

00681



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**SITUACIÓN ACTUAL DE LAS MICRO
Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE LA INDUSTRIA
DEL VESTIDO EN EL DISTRITO
FEDERA-PROPUESTA DE
ESTRATEGIAS**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)**

**P R E S E N T A
LORENZO EDMUNDO GONZÁLEZ ZAVALETA**

**DIRECTOR DE TESIS:
DRA. BEATRIZ CASTELÁN**

MÉXICO, D.F.

11/11/00

2000.



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN**

OFICIO: PPCA/EG/2000

ASUNTO: Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

ING. LEOPOLDO SILVA GUTIERREZ
DIRECTOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DE ESTA UNIVERSIDAD
Presente.

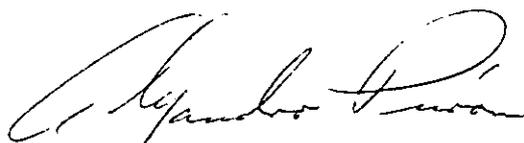
AT'N.: BIOL. FRANCISCO JAVIER INCERA UGALDE
JEFE DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DEL POSGRADO

Me permito hacer de su conocimiento, que el alumno **LORENZO EDMUNDO GONZALEZ ZAVALA**, presentará Examen de Grado dentro del plan del Doctorado en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Dr. Alejandro Purón Mier y Terán, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

DRA. NADIMA SIMON DOMINGUEZ	PRESIDENTE
DRA. ISABEL RUEDA PEIRO	VOCAL
DR. FERNANDO JAVIER CERVANTES ALDANA	VOCAL
DRA. BEATRIZ CASTELAN GARCIA	VOCAL
DR. RAUL CONDE HERNANDEZ	SECRETARIO
DR. FRANCISCO BALLINA RIOS	SUPLENTE
DR. ALEJANDRO PURON MIER Y TERAN	SUPLENTE

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"
Cd. Universitaria, D.F., a 4 de mayo del 2000.
EL COORDINADOR DEL PROGRAMA


DR. ALEJANDRO PURÓN MIER Y TERÁN



AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en particular a la Facultad de Contaduría y Administración, por los conocimientos adquiridos y el apoyo académico recibido.

A la Dra. Beatriz Castelán, por su asesoría en el desarrollo de la presente investigación.

Al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) – Campus Estado de México, en particular, al Mtro. Sergio Ortiz V., por la confianza y el apoyo recibido.

A la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, especialmente al Lic. Omar Dominguez Vega, por su apoyo en el levantamiento de los datos a través de sus asociados, las Micro y Pequeñas empresas.

A mis padres, Alberto y Zarela, por el apoyo moral y el amor que siempre me han brindado.

A Niria, por sus críticas en el desarrollo de la investigación y apoyarme en todo momento.

A la Srta. Younue Navarrete, por su apoyo en la aplicación de las encuestas a las Micro y Pequeñas Empresas de la Industria del Vestido en el D.F.

Y a todos aquellos que de una u otra forma me apoyaron en el desarrollo de la investigación.

I N D I C E

	Pág.
Indice de Cuadros	vi
Indice de Figuras	x
Indice de Gráficas	xi
Introducción	xiii
I. Marco Teórico – Referencial	1
1. Estrategias y Organización	1
1.1. La Organización	1
1.1.1. Modelos de organización	1
1.1.2. Medio Ambiente o Entorno de la Organización	10
1.1.3. Organización y Medio Ambiente	14
1.1.4. Rol Estratégico de la Administración en el Análisis Organizacional	19
1.2. Estrategias Empresariales	22
1.2.1. Enfoques de estrategias	22
1.2.2. Enfoque de la Ventaja Competitiva	25
1.2.2.1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter	28
1.2.2.2. La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva	31
1.2.3. Tipos de Estrategias	35
1.2.3.1. Estrategias a Nivel Funcional	37
1.2.3.2. Estrategias a Nivel de Negocios	43
1.2.3.3. Estrategias en un Ambiente Global	53
1.2.3.4. Estrategias a Nivel Corporativo	55
2. La La Micro y Pequeña Empresa	58
2.1. ¿Qué es la Micro y Pequeña Empresa?	58
2.2. Estrategias de Integración como alternativa Empresarial	60
2.2.1. Sistema de Subcontratación	60
2.2.2. Modelo Italiano "Área Sistema"	63
2.2.3. Los Consorcios Italianos	64
2.2.4. Redes en las Micro y Pequeñas empresas	65
3. La Industria Textil y del Vestido en México	70
3.1. Perfil de los competidores en la Industria Textil y del Vestido	70
3.2. Ambiente Empresarial Actual en México	71
3.3. Desarrollo Industrial en México	72
3.4. La Industria Textil y del Vestido en México	75

3.4.1. Perfil de la Industria Textil y del Vestido	75
3.4.1.1. Áreas de Producción Identificadas en la Industria Textil y del Vestido	75
3.4.1.2. Características de la Industria Textil y del Vestido	76
3.4.1.3. Unidades Económicas y Personal Ocupado En la Industria Textil y del Vestido	78
3.4.1.4. Comportamiento de la Industria Textil y del Vestido	81
3.4.2. Marco Institucional de Apoyo	87
II. Método de Investigación	95
1. Hipótesis	95
1.1. Identificación y medición de las variables	96
2. Diseño de investigación y Tipo de Estudio	99
3. Plan de Muestreo	100
3.1. Unidad de análisis	100
3.2. Población	100
3.3. Tamaño de muestra	100
3.4. Marco muestral	103
3.5. Selección de los elementos de la muestra	103
4. Recolección de datos	103
4.1. Prueba del instrumento antes de su aplicación	104
4.2. Fuente de datos	104
4.3. Prueba del instrumento de medición	105
4.3.1. Confiabilidad	105
4.3.2. Validez	105
5. Prueba de suficiencia de la muestra	107
6. Proceso de los datos	109
III. Resultados	118
IV. Análisis y discusión de los Resultados	142
1. Consideraciones Generales	142
2. Estrategias a Nivel Funcional	142
2.1. Eficiencia	143
2.1.1. Fabricación	143
2.1.2. Mercadotecnia	144
2.1.3. Administración de Materiales	144
2.1.4. Investigación y Desarrollo	145
2.1.5. Recursos Humanos	145
2.1.6. Infraestructura	146
2.2. Calidad	148
2.2.1. Fabricación	148
2.2.2. Mercadotecnia	149
2.2.3. Administración de Materiales	150

2.2.4. Investigación y Desarrollo	150
2.2.5. Recursos Humanos	151
2.2.6. Infraestructura	152
2.3. Innovación	153
2.3.1. Fabricación	153
2.3.2. Mercadotecnia	154
2.3.3. Investigación y Desarrollo	155
2.3.4. Infraestructura	155
2.4. Capacidad de Satisfacer al Cliente	156
2.4.1. Fabricación	156
2.4.2. Mercadotecnia	156
2.4.3. Administración de Materiales	157
2.4.4. Investigación y Desarrollo	157
2.4.5. Recursos Humanos	158
2.4.6. Infraestructura	158
3. Estrategias a Nivel de Negocios	165
3.1. Estrategias Genéricas	165
3.2. Estrategias de Inversión	168
3.3. Estrategias según el Ambiente de la Industria Fragmentada	169
3.3.1. Escalonamiento	169
3.3.2. Franquicia	170
3.3.3. Fusión	170
4. Estrategias en un Ambiente Global	171
5. Estrategias a Nivel Corporativo	172
6. Prueba de Hipótesis	177
V. Conclusiones	182
VI. Propuesta: Estrategias para apoyar el desarrollo de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en un Entorno Cambiante	186
BIBLIOGRAFÍA	191
ANEXOS	197
• ANEXO "A"	198
• ANEXO "A"- 1: Niveles de agregación según la clasificación mexicana de actividades y productos (CMAP)	199
• ANEXO "A" – 2:	200
• Cuestionario	201
• ANEXO "B"	204
• Cuadros	
• ANEXO "C"	210
• Corridas en SPSS	

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Dimensiones del Medio Ambiente	12
Cuadro 2: Estrategias y sus Niveles	35
Cuadro 3: Estrategias en el área de Fabricación	38
Cuadro 4: Estrategias en el área de Mercadotecnia	39
Cuadro 5: Estrategias en el área de Administración de Materiales	40
Cuadro 6: Estrategias en el área de Investigación y Desarrollo	41
Cuadro 7: Estrategias en el área de Recursos Humanos	42
Cuadro 8: Estrategias en el área de Infraestructura	43
Cuadro 9: Estrategias Genéricas	44
Cuadro 10: Ventajas y Desventajas de las Estrategias Genéricas	47
Cuadro 11: Ventajas y Desventajas de las Estrategias en un Ambiente Global	55
Cuadro 12: Ventajas y Desventajas de la Estrategia de Integración Vertical	57
Cuadro 13: Tamaño de las Empresas en el Sector Industrial	59
Cuadro 14: Patrones de Desarrollo Industrial en México	73
Cuadro 15: Característica Principales de la Industria Textil y del Vestido en México	78
Cuadro 16: Actividad Manufacturera en el Distrito Federal	79
Cuadro 17: Industria Textil y del Vestido en el Distrito Federal	79
Cuadro 18: Industria Textil y del Vestido por Tamaño de Empresa	80
Cuadro 19: Estructura Porcentual de la Industria del vestido por Tamaño de Empresa 1998	80
Cuadro 20: Producto Bruto Interno de la Industria Textil y del Vestido en El Distrito Federal	85
Cuadro 21: Exportaciones e Importaciones de la Industria Textil y del Vestido (Sin Maquila)	85

Cuadro 22: Principales indicadores de la Economía Mexicana	86
Cuadro 23: Variables de Estudio	96
Cuadro 24: Medición de las Variables	97
Cuadro 25: Distribución Muestral de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. por estratos	102
Cuadro 26: Nombre de las Variables del Cuestionario	110
Cuadro 27: Variables del Cuestionario asociadas a cada Tipo de Estrategia	112
Cuadro 28: Variables del Cuestionario agrupadas según el Tipo de Estrategia	114
Cuadro 29: Factores que afectan la Producción de las Confecciones de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. (%)	119
Cuadro 30: Programas de Calidad que siguen algunas MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.	120
Cuadro 31: Canales de Distribución de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	122
Cuadro32: Razones por las cuales las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. no exportan	124
Cuadro 33: Quejas sobre los defectos de las Confecciones de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	124
Cuadro 34: Razones por las cuales las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. venden sus confecciones	125
Cuadro 35: Variables con categorías de respuestas iguales para las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. (%)	126
Cuadro 36: Variables con respuestas dicotómicas para las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. (%)	127
Cuadro 37: Factores de exclusividad en las confecciones de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	128
Cuadro 38: Razones por las que las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. no tienen Franquicias	129

Cuadro 39: Causas por las cuales las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. no se unen	130
Cuadro 40: Tipos de Segmentos para los que produce las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	131
Cuadro 41: Cursos a los que han asistido los trabajadores de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.	134
Cuadro 42: Personal que diseña las Estrategias en las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	135
Cuadro 43: Medios a través de los cuales las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. captan información sobre las necesidades de los clientes	141
Cuadro 44: Relación entre las variables: las estrategias de la empresa lo diseña o propone vs su empresa da a conocer sus objetivos a sus trabajadores	147
Cuadro 45: Estrategias a Nivel Funcional en las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. según las operaciones funcionales y las metas a lograr	160
Cuadro 46: Estrategias a Nivel Funcional en las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	163
Cuadro 47: Fuerzas y Debilidades de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	174
Cuadro 48: Oportunidades y Amenazas para las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	176
Cuadro 49: Estrategias en un entorno cambiante para las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	187
Cuadro B-1: Características principales de la Industria Textil y del Vestido (ITV)	205
Cuadro B-2: Actividad Manufacturera en el Distrito Federal	205
Cuadro B-3: Industria Textil y del Vestido por Tamaño de Empresa 1993	205
Cuadro B-4: Producto Interno Bruto de las Industria Textil y del Vestido	206

Cuadro B-5: Personal ocupado de la Industria Textil y del Vestido	207
Cuadro B-6: Producto Interno Bruto en el Distrito Federal del Sector Manufacturero	207
Cuadro B-7: Índice de Productividad	208
Cuadro B-8: Importaciones y Exportaciones de las Industria Textil y del Vestido (Sin maquila)	208
Cuadro B-9: Exportaciones e Importaciones de Prendas de Vestir, excepto de punto	209
Cuadro B-10: Producto Interno Bruto en el Distrito Federal de la ITV	209
Cuadro B-11: Industria Textil y del Vestido en el Distrito Federal por Tamaño de Empresas	209
Cuadro C1: Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V19 y V25	211
Cuadro C2: Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V15 y V25	212
Cuadro C3: Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V28 y V34	213
Cuadro C4: Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V28 y V36	213
Cuadro C5: Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V34 y V36	214
Cuadro C6: Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V51 y V53	214

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Estructura de Congruencia de los Negocios Pequeños Negocios	9
Figura 2: La Organización y su Ambiente	10
Figura 3: Enfoque Sistémico de la Organización y su Ambiente	16
Figura 4: Subsistemas en la Organización	17
Figura 5: Bloques genéricos de formación de la Ventaja Competitiva	26
Figura 6: Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial	29
Figura7: La Cadena de Valor	32
Figura 8: Metas comunes y la Cadena de Valor	34
Figura 9: Estrategias genéricas para la competencia libre de precios	51
Figura 10: Modelos de Subcontratación con Tres Niveles	62
Figura 11: Modelos de Vinculación Estratégica de las Micro y Pequeñas Empresas	68

ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1: Empleo en la Industria Textil y del Vestido y en la Industria Confección de Prendas de Vestir	84
Gráfica 2: Nivel Educativo de los dueños de las MYPE de la Industria del vestido en el D.F.	118
Gráfica 3: Existencia de Programas de Calidad en las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	120
Gráfica 4: Uso de la Capacidad Instalada en las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	121
Gráfica 5: Porcentaje de Exportación de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	123
Gráfica 6: Las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. Confeccionan parte o todo el producto para otras empresas	125
Gráfica 7: Número de Segmentos para los que produce las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	131
Gráfica 8: Asistencia de los Trabajadores de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. a Cursos de Capacitación	133
Gráfica 9: Las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. trabajan directamente con los proveedores para mejorar la materia prima y los materiales	136
Gráfica 10: Las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. pueden adaptar el Sistema de Producción según las características del producto que sus clientes desean	136
Gráfica 11: Las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. hacen Investigación de Mercado	137
Gráfica 12: Áreas a las que se les comunica la información de mercado en las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	138

Gráfica 13: Respuesta de las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. a pedidos no anticipados	139
Gráfica 14: Facilidad de fabricar los diseños de las confecciones en las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	139
Gráfica 15: Adquisición de materia prima y materiales por las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F.	140

INTRODUCCIÓN

Las micro y pequeñas empresas (MYPE) en México desempeñan un rol dinámico en la economía, dado que son generadoras de empleo y por el efecto multiplicador que conlleva la actividades que realizan.

En México, este grupo de empresas representa más del 90% del total de la industria manufacturera del país. En las condiciones actuales de apertura y globalización de los mercados, de una competencia cada vez mayor entre las empresas que ofrecen productos similares, y de enfrentar situaciones cambiantes del entorno económico, estas empresas y en particular las MYPE de la industria del vestido que representan el 97.5%¹ del total de la industria textil, encarnan uno de los retos más difíciles, integrarse dinámicamente a este proceso de cambio siguiendo estrategias que les permitan llegar a ser más competitivas para enfrentar el nuevo siglo sobre una base más sólida.

La industria del vestido es la Rama 3220 (Clasificación Mexicana de Actividades y Productos - CMAP) que se conoce como "Confección de prendas de vestir", la que a su vez se encuentra en el Subsector 32 que corresponde a "Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero" (ver Anexo 1).

Esta industria está compuesta por micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; en la cual coexisten marcas internacionales asociadas a productos de calidad y marcas nacionales que son asociadas tanto a productos de calidad como a productos corrientes, y en la que están presentes no sólo productos nacionales sino también extranjeros, ya que las importaciones están ganando cada vez más terreno (actualmente representan el 45% del total de la producción nacional), en

¹ Porcentaje calculado a partir de los datos tomados de: INEGI (1995), XIV Censo Industrial - Censos Económicos 1994, México.

particular aquellas que entran al país bajo prácticas desleales de comercio (caso de los productos asiáticos) ².

En los últimos años esta industria ha enfrentado varios factores adversos debido a que el mercado de ropa es muy sensible a los cambios del entorno, como:

- La caída en la demanda doméstica, la caída en los salarios reales hace que la gente piense más en la comida que en el vestir.
- El alza de las tasas de interés, como consecuencia de la crisis del 94 la mayoría de los empresarios aún están pagando elevados intereses de sus deudas o en muchos casos suspendieron sus pagos, y según declaraciones del Presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido esta situación se puede repetir en la actualidad si las tasas de interés siguen incrementándose ³.
- La clientela se ha vuelto más exigente, en la medida que está más consciente y enterada de los cambios que se dan fuera del país en relación a la moda, aunque ésta tarde en llegar a México de una a dos temporadas ⁴.
- Las importaciones de la industria confecciones de prendas de vestir entre los años 1989 y 1994 fueron mayores que las exportaciones, resultado de un tipo de cambio sobrevaluado y bajos aranceles (esto incentivó la indiscriminada importación de confecciones provenientes de China); pero ya en 1994 las exportaciones representaron el 94.1% de las importaciones, como consecuencia de las reformas económicas que se dieron a principios de ese año y a la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Sin embargo, las importaciones siguieron representando un alto porcentaje de las exportaciones, así en 1996 representó el 64.4% (Anexo B, Cuadro B-9).

² El Financiero, 11 sept. 1998, Sección Economía, p.15.

Los principales casos de prácticas desleales de comercio son el Dumping y los Subsidios que un país otorga a sus exportadores. En: SECOFI, (1991) Prácticas Desleales de Comercio, Monografía No. 6.

³ Ibidem., Sección Economía

⁴ Según declaraciones de Fusoni, experta y consultora en esta industria. En revista **Expansión**, Vol. XXIX, No. 738, México, Abril 8, p. 89.

También, los representantes de ambas Cámaras (Cámara Nacional de la Industria textil y del Vestido y Cámara Nacional de la Industria del Vestido) han manifestado su preocupación por la caída en las ventas, la preferencia del consumidor por el producto importado y los altos costos de la materia prima y los materiales⁵.

En este marco, interesa estudiar a las MYPE de la industria del vestido ubicadas en el Distrito Federal, ya que en esta área geográfica se encuentra el mayor número de estas empresas⁶. En el caso de la industria del vestido ésta representa el 64% del total de la industria textil. Lo que se desea saber es:

¿Qué estrategias están llevando a cabo las MYPE de la industria del vestido en el D.F. para enfrentar la mayor competencia en el mercado?

Asimismo, el estudio busca identificar las estrategias seguidas por las MYPE de la industria del vestido en el Distrito Federal, y a partir de los resultados hacer una propuesta para el diseño de estrategias en este tipo de empresas mexicanas considerando las variables fundamentales del medio ambiente. El diseño de las estrategias dependerá de los resultados obtenidos, pudiendo ser funcionales, de negocios, globales o a nivel corporativo.

El estudio se justifica en tanto el vestido satisface una necesidad básica de la población, el D.F. es uno de los principales centros que concentra a los productores de esta industria, es una de las principales fuentes generadoras de empleo en el D.F., tanto directa como indirecta, y correlaciona con otras actividades productivas dentro de la industria textil y fuera de ella. También, el estudio ayudará, entre otros aspectos, a conocer con mayor profundidad la situación en la que se

⁵ HERRERA ALCAIDE, Claudia (1998), "Estancado el sector textil, asegura Tito Kuri", en **El Financiero**, Sección Economía, 12 de noviembre, p. 17.

⁶ SECOFI (1991), **La Industria textil**, monografía No. 13, México, p. 7.

encuentran la MYPE de la industria del vestido, el proceso productivo existente, la relación con otros sectores, la capacidad de exportación que tienen y al mismo tiempo proporcionará información relevante que podría ser utilizado por la Cámara de la Industria del Vestido, las asociaciones respectivas y las personas ligadas a este sector.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La preocupación por la situación de la industria mexicana ha sido una constante en las políticas de las distintas administraciones, en el quehacer de los empresarios y tema de investigación en varias disciplinas. El interés en realizar estudios acerca de la industria en general y en particular del sector manufacturero tuvo sus inicios en la nueva etapa que para México implicaba el formar parte del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (siglas en inglés: GATT) y en el esfuerzo de la administración por llevar a cabo la reestructuración y modernización de la planta industrial mexicana.

Hay investigaciones sobre: la industria mexicana, así un estudio en el cual se analiza los requisitos técnicos e internacionales que debe de cumplir la política industrial para enfrentar las metas de globalización⁷; otra sobre la industria manufacturera, en el cual Dusel Peters analiza las condiciones macroeconómicas que se presentaron en la economía desde 1988 y su efecto en la estructura productiva y en las manufacturas, y examina la política industrial durante 1988-1994 y el cambio estructural de las manufacturas desde 1988⁸; y sobre la industria textil en general, como el estudio realizado en el Instituto de Investigaciones

⁷ GONZÁLEZ, Pedro (1998), "La Política Industrial en la era de la Globalización" en revista **Comercio Exterior**, Vol. 48, No. 7, México. pp. 528-537.

⁸ DUSSEL P., Enrique (1995), "El cambio estructural del sector manufacturero mexicano, 1988-1994", en revista **Comercio Exterior**, Vol. 45, No. 6, México, pp. 460-469.

Económicas⁹ en el cual se analizó la tecnología y las condiciones de trabajo en la industria textil en el marco de un proyecto global que abarcó varias ramas del sector manufacturero, las cuales han sido abordadas desde diferentes perspectivas. También hay investigaciones sobre la industria textil y del vestido abordadas de manera general, una relacionada con la apertura comercial y la competitividad de los productos de esta industria¹⁰; otra en la cual se hace un diagnóstico general de la industria textil en el D.F. y se proponen lineamientos estratégicos para el desarrollo de la misma¹¹, también está el estudio que analiza la industria textil enfatizando el comercio exterior, características de producción, insumos y empleo¹²; y la otra desde el punto de vista de planeación y control¹³. Sin embargo, las investigaciones acerca de la industria del vestido considerando sólo a las micro y pequeñas empresas son prácticamente nulas.

También, algunas revistas nacionales como *Expansión* y *Mundo Ejecutivo* dan a conocer su preocupación por el sector textil al presentar reportajes sobre esta industria. Así, cómo la moda se ha beneficiado a través de la apertura y cómo la presencia de productos asiáticos está afectando a este sector¹⁴, y cómo algunos

⁹ ALVAREZ M., Lucía y GONZALEZ M. Ma. Luisa (1987), **Industria textil, Tecnología y Trabajo**, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México.

¹⁰ ALCIBAR CORONA, Ma. del C. (1998), **La apertura comercial y la competitividad de los productos de la industria textil y del vestido en México 1980-1994**, Tesis para optar el grado de maestra en economía.

¹¹ SECOFI y OCHO y ASOCIADOS (1998), Diagnóstico y desarrollo de planes estratégicos y de acción para la promoción de agrupamientos industriales del sector de la industria textil en el Distrito Federal, Documento: Informe Final, Dirección General de Promoción Industrial, México.

¹² CONSULTORÍA EN OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL, S.A. DE C.V. (1997), Planes estratégicos y de acción para la promoción de agrupamiento industrial textil-confección, Documento: Reporte Final, México, D.F.

¹³ HERNÁNDEZ PÉREZ, Petra (1994), **Estructuración de un sistema automatizado para la toma de decisiones sobre planeación y control aplicado a la pequeña industria del vestido en México**, Tesis para optar el grado de maestra en administración.

¹⁴ DE LA ROSA, Mónica y OCHOA, Ana (1995), "La Moda en México", en **Mundo Ejecutivo**, Vol. XXVII, Año XVI, No. 199, México, Nov., pp.156-173.

empresarios buscan revitalizar la industria del vestido, en la cual conviven tanto grandes firmas como proveedores de supermercados y tianguis¹⁵.

Asimismo, actualmente las Cámaras Nacionales de la Industria Textil (CNIT) y del vestido (CNIV) están dando a conocer su preocupación por estos sectores a través de diferentes medios, en particular por las micro y pequeñas empresas.

En este contexto, se sitúa el interés de mi parte por abordar un tema, si bien controvertido por la poca información existente, pero de gran importancia por el aporte que éste puede proporcionar principalmente a los microempresarios.

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico-referencial, el cual permite sustentar el estudio e interpretar los resultados del mismo. Se comentan algunas perspectivas acerca de lo que se entiende por organización y medio ambiente, enfatizando el enfoque sistémico, el rol estratégico de la administración en el análisis organizacional, los enfoques y tipos de estrategias, las estrategias de integración como alternativa empresarial, se define en qué consiste la micro y pequeña empresa de acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial - SECOFI, se analiza el ambiente empresarial actual y el desarrollo industrial en México, y por último se desarrolla el perfil de la industria del vestido correspondiente a la Rama 3220: Confección de prendas de vestir, en el contexto del Sector 32 que comprende a "Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero". Estos niveles de agregación corresponden a la clasificación mexicana de actividades y productos utilizados por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática - INEGI (Anexo "A" - 1).

VARELA, Rogelio (1998), "La industria textil: los tigres asiáticos al acecho", en **Mundo Ejecutivo**, Vol. XXXIII, Año XIX, No. 230, México, Jun., pp.186-202.

¹⁵ ROSEMBERG, Dino (1998), "La industria del vestido: los caprichos de la moda", en **Expansión**, Vol. XXIX, No. 738, México, Abril 8, pp. 84-95.

En el capítulo II, se presentan las hipótesis y los procedimientos de investigación para obtener los datos y el procesamiento de los mismos. Así, se define el tipo de investigación a seguir y el diseño del estudio, las características de la población, el cómo determinar el tamaño de la muestra y la selección de los elementos que conformarán la muestra, la construcción del instrumento (que en este caso serán cuestionarios), la codificación de los datos, el software utilizado para procesar los datos y obtener la información requerida para el análisis.

En el capítulo III, se presentan los resultados del estudio a través de cuadros y gráficas.

En el capítulo IV, se analizan los resultados a la luz del marco teórico. Se analiza cómo estas empresas enfrentan la competencia en el marco de mayor apertura de los mercados y las estrategias que están siguiendo en un entorno cambiante. Al final del capítulo se presenta un cuadro que muestra las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de esta rama industrial.

En el capítulo V, se proporcionan las conclusiones respectivas. Es decir, a lo que se llega después de haber realizado todo el estudio.

En el capítulo VI, se presenta la propuesta. Estrategias a seguir por las micro y pequeñas empresas de la industria del vestido para ser más competitivas.

Asimismo, se presenta la bibliografía utilizada en el desarrollo de la investigación y los anexos respectivos, cuadros, tablas, gráficas, etc.

I. MARCO TEÓRICO – REFERENCIAL

1. ESTRATEGIAS Y ORGANIZACIÓN

1.1. LA ORGANIZACIÓN

El desarrollo de los países está relacionado con el desarrollo de las organizaciones, las cuales han ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta convertirse, en muchos casos, en grandes corporaciones formales, aunque el mayor número de ellas son micro, pequeñas o medianas empresas que actualmente compiten en el mercado nacional e internacional. Cada sector agrupa miles de organizaciones (lucrativas o no lucrativas, productoras de bienes o servicios, complejas o simples) que aportan no sólo al crecimiento de los países sino también a su desarrollo en tanto son generadoras de empleo, lo cual proporciona cierto bienestar a los trabajadores. En este sentido, las organizaciones cobran importancia y el porqué muchos autores se han dedicado a estudiarla desde diferentes perspectivas.

1.1.1. MODELOS DE ORGANIZACIÓN

Cada uno de los autores han conceptualizado la organización de diferente manera haciendo énfasis en determinadas variables y en sus relaciones, debido a que centraron su atención en aspectos distintos del fenómeno organizacional. Sin embargo, cada una de ellas ha ido incorporando elementos complementarios fundamentales en la medida que el entorno de negocios también ha ido cambiando al hacerse menos estable e incierto, así:

- Weber (1864-1920), fue uno de los primeros teóricos que estudió la organización y buscó formular una tipología de las organizaciones. Para él la organización por

excelencia fue la burocrática y estudió las organizaciones desde un punto de vista estructuralista¹⁶. Partió de definiciones previas¹⁷ como, comunidad (relación social en la que la actitud en la acción social se inspira en el sentimiento subjetivo de los participantes de construir un todo), sociedad (relación social en la que la actitud en la acción social se inspira en una compensación de intereses por motivos racionales o en una unión con igual motivación) y asociación (relación social en la que el mantenimiento del orden está garantizado por la conducta de determinados hombres, un dirigente o un cuadro administrativo). Asimismo, definió dominación como la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato de determinado contenido entre personas dadas, y poder como la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad.

Weber proporcionó definiciones generales de organización cuando se refirió a los tipos de dominación, ya que según él¹⁸ en todas las formas de dominación era vital para el mantenimiento de la obediencia la existencia de un cuadro administrativo y su acción continua dirigida a la realización e imposición de las ordenaciones, así se refirió al “**grupo corporativo**” como una forma de organización social que involucra una relación social en la cual la admisión de extraños es cerrada o limitada por medio de reglas y cuyo ordenamiento está reforzado por la acción de un cuadro administrativo. Al respecto, agregó que en las organizaciones la interacción es asociativa y se llevan a cabo de manera continua actividades con propósitos específicos.

¹⁶ Estructuralismo, su característica básica es la totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que el todo es mayor que la suma de las partes.

¹⁷ WEBER, Max (1994), **Economía y Sociedad**, Fondo de Cultura Económica, México, pp. 33-39, 43.

¹⁸ WEBER, Max (1994), Op. Cit., p. 212.

En este marco definió **empresa**¹⁹ como una acción que persigue fines de una determinada clase de un modo continuo y asociación de empresa como una sociedad con un cuadro administrativo continuamente activo en la prosecución de determinados fines. Es decir, el concepto de empresa implica la realización de actividades, donde la situación de dominación está unida a la presencia del cuadro administrativo que persigue determinados fines y el poder a las ordenaciones establecidas que al afectar a terceros pueden ser impuestas por la fuerza o de manera legal.

Estas definiciones muestran la interrelación de un grupo de hombres que persiguen un fin común y donde existe una estructura con jerarquía de cargos y la subordinación de los inferiores a los superiores. Así, el concepto de Weber sirvió de base a muchas otras, aunque sus seguidores tienen un enfoque diferente.

- Barnard²⁰, definió organización como un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas, es decir, actividades logradas con un propósito y llevadas a cabo por individuos que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras Weber hizo énfasis en el sistema, en la estructura de interacción de los individuos, Barnard centró su análisis en los miembros del sistema.
- Etzioni²¹, afirma que las organizaciones son unidades sociales deliberadamente construídas o reconstruídas para alcanzar objetivos específicos, y que interactúa con otras organizaciones.

¹⁹ WEBER, Max (1994), Op. Cit., p. 42.

Es importante definir dos conceptos: unión, que es una asociación de empresa cuyas ordenaciones estatuidas sólo pretenden validez para los que son sus miembros por libre decisión, e instituto, asociación cuyas ordenaciones han sido otorgadas y rigen para toda acción con determinadas características que tenga lugar en su ámbito de poder.

²⁰ HALL, Richard (1992), **Organizaciones, Estructura y Proceso**, Prentice Hall, México, p. 29.

²¹ HALL, Richard (1992), Op. Cit., p. 30.

- Blau y Scott)²², señalan que las organizaciones son colectividades que varían en tamaño y complejidad.
- D. Hall y M. Saias²³ dicen que en las organizaciones hay interdependencia entre sus miembros.
- R. Hall²⁴ llegó a una definición de organización tomando en cuenta a Weber, Barnard, Etzioni, Blau, y Scott, y define una organización como una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados, donde la colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas por lo general con un conjunto de objetivos.
- En la medida que considerar a la organización como un sistema cerrado ya no era el adecuado para incorporar los nuevos planteamientos que tenían que ver con el comportamiento de los mercados, el avance tecnológico y la mayor complejidad de las organizaciones, surgió el enfoque sistémico, cuyos exponentes Rice, F. Kast y J. Rosenzweig, y Ch. Perrow²⁵ definieron organización como un sistema abierto, afectado por cambios en su ambiente, donde sus elementos se interrelacionan y compuesto de varios subsistemas interdependientes. Para D. Katz y R. Kahn²⁶ este tipo de organización posee características particulares cimentadas en una serie de condiciones del ser humano. Asimismo, Schermerhorn, Hunt y Osborn²⁷ consideran que la

²² Ibidem. pp. 30-31.

²³ MEJÍA LIRA, José (1988), **La Estructura Organizacional**, CIDE, México, MD No. 15, Serie Administración Pública, p. 40.

²⁴ HALL, Richard (1992), Op. Cit., p. 33.

²⁵ KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James (1992), **Administración en las organizaciones**, McGraw Hill, México, pp. 137, 119-121.

²⁶ KATZ, Daniel y KAHN, Robert (1977), **Sicología Social de las Organizaciones**, Ed. Trillas, México, pp. 38-46.

²⁷ SCHERMERHORN, HUNT and OSBORN (1994), **Managing Organizational Behavior**, Wiley, New York, pp. 12-14.

organización es un conjunto de personas que trabajan juntas para lograr objetivos comunes y que opera como un sistema abierto, sobre cuyos factores externos se puede ejercer cierto grado de control lo que a su vez refleja la capacidad de la organización para usar sus recursos y así influenciar en dichos factores. Este enfoque busca la congruencia entre la organización y su medio ambiente, ya que un sistema abierto está en constante interacción con su entorno.

- Ackoff²⁸, por su parte, desarrolla el concepto cambiante de empresa llegando a definirla como organización. Según él, el concepto de empresa ha pasado por tres etapas: máquina, organismo y organización. En el primer caso, las organizaciones producidas por la Revolución Industrial fueron consideradas como máquinas cuya función fue servir a sus creadores para proporcionarles una retribución sobre su inversión en dinero y tiempo. La concepción de empresa como máquina se sostuvo mientras prevalecieron condiciones como: el propietario tenía y podía ejercer un poder virtualmente ilimitado sobre sus empleados, la amenaza de despido que pendía sobre los empleados era real y continua, los trabajadores podían ser reemplazados fácilmente porque las habilidades que requerían eran escasas, y los niveles de educación y las aspiraciones de los trabajadores eran relativamente modestas.

Esta concepción mecanicista de la empresa no resistió los cambios del siglo XX y después de la Primera Guerra Mundial en forma gradual surgió un nuevo concepto de empresa, la empresa como un organismo cuyos propósitos fueron la supervivencia y el crecimiento, y donde las utilidades eran consideradas como la razón de su existencia. Asimismo, la administración era vista como el cerebro de la corporación y los empleados como sus órganos, y en esa medida había preocupación por su salud y seguridad.

²⁸ ACKOFF (1995), **Planificación de la Empresa del Futuro**, Ed. Limusa, México, pp. 41- 51.

La Segunda Guerra Mundial aceleró los cambios, se difundió la automatización aumentando las inversiones en capacitación de los empleados quienes tenían aspiraciones propias y los gerentes enfrentaban el problema de cómo administrar a la gente. Posterior a la Segunda Guerra Mundial los efectos de las organizaciones industriales sobre sus medios ambientes eran considerados perjudiciales, apareció el movimiento del consumismo y el interés ecológico, por lo que el concepto de empresa como organismo perdió fuerza y empezó a emerger un nuevo concepto, la empresa como organización (desde antes fue considerada como tal, sólo que no lo habían percibido conscientemente).

Según Ackoff, **organización** es un sistema con algún propósito, el cual es parte de uno o más sistemas, y en el cual algunas de sus partes tienen sus propios propósitos. Este concepto considera las interacciones de los tres niveles de propósitos: el social, el organizacional y el individual, y da a entender que los componentes afectan a la organización y que ésta también los afecta. En este contexto la empresa es vista como aquella que realiza intercambios con los grupos interesados (con sus empleados, proveedores, clientes, inversionistas y financiadores, deudores y gobierno), con objetivos propios y con medios para alcanzarlos.

- No obstante las bondades del enfoque de sistemas, éste carece de una visión para resolver problemas específicos del medio ambiente, de ahí que hubo autores como Woodward, Chandler, Thompson, y Lawrence y Lorsch²⁹ que enfocaron su estudio bajo una nueva perspectiva, el enfoque de contingencia. Ellos reconocieron que el medio ambiente y los subsistemas internos de la organización son de alguna manera únicos y la base para diseñar y administrar organizaciones específicas, mismo que incorpora variables que producen mayor

²⁹ LAWRENCE, Paul y LORSCH (1967), **Organization and environment, managing differentiation and integration**, Division of Research, Harvard Graduate School Business Administration.

STONIER, James y WANKEL, Charles (1992), **Administración**, Prentice Hall, 3ra. Ed., México, pp. 320-321.

impacto sobre la organización, destacando que son las características ambientales las que condicionan las características organizacionales y aclaran que en la práctica administrativa lo básico es buscar la congruencia entre la organización, su medio ambiente y sus subsistemas para tomar acciones administrativas apropiadas.

- Por otro lado, han surgido nuevos conceptos de organización basados en el cambio organizacional, según los cuales la efectividad de la organización depende de la interacción de varios y distintos factores. Así, según Waterman, Peters y Phillips³⁰ el cambio en una organización va más allá del cambio en la estructura o el cambio en una o dos variables, tampoco se puede decir cuál de los factores es el que impulsa el cambio y no hay jerarquía entre las variables, todas son importantes y están interconectadas. Las variables que consideran estos autores son 7: estructura, estrategia, los sistemas (procedimientos formales e informales que hacen que la organización funcione), el estilo (patrones de acción), el personal (la gente), las habilidades (atributos o capacidades extraordinarias, y las metas superiores (ideas fundamentales alrededor de las cuales se desarrolla un negocio).
- Asimismo, existen modelos propuestos, resultados de investigaciones en el área de administración, que destacan variables que influyen en la efectividad organizacional de los pequeños negocios³¹, siendo una de ellas la estrategia. Así, hay estudios que incluyen relaciones entre las variables tecnología y estructura (Hoffman, Cullen, Carter, y Hofacker: 1992 ; Randolph, Sapienza, y Watson: 1991), tecnología y estrategia (Covin, Prescott, y Slavin: 1990), y medio ambiente, industria y estrategia (Covin: 1992).

³⁰ MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James (1993), Op. Cit., pp. 345-351.

³¹ Son estudios realizados para la economía de Estados Unidos, en la cual un pequeño negocio según la Small Business Administration (SBA) tiene menos de 500 empleados y ventas que no excedan los 50 millones de dólares.

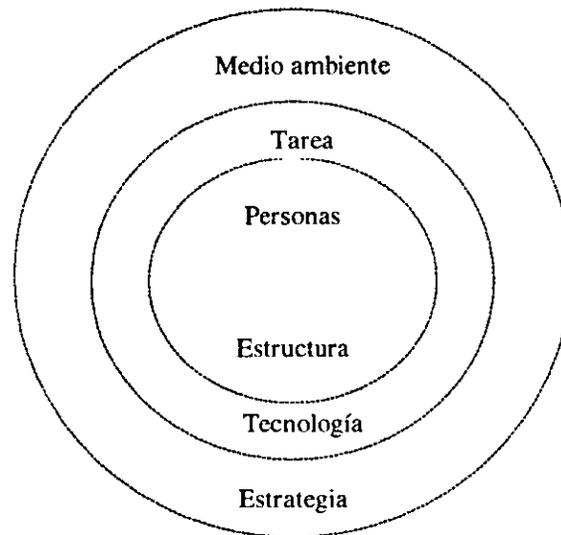
Otros definen las variables en un contexto de congruencia, así Leavitt (1962, 1965) propone 4 variables claves que influyen en la efectividad organizacional: tecnología, tarea, estructura, y personas, las cuales son altamente interdependientes y deberían considerarse en cualquier cambio en la estrategia del negocio. Van de Ven y Drazin (1985) no hablan de variables en particular, sino proponen un punto de vista holístico en el análisis para el logro de resultados relevantes basándose en el enfoque sistémico, la interacción de las variables y la selección de las mismas (variables del contexto y específicas de la organización). Miles y Snow (1984) afirman que los negocios deben tener un estrecho ajuste entre estrategia, estructura y proceso para lograr la excelencia. Mealiea y Lee (1979) indican que el modelo debe considerar tanto los factores macro - externos como micro - internos.

Finalmente, está el modelo que proponen Hatton y Raymond (1994)³² para los pequeños negocios, quienes establecen seis variables para el logro de la efectividad en los pequeños negocios, estos son: medio ambiente, **estrategia**, tarea, tecnología, diseño organizacional, e individuos (Figura 1). Según estos autores, las interacciones de ciertas variables son más críticas que otras y ocurren en el mismo estrato, así medio ambiente y estrategia, donde medio ambiente representa todos los factores internos y externos que son relevantes o potencialmente relevantes en la toma de decisiones del negocio y la estrategia es considerada como el patrón en la corriente de decisiones.

³² HATTON, Lindle y RAYMOND, Bruce (1994), "Developing Small Business Effectiveness in the Context of Congruence", en **Journal of Business Management**, Julio, pp. 76-89.

