ad-valorem a partir del 1º de enero del 2002.
- 3.7% ad-valorem a partir del 1º de enero del 2003.
- 3.0% ad-valorem a partir del 1º de enero del 2004.

Estos bienes quedarán libres de arancel aduanero a partir del 1º de enero del año 2006.

l) Los bienes comprendidos en las fracciones arancelarias de la categoría de desgravación "D" y están libres de arancel.

No obstante lo dispuesto en los párrafos 1 y 2 del artículo 3-03, una parte podrá adoptar o mantener aranceles aduaneros de conformidad con sus derechos y obligaciones derivados del GATT sobre bienes originarios comprendidos en una fracción arancelaria indicada con el código "EXCL" en la lista de desgravación de cada parte. La tasa de arancel aduanero base y la categoría de desgravación para determinar los aranceles aduaneros de transición en cada etapa de reducción para una fracción arancelaria se indican para la fracción arancelaria en la lista de desgravación de cada parte. Para efectos de la eliminación de aranceles aduaneros en concordancia con el artículo 3-03, las tasas de transición se redondearán a la unidad inferior, salvo lo dispuesto en la lista de desgravación de cada parte, por lo menos a la décima parte de punto porcentual más cercana o, si la tasa arancelaria se expresa en unidades monetarias, por lo menos al 001 más cercano de la unidad monetaria oficial de la parte.

## **ANEXO No. 6**

**Tratado de Libre Comercio para América del Norte TLC(Desgravación arancelaria en materia textil y confección).**

Las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá en materia de bienes textiles y confeccionados están contenidos en el artículo 302 del documento.

Para empezar, se eliminan de inmediato los “picos arancelarios” en Estados Unidos para las exportaciones mexicanas, el arancel máximo se reduce de 60% al 20%.

El 1° de enero de 1994 Estados Unidos elimina los aranceles de los productos del sector que son ensamblados en México a partir de telas totalmente formadas y cortadas en Estados Unidos y que sean exportados y reimportados a este país.

Entre México y Canadá se tendrá un período de desgravación especial de 8 años.

Cada una de las partes eximirá del pago de arancel a los productos textiles y confeccionados de tipo artesanal. Además se autorizará la importación exenta de arancel para aquellas muestras de valor insignificante y para materiales de publicidad impresos.

De las diversas categorías de desgravación arancelaria contenidas en el Tratado notamos (A, B, B1, B6,B+,C, C10, C+ y D), para el sector textil y de la confección sólo se aplican, para Estados Unidos: la “A”, la “B6”, la “C” y la “D”, mientras que para Canadá son: la “A””, la “B1””, la “B+” y la “C”.

## **México-Estados Unidos**

Lista "A": Desgravación inmediata, es decir que todos los productos incluidos en esta lista, la tasa arancelaria es de cero a partir del 1° de enero de 1994.

Lista "B6": Desgravación en 6 etapas, esta categoría de desgravación especial consiste en una desgravación de acuerdo al siguiente calendario:

1° de enero de 1994	Corte equivalente al valor del arancel base
1° de enero de 1995	Reducción de 20% sobre el arancel de 1994.
1° de enero de 1996	Reducción de 20% sobre el arancel de 1995.
1° de enero de 1997	Reducción de 20% sobre el arancel de 1996.
1° de enero de 1998	Reducción de 20% sobre el arancel de 1997.
1° de enero de 1999	Libre.

Lista "C": Desgravación en 10 etapas anuales iguales comenzando el 1° de enero de 1994, de tal manera que el producto en cuestión quede libre de arancel a partir del 1° de enero del 2003.

Lista "D": Este código indica que el producto se encontraba libre de arancel cuando se llevo a cabo la negociación, situación que se consolidará para todos los bienes originarios a partir de la entrada en vigor del Tratado, prevista para el 1° de enero de 1994.

## **México-Canadá**

Lista "A": Desgravación inmediata, es decir que todos los productos incluidos en esta lista la tasa arancelaria es de cero a partir del 1° de enero de 1994.

Lista "B1": Esta categoría de desgravación especial se aplica principalmente a productos del universo textil, e implica una desgravación de acuerdo al siguiente calendario:

1° de enero de 1994	Corte de 16.7% sobre arancel base.
---------------------	------------------------------------

1° de enero de 1995	Corte de 16.7% sobre arancel base.
1° de enero de 1996	Corte de 16.7% sobre arancel base.
1° de enero de 1997	Corte de 16.7% sobre arancel base.
1° de enero de 1998	Corte de 16.7% sobre arancel base.
1° de enero de 1999	Libre.

Lista "B+": Esta categoría de desgravación especial se aplica principalmente a productos del universo textil, e implica una desgravación de acuerdo al siguiente calendario:

1° de enero de 1994	Corte de 20% sobre arancel base.
1° de enero de 1995	No hay corte.
1° de enero de 1996	Corte de 10% sobre arancel base.
1° de enero de 1997	Corte de 10% sobre arancel base.
1° de enero de 1998	Corte de 10% sobre arancel base.
1° de enero de 1999	Libre.

Lista "C": Desgravación en 10 etapas anuales iguales, comenzando el 1° de enero de 1994, de tal manera que el producto en cuestión quede libre de arancel a partir del 1° de enero del 2003.

## **ANEXO No. 7**

### **Tratado de Libre Comercio Del Grupo de los Tres; México, Colombia y Venezuela. (Desgravación arancelaria en materia textil y confección).**

El artículo del Tratado de Libre Comercio suscrito entre los países del Grupo de los tres, estipula que éstos eliminarán progresivamente sus aranceles sobre bienes textiles y del vestido de acuerdo con el siguiente calendario:

\* Cada parte eliminará progresivamente sus impuestos de importación sobre bienes originarios en 10 etapas iguales, conforme a lo siguiente:

a) La primera reducción se llevó a cabo el 1º de enero.

b) El impuesto de importación residual se eliminó en 9 etapas anuales iguales, a partir del 1º de julio de 1996, de manera que esos bienes queden libres de impuesto de importación a partir del 1º de julio del 2004.

\* No obstante lo dispuesto en el artículo 3-04, y de conformidad con el artículo 5-04 y el anexo 2 del artículo 3-04, una parte podrá adoptar o mantener impuestos de importación de conformidad con sus obligaciones y derechos derivados del GATT, sobre los bienes comprendidos en una fracción arancelaria identificada con el código "EXCL" en la lista de alguna de las partes, hasta el momento en que se acuerde lo contrario entre los países miembros, conforme a lo establecido en el Tratado.

\* Para los bienes originarios comprendidos en una fracción arancelaria identificada con el código "PAR" (PREFERENCIA ARANCELARIA REGIONAL), en la lista del programa de desgravación se aplicará lo siguiente:

a) México aplicará una preferencia arancelaria del 28% sobre aquella proporción del impuesto de importación vigente que se exprese como porcentaje del valor en aduana del valor importado (ad-valorem), pero en ningún caso sobre aquella proporción del impuesto de importación vigente que se exprese en unidades monetarias por unidad de medida.

b) Colombia y Venezuela aplicarán una preferencia arancelaria del 21% sobre aquella proporción del impuesto de importación vigente que se exprese como porcentaje del valor en aduana del bien importado, pero en ningún caso sobre aquella proporción del impuesto de importación vigente que se exprese en unidades monetarias por unidad de medida.

## BIBLIOGRAFÍA

CALDERÓN MARTÍNEZ ANTONIO, MUNDO DE LA EXPORTACIÓN Y MERCADOS INTERNACIONALES, MÉXICO, SECONSA, 1990.

COLAIACOVO JUAN LUIS, COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL Y DESARROLLO DE LAS EXPORTACIONES, ARGENTINA, EDICIONES MACCHI, 1996.

DAMM ARNAL ARTURO, T.L.C. OPORTUNIDADES RETOS Y RIESGOS. ANÁLISIS CRÍTICO, MÉXICO, EDAMEX S.A. DE C.V., 1994

DE, HILL, SEMINARIO DE RESPUESTA DINÁMICA, NUEVA YORK, UNIVERSIDAD DE CLEMSON, S.C., 1994.

HELLER ROBERT H. COMERCIO INTERNACIONAL, ESPAÑA, TECNOS S.A., 1993.

KEREMITSIS DAWN, HISTORIA DE LA INDUSTRIA TEXTIL MEXICANA, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, MÉXICO, 1993.

LEBEDINSKY, M., NOTAS SOBRE METODOLOGÍA A, CUADERNOS CULTURALES 4, MÉXICO, EDICIÓN QUINTO SOL, 1982.