Figura 1

Estructura de Congruencia de los Pequeños Negocios

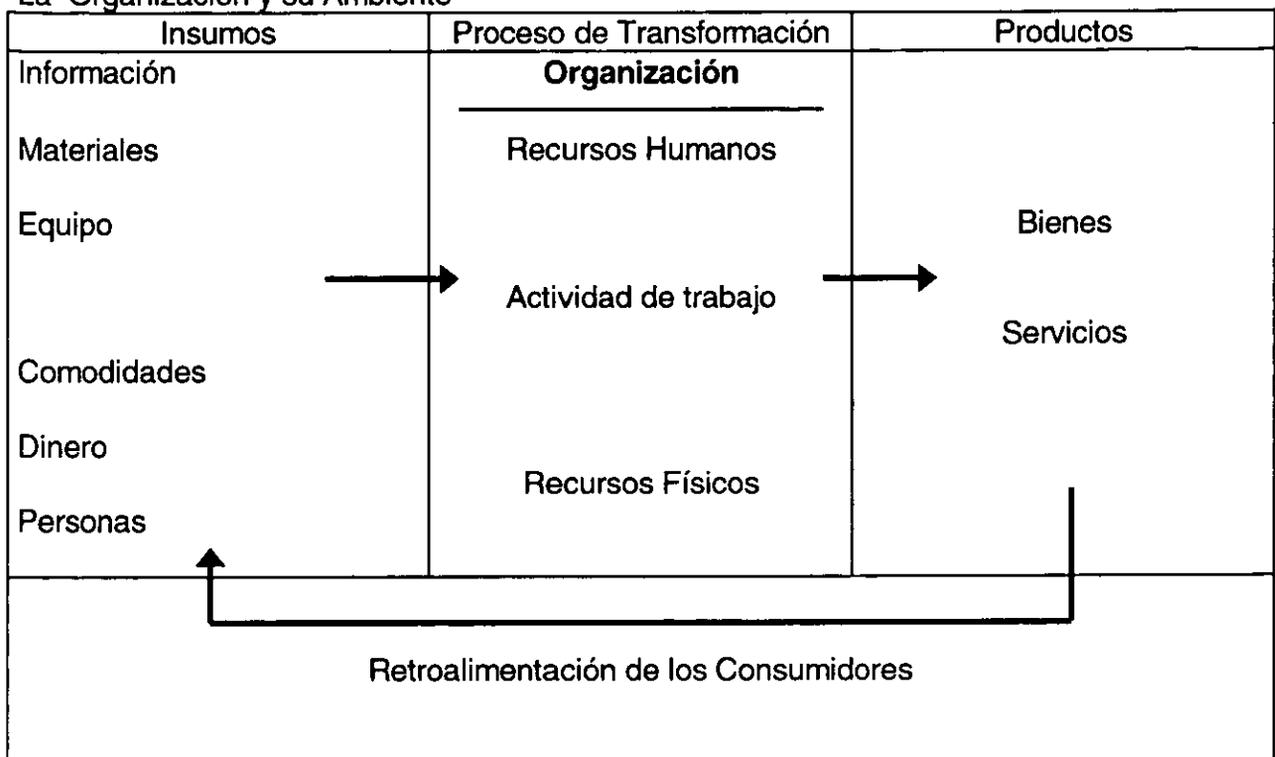


Fuente: HATTON, Lindle y RAYMOND, Bruce (1994), "Developing Small Business Effectiveness in the Context of Congruence", en **Journal of Business Management**, Julio, p. 77.

Luego, se puede decir que las organizaciones son sistemas abiertos (afectado por cambios en su ambiente y que a su vez influyen sobre éste), donde el contexto que la rodea es cada vez menos predecible (como dicen Emery y Trist³³ un contexto hiperturbulento), compuestas por personas y por recursos no humanos (físicos, materiales, económicos, intangibles, etc.); presentan diferencias en tamaño (micro, pequeñas o grandes), operaciones (simples o complejas), cultura, liderazgo, estructura, objetivos, estrategias, políticas, entre otros; y sus actividades están dirigidas hacia la producción de bienes o a la prestación de servicios (Figura 2).

³³ EMERY y TRIST (1969), "Sociothecnicval Systems", **Antología sobre teoría de las organizaciones**, CIDE.

Figura 2
La Organización y su Ambiente



Fuente: SCHERMERHORN, HUNT and OSBORN (1994), *Managing Organizational Behavior*, Wiley, New York, p. 14.

Actualmente y en el futuro las organizaciones están y estarán más sujetas a cambios externos y en la medida que estos cambios se aceleren los problemas serán mayores y se necesitarán respuestas rápidas para reducir el riesgo. Es decir estrategias que permitan lograr los objetivos.

1.1.2. MEDIO AMBIENTE O ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones no actúan en un compartimento cerrado, sino que sus actividades se desarrollan en un escenario de interacción con diferentes agentes del sistema económico. De ahí que en los últimos años la palabra “medio ambiente” haya adquirido mayor importancia en las organizaciones, en tanto éstas buscan

entender su desempeño frente a una serie de factores que las afectan y condicionan su evolución, de ahí que sea necesario definir este concepto.

Medio Ambiente³⁴ es todo lo externo a los límites de la organización, es decir actores, factores o fuerzas que surgen de las fronteras de la organización y que pueden incidir en sus decisiones y actuaciones internas, y que al mismo tiempo les plantea la necesidad de adaptarse con flexibilidad. No obstante que algunos autores se refieren a lo mismo con otro nombre, hay algunas diferencias en cuanto a los componentes o dimensiones del medio ambiente (Cuadro 1). Así:

- Katz y Rosenweig³⁵, hablan de un ambiente social (general) que afecta a todas las organizaciones en una sociedad determinada y un ambiente específico que afecta a la organización en forma más directa. En el primer caso, las características ambientales son: culturales, tecnológicas, educativas, políticas, legales, recursos naturales, demográficas, sociológicas, y económicas; y en el segundo caso, los componentes son: proveedores, consumidores, competidores, los factores socio-político y tecnológico.
- Hall³⁶, menciona 7 dimensiones que son: tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas, y culturales.
- Byars³⁷, por su parte, en su análisis del ambiente externo utiliza las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales, y políticas.

³⁴ Como medio ambiente lo tratan algunos autores (Katz: 1992, Richard Hall: 1992, Peter Wrioth y otros: 1992), mientras que otros para referirse a lo mismo hablan de influencias ambientales (Bill Richardson y Roy Richardson:1996), medio externo (Harold Koontz y Heinz Weirich: 1991), ambiente externo (Lloyd Byars y otros: 1996, James Stoner y Charles Wankel: 1992, Charles Hill y Gareth Jones: 1995), y en algunos casos entorno o contexto. Sin embargo, cuando hablan de las dimensiones del medio ambiente hay algunas diferencias.

³⁵ KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James (1992), Op. Cit.. pp. 142 - 144.

³⁶ HALL, Richard (1992), Op. Cit., pp. 222 – 228.

³⁷ BYARS, Loyd, RUE, Leslie, and ZAHARA, Shaker (1996), **Strategic Management**, Irwin, USA, pp. 35 – 39.

- Wright y otros³⁸, dividen el ambiente en macroambiente (político-legal, tecnológico, económico y social) y el ambiente de la industria (competidores, proveedores, clientes, productos sustitutos); y Hill y Jones³⁹ consideran este mismo esquema sólo que en el ambiente externo incluyen el ambiente demográfico.
- Para Stonier⁴⁰, el ambiente externo tiene elementos tanto de acción directa (proveedores, oferta de mano de obra, consumidor, competencia, instituciones financieras, organismos gubernamentales) como de acción indirecta (variables económicas, tecnológicas, socioculturales, político-legales, dimensión internacional).
- Koontz⁴¹, al referirse al medio externo menciona los siguientes factores generales: económico, tecnológico, social, político y legal, y ético.
- Richardson⁴², menciona 18 influencias ambientales que son: Innovación tecnológica, actividad económica, autoridades locales, actitudes sociales, comunidad local, política gubernamental, sindicatos comerciales, clientes, cultura, relaciones internacionales, asociaciones patronales, grupos de presión, competidores, clima, financieros, accionistas, y proveedores.

³⁸ WRIGHT, Peter; PRINGLE, Charles; and KROLL, Mark (1992), **Strategic Management**, Ed. Allyn and Bacon, USA, pp, 18 – 33.

³⁹HILL, Charles; and JONES, Gareth (1995), **Strategic Management**, Houghton Mifflin Company, USA, pp. 78 – 81.

⁴⁰ STONIER, James y WANKEL, Charles (1992), Op. Cit., pp. 63 – 71.

⁴¹ KOONTZ Harold y WEIHRICH, Heinz (1991), **Administración**, McGraw Hill, México, pp. 680-688.

⁴² RICHARDSON, Bill and RICHARDSON, Roy (1996), **Planeación de Negocios**, Compañía Editora Continental, México, p. 20.

Cuadro 1
Dimensiones del Medio Ambiente

Dimensiones	Concepto
Ambiente general, macroambiente o de acción indirecta	
Cultural	Incluyen los antecedentes históricos, ideologías, valores y normas de la sociedad.
Demográficas	Naturaleza de los recursos humanos disponibles para la sociedad. Número, edad, sexo, distribución, estructura, migración regional y nacional, estructura y tendencias de la fuerza laboral, concentración y urbanización de las poblaciones.
Ecológica	Localización de la organización en un área urbana o rural, contaminación, clima y geografía.
Económicas	Marco económico general. Tendencias macroeconómicas (PIB, inflación, balanza comercial, empleo, etc) y microeconómicas (salario, gastos de los consumidores), tipo de organizaciones públicas o privadas, centralización o descentralización, el sistema bancario, las políticas fiscales y los niveles de inversión.
Educativas	Nivel de alfabetización, grado de complejidad y especialización del sistema educativo, proporción de personas con un alto nivel profesional y/o capacitación especializada.
Legales	Consideraciones constitucionales, naturaleza del sistema legal, jurisdicciones de las distintas unidades gubernamentales, leyes específicas, normas legales, tasas impositivas y control de las organizaciones.
Políticas	El clima político general de la sociedad, el grado de concentración del poder político, la naturaleza de la organización política, los gobiernos nacional y locales, y el sistema de partidos políticos.
Recursos Naturales	La naturaleza, cantidad y disponibilidad de los recursos naturales.
Sociológicas	Estructura de clases y movilidad, definición de las responsabilidades sociales, naturaleza de la organización social y desarrollo de las instituciones sociales.
Tecnológica	El nivel de adelanto científico y tecnológico en la sociedad (base física y conocimientos) y la capacidad de desarrollar nuevos conocimientos y aplicarlos.

.....

.....

Condiciones internacionales	Sistema monetario internacional, tensiones regionales, proteccionismo.
Ambiente específico, de la industria de acción directa	
Consumidores	Distribuidores de productos y servicios, usuarios finales de productos o servicios, concentración de los clientes, importancia de la calidad del producto, cantidad de información que posee el cliente, volumen de compra de los clientes en relación a las ventas de la industria.
Competidores	Competidores para el suministro y para el mercado, tasa de crecimiento de la industria, grado de diferenciación del producto, tamaño de capacidad y barreras de entrada.
Proveedores	De nuevos materiales, equipo, partes del producto y fuerza laboral. Disponibilidad de productos sustitutos, importancia de las compras de la industria para los proveedores y de los productos de los proveedores para los clientes.
Sociopolítico	Control regulador sobre la industria, actitud política pública hacia la industria y relaciones con los sindicatos.
Tecnológico	Responder a los requerimientos tecnológicos de la propia industria y de las industrias del ramo en la generación del producto o servicio, mejoramiento y desarrollo de nuevos productos mediante la instrumentación de los avances tecnológicos en la industria.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

Estos factores influirán en la organización dependiendo del tipo de finalidad de la misma, ya que tanto los factores específicos como los generales variarán en cada organización cambiando su composición a través del tiempo. Asimismo, cada uno de estos componentes puede variar dependiendo de la organización, y los gerentes cada vez harán los ajustes correspondientes en sus planes estratégicos cuando intentan dominar, controlar, neutralizar, o adaptarse al medio ambiente.

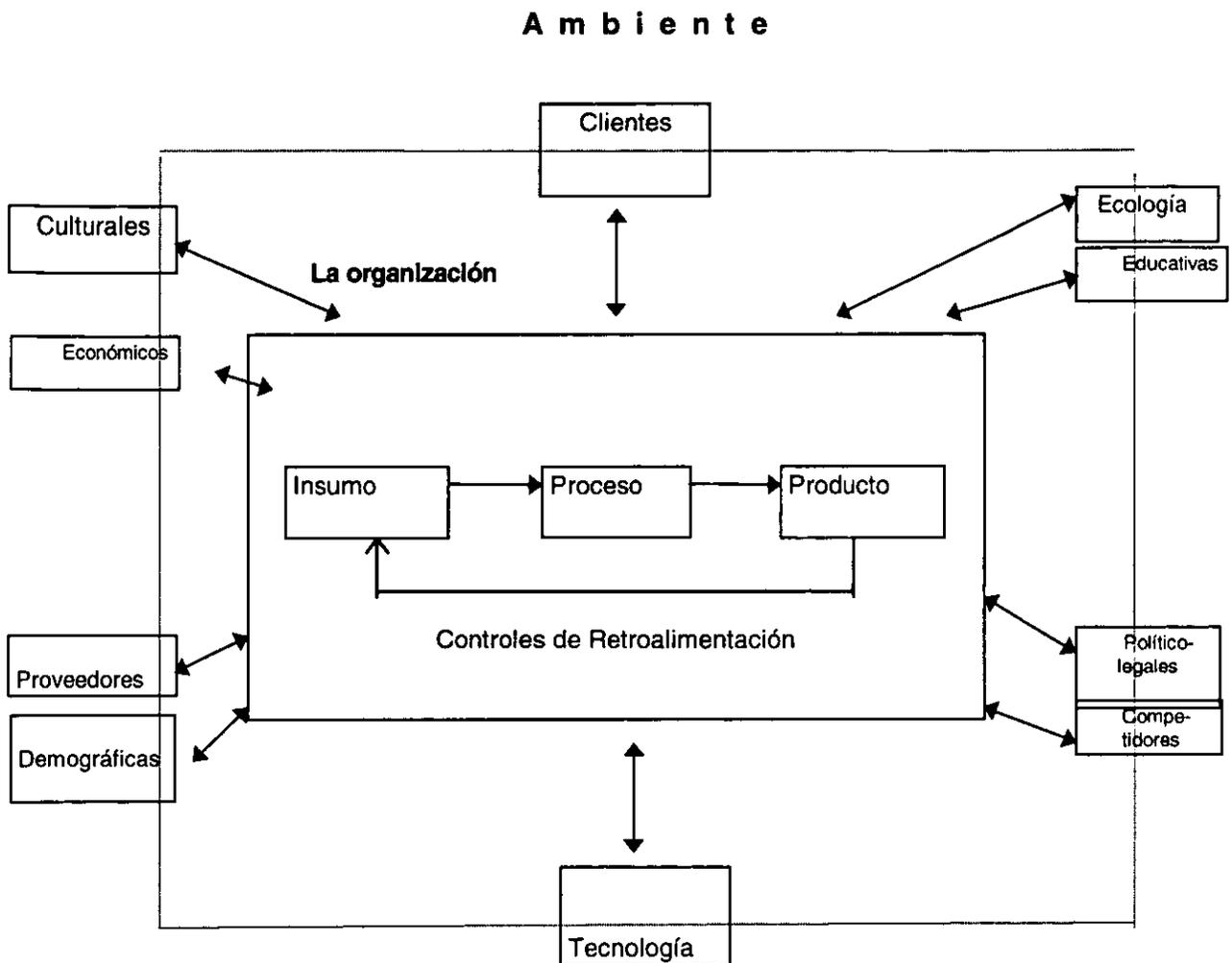
1.1.3. ORGANIZACIÓN Y MEDIO AMBIENTE

En la medida que las condiciones más estables de la década de 1950 e inicios de los 60's estaban cambiando en tanto surgían nuevos planteamientos que tenían que ver con el comportamiento de los mercados, cambios en el gusto y comportamiento del consumidor, el avance tecnológico, la mayor complejidad de las organizaciones y una sucesión de movimientos sociales, el enfoque de estudiar la organización como sistema cerrado con límites rígidos ya no era el adecuado. Esta forma de concebir la organización se concentraba sólo en las operaciones internas y le restaba importancia a las influencias del medio ambiente, pues el 80% de los factores eran no controlables y sólo el 20% se podía controlar en alguna forma⁴³.

Por ello, el nuevo enfoque de Sistemas va más allá al considerar las organizaciones como sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes y sobre los cuales se puede ejercer cierto grado de control. Pero, en la realidad se debe tener en cuenta que las organizaciones son sistemas relativamente abiertos en tanto existen niveles o grados de control sobre las influencias de los factores ambientales y sobre los cuales no se puede responder totalmente. Así, se puede hablar de un alto grado de control a nivel interno de la organización (materiales, equipo, mano de obra), un nivel medio de control en algunos factores del medio ambiente (consumidores y tecnología) y un bajo nivel de control sobre otros (ecología, proveedores, competidores, variables económicas, político-legales, sociales, etc.). Figura 3.

⁴³ GUTH, W. y Boston, W. (1985), **Handbook of Business Strategy**, Gorham & Lamont, Cap. 3, pp. 1-22.

Figura 3
Enfoque Sistémico de la Organización y su Ambiente



Fuente: Considerando los componentes del medio ambiente citados anteriormente se elaboró este esquema basado en SCHODERBEK, Peter; SCHODERBEK, Charles and KEFALAS, Asterios (1990), **Management Systems: conceptual considerations**, IRWIN, 4ta. edición, Boston, p. 22.

El ambiente externo influirá en las organizaciones dependiendo de la finalidad que éstas tengan, y según las posiciones y funciones que desempeñan los diferentes niveles jerárquicos. En este sentido, los directivos que se encuentran en los niveles más altos tienen mayores responsabilidades en la dirección de las relaciones con el ambiente externo, en particular buscan influir en las variables de

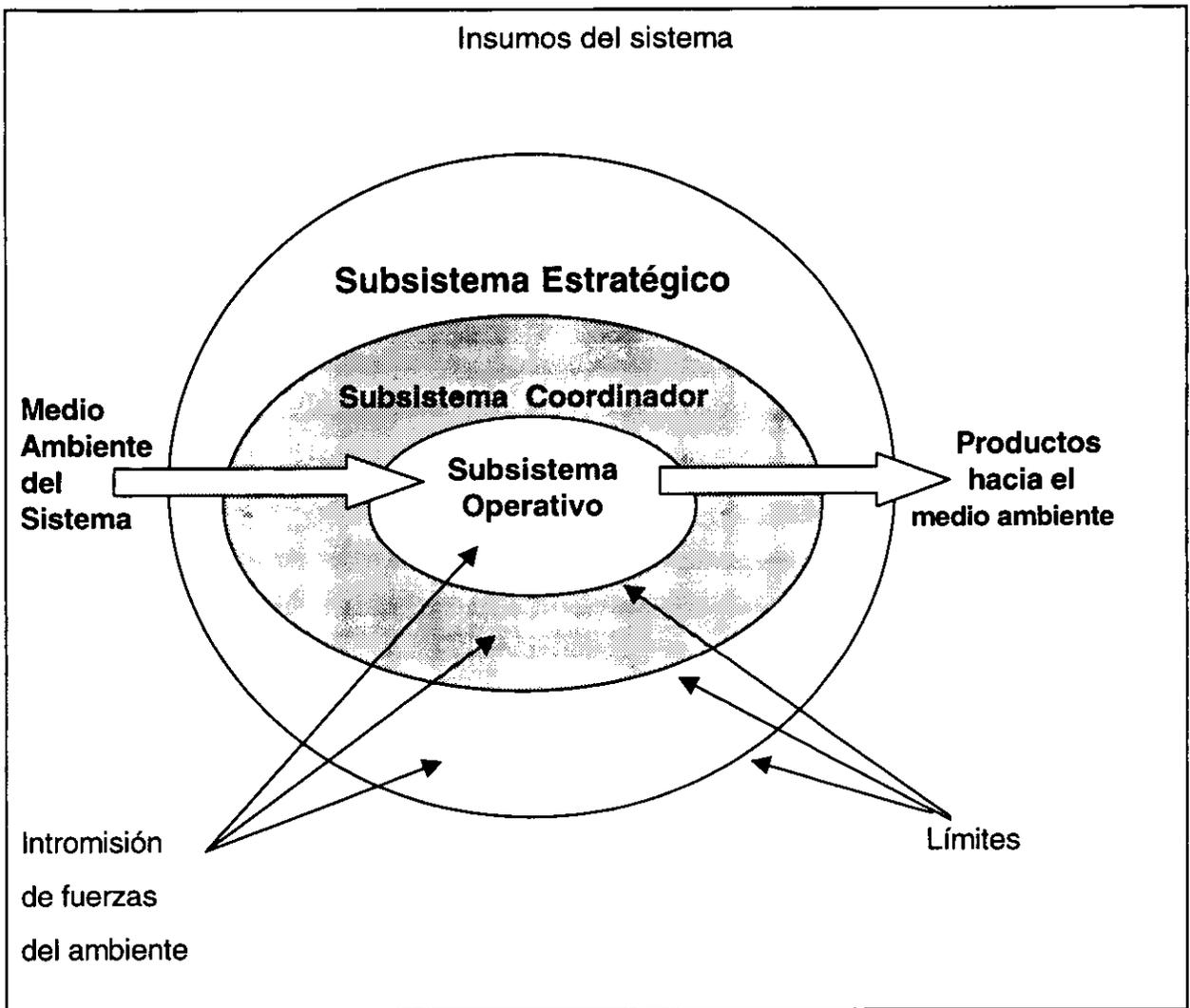
acción directa pronosticando y ajustándose a las tendencias. En el caso de las otras variables, como las económicas, la forma en que los directivos se adaptan a este entorno es evaluándolo – exploración sistemática y continua, verificación y análisis de las tendencias y acontecimientos que moldean el entorno en el que el negocio se desarrolla – y formulando estrategias – modo en que una organización elige relacionarse con su entorno en el cumplimiento de sus objetivos – que en el mejor de los casos les permite manejar las consecuencias y contar con opciones.

Por otro lado, las organizaciones como sistemas abiertos tienen límites y características que las diferencian de otro tipo de sistema, seleccionan los insumos y los productos resultantes y en la medida que están integrados por personas los límites entre los subsistemas son permeables. Según Kast y Rosenzweig⁴⁴ hay tres niveles de subsistemas primarios en las organizaciones (Figura 4):

- El subsistema de operación, se encarga del manejo técnico-económico y trata de lograr eficiencia en las operaciones al reducir la incertidumbre y reducir las variables a las que debe responder.
- El **subsistema estratégico**, en este plano la organización enfrenta la mayor incertidumbre en términos de insumos de su medio ambiente sobre el que tiene muy poco o ningún control, por ello la administración debe tener un punto de vista de sistema relativamente abierto y estar preparada para manejar la incertidumbre.
- El subsistema coordinador, aquí la persona encargada debe mediar y coordinar los subsistemas anteriores al estar en el medio de ambos. En este nivel la incertidumbre del medio ambiente se transforma en la racionalidad económica-técnica necesaria para ingresar al plano operativo.

⁴⁴ KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James (1992), Op. Cit., pp. 139-140.

Figura 4
Subsistemas en la Organización



Fuente: KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James (1992), Op. Cit., p. 140.

En estos casos los límites ofrecen un grado de autonomía e independencia para la organización con relación a la influencia de los factores ambientales, pero a su vez con frecuencia están llenas de presiones debido a que aquellos que se encuentran en esas posiciones están atrapados entre las demandas que les hace su propia organización y los requerimientos impuestos por fuerzas del medio

ambiente. Sin embargo, el considerar la organización como sistema abierto trae beneficios a los directivos, así⁴⁵:

- Libera a los directivos de un punto de vista de tareas y los mantiene en un punto de vista funcional haciendo que identifiquen otros subsistemas con los cuales mantiene relaciones.
- Permite a los directivos ver sus objetivos relacionados al grupo de objetivos de la organización.
- Puede observar que los objetivos de los subsistemas deben ser diseñados y compatibles con los objetivos de todo el sistema, y que las estrategias deben ser consistentes con los objetivos.
- Permite evaluar la efectividad organizacional de una manera realista

Además, en la medida en que la organización está ligada a su medio por sus estrategias, el éxito de éstas dependerá de un análisis sistémico y sistemático del entorno. Asimismo, la evaluación del entorno no es un fin en sí mismo sino un medio para tener un mejor planeamiento, desarrollando y poniendo en práctica planes estratégicos para la organización.

Por tanto, como se puede observar el enfoque de sistemas permite ver a la organización holíticamente, y si bien el ambiente externo es cada vez más complejo no significa que todas las organizaciones operan en este marco dinámico, algunas se mueven en un ambiente más tranquilo aunque la incertidumbre ambiental está siempre presente.

⁴⁵ SCHODERBEK, Peter; SCHODERBEK, Charles and KEFALAS, Asterios (1990), **Management Systems: conceptual considerations**, IRWIN, 4ta. edition, Boston, pp. 63 – 64.

1.1.4. ROL ESTRATÉGICO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Conforme la sociedad se va haciendo más compleja y dinámica las organizaciones necesitan considerar y tomar en cuenta los factores del medio ambiente al momento de realizar sus planes y tomar decisiones.

Existen diferentes puntos de vista con respecto al papel de la administración en las relaciones con el medio ambiente. Por un lado, está el punto de vista de la *ecología de la población o selección natural* que utiliza analogías biológicas para hacer ver que las organizaciones están principalmente determinadas por fuerzas ambientales incontrolables y por lo tanto los administradores tienen opciones limitadas y desempeñan funciones relativamente pasivas. Por otro lado, está la perspectiva de *administración estratégica* que propone que los administradores son los elementos centrales en el cambio organizacional, ya que ellos señalan el curso de acción que debe seguir la organización y tienen un papel activo en asegurar una buena alineación estratégica entre la organización y su medio. Esta alineación contempla las siguientes funciones⁴⁶:

- Analizar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente externo
- Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio
- Organizar las estructuras y los procesos internos para responder de manera efectiva a los cambios del entorno.
- Llevar a cabo actividades de control para asegurar el logro de las metas

Los administradores deben anticiparse a los futuros cambios del ambiente y desarrollar sistemas adaptables e innovadores para enfrentar cualquier

⁴⁶ HITT, Michael; IRELAND, Duane; and HOSKISSON, Robert (1998), **Strategic Management**, South- Western College Publishing, USA, pp. 5,6.

WRIGHT, Peter; PRINGLE, Charles; and KROLL, Mark (1992), Op. Cit., p. 4.

contingencia. Muchos estudios⁴⁷ han medido la relación entre administración estratégica y el desempeño de las organizaciones teniendo resultados positivos, uno de los cuales fue el estudio que comparó a empresas manufactureras que utilizaron el enfoque de administración estratégica y a aquellas que no lo utilizaron y cuyos resultados mostraron que en el primer caso se obtuvo una predicción más precisa de las acciones estratégicas en relación con varios criterios financieros; otro estudio fue realizado en 101 pequeñas empresas y en las cuales la planeación estratégica tuvo un impacto favorable en su desempeño.

Asimismo, de acuerdo a los estudios de Miles y Snow⁴⁸ se pueden describir cuatro tipos de organizaciones que tienen su propia estrategia para responder al medio y donde hay consistencia entre la estrategia desarrollada, la estructura interna y los procesos de organización. Estos tipos son:

- Defensores, son las organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en los cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.
- Exploradores, son las organizaciones que casi continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.
- Analizadores, estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En la primera operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados,

⁴⁷ BYARS, Lloyd; RUE, Leslie; and ZAHARA, Shaker (1996), Op. Cit., pp. 23-24.

⁴⁸ KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James (1992), Op. Cit., pp. 152-153.

y en la segunda los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.

- Respondientes, son las organizaciones en las que los administradores frecuentemente se dan cuenta del cambio y la incertidumbre que afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente debido a que este tipo de organización carece de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Luego, un beneficio principal de la administración estratégica para la organización es que le proporciona consistencia en la acción, ya que todas las unidades organizacionales trabajan en función de los mismos objetivos y poniendo en práctica estrategias genéricas y específicas.

1.2. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

1.2.1. ENFOQUES DE ESTRATEGIAS

El término estrategia proviene del vocablo *strategos*, cuyo significado inicial estuvo relacionado con el nombramiento de un general, pero que a partir del año 330 a.c. se refiere a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo, y crear un sistema unificado de gobierno global⁴⁹. Por eso, se dice que el concepto de estrategia tiene su origen en la representación bélico-militar y es tratado por vez primera de manera profunda en la obra "De la Guerra" de Karl Von Clausewitz (1780-1831)⁵⁰.

⁴⁹ MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James (1993), **El Proceso Estratégico**, Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México, p. 4.

⁵⁰ *Ibid*, p. 5.

A través del tiempo las organizaciones se han preocupado por factores del entorno, aunque en la década de 1950 y principios de los 60's la gerencia, por regla general, consideraba que el 80% de los principales factores comerciales eran controlables en cierta medida y sólo el 20% no era controlable (la competencia y los mercados no podían ser controlados)⁵¹. Sin embargo, estas condiciones cambiaron como consecuencia de los desajustes en la demanda de mercado en las organizaciones productoras de bienes y servicios, situación que llevó a Ansoff⁵² a proponer un ámbito de reflexión propio al nivel estratégico de la empresa, nivel que está en continuo contacto con el medio ambiente organizacional. Estos hechos representaron el punto de partida para una aproximación al campo de la estrategia de la empresa y fijó el contexto del desarrollo estratégico. Posteriormente, apareció el enfoque L.C.A.G de la estrategia⁵³, mismo que propuso la concepción de la Gestión Estratégica en dos fases: el diseño y la implementación de la estrategia, enfoque que fue cuestionado por Ansoff por ser rígido.

A partir de entonces han surgido muchos escritos relacionados con el campo de estudio de la gestión estratégica, tales como la planeación estratégica (Steiner), los manuales para los tomadores de decisiones (Porter), los modelos propuestos principalmente por despachos de consultoría (Boston Consulting Group, Artur D. Little, General Electric: GE, Profit Impact of Market Strategies: PIMS, Mckinsey) o por grandes corporaciones transnacionales (GE; PIMS,

⁵¹ GUTH, W. y Boston, W. (1985), Op. Cit., Cap. 3, p. 3-1.

⁵² ANSOFF, Igor (1965), **Corporate Strategy**, Mc Graw-Hill, New York.

ANSOFF, I. ; DECLERCK, R. y HAYES, R. (1990), **El planteamiento estratégico**, Ed. Trillas, México, pp. 49-50.

⁵³ Las siglas representan a sus autores : Learned, Christensen, Andrews y Guth.

original de la GE y después perfeccionado por la Universidad de Harvard y por el Strategic Planning Institute)⁵⁴.

Sin embargo, cuando se habla de estrategia no hay una definición universalmente aceptada ni un enfoque único. Así, para los autores R. Waterman, T. Peters y J. Phillips⁵⁵ la estrategia son todas las acciones que son planeadas por una compañía en respuesta a, o como anticipación, los cambios en su medio ambiente y Mintzberg habla de las “P” de la estrategia (son definiciones de la estrategia como plan, patrón, posición y perspectiva)⁵⁶:

- La estrategia como Plan, es una especie de curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. También, puede ser una pauta de acción para ganar la partida al competidor. Al respecto, cada vez existe más literatura en el campo de la administración estratégica que ve a la estrategia de esta manera, centrando su atención en sus aspectos más dinámicos y competitivos, es el caso de Michael Porter y Schelling.
- La estrategia como Patrón, como un modelo en un flujo de acciones, es decir, la estrategia es consistencia en el comportamiento. Aquí se encuentran los modelos de análisis estratégico tanto generales como específicos y existe la tendencia de crear modelos con énfasis en alguna o algunas variables.
- La estrategia como Posición, es un medio para ubicar una organización en un “medio ambiente”. Es decir, la estrategia como una fuerza mediadora entre el contexto interno y el externo, ya que la organización se mueve en un contexto altamente dependiente de variables exógenas y en el cual debe

⁵⁴ B.C.G. : Boston Consulting Group, A.D.L. : Artur D. Little, G.E. : General Electric, PIMS : Profit Impact of Market Strategies.

⁵⁵ MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James (1993), Op. Cit., p. 347.

⁵⁶ Ibidem. pp. 14 - 20.

mantener su viabilidad dado que en este ambiente la turbulencia es creciente⁵⁷. Aquí los autores Ansoff, Porter, Steiner, Ackoff, entre otros, buscan crear un lenguaje de estrategia de empresa.

- La estrategia como Perspectiva, mira hacia el interior de la organización y busca una manera particular de percibir el mundo. Esta estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo, por ello la estrategia es una perspectiva compartida por y entre los miembros de una organización, a través de sus intenciones y sus acciones.

Cada uno de estos enfoques compiten, pero se complementan. Pues no todos los planes se vuelven patrones ni todos los modelos fueron planeados. En consecuencia la estrategia no sólo permite enfrentar a los competidores sino también plantea cuestionamientos en relación al comportamiento en un contexto colectivo.

1.2.2. ENFOQUE DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Ventaja competitiva es aquella característica distintiva de un sector o empresa que la hace tener una mejor posición respecto a otros sectores o empresas diferentes o similares⁵⁸ y según Hill y Jones⁵⁹, como se muestra en la Figura 5, su formación se basa en cuatro bloques o dimensiones genéricos, los cuales son:

- Eficiencia, se mide por el costo de los insumos necesarios para generar determinado producto. Cuanto más eficiente es una organización menor será

⁵⁷ ANSOFF, I. ; DECLERCK, R. y HAYES, R. (1990), Op. Cit., pp. 34-35.

⁵⁸ PORTER, Michael (1991), **La Ventaja Competitiva de las Naciones**, Javier Vergara Editores, Buenos Aires, p. 145.

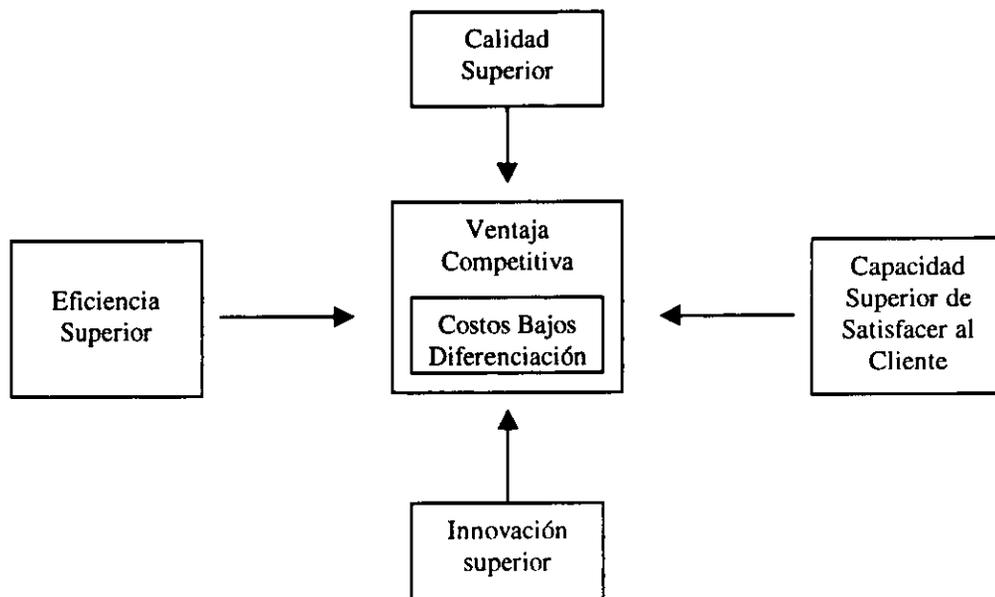
⁵⁹ HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), **Strategic Management**, Houghton Mifflin Company, Third Edition, U.S.A., pp. 104, 112.

el costo de los insumos requeridos para crear cualquier producto. Por ello, la eficiencia ayuda a crear una ventaja competitiva de bajo costo. Una de las claves para lograr alta eficiencia consiste en utilizar los insumos en la forma más productiva posible.

- Calidad, los productos de calidad son bienes y servicios confiables en el sentido de que desempeñan la función para la cual fueron diseñados. El impacto de la alta calidad del producto sobre la ventaja competitiva proviene, por un lado, de que suministrar productos de alta calidad genera una reputación de marca para los productos de la empresa y, por otro lado, de la mayor eficiencia por los menores costos unitarios originados por una mayor calidad del producto.
- Innovación, se refiere a algo nuevo o novedoso en relación a la forma cómo opera una empresa o cómo genera sus productos. Incluye adelantos en los tipos de productos, procesos de producción, sistemas administrativos, estructuras organizacionales y estrategias desarrolladas por la empresa. Tener éxito en la innovación proporciona a la empresa algo exclusivo, algo que sus competidores no tienen, lo cual puede permitir que cobre precios superiores o que reduzca sus costos unitarios mucho más que sus competidores.
- Capacidad de satisfacer al cliente, una empresa debe proporcionar al cliente lo que desea en el momento que lo requiera siempre y cuando la rentabilidad a largo plazo de la empresa no se comprometa en el proceso. Para ello, debe identificar sus necesidades y satisfacerlas, proporcionándole el valor de lo que pagó.

Figura 5

Bloques genéricos de formación de la Ventaja Competitiva



Fuente: HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), **Strategic Management**, Houghton Mifflin Company, Third Edition, U.S.A., p. 107.

A su vez, estos bloques son el producto de las habilidades distintivas de una organización que surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades. Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales, mismos que se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes, know how tecnológico). Las capacidades se refieren a las habilidades de una organización para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que formular una estrategia competitiva implica analizar el medio ambiente de la organización y sus capacidades internas, buscando posicionarla en una mejor situación frente a sus competidores.

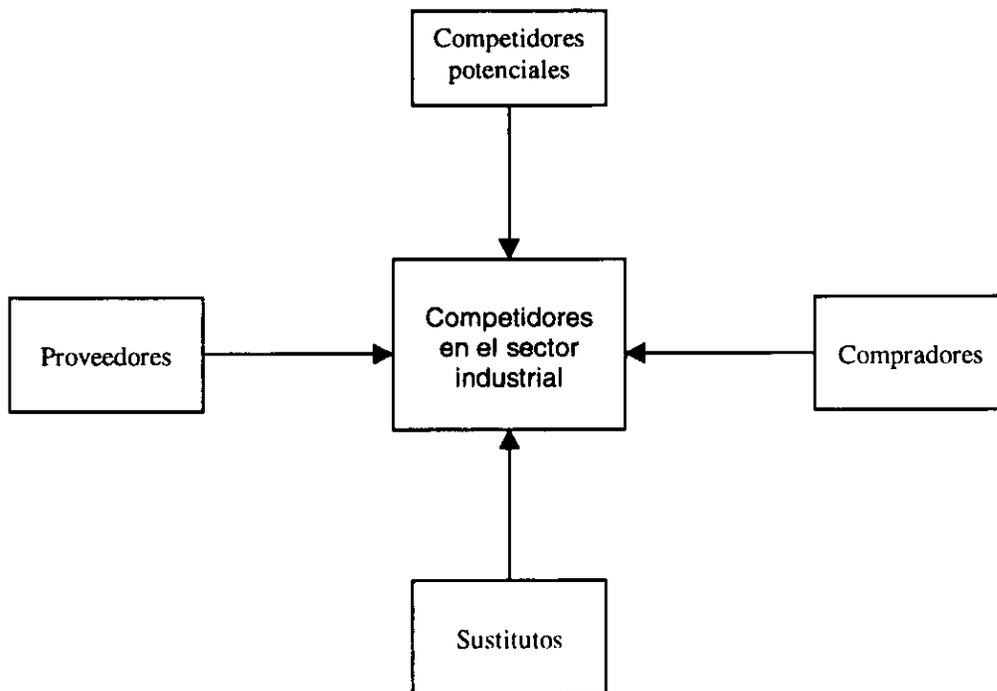
1.2.2.1. Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter⁶⁰

No obstante que el medio ambiente de la empresa abarca muchos factores, un aspecto clave según Michael Porter corresponde al sector o sectores industriales en los cuales compite, ya que la estructura del sector industrial tiene una fuerte influencia al determinar las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Para él la situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas (Figura 6), cuya acción conjunta influye en la rentabilidad de largo plazo del sector, y las cuales son:

- La rivalidad existente entre los competidores, esto es el grado de competencia que existe en el sector industrial, la cual depende de la estructura competitiva de la industria (que varían de fragmentadas a consolidadas), las condiciones de demanda (si ésta aumenta la empresa puede tener mayor oportunidad de ampliar sus operaciones y si disminuye genera mayor competencia y constituye una mayor amenaza, ya que una empresa puede crecer sólo si se apropia de la participación en el mercado de otras empresas), y la dificultad de barreras de salida en la industria cuando declina la demanda industrial lo cual genera excesiva capacidad productiva (estas barreras pueden ser inversiones en planta y equipo que no tienen usos alternativos y no pueden ser liquidados; elevados costos fijos de salida, como el pago de indemnizaciones a los trabajadores; vínculos emocionales con una industria, etc.).

Figura 6
Fuerzas Competitivas en el Sector Industrial

⁶⁰ PORTER, Michael (1992), **Estrategia Competitiva**, Compañía Editorial Continental S.A., México, pp. 23-53.



Fuente: Adaptado de: PORTER, Michael (1992), **Estrategia Competitiva**, Compañía Editorial Continental, México, p. 24.

- La amenaza de que ingresen nuevos competidores al sector, lo cual depende de las barreras de entrada que existan en el mismo, que pueden ser: economías de escala (reducción en los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por período), diferenciación del producto (las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes), requisitos de capital (necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir), costos cambiantes (costos al cambiar de un proveedor a otro, reentrenamiento del empleado, etc.), acceso a los canales de distribución (persuadir a los canales para que acepten su producto), y política gubernamental (el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias a través de controles como requisitos de licencia o limitaciones en cuanto el acceso a materias primas).

- El poder de negociación de los proveedores, en tanto éstos están en capacidad de imponer el precio que una empresa debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. Los proveedores son más poderosos cuando:
 - ◆ El producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la empresa.
 - ◆ La organización no es un cliente importante para los proveedores
 - ◆ Los productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una empresa es muy costoso cambiarse de abastecedor.
 - ◆ El grupo proveedor representa una amenaza real de integrarse verticalmente hacia adelante.

- El poder de negociación de los compradores, ya que éstos compiten forzando la baja de precios o negociando por una calidad superior o más servicios. Los compradores son más poderosos cuando:
 - ◆ Compran grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor
 - ◆ Los compradores son unos cuantos y de poca magnitud y los proveedores son muchos.
 - ◆ Los compradores pueden cambiar pedidos entre empresas proveedoras a menores costos.
 - ◆ Los compradores plantean una real amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás.

- El peligro de que existan productos sustitutos que el consumidor pueda preferir, los cuales limitan los rendimientos potenciales del sector colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo debido a factores que se encuentran fuera de control de la empresa, como la evolución industrial. En tales circunstancias corresponde a los gerentes reconocer oportunidades y amenazas a medida que surjan y formular respuestas estratégicas apropiadas.

En general, una empresa puede tener una mejor posición competitiva cuando: la rivalidad en el sector no es muy intensa, existan altas barreras para el ingreso de nuevos competidores, la empresa posea mayor poder negociador con proveedores y consumidores, y existan pocos productos sustitutos.

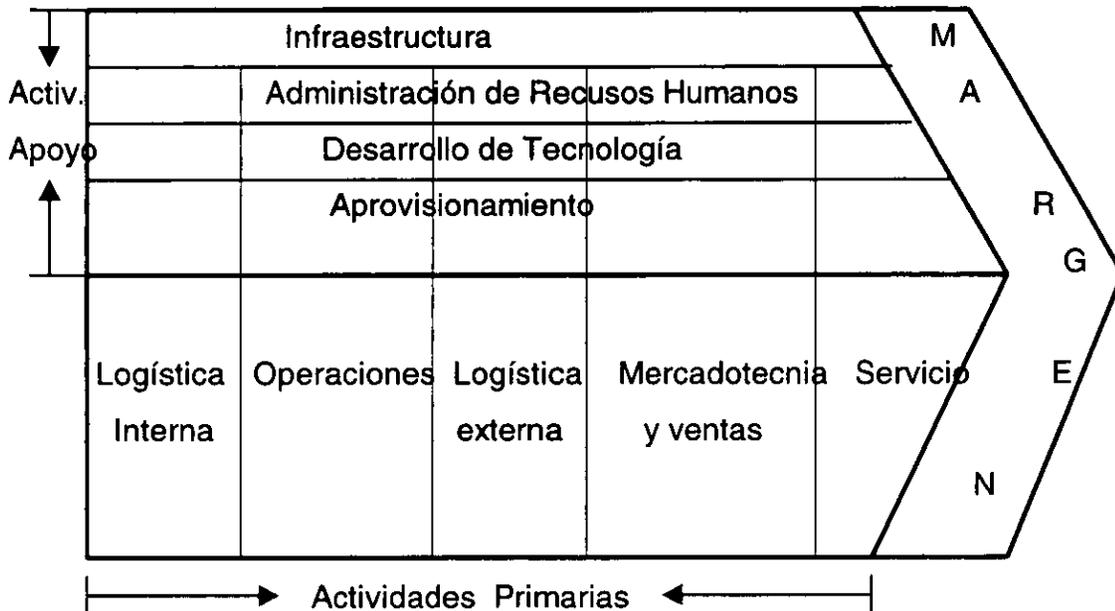
1.2.2.2. La Cadena de Valor y la Ventaja Competitiva

Para comprender la ventaja competitiva y analizar las fuentes de la misma es necesario ver a la empresa no como un todo, sino examinar las actividades que ésta desempeña y cómo interactúan. Para tal efecto, la herramienta que propone M. Porter⁶¹ es la *cadena de valor*, la cual disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Las actividades básicas de una empresa se pueden representar en la Cadena de Valor (Figura 7), la cual permite entender y analizar las relaciones o conexiones entre dichas actividades, mismas que son esenciales para la ventaja competitiva de la empresa. Asimismo, la cadena hace una distinción entre aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción, comercialización y entrega de los productos y aquellas que proveen el apoyo requerido para realizar dichas actividades.

⁶¹ PORTER, Michael (1992), **Ventaja Competitiva**, Compañía Editorial Continental S.A., México, pp. 51-78.

Figura 7

La Cadena de Valor



Fuente: Adaptado de: PORTER, Michael (1992), **Ventaja Competitiva**, Compañía Editorial Continental S.A., México, p. 55.

La cadena de valor despliega actividades de valor⁶² y del margen, donde las primeras son las actividades por medio de las cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores y el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. Las actividades de valor, se dividen en:

- **Actividades primarias**, son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. Éstas se dividen en:

⁶² Valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona y se mide por el ingreso total. Una empresa es lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto.

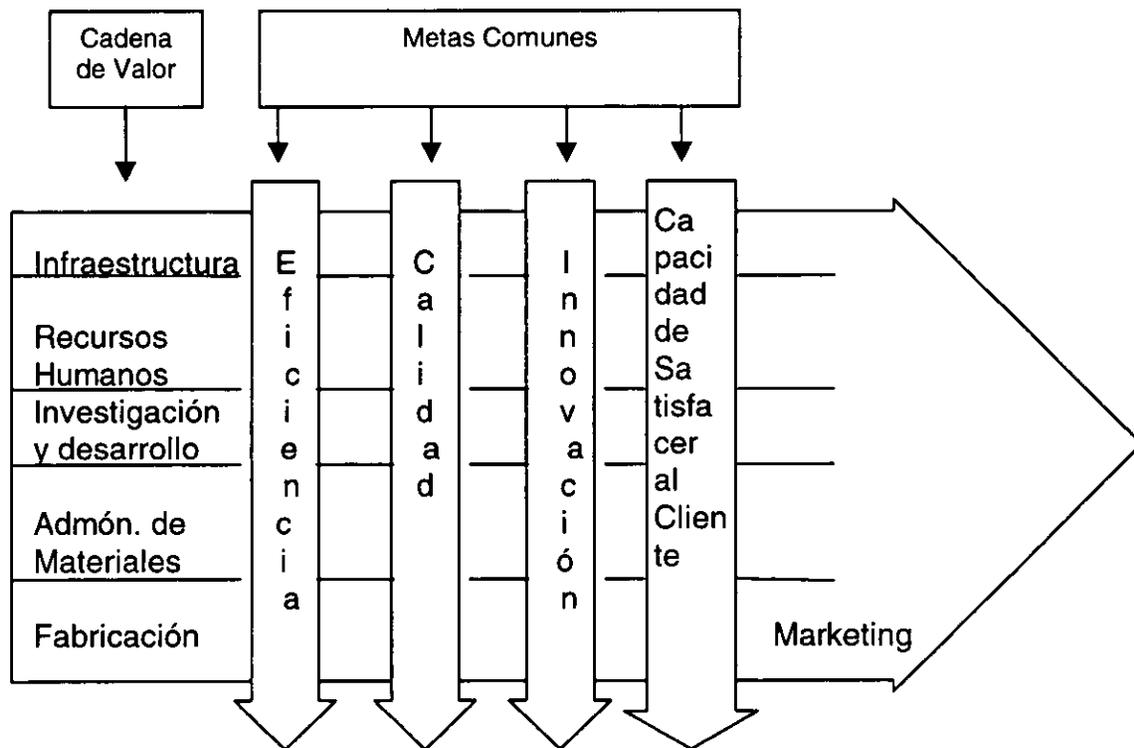
- ◆ Logística interna, formada por actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto.
 - ◆ Operaciones, actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto
 - ◆ Logística externa, actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores.
 - ◆ Mercadotecnia y ventas, actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo.
 - ◆ Servicio, actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto.
- Actividades de apoyo, sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Se dividen en:
 - ◆ Infraestructura de la empresa, comprende actividades como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad.
 - ◆ Administración de recursos humanos, considera actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones del personal.
 - ◆ Desarrollo de tecnología, conjunto de actividades que buscan mejorar el producto y el proceso.
 - ◆ Abastecimiento, se refiere a la compra de insumos utilizados en la cadena de valor de la empresa.

Luego, es importante destacar que para lograr las metas de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, que son las dimensiones de formación de ventaja competitiva, se requiere estrategias que abarquen distintas actividades de creación de valor correspondientes a la

cadena de valor, como se muestra en la Figura 8. En este caso, las actividades que tienen que ver con la creación física del producto se ha englobado bajo el nombre de fabricación y aquellas que involucran mercadeo, distribución y servicio de posventa como marketing.

Figura 8

Metas Comunes y la Cadena de Valor



Fuente: HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., p. 133.

1.2.3. TIPOS DE ESTRATEGIAS

Con el fin de lograr una ventaja competitiva las empresas necesitan, por un lado, que sus estrategias se ajusten al ambiente donde operan, y por otro,

contar con estrategias que respondan a sus recursos y capacidades existentes o formular estrategias que impliquen desarrollar nuevas habilidades.

Existen estudios acerca de los diferentes tipos de estrategias y de la contribución que éstos en sus diferentes niveles pueden hacer para el logro de los objetivos en cada uno de ellos, así, para Hill y Jones⁶³ existen 4 niveles de estrategias, mismas que se presentan en el Cuadro 2.

Cuadro 2
Estrategias y sus Niveles

Tipos de Estrategias	Rol de las estrategias	Estrategias	Propósitos de las estrategias
Estrategias a nivel Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Crear y dirigir una cartera de unidades de negocios de alto rendimiento. • Dirigir los recursos hacia negocios que presenten oportunidades más atractivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical • Diversificación • Alianzas Estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar su utilidad en el largo plazo. • Ingresar y salir de las áreas de negocios.
Estrategias en un Ambiente Global	Competir en el mercado mundial	<ul style="list-style-type: none"> • E. internacional • E. multidoméstica • E. global • E. transnacional 	Contribuir al proceso de generación y sostenimiento de una ventaja competitiva a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Presiones para lograr reducciones en costos. • Capacidad de aceptación local.

.....

.....

Tipos de Estrategias	Rol de las estrategias	Estrategias	Propósitos de las estrategias
Estrategias a nivel de Negocios	Mejorar la posición competitiva	➤ E. genéricas: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo en costos. • Diferenciación 	Maximizar la ventaja competitiva y la rentabilidad en función de las fuentes

⁶³ HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 130-280.

	de los productos de la empresa dentro de una industria específica o segmento de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración <ul style="list-style-type: none"> ➢ E. de inversión ➢ E. según el ambiente de la industria. • Encadenamiento, franquicia y fusión horizontal. • Proliferación de productos y reducción de precios • Penetración en el mercado, desarrollo de productos o desarrollo del mercado. • Liderazgo en el mercado, E. de nicho, E. de cosecha, E. de desestimiento. 	que suministran dicha ventaja: <ul style="list-style-type: none"> • Necesidades del cliente⁶⁴. • ¿A quiénes se va a satisfacer?⁶⁵. • ¿Cómo se van a satisfacer?⁶⁶.
Estrategias a nivel Funcional	Mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • E. Producción, obtener economías de escala y fabricación flexible, ... • E. Mercadotecnia, concentrarse en el cliente,... • E. Recursos Humanos, instituir programas de capacitación,... <p style="text-align: center;">↓</p>	Lograr una ventaja competitiva consolidando las metas comunes de: <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Calidad • Innovación • Capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.

.....

.....

Tipos de Estrategias	Rol de las estrategias	Estrategias	Propósitos de las estrategias
Estrategias a nivel		<ul style="list-style-type: none"> • E. Administración de Materiales, desarrollar 	

⁶⁴ Las necesidades del cliente se pueden satisfacer mediante las características del producto, creando una ventaja competitiva al diseñar los bienes o servicios. Es decir, diferenciando el producto, que puede estar relacionado con las características físicas del mismo: calidad y confiabilidad o con la necesidades psicológicas del cliente: prestigio o status.

⁶⁵ Esto está relacionado con la segmentación del mercado, en la cual puede optar por atender al cliente promedio, segmentar el mercado en diferentes grupos y desarrollar u producto de acuerdo a las necesidades de cada uno, o atender sólo un segmento o nicho de mercado. El atender a más segmentos incrementa la demanda de productos de la empresa lo cual genera mayores ingresos, aunque en algunos casos la naturaleza del producto o la industria no ofrece mucha diferenciación.

⁶⁶ En este caso se busca las habilidades distintivas a través de las cuales la empresa va a satisfacer las necesidades individuales o de grupo con el propósito de lograr una ventaja competitiva.

Funcional		<p>sistemas logísticos capaces de responder en forma rápida a las exigencias no anticipadas de los clientes,...</p> <ul style="list-style-type: none"> • E. Investigación y Desarrollo, diseñar productos que sean fáciles de fabricar,... • E. Infraestructura: suministrar liderazgo y generar compromiso con la calidad, ... 	
-----------	--	---	--

Fuente : Elaboración propia considerando los planteamientos de Hill y Jones

1.2.3.1. Estrategias a Nivel Funcional

En este nivel, para lograr y mantener una ventaja competitiva se requiere de estrategias y tareas que abarquen las diferentes actividades de creación de valor (como se observa en la Figura 8), tanto en las actividades primarias (fabricación y mercadotecnia) como en las de apoyo (infraestructura, recursos humanos, investigación y desarrollo, y administración de materiales). Para consolidar las metas comunes de las diferentes áreas la estrategia general a seguir es reducir los costos en cada una de las actividades.

- ◆ En el área de **fabricación** la empresa para lograr las metas comunes deberá seguir diferentes estrategias como se muestra en el Cuadro 3. Así, para obtener mayor eficiencia la empresa deberá reducir el costo de los insumos necesarios para elaborar determinado producto o producir mediante el uso de la tecnología de fabricación flexible⁶⁷. Para lograr calidad superior la estrategia a seguir es la implantación de la administración de la calidad total (ACT), lo cual requiere la cooperación de las diversas funciones de creación

⁶⁷ Tecnología de fabricación flexible o producción reducida cubre una variedad de tecnologías de fabricación diseñadas para disminuir tiempos en la instalación de equipos complejos, aumentar el uso de máquinas individuales mediante una mejor programación, y mejorar el control de calidad en todas las etapas del proceso de fabricación. Este sistema de fabricación permite que la empresa produzca una amplia variedad de productos finales a un costo unitario que antes podía lograrse sólo mediante la producción en serie de un bien estandarizado.

de valor, pues los defectos en los productos ocurren en su mayor parte en el proceso de producción, de ahí la necesidad de identificar las imperfecciones durante el proceso de fabricación, encontrar su origen, investigar las causas y hacer las correcciones de manera que no se repitan. En el caso de la innovación se busca una estrecha integración entre las áreas fabricación e investigación y desarrollo (I&D). Por último, para lograr una capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente se debe contar con una estrategia de orientación al cliente, la cual implica concentrarse en los clientes y sus necesidades, y buscar la mejor forma de satisfacerlas.

Cuadro 3
Estrategias en el área de Fabricación

Metas	Estrategias
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener Economías de escala y efectos de aprendizaje • Fabricación flexible
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Acortar los tiempos de producción • Encontrar el origen de los defectos
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperar con I&D en el diseño de productos que sean fáciles de fabricar. • Trabajar con I&D en el desarrollo de innovaciones de procesos
Capacidad Superior de Satisfacer al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr personalización⁶⁸ del producto mediante la fabricación flexible. • Lograr rápida respuesta mediante la fabricación flexible

Fuente : Elaboración propia a partir de HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 134 - 162.

- ◆ En el área de **mercadotecnia** para lograr mayor eficiencia la estrategia está relacionada con la fijación de precios, promoción, diseño del producto y distribución, sin embargo, una estrategia importante es aquella que relaciona los índices de deserción de clientes (porcentaje de clientes que abandonan

⁶⁸ Personalización, implica variar las características del producto para ajustarlo a las necesidades exclusivas de grupos de clientes o en algunos casos de clientes individuales.

anualmente a la empresa y se dirigen hacia la competencia) y los costos unitarios⁶⁹, ya que al reducir los índices se logra economía de costos. Para lograr calidad superior a través de la ACT la empresa debe concentrarse en el cliente e identificar lo que los clientes esperan del bien o servicio suministrado por la empresa y la brecha entre lo que desean y lo que realmente obtienen. Este contacto con los clientes puede suministrar información valiosa que puede ser aprovechada si hay una estrecha integración entre mercadotecnia e I&D. Asimismo, conocer a la clientela permite satisfacer mejor sus necesidades (Cuadro 4).

Cuadro 4
Estrategias en el área de Mercadotecnia

Metas	Estrategias
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Generar lealtad a la marca, lo cual exige satisfacer necesidades de los clientes.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Concentrarse en el cliente, es decir identificar lo que el cliente espera del bien o servicio suministrado por la empresa. • Suministrar retroalimentación al cliente sobre la calidad
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar información de mercados a I&D • Trabajar con I&D en la creación de nuevos productos
Capacidad Superior de Satisfacer al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer al cliente • Comunicar la retroalimentación del cliente a las áreas apropiadas.

Fuente : Elaboración propia a partir de HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 134 - 162.

- ◆ **Administración de Materiales** incluye las actividades necesarias para hacer que éstos lleguen a las instalaciones de fabricación mediante el proceso de producción y luego al usuario final a través de un sistema de distribución. Para lograr la eficiencia en esta función la estrategia debe estar dirigida a

⁶⁹ HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 141-142.

economizar costos de mantenimiento de inventarios con la desventaja de que la empresa se quede sin reservas si cuenta con un sólo proveedor. Para lograr calidad a ésta área le corresponde trabajar con los proveedores señalando los defectos de las piezas suministradas para mejorar la calidad de las mismas. Por último, para lograr la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente la estrategia debe buscar respuesta rápida a las demandas de los clientes. (Cuadro 5).

Cuadro 5
Estrategias en el área de Administración de Materiales

Metas	Estrategias
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar los sistemas justo a tiempo considerando el riesgo de contar con un solo proveedor.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Racionalizar los proveedores • Ayudar a los proveedores a implantar el concepto de ACT • Señalar los defectos a los proveedores
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • No existe una responsabilidad básica
Capacidad Superior de Satisfacer al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas logísticos capaces de responder en forma rápida a las exigencias no anticipadas de los clientes.

Fuente : Elaboración propia a partir de HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 134 - 162.

- ◆ Las estrategias de **Investigación y desarrollo** para lograr eficiencia y calidad están relacionadas con el diseño de productos que sean fáciles de fabricar, y para lograr efectividad en el desarrollo de nuevos productos y procesos debe mantener una estrecha relación con mercadotecnia y fabricación. Es decir, escuchar los comentarios de los clientes y llevar sus opiniones en la retroalimentación sobre los productos de tal manera que se logre satisfacer las necesidades del cliente. (Cuadro 6).

Cuadro 6
Estrategias en el área de Investigación y Desarrollo

Metas	Estrategias
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar productos fáciles de fabricar • Innovaciones pioneras de procesos
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar productos que sean fáciles de fabricar
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevos productos y procesos • Cooperar con las demás áreas, particularmente mercadotecnia y fabricación, en el proceso de creación.
Capacidad Superior de Satisfacer al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a los clientes al proceso de desarrollo del producto, esto es llevar sus opiniones.

Fuente : Elaboración propia a partir de HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 134 - 162.

- ◆ En **Recursos Humanos** la estrategia para lograr eficiencia busca mayor productividad de los trabajadores, lo cual se puede lograr a través de la capacitación o mediante el pago al desempeño. Para lograr calidad debe instituir programas de ACT y formar equipos de calidad para resolver problemas. Para apoyar a la innovación ésta área debe contar con estrategias que busquen generar habilidades en la investigación básica y aplicada y para lograr la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente debe dirigir sus esfuerzos a mejorar las actitudes del trabajador hacia el cliente. (Cuadro 7).

Cuadro 7
Estrategias en el área de Recursos Humanos

Metas	Estrategias
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir programas de capacitación para desarrollar habilidades.

	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar pagos por desempeño
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Instituir programas de capacitación en ACT • Organizar a los trabajadores en equipos de calidad
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar científicos e ingenieros con talento • Establecer ambiente de trabajo que motive la creatividad
Capacidad Superior de Satisfacer al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de capacitación en los que los trabajadores asuman el rol de clientes.

Fuente : Elaboración propia a partir de HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 134 - 162.

- ◆ La **Infraestructura** que establece el contexto dentro del cual se realizan todas las demás actividades de creación de valor ayuda a lograr la eficiencia si la gerencia fomenta un compromiso con la eficiencia en toda la empresa y promueve la cooperación entre las demás funciones. Lo mismo debe de hacer para lograr la calidad, pero a la vez debe establecer metas de calidad y crear incentivos para lograrla y solicitar sugerencias a los empleados sobre los mejoramientos que se pueden hacer. La estrategia para lograr la innovación debe estar dirigida a la administración general del proceso de innovación de tal manera que se optimice el uso del recurso financiero. Por último, para lograr la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente la estrategia debe estar dirigida a la concentración en el cliente desde la cima de la organización, de tal manera que se motive a toda la empresa. (Cuadro 8).

Cuadro 8
Estrategias en el área de Infraestructura

Metas	Estrategias
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Generar compromiso en toda la organización

Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar liderazgo y generar compromiso con la calidad • Hallar formas de medir la calidad • Establecer metas y crear incentivos • Solicitar sugerencias a los empleados sobre las mejoras que se pueden hacer. • Motivar la cooperación entre las áreas de la empresa
Innovación Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Administración general del proceso de innovación, desde la generación del concepto, pasando por el desarrollo hasta la producción final y la distribución. • Facilitar la cooperación interdisciplinaria
Capacidad Superior de Satisfacer al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Generar compromiso en toda la empresa con la capacidad de satisfacer al cliente, lo cual debe comenzar en la cima de la organización.

Fuente : Elaboración propia a partir de HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 134 - 162.

1.2.3.2. Estrategias a Nivel de Negocios

En este nivel las empresas, para lograr una ventaja competitiva que les permita superar a sus competidores y obtener rendimientos superiores al promedio, siguen:

- Estrategias denominadas genéricas, mismas que deben ser consecuentes con su producto, mercado y habilidades distintivas (Cuadro 9).
- Estrategias de inversión, y
- Deben de ajustar su estrategia genérica a la estructura industrial prevaleciente.

Cuadro 9
Estrategias Genéricas

	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración
Diferenciación del producto	Bajo	Alta (principalmente por la exclusividad)	Baja a alta (precio o exclusividad)
Segmentación del mercado	Bajo (mercado masivo)	Alta (varios segmentos de mercado)	Baja (uno o pocos segmentos)
Habilidades distintivas	Fabricación y administración de materiales	Investigación y desarrollo y mercadotecnia (ventas)	cualquier tipo de habilidad distintiva

Fuente : Adaptado de HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., p. 171

Asimismo, en este nivel las preguntas a responder son: ¿la empresa deberá competir sobre la base de bajo costo o de diferenciar su producto sobre otras bases? , ¿la empresa deberá competir frente a frente con su principal competidor sobre el tamaño de mercado o deberá concentrarse en un nicho al cual puede satisfacer y que dicho segmento sea redituable?.

En la estrategia de **liderazgo en costos** la meta de la empresa debe ser generar bienes o servicios a un costo inferior al de sus competidores para poder cobrar un precio menor y así tener el mismo nivel de utilidad que ellos, o en caso de existir competencia en precios poder resistir mejor gracias a sus costos menores. El líder en costos:

- Elige un nivel bajo de diferenciación del producto, ya que ésta es costosa, esperando proporcionar al cliente alguna característica adicional del producto cuando éstos lo deseen.
- Ignora, normalmente, los diferentes segmentos de mercado y posiciona su producto para atraer al cliente promedio. Aunque los clientes no estén

completamente satisfechos con el producto, ello se compensa con un precio inferior al de la competencia.

- Desarrolla habilidades que le permitan aumentar su eficiencia y disminuir costos, principalmente en fabricación y administración de materiales, respondiendo las otras áreas a las necesidades de éstas.

En la estrategia de **diferenciación**, el objetivo es lograr una ventaja competitiva al crear un producto que percibido por los clientes le de exclusividad, y por el cual estén dispuestos a pagar un precio superior. Para el diferenciador:

- La diferenciación del producto debe ser alta, la cual se puede lograr a través de calidad, innovación y capacidad para satisfacer al cliente (en este caso la empresa ofrece un amplio servicio de posventa y mantenimiento del producto).
- Deben existir muchos nichos de mercado al cual satisfacer
- La diferenciación debe estar fundamentada en la innovación y habilidad tecnológica, actividades que corresponden a investigación y desarrollo, y en los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente que depende del área mercadotecnia.

El diferenciador genera mayores costos que el líder en costos, pero debe controlar todos aquellos costos que no contribuyen a su ventaja de diferenciación, de tal manera que el precio del producto no sea superior a aquél que los clientes están dispuestos a pagar.

La estrategia de **concentración**, que es la tercera estrategia genérica competitiva, está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes, el cual puede definirse geográficamente (región o localidad), por tipo de cliente (joven, aventurero, que tengan dinero, etc.), o por

línea de productos (automóviles deportivos, comida natural, etc.). En este caso, primero se selecciona el segmento y luego se puede utilizar una estrategia de diferenciación (diferenciador especializado) o de bajo costo. En el primer caso, la empresa concentrada compite con el diferenciador en uno o pocos segmentos, lo que le permite en muchos casos innovar más rápido. En el segundo caso, compite con el líder en los segmentos donde posee ventajas en costos y se dedica a productos hechos a la medida en pequeños volúmenes.

Cada estrategia genérica implica la elección consistente de producto, mercado y habilidades distintivas de tal manera que se logre una ventaja competitiva. Es decir, la empresa debe lograr un ajuste entre los tres componentes de la estrategia a nivel de negocios y para mantener el control de dicha estrategia debe mantener un registro minucioso de los negocios y su ambiente. Las ventajas y desventajas de cada una de estas estrategias se presentan en el Cuadro 10.

Otro punto importante en el nivel de negocios es lo referente a la **inversión**⁷⁰, es decir la cantidad de recursos necesarios (humanos y financieros) para lograr una ventaja competitiva. Esto indica que las empresas deben evaluar los rendimientos potenciales de invertir en una estrategia genérica, es decir, evaluar la posición competitiva relativa de la empresa en la industria (la participación en el mercado y la fortaleza de sus habilidades distintivas) y la etapa del ciclo de vida de la industria donde compite la empresa.

Por último, está el **ambiente de la industria**, es decir cómo responder a las acciones de los rivales de la industria donde cada uno busca maximizar su propia ventaja competitiva y rentabilidad. Se pueden distinguir 4 tipos de industrias: las industrias fragmentada, en crecimiento, maduras y en decadencia.

⁷⁰ Lo que algunos llaman la estrategia de inversión: Op. Cit. P. 186.

Cuadro 10
Ventajas y Desventajas de las Estrategias Genéricas

Estrategia	Ventajas	Desventajas
Liderazgo en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de rivales industriales. • Menos afectado por aumento en precio de proveedores poderosos. • menos afectado por caída en el precio si existen compradores poderosos. • Si productos sustitutos entran al mercado, puede reducir su precio para competir con ellos y así conservar su participación. • La ventaja en costos constituye una barrera de entrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de los competidores de producir a menor costo, así un cambio tecnológico puede llevar a ahorrar en costos de mano de obra. • La capacidad de los competidores de imitar fácilmente los métodos del líder.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Protege de los competidores, generando lealtad de marca para sus productos. • Pueden pasar aumento de precios a sus clientes. • La diferenciación y lealtad crean barreras de entrada. • La amenaza de los productos sustitutos depende de la capacidad de los productos de la competencia de satisfacer las mismas necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de mantener en el largo plazo la exclusividad. • La imitación puede ser fácil si la diferenciación se origina en el diseño o características del producto.
Concentración	<ul style="list-style-type: none"> • La fuente de su habilidad distintiva. • Puede proporcionar un producto que sus competidores no lo pueden hacer. • Existe lealtad del cliente que tiene que vencer los ingresantes potenciales. • Su permanencia cerca de los clientes posibilita una respuesta a sus necesidades cambiantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Frente a proveedores poderosos, ya que compran en pequeños volúmenes. • Sus costos pueden superar a los de la empresa de bajo costo. • Su segmento específico puede desaparecer.

Fuente : elaboración propia a partir de documentos.

1) En la industria **fragmentada**⁷¹, aquella que se compone de gran cantidad de empresas pequeñas y medianas, destaca como estrategia genérica principal

⁷¹ Se caracterizan porque en algunas industrias existen pocas economías de escala (bienes raíces, restaurantes), hay bajas barreras de entrada (alquiler de videos), por los altos costos de transporte que hace que la producción regional sea la única forma de satisfacer las necesidades

la estrategia de concentración, debido a las características que poseen dichas empresas como es el de fabricar productos a la medida (caso de muebles, confecciones, rifles y otros), o el de satisfacer necesidades particulares del cliente (como lavanderías, restaurantes, clubes, almacenes de alquiler, etc.). Sin embargo, con el propósito de crecer, consolidar sus industrias y convertirse en líderes industriales los empresarios utilizan tres **estrategias importantes**:

- El **encadenamiento**, con el fin de obtener las ventajas de una estrategia de liderazgo en costos las empresas establecen redes de agencias comerciales interconectadas de manera que funcionan como una gran entidad de negocios. Su poder de compra les permite negociar amplias reducciones de precios con sus proveedores y superan los altos costos de transporte mediante el establecimiento de grandes centros de distribución regional.
- La **franquicia**, permite que una operación local sea poseída y manejada por la misma empresa dueña de la franquicia, buscando siempre calidad y estándares que satisfagan al cliente, es decir se busca la exclusividad que es crítica en la diferenciación.
- La **fusión horizontal**, se da cuando pequeñas empresas buscan crear unas pocas grandes empresas, con lo cual pueden obtener economías de escala o asegurar un mercado nacional para su producto. Como resultado pueden utilizar una estrategia de liderazgo en costos o una de diferenciación.

2) En las industrias **embrionarias** (aquellas que son pioneras) y **en crecimiento**, las estrategias para las empresas innovadoras son: desarrollar y comercializar por sí mismas la innovación, desarrollar y comercializar la innovación junto con otras empresas mediante una alianza estratégica o joint venture, y autorizar con licencia la innovación a otras empresas y permitirles

del cliente (caso del cemento), y por las necesidades especializadas de los clientes de tal manera que sólo se requieren pequeños lotes de productos.

desarrollar el mercado. En la etapa de crecimiento la empresa debe consolidar su posición buscando nuevos segmentos para incrementar su participación en el mercado, diferenciándose invirtiendo en el desarrollo de habilidades exclusivas o concentrándose para reducir sus necesidades de inversión.

- 3) En las industrias **maduras**, dominadas a menudo por una pequeña cantidad de grandes empresas donde éstas determinan la naturaleza de la competencia industrial debido a que pueden influir en las cinco fuerzas competitivas, las empresas pueden utilizar estrategias para impedir el ingreso de rivales potenciales y estrategias para manejar la rivalidad.

Las estrategias para impedir el ingreso son:

- Proliferación de productos, tener una amplia línea de productos dirigidos a diferentes segmentos del mercado.
- Reducción de precios, en algunas situaciones la estrategia de reducir precios se utiliza para impedir el ingreso de otras empresas y así proteger los márgenes de utilidad de las empresas establecidas. Si las empresas buscan incrementar su participación en el mercado cobran un precio menor, que les permitirá no sólo expandir su mercado sino generar reputación y obtener economías de escala en forma rápida. Sin embargo a medida que ingresen competidores las empresas reducirán sus precios para demorar el ingreso con el fin de crear un contexto industrial estable donde se manejen precios competitivos.
- Mantener cierta cantidad sobrante de capacidad productiva, que les puede servir para advertir a los potenciales aspirantes que pueden incrementar su capacidad de producción en forma rápida.

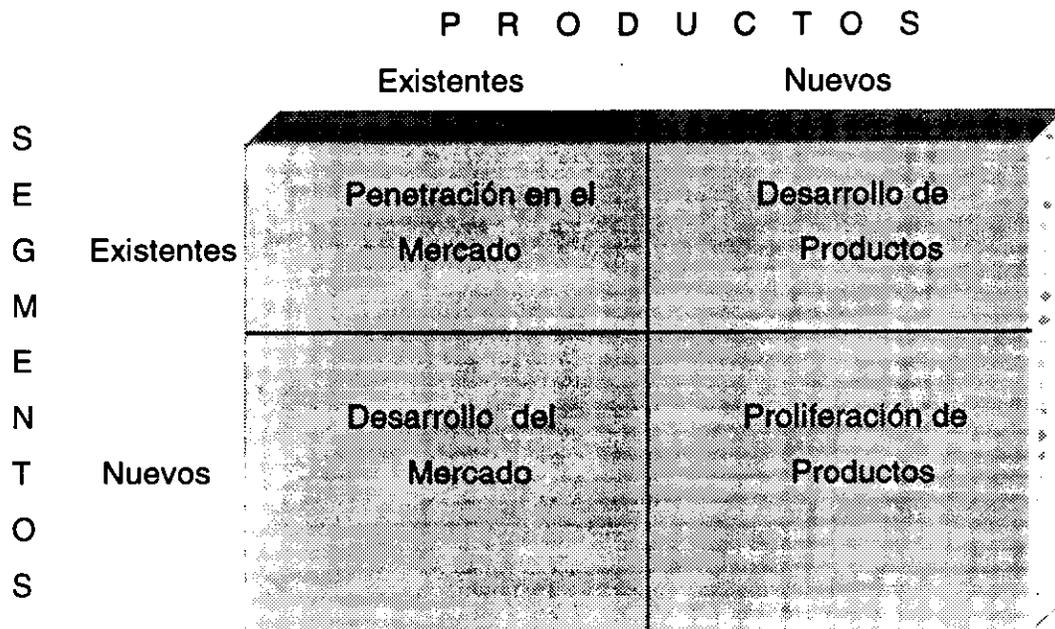
Las estrategias para impedir la rivalidad son:

- Señalización de precios, proceso por el cual las empresas manifiestan sus intenciones a las otras empresas sobre las estrategias de precios y cómo competirán en el futuro o reaccionarán ante los movimientos competitivos de sus rivales.
- Liderazgo en precios, cuando una empresa asume la responsabilidad de establecer los precios de una industria. Generalmente es la empresa más fuerte en la industria, aquella con la capacidad de amenazar a otras que podrían reducir precios o incrementar su producción para obtener mayor participación en el mercado. Sin embargo, esto puede estimular a que las empresas no reinviertan para mejorar su productividad, siendo vulnerables a los nuevos aspirantes que tengan menores costos al desarrollar nuevas técnicas de producción, fue el caso de las industrias automotriz y de electrodomésticos cuando los japoneses ingresaron al mercado.
- Competencia libre de precios, es otra forma de enfrentar la rivalidad industrial y se utiliza el binomio producto-segmentos de mercado para posicionar a la empresa en relación a sus clientes y productos. El modelo que se presenta en la Figura 9 permite, en función de las aspiraciones de la empresa por mantenerse en el mismo segmento o moverse a uno nuevo y continuar con el mismo producto o competir con uno nuevo, identificar la estrategia básica a seguir:
 - ◆ La penetración en el mercado implica publicidad para promover y generar la diferenciación del producto. En una industria madura se busca que la publicidad influya en la selección de la marca por parte del consumidor y que genere reputación de la marca para la empresa y sus productos. En esta forma puede incrementar su participación en

el mercado al atraer clientes de sus rivales. Es el caso de los jabones y detergentes.

Figura 9

Estrategias genéricas para la competencia libre de precios



- ◆ Desarrollo de productos, implica creación de nuevos o mejorar los mismos para reemplazar a los existentes. Es importante para mantener la diferenciación de los productos y generar participación en el mercado.
- ◆ Desarrollo de mercado, la empresa busca encontrar nuevos segmentos de mercado para sus productos sacando provecho de su marca.

- ◆ Proliferación de productos, las empresas tienen un producto en cada segmento de mercado y compiten directamente para tener clientes. Permite el desarrollo de una competencia industrial estable fundamentada en la diferenciación de productos, no de precios.
 - Control de la capacidad, cuando existe capacidad sobrante en la industria las empresas debe evitar la guerra de precios y actuar en forma conjunta.
- 4) En las industrias en *decadencia* (caso de ferrocarriles, tabaco, entre otros) comienza a reducirse la magnitud de todo el mercado debido al cambio tecnológico, las tendencias sociales, y las transformaciones demográficas. Frente a esto las **estrategias** que las empresas pueden seguir son:
- Estrategia de **liderazgo**, implica crecer en dichas condiciones al tomar la participación de las empresas que abandonan ese medio, lo cual es más fácil cuando la empresa posee fortalezas que le permiten ampliar su participación en el mercado y si la intensidad de la competencia es moderada.
 - Estrategia de **nichos**, implica concentrarse en aquellos segmentos donde la demanda declina menos lentamente que toda la industria y donde la empresa posee fortalezas que le permiten mantenerse.
 - Estrategia de **cosecha**, es la mejor selección cuando la empresa desea salirse de la industria y prevé dicha decadencia o carece de fortalezas, por lo cual la empresa reduce toda nueva inversión en equipo, publicidad e investigación y desarrollo. Como resultado la empresa pierde participación en el mercado, al no invertir aumenta su flujo de caja y cuando éste comienza a declinar debe liquidar el negocio. Esta es una estrategia un poco difícil de poner en práctica debido a los clientes y empleados.
 - Estrategia de **desestimio** o venta de los negocios a otros, consiste en vender el negocio antes de que la industria entre en fuerte decadencia, de tal

manera que se pueda maximizar la recuperación de la inversión neta del negocio.

1.2.3.3. Estrategias en un Ambiente Global

Existen cuatro estrategias que utilizan las empresas que desean ingresar y competir en el mercado mundial, éstas son:

- Estrategia **internacional**, las empresas buscan crear valor al transferir productos y habilidades a mercados extranjeros donde los competidores nativos carecen de aquellos. Estas empresas tienden a centralizar las funciones de desarrollo de productos y a establecer funciones de fabricación y mercadotecnia en cada país donde realicen sus actividades, aunque la mayoría de ellas conserva un estricto control sobre la estrategia de mercadeo y productos. Esto es posible si la empresa tiene una habilidad distintiva que le permita reducir costos y lograr aceptación local. Es el caso de empresas como McDonald's, IBM, Bimbo, etc.
- Estrategia **multidoméstica**, las empresas se orientan a lograr la máxima capacidad de aceptación local ajustando su oferta de producto como su estrategia de mercadeo a diversas condiciones del mercado nativo, por ello su estructura de costos es alto.
- Estrategia **global**, las empresas que siguen esta estrategia se concentran en el incremento de la rentabilidad al obtener reducciones en costos que provienen de la curva de experiencia⁷² y de las economías de localización⁷³.

⁷² **Curva de experiencia** se refiere a la disminución sistemática de los costos de producción incurridos durante la vida de un producto y se fundamenta en los efectos de aprendizaje (son ahorros en costos que surgen de aprender haciendo, así la productividad de la mano de obra aumenta con el tiempo y los costos unitarios disminuyen a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente para realizar una tarea en particular) y economía de escala (constituyen reducciones de costos unitarios asociados a una amplia escala de producción).

⁷³ **Economías de localización** son aquellas que surgen del desarrollo de una actividad de creación de valor en el sitio óptimo para esta actividad, en cualquier parte del mundo que se pueda realizar. Esto puede disminuir costos de creación de valor ayudando a que la empresa

En este caso, las actividades de producción, mercadotecnia e investigación y desarrollo se concentran en pocos sitios favorables, y las empresas no tienden a ajustar su oferta de productos y estrategia de mercadeo a las condiciones del mercado extranjero, por el contrario prefieren comercializar un producto estandarizado a nivel mundial para obtener los máximos beneficios de las economías de escala. Esta estrategia tiene sentido en los casos donde la exigencia de capacidad de aceptación del mercado extranjero es mínima y prevalece más en las industrias de mercancías industriales, caso de Motorola, y no se da en muchos mercados de bienes de consumo porque las exigencias de aceptación son elevadas.

- Estrategia **transnacional**, las empresas buscan lograr al mismo tiempo ventajas de bajo costo (a través de la curva de experiencia y economías de localización), aprendizaje global (haciendo que el flujo de habilidades y oferta de productos sea en varias vías) y capacidad de aceptación local (a través de la diferenciación).

Las ventajas y desventajas de estas estrategias se presentan en el Cuadro 11.

alcance una posición de bajo costo, o permitir que la empresa diferencie su oferta de productos y fije un precio superior.

Cuadro 11
Ventajas y Desventajas de las Estrategias en un Ambiente Global

Estrategias	Ventajas	Desventajas
Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Transferencia de habilidades distintivas a mercados extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de aceptación del mercado extranjero. • No realizan economías de localización.
Multidoméstica	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para ajustar la oferta de productos y comercialización según la capacidad de aceptación local. 	<ul style="list-style-type: none"> • No realizan economías de localización. • No logran explotar los efectos de la curva de experiencia. • Poder fallar al transferir sus habilidades distintivas en los mercados extranjeros.
Global	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para explotar los efectos de la curva de experiencia. • Habilidad para explotar las economías de localización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de aceptación del medio extranjero.
Transnacional	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad para explotar los efectos de la curva de experiencia. • Habilidad para explotar las economías de localización. • Habilidad para ajustar la oferta de productos y comercialización según la capacidad de aceptación del mercado extranjero. • Obtención de beneficios de aprendizaje global. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades en la implantación debido a problemas organizacionales.

Fuente: Adaptado de HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., p.239

1.2.3.4. Estrategias a Nivel Corporativo

En el nivel corporativo la estrategia está relacionada principalmente con el área de negocios donde la empresa debería participar para maximizar su rendimiento a largo plazo, esto es, decidir la ubicación de la empresa en su

medio ambiente. Asimismo, debe emplear estrategias que le permitan ingresar y salir de las áreas de negocio. Esta estrategia debe ayudar en el proceso de establecer una habilidad distintiva y una ventaja competitiva a nivel de negocios.

Las estrategias son:

- **Integración vertical**, significa que una empresa produce sus propios insumos (integración hacia atrás o ascendente) o distribuye su producción a través de agencias de distribución de su propia empresa (integración hacia adelante o descendente). Esto implica que en cada etapa en la cadena materia prima-consumidor las empresas agregan valor al producto.

Se puede hablar de integración completa e integración combinada, la primera se logra cuando la empresa produce todos los insumos necesarios para sus procesos o cuando distribuye toda su producción a través de propias operaciones, y la segunda, cuando la empresa compra a proveedores independientes además de contar con propios proveedores o cuando vende su producción a través de agencias independientes además de contar con distribuidores propios.

Las ventajas y desventajas de esta estrategia se presentan en el Cuadro 12.

- **Diversificación**, se produce cuando las empresas desean generar recursos financieros para mantener una ventaja competitiva en su negocio original. Para crear valor la empresa diversificada puede hacer tres cosas: adquirir y reestructurar empresas, transferir habilidades, y economías de alcance (cuando dos o más unidades de negocio comparten recursos como instalaciones de fabricación, canales de distribución, campañas de publicidad, costos de I&D, y otros).

Cuadro 12

Ventajas y desventajas de la Estrategia de Integración Vertical

Estrategias	Ventajas	Desventajas
Integración Vertical	<ul style="list-style-type: none"> • Generar barreras para el nuevo ingreso. • Protección de la calidad del producto • Inversiones en activos especializados • Programación conjunta que permite obtener beneficios de una mejor coordinación y una mejor respuesta a cambios imprevistos en las condiciones de demanda. 	<ul style="list-style-type: none"> • En costos, si existen fuentes externas de suministro a bajo costo. • Cambio tecnológico, que puede sujetar a la empresa a una tecnología obsoleta. • Incertidumbre en la demanda, cuando ésta no es estable o predecible. • Costos burocráticos relacionados con la parte operativa.

Fuente: elaboración propia HILL, Charles y JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 261-269.

- **Alianzas Estratégicas,** Las alianzas estratégicas son acuerdos de cooperación entre empresas, que también pueden ser competidoras, y juegan un rol importante al fortalecer la competitividad de las empresas. Se puede distinguir diferentes tipos de alianzas estratégicas de acuerdo a ciertos criterios, así:
 - ◆ En cuanto a sus propósitos, pueden ser con fines de realizar esfuerzos compartidos de investigación y desarrollo para reducir y minimizar riesgos, y reducir y compartir los costos, comercializar un producto o servicio, efectuar transferencia de tecnología, o para realizar una producción compartida.
 - ◆ Según el tipo de acuerdo, pueden ser formales si es un arreglo contractual, o informal si es un acuerdo interempresa.
 - ◆ Considerando las actividades en la cadena productiva, el vínculo puede favorecer la integración vertical ampliando las actividades a fases anteriores o posteriores, la integración horizontal si permite la operación en actividades relacionadas, o la formación de conglomerados si operan un cierto grupo de productos o tecnologías.

- ◆ También las alianzas pueden involucrar alguna forma de propiedad total o parcial entre las empresas participantes o sólo puede tratarse de un acuerdo de cooperación que no involucre control o propiedad por parte de alguna de las empresas participantes.
- ◆ Por último, el vínculo puede ser a nivel local (entre empresas de la misma región), nacional (empresas del mismo país) e internacional (empresas de diferentes países).

Entre las ventajas que ofrecen las alianzas se encuentran las siguientes⁷⁴: pueden facilitar la entrada en mercados externos (alianza de Motorola con Toshiba para fabricar microprocesadores), permiten compartir costos fijos y riesgos en el desarrollo de nuevos productos o procesos (caso de IBM, Toshiba y Siemens para desarrollar nuevos microprocesadores), brindan habilidades y activos que una sola compañía no podría desarrollar (alianza entre Thompson francesa y JVC de Japón para fabricar videocaseteras), y pueden ayudar a establecer estándares tecnológicos para la Industria.

Por otra parte, existen costos o riesgos involucrados en la formación de alianzas estratégicas. Uno de ellos se refiere al mayor grado de coordinación que será necesario, lo cual involucra recursos y tiempo dedicado. Otro se relaciona con la posición competitiva, ya que al cooperar o transferir conocimientos a otra empresa ésta puede ganar mejor posición competitiva a costa de la propia empresa. Otro riesgo es que el poder de negociación de alguno de los participantes, sea como proveedores o clientes, se vea disminuido, debido a que en lugar de tener una cartera de proveedores o compradores para elegir se establece un compromiso más sólido con algunos de ellos, lo que a su vez implica cierto grado de dependencia.

⁷⁴ HILL, Charles and JONES, Gareth (1995), Op. Cit., pp. 246 –248.

2. LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

2.1. ¿QUÉ ES LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA?

Un aspecto importante de la estructura del sector manufacturero mexicano es el que se refiere al tamaño de los establecimientos. En la manufactura mexicana coexisten establecimientos denominados micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Es importante considerar esta característica, dado que el funcionamiento de cada una de ellas es diferente y las repercusiones que tienen en la estructura productiva también difiere de una a otra. Así mismo, las diferencias en el tamaño de los establecimientos están relacionados con diferencias en tecnología⁷⁵.

En este documento se considera a las micro y pequeñas empresas (MYPE) de acuerdo al número de empleados, que es un criterio establecido por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)⁷⁶ para determinar el tamaño de las empresas, Cuadro 13.

Cuadro 13
Tamaño de las Empresas en el Sector Industrial

Clasificación	No. de empleados	
	Anterior	Nueva
Microempresa	1 a 15	1 – 30
Pequeña empresa	16 a 100	31 – 100
Mediana empresa	101 a 250	101 – 500
Gran empresa	más de 251	501 en adelante

Fuente: SECOFI

⁷⁵ Hernández Laos, Enrique (1985), *La Productividad y el Desarrollo Industrial en México*, Fondo de Cultura Económica, México, pp.45-46.

⁷⁶ En marzo de 1999 la Secretaría modificó la estratificación de las empresas en general de acuerdo a los sectores económicos (industria, comercio y servicios). Con la nueva clasificación no cambia la cantidad de MYPE en el sector industrial, al cual pertenece la Industria del Vestido, pero sí la composición de éstas. Así, en el sector manufacturero la cantidad de microempresas se incrementa en 1.6% aproximadamente.

2.2. ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN COMO ALTERNATIVA EMPRESARIAL

Actualmente, el desarrollo de las empresas se ha visto modificado por el nuevo proceso de globalización, cambio tecnológico, y por la dinámica de cambio que vive la economía mundial. Existen cambios en los sistemas de producción, organización del trabajo, comunicación, y hábitos de consumo, los cuales han generado cambios en las relaciones entre las organizaciones fomentando nuevas formas de cooperación. No obstante, que estas nuevas formas de organización industrial se están dando principalmente en las grandes empresas para proteger su mercado, también en algunos países las micro y pequeñas empresas han adoptado algunas de estas formas derivadas de la falta de capital, tecnología, menores costos, entre otros. Así, las alianzas estratégicas representan una de las formas en que estas empresas pueden mejorar sus niveles de competitividad al buscar integrarse de manera eficiente a las cadenas de producción y comercialización de otras empresas y fortalecerse conjuntamente. Los modelos de vinculación estratégica de las MYPE se presentan a continuación.

2.2.1. SISTEMAS DE SUBCONTRATACIÓN

La colaboración entre diferentes tamaños de empresas es una práctica común en todo el mundo. La gran empresa al descentralizarse aparece como una pequeña empresa en términos de empleo, pero se mantiene como integradora con grandes volúmenes de ventas. El caso japonés es un caso típico de vínculo y articulación de las micro, pequeñas y medianas empresas (PME) con las grandes empresas, mismo que se ha dado a través de dos canales: a) el sistema de subcontratación de una compañía madre o empresa organizadora y b) el sistema de afiliación subordinada.

a) En el sistema de subcontratación, que se puede definir como una relación contractual entre dos empresas, se distingue los siguientes tipos⁷⁷:

- La subcontratación tradicional, en la cual la gran empresa confiaba tramos del proceso productivo a las PME con menores costos de algunos factores, como la mano de obra. En este tipo de subcontratación se puede hablar de un beneficio exclusivamente económico para las partes (reducción de costos para la gran empresa y aseguramiento de períodos vitales para las otras).
- La subcontratación de especialidad, en la que el productor final o ensamblador solicita a otra empresa que le manufacture partes o productos semiterminados para integrarlos al producto final, para lo cual proporciona las especificaciones y los programas de entrega, a cambio de lo cual la empresa subcontratada puede recibir financiamiento, materias primas o asistencia técnica. Es decir, una parte de la producción se desagrega hacia las PME especializadas en fabricar componentes de un mismo producto final. En este caso, además del beneficio económico existe un beneficio de tipo organizativo y tecnológico (Figura 10).
- Actualmente se habla de una subcontratación innovadora, en la que no sólo cuenta la forma de realizar la producción de una manera óptima, sino también la reorganización de la estructura productiva interna de las PME, incorporando innovaciones tecnológicas, tanto en la gestión como en la producción, y la adopción de prácticas de justo a tiempo y calidad total. En este caso, la empresa organizadora busca una relación permanente con la empresa subcontratada, que en vez de ser un satélite del centro productivo, forma parte del equipo.

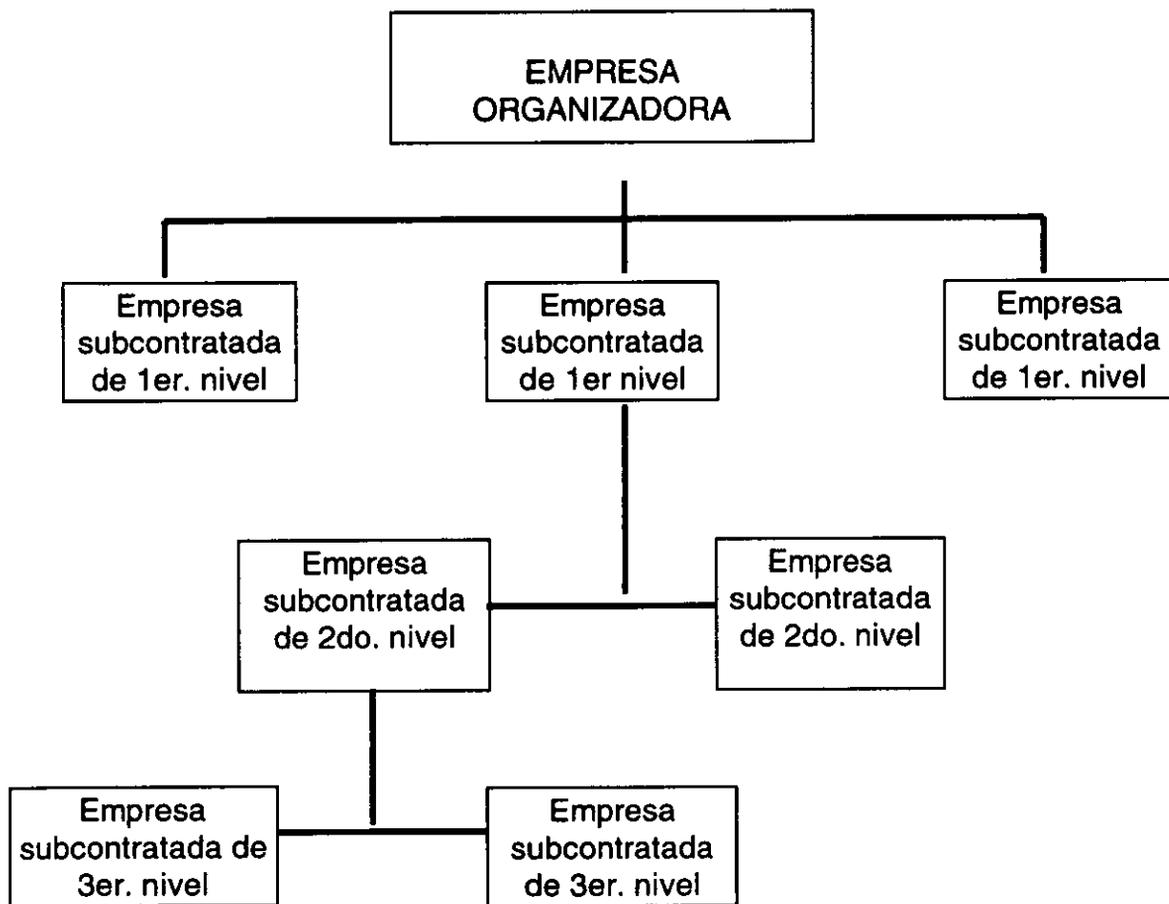
b) En el sistema de afiliación subordinada, los subcontratistas cooperan con las grandes empresas en la calidad de afiliados. En este caso la gran empresa se

⁷⁷ VILLAVICENCIO, Daniel (1992), op. cit., p. 765

RUIZ DURÁN, Clemente (1995), *Economía de la pequeña empresa*, Ariel Divulgación, México, pp. 123-124.

encarga de desarrollar y cultivar a sus proveedores con el fin de alcanzar bajos costos y alta calidad⁷⁸.

Figura 10
Modelos de Subcontratación con Tres Niveles



Fuente: RUIZ DURÁN, Clemente (1995), op. cit. p. 118.

⁷⁸ CASTILLO, M. Y CORTELLESE, C. (1988), "La Pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo de América Latina", en *Revista de la CEPAL*, No. 34, abril.

2.2.2. MODELO ITALIANO "ÁREA SISTEMA"

Se ha llamado así a un sistema de empresas concentradas en un territorio determinado que producen bienes similares o que están integradas verticalmente y cuyo desarrollo se dio principalmente en industrias donde el volumen de capitales fijos era bajo y la cuota del trabajo alta.

Este proceso se dio en particular en las industrias de tipo tradicional (lo cual no significa tecnológicamente atrasadas). Así, en la industria textil, en la industria de madera y mueblería, en la industria del calzado, etc.

En estos sistemas, cada empresa desempeña un papel específico en el proceso de transformación, de modo que se convierte en una unidad productora o consumidora de bienes y servicios que otros requieren o suministran. En conjunto es como una gran empresa en términos del aprovechamiento de importantes economías de escala, pero debido a la independencia de cada una de ellas se mantiene la flexibilidad, lo que permite la autonomía suficiente para diferenciar mercados de venta y de abastecimiento, así como para cambiar la tecnología utilizada.

La coordinación de estos grupos varía desde la participación financiera de unas empresas en otras hasta meros acuerdos informales de colaboración o simple relaciones familiares. Algunas de estas modalidades son⁷⁹:

- Empresa coordinadora, la coordinación, muchas veces, la ejercen ciertas empresas compradoras que dominan el mercado y encargan la producción a las empresas manufactureras. También, es frecuente que una empresa líder (dirigida por empresarios de segunda generación con amplia experiencia y

⁷⁹RUIZ DURÁN; Clemente (1992), "Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica", en *Revista Comercio Exterior*, Vol. 42, No. 2, México, D.F., pp. 164-165.

conocimiento del sector, que controlan alguna fase estratégica del proceso, como el aprovisionamiento, la comercialización o la innovación del producto) se constituya en coordinadora de un grupo de empresas a las que subcontrata total o parcialmente la fabricación del producto. Otro caso, es el empresario individual que no se dedica ya a la producción, quién compra las materias primas, organiza una red de pequeños talleres de producción y luego envía el producto a un mercado o lo vende a un comerciante, y a menudo es responsable del diseño y conserva las funciones de comercialización y subcontrata las restantes.

- **Empresas subordinadas:** Algunas de estas empresas cuentan con tecnología bastante avanzada para la fabricación del producto. En general, estas empresas fueron creadas por empresarios de primera generación, que trabajaron muchos años como operarios en otras empresas semejantes o proceden del artesanado. Es común que estos empresarios tengan una actitud centrada en el producto, con tendencia a descuidar áreas como la comercialización y las finanzas.
- **La asociación espontánea para un servicio común:** Otras veces la coordinación se produce mediante la asociación espontánea de varias empresas para compartir algún servicio común, como llevar la contabilidad, efectuar las declaraciones fiscales, el diseño o formar consorcios para fomentar la exportación.

2.2.3. LOS CONSORCIOS ITALIANOS⁸⁰

Es una forma de asociación en la que varias empresas medianas y pequeñas se reúnen y constituyen, con las aportaciones de todas, una nueva empresa, la cual se especializará en dar información, asesoría y servicios técnicos indispensables para sus exportaciones. No son empresas comercializadoras, sólo

⁸⁰ RUIZ DURÁN, Clemente (1995), pp. 133-135.

ponen en contacto al comprador con la empresa asociada, tampoco sustituyen a las cámaras ni a otras instituciones.

Su formación se debe a que hay aspectos de los procesos de comercialización y exportación que resultan muy costosos para los pequeños negocios, como información sobre las oportunidades de venta en otros países, el contacto con los clientes, el manejo de comunicaciones, el servicio de traductores, organización de ferias, capacitación a sus afiliados, información sobre los requisitos legales tanto en Italia como en los países de destino, entre otros.

Los consorcios más comunes son dedicados a la exportación y al crédito, los primeros reciben apoyo del Estado y los consorcios para el aseguramiento del crédito ayudan a resolver el problema de financiamiento de sus socios. Adicionalmente, han surgido nuevos consorcios para la difusión tecnológica, en el que pequeñas empresas que no pueden tener su propio departamento de investigación y desarrollo se asocian para contratar los servicios de las universidades o poner su propia empresa especializada, con el objeto de avanzar en procesos y equipo con tecnología de punta.

Este es un mecanismo cooperativo de organización industrial que contribuye a impulsar a la pequeña empresa para que mediante la asociación pueda lograr economías de escala.

2.2.4. REDES EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

Los vínculos en los pequeños negocios también representan un esquema de cooperación entre las partes, lo cual ha permitido formar eficientes redes de producción. Los diferentes modelos se presentan en la Figura 11.

- En el esquema de subcontratación se da el caso en el que no es una gran empresa la que subcontrata, sino una empresa pequeña después de que ésta recibe la orden para producir un producto específico, con lo cual reduce costos fijos de mano de obra, tiene una planta laboral más flexible, establece mecanismos de inspección más precisos y se eleva la calidad de manera permanente a lo largo de los diferentes pasos del proceso de producción (Modelo 1). También, la subcontratación puede obedecer a la solicitud de un cliente de elaborar un producto con una tecnología superior a la disponible en la planta, ante lo cual se realiza una subcontratación temporal lo que contribuye a elevar el nivel tecnológico de la empresa.

En general, se pueden identificar varias formas de subcontratación de pequeñas empresas derivadas de la falta de capital, de la falta de capacidad productiva, de que los costos externos son más bajos, de la falta de tecnología, y de la escasez de mano de obra calificada.

Los casos de Taiwan, Korea y Tailandia son ejemplos de este tipo de vínculo, en los cuales se ha promovido la participación de las micro y pequeñas empresas en el desarrollo empresarial. En Taiwan, la economía se caracteriza por una estructura industrial en la que coexisten grandes empresas que dominan el mercado nacional y micro, pequeñas y medianas empresas orientadas al mercado de exportación. La mayoría de estas empresas se han agrupado en torno a las grandes, no sólo como subcontratistas sino como usuarias de los recursos financieros controlados por aquéllas. Es así que las redes de subcontratación y los conglomerados tienen un papel dominante en la economía de este país. En Korea, No obstante que la subcontratación ha contribuido al aumento de las transacciones de las PME, aún existen desbalances estructurales que impiden a Corea entrar en el rango de los países industriales avanzados. Estos problemas incluyen la concentración del poder económico y político en los grandes conglomerados industriales que retardan el desarrollo de

las pequeñas y medianas empresas, un inadecuado sector de servicios financieros privados, y una rivalidad por el costo de la mano de obra⁸¹. En Tailandia, el desarrollo de las PME se ha basado en la subcontratación externa, no es la gran empresa nacional o transnacional instalada en este país la que define el patrón de la demanda, por el contrario es la que proviene del exterior la que alerta la producción.

- El caso más común de vinculación de pequeños negocios se da cuando cierto número de empresas proveedoras se encuentran compitiendo entre sí a fin de lograr surtir a una gran empresa. Esto puede generar la disminución de los precios por efecto de la competencia, pero a su vez los resultados en cuanto a calidad y lealtad por parte de los proveedores generalmente también se deterioran (Modelo 2).
- Bajo el modelo área sistema las micro y pequeñas empresas han demostrado gran capacidad innovadora con una permanente presencia en los mercados internacionales (Modelo 3).
- El esquema de las alianzas estratégicas representa una de las formas en que las micro y pequeñas empresas pueden mejorar sus niveles de competitividad al buscar integrarse de manera eficiente a las cadenas de producción y comercialización de otras empresas y fortalecerse conjuntamente.

Bajo este esquema las empresas pueden responder a los retos de la competencia, y en el caso de las empresas mexicanas pueden incorporarse a la dinámica internacional, y fortalecer y desarrollar sus capacidades estratégicas que les permitan una actuación favorable en el nuevo entorno. Sin embargo, en México mientras menor tamaño tiene las empresas comerciales existe una

⁸¹ SOON, Cho (1994), *The Dynamics of Korean Economic Development*, Institute for International Economics, U.S.A.

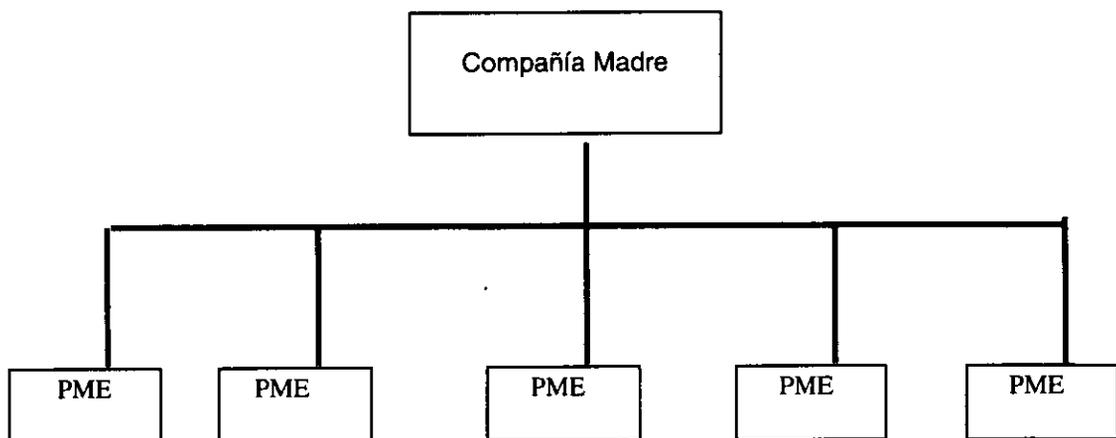
tendencia a operar de manera más independiente, ya que aprox. el 90% de estas empresas actúan así⁸². Asimismo, en su mayoría las asociaciones se basan en la propiedad, es decir, siendo parte de un grupo mayor y no tanto formas que permitan aprovechar las ventajas de la cooperación interempresarial. Esto muestra una resistencia por parte de las micro y pequeñas empresas mexicanas a cooperar o vincularse con otras.

Luego, se puede decir que el mundo globalizado propicia en las empresas en la formulación de estrategias la consideración explícita de la posibilidad de cooperar estratégicamente con otras empresas, y que en el caso de la subcontratación la cadena de producción se puede empezar en cualquier parte del mundo y transmitirse por esta vía a los espacios más alejados del planeta. Posiblemente, en el siglo XXI esta forma de producción se habrá generalizado en los países menos desarrollados con el consecuente beneficio para el grueso de las empresas compuestas por micro y pequeños negocios.

Figura 11

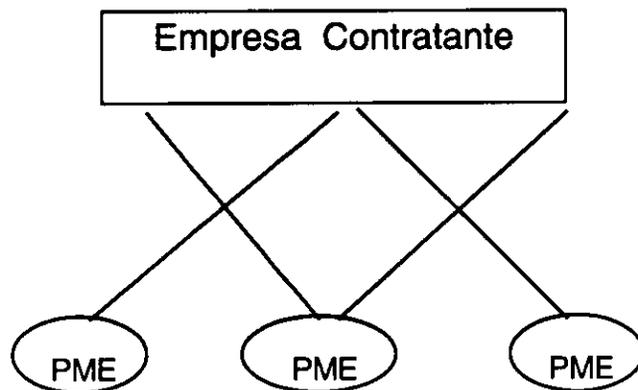
Modelos de Vinculación Estratégica de las Micro y Pequeñas Empresas

Modelo 1: SUBCONTRATACIÓN

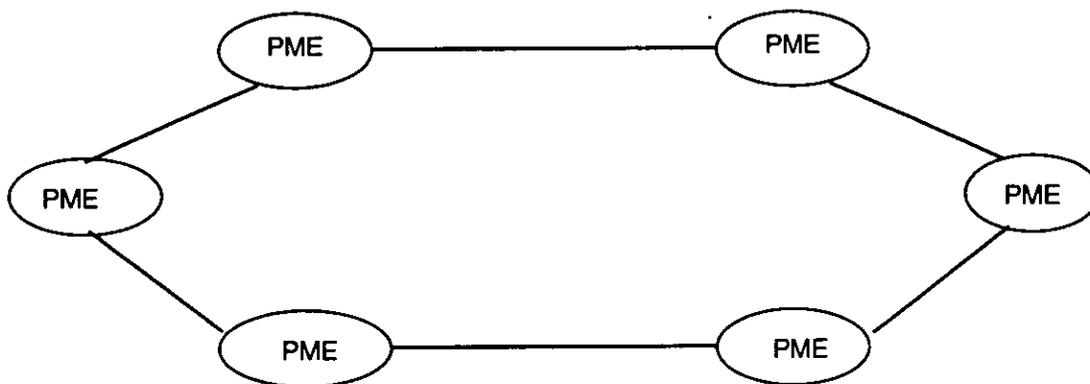


⁸² NAFIN-INEGI (1985), Encuesta de la Industria Pequeña y Mediana.

Modelo 2: Proveedores bajo competencia



Modelo 3: ÁREA-SISTEMA



3. LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO EN MÉXICO

3.1. PERFIL DE LOS COMPETIDORES EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

La industria textil y del vestido es un claro ejemplo de como la industrialización de los países asiáticos y la globalización de los mercados ha causado cambios significativos en las condiciones competitivas y los patrones de especialización de los países. En este sentido, la innovación tecnológica parece tener un impacto considerable sobre las condiciones y la estructura de los mercados mundiales actuales. En el caso de esta industria se observa lo siguiente⁸³:

- Los países industrializados como aquellos de la Comunidad Económica Europea; excepto países menos desarrollados como Grecia y Portugal; Estados Unidos; Canadá y Japón tienen ventajas debido a su especialización en segmentos que son intensivos en capital, así en algunos subsectores específicos como textiles de hilados, fibras sintéticas y tejidos especiales. Francia tiene alta ventaja en la producción de encajes y cintas, y Alemania, Italia y Bélgica en tejido sintético. Sin embargo, Italia y Francia también tienen ventajas en algunos segmentos específicos de la confección, como ropa exterior para mujer y hombre, y Bélgica en ropa exterior de hombre. Como se sabe la moda proviene principalmente de Europa donde la calidad de las prendas y el buen vestir son parte intrínseca de las costumbres.
- Los países industrializados del Asia como Hong Kong, Tailandia y Corea tienden a un cambio gradual de su especialización, de actividades de la confección intensivas en mano de obra a segmentos del sector textil más intensivos en

⁸³ NNAUWELAERTS, Ysabel (1997), "Explaining shifts in country-specialization patterns between European and Asian countries: an explication to the Textile and Clothing Industry", **Conferencia**, University of Le Havre and Inha University.

NAVARRO, Desiré (1999), "Moda: un futuro a la medida", en **Mundo Ejecutivo**, Año XX, Vol. XXXV, No. 247, Nov., pp. 189-206.

capital. Así, Corea produce para varios segmentos y es muy fuerte en el segmento de ropa exterior de mujeres y hombres, prendas de vestir interior y accesorios de vestir, sin embargo, recientemente mantiene ventaja en la fabricación de ropa sintética, encajes y cintas y tejidos especiales. Este país tiende a la especialización en confecciones intensivas en capital.

- Los países menos desarrollados como India, China, Indonesia y Brasil tienen ventajas en la industria del vestido al ser fuertes en segmentos de la confección intensivos en mano de obra.

La especialización en diferentes categorías de productos parece ofrecer oportunidades más interesantes a los países para realizar una posición competitiva en el mercado globalizado.

3.2. AMBIENTE EMPRESARIAL ACTUAL EN MÉXICO

A mediados de los 80's se inició en México un proceso para integrarse a la economía internacional, lo cual se ha vuelto permanente e irreversible. Este contexto caracterizado por el fenómeno de la globalización, la apertura económica, el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y los otros tratados comerciales imponen a las empresas nacionales una serie de condiciones diferentes que las están obligando a cambiar su forma de operar. Así, en el contexto se observa:

- Mayor competencia no sólo en las empresas que están en contacto directo con la dinámica de los mercados externos, sino también en aquellas que enfrentan la competencia en el propio mercado local vía las importaciones. Esto obliga a las empresas a replantear sus actitudes empresariales o estrategias con respecto a precio, calidad y servicio, dejando de lado las formas de operación que caracterizaron a una economía cerrada.
- En la dinámica actual de los mercados los procesos productivos son más ágiles y eficientes, por ello las empresas deben estar dispuestas a responder más

rápidamente y de manera competitiva a esta situación. Esto supone coordinación entre las diferentes cadenas productivas y la incorporación de nuevas técnicas de manufactura que agilicen y hagan eficientes los procesos.

- Con relación a la administración de las organizaciones, éstas están obligadas a modificar sus sistemas de administración para adaptarlos a las nuevas condiciones del entorno, lo cual implica una mayor flexibilidad para adecuarse a los cambios constantes y hacer uso de la administración estratégica que permita operar a las empresas en un ambiente competitivo y de incertidumbre.
- En la medida que la competencia también abarca al recurso humano, se requiere mejorar las capacidades de los directivos de alto nivel para que mejoren la operación de sus actividades y diseñen estrategias que les permitan enfrentar adecuadamente los retos del medio ambiente actual.
- Asimismo, las empresas deben entender que las condiciones del mercado interno han cambiado, que el consumidor nacional es cada vez más selectivo y exigente y por ello se debe buscar satisfacer las necesidades del mismo.

3.3. DESARROLLO INDUSTRIAL EN MÉXICO

En México se puede identificar tres fases en el desarrollo industrial⁸⁴, las cuales son (Cuadro 14):

- **Industria tradicional**, que se orientó principalmente a la producción de bienes de consumo básico para el mercado interno y operaba con un bajo nivel tecnológico, en particular con sistemas de producción de tipo artesanal, la cual era intensiva en mano de obra. Su énfasis estuvo en la producción y el estilo directivo puede ser considerado de tipo conservador. En cuanto a la planeación no se anticipan a los eventos más bien responden a ellos una vez que suceden. En este tipo de industria la demanda supera a la oferta productiva.

⁸⁴ LOYOLA, Antonio y SCHETTINO, Macario (1994), *Estrategia empresarial en una economía global*, Grupo Editorial Iberoamérica, México, pp. 210-211.

- Consolidación de la Industria**, en esta etapa hay una mayor diversificación de los productos fabricados que se extienden principalmente hacia los bienes de consumo duradero. Se mejora el nivel tecnológico de las empresas volviéndose más intensivas en capital y se introducen sistemas de producción en serie en todas las fases de la producción. Se da mayor importancia al área de ventas, introduciéndose técnicas de mercadeo y promoción. La dirección de las empresas se toma más profesional donde el directivo busca realizar las tareas de la mejor manera. En este caso la planeación que predomina es la que considera el futuro y el entorno sigue siendo favorable, aunque la demanda aún supera a la oferta.

Cuadro 14
Patrones de Desarrollo Industrial en México

Etapas del desarrollo	Características de la industria	Sistemas de operación	Comercialización	Dirección	Énfasis competitivo
Tradicional	<ul style="list-style-type: none"> * Áreas Tradicionales * Mercado interno * Consumo básico 	<ul style="list-style-type: none"> * Bajo nivel tecnológico * Intensiva en mano de obra * Artesanal 	Énfasis hacia la producción y no hacia el mercado	Directivo EFICAZ <ul style="list-style-type: none"> * Orientado a la producción * Conservador * Planeación reactiva 	Precio ↑
Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> * Diversificación * Proteccionismo * Consumo duradero 	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor tecnología * Intensiva en capital * Producción en todas sus fases 	<ul style="list-style-type: none"> * Técnicas de mercadotecnia * Orientación a promoción de ventas 	Directivo EFICIENTE <ul style="list-style-type: none"> * Profesional * Orientado a la organización 	↑
Modernización	<ul style="list-style-type: none"> * Orientación exportadora * Mayor competencia * Consumo industrial 	<ul style="list-style-type: none"> * Producción compartida * Especialización * Cambio tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> * Mercados externos * Diferenciación * Calidad * Servicio 	Directivo EXCELENTE <ul style="list-style-type: none"> * Visión estratégica * Orientación a la integración * Planeación proactiva 	↓ Productividad

Fuente: LOYOLA, Antonio y SCHETTINO, Macario (1994), **Estrategia empresarial en una economía global**, Grupo Editorial Iberoamérica, México, p. 211.

- **Industria Moderna**, las empresas dejan de operar en un mercado interno protegido, tienen una orientación exportadora, se enfrentan a una mayor competencia, y también producen para el consumo industrial. En lo que se refiere a la producción hay cambios tecnológicos que van desde una producción globalizada hasta la especialización de procesos productivos. En el aspecto de comercialización se habla de calidad, diferenciación, servicio, y se pone énfasis en la búsqueda de mercados externos. En esta etapa la dirección requiere de una visión estratégica, busca la integración no sólo de la organización con su medio ambiente sino también al interior de la misma, y la planeación se anticipa a los cambios, se vuelve proactiva. Asimismo, se caracteriza porque la demanda es inferior a la oferta. Son los casos de Alfa, Bimbo, Cemex, Vitro, entre otros.

Estos patrones de desarrollo si bien son las etapas por la que atravesaron algunas empresas, no es un proceso generalizado, ya que actualmente la conformación de las industrias mexicanas se encuentra repartida entre cada una de ellas. Así, para la mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas son válidas las características de la industria tradicional, aunque va aumentando el número de empresas que se ubican en la etapa de consolidación y otras en la modernización.

Actualmente, para que las empresas operen eficientemente en un ambiente global requieren contar con las características de la última etapa, ya que éste es el entorno general en el cual deberán formularse las estrategias, y en este contexto el reto para la administración estratégica en México es conducir a las empresas hacia la modernización.

3.4. LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO EN MÉXICO

3.4.1. PERFIL DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO

3.4.1.1. Áreas de producción identificadas en la Industria Textil y del Vestido

De acuerdo a los procesos de producción que la industria desarrolla se pueden identificar 3 áreas⁸⁵:

- El área de fibras sintéticas, artificiales y naturales (sector fibras), donde las fibras sintéticas son elaboradas a partir de productos derivados del petróleo (procesamiento de productos petroquímicos); las artificiales a partir, entre otras materias primas, de la fabricación de celulosa; y las fibras naturales que provienen del cultivo de algodón y la crianza de ganado ovino. Son intensivas en capital y están concentradas en un pequeño grupo de empresas. Este sector es competitivo a nivel internacional en función de sus niveles de productividad, tecnología, disponibilidad de materias primas locales, precio, calidad y experiencia en los mercados internacionales.
- El área textil que abarca hilados, tejidos, diseño y acabados. En el componente hilados y tejidos se utilizan las fibras para la elaboración de hilados y cordelería, tejidos industriales, productos tejidos terminados y tejidos de punto. El diseño y acabados permiten contar con todo tipo de tejidos y telas para la confección. En este sector los avances tecnológicos juegan un papel cada vez más importante en la modernización de la industria, incluyendo su adaptación a las modas. Aquí coexisten métodos de producción tradicionales y modernos. No obstante que es competitivo internacionalmente, en algunos casos dicha competitividad se ve afectada

⁸⁵ SECOFI (1991), *La industria textil*, monografía No. 13, México, pp. 5-7.

SECOFI y FELIPE OCHOA y ASOCIADOS, S.C. (1998), *Op. Cit.*

por el insuficiente suministro de materias primas naturales y otros insumos, y por el rezago en inversión y tecnología.

- El área de la confección, lo forman los fabricantes de ropa y otras prendas, y en el cual los procesos de producción son intensivos en mano de obra.
- Por último está la comercialización, que permite hacer llegar el producto terminado a los consumidores, los cuales cada vez son más exigentes.

3.4.1.2. Características de la Industria Textil y del Vestido⁸⁶

- La actividad textil y de la confección es realizada principalmente por micro y pequeñas empresas con mayor presencia en el Distrito Federal.
- El sector carece de tecnología de punta y de equipo, pues la antigüedad de los mismos en algunos casos supera los 20 años. Asimismo, carece de tecnología de vanguardia para el diseño, pues es limitado el uso de computadoras y de mezcla de colores.
- La baja innovación en diseños y acabados genera problemas de calidad y aceptación del producto. Pues hay mayor aceptación de los productos importados por los diseños de telas y tejidos, los menores precios de venta y la innovación constante en cortes y diseños, lo que hace que los diseños nacionales estén en función de las innovaciones externas.
- Existen confecciones nacionales de baja calidad dado que utilizan insumos nacionales que también son de baja calidad por la carencia de tecnología y la innovación en procesos.
- Hay insuficiencia de proveedores nacionales, tanto en número como en calidad, así, en el caso de fibras acrílicas sólo tres empresas controlan el 75% del mercado. A la vez es difícil buscar proveedores externos, en

⁸⁶ CONSULTORÍA EN OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL, S.A. DE C.V. (1997), Op. Cit., caps. 3 y 5.

SECOFI y FELIPE OCHOA y ASOCIADOS, S.C. (1998), Op. Cit., cap. 2.

particular para las micro y pequeñas empresas, dado que éstos exigen altas garantías por el riesgo del país.

- Falta de recursos financieros y crediticios accesibles a las empresas y elevado costo del dinero.
- Bajo nivel de preparación de los trabajadores y falta de capacitación del recurso humano.
- Bajo desarrollo de campañas publicitarias y promocionales, elevada dependencia de los distribuidores y carencia de una filosofía empresarial que fomente el desarrollo e investigación de mercado.
- El consumidor nacional prefiere artículos de importación a pesar de tener marca reconocida.
- La cultura de calidad es incipiente, particularmente en las micro y pequeñas empresas, no obstante que el sector textil cuenta con el Instituto de Normalización y Certificación de la Industria Textil.
- La baja productividad en algunas empresas textiles lleva a costos excesivos disminuyendo su competitividad e incrementando sus precios.
- Hay concentración de toma de decisiones asociada a la estructura familiar de este tipo de empresas, en particular en las micro y pequeñas empresas, lo cual se traduce en la falta de cultura empresarial.
- Falta de capacitación técnica y de establecimiento de planeación estratégica
- La apertura comercial ha generado mayor competencia de precios en el mercado nacional.
- En el Distrito Federal además, si bien se repite las características citadas para las empresas de este sector, se puede señalar que la dependencia de un solo proveedor y la calidad del mismo es alta. No obstante, la productividad de la rama de la confección (38.4) es más alta que el promedio nacional (20.4), aunque los costos de la mano de obra tienden a ser más altos que en otros estados.

3.4.1.3. Unidades Económicas y Personal Ocupado en la Industria Textil y del Vestido

Según el censo de 1994, México cuenta con 265,425 empresas manufactureras de los diferentes subsectores, uno de los cuales es la industria textil que agrupa a 44,126 empresas (Cuadro 15), misma que representa el 16.6% del Sector y que concentra al 16.8% del personal ocupado. De este total, 22,560 empresas se dedican a la confección de ropa, rama que representa el 51.1% y emplea al 38.3% de los trabajadores del subsector (Cuadro 15), siendo la actividad más intensiva en la utilización de la mano de obra.

En el Distrito Federal se concentra el 10.6% de la actividad manufacturera nacional (Cuadro 16) y se repite, en cierta forma, el mismo esquema que a nivel nacional, ya que los establecimientos de la industria textil representan el 16% de la actividad manufacturera y este subsector genera el 16.3% del empleo (Cuadro 17). En el caso de la industria del vestido, ésta representa el 64% del total de la industria textil y concentra al 50.7% de los trabajadores (Cuadro 17).

Cuadro 15
Características Principales de la Industria Textil y del Vestido (ITV) en México

Año	Total Ind. Nacional	Sector 3	Subsector 32	Rama3220
Unidades Económicas (UE)				
1993	268,333	265,427	44,126	22,560
		100%	16.6%	
		---	100%	51.1%
Personal ocupado (PO), total promedio				
1993	3'446,701	3'246,042	547,290	209,623
		100%	16.8%	
		---	100%	38.3%

Fuente : Elaborado con datos del Cuadro B - 1

Cuadro 16
Actividad Manufacturera en el Distrito Federal

Año	Nacional		D.F	
	U E	PO	U E	PO
1993	265,427	3'246,042	28,059	500,087
%	100	100	10.6	15.4

Fuente: 1993: XIV Censo Industrial - Censos Económicos 1994, INEGI 1995, p.152.

Cuadro 17
Industria Textil y del Vestido en el Distrito Federal

Año	Sector 3		Subsector 32		Rama 3220	
	UE	PO	UE	PO	UE	PO
1993	28,059	500,087	4,501	81,532	2,882	41,361
%	100	100	16.0	16.3		
%	--	--	100	100	64.0	50.7

Fuente: Elaborado con datos del Cuadro B - 2

Por otro lado, las micro y pequeñas empresas de la industria textil representan el 16.5% de la industria manufacturera y generan el 18.4% de los empleos del sector (Cuadro 18). A su vez, este grupo de empresas participa con el 97.5% del total de la industria textil, concentrando el 44.6% del empleo (Cuadro 18). Asimismo, el 98.1% de los establecimientos de la rama de la confección son micro y pequeñas empresas, las cuales dan empleo al 51.5% de los trabajadores (Cuadro 18).

Cuadro 18
Industria Textil y del Vestido por Tamaño de Empresa 1993

Tamaño	Sector 3		Subsector 32		Rama 3220	
	UE	PO	UE	PO	UE	PO
Micro y Pequeña	259,938	1'329,788	43,014	244,227	22,132	107,938
			97.5%	44.6%	98.1%	51.5%
Total	---	---	100%	100%	100%	100%
%	100	100	16.5	18.4	8.5	8.1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados del Cuadro B – 3

En el Distrito Federal las micro y pequeñas empresas de la industria del vestido representan el 96.4%, mismas que son generadoras de empleo dado que concentran el 53.1% del personal ocupado, de ahí su importancia en la actividad económica (Cuadro 19).

Cuadro 19
Estructura Porcentual de la Industria del Vestido en el D.F. por Tamaño de empresa 1998

Tamaño	Rama 3220	
	UE	PO
Micro y Pequeña	96.4	53.1
Mediana	2.5	21.6
Grande	1.1	25.3
Total	100.0	100.0

Fuente: Elaborado a partir de los datos del Cuadro B – 11.

3.4.1.4. Comportamiento de la Industria Textil y del Vestido

La industria textil, y en particular la industria del vestido, ha sido y continua siendo uno de los sectores más afectados de la actividad económica, tanto por factores internos como externos, así:

- La contracción del mercado doméstico: según estudios realizados por el INEGI entre 1994 y 1996 el PIB per cápita en México disminuyó 5.2% ocasionando una disminución en el gasto de la población, y de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingreso-Gasto de los Hogares elaborada por la misma institución de cada 100 pesos que gastan las familias mexicanas sólo 6 dedican a vestido, siendo el sexto rubro en la estructura del gasto. Asimismo, las ventas de este sector en el mercado doméstico cayeron en 1998 entre el 8 y el 10%. En el caso de la industria del vestido, si bien las ventas aumentaron en 1997 en aproximadamente 10% respecto a 1996, en 1998 disminuyeron debido a las importaciones y a la contracción de la economía.
- La mayor competencia, tanto a nivel nacional como internacional. A nivel nacional; la entrada de productos extranjeros gana cada vez más terreno en la economía dado que las importaciones representan una parte importante de la producción nacional, así, en el caso de la industria textil representan aproximadamente 25 % de la producción nacional y en el caso de la industria del vestido el 45%. Los productos que ingresan son principalmente asiáticos, mismos que desplazan las ventas de las empresas nacionales, en especial de las MYPE que compiten fuertemente con estos productos, y que entran bajo prácticas desleales de comercio, a precios dumping. A nivel internacional más países compiten con México por el mismo mercado, en particular por el mercado norteamericano, ya que Estados Unidos es el país al cual la industria de la confección exporta más.

- El sector textil⁸⁷ aún se encuentra rezagado, ya que se ubica entre los lugares 13 y 16 en lo que se refiere a la demanda por sus productos, no es uno de los más eficientes y es uno de los menos rentables.
- La turbulencia en el mercado financiero que afecta la cadena productiva fibras-textil-confección, y la inestabilidad de los mercados financieros internacionales provocaron la menor demanda de textiles mexicanos en la región del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y al mismo tiempo el alza de las tasas de interés pone a la industria en riesgo de caer en suspensión de pagos.
- El incremento de los aranceles que afecta la importación de bienes de capital para la modernización de la industria, pues casi toda la maquinaria que se importa para la industria de la confección proviene de países europeos con los cuales México no tiene acuerdos comerciales. Se registrará un alza del 3% en los precios de estos bienes reduciéndose en un 20% el gasto destinado a maquinaria⁸⁸.
- La inestabilidad en la paridad cambiaria: los vaivenes en el tipo de cambio afectan directamente a los sectores que siguen manteniendo un alto nivel de endeudamiento en moneda extranjera. Es el caso de la industria textil, ya que el 77%⁸⁹ de sus pasivos están en moneda extranjera.
- La política fiscal, que más que incentivar el desarrollo de las empresas es un marco tributario recaudador e inhibidor de las inversiones.
- Los consumidores, que en general se han vuelto más exigentes. En el plano internacional, hay normas que protegen la calidad de los productos para satisfacer los mercados, más exigentes en algunos países que en otros, pero hay que cumplirlas si se quiere entrar a ellos. En el plano nacional, las

⁸⁷ VARELA, Rogelio (1999), "En busca de las ganancias perdidas"; **Revista Mundo Ejecutivo**, Año XX, Vol. XXXV, No. 243, Julio, pp.28,29,32.

⁸⁸ BECERRIL, Isabel (1999), "Alza arancelaria frena compra de bienes de capital para la industria textil", en el **Financiero**, 15 de Enero, Sección Economía, p. 11.

⁸⁹ GUTIERREZ, Elvia (1998), "Con desajustes y frágil situación financiera cerrarán el año las empresas", en el **Financiero**, Análisis Económico, 10 de Diciembre, p. 3A.

condiciones del mercado interno han cambiado, pues el consumidor es cada vez más selectivo y exigente y las empresas deben buscar satisfacer las necesidades del mismo.

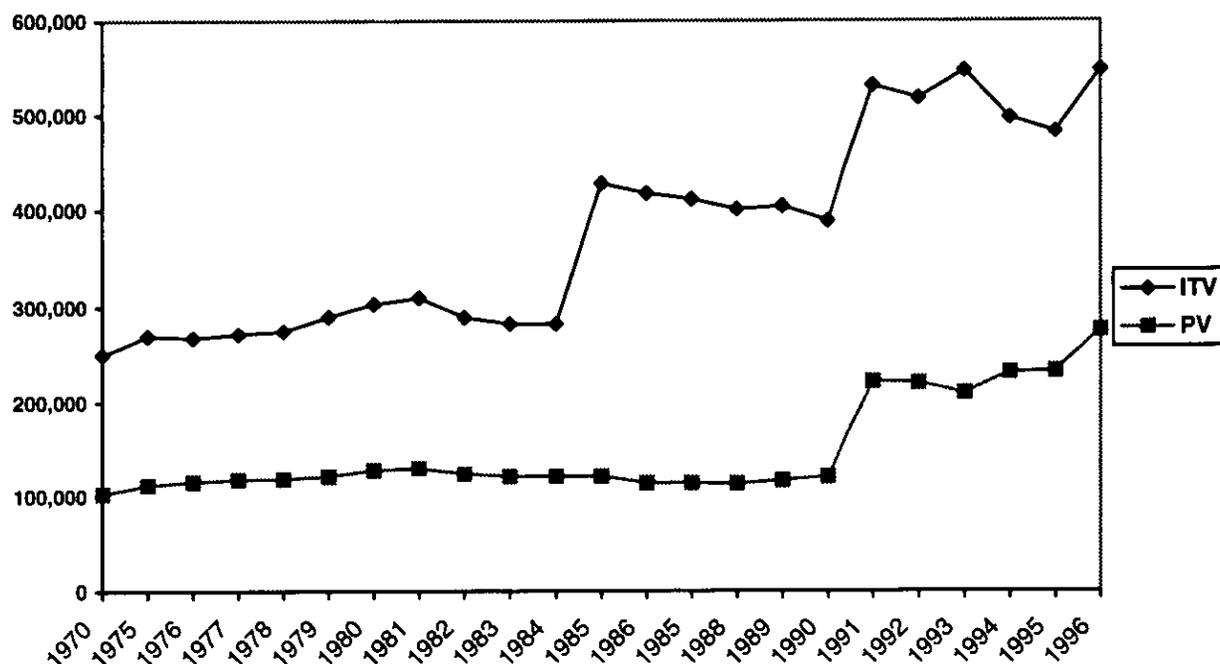
- Se habla del desarrollo industrial moderno, pero en México todavía muchas MYPE de la industria del Vestido se encuentran en la etapa tradicional donde se hace énfasis más en la producción y no en el mercado, gran parte está en la etapa de consolidación donde usan mayor tecnología y hay orientación hacia el mercado, y muy pocas están en la etapa moderna donde se busca mercados externos, calidad y servicio (Cuadro 14). La dinámica actual de los mercados requiere técnicas de manufactura que agilicen y hagan eficientes los procesos productivos.

No obstante lo anterior, la industria textil proporciona empleo a miles de trabajadores, aporta a la economía nacional y tiene presencia nacional e internacional. Como se observa en la Gráfica 1, la generación de empleo tanto en la industria textil como en la industria de la confección de prendas de vestir ha tenido una tendencia creciente, correspondiendo a ésta última más del 40% a partir de 1991 a excepción de 1993, año en el cual la importación indiscriminada de productos textiles de origen asiático redujo el mercado interno para los productos nacionales. En el período 1975-1996 la industria textil (subsector 32) generó en promedio el 2.23% del PIB nacional y el 9.76% del PIB de la industria manufacturera, mientras que la industria de la confección generó en promedio el 38.2% de la industria textil (porcentajes calculados con datos del Cuadro B – 4).

En el Distrito Federal, también, la industria textil y la industria confecciones de prendas de vestir tienen una alta participación en la actividad económica, ya que el PIB de la industria textil respecto al PIB de la industria textil a nivel nacional ha tenido una tendencia creciente representando en 1993 el 28.9% (Cuadro 20). Asimismo, el PIB de la industria confecciones de prendas de vestir en el D.F. respecto al PIB de la industria textil en el D.F. representa en

promedio arriba del 56% y respecto al PIB de la industria confecciones de prendas de vestir a nivel nacional arriba del 40% (Cuadro 20), lo que significa la concentración de esta industria en la capital mexicana.

Gráfica 1
Empleo en la Industria Textil y del Vestido y en la Industria Confección de Prendas de Vestir



Fuente: Elaborado a partir de los Datos del Cuadro B - 5

Respecto al flujo de comercio exterior, se puede observar en el Cuadro 21 un saldo negativo en la balanza comercial desde 1989 a 1994, revirtiéndose la situación a partir de 1995, año de fuerte devaluación del peso (la devaluación incentiva las exportaciones y no así las importaciones), aunque las importaciones siguieron representando más del 64% de las exportaciones. En el caso de la industria de la confección⁹⁰ las exportaciones, sin incluir industria

⁹⁰ Datos tomados de: <http://www.cniv.org.mx/infoindu.html>, 7-12-1998.

maquiladora, entre 1996 y 1997 crecieron en 17.3% (de 301.5 a 353.3 mill. de dólares) y las importaciones 38% (de 256 a 352.7 mill. de dólares) mostrando una balanza comercial positiva, aunque en ambos casos las importaciones representaron el 84.9% y 99.8% de las importaciones respectivamente. Por ello, 1997 fue un año crítico no obstante que el mayor crecimiento se dio en los dos últimos meses del año.

Cuadro 20
Producto Bruto Interno de la Industria Textil y del Vestido en el Distrito Federal

	1988	1989	1990	1991	1992	1993
PIB pv* / PIB ITV en DF	59.4	57.0	55.4	55.5	54.9	57.7
PIB pv DF / PIB pv Nac.	42.8	41.2	37.4	41.4	39.1	43.4
PIB ITV DF/ PIB ITV Nac.	24.5	24.7	24.6	27.5	27.2	28.9

Fuente: Elaborado a partir de los datos de los Cuadros B - 4, B - 6 y B - 10.

* Prendas de vestir = pv

Cuadro 21
Exportaciones e Importaciones de la Industria Textil y del Vestido (sin maquila)
(millones de dólares)

Año	Exportaciones X	Importaciones M	M / X %
1987	566.2	171.6	30.3
1988	626.4	452.3	72.2
1989	622.8	812.4	130.4
1990	632.2	1,047.7	165.7
1991	763.9	1,394.3	182.5
1992	889.0	1,967.5	221.3
1993	981.1	2,127.3	216.8
1994	1,150.3	2,349.9	204.2
1995	2,066.6	1,341.1	64.9
1996	2,684.5	1,732.2	64.5

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Cuadro B - 8.

Por otro lado, a partir de haber entrado en vigor el TLCAN, la industria de la confección ha mostrado un crecimiento de sus ventas al exterior, lo que le ha valido ser el principal proveedor de prendas de vestir de los Estados Unidos⁹¹, seguido por China y Canadá, pues el 97.2% de las exportaciones mexicanas van a este país y el resto a España, Canadá y Chile. El desarrollo de esta industria ha representado para México la captación de inversión extranjera, principalmente de empresas de Estados Unidos que representan el 72%, mientras que el resto proviene de Canadá, Asia y Europa.

Sin embargo, esta industria podría sufrir un retroceso en tanto las perspectivas para México aún no son favorables, pues la recesión continúa, el poder adquisitivo es menor y los préstamos son caros. Producto del menor crecimiento y de la inflación, hay contracción del mercado doméstico, pues las familias dedican menos gasto al vestido, afectando el nivel de ventas de las empresas. Asimismo, las altas tasas de interés están frenando la compra de maquinaria y equipo, que en su mayoría son importados. No obstante, las expectativas sobre la economía van mejorando como se observa en el pronóstico para el año 2000 de los principales indicadores (Cuadro 22).

Cuadro 22
Principales Indicadores de la Economía Mexicana

Indicadores	1998	1999	2000 **
Crecimiento del PIB real (%)	4.8	3.7	3.9
Inflación (%)	18.61	12.3	9.7
Tipo de cambio (promedio del período)	9.26	9.53	9.88
Tasas de interés (fin de período – Cetes 28 días)	24.8	21.4	15.8

Fuente: SALDAÑA, Ivette (2000), "Apretar medidas para el control inflacionario, recomienda la IP", en *El Financiero*, Sección Economía, Abril 4, p. 12.

** Estimado

⁹¹ US Department of Commerce-International Trade Administration. Office of Textil and Apparel, Nov. 1997.

También, se observa que las expectativas de incertidumbre que tenían los hombres de negocios en México están cambiando⁹², ya que el 74% se siente optimista sobre el futuro del país. Así, el 57% espera crecimiento en las ventas, el 41% mayor volumen de la producción y por tal disminución de la capacidad ociosa (46%), el mantenimiento de los niveles de empleo (51%) y aumento de salarios (62%). Asimismo, el 68% de los empresarios considera un entorno favorable para sus negocios por la confianza en el manejo gubernamental de las principales variables macroeconómicas. Sin embargo, les preocupa el ambiente político que vivirá el país por el cambio sexenal.

En estas condiciones esta industria tendrá que luchar por recobrar el mercado doméstico y prepararse para ser más competitivas en el mercado externo y así cumplir con los requerimientos del mercado europeo, que es el más exigente. Esto entraña replanteamientos en las actitudes de los empresarios para responder con mayor rapidez y competitividad a la dinámica de los mercados y del Estado en tanto esta industria es generadora de empleos,

3.4.2. MARCO INSTITUCIONAL DE APOYO

En México, desde fines de 1982, se decidió llevar a cabo una política explícita de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas. Para formular el programa se solicitó la ayuda de la ONUDI y es así que, en 1985, se dio a conocer el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña - PRODIMP (incluía a la microindustria), el cual contemplaba instrumentos y acciones de fomento para el desarrollo de este sector. Los apoyos que se consideraron fueron: apoyo tecnológico, asistencia técnica,

⁹² GRUPO EDITORIAL EXPANSIÓN (1999), "Renace el Optimismo", en **Revista Expansión**, Año XXX, No. 771, Agosto 4, pp. 76-77. (Reporte desarrollado por el Departamento de Investigación y Desarrollo de este grupo: el estudio consideró una muestra de 305 ejecutivos y empresarios de empresas grandes (19.1%), medianas (31.4%), y pequeñas y micros (49.5%) de los sectores industriales (53%), servicios (22.8%), y comercio (20%), ubicadas principalmente en el D.F., Nuevo León, Estado de México y Jalisco).

desarrollo empresarial y capacitación de la mano de obra, organización interempresarial, financiamiento, estímulos fiscales, adquisiciones del sector público, subcontratación, comercialización, fomento a las exportaciones, infraestructura e instalaciones, y sistema de información.

En enero de 1988, se promulgó la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y la Actividad Artesanal con el objeto de fomentar su desarrollo, mediante el otorgamiento de apoyos fiscales, financieros, de mercado y de asistencia técnica, así como facilitar su constitución y funcionamiento y simplificar los trámites administrativos ante las autoridades locales o municipales.

Por otro lado, desde el gobierno anterior se ha hecho mucho énfasis en la necesidad de contar con una planta industrial competitiva para hacer frente a los nuevos retos del comercio exterior. Se ha buscado a través de diferentes programas apoyar a las micro y pequeñas empresas para que se involucraran en la nueva dinámica industrial.

El Gobierno Federal, a través del Plan Nacional de Desarrollo, ha planteado lineamientos generales al respecto y por medio de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, el Banco Nacional de Comercio Exterior y Nacional Financiera, ha dado a conocer una serie de programas para las micro y pequeñas empresas industriales. Así se tienen los siguientes:

1. Período 1990-1994:

- En el Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior 1990-1994 se establecieron líneas de política para el desarrollo industrial, se plantearon 5 ejes rectores⁹³:

⁹³ MARTINEZ LEGORRETA, Omar (1991), **Industria, Comercio y Estado**, El Colegio de México, pp. 150-152.

- a) La internacionalización, que significaba el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la globalización de la economía mundial.
 - b) La promoción de las exportaciones, que implicaba la diversificación de las exportaciones industriales, tanto por productos como por mercados de destino.
 - c) El fortalecimiento del mercado interno, basado en remuneraciones reales, en aumento continuo con la productividad industrial y la satisfacción progresiva de las demandas de los consumidores en cuanto a calidad.
 - d) El desarrollo tecnológico del aparato productivo, se requería nuevos conocimientos en las actividades productivas.
 - e) La desregulación de las actividades económicas, es decir la actualización sucesiva de los marcos de control gubernamental sobre las actividades de la industria conforme a las circunstancias.
- En el marco del programa anterior se elaboró el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994⁹⁴, con base en los planteamientos de organizaciones industriales y empresarios, cuyo propósito fundamental fue que: a medida que la industria vaya mejorando su posición competitiva en producción, calidad y financiamiento, participe más activamente, tanto en el mercado interno como en el de exportación, a través de organizaciones interempresariales como las uniones de crédito o empresas integradoras. Las principales líneas de acción fueron el financiamiento, la tecnología y la gestión empresarial y capacitación.
 - Con base en lo anterior, en 1992 se dio a conocer el Programa para promover la Competitividad e Internacionalización de la Industria textil y de la confección⁹⁵,

⁹⁴ SÁNCHEZ UGARTE, Fernando (1993), "Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México", en *Revista de Comercio Exterior*, Vol. 43, No. 6, p. 539-543.

⁹⁵ SECOFI (1992), **Programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria textil y de la confección**, México, mayo.

cuyo objetivo fue el de apoyar la modernización de la infraestructura y los procesos de producción a fin de que el sector pueda competir en calidad, precio, moda, diseño y servicios. El programa contenía las siguientes líneas de acción:

- a) Comercio exterior, en la cual se contemplaban líneas de acción en materia de operación aduanal y fiscalización, política arancelaria, normas, defensa contra prácticas desleales y promoción de exportaciones. Dichas acciones buscaban combatir prácticas nocivas como el contrabando y la subfacturación, asegurar la equidad en los requerimientos de normalización para empresarios nacionales y extranjeros, brindar una mejor protección contra la competencia desleal de los competidores foráneos, perfeccionar la protección escalonada de que goza el sector, y otorgar mayor información y apoyo logístico a la internacionalización del sector.
- b) Tecnología, el programa incluía acciones en materia de recursos humanos y desarrollo tecnológico, mismos que perseguían sentar las bases para la modernización de la planta industrial, y otras políticas para elevar la productividad.
- c) Organización industrial, el programa contenía acciones en materia de coordinación sectorial, respuesta dinámica, diseño y moda, y coinversiones y alianzas estratégicas. Estas acciones buscaban contribuir a articular más eficazmente los eslabones de la cadena productiva, mejorar la capacidad de respuesta de la industria a los requerimientos de la demanda, modernizar las etapas de diseño y propiciar vinculaciones estratégicas con otros empresarios o inversionistas.
- d) Financiamiento, en este aspecto las acciones perseguían mejorar y hacer más eficientes los mecanismos de respaldo financiero existentes para el sector con el propósito de brindar un soporte adecuado a la modernización integral de la industria textil y de la confección.

- También, en mayo de 1993 se promulgó el Decreto para Promover la Organización de Empresas Integradoras en las escalas micro, pequeñas y medianas, cuyo propósito fue el realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional.
- Programas de NAFIN (banca de desarrollo), principalmente el Programa para la Micro y Pequeña Empresa (Proymp), el Programa de Modernización y el programa de Desarrollo Tecnológico. Su acción estuvo orientada a impulsar los esfuerzos empresariales de los particulares en la industria, el comercio y los servicios, para lo cual los mecanismos de operación fueron canalizados a través y en estrecha relación con la Banca Comercial, las organizaciones auxiliares de crédito y otros intermediarios financieros: arrendadoras y empresas de factoraje.
- Asimismo, en Junio de 1993 entró en vigor la nueva Ley de Competencia Económica, cuya finalidad era la de promover eficiencia económica y proteger el proceso de competencia y libre concurrencia. A la Ley le concierne la conducta de los agentes económicos, castigando las prácticas monopólicas.

2. Período 1994-2000:

- El Plan actual⁹⁶ considera los siguientes puntos:
 - a) Estrategia General para el Crecimiento, donde se plantea provocar la modernización tecnológica para ser más competitivos, lo que permitirá aprovechar mejor los flujos internacionales de comercio e inversión. Asimismo, se propone elevar el potencial productivo de la fuerza laboral impulsando las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores.

⁹⁶ PODER EJECUTIVO FEDERAL (1995), **Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000**, México, pp. 135-138, 154-159.

- b) También se refiere a la actualización tecnológica, dado que existe un sector moderno formado por un número pequeño de grandes empresas con tecnologías modernas y un sector tradicional con muchas pequeñas empresas que acusan un marcado rezago tecnológico, y plantea las estrategias que la política tecnológica debe comprender, entre ellas: énfasis en la promoción del conocimiento, fortalecimiento de la infraestructura para el desarrollo tecnológico a través de apoyos financieros y un tratamiento tributario adecuado, y aumentar la capacitación para el trabajo.
- c) Por otro lado, menciona la competitividad de la planta productiva como una prioridad nacional, y que la normatividad debe dejar de ser controladora para convertirse en promotora. Asimismo, plantea la necesidad de un marco regulatorio, transparente y eficiente, para aumentar la capacidad competitiva de las empresas, alentar la inversión productiva y, por lo tanto, propiciar la creación de más y mejores empleos en la industria y los servicios. Para ello, se ejecutará un programa de desregulación y simplificación administrativa orientado a mejorar la eficiencia de la regulación vigente y a eliminar el exceso de trámites burocráticos que impiden a las empresas, especialmente a las micro, pequeñas y medianas, concentrar su atención en la producción y las ventas.
- Programa de Política Industrial y Comercio Exterior⁹⁷ elaborado por el sector privado y el gobierno, publicado el 9 de mayo de 1996, cuyo objetivo es conformar una planta industrial competitiva en escala internacional y producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico.

Incorpora políticas de estabilidad macroeconómica y desarrollo financiero, fomento a la integración de cadenas productivas, creación y mejoramiento de la infraestructura física y de la base humana e institucional, mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la industria, desregulación

⁹⁷ BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (1996), "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior", en revista Comercio Exterior, Vol. 46, No. 6, México, pp. 485-492.

económica, promoción de exportaciones, negociaciones comerciales internacionales, y promoción de la competencia

Por otro lado, las instituciones del sector privado a través de las cámaras y asociaciones de productores, cuentan con mecanismos de apoyo para fomentar el desarrollo de las empresas. Así:

- La Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA), que agrupa al 65% de la industria manufacturera del país, con representación en todos los estados a excepción de Jalisco y Nuevo León, en donde existen cámaras específicas por rama industrial, organiza cursos de capacitación industrial para todo tipo de empresario, proporciona asesoría fiscal y financiera.
- La Cámara Nacional de la Industria del Vestido, cuyo objetivo es apoyar a sus socios determina los requerimientos a cubrir por las personas físicas o morales que se inscriban, así como los beneficios que obtendrá por encontrarse en la misma, como: créditos, cursos de capacitación, asesorías, y exposiciones.

No obstante existir un marco de apoyo para las micro y pequeñas empresas industriales, al menos en el gobierno anterior, la política industrial estuvo subordinada a las prioridades macroeconómicas y pareciera ser que existía poca correspondencia entre la problemática de la industria y los objetivos y estrategias planteadas, ya que sólo el 29% de las microempresas industriales fueron atendidas por NAFIN y del total de microempresas menos del 5%.

En lo que se refiere a la industria textil y de la confección, los resultados todavía dejan mucho que desear y los productores solicitan mayor apoyo del gobierno, principalmente en lo que se refiere a las prácticas desleales de comercio internacional y a la emergencia financiera por la que atraviesan.

Actualmente, con la nueva política industrial se espera fortalecer a este sector y lograr que sea más competitivo. Lo que se requiere es un entorno favorable, donde las prácticas legales e institucionales, así como las políticas de apoyo gubernamentales impulsen la generación de capacidades tecnológicas.

II. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

1. HIPÓTESIS

Hipótesis de Investigación

a) Hi: Las micro y pequeñas empresas (MYPE) de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias específicas a nivel funcional

Ho: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. siguen estrategias específicas a nivel funcional

b) Hi: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias específicas a nivel de negocio

Ho: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. siguen estrategias específicas a nivel de negocio

c) Hi: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias específicas a nivel corporativo

Ho: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. siguen estrategias específicas a nivel corporativo

Otras Hipótesis :

d) Ha: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias para lograr la calidad superior en las confecciones

Ho: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. siguen estrategias para lograr la calidad superior en las confecciones

e) Ha: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no formulan estrategias según los segmentos a los cuales dirigen su producto.

Ho: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. formulan estrategias según los segmentos a los cuales dirigen su producto

1.1. IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE VARIABLES

Las variables se han identificado de acuerdo al tipo de estrategia y en cada caso se especifica la manera en que son medidas. Cuadros 23 y 24.

Cuadro 23
Variables de Estudio

	Variable	Observación
Estrategia a nivel Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • E. de Fabricación • E. de Mercadotecnia • E. de Recursos Humanos • E. de Administración de Materiales • E. de Investigación y Desarrollo • E. de Infraestructura 	En cada caso se busca eficiencia, calidad, innovación, y la capacidad de satisfacer las necesidades del cliente.
Estrategia a nivel de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Genéricas: <ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo en costos * Diferenciación * Concentración • E. de inversión • E. según el ambiente de la industria–Ind. Fragmentada: <ul style="list-style-type: none"> * Encadenamiento * Franquicia * Fusión horizontal 	Se miden teniendo en cuenta las necesidades del cliente, a quiénes se va a satisfacer y cómo se van a satisfacer. Inversión: recursos necesarios (humanos y financieros)
Estrategia a nivel Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical • Diversificación 	Producción de insumos y canales de distribución.
Estrategia en el ambiente Global	<ul style="list-style-type: none"> • E. internacional • E. mult-doméstica 	Asociado a las empresas que compiten en el ambiente internacional y se mide según sea el caso.

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico.

Cuadro 24
Medición de las Variables

Funcional	Variable	Medición
	Eficiencia	
	Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de utilización de la capacidad instalada • Maquinaria obsoleta
	Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • Se vende las confecciones por la marca que conoce el cliente. • Se vende las confecciones porque se utiliza materia prima de calidad.
	Admón. Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de materiales • Obtención de materia prima
	I&D	<ul style="list-style-type: none"> • Los diseños son fáciles de fabricar • El diseño de la confección se hace en la empresa
	RH	Mano de obra calificada
	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa da a conocer sus objetivos a todos los trabajadores. • La empresa otorga premios por productividad a sus trabajadores
	Calidad	
	Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad del producto • Existe programas de calidad en la empresa • Hay quejas acerca de los defectos de las confecciones
	Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • En la empresa se busca satisfacer al cliente • Las confecciones se venden por la variedad de modelos. • Las confecciones se vende por estar de moda
	Admón. Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales con defectos • Materia prima con defectos • La empresa trabaja directamente con los proveedores para mejorar la materia prima y los materiales. • Le dicen a los proveedores acerca de los defectos de sus productos
	I&D	Los diseños son fáciles de fabricar
	RH	<ul style="list-style-type: none"> • El personal de la empresa ha asistido a cursos de capacitación • El personal de la empresa trabaja en equipo para solucionar los problemas

.....

.....

Funcional	Variable	
	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicita a los trabajadores sugerencias para mejoras que se pueden hacer en la empresa. • Los jefes de las diferentes áreas se reúnen para buscar solución a los problemas de la empresa.
	Innovación	
	Fabricación	Ha mejorado el proceso de producción
	Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • Hacen investigaciones de mercado • A quienes transmiten la información de mercado
	I&D	Ha creado un nuevo producto o proceso
Capacidad de satisfacer necesidades del cliente		
	Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • A quienes venden sus confecciones • En la empresa se puede adaptar el sistema de producción según las características del producto que los clientes desean.
	Mercadotecnia	Cómo sabe lo que el cliente necesita
	Admón. Materiales	Pueden responder en forma rápida a los pedidos no anticipados de los clientes.
	I&D	La empresa incorpora la opinión de los clientes al producir las confecciones.
	RH	Tienen programas de capacitación en los que los trabajadores asumen el rol de los clientes.
	Infraestructura	En la empresa se trabaja para satisfacer al cliente
Negocios	E. genéricas	Sus confecciones tienen algo exclusivo que los otros no tienen
		Para cuántos segmentos o tipo de consumidores produce
		La empresa ofrece servicios de posventa
	E. inversión	<ul style="list-style-type: none"> • En su empresa la mano de obra es calificada • Hay exceso de garantías para obtener préstamos • Hay falta de apoyo del gobierno

.....

.....

Funcional	Variable	
E. según el ambiente de la industria: fragmentada		
	Encadenamiento	La empresa posee centros de distribución fuera del D.F.
	Franquicia	La empresa posee franquicias
	Fusión	<ul style="list-style-type: none"> • Su empresa se une con otras empresas de la misma rama de actividad para comprar la materia prima o los materiales. • Si hubiese la oportunidad de unirse con otras empresas de la misma rama de actividad para formar una empresa más grande y así obtener ventajas lo haría
Corporativo		
		La empresa distribuye sus confecciones a través de sus agencias de distribución
		Cómo adquiere la materia prima y los materiales
Ambiente Global *		Exporta su producto

Fuente: Elaboración propia a partir del marco teórico

* Para este caso se hizo preguntas específicas sobre la exportación, lo que permitió obtener información específica acerca de las estrategias que siguen en el ambiente internacional.

2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN Y TIPO DE ESTUDIO

La investigación es no experimental, ya que no se manipulan variables para obtener un resultado y es de tipo transversal o transeccional, en tanto los datos se han obtenido a partir de una encuesta en un momento dado del tiempo (Junio 1999).

Asimismo, el estudio es de tipo exploratorio dado que no hay investigaciones similares referentes a la industria del vestido aplicados al Distrito Federal y en el cual se busca identificar las estrategias que siguen un grupo de empresas.

3. PLAN DE MUESTREO

3.1. UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis son las micro y pequeñas empresas de la industria del vestido en el D.F.

3.2. POBLACIÓN

Está dada por el total de micro y pequeñas empresas de la industria del vestido en el D.F. que en total son 2,769⁹⁸ empresas.

3.3. TAMAÑO DE MUESTRA

El tamaño de muestra se calculó a través del diseño de muestreo estratificado aleatorio⁹⁹, donde los estratos fueron:

- Estrato 1: microempresa, formado por 2,272 empresas
- Estrato 2: pequeña empresa, formado por 497 empresas

La fórmula empleada fue la siguiente (para una población finita):

$$n = \frac{\sum_{h=1}^H N_h P_h Q_h}{ND + 1 / N \sum_{h=1}^H N_h P_h Q_h}, \quad D = \frac{E}{Z}$$

⁹⁸ Dato proporcionado en la Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

⁹⁹ MENDENHALL, William y REINMUTH, James (1981), Estadística para Administración y Economía, Wadsworth International Iberoamérica, Estados Unidos.

donde:

N = Número de elementos en la población

N_h = Número de elementos en el estrato h

n = Número de elementos en la muestra

n_h = Número de elementos en la muestra del estrato h

L = Número de estratos

E = Error muestral máximo permitido

Z = Desviación normal estandarizada que toma valores según el nivel de confianza

P_h = es la proporción de elementos de la población. Se define como:

$$\frac{\text{El número de elementos con la característica de interés}}{\text{Número de elementos en la población}}$$

$$Q_h = 1 - P_h$$

Para determinar el tamaño de muestra de cada estrato se utilizó el método de afijación proporcional, ya que los componentes de cada estrato poseen características similares. La proporción de la muestra total que se debe seleccionar de cada estrato (w_h) se calculó como sigue:

$$w_h = \frac{N_h}{N}$$

La relación es válida para calcular el tamaño de muestra de cada estrato.

$$w_h = \frac{n_h}{n} = \frac{N_h}{N}$$

Y el tamaño de muestra es igual a: $n_h = n W_h$

Para el estudio se consideró:

$Q_h = P_h = 0.5$, porque proporciona el máximo tamaño de muestra

$E = 10\%$ (error muestral máximo permitido)

Nivel de confianza = $(1 - \alpha) = 95\%$, para el cual $Z = 1.96$

$N = 2,769$

Luego, el tamaño de muestra es:

$$n = \frac{0.25 N}{ND + 0.25} = 93$$

Y el número de elementos de cada estrato es:

Cuadro 25
Distribución Muestral de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. por estratos

Estrato	N_h	W_h	n_h	n_h (con el 8% adicional)
Microempresa	2,272 (2308)	0.82 (0.83)	76 (77)	82 (83)
Pequeña empresa	497 (461)	0.18 (0.17)	17 (16)	18 (17)
Total	2,769	1.00	93	100

Fuente: elaboración propia con los datos del Cuadro B-11, y la información teórica para calcular el tamaño de la muestra.

Los números entre paréntesis representan los datos con la clasificación actual de las MYPE.

Nota: Generalmente se considera un porcentaje adicional del tamaño de muestra por cualquier eventualidad que pueda surgir al momento de aplicar las encuestas. Se considera entre el 6 y 11%. En este caso se consideró 8%, siendo el tamaño de muestra **100**.

3.4. MARCO MUESTRAL

Se consideró la lista de las empresas inscritas en la Cámara Nacional de la Industria del Vestido.

3.5. SELECCIÓN DE LOS ELEMENTOS DE LA MUESTRA

En un primer momento se eligieron los elementos de la muestra en forma aleatoria. Sin embargo, cuando se les quiso enviar las encuestas a aquellos que fueron elegidos muchos de ellos contestaron que no podían comprometerse a responder, por ello lo que se hizo fue enviar el mayor número de encuestas a aquellas empresas perteneciente a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido que sí querían ser partícipes del estudio.

4. RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de los datos se construyó un Cuestionario, cuya redacción definitiva se encuentra en el Anexo "A" - 2, mismo que se validó y posteriormente se confiabilizó.

El instrumento contiene preguntas de tipo nominal y en escala Likert. Las preguntas son, principalmente, cerradas y se incorporaron algunas preguntas abiertas con la finalidad de captar información adicional relevante.

Cada uno de los reactivos se codificó para poder hacer el análisis respectivo. En el caso de las preguntas abiertas la codificación se hizo en relación a los criterios que con mayor frecuencia fueron encontrados en las respuestas.

4.1. PRUEBA DEL INSTRUMENTO ANTES DE SU APLICACIÓN

Previo a la obtención del cuestionario definitivo y a la aplicación del mismo se llevó a cabo una prueba piloto en una muestra aleatoria de 20 micro y pequeñas empresas (10 de cada grupo) de la industria de la confección en el Distrito Federal, con el propósito de probar el instrumento: si estaban claras las indicaciones, si había preguntas que no se entendían o eran sujeto a duda, si había palabras cuyo significado no se conocían, entre otras.

La prueba permitió detectar preguntas mal formuladas e incomprensibles, tener cuidado en la presentación y orden de las preguntas, agregar algunas preguntas abiertas que no se habían considerado y reestructurar algunas de las preguntas.

4.2. FUENTE DE DATOS

Las encuestas fueron enviadas a las micro y pequeñas empresas de la industria del vestido en el D.F., previo una carta en la cual se le solicitaba su participación en el estudio, para ser contestadas sólo por los dueños o aquellos que dirigen la empresa, ya que sólo ellos conocían el movimiento de la misma. Se enviaron 150 encuestas a las microempresas y 100 a las pequeñas, considerando la renuencia que éstas tienen de contestar cuestionarios. Sólo nos interesaba recabar 100 encuestas para hacer el estudio.

No obstante lo anterior, el mayor número de encuestas recabadas corresponden a las pequeñas empresas, siendo la estructura la siguiente: de 92 encuestas recibidas 35 corresponden a las microempresas y 57 a las pequeñas. Frente a esto, se decidió hacer el análisis de las MYPE en conjunto, dado que no fue posible recabar el total de encuestas de la microempresas.

4.3. PRUEBA DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Todo instrumento de recolección de datos debe reunir dos requisitos fundamentales: la validez y la confiabilidad¹⁰⁰.

4.3.1. La Confiabilidad

La confiabilidad se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales. Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad a través de coeficientes que varían de 0 a 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 confiabilidad total.

En la investigación esta prueba se hizo a través del coeficiente alfa de Cronbach, aplicado a todos los items cuyo nivel de medición fue por intervalos o razón. El resultado fue 0.7106, es decir 71.06%, lo que indica una confiabilidad aceptable según un autor¹⁰¹.

4.3.2. La Validez

La validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que se pretende medir. La validez puede ser de contenido, criterio o de constructo.

- La validez de contenido se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide.

¹⁰⁰ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto et al (1994), **Metodología de la Investigación**, McGraw Hill, pp. 240-246.

¹⁰¹ Nunnally sugiere los siguientes estándares mínimos para el coeficiente de confiabilidad:
0.5 a 0.6 para investigaciones exploratorias
0.8 para investigaciones básicas
0.9 o más en investigaciones donde se tomarán decisiones importantes respecto a puntajes específicos.
NUNNALLY, J. C. (1978), **Psychometric Theory**, 2da. Edición, McGraw Hill, Nueva York, p. 245.

- La validez de criterio, establece la validez del instrumento comparándola con algún criterio externo. Esta validez puede ser concurrente (los resultados se correlacionan con el criterio en el mismo momento o punto del tiempo) o predictiva, si el criterio se fija en el futuro.
- La validez de constructo se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras de acuerdo con las hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos que están siendo medidos. Un constructo es una variable medida y que tiene lugar dentro de un esquema teórico.

La validez total del instrumento se evalúa sobre los tres tipos de evidencia, pero en este caso sólo se validará para los dos primeros.

Para validar el instrumento utilizado en la investigación era necesario contar con otras investigaciones similares, en las cuales se hubiesen manejado variables relacionadas con las diferentes estrategias. Sin embargo, como se menciona en los antecedentes, no hay investigaciones sobre este aspecto. Sin embargo, en los estudios de la SECOFI y de la Consultoría en Optimización Empresarial se mencionan algunas variables consideradas en el estudio, lo cual en cierta manera ayudó en la validación. Para la validación se procedió de la siguiente manera:

1. En ambos estudios se revisó cómo han utilizado las variables relacionadas con las diferentes estrategias, a partir de lo cual se extrajo los ítems considerados por ellos y se comparó con los del cuestionario. Así, se tienen:
 - SECOFI¹⁰², en el estudio hizo entrevistas a 25 empresas de todo tamaño, 12 de la industria textil y 13 de la industria de la confección. En sus resultados se encontró variables como número de empleados, antigüedad y origen del capital. También, calidad de los insumos, diseño, falta de modernización tecnológica, poca capacitación del recurso humano y falta de financiamiento.

¹⁰² SECOFI y OCHO Y ASOCIADOS, S.S. (1998), Op. Cit.

- El otro trabajo habla de modernización tecnológica, necesidades del mercado, insuficiencia de créditos, falta de capacitación, calidad del producto, y diseños.

El cuestionario aplicado en la presente investigación contiene mayor número de variables relacionadas con las estrategias que las consideradas por la SECOFI y la Consultoría en Optimización Empresarial.

2. Asimismo, se aplicó el cuestionario a un grupo de grandes empresas y los resultados obtenidos se compararon y se observó que hay mucha relación entre ellas, lo que valida el instrumento.

5. PRUEBA DE LA SUFICIENCIA DE LA MUESTRA

¿La muestra compuesta por 92 micro y pequeñas empresas de la industria del vestido en el D.F. es precisa y confiable?

La precisión requerida es del 10% y el nivel de confianza de 95%. Es importante analizar el error muestral obtenido para verificar si se obtuvo la precisión establecida. Para ello, se compara el error muestral obtenido en la estimación con el error máximo establecido¹⁰³.

De 92 MYPE encuestadas todas contestaron la información sobre el número de empleados, distribución que arroja una media de $X = 45.96$ trabajadores y una desviación estándar de $S = 29.34$ trabajadores.

¹⁰³ MENDENHALL, William y REINMUTH, James (1981), op. cit., pp. 196-201.

SIMON DOMINGUEZ, Nadima (1987), **Diseños de Muestreo, un Enfoque Administrativo**, Fondo editorial de la Fac. de Contaduría y Administración, UNAM, México, p. 71.

Para calcular el error estándar de la media¹⁰⁴ se usa la siguiente fórmula:

$$S_x = \frac{S}{\sqrt{n}}$$

donde: S = desviación estándar

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Luego: $S_x = 0.31891$ unidades

Si se multiplica este error estándar por el valor de la estadística Z correspondiente a un nivel de confianza del 95% ($Z = 1.96$) se obtiene el error muestral máximo probable (zona de intervalo o nivel de precisión):

$$e = Z S_x = 1.96 \times 0.31891 = 0.62507 \text{ unidades}$$

Este error se divide entre la media para calcular su equivalencia:

$$\frac{e}{X} = \frac{0.62507}{45.96} = 0.0136$$

Así, el error es equivalente al 1.36% del valor de la media y por tal inferior al máximo tolerable del 10%.

Esto demuestra la precisión y confiabilidad de la muestra.

¹⁰⁴ Llamada también desviación estándar de la distribución muestral de la media.

6. PROCESO DE LOS DATOS

Previo al proceso de los datos se tuvo que identificar las Variables para cada una de las preguntas del Cuestionario, según se muestra en el Cuadro 26.

Luego, se capturó los datos de las preguntas cerradas obtenidos en las encuestas y se procesó utilizando el paquete estadístico SPSS. (Statistical Package for the Social Sciences), versión 5.1 para computadora personal. En las preguntas abiertas, para cada pregunta, primero se identificaron cada una de las respuestas, luego éstas se agruparon bajo determinados criterios y por último se codificó los criterios para obtener resultados globales.

Los resultados se obtuvieron utilizando la estadística descriptiva, en particular análisis de frecuencias y gráficas, y para el análisis de los datos primero, se tuvo que identificar las variables del cuestionario asociadas a cada una de las estrategias (Cuadro 27) y luego, agrupar para cada tipo de estrategia las variables del cuestionario respectivas (Cuadro 28).

Cuadro 26

Nombre de las Variables del Cuestionario

Pregunta	Variab.	Nombre de la Variable
1. Antigüedad Empr.	V1	Antigüedad de la empresa
2.N. educati. Dueño	V2	Nivel educativo del dueño
3. Factores que afectan en la producción de las confecciones		
	V3	Le afecta en la producción la obtención de materiales
	V4	Le afecta en la producción la obtención de la materia prima
	V5	Le afecta en la producción la falta de maquinaria
	V6	Le afecta en la producción los materiales con defectos
	V7	Le afecta en la producción la falta de mano de obra calificada
	V8	Le afecta en la producción la falta de control de calidad del producto
	V9	Le afecta en la producción el exceso de garantías para obtener préstamos
	V10	Le afecta en la producción la materia prima con defectos
	V11	Le afecta en la producción la maquinaria obsoleta
	V12	Le afecta en la producción la falta de apoyo del gobierno
4.Program. de Calidad	V13	Existe programas de calidad en la empresa
5. % Capac. Instalada	V14	Porcentaje en que se utiliza la capacidad instalada
6. Lugares Venta	V15	Distribuye sus confecciones a través de
7. Exporta	V16	Exporta su producto
8. Quejas	V17	Tiene quejas sobre defectos de sus confecciones
9. Subcontratación	V18	Su empresa confecciona para otras empresas
10. Venta de Confecciones		
	V19	Vende sus confecciones porque sus precios son menores que los de su competencia
	V20	Vende sus confecciones porque utiliza materia prima de calidad
	V21	Vende sus confecciones por sus acabados
	V22	Vende sus confecciones por la marca que conoce los clientes
	V23	Vende sus confecciones por que están de moda
11. Pregunta abierta: Cómo sabe lo que el cliente necesita?		
12. Satisfac. cliente	V24	Su empresa busca satisfacer al cliente
13. Exclusividad	V25	Sus confecciones tienen algo exclusivo que los otros no poseen
14. Segmentos	V26	Número de segmentos para los que produce
15. Post-Venta	V27	Empresa ofrece servicios de posventa
16. Cent. de Distrib.	V28	Empresa tiene centros de distribución fuera del D.F.

.....

.....

Funcional	Variab.	Nombre de la Variable
17. No. Trabajad.	V29	Número de trabajadores
18. Capacitación	V30	Asistencia del personal a cursos de capacitación
19. Programas de apoyo	V31	Conocimiento de programas de apoyo para la micro y pequeña empresa industrial
20. Planes	V32	Los planes en la empresa se realizan
21. Estrategias	V33	Las estrategias de la empresa lo diseña o propone
22. Franquicias	V34	Su empresa tiene franquicias
23. Unión de empresas	V35	Su empresa se une con otras de la misma rama para comprar materia prima o materiales
24. Unión de empresas	V36	Su empresa se uniría con otras de la misma rama para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado
25. Proveedores	V37	En su empresa se trabaja directamente con los proveedores para mejorar la materia prima y los materiales
26. Sist. Producción-deseo de clientes	V38	En su empresa se puede adaptar el sistema de producción según las características del producto que los clientes desean
27. Inv. De mercado	V39	Su empresa hace investigación de mercado
28. Informac. Mercado	V40	Su empresa transmite la información de mercado a diferentes áreas
29. Defectos producto	V41	Su empresa comunica a los proveedores los defectos del producto
30. Pedidos no anticipados	V42	Su empresa puede responder en forma rápida a los pedidos no anticipados de clientes
31. Capacitación	V43	Su empresa tiene programas de capacitación en los cuales los trabajadores asumen el rol de cliente
32. Opinión de Clientes en producc.	V44	Su empresa incorpora opiniones de los clientes al producir las confecciones
33. Premios	V45	Su empresa otorga premios de productividad a los trabajadores
34. Objetivos empresa	V46	Su empresa da a conocer sus objetivos a los trabajadores
35. Sugerencias de trabajadores	V47	Su empresa solicita sugerencias a los trabajadores para hacer mejoras
36. Jefes-problemas	V48	En su empresa se reúnen los jefes de área para buscar solución a los problemas
37. Diseños	V49	En su empresa los diseños son fáciles de fabricar
38. Satisfac. Cliente	V50	En su empresa se trabaja para satisfacer al cliente
39. Distribución	V51	Su empresa distribuye sus confecciones a través de sus agencias
40. Solución de prob.	V52	El personal de su empresa trabaja en equipo para solucionar los problemas
41. Adquisición de mp	V53	Adquisición de materia prima y materiales

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 27

Variabes del Cuestionario asociadas a cada Tipo de Estrategia

Estrategia	Varlab	Nombre de la Variable
1. Datos generales	V1	Antigüedad de la empresa
2. Datos generales	V2	Nivel educativo del dueño
3. Factores que afectan en la producción de las confecciones		
F Eficiencia Admón. Mat.	V3	Le afecta en la producción la obtención de materiales
F Eficiencia Admón. Mat.	V4	Le afecta en la producción la obtención de la materia prima
F Eficiencia Fabricación	V5	Le afecta en la producción la falta de maquinaria
F Calidad Admón. Mat.	V6	Le afecta en la producción los materiales con defectos
F Eficiencia RH	V7	Le afecta en la producción la falta de mano de obra calificada
F Calidad fabricación	V8	Le afecta en la producción la falta de control de calidad del producto
N Estrategia Inversión	V9	Le afecta en la producción el exceso de garantías para obtener préstamos
F Calidad Admón. Mat.	V10	Le afecta en la producción la materia prima con defectos
F Eficiencia Fabricación	V11	Le afecta en la producción la maquinaria obsoleta
N Estrategia Inversión	V12	Le afecta en la producción la falta de apoyo del gobierno
4. F Calidad fabricación	V13	Existe programas de calidad en la empresa
5.F Eficiencia Fabricación	V14	Porcentaje en que se utiliza la capacidad instalada
6. F SC fabricación	V15	Distribuye sus confecciones a través de
7. Estrategia Global	V16	Exporta su producto
8. F Calidad fabricación	V17	Tiene quejas sobre defectos de las confecciones
9. F Eficiencia fabricación (Subcontratación)	V18	Su empresa confecciona para otras empresas
10. Venta de Confecciones		
Relacionado con V25	V19	Vende sus confecciones porque sus precios son menores que los de su competencia
F Eficien.mercadotecnia	V20	Vende sus confecciones porque utiliza materia prima de calidad
F Calidad mercadotecnia	V21	Vende sus confecciones por sus acabados
F Eficien.mercadotecnia	V22	Vende sus confecciones por la marca que conoce los clientes
F Calidad mercadotecnia	V23	Vende sus confecciones por que están de moda
11. F SC mercadotecnia	Cómo sabe lo que el cliente necesita?	
12. F SC infraestructura	V24	Su empresa busca satisfacer al cliente
13. N Estrategia Genérica	V25	Confecciones tienen algo exclusivo que los otros no poseen
14. N E.strategia Genérica	V26	Número de segmentos para los que produce

.....

.....

Funcional	Variab.	Nombre de la Variable
15. N Estrategia Genérica	V27	Empresa ofrece servicios de posventa
16. N Fragmentada-Encadenamiento	V28	Empresa tiene centros de distribución fuera del D.F.
17. Datos generales	V29	Número de trabajadores
18. F Calidad RH	V30	Asistencia del personal de su empresa a cursos de capacitación
19. N Estrateg. Inversión	V31	Conocimiento de programas de apoyo para la micro y pequeña empresa industrial
20. Datos generales	V32	Los planes en la empresa se realizan
21. Datos generales	V33	Las estrategias de la empresa lo diseña o propone
22. N Fragemen-Franquicia	V34	La empresa tiene franquicias
23. E. nivel Corporativo	V35	Su empresa se une con otras de la misma rama para comprar materia prima o materiales
24. N Fragemen - Fusión	V36	Unión de la empresa con otras de la misma rama para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado
25. F Calidad Admón. Materiales	V37	En la empresa se trabaja directamente con los proveedores para mejorar la materia prima y los materiales
26. F SC fabricación F Eficien. Fabricación	V38	En la empresa se puede adaptar el sistema de producción según las características del producto que los clientes desean
27. F Innov. Mercadotec.	V39	La empresa hace investigación de mercado
28. F Innov. Mercadotec.	V40	La empresa trasmite la información de mercado a diferentes áreas
29. F Calidad Admón. Mat.	V41	La empresa comunica a los proveedores los defectos del producto
30. F SC Admón. Mat.	V42	La empresa puede responder en forma rápida a los pedidos no anticipados de clientes
31. F SC RH F Eficiencia RH	V43	La empresa tiene programas de capacitación en los cuales los trabajadores asumen el rol de cliente
32. F SC I&D	V44	La empresa incorpora opiniones de los clientes al producir las confecciones
33. F Eficienc. Infraestruc	V45	La empresa otorga premios de productividad a los trabajadores
34. F Eficienc. Infraestruc.	V46	La empresa da a conocer sus objetivos a los trabajadores
35. F Calidad Infraestructura	V47	La empresa solicita sugerencias a los trabajadores para hacer mejoras
36. F Calidad Infraestructura	V48	En la empresa se reúnen los jefes de área para buscar solución a los problemas
36. F Calidad I&D F Eficiencia I&D F Innov. Fabricación	V49	En la empresa los diseños son fáciles de fabricar
37. F SC infraestructura F Calidad Mercadot.	V50	En la empresa se trabaja para satisfacer al cliente
39. E. nivel Corporativo	V51	La empresa distribuye sus confecciones a través de sus agencias
40. F Calidad RH	V52	El personal de la empresa trabaja en equipo para solucionar los problemas
41. E. nivel Corporativo	V53	Adquisición de materia prima y materiales

F: funcional

N: negocios

SC: satisfacción al cliente

RH: recursos humanos

Cuadro 28

Variables del Cuestionario agrupadas según el Tipo de Estrategia

ESTRATEGIAS		Variable
Funcional	Eficiencia	
	Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • V5: Le afecta en la producción la falta de maquinaria • V11: Le afecta en la producción la maquinaria obsoleta • V14: Porcentaje en que se utiliza la capacidad instalada • V38: En su empresa se puede adaptar el sistema de producción según las características del producto que los clientes desean • V18: Su empresa confecciona para otras empresas
	Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • V19: Vende sus confecciones porque sus precios son menores que los de la competencia. • V20: Vende sus confecciones porque utiliza materia prima de calidad. • V22: Vende sus confecciones por la marca que conoce los clientes • V24: Su empresa busca satisfacer al cliente • V44: La empresa incorpora opinión de los clientes al producir • V50: La empresa trabaja para satisfacer al cliente
	Admón. Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • V3: Le afecta en la producción la obtención de materiales • V4: Le afecta en la producción la obtención de materia prima
	I&D	<ul style="list-style-type: none"> • V49: En la empresa los diseños son fáciles de fabricar • Preg. abiertas: El diseño de la confección se hace en la empresa
	RH	<ul style="list-style-type: none"> • V7: Le afecta en la producción la falta de mano de obra calificada • V45: La empresa otorga premios por productividad a sus trabajadores. • V30: Asistencia del personal a cursos de capacitación
	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • V33: Las estrategias de la empresa lo diseña o propone • V46: La empresa da a conocer sus objetivos a todos los trabajadores.
	Calidad	
	Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • V8: Le afecta en la producción la falta de control de calidad del producto • V13: Existe programas de calidad en la empresa • V17: Tiene quejas acerca de los defectos de las confecciones

.....

.....

Funcional	Variable	
	Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • V21: Vende sus confecciones por sus acabados • V23: Vende sus confecciones por estar de moda • V50: En la empresa se trabaja para satisfacer al cliente • Preg. Abiertas: Las confecciones se vende por la variedad de modelos. ¿Cómo saben lo que el cliente necesita?
	Admón. Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • V6: Le afecta en la producción los materiales con defectos • V10: Le afecta en la producción la materia prima con defectos • V37: En la empresa se trabaja directamente con los proveedores para mejorar la materia prima y los materiales. • V41: La empresa comunica a los proveedores acerca de los defectos de sus productos
	I&D	<ul style="list-style-type: none"> • V49: En la empresa los diseños son fáciles de fabricar
	RH	<ul style="list-style-type: none"> • V30: Asistencia del personal de la empresa a cursos de capacitación • V52: El personal de la empresa trabaja en equipo para solucionar los problemas
	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • V47: La empresa solicita a los trabajadores sugerencias para mejoras que se pueden hacer en la empresa. • V48: En la empresa los jefes de las diferentes áreas se reúnen para buscar solución a los problemas de la empresa.
	Innovación	
	Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • V40: Su empresa trasmite la información de mercado a • V49: En la empresa los diseños son fáciles de fabricar (mejora del proceso de producción)
	Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • V23: Vende sus confecciones por estar de moda • V39: Su empresa hace investigaciones de mercado • V40: Su empresa trasmite la información de mercado a • Pregunta abierta: captación de necesidades del cliente
	I&D	<ul style="list-style-type: none"> • V40: Su empresa trasmite la información de mercado a • Pregunta Abiertas: Ha creado un nuevo producto o proceso

.....

.....

Funcional	Variable	
	Capacidad de Satisfacer Necesidades del Cliente	
Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • V38: En su empresa se puede adaptar el sistema de producción según las características del producto que los clientes desean. 	
Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • Preg. Abierta: ¿Cómo sabe lo que el cliente necesita • V15: Su empresa vende sus confecciones a • V40: Su empresa transmite la información de mercado a 	
Admón. Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • V42: La empresa puede responder en forma rápida a los pedidos no anticipados de los clientes. 	
I&D	<ul style="list-style-type: none"> • V44: La empresa incorpora la opinión de los clientes al producir las confecciones. 	
RH	<ul style="list-style-type: none"> • V30: Pregunta abierta • V43: La empresa tiene programas de capacitación en los que los trabajadores asumen el rol de los clientes. 	
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • V24: Su empresa busca satisfacer al cliente • V50: En la empresa se trabaja para satisfacer al cliente 	
Negocios	E. genéricas	<ul style="list-style-type: none"> • V25: Sus confecciones tienen algo exclusivo que los otros no tienen (V19: Vende sus confecciones porque sus precios son menores que los de la competencia)
		<ul style="list-style-type: none"> • V26: Número de segmentos para los que produce
		<ul style="list-style-type: none"> • V27: La empresa ofrece servicios de posventa
	E. inversión	<ul style="list-style-type: none"> • V9: Hay exceso de garantías para obtener préstamos • V12: Le afecta en la producción la falta de apoyo del gobierno • V31: Conocimiento de programas de apoyo para la micro y pequeña empresa industrial (Hay falta de apoyo del gobierno)

.....

.....

Funcional	Variable	
E. según el ambiente de la industria: fragmentada		
	Encadenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • V28: Su empresa posee centros de distribución fuera del D.F.
	Franquicia	<ul style="list-style-type: none"> • V34: La empresa posee franquicias
	Fusión	<ul style="list-style-type: none"> • V36: Si hubiese la oportunidad de unirse con otras empresas de la misma rama de actividad para formar una empresa más grande y así obtener ventajas lo haría
Corporativo		
		<ul style="list-style-type: none"> • V51: La empresa distribuye sus confecciones a través de sus agencias de distribución
		<ul style="list-style-type: none"> • V53: Adquisición de la materia prima y los materiales
		<ul style="list-style-type: none"> • V35: Su empresa se une con otras empresas de la misma rama de actividad para comprar la materia prima o los materiales.
Ambiente Global		<ul style="list-style-type: none"> • V16: Exporta su producto • Pregunta abierta de V28

Fuente: Elaboración propia

III. RESULTADOS

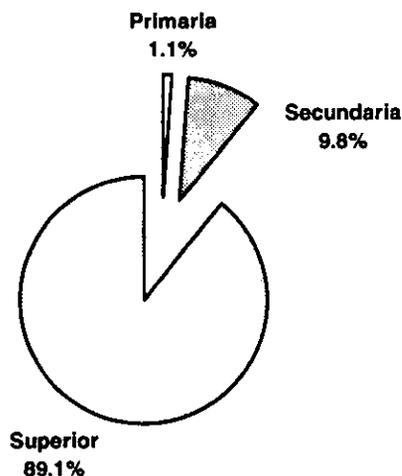
Los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas en 92 micro y pequeñas empresas (MYPE) de la industria del vestido en el Distrito Federal (D.F.) se presentan a continuación, tanto en gráficas como en cuadros.

V1: La antigüedad de las MYPE de la Industria del vestido en el D.F. en promedio es de 18 años, existiendo más empresas con 50, 13 y 5 años de permanencia en el mercado.

V2:

Gráfica 2

Nivel Educativo de los dueños (propietarios del negocio) de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

VARIABLES de la V3 a la V12

Cuadro 29

Factores que afectan la producción de las confecciones de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. (%)

Factores	3 **	2**	1**	Total
V3: Obtención de materiales	35.9	53.3	10.9	100.0
V:4 Obtención de la materia prima	40.2	41.3	18.5	100.0
V5: Falta de maquinaria	30.4	42.4	27.2	100.0
V6 ¹⁰⁵ : Materiales con defectos	47.8	47.8	4.3	100.0
V7: Falta de mano de obra calificada	62.0	28.3	9.8	100.0
V8: Falta de control de calidad del producto	46.7	39.1	14.1	100.0
V9. Exceso de garantías para obtener Préstamos	65.2	20.7	14.1	100.0
V10 ¹⁰⁶ : Materia prima con defectos	54.3	40.2	5.4	100.0
V11: Maquinaria obsoleta	27.2	50.0	22.8	100.0
V12: Falta de apoyo del gobierno	57.6	26.1	16.3	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

** 3 = Completamente

2 = Poco

1 = Nada

V13: Hay MYPE de la industria del vestido en el D.F. que cuentan con programas de calidad mientras que otras no tienen estos tipos de programas. En la Gráfica 3 se presenta la distribución porcentual respectiva.

¹⁰⁵ Materiales, se refiere a los cierres, botones, etiquetas y artículos de empaque

¹⁰⁶ Materia prima, se refiere a las telas (de acetato, poliéster, algodón), entretelas, forros, e hilos de coser.

Gráfica 3

Existencia de Programas de Calidad en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

Asimismo, los programas de calidad con los que cuenta el 47.8% de las empresas se presentan en el Cuadro 30.

Cuadro 30

Programas de Calidad que siguen algunas MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

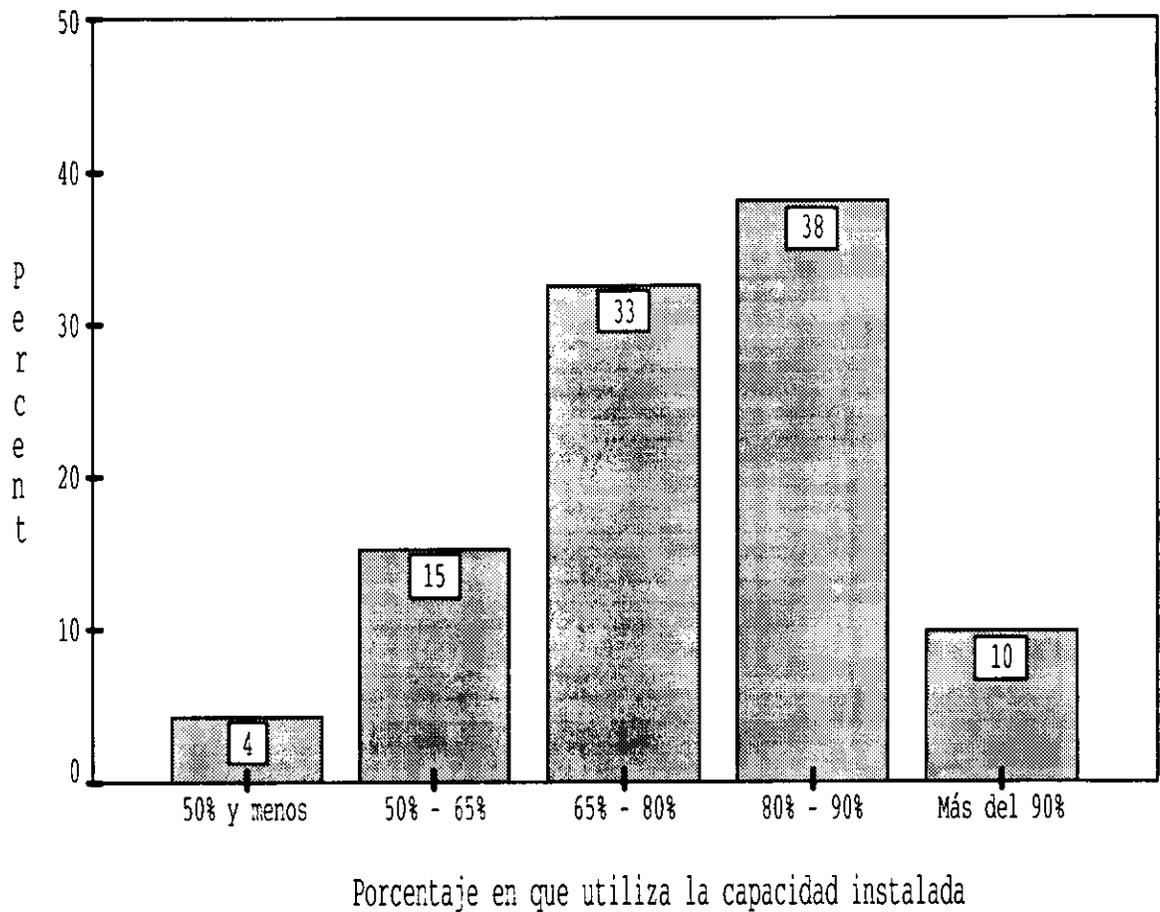
Programas	(%)
Revisión: <ul style="list-style-type: none"> • Del producto terminado: en forma aleatoria 1/20, prenda por prenda con mucho cuidado y a través de la observación directa. • Del producto en proceso: en los talleres de costura y en el proceso productivo. 	40.9
Control de Calidad: por muestreo y en cada paso del proceso productivo.	22.7
Programa de Calidad: mejora continua, círculos de calidad, programas al inicio y al final	15.9
Capacitación del personal	11.4
Supervisión constante	9.1
Total	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V14: Capacidad Instalada en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

Gráfica 4

Uso de la Capacidad Instalada en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V15: Canales de Distribución que utilizan las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. para vender sus confecciones

Cuadro 31
Canales de Distribución de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

Canales	%
Tiendas departamentales (Sears, Palacio de Hierro, Livepol, Suburvia)	19.6
Mayoristas	9.8
Almacenes (Aurrerá, Gigante, Comercial Mexicana, etc.)	6.5
Directo al Consumidor	9.8
Minoristas	3.3
Todos los canales anteriores	5.4
Tiendas departamentales y Almacenes	7.6
Mayoristas, Directo al Consumidor y Minoristas	6.5
Tiendas departamentales y Mayoristas	7.6
Tiendas departamentales, Mayoristas y Almacenes	6.5
Tiendas departamentales, Mayoristas, Almacenes y Minoristas	4.3
Tiendas departamentales y Minoristas	4.3
Tiendas departamentales, Mayoristas y Directo al Consumidor	3.3
Otras combinaciones (Tiendas departamentales, Directo al Consumidor y Minoristas; Directo al Consumidor y Minoristas; Tiendas departamentales, Almacenes y Directo al Consumidor; Mayoristas y Minoristas)	5.5
Total	100.0

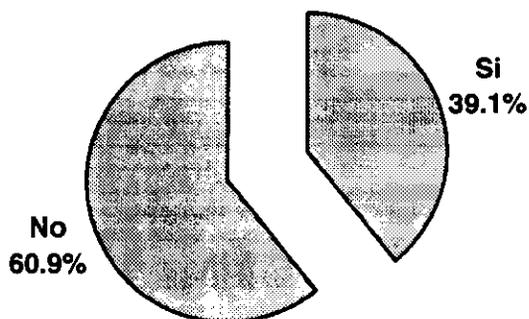
Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V16: Exportación de las confecciones de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

La estructura porcentual de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. que exportan y no exportan se presenta en la Gráfica 5.

Gráfica 5

Porcentaje de Exportación de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

Del 60.9% de las empresas que no exportan sus confecciones el 51.1% especificó las razones para no exportar (Cuadro 32) mientras que el 9.8% no lo hizo.

Cuadro 32

Razones por las cuales las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. no exportan

Razones	%
Falta de asesoría para exportar (conexiones, oportunidad, comercialización)	27.7
Falta de capacidad de producción (según requerimientos en el extranjero)	17.0
Falta de calidad del producto (clientes exigentes en uso de m.p. y materiales)	10.6
Falta de capital (apoyo crediticio)	10.6
Falta de recurso humano capacitado	10.6
Falta de infraestructura para exportar	6.4
Falta de maquinaria	4.3
Otros (mala experiencia, poco tiempo en el negocio, seguridad, tiene muchos clientes)	12.8
Total	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas aplicadas a las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en Junio-Julio 1999.

V17: Quejas sobre Defectos de las confecciones

Cuadro 33

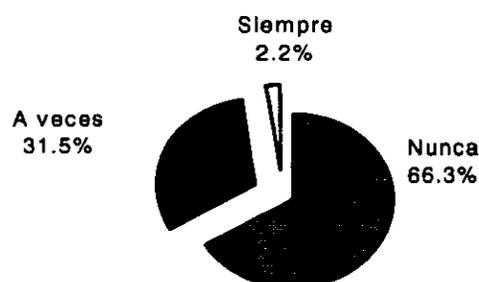
Quejas sobre los defectos de las confecciones de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

Concepto	%
Frecuentemente	1.1
A veces	84.8
B nunca	14.1
Total	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V18:**Gráfica 6**

Las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. Confeccionan parte o todo el producto para otras empresas



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

Nota: Dicen nunca porque las MYPE colocan sus confecciones en las tiendas departamentales y almacenes cumpliendo ciertas especificaciones señaladas por los clientes. Lo que hacen es adquirir un punto de venta.

VARIABLES de la V19 a la V23**Cuadro 34**

Razones por las cuales las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. venden sus confecciones

Razones	3 **	2 **	1 **	Total
V19: Precios menores que los de la competencia	37.0	37.0	26.1	100.0
V20: Se usa materia prima de calidad	87.0	12.0	1.1	100.0
V21: Por los acabados	79.3	19.6	1.1	100.0
V22: Por la marca que conoce los clientes	63.0	31.5	5.4	100.0
V23: Por estar de moda	64.1	29.3	6.5	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

** 3 = De acuerdo 2 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo 1 = En desacuerdo

VARIABLES: V24, V45 – 48, V50, V52

Cuadro 35

Variables con categorías de respuestas iguales para las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. (%)

Variables	3 **	2 **	1 **	Total
V24: MYPE buscan satisfacer al cliente	93.5	5.4	1.1	100.0
V45: MYPE otorgan premios por productividad a los trabajadores	29.3	51.1	19.6	100.0
V46: MYPE dan a conocer sus objetivos a todos los trabajadores	28.3	58.7	13.0	100.0
V47: MYPE solicitan a los trabajadores sugerencias para mejoras que se pueden hacer en la empresa	31.5	63.0	5.4	100.0
V48: En las MYPE los jefes de las diferentes áreas se reúnen para buscar solución a los problemas de la empresa	40.2	50.0	9.8	100.0
V50: En las MYPE trabajan para satisfacer al cliente	90.2	9.8	0	100.0
V52: El personal trabaja en equipo para solucionar los problemas	39.1	56.5	4.3	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

** 3 = Siempre

2 = A veces

1 = Nunca

Nota:

V24, se refiere a que si las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. buscan satisfacer al cliente como objetivo, como propósito.

V50, se refiere a las actividades que realmente realizan las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. para satisfacer al cliente.

VARIABLES con respuestas dicotómicas: V25, V27, V28, V31, V35, V36, V41, V43, V44, y V51.

Cuadro 36

VARIABLES con respuestas dicotómicas para las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. (%)

Variables	Si	No	Total
V25: Las confecciones de las MYPE tienen algo exclusivo	68.5	31.5	100.0
V27: Las MYPE ofrecen servicios de post-venta	34.8	65.2	100.0
V28: Las MYPE tienen centros de distribución fuera del D.F.	18.5	81.5	100.0
V31: Las MYPE conocen programas de apoyo para la micro y pequeña empresa industrial	22.8	77.2	100.0
V34: Las MYPE tienen franquicias	10.9	89.1	100.0
V35: Las MYPE se unen con otras de la misma rama para comprar materia prima o materiales	7.6	92.4	100.0
V36: Las MYPE se unen con otras empresas de la misma rama para formar una empresa más grande y así obtener ventajas competitivas	57.6	42.4	100.0
V41: Las MYPE le comunican a los proveedores sobre los defectos de sus productos	94.6	5.4	100.0
V43: Las MYPE tienen programas de capacitación en los que los trabajadores asumen el rol de clientes	13.0	87.0	100.0
V44: Las MYPE incorporan opinión de los clientes en las confecciones	95.7	4.3	100.0
V51: Las MYPE distribuyen sus confecciones a través de sus agencias de distribución	21.7	78.3	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

Nota: Las variables 25,27,28, 31, 34, 35, y 36 corresponden a preguntas que tienen respuestas cerradas y abiertas.

V25: Respecto a la exclusividad que las confecciones de las MYPE de la industria del Vestido en el D.F. poseen en relación a los de su competencia, el 68.5% de estas empresas señalaron varios aspectos que se presentan en el Cuadro 37.

Cuadro 37

Factores de exclusividad en las confecciones de las MYPE de la Industria del vestido en el D.F.

Factores de exclusividad	Frecuencia	%
Calidad (acabados, acorde a necesidades del cliente, de mucha duración, se usa materiales de primera)	33	52.4
Diseños (exclusivos y telas exclusivas)	27	42.8
Moda	11	17.4
Modelos (variedad, exclusivos, bordados)	9	14.3
Materia prima (algodón 100%, fabrican su m.p, de calidad)	3	4.8
Precios competitivos	1	1.6
Otros (presentación del producto, marcas exclusivas)	3	4.8
Total	87	138.1

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas aplicadas a las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en Junio-Julio 1999.

Base 63: respuestas múltiples

V27: Los servicios de post-venta que ofrecen las MYPE son de dos tipos:

- Garantía (calidad, cambios, composturas, devoluciones) 50.0%
- Seguimiento de ventas (visitas, llamadas y encuestas a clientes) 31.2%
- No responde 18.8%

V28: Los centros de distribución fuera del D.F. que el 18.5% de las MYPE tiene se encuentran tanto en México como en el extranjero. De éstos el 74.6% tiene sus centros de distribución en los diferentes estados¹⁰⁷, siendo los principales

¹⁰⁷Centros de distribución a nivel nacional (47): Yucatán (8), Jalisco (6), Estado de México (4), Mérida (4), Monterrey (3), Tijuana (2), Puebla (2), Querétaro (2), Colima, Ciudad Juárez, Veracruz, Mexicali, León, entre otros.

Centros de distribución en el extranjero (14): Estados Unidos (2), El Caribe (2), Alemania, Chile, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, entre otros.

Los números entre paréntesis son frecuencias absolutas.

No responde (2)

Base 17: respuestas múltiples

Yucatán, Jalisco, Estado de México, Mérida y Monterrey, y el 22.2% en el extranjero, principalmente en Estados Unidos y El caribe.

V31: En el 22.8% de las MYPE los principales programas de apoyo que se conocen son de Nacional Financiera (33.3%) y del Banco Nacional de Comercio Exterior (14.2%).

V34: Del 89.1% de las MYPE que no tienen franquicias sólo el 47.8% señaló las razones por las cuales no tienen (Cuadro 38).

Cuadro 38

Razones por las que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F no tienen Franquicias

Razones	Observaciones	%
No interesa por el momento	19	43.2
Desconocimiento	11	25
Empresa es pequeña	6	13.6
Es muy caro	3	6.8
Canales de venta suficiente	3	6.8
No cuenta con infraestructura	2	4.5
Total	44	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas aplicadas a las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en Junio-Julio 1999.

V35: Del 92.4% de las MYPE que no se unen con otras empresas de la misma rama para comprar la materia prima o los materiales sólo el 68.5% especificaron las causas para que esto suceda (Cuadro 39).

Resultados de los datos de la encuesta aplicada a las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en Junio-Julio de 1999.

Cuadro 39

Causas por las cuales las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. no se unen

Causas	Observaciones	%
Prefieren independencia (por falta de confianza, necesidades diferentes, difícil coordinación, fabrican sus insumos, porque se busca exclusividad, empresa es familiar)	26	41.3
No se ha tenido necesidad	23	36.5
Son competidores	6	9.5
No conoce a otras empresas	4	6.3
Trataron y no funcionó	4	6.3
Total	63	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas aplicadas a las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en Junio-Julio 1999.

V36: Las razones por las cuales las MYPE de la Industria del vestido en el D.F. no se unen con otras empresas de la misma rama para formar una empresa más grande que les permita obtener ventajas en el mercado son:

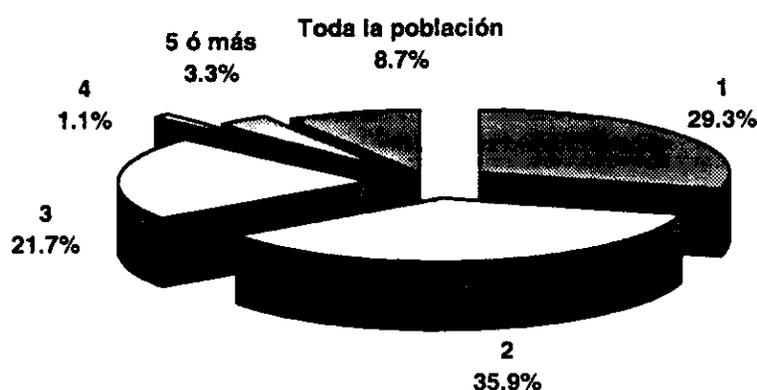
- No coincidencia de objetivos (27.6%)
 - Diferentes intereses, no existe garantías para lograr resultados, difícil llegar a acuerdos.

- Prefieren independencia (72.4%)
 - No confianza, no control, son empresas familiares.

V26: Segmentos para los que produce las MYPE

Gráfica 7

Número de Segmentos para los que produce las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

Cuadro 40

Tipos de Segmentos para los que produce las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

Tipo de Segmento	Frecuencia	%
Estratos Socioeconómicos (alto, medio y bajo)	41	44.6
Género (mujer y hombre)	20	21.7
Para toda la población	8	8.7
No responde	16	17.4
No identifica	7	7.6
Total	92	100

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas aplicadas a las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en Junio-Julio 1999.

Los Estratos Socioeconómicos que mencionaron las MYPE son:

- Alto: alto, medio alto
- Medio: medio alto, medio y medio bajo
- Bajo

Asimismo, si se relaciona los tipos de segmentos (Cuadro 40) con el número de segmentos (Gráfica 5) para los cuales produce las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. se puede señalar los estratos socioeconómicos así como el género correspondientes al número de segmentos para los cuales producen.

1. Estratos socioeconómicos mencionados en relación al número de segmentos:

- 1 segmento ($9 / 41 = 21.9\%$):
 - Medio alto (2) ¹⁰⁸
 - Medio (5)
 - Bajo (2)
- 2 segmentos ($22 / 41 = 53.6\%$):
 - Medio alto – medio (10)
 - Alto - medio alto (7)
 - Medio – bajo (5).
- 3 segmentos ($10 / 41 = 24.4\%$):
 - Medio alto - medio - bajo) (4)
 - Medio – medio bajo – bajo (1)
 - Alto – medio – bajo (3)
 - Alto- medio alto – medio (2).

2. Género correspondiente al número de segmentos

- 1 segmento ($12 / 20 = 60\%$): Mujer (12)
- 2 segmentos ($8 / 20 = 40\%$): Hombre – mujer (8)

¹⁰⁸ Los números entre paréntesis son frecuencias absolutas

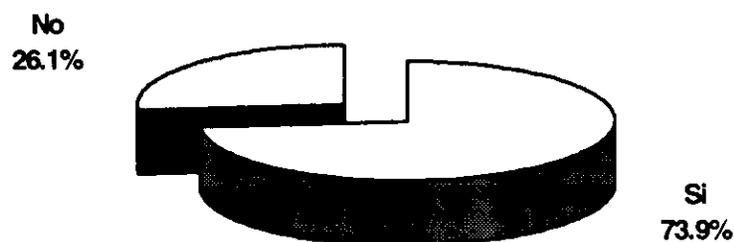
V29: Número de trabajadores en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

En promedio, el número de trabajadores es de 46, con una desviación estándar de 29.3. Además, el número de trabajadores que más se repite es de 50 (13%) y 100 (13%), seguido por 60, 30 y 25 trabajadores, cada uno con el 5.4%.

V30: Capacitación en las MYPE

Gráfica 8

Asistencia de los Trabajadores de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. a Cursos de Capacitación



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

Los cursos de capacitación a los que asistió el 73.9% de los trabajadores de las MYPE se presentan en el Cuadro 41.

Cuadro 41

Cursos a los que han asistido los trabajadores en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

Cursos	Frecuencia	%
Duración fue de 16 a 20 horas¹⁰⁹		
Cursos técnicos especializados (moda, reparación de máquinas, computación, actualización, talleres de contabilidad, cómo exportar)	20	29.4
Aspectos de recursos humanos (motivacionales, dirección de personal, supervisión, desarrollo personal)	7	10.3
Aspectos de administración	5	7.3
Aspectos de mercadotecnia (distribución, ventas, satisfacción del cliente)	4	5.9
Varios (inglés, fiscal, impuestos)	7	10.3
Duración fue de 30 a 40 horas		
Diseño	8	11.8
Aspectos de producción (calidad, ISO 9000)	7	10.3
Confección	5	7.3
Corte	3	4.4
No responde	27	39.7
Total	93	136.8

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas aplicadas a las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en Junio-Julio 1999.

Base 68: respuestas múltiples

¹⁰⁹ En las encuestas no se preguntó las horas de duración de los cursos de capacitación, pero después se habló con un grupo de los que contestaron los cuestionarios y en base a sus respuestas se volvió a tabular y procesar los datos correspondientes a la pregunta 18 del cuestionario (parte abierta).

V32: Frecuencia con que se hacen los Planes en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

En las MYPE los planes se hacen:

- Cada año 84.8%

 100.0%

- No se hacen planes 15.2%

V33: Diseño de Estrategias en las MYPE

Cuadro 42

Personal que diseña las Estrategias en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

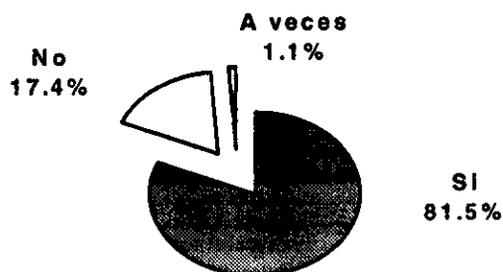
Personal	%
El dueño	57.6
Todos los jefes (sin incluir al dueño)	26.1
El directivo de más alto rango (sin incluir al dueño)	3.3
No se diseñan	5.4
Dueño y directivo de más alto rango	4.3
Dueño y todos los jefes	2.2
Todos los empleados	1.1
Total	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V37: MYPE y Proveedores

Gráfica 9

Las MYPE de la Industria Textil y del Vestido en el D.F. trabajan directamente con los proveedores para mejorar la materia prima y los materiales

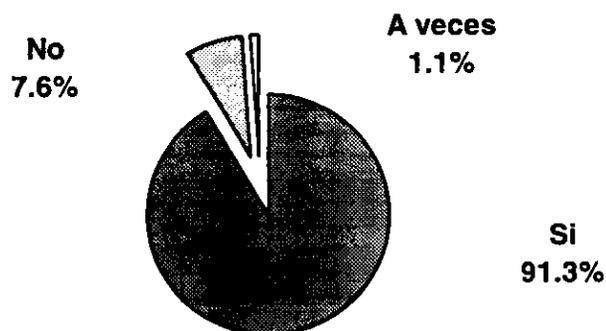


Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V38: Sistemas de Producción en las MYPE - Deseos de clientes

Gráfica 10

Las MYPE de la Industria del vestido en el D.F. pueden adaptar el Sistema de Producción según las características del producto que sus clientes desean

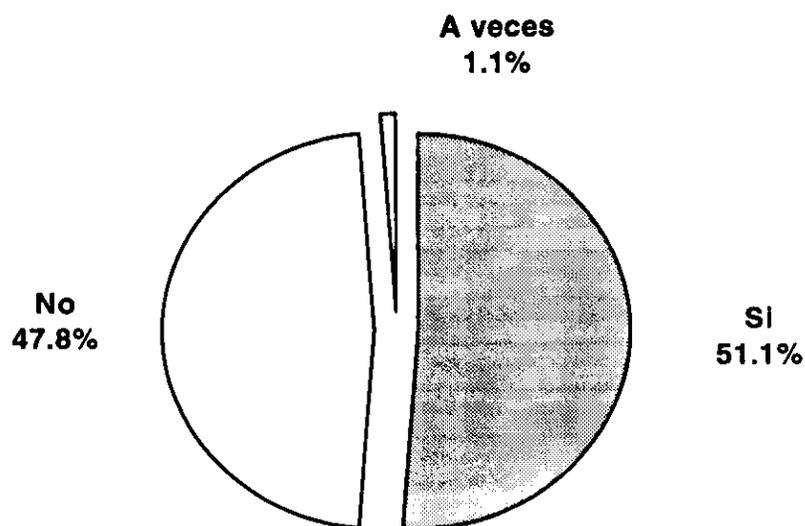


Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V39: Investigación de Mercado en las MYPE

Gráfica 11

Las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. hacen Investigación de Mercado



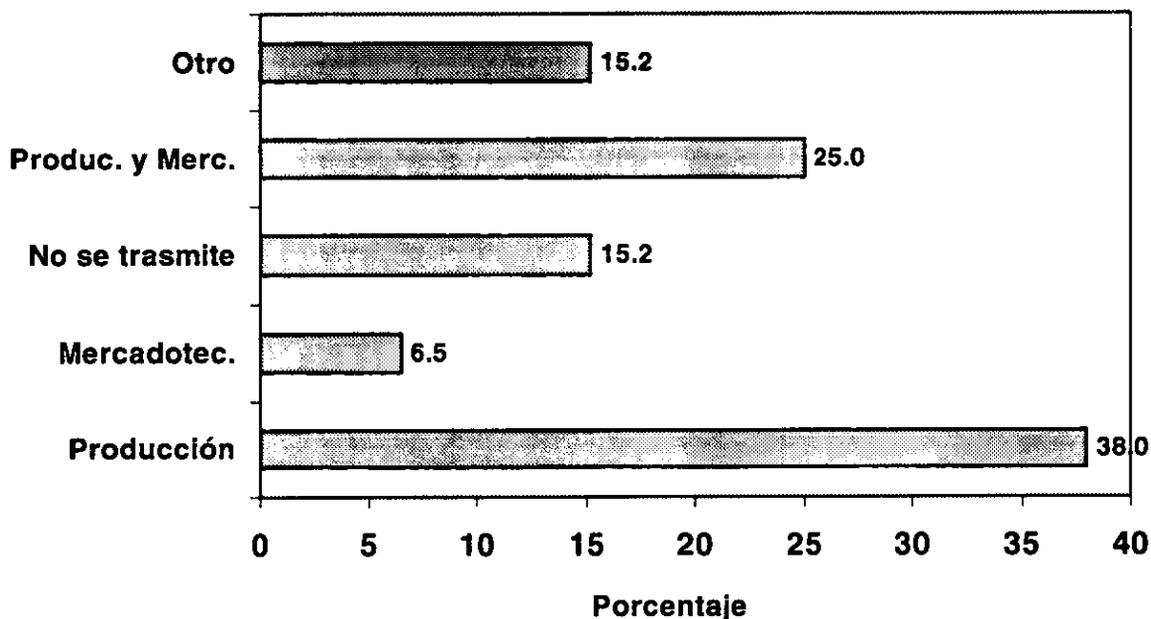
Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

Nota: En la práctica el 51.1% de las MYPE que dice hacer investigación de mercado no lo hace, sólo un porcentaje menor. Ver Cuadro 43.

V40: Comunicación de la información de mercado en las MYPE

Gráfica 12

Áreas a las que se les comunica la información de mercado en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

En el grupo "Otro" que corresponde al 15.2% señalaron las siguientes áreas:

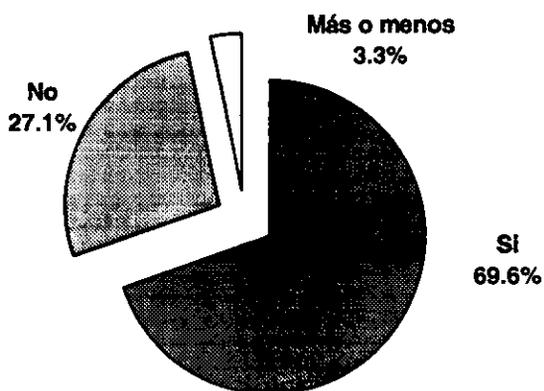
- Diseño 40%
- Directivos 32%
- A toda la empresa 8%
- Ventas 20%

100%

V42: Respuesta a pedidos no anticipados de clientes en las MYPE

Gráfica 13

Respuesta de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. a pedidos no anticipados

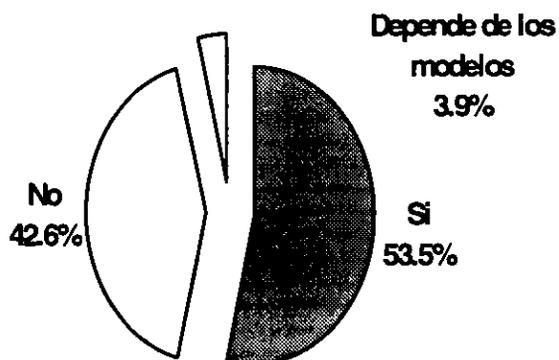


Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V49: Diseños en las MYPE

Gráfica 14

Facilidad de fabricar los diseños de las confecciones en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

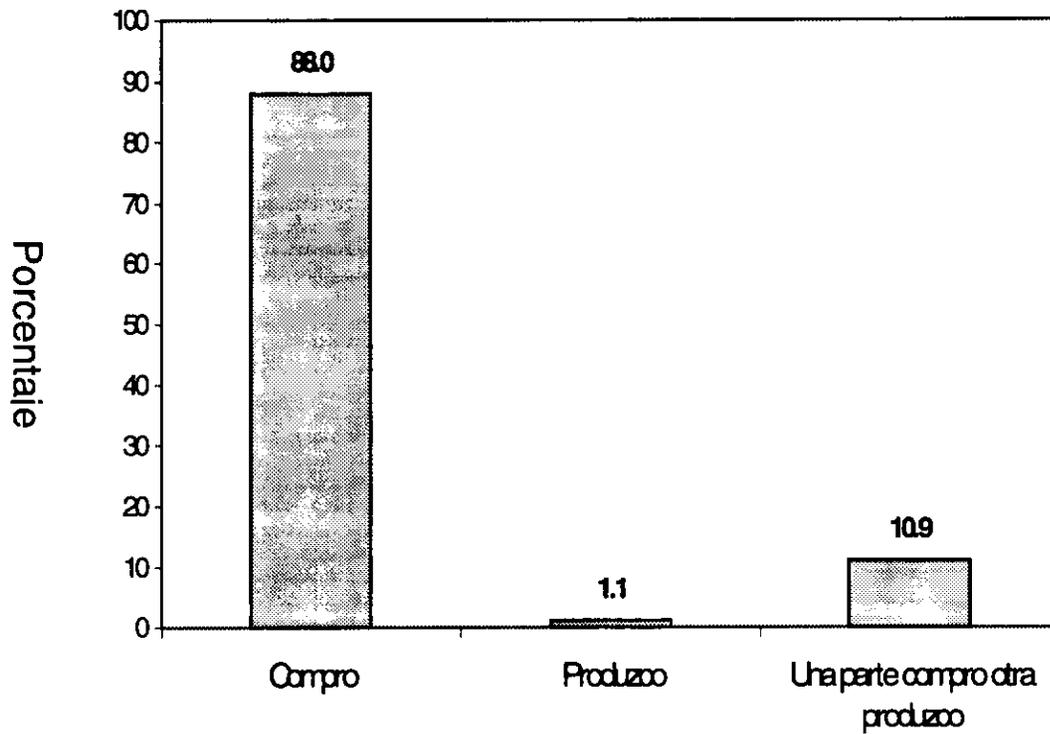


Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

V53: Adquisición de materia prima y materiales por las MYPE

Gráfica 15

Adquisición de materia prima y materiales por las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.



Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas procesados en el SPSS, Junio-Julio 1999.

Captación de Necesidades del Cliente por las MYPE

Cuadro 43

Medios a través de los cuales las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. captan información sobre las necesidades del cliente

Medios	Frec.	%
Contacto con los clientes (conversando directamente con ellos para captar sus necesidades, enseñando el producto, atendiendo sus pedidos y sugerencias)	46	50.0
Estudios de mercado	16	17.4
Moda (a través de revistas, tendencias en Estados Unidos y Europa, participando en ferias internacionales)	14	15.2
Observando constantemente el mercado (las ventas y el comportamiento de la competencia)	9	9.9
No responde	7	7.5
Total	92	100.0

Fuente: Resultado de los Datos de las encuestas aplicadas en Junio-Julio de 1999.

V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis de los resultados se hará considerando las variables agrupadas para cada tipo de estrategia presentadas en el Cuadro 28.

1. CONSIDERACIONES GENERALES

Las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. se encuentran concentradas en la zona centro, tienen en promedio 18 años de antigüedad y cuentan, en promedio, con 46 trabajadores. Los dueños, propietarios del negocio, son personas capacitadas, ya que en el 89.1% de ellas éstos tienen un nivel educativo superior (Gráfica 2).

Asimismo, en estas empresas sólo se hacen planes anuales, pues el 84.8% realiza planes cada año. No obstante, diseñan estrategias y en el 57.6% de ellas lo hace sólo el dueño y en el 26.1% todos los jefes (Cuadro 42).

2. ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL

Las estrategias a nivel funcional están dirigidas a mejorar la efectividad de las operaciones funcionales dentro de las empresas para lograr una ventaja competitiva, de ahí su importancia y el interés por conocer cómo las MYPE las están llevando a cabo.

2.1. EFICIENCIA

Una empresa será más eficiente cuanto menor sean sus costos para elaborar un producto. A continuación se analizan las diversas estrategias y acciones que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. siguen para reducir sus costos.

2.1.1. Fabricación

El 70.6% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. (Gráfica 4) utiliza entre el 65% y 90% de su capacidad instalada en la producción de sus confecciones, lo que indica que este grupo de empresas tiene capacidad ociosa que está incidiendo en sus costos. Esto, en cierta forma es consistente con los resultados obtenidos respecto a los factores que afectan dicha producción, como son la falta de maquinaria y el poseer maquinaria obsoleta, ya que al 69.6% y al 71.8% de estas empresas (Cuadro 29) les afecta poco o nada la falta de maquinaria y la maquinaria obsoleta respectivamente. Sin embargo, todavía a un porcentaje de ellas que supera el 25% le afecta completamente en la producción de sus confecciones la falta de maquinaria (30.4%) y el poseer maquinaria obsoleta (27.2%).

No obstante lo anterior, el 91.3% de estas empresas (Gráfica 10) son capaces de adaptar el sistema de producción que poseen de acuerdo a las características del producto que sus clientes desean, en particular cuando actúan como subcontratistas dado que el 33.7% confecciona parte o todo el producto para otras empresas, aunque sólo el 2.2% lo hace siempre (Gráfica 6). Esto indica que estas empresas poseen una tecnología de fabricación flexible, lo que les permite producir a menores costos unitarios y al mismo tiempo satisfacer las demandas del consumidor. Además, pueden reducir costos de

almacenamiento y tener mejor control de calidad en las etapas del proceso productivo.

2.1.2. Mercadotecnia

Alrededor de la tercera parte (37%) de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. (Cuadro 34) venden sus confecciones a precios menores que los de su competencia y un 63% (Cuadro 34) por la marca que conoce sus clientes, lo que indica el énfasis de estas empresas en dar a conocer sus productos. Precios bajos y conocimiento de marca ayudan a generar demanda y de esta manera a incrementar el volumen de producción, con lo cual se tendría menores costos unitarios.

Asimismo, mientras el 87% de las MYPE de esta rama industrial vende sus confecciones porque utiliza materia prima de calidad (Cuadro 34), el 93.5% de estas empresas siempre busca* satisfacer al cliente (Cuadro 35), el 90.2% trabaja* para satisfacer al cliente (Cuadro 35), y el 95.7% incorpora la opinión de sus clientes en las confecciones (Cuadro 36). Esto indica la habilidad de estas empresas para satisfacer las necesidades de los clientes, con lo cual se podría decir que buscan disminuir el índice de deserción de clientes y por tal lograr economías de costos.

(* La diferencia entre ambas se presenta en la página 143)

2.1.3. Administración de Materiales

Toda empresa debería considerar este aspecto si desea economizar costos de mantenimiento de inventarios, ya que una pequeña reducción de éstos puede tener un impacto sustancial en la rentabilidad. Pero, esto implica contar con proveedores cumplidos, de tal manera que la empresa no tenga déficit de insumos que afecten la fabricación del producto.

En el caso de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. se observa que a más de la tercera parte de ellas les afecta completamente en la producción de sus confecciones tanto la obtención de materiales (35.9%) como la obtención de la materia prima (40.2%), mientras que en promedio al 47.3% estos mismos factores les afecta poco (Cuadro 29), lo que significa que los proveedores no están cumpliendo el papel que les corresponde, situación que afecta el desempeño de estas empresas.

2.1.4. Investigación y Desarrollo

Investigación y desarrollo puede incrementar la eficiencia si diseña productos fáciles de fabricar, lo cual se traduce en mayor productividad del trabajador y menores costos unitarios. En el caso de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en el 53.5% de ellas los diseños son fáciles de fabricar (Gráfica 14) y éste es uno de los aspectos más considerados en sus confecciones, ya que el 42.8% de aquellos que mencionaron tener algo exclusivo señaló a diseño (Cuadro 37).

2.1.5. Recursos Humanos

En las empresas cuanto más productivos sean los trabajadores menores serán los costos unitarios, y entre las formas alternativas de lograrlas está la capacitación del trabajador y el pago por desempeño.

Al respecto, en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. se puede observar que al 62% de estas empresas le afecta completamente en la producción de sus confecciones la falta de mano de obra calificada (Cuadro 29), no obstante hay preocupación por la capacitación de los mismos, ya que en el 52.2% de ellas los trabajadores han asistido a cursos de capacitación en forma frecuente (Gráfica 8), siendo los de mayor porcentaje los cursos técnicos

correspondientes a diseño, costura y reparación de máquinas (Cuadro 41). Sin embargo, mientras que el 29.3% de las MYPE siempre otorga premios a sus trabajadores por productividad hay un 51.1% que lo hace a veces, lo cual puede estar afectando el desempeño de los mismos.

2.1.6. Infraestructura

En la medida que la infraestructura establece el contexto dentro del cual se realizan las demás actividades que crean valor en la empresa, ésta puede fomentar la cooperación entre las diferentes funciones en la búsqueda de metas de eficiencia. En ello juega un rol fundamental la gerencia, única que puede articular la cooperación multidisciplinaria.

Al respecto, sólo el 28.3% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. siempre generan compromiso en sus empresas al dar a conocer los objetivos de las mismas a todos sus trabajadores, mientras que el 58.7% sólo lo hace a veces (Cuadro 35). Asimismo, en el 57.6% de estas empresas el dueño es el único que diseña las estrategias y en el 26.1% todos los jefes. Si se correlaciona las variables personas que diseñan las estrategias con dar a conocer los objetivos (Cuadro 44), aunque la correlación sólo es 0.42, se puede ver que el 26% siempre da a conocer los objetivos de la empresa a sus trabajadores. Estos resultados indican que en la mayoría de estas empresas hace falta que el liderazgo de los directivos genere compromisos en sus trabajadores, lo cual debe estar afectando el desempeño general de las mismas.

Cuadro 44

Relación entre las variables: las estrategias de la empresa lo diseña o propone vs Su empresa da a conocer sus objetivos a sus trabajadores

Personas que diseñan las estrategias	Su empresa da a conocer sus objetivos a sus trabajadores			Total
	Nunca	A veces	Siempre	
Dueño	6.5%	38.0%	13.0%	57.6%
El directivo de más alto cargo	1.1%	1.1%	1.1%	3.3%
Todos los jefes	3.3%	9.8%	13.0%	26.1%
No se diseñan	2.2%	2.2%	1.1%	5.4%
Dueño y directivo más alto rango	0	4.3%	0	4.3%
Dueño y todos los jefes	0	2.2%	0	
Todos los empleados con iniciativa	0	1.1%	0	1.1%
Total	13.0%	58.7%	28.3%	100.0%

Fuente: Corrida de los datos cruzados en el SPSS

Se puede concluir que, no obstante que en la MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. falta liderazgo de los directivos de alto nivel (dueños y directivos) para generar compromiso en los trabajadores (sólo el 28% da a conocer los objetivos a los trabajadores) un grupo de ellas sigue estrategias para reducir costos. Así, alrededor del 70%¹¹⁰ de estas empresas que utilizan entre el 65% y 90% de su capacidad instalada cuenta para la fabricación de sus confecciones con la maquinaria necesaria y moderna, no obstante que la capacidad ociosa que tienen les está generando costos; el 91% trabaja bajo el esquema de producción flexible; en promedio el 62.3% genera demanda de sus

¹¹⁰ 70.65% es el promedio de 70.6% y 70.7%, resultados de:

70.6%: utiliza entre 65% y 90% de su capacidad instalada

70.7%: promedio de 69.6% (le afecta poco o nada la falta de maquinaria) y 71.8% (le afecta poco o nada poseer maquinaria obsoleta).

confecciones al vender a precios menores que los de su competencia, por conocimiento de marca y calidad de su materia prima; en promedio en el 93.1% de estas empresas sus actividades están centradas en el cliente (buscan satisfacer las necesidades del cliente, trabajan para satisfacer al cliente e incorporan la opinión de éstos en las confecciones); el 53.5% fabrica diseños que son fáciles; el 62% no cuenta con mano de obra calificada, no obstante que el 73.9% fomenta la capacitación de sus trabajadores al mandarles a diversos cursos, aunque sólo el 52.2% lo hace en forma frecuente. Asimismo, el 80.4% otorga premios por productividad a sus trabajadores, pero sólo el 29.3% lo hace siempre, y en promedio el 38% de estas empresas tiene problemas con los proveedores en cuanto a la obtención de la materia prima y los materiales, mismos que les está afectando en la producción de sus confecciones.

2.2. CALIDAD

Lograr la calidad superior proporciona ventajas a una empresa, ya que puede eliminar las imperfecciones al fabricar un producto, lo cual conduce a una disminución de costos y a una mayor participación en el mercado.

2.2.1. Fabricación

Eliminar las imperfecciones en el proceso productivo implica contar con programas de calidad que permitan identificar los defectos para hacer los ajustes correspondientes. En este marco, si se analiza lo que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. están haciendo se puede ver que más del 50% de ellas no cuentan con programas de calidad y del 47.8% que sí tienen (Gráfica 3) la mayoría mencionó revisión tanto del producto terminado como en proceso, capacitación del personal y supervisión constante, y sólo el 38.6% que involucra mejora continua, control de calidad por muestreo y en cada paso del

proceso productivo, entre otros (Cuadro 30), corresponde a programas de calidad más integrales.

Lo anterior es consistente con el resultado obtenido en la variable falta de control de calidad del producto, ya que al 46.7% de estas empresas este factor le afecta completamente en la producción de sus confecciones y al 39.1 le afecta poco (Cuadro 29), esto indica la necesidad de las MYPE de esta rama de considerar programas de calidad si quieren ser competitivas y así disminuir las quejas, ya que el 84.8% tiene quejas "a veces" sobre los defectos de las confecciones (Cuadro 33).

2.2.2. Mercadotecnia

Uno de los puntos del concepto Administración de la Calidad Total está centrado en el cliente, de ahí la función de la mercadotecnia de identificar lo que los clientes esperan del producto. Al respecto, las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. captan las necesidades de sus clientes a través de diferentes medios, siendo el principal el contacto directo con ellos (50%), sea conversando, mostrando sus confecciones o atendiendo pedidos y sugerencias (Cuadro 43).

Asimismo, el 90.2% de estas empresas dice trabajar siempre para satisfacer al cliente (Cuadro 35), de ahí que el 79.3% está de acuerdo que sus confecciones se venden por sus acabados mientras que para el 63% se venden porque están de moda (Cuadro 34). No obstante esta última aseveración, de aquellas empresas que tienen algo exclusivo en sus confecciones sólo el 17.4% considera a la moda (Cuadro 37).

2.2.3. Administración de Materiales

Para disminuir las imperfecciones en el producto las empresas deben trabajar con los proveedores, de tal manera que ellos mejoren la calidad de los insumos suministrados. En este sentido, el 81.5% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. afirmó trabajar directamente con los proveedores para mejorar la materia prima y los materiales (Gráfica 9), mientras que el 94.6% dijo comunicar a éstos sobre los defectos de sus productos (Cuadro 36).

Sin embargo, al 54.3% y al 47.8% de estas empresas les afecta completamente en la producción de sus confecciones la materia prima y los materiales con defectos respectivamente, mientras que en promedio al 44% le afecta poco (Cuadro 29). Esto indica, que en promedio sólo el 49%¹¹¹ de las MYPE están obteniendo, de alguna forma, resultados favorables de trabajar directamente con los proveedores, y que el resto requiere tal vez trabajar más con los proveedores.

2.2.4. Investigación y Desarrollo

Cuanto más fácil sea fabricar un producto menos errores se puede cometer. De ahí la importancia de diseñar productos fáciles de fabricar y el porqué las MYPE de la Industria del Vestido en D.F. se preocupan por este aspecto, ya que en el 53.5% de estas empresas es fácil fabricar los diseños de sus confecciones, aunque más del 40% parece no tomar acciones al respecto.

¹¹¹ Dato obtenido a partir de cálculos realizados con los datos de los cuadros 29 y 36, y la gráfica 9.

2.2.5. Recursos Humanos

Considerar en las políticas de la empresa al recurso humano es fundamental para el buen desempeño de la misma. Por ello, de un lado la importancia de la capacitación en tanto un trabajador capacitado es más productivo y la probabilidad de que cometa errores es menor, y de otro, la importancia de su participación en la solución de problemas en tanto es fuente vital de información.

Al respecto, en el 73.9% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. los trabajadores han asistido a cursos de capacitación, tanto con una duración de 16 a 20 horas como de 30 a 40 horas (Gráfica 8), esto indica la preocupación de estas empresas por la capacitación de sus trabajadores en un momento donde este aspecto es un factor clave de competitividad. En el primer grupo, el curso en el cual el mayor número de estas empresas capacitó a su personal fue *cursos técnicos especializados* (moda, reparación de máquinas, computación, talleres de contabilidad y cómo exportar), seguido por cursos relacionados con recursos humanos, aspectos de administración, mercadotecnia y otros (Cuadro 41). En el segundo grupo, sobresalió diseño, seguido por aspectos de producción, confección y corte (Cuadro 41).

Asimismo, en el 95.6% de las MYPE el personal trabaja en equipo para solucionar problemas de la empresa, aunque sólo en el 39.1% "siempre" lo hacen (Cuadro 35).

2.2.6. Infraestructura

Aquí se requiere generar compromiso en toda la organización buscando la cooperación entre las diferentes áreas y solicitando la participación de los trabajadores en las mejoras. En este sentido, en el 40.2% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. los jefes de las diferentes áreas "siempre" se reúnen para buscar solución a los problemas de las mismas, mientras que en el resto a veces o nunca. (Cuadro 35). También, en esta rama industrial se encuentra MYPE en las cuales se solicitan a los trabajadores sugerencias para mejoras que se puedan hacer en dichas empresas, es el caso del 31.5% donde siempre se solicita *inputs* (Cuadro 35).

Luego, se puede decir que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. para lograr calidad superior en sus confecciones y así reducir costos siguen estrategias en las diferentes funciones. Así, en promedio, en el 35.8%¹¹² de ellas se genera compromiso para lograr calidad superior de las confecciones, fomentando la reunión de los jefes de las diferentes áreas para buscar solución a los problemas y solicitando sugerencias a los trabajadores para hacer mejoras; el 38.6% cuenta con programas de calidad para evitar tener defectos en las confecciones; hay preocupación por lo que el cliente espera del producto de tal manera que el 54.1% capta sus necesidades a través de diferentes medios, el 90.2% siempre trabaja para satisfacer al cliente y por ello, en promedio, el 71.1% vende sus confecciones por sus acabados y porque están a la moda; si bien el 94.5% de estas empresas comunica a los proveedores sobre los defectos de sus productos sólo al 49% no le afecta la materia prima y los materiales con defectos; se preocupan por contar con diseños fáciles de fabricar; y por último, como parte de sus estrategias está la capacitación de los trabajadores en diferentes aspectos (el 73.9% sí capacita a sus trabajadores) y

¹¹² 35.8% = (40.2% + 31.5) / 2

la participación de los mismos en la solución de los problemas (en el 39.1% siempre trabajan en equipo).

2.3. INNOVACIÓN

La innovación proporciona a la empresa algo exclusivo que su competencia no posee y el mantener una ventaja competitiva requiere un continuo compromiso con la innovación, de ahí su importancia si la empresa quiere mantener el liderazgo.

2.3.1. Fabricación

Debe existir una relación estrecha entre fabricación e investigación y desarrollo para diseñar productos fáciles de fabricar. En este sentido, si bien el grueso de estas empresas no cuentan con una área especial de investigación y desarrollo, muchas de ellas incorporan las actividades que corresponden a ésta en las demás, sea producción, mercadotecnia o el departamento de diseño que algunas empresas sí tienen.

Así, se puede ver que en más del 50% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. los diseños de sus confecciones son fáciles de fabricar (Gráfica 14), lo cual es consistente con los resultados obtenidos acerca de la comunicación de la información de mercado a las diferentes áreas, ya que el 38% de estas empresas transmiten la información solamente al área de producción y un 25% a ésta y a mercadotecnia (Gráfica 12). Esto indica, que por lo menos hay un grupo de estas empresas que se preocupan por mantener una relación cercana entre las áreas correspondientes para fabricar confecciones que impliquen menores costos de fabricación y menos posibilidad de cometer errores.

2.3.2. Mercadotecnia

Al igual que fabricación, mercadotecnia debe mantener una relación muy estrecha con investigación y desarrollo, porque los clientes pueden suministrar información valiosa sobre los productos actuales o potenciales. Asimismo, identificar las necesidades del cliente, y de manera particular aquellas no satisfechas, puede ser el marco para innovar un producto.

Al respecto, el 51.1% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. realiza investigación de mercado para captar información acerca del mercado de las confecciones (Gráfica 11), sin embargo, a través de la pregunta abierta se pudo detectar que realmente sólo el 17.4% de estas empresas realiza estudios de mercado y el porcentaje faltante lo que hace es observar constantemente el mercado (9.9%) y conversar directamente con los clientes (23.9%) para captar sus necesidades (Cuadro 43).

La información de mercado que captan dichas empresas la comunican a diferentes áreas, siendo el área donde se fabrica las confecciones la principal, el 6.5% sólo envía a mercadotecnia, pero hay un 25% de estas empresas que comunica lo obtenido tanto a producción como a mercadotecnia y en un porcentaje menor a diseño (Gráfica 12). En general, se observa que la información de mercado les permite captar a un grupo de las MYPE lo que el cliente quiere respecto a las confecciones y al mismo tiempo les permite diseñar nuevos productos, que en el caso del vestido corresponde a confecciones que están de moda, pues el 63% estuvo de acuerdo que sus confecciones se vendían por dicho motivo (Cuadro 34).

2.3.3. Investigación y Desarrollo

La relación estrecha de esta área con las demás permite crear las condiciones para una innovación eficiente. En el caso de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. si bien éstas no cuentan con esta área en especial hay un grupo de ellas que trabajan para innovar constantemente las confecciones de acuerdo a lo que el cliente quiere, para lo cual mantienen una relación estrecha entre las áreas que se encargan de innovar las confecciones. Así, para las MYPE que señalaron tener aspectos exclusivos en sus confecciones el 57.1% se refirió a los diseños y modelos exclusivos que presentaban sus productos (Cuadro 37).

2.3.4. Infraestructura

Las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. no cuentan con instalaciones propias de investigación donde los científicos dispongan de mucho tiempo para sus proyectos, pero en las áreas de producción y mercadotecnia se fomenta la innovación, dado que en la industria del vestido moda y modelos son la parte central.

Por lo tanto, se observa que hay una relación estrecha entre las áreas de producción, mercadotecnia y las actividades que involucra a investigación y desarrollo (en las MYPE generalmente se encuentra formando parte de las dos primeras) en la búsqueda de una ventaja competitiva. El 51.1% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. capta información relevante del mercado de las confecciones a través de medios como la investigación, la observación y conversando directamente con los clientes, para luego transmitirla a las diferentes áreas, pues el 69% de estas empresas comunica la información captada a producción y a mercadotecnia con la finalidad de innovar las confecciones y facilitar el diseño y la fabricación de las mismas.

2.4. CAPACIDAD DE SATISFACER AL CLIENTE

En momentos en los cuales la competencia entre las empresas es cada vez mayor por abarcar más mercado, satisfacer las necesidades del cliente es una ventaja competitiva que las empresas deberían considerar como parte sus estrategias. Además, lograr la capacidad de satisfacer al cliente incorporando el valor que ellos esperan obtener del producto a cambio del pago incorpora pasos emprendidos para lograr eficiencia del proceso de producción, calidad de los productos e innovación.

2.4.1. Fabricación

Satisfacer las necesidades del cliente implica proporcionarles lo que ellos desean. Al respecto, el 91.3% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. puede adaptar su sistema de producción a las necesidades de sus clientes (Gráfica 10), lo que indica que están trabajando bajo un esquema flexible de producción.

2.4.2. Mercadotecnia

Conocer lo que el cliente necesita es fundamental para poder desarrollar con eficiencia los productos y satisfacer las necesidades del cliente también implica proporcionarles el producto en el momento que lo desean. Para ello, por un lado, el 92.5% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. cuentan con diferentes medios a través de los cuales captan la información de las necesidades de sus clientes, en orden de importancia estos medios son: contacto con los clientes (50%), sea conversando directamente con ellos, mostrándoles el producto o atendiendo sus pedidos y sugerencias; estudios de mercado (17.4%), observando las tendencias de la moda a través de revistas y participando en ferias internacionales (15.2%); y observando las ventas y el

comportamiento de la competencia (9.2%) (Cuadro 43); y por otro, por otro, la información que captan la transmiten principalmente a producción y a otras áreas como mercadotecnia y diseño, entre otros (Gráfica 12).

Asimismo, estas empresas se están preocupando de que sus confecciones lleguen al consumidor a través de diferentes canales de distribución, para lo cual utilizan sólo un canal (49%) o más canales al mismo tiempo (Cuadro 31). La estrategia de distribución que siguen está en función del mercado meta al cual quieren satisfacer, y entre los canales que utilizan en forma individual o conjunta se encuentran las tiendas departamentales, los mayoristas, los almacenes, los minoristas y directo al consumidor. Los tres primeros son los canales que más utilizan sean solos o combinados con otros canales y representan alrededor del 75% (Cuadro 31).

2.4.3. Administración de Materiales

Satisfacer las necesidades del cliente también implica responder en forma rápida a los pedidos no anticipados. Al respecto, las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. sí se preocupan por esta situación, ya que el 69.6% si pueden responder en forma rápida a los pedidos no anticipados de sus clientes y un 3.3% lo hace más o menos.

2.4.4. Investigación y Desarrollo

Incorporar las propuestas de los clientes en el desarrollo de los productos es una forma de llevar a los clientes a la empresa para satisfacer sus necesidades y parece ser que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. están considerando este aspecto, dado que el 95.7% afirmó incorporar las opiniones de sus clientes al producir sus confecciones (Cuadro 36).

2.4.5. Recursos Humanos

Concentrarse en el cliente exige que todos los trabajadores lo consideren el punto central de su actividad, es decir, estar capacitados en cualquiera de las funciones y que se pongan en el lugar de ellos para poder identificar mejor sus necesidades.

En el caso de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. prácticamente en el 74% de ellas los trabajadores si reciben capacitación en diferentes cursos, aunque de diferente duración (Gráfica 8 y Cuadro 41). Sin embargo, sólo en el 13% de estas empresas hay programas de capacitación en los cuales los trabajadores asumen el rol de clientes (Cuadro 36).

2.4.6. Infraestructura

Concentrarse en el cliente debe ser un compromiso de toda la organización, de ahí que en promedio en el 91.8% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. (Cuadro 35) siempre se busca satisfacer al cliente y se trabaja para satisfacer al cliente.

Luego, se puede decir que en promedio en el 91.8% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. la estrategia de satisfacer al cliente es un compromiso constante y se trabaja para ello. Así, alrededor del 91% de estas empresas trabaja bajo un esquema flexible de producción para responder a las necesidades de sus clientes; utilizan varios canales de distribución para que las confecciones lleguen al consumidor a tiempo; captan información de las necesidades de sus clientes a través de diferentes medios, siendo el principal el contacto directo con ellos; el 69.6% puede responder en forma rápida a los pedidos no anticipados; el 95.7% incorpora opiniones de sus clientes al producir sus confecciones; por último, fomentan la capacitación de sus trabajadores al

enviarles a cursos de capacitación y el 13% tienen programas de capacitación en los cuales ellos asumen el rol de los clientes.

Por lo tanto, a nivel Funcional, en las diferentes operaciones funcionales (infraestructura, fabricación, mercadotecnia, recursos humanos, I & D, administración de materiales) las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. para lograr las metas de eficiencia, calidad superior, innovación y capacidad de satisfacer al cliente (las tres primeras son cruciales para lograr esta última), siguen estrategias tendientes a reducir costos y obtener una ventaja competitiva.

En el Cuadro 45 se presenta las estrategias seguidas según las operaciones funcionales y las metas a lograr, y en el Cuadro 46 se presenta las estrategias a nivel funcional seguidas por las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

Cuadro 45

Estrategias a Nivel Funcional en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. según las operaciones funcionales y las metas a lograr

Operaciones Funcionales	Metas a lograr			
	Eficiencia	Calidad	Innovación	Capacidad de Satisfacer al Cliente
Infraestructura	En el 28% de las MYPE los dueños y directivos generan compromiso en los trabajadores al dar a conocer los objetivos	En el 35.8% de las MYPE se genera el compromiso de los trabajadores para lograr la calidad superior, mediante la reunión de los jefes de las diferentes áreas para buscar solución a los problemas y solicitando sugerencias a los trabajadores para hacer mejoras.	No se cuenta con instalaciones propias de investigación donde los científicos cuenten con tiempo para sus proyectos, pero en producción y mercadotecnia se fomenta la innovación.	En promedio para el 91.8% de las MYPE satisfacer al cliente es un compromiso constante y se trabaja para ese fin.
Recursos Humanos	El 73.9% fomenta la capacitación de los trabajadores, y el 29.3% siempre les otorga premios por productividad.	El 73.9% de las MYPE lleva a cabo estrategias de capacitación de los trabajadores en diferentes aspectos y en el 39% de ellas siempre se trabaja en equipo para solucionar problemas.	No se cuenta con científicos, pero el personal trabaja para satisfacer al cliente	Fomentan la capacitación de los trabajadores al enviarles a cursos y en el 13% de estas empresas hay programas de capacitación en los cuales los trabajadores asumen el rol de los clientes.

.....

.....

Operac. Funciona- les	Metas a lograr			
	Eficiencia	Calidad	Innovación	Capacidad de Satisfacer al Cliente
I & D	En el 53% se diseñan confecciones que son fáciles de fabricar	Cuentan con diseños fáciles de fabricar	En el 39% se trabaja para contar con diseños y modelos exclusivos	El 95.7% incorpora opiniones de sus clientes en las confecciones.
Admón. de Materiales	Al 62% le afecta poco o nada la obtención de la materia prima y los materiales en la fabricación de sus confecciones porque fomentan la relación con sus proveedores	El 81.5% trabaja directamente con los proveedores para mejorar los insumos y, el 94.6% comunica a éstos los defectos de los mismos, pero en promedio al 49% no le afecta la materia prima y los materiales con defectos.	No existe responsabilidad básica	El 70% puede responder en forma rápida a pedidos no anticipados de sus clientes.
Fabricación	Alrededor del 71% de las MYPE que tiene maquinaria moderna y la necesaria utilizan entre el 65% y 90% de su capacidad instalada, lo que indica que cuentan con capacidad ociosa que les está generando costos.	En el 38.6% de las MYPE se llevan a cabo programas de calidad para evitar los defectos en las confecciones.	El 63% comunica la información de mercado a producción para facilitar el diseño ¹¹³ y la fabricación de las mismas.	El 91% trabaja bajo un esquema flexible de producción para responder a necesidades de sus clientes.

.....

¹¹³ El área de diseño en estas empresas generalmente se encuentra en el área de producción, en algunos casos en mercadotecnia.

.....

	Metas a lograr			
Operaciones Funcionales	Eficiencia	Calidad	Innovación	Capacidad de Satisfacer al Cliente
	Asimismo, el 91.3% trabaja bajo el sistema de producción flexible y el 33.7% confecciona parte o todo el producto para otras empresas.			
Mercadotecnia	El 50% de las MYPE genera demanda a través de precios competitivos y lealtad de marca, y el 87% porque utiliza materia prima de calidad.	El 90.2% siempre trabaja para satisfacer al cliente y el 71% vende sus confecciones por sus acabados y la moda.	El 31% de las MYPE comunica la información de mercado a mercadotecnia para que trabaje en la creación de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes y que sean fáciles de fabricar.	El 92.5% de las MYPE capta las necesidades de sus clientes a través de diferentes medios, siendo el principal el contacto directo con ellos y utilizan varios canales de distribución para que las confecciones lleguen al consumidor a tiempo.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis global

Cuadro 46

Estrategias a Nivel Funcional en las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

Operaciones Funcionales	Estrategias	Acciones específicas
Infraestructura	<p>Más del 30%¹¹⁴ de las MYPE siguen la estrategia de fomentar el compromiso de los trabajadores para lograr eficiencia y calidad. Asimismo, se fomenta la innovación, aunque de forma limitada porque no se cuenta con los recursos, y en el 91.8% está presente la estrategia orientada al cliente .</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dan a conocer los objetivos a los trabajadores. • Los jefes de las diferentes áreas se reúnen para buscar solución a los problemas. • Solicitan sugerencias a los trabajadores para hacer mejoras. • Producción y Mercadotecnia trabajan conjuntamente para innovar. • Todos trabajan para satisfacer al cliente
Recursos Humanos	<p>La estrategia que sigue las MYPE para lograr las metas es incrementar la productividad de los trabajadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 73.9% de las MYPE capacita a sus trabajadores. • En el 39% se fomenta el trabajo en equipo para solucionar los problemas. • El 29.3% siempre premia la productividad de sus trabajadores. • Participación de los trabajadores en programas donde ellos asumen el rol de clientes (sólo en el 13%).
I & D	<ul style="list-style-type: none"> • En el 53% la estrategia es fomentar el diseño de confecciones fáciles de fabricar. • En el 39% la estrategia es innovar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantienen estrecha relación entre las áreas de producción y mercadotecnia y las actividades de I&D. • Cuentan con diseños y modelos exclusivos. • Incorporan opiniones de clientes en las confecciones.
Administración de materiales	<p>En promedio el 88% de las MYPE sigue la estrategia de fomentar la relación con los proveedores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajan directamente con ellos • Comunican a los proveedores los defectos de los insumos.

.....

.....

Oper. Func.	Estrategia	Acciones específicas
Fabricación	<ul style="list-style-type: none"> • El 71% de las MYPE sigue la estrategia de obtener economías de escala para reducir costos, sin embargo, continúan teniendo capacidad ociosa que les falta explotar para disminuir más sus costos. • El 91.3% de las MYPE trabaja bajo el esquema de producción flexible. • El 33.7% trabaja bajo el sistema de subcontratación. • En el 39% la estrategia que llevan a cabo es el establecimiento de programas de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • El 71 % de las MYPE utilizan entre el 65% y 90% de la capacidad instalada. • Mantienen estrecha relación con los proveedores para no tener problemas con el abastecimiento (Admón. Materiales). • Están en contacto con los clientes para captar las características de los productos que desean. El 63% comunica la información de mercado a ésta área.
Mercadotecnia	<ul style="list-style-type: none"> • El 50% de las MYPE sigue estrategias de precio y marca. • Todas siguen estrategias de distribución para hacer llegar sus confecciones a su mercado meta. • Prácticamente todas llevan a cabo la estrategia "centrarse en el cliente". En promedio el 91.8% siempre trabaja para satisfacer al cliente. • El 92.5% capta necesidades de los clientes a través de diferentes medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentan la lealtad de marca para evitar deserción de clientes. • Utilizan varios canales de distribución • Utilizan diferentes medios para captar información de sus clientes • El 17.4% realiza investigación de mercado. • El 31% comunica la información de mercado a mercadotecnia para crear nuevos productos según necesidades de los clientes.

Fuente: elaboración propia

¹¹⁴ 31.9% = (28% + 35.8%) / 2

Se concluye que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. siguen estrategias por lo menos en alguna operación funcional, es el caso de la estrategia de distribución, pero sólo el 31.9% de ellas siguen estrategias en cada una de las operaciones funcionales, esto es, siguen estrategias nivel funcional de manera integral.

3. ESTRATEGIAS A NIVEL DE NEGOCIOS

A nivel de negocios las empresas pueden competir de manera efectiva adoptando diversas estrategias que les permitan explotar su ventaja competitiva, la cual, como se vio en el punto anterior, tiene su base en la satisfacción de las necesidades del cliente. A continuación se analizará lo que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. están haciendo en este nivel.

3.1. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las estrategias genéricas permiten a las empresas tener mejor desempeño que su competencia e implican tomar decisiones consecuentes con su producto, mercado y habilidades distintivas.

Al respecto, se puede decir que las confecciones de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. tienen algo exclusivo en el 68.5% de los casos (Cuadro 36) siendo los factores de exclusividad más importantes, la calidad del producto, sus diseños, que están a la moda y sus modelos. También, el 37% de estas empresas señaló que manejaban precios menores que los de la competencia (Cuadro 34).

En relación con los segmentos para los cuales las MYPE producen las confecciones, se observa que fabrican para varios segmentos, yendo desde

toda la población hasta cinco o más segmentos (Gráfica 7). La mayoría de estas empresas producen para dos segmentos (35.9%), un segmento (29.3%) y tres segmentos (21.7%). Asimismo, consideran varios tipos de segmentos, siendo el de mayor porcentaje por estratos socioeconómicos (44.6%) donde prima el estrato medio, seguido por género (21.7%) en el cual las confecciones para la mujer son las de mayor preferencia, 60% (Cuadro 40).

En cuanto a los servicios de post-venta que ofrecen sólo el 34.8% de las MYPE lo proporciona (Cuadro 36) y lo hace ofreciendo garantía (50%) y seguimiento de ventas (31.2%).

Considerando el Cuadro 8, se puede decir que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. siguen principalmente estrategias de liderazgo en costos y de concentración basadas en la diferenciación de las confecciones, la segmentación del mercado, y el desarrollo de las habilidades distintivas. Así, el 68.5% diferencia sus confecciones al incorporarles aspectos exclusivos, pero sólo el 21.7% ofrece confecciones con aspectos exclusivos y al mismo tiempo a precios menores que los de la competencia (Cuadro C1: Anexo C)¹¹⁵. Por otro lado, se observa que prefieren trabajar para uno, dos, o tres segmentos (86.9%); pues sólo el 8.7% produce para toda la población. Los segmentos para los que más producen son:

- 1 segmento: estratos socioeconómicos medio alto, medio y bajo, y para mujeres
- 2 segmentos: estratos medio-medio alto, medio alto-alto, hombre-mujer
- 3 segmentos: estratos medio alto-medio medio-medio bajo, alto-medio-bajo

¹¹⁵ Las Tablas de Contingencia, además de servir para el cálculo de la Ji – Cuadrada y ver la relación entre las variables, permite describir conjuntamente a dos o más variables. (HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto et al (1994), Op. Cit., pp. 414 – 415). Por ello, en este caso y para los demás en los que se analizan dos variables se usan estas Tablas que se presentan en el Anexo C.

Consistente con lo anterior está el hecho de que estas empresas trabajan bajo el sistema de producción flexible para lograr economías de escala, fomentan constantemente la relación con sus proveedores, diseñan confecciones fáciles de fabricar y trabajan para satisfacer al cliente, aunque sólo el 34.8% proporciona servicios de post-venta.

También, se puede decir que hay un grupo de estas empresas, el 11.9% (Cuadro C2: Anexo C), que han concentrado sus confecciones en nichos específicos al vender las mismas a través de las tiendas departamentales, y otro grupo, el 2.2% que vende al estrato socioeconómico bajo.

Luego, se puede decir que las confecciones del 22.8% de las MYPE tienen aspectos exclusivos cuyos precios son mayores que los de la competencia y van dirigidos a los estratos socioeconómicos alto y medio alto; el 24% fabrica confecciones con aspectos exclusivos, cuyos precios no son mayores ni menores que los de la competencia y van dirigidos a los estratos medio alto y medio; el 21.7% produce confecciones con aspectos exclusivos a precios menores que los de la competencia y se venden a los estratos medio y medio bajo; el 31.5% que producen confecciones que no tienen nada exclusivo va dirigido a los estratos medio bajo y bajo, y a toda la población. Asimismo, se confecciona más ropa de mujer que de hombre.

Por lo tanto, se puede concluir señalando que a nivel de negocios las MYPE siguen estrategias:

- De concentración para un segmento de acuerdo a lo siguiente (22.8%):
 - El 2.2% para el estrato medio alto basado en confecciones con aspectos exclusivos y precios mayores que los de la competencia.
 - El 5.4% para el estrato medio basado en aspectos exclusivos y precios ni mayores ni menores que los de la competencia.

- El 2.2% para el estrato bajo basado sólo en el precio
- El 13% produce sólo para mujeres basado en aspectos exclusivos y en el precio.
- De concentración para dos segmentos (32.6%):
 - El 7.6% para los estratos alto y medio alto, basado en aspectos exclusivos y precios mayores que los de la competencia.
 - El 16.3% para los estratos medio alto - medio y medio – bajo, basado en aspectos exclusivos.
 - El 8.7% produce para hombres y mujeres, basado en aspectos exclusivos
- El 10.9% sigue estrategias de diferenciación para tres segmentos, basado en la exclusividad y precios mayores que los de la competencia.
- El 8.7% sigue estrategias de liderazgo en costos produciendo para toda la población y manejando principalmente precios.
- Para el restante de las empresas, el 25%, no se puede identificar el tipo de estrategias que siguen en este nivel.

3.2. ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

La industria del vestido es una industria fragmentada, donde la competencia es fuerte, las barreras de ingreso a ésta son bajas, y en la cual las importaciones son cada vez mayores, representando en el caso de esta industria el 45% de la producción nacional. De otro lado, en la economía mexicana la recesión ha influido en la contracción del mercado doméstico. Ambos factores, importaciones y recesión, han afectado el nivel de ventas de las empresas, en particular de las MYPE, haciendo que éstas busquen formas de incrementar su participación o mantener y defender su posición. Para ello, han necesitado destinar recursos que apoyen las estrategias genéricas para desarrollar sistemas de fabricación flexible para reducir costos, una red de servicios de posventa, u orientar la inversión a mercadotecnia buscando satisfacer al cliente.

En este marco, según los resultados al 65.2% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. le afecta el exceso de garantías para obtener préstamos y al 57.6% la falta de apoyo del gobierno (Cuadro 29). Asimismo, sólo el 22.8% de estas empresas conoce programas de apoyo para la micro y pequeña empresa industrial provenientes de Nacional Financiera y del Banco Nacional de Comercio Exterior (Cuadro 36). Esto indica la poca disponibilidad de recursos financieros provenientes de créditos con que cuentan estas empresas, que en la mayoría de los casos utilizan recursos propios o provenientes de otras fuentes; la falta de apoyo del gobierno, así como el desconocimiento de los programas de apoyo que éste brinda.

Sin embargo, como se ha visto anteriormente, el 75% de estas empresas sigue alguna de las estrategias genéricas, para las cuales han invertido en desarrollar habilidades distintivas tanto en fabricación, mercadotecnia así como en administración de materiales, aunque no todas lo han hecho con la misma intensidad.

3.3. ESTRATEGIA SEGÚN EL AMBIENTE DE LA INDUSTRIA FRAGMENTADA

En este caso, las empresas buscan desarrollar estrategias capaces de responder a las acciones de la competencia de tal manera que se apoye a las estrategias genéricas. Se va a ver que han hecho al respecto las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

3.3.1. Encadenamiento

Se observa que sólo el 18.5% de las MYPE cuenta con centros de distribución fuera del D.F., tanto a nivel nacional como en el extranjero (Cuadro 36). A nivel nacional, en los Estados de Yucatán, Jalisco, México y Monterrey, y en el extranjero en Estados Unidos y Centro América. Esto indica que pocas

empresas tienen la posibilidad de negociar reducciones de precios con sus proveedores al trabajar como una gran empresa, economizar costos de inventario y dar respuesta rápida a clientes.

3.3.2. Franquicia

Esta es otra forma de consolidarse y convertirse en líderes, y es crítica en una estrategia de diferenciación para mantener la exclusividad. Al respecto sólo el 10.9% de las MYPE tiene franquicias y el grueso de ellas no tienen por diferentes motivos, siendo los principales la falta de interés y el desconocimiento del mismo (Cuadro 38).

3.3.3. Fusión

Esta estrategia permite obtener economías de escala o asegurar un mercado. En el caso de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. no se ha dado una fusión como tal, sin embargo, el 57.6% de estas empresas estaría dispuesta a unirse con otras empresas de la misma rama de actividad para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado, no obstante todavía hay un grupo considerado que es renuente a estas uniones porque prefieren mantener su independencia.

Por lo tanto, se puede decir que el 6.5% de las MYPE (Cuadro C3: Anexo C) ha buscado responder a las acciones de la competencia para apoyar sus estrategias de costos y diferenciación a través de las franquicias y tener centros de distribución fuera del D.F., y, en promedio, el 8.7% de estas empresas que tienen centros de distribución fuera del D.F. y franquicias podría consolidarse en el mercado al estar dispuestas a unirse con otras empresas de la misma rama. (Cuadros C4 y C5: Anexo C).

Luego, se puede concluir que a nivel de negocios el 55.4% de las MYPE sigue estrategias de concentración en uno o dos segmentos, el 10.9% de diferenciación y el 8.7% de liderazgo en costos. Para llevar a cabo estas estrategias las empresas necesitaron realizar inversiones, las cuales fueron limitadas por la falta de apoyo del gobierno y el exceso de garantías para obtener préstamos, sin embargo, desarrollaron las habilidades necesarias principalmente en fabricación y en mercadotecnia. Asimismo, para protegerse de la competencia y consolidarse en la industria algunas de ellas, un porcentaje muy pequeño, han buscado expandirse solos, a través de franquicias o teniendo centros de distribución fuera del D.F.

4. ESTRATEGIAS EN UN AMBIENTE GLOBAL

Para ingresar al mercado extranjero existen varias formas, una de las cuales es la exportación del producto, forma utilizada por la mayoría de las empresas cuando inician su expansión global. En el mercado global existe la presión por reducir costos y por obtener la aceptación nacional, para lo cual existen las estrategias internacional, multidentoméstica, global y transnacional.

En el caso de la MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. se tiene que el 39.1% de ellas ya están exportando sus confecciones (Gráfica 5), principalmente al mercado estadounidense. La estrategia que están siguiendo es la multidentoméstica, mediante la cual buscan ajustar su oferta así como su estrategia de mercado a las diferentes condiciones de los países a los cuales exportan, dado las características particulares del consumidor, las exigencias de calidad dictadas por los gobiernos y la distribución de las confecciones, pues

sólo el 3.3%¹¹⁶ de estas empresas cuenta con centros de distribución fuera de México, principalmente en Estados Unidos.

El grupo de empresas que no exporta señaló varias razones que dificultan su salida al mercado externo, siendo las principales la falta de asesoría para exportar (27.7%), la falta de capacidad de producción (17.0%), la falta de calidad del producto (10.6%), la falta de capital (10.6%) y la falta de recurso humano capacitado (Cuadro 32).

5. ESTRATEGIAS A NIVEL CORPORATIVO

En este nivel las estrategias están relacionadas con la elección de negocios que le permita a las empresas maximizar su rentabilidad en el largo plazo. Pueden elegir integrarse verticalmente, diversificarse o realizar asociaciones estratégicas.

En el caso de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. sólo el 1.1% de ellas produce la materia prima y los materiales que utiliza en sus confecciones, mientras que el 10.9% compra una parte y otra la produce (Gráfica 15). De otro lado, el 21.7% distribuye sus confecciones a través de sus agencias.

Haciendo cruces de datos, cuyos resultados se presentan en el Cuadro C6: Anexo C, se puede ver que:

- Ninguna de estas empresas está integrada verticalmente hacia atrás y hacia adelante, porque al mismo tiempo no producen todos los insumos que utilizan ni distribuyen sus confecciones a través de sus agencias.

¹¹⁶ Sólo tres empresas tienen centros de distribución en diferentes países, como Estados Unidos, países de Centro América, Chile, Alemania, entre otros. Resultados de la encuesta aplicada a las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. en Junio-Julio de 1999. Pregunta abierta.

- El 1.1% está integrada verticalmente hacia atrás, ya que produce la materia prima y los materiales que necesita, es decir, sigue una estrategia de integración completa
- El 2.2% que produce una parte de sus insumos y la otra parte lo adquiere de proveedores independientes, y que además distribuye sus confecciones a través de sus agencias sigue una estrategia de integración combinada y se podría decir que tiende a estar integrada verticalmente hacia atrás y hacia adelante.
- El 8.7% que también produce una parte de sus insumos y la otra parte los adquiere de proveedores independientes, pero que no distribuye sus confecciones a través de sus agencias sigue una estrategia de integración combinada hacia atrás.

Asimismo, la asociación entre estas empresas para obtener economías de escala se da sólo el 7.6% de ellas, mismas que se unen con otras de su misma rama para comprar materia prima o materiales y así reducir costos. Las principales razones por las que prefieren hacer sus compras solos y no unirse son: mantener su independencia y el no necesitarlo (Cuadro 39).

Luego, se puede concluir que muy pocas MYPE siguen estrategias de integración completa hacia atrás y algunas siguen estrategias de integración combinada hacia atrás y hacia adelante; y un porcentaje pequeño, para protegerse de la competencia, ha buscado asociarse, aunque por el momento sólo con fines de compra de insumos.

Analizar y señalar las diferentes estrategias que siguen las MYPE permite identificar las fortalezas y debilidades que este grupo de empresas tiene, así como las oportunidades y amenazas (Cuadros 47 y 48). Asimismo, permite demostrar las hipótesis planteadas en la investigación.

Cuadro 47

Fortalezas y Debilidades de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

Debilidades	Fortalezas
Poco liderazgo de los dueños y directivos para generar compromiso en los trabajadores para lograr eficiencia y calidad	En las MYPE se sabe que se debe trabajar en función del cliente, de ahí que el 91.8% de ellas busca satisfacer las necesidades del cliente.
El 62% no cuenta con mano de obra calificada	Alrededor del 70% cuenta con la maquinaria necesaria y moderna
Hace falta que más empresas promuevan programas de capacitación en los cuales los trabajadores asumen el rol de clientes (sólo el 13% lo hace)	El 91.3 % trabaja bajo el esquema de la producción flexible, lo que le permite responder en forma rápida a los requerimientos de sus clientes. Es así que el 33.7% trabaja bajo el sistema de subcontratación.
Falta incentivar el trabajo en equipo para solucionar problemas de la empresa (sólo el 39.1% lo hace siempre)	El 92.5% capta las necesidades de sus clientes a través de diferentes medios (el 50% por contacto directo)
Todas las empresas no cuentan con programas de calidad, sólo el 39%, aunque no todos son programas integrales	En promedio, en el 88% de estas empresas se fomenta la relación con los proveedores.
Existe capacidad instalada ociosa que se puede utilizar, tal vez para exportar, y que está generando costos.	El 71% vende sus confecciones por sus acabados y la moda.
Escaso financiamiento por el exceso de garantías.	El 73.9% fomenta la capacitación de sus trabajadores en diferentes aspectos.

.....

.....

Debilidades	Fortalezas
Falta ofrecer servicios de post-venta, sólo el 34.8% lo hace.	En el 68.5% de las MYPE sus confecciones tienen aspectos exclusivos
Falta de cultura empresarial, ya que las decisiones están centralizadas en los dueños.	Actividad industrial importante por su alto potencial para generar empleos. Adicionalmente, la confección no es contaminante ni consume grandes cantidades de agua.
Falta de conocimiento de los programas de apoyo del gobierno y de aspectos relacionados con la exportación y las franquicias.	El D.F. cuenta con buena infraestructura de apoyo.
Sólo el 7.6% de las MYPE se asocia con otras empresas de la misma rama para comprar insumos.	Sin embargo, el 57.6% de las MYPE está dispuesta a unirse con otras de su misma rama para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado.
Si bien México es uno de los principales proveedores de Estados Unidos a las MYPE les falta incentivar la exportación de sus confecciones	
<ul style="list-style-type: none">• Un aspecto que está en un punto medio y del cual se puede sacar ventaja es que para el 53% de estas empresas sus diseños son fáciles de fabricar.• Otro aspecto es que el 51.1% capta información del mercado a través de la investigación, porcentaje que puede ser mayor en la medida que las empresas se den cuenta que para satisfacer al cliente tienen que conocer sus necesidades.	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 48

Oportunidades y Amenazas para las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

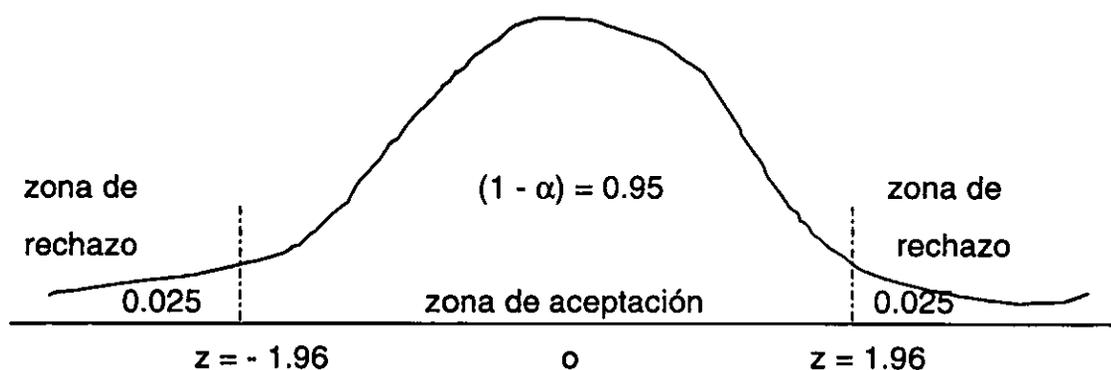
Oportunidades	Amenazas
El mercado americano se mantiene estable y Estados Unidos es el principal país al cual se exporta las confecciones.	Mayores importaciones, que están desplazando la demanda de confecciones nacionales.
Posibilidades de crecer hacia el mercado centro y sudamericano por la cercanía geográfica y por las ventajas que ofrecen los tratados comerciales (Tratados con Costa Rica, Colombia, Venezuela, Bolivia y Chile).	Falta de liquidez en la economía y la escasez de créditos para estas empresas.
Hay programas de apoyo por parte del gobierno y otras instituciones, como las Cámaras, para este sector.	Competencia desleal por el comercio informal, ropa usada e importaciones de productos asiáticos.
El mercado mexicano es grande y la Zona Metropolitana de la Ciudad de México concentra la mayor población.	Insuficiencia de proveedores nacionales, en número y calidad.
	La contracción de la economía, que se espera mejore para los próximos meses

Fuente: elaboración propia

6. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la prueba de las hipótesis se considera lo siguiente:

- Nivel de confianza = 95%.
- $u = np$
- $\sigma = \sqrt{npq}$
- $p = 1$ $q = 1 - p$
- $z = \frac{y - u}{\sigma}$
- $y =$ número de MYPE que no siguen determinada estrategia
- La H_0 es la que se rechaza o acepta



a) H_1 : Las micro y pequeñas empresas (MYPE) de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias específicas a nivel funcional

H_0 : Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. siguen estrategias específicas a nivel funcional

La probabilidad de que las MYPE sigan o no sigan estrategias a nivel funcional es: $p = q = \frac{1}{2} = 0.5$

$$H_i: p \neq 0.5$$

$$H_o: p = 0.5$$

$$q = 0.5, \quad u = 92 \times 0.5 = 46, \quad \sigma = 4.79$$

$$y = [92 - 28\% (92)] = 25.76 = 66.24$$

$$z = \frac{66.24 - 46}{4.79} = 4.22$$

Como este valor es mayor que z se rechaza la H_o y se puede decir que más del 50% de las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias a nivel funcional. De acuerdo a los resultados sólo el 28% de estas empresas siguen esta estrategia.

b) H_i : Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias específicas a nivel de negocio

H_o : Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. siguen estrategias específicas a nivel de negocio

La probabilidad de que las MYPE sigan o no sigan estrategias a nivel de negocio es: $p = q = \frac{1}{2} = 0.5$

$$H_i: p \neq 0.5$$

$$H_o: p = 0.5$$

$$q = 0.5, \quad u = 92 \times 0.5 = 46, \quad \sigma = 4.79$$

En promedio, No. de MYPE que siguen este tipo de estrategia: $[(75 + 18.5 + 10.9 + 7.6) / 4] \times (92) = 25.76$. Luego, $y = 66.24$

$$z = \frac{66.24 - 46}{4.79} = 4.22$$

Este valor cae en la zona de rechazo, por lo tanto se rechaza la H_0 y se puede decir que más del 50% de las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias a nivel de negocios. Así se tiene que el 75% de las MYPE siguen alguna de las estrategias genéricas, lo cual involucró inversiones en el desarrollo de habilidades distintivas; el 18.5% sigue estrategias de encadenamiento; el 10.9% tiene franquicias y el 7.6% se ha fusionado con otras empresas de la misma rama sólo con fines de compras de insumos.

c) H_1 : Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias específicas a nivel corporativo

H_0 : Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. siguen estrategias específicas a nivel corporativo

La probabilidad de que las MYPE sigan o no sigan estrategias a nivel corporativo es: $p = q = \frac{1}{2} = 0.5$

H_1 : $p \neq 0.5$

H_0 : $p = 0.5$

$q = 0.5$, $u = 92 \times 0.5 = 46$, $\sigma = 4.79$

De acuerdo a los resultados hay 1.012 MYPE que siguen estrategias a nivel corporativo $\Rightarrow y = 90.988$

$$z = \frac{90.988 - 46}{4.79} = 9.39$$

Se rechaza la H_0 y se concluye que más del 50% de las MYPE no siguen estrategias a nivel corporativo. En este caso, hay MYPE de la Industria del Vestido en el D.F., aunque muy pocas, que siguen estrategias de integración vertical hacia atrás y algunas que siguen estrategias de integración

combinada hacia atrás y hacia adelante. Según los resultados el 99.1% no sigue este tipo de estrategia.

d) Ha: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no siguen estrategias para lograr la calidad superior en las confecciones

Ho: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. siguen estrategias para lograr la calidad superior en las confecciones

La probabilidad de que las MYPE sigan o no sigan estrategias a nivel corporativo es: $p = q = \frac{1}{2} = 0.5$

Hi: $p \neq 0.5$

Ho: $p = 0.5$

$q = 0.5$, $u = 92 \times 0.5 = 46$, $\sigma = 4.79$

* No. de MYPE que siguen estrategias lograr la calidad superior en las confecciones = $[(35.8 + 73.9 + 39 + 81.5 + 94.6 + 38.6 + 90.2) / 7]\% \times [92] = 58.3$

$$y = 92 - 58.3 = 33.7$$

$$z = \frac{33.7 - 46}{4.79} = -2.57$$

* Tomado del Cuadro 45

Se rechaza la Ho y se considera que menos del 50% de las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no sigue estrategias para lograr calidad superior en las confecciones. Este grupo representa el 35.2%.

- e) Ha: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. no formulan estrategias según los segmentos a los cuales dirigen su producto.
 Ho: Las MYPE de la industria del vestido en el D.F. formulan estrategias según los segmentos a los cuales dirigen su producto

La probabilidad de que las MYPE sigan o no sigan estrategias a nivel corporativo es: $p = q = \frac{1}{2} = 0.5$

Hi: $p \neq 0.5$

Ho: $p = 0.5$

$$q = 0.5, \quad u = 92 \times 0.5 = 46, \quad \sigma = 4.79$$

No. de MYPE que formulan estrategias según los segmentos a los cuales dirigen su producto = $(75\% \times 92) = 69 \Rightarrow y = 92 - 69 = 23$

$$z = \frac{23 - 46}{4.79} = -4.8$$

Se rechaza la Ho y se concluye que menos del 50% de las MYPE no formula estrategias según los segmentos a los cuales dirige su producto. De acuerdo a los resultados este porcentaje representa el 25%.

V. CONCLUSIONES

En este estudio se analizaron los diferentes tipos de estrategias que siguen las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. para enfrentar la mayor competencia en el mercado. Para ello se trabajó tanto con micro como pequeñas empresas pertenecientes a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido. Se plantearon varias hipótesis, las cuales se han demostrado y las conclusiones a las que se llegan se presentan a continuación.

- No obstante que en el 84.8% de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F sólo se hacen planes anuales, estas empresas siguen estrategias definidas en cada uno de los tipos de estrategias consideradas en el análisis, tanto a nivel funcional, de negocios, global, como a nivel corporativo, aunque no con el mismo énfasis en todas.
- Se puede decir que el nivel educativo superior de los dueños en el 89.1% de estas empresas influye en el manejo de sus empresas, en tanto están siguiendo estrategias tendientes a lograr ventajas competitivas en un mercado donde la competencia es cada vez mayor y donde existen importaciones que frenan la demanda de la producción nacional.
- A nivel funcional las MYPE siguen por lo menos algún tipo de estrategia en alguna de las operaciones funcionales (Cuadro 46), pero sólo el 28% de ellas sigue estrategias en todas las operaciones funcionales.
- Si bien en más del 90% de las MYPE los dueños y directivos están conscientes de la importancia que tienen los clientes, sólo en el 31.9% de ellas éstos están generando el compromiso de sus trabajadores al darles a conocer los objetivos de sus empresas.

- El 75% de las MYPE sigue estrategias genéricas, principalmente de concentración basados en los aspectos exclusivos que poseen sus confecciones. Llevar a cabo estas estrategias involucró realizar inversiones para desarrollar fortalezas en las operaciones funcionales de fabricación, mercadotecnia y administración de materiales, tendientes a obtener economías de escala y satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Asimismo, para protegerse de la competencia y consolidarse han buscado expandirse solos (18.5% tiene centros de distribución fuera del D.F.), a través de franquicias (10.9%), o uniéndose con otras empresas de la misma rama de actividad para comprar insumos (7.6%).
- La contracción de la economía y la mayor competencia han llevado a las MYPE a buscar mercados externos para poder expandirse, pues el 39.1% ya exporta sus confecciones principalmente a Estados Unidos y Centro América. Sin embargo, sólo el 3.3% de ellas cuenta con centros de distribución fuera de México y la estrategia que están siguiendo para ajustar su oferta a las condiciones de estos mercados es la multidoméstica.
- Seguir estrategias de integración vertical completas, hacia atrás y hacia adelante, prácticamente no corresponde a las MYPE, por su condición y los escasos recursos que poseen. Sin embargo, se ha encontrado que algunas de estas empresas están buscando agregar valor a sus confecciones, sea para mantener la calidad de sus confecciones o controlar el destino final de éstas. Así, el 1.1% está integrada verticalmente hacia atrás, el 2.2% sigue estrategias de integración combinada hacia atrás y hacia adelante, y el 8.7% sigue estrategias de integración combinada hacia atrás.
- Si bien sólo un grupo de MYPE se unen con otras empresas de la misma rama de actividad para comprar materia prima y materiales y así lograr

ventajas en costos, hay un 57.6% de ellas que estarían dispuestas a unirse con otras de la misma rama de actividad para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado. Lo que sucede es que estas empresas aún tienen desconfianza de sus similares al considerarlos sus competidores y no una posibilidad de enfrentar conjuntamente la competencia externa. Además, prefieren su independencia y es lo que prima al momento de decidir si se unen o no.

- Hay un gran porcentaje de MYPE que desconocen aspectos relacionados con la exportación y los programas de apoyo, y cuyas ventajas podrían aprovechar para enfrentar mejor la competencia, así, no tienen conocimientos para exportar (60.9%) y no conocen los programas de apoyo por parte del gobierno (77.2%).
- A pesar de que en esta rama de la actividad industrial todavía prevalecen factores que limitan el desarrollo de las MYPE, como son calidad, tecnología, productividad, comercialización, existen oportunidades para que este grupo de empresas se consoliden y exporten.
- En tanto la competitividad de los países depende en gran parte de la salud de las MYPE, dado que éstas representan el mayor porcentaje de las empresas a nivel país, esta investigación contribuye al conocimiento de las estrategias, en sus diferentes niveles, que las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. están llevando a cabo.
- Asimismo, el estudio no sólo ha buscado describir y explicar el porqué las MYPE siguen estos tipos de estrategias, sino también pretende abarcar un aspecto más del proceso del conocimiento al hacer una propuesta, la cual toma en cuenta las estrategias seguidas por las MYPE y los factores del entorno que afectan a esta rama industrial, y a través de una matriz que

relaciona fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas se determina las estrategias para esta rama industrial en el D.F..

- Se espera que este documento sirva de base a futuros estudios relacionados con el seguimiento de estrategias en las diferentes empresas de algún sector.

VI. PROPUESTA

ESTRATEGIAS PARA APOYAR EL DESARROLLO DE LAS MYPE DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN EL D.F. EN UN ENTORNO CAMBIANTE

Actualmente México se encuentra en un proceso de cambio constante, no es una isla y no es inmune a las variaciones que se presentan en los mercados financieros internacionales. De ahí que el nuevo contexto nacional e internacional, donde los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos inciden directamente en el rumbo incierto que enfrentan las organizaciones y en el cual los mercados son sumamente competidos, deba ser considerado por las empresas al momento de diseñar sus estrategias. Asimismo, el proceso de globalización supone la redefinición de las estrategias de las organizaciones y del papel hasta ahora jugado por las MYPE. Esto entraña replanteamientos en las actitudes de los empresarios para responder con mayor rapidez y competitividad a la dinámica de los mercados y del Estado en tanto esta industria es generadora de empleos,

De otro lado, si bien las MYPE no cuentan con planes estratégicos, porque lo hacen anualmente, están llevando a cabo estrategias en los diferentes niveles, aunque con mayor énfasis en los niveles funcional y de negocios. Lo que significa que estas empresas están considerando el comportamiento del entorno al momento de tomar decisiones, en particular aquellos factores sobre los cuales tienen poco o nulo control, como son los proveedores, la competencia y las variables económicas.

En este marco, y a la luz de los resultados obtenidos en la investigación y del análisis respectivo, se propone un conjunto de líneas estratégicas para apoyar el desarrollo de las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F. y así

mejorar su competitividad, buscando aprovechar sus fortalezas y oportunidades, a la vez de sacar ventajas de sus debilidades y las amenazas (Cuadro 49).

Cuadro 49
Estrategias en un entorno cambiante para las MYPE de la Industria del Vestido en el D.F.

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>(1)</p> <p>a) Fomentar las exportaciones de la Industria del Vestido para incrementar la participación en el mercado externo, aprovechando el exceso de capacidad instalada.</p> <p>b) Fortalecer la cadena productiva para incrementar la participación en el mercado interno y externo.</p>	<p>(3)</p> <p>e) Modernizar y mejorar la infraestructura en las áreas de recursos humanos, tecnológicos y financieros, para elevar la calidad y productividad en esta rama productiva y así incrementar la participación en el mercado interno y externo.</p>
Amenazas	<p>(2)</p> <p>c) Fortalecer la cadena productiva para hacer frente a la competencia aprovechando las fortalezas.</p> <p>d) Desarrollo de infraestructura de soporte financiero.</p>	<p>(4)</p> <p>f) Desarrollar y fortalecer la infraestructura de soporte en las áreas de recursos humanos, tecnológicos y financieros para elevar la calidad y productividad en esta rama productiva y enfrentar mejor a la competencia.</p>

A continuación se desarrolla cada uno de los puntos de la matriz anterior:

(1):

- a) Aquí desempeña un papel importante el Estado a través de sus programas de apoyo, mismos que debe darlos a conocer a través de diversos mecanismos de difusión. Asimismo, debe desarrollar proyectos que permitan comercializar las confecciones en otros países, sea instalando un centro de distribución (puede ser Estados Unidos que es el principal destino de las confecciones mexicanas) o promoviendo la comercialización conjunta a través de empresas que no sean competidoras directas y que se apoyen mutuamente.

Por otro lado, el proceso de globalización y la dinámica de cambio que vive la economía mundial ha generado cambios en las relaciones entre las organizaciones fomentando nuevas formas de cooperación o relaciones comerciales, las cuales se dan más en las grandes empresas, pero también las MYPE están adaptando alguna de esas formas derivadas de la falta de capital, tecnología, entre otras. En este caso, las MYPE pueden formar consorcios dedicados a la exportación, lo cual les proveerá de información, asesoría y servicios indispensables para sus exportaciones.

- b) Para abarcar mayor mercado puede haber alianzas con empresas locales para la producción y comercialización conjunta que permitan atender mercados con exigencias de mayores volúmenes; o actuar bajo un esquema de subcontratación innovadora que les permita incorporar tecnología de punta en producción y calidad total, dejando de ser un satélite del centro productivo para formar parte del equipo. En el caso de las MYPE, al menos en el 57.6% hay interés de unirse con otras empresas de la misma rama de actividad para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado.

También, trabajando más con los proveedores y fomentando el compromiso de ellos, los cuales deben cumplir con las especificaciones señaladas tanto para el mercado interno como para el internacional.

(2):

- c) Desarrollar vínculos con los proveedores, para que conjuntamente con los clientes (fabricante de confecciones) unan esfuerzos desde el diseño hasta el cumplimiento de las especificaciones, esto es proveer productos de calidad.

Para enfrentar la competencia se debe fomentar la integración de las empresas vía alianzas para la obtención de materia prima y de insumos, con el fin de compartir costos fijos y facilitar la entrada a los mercados externos.

Asimismo, fortalecer los programas de calidad en la cadena productiva que permita desplazar la competencia y tener mayor presencia en el mercado doméstico.

- d) Al respecto, por un lado, en tanto no es fácil que las MYPE accedan a créditos de la banca privada, corresponde al Estado brindarle soporte financiero a través de los programas de apoyo. Asimismo, estas empresas se pueden asociar espontáneamente para un servicio común, así, formar consorcios para el aseguramiento de créditos que ayudan a resolver el problema de financiamiento de sus socios.

(3):

- e) Capacitación de los recursos humanos, tanto técnicos como gerenciales, en las MYPE para incidir positivamente en los niveles de productividad y competitividad.

Desarrollar sistemas de calidad que faciliten la integración de la cadena productiva, que permitan tener mayor presencia en el mercado doméstico al brindarles confecciones que satisfagan las necesidades del consumidor e ingresar al mercado internacional.

Aprovechar los apoyos existentes para el sector y que el gobierno destine mayor liquidez para estas empresas a través de sus programas, en particular para la sustitución de maquinaria y equipo que permitan lograr mejor calidad y productividad.

(4):

- f) Desarrollar programas de capacitación técnicos y gerenciales en las empresas, y en otras instancias como las Cámaras o instituciones públicas (Nacional Financiera, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Distrito Federal) que permitan ser más productivos y adecuar la mano de obra a las necesidades de las empresas.

Fomentar la cultura de calidad para producir confecciones capaces de satisfacer al mercado doméstico y desplazar los productos importados, y reforzarla si hay la posibilidad de exportar para cumplir con las exigencias del mercado externo.

Aprovechar los recursos financieros que el gobierno otorga a través de sus programas de apoyo para la modernización de este tipo de empresas (adquisición de maquinaria y equipo), que el gobierno destine mayor liquidez para el financiamiento de capital de trabajo considerando la estacionalidad de estos productos y los largos plazos de pago de los comercializadores, o que se unan en grupos organizados para que a través de sus cuotas puedan solicitar créditos.

BIBLIOGRAFÍA

Libros :

- ALVAREZ M., Lucia y GONZALEZ M. Ma. Luisa (1987), **Industria Textil, Tecnología y Trabajo**, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México.
- ACKOFF (1995), **Planificación de la Empresa del Futuro**, Ed. Limusa, México.
- ANSOFF, Igor (1965), **Corporate Strategy**, Mc Graw-Hill, New York.
- ANSOFF, I.; DECLERCK, R. y HAYES, R. (1990), **El Planteamiento Estratégico**, Ed. Trillas, México.
- BYARS, Loyd, RUE, Leslie, and ZAHARA, Shaker (1996), **Strategic Management**, Irwin, USA.
- CABRERO, Enrique (1985), "Origen y Desarrollo del Concepto de Estrategia de Empresa", en **Material Docente**, Serie Administración Pública No. 8, CIDE, México, Nov.
- EMERY Y TRIST (1969), "Sociotechnical Systems", en **Antología sobre Teoría de las Organizaciones**, Maestría en Administración Pública, CIDE.
- HALL, Richard (1992), **Organizaciones: estructura y proceso**, Prentice Hall, México.
- HILL, Charles y JONES, Gareth (1997), **Administración Estratégica**, Terceras edición, Mc Graw Hill, Colombia.
- HILL, Charles; and JONES, Gareth (1995), **Strategic Management**, Houghton Mifflin Company, USA.
- Hernández Laos, Enrique (1985), **La Productividad y el Desarrollo Industrial en México**, Fondo de Cultura Económica, México.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar (1991), **Metodología de la Investigación**, McGraw Hill, Colombia.

- HITT, Michael; IRELAND, Duane; and HOSKISSON, Robert (1998), **Strategic Management**, South- Western College Publishing, USA.
- INEGI (1995), **XIV Censo Industrial - Censos Económicos 1994**, México.
- KATZ, Daniel y KAHN, Robert (1977), **Sicología Social de las Organizaciones**, Ed. Trillas, México.
- KAST, Fremont y ROSENZWEIG, James (1992), **Administración de las organizaciones**, McGraw Hill, México.
- KOONTZ harold y WEIHRICH, Heinz (1991), **Administración**, McGraw Hill, México.
- LAWRENCE, Paul y LORSCH (1967), **Organization and enviromente, managind differentiation and integration**, Division of Research, Harvard Graduate School Business Administration.
- LOYOLA, antonio y SCHETTINO, Macario (1994), **Estrategia Empresarial en una Economía Global**, Grupo De. Iberoamérica, México.
- MARTINEZ LEGORRETA, Omar (1991), **Industria, Comercio y Estado**, El Colegio de México.
- MEJÍA LIRA, José (1988), **La Estructura Organizacional**, CIDE, México, MD No. 15, Serie Administración Pública.
- MENDENHALL, W. Y REINMUTH, James (1981), **Estadística para Administración y Economía**, Wadsworth Internacional Iberoamérica, impreso en Estados Unidos.
- MINTZBERG, Henry y BRIAN QUINN, James (1993), **El Proceso Estratégico**, Prentice Hall Hisponamericana S.A. México,
- NUNNALLY, J. C. (1978), **Psychometric Theory**, 2da. Edición, McGraw Hill, Nueva York.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL (1990), **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**, México.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL (1995), **Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000**, México.
- PORTER, Michael (1992), **Ventaja Competitiva**, Compañía Editorial Continental S.A., México.

- PORTER, Michael (1992), **Estrategia Competitiva**, Compañía Editorial Continental S.A., México.
- PORTER, Michael (1991), **La Ventaja Competitiva de las Naciones**, Javier Vergara Editores, Buenos Aires.
- RICHARDSON, Bill and RICHARDSON, Roy (1996), **Planeación de Negocios**, Compañía Editora Continebtal, México.
- RUIZ DURÁN, Clemente (1995), **Economía de la pequeña empresa**, Ariel Divulgación, México.
- SCHERMERHORN, HUNT and OSBORN (1994), **Managing Organizational Behavior**, Wiley, New York.
- SCHODERBEK, Peter; SCHODERBEK, Charles and KEFALAS, Asterios (1990), **Management Systems: conceptual considerations**, IRWIN, 4ta. edition, Boston.
- SECOFI, (1991), **Prácticas Desleales de Comercio**, Monografía No. 6.
- SECOFI (1991), **La industria textil**, Monografía No. 13, México.
- SIMON DOMINGUEZ, Nadima (1987), **Diseños de Muestreo, un Enfoque Administrativo**, Fondo editorial de la Fac. de Contaduría y Administración, UNAM, México.
- SOON, Cho (1994), **The Dynamics of Korean Economic Development**, Institute for International Economics, U.S.A.
- STONIER, James y WANKEL, Charles (1992), **Administración**, Prentice Hall, 3ra. Ed., México.
- WEBER, Max (1992), **Economía y Sociedad**, Fondo de Cultura Económica, México.
- WRIGTH, Peter, PRINGLE, Chalres, and KROLL, Mark (1992), **Strategic Management**, Allyn and Bacon, USA.

Revistas :

- BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR (1996), "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior", en revista **Comercio Exterior**, Vol. 46, No. 6, México.
- CASTILLO, M. Y CORTELLESE, C. (1988), "La Pequeña y Mediana Industria en el Desarrollo de América Latina", en **Revista del CEPAL**, No. 34, abril.
- DE LA ROSA, Mónica y OCHOA, Ana (1995), "La Moda en México", en **Mundo Ejecutivo**, Vol. XXVII, Año XVI, No. 199, México, Nov.
- DUSSEL P., Enrique (1995), "El cambio estructural del sector manufacturero mexicano, 1988-1994", en revista **Comercio Exterior**, Vol. 45, No. 6, México.
- GONZÁLEZ, Pedro (1998), "La Política Industrial en la era de la Globalización" en revista **Comercio Exterior**, Vol. 48, No. 7, México.
- GRUPO EDITORIAL EXPANSIÓN (1999), "Renace el Optimismo", en **Revista Expansión**, Año XXX, No. 771, Agosto 4.
- GRUPO EDITORIAL