MILLAN B. JULIO A., LA CUENCA DEL PACÍFICO, MÉXICO, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, 1992.

ORTIZ WADGYMAR ARTURO, INTRODUCCIÓN AL COMERCIO EXTERIOR DE MÉXICO, MÉXICO, NUESTRO TIEMPO, 1993.

ROMANO DAVID, ELEMENTOS Y TÉCNICA DE TRABAJO CIENTÍFICO, ESPAÑA, TEIDE, 1988.

THEODOR ERHARDT, TECNOLOGÍA TEXTIL BÁSICA, MÉXICO, S/F, 1980.

ZANH JOACHIM, HISTORIA DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO, COLEGIO DE MÉXICO EDITORES, MÉXICO, 1991.

## HEMEROGRAFÍA

ASOCIACIÓN NACIONAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES, A.C., SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA, MÉXICO, ANTAD, 1996.

ASOCIACIÓN NACIONAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES, A.C., SECOFI Y EL DESARROLLO TECNOLÓGICO, MÉXICO, CADENAS, 1995.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTEOR, NEGOCIOS INTERNACIONALES SECTOR TEXTIL Y CONFECCIÓN, MÉXICO, BANCOMEXT, 1995.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL AL SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN DE EXPORTACIÓN, MÉXICO, BANCOMEXT, 1995.

BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, PROGRAMA DE ACTIVIDADES PROMOCIONALES EN EL EXTERIOR, MÉXICO, BANCOMEXT, 1996.

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL, LA INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO, MÉXICO, CANAINTEX, 1995.

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL, TEXTIL Y CONFECCIÓN, MÉXICO, CANAINTEX, 1995.

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO, XVIII CONGRESO NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO, MÉXICO, CANAINVES, 1994.

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO, SEMINARIO: UNA INDUSTRIA SE REALIZA JUSTO A TIEMPO, MÉXICO, CANAINVES, 1994.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, GUÍA SOBRE COMERCIO EXTERIOR E INVERSIÓN EXTRANJERA PARA LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN EN MÉXICO, MÉXICO, KARMAK, S.A. DE C.V., 1992.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, MANUAL DEL SISTEMA DE RESPUESTA DINÁMICA PARA LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN, MÉXICO, 1994.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN, MÉXICO, DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN EXTERNA, DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE BIENES DE CONSUMO, 1995.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA, MÉXICO, SECOFI, 1991-1994.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, PROGRAMA PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS INDUSTRIAS TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN, MÉXICO, DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN EXTERNA, DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE BIENES DE CONSUMO, 1994.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, SEGUIMIENTO AL PROYECTO DE RESPUESTA DINÁMICA PARA LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN, MÉXICO, DIRECCIÓN GENERAL DE PROMOCIÓN EXTERNA, DIRECCIÓN DE PROMOCIÓN DE BIENES DE CONSUMO, 1995.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, LA POLÍTICA COMERCIAL DE MÉXICO 1988-1994, MÉXICO, KARMAK, S.A. DE C.V., 1995.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL Y DEL COMERCIO EXTERIOR 1990-1994, MÉXICO, KARMAC S.A. DE C.V., 1995.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, RESUMEN TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE, MÉXICO, SECORFI, 1994.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, PROGRAMA PARA PROMOVER LA COMPETITIVIDAD E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCIÓN, MÉXICO, SECOFI, 1991.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, MÉXICO Y AMÉRICA LATINA. ACUERDOS Y NEGOCIACIONES DE LIBRE COMERCIO, MÉXICO, SECOFI, 1994.

SERRA PUCHE JAIME, LAS RELACIONES COMERCIALES DE MÉXICO CON EL MUNDO, MÉXICO, SECOFI, 1991.

S/F, "LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO", EN APPAREL INDUSTRY INTERNATIONAL, MÉXICO, DISTRIBUIDORA DE MAQUINAS UNIÓN SPECIAL CORPORATION, 1994, PAGES. 20-22.

S/F PERSPECTIVAS ECONÓMICAS FINANCIERAS Y FISCALES 1995,  
MÉXICO, MIDSNELL INTERNATIONAL AN ASSOCIATION OF INDEPENDENT  
ACCOUNTING FIRMS, 1995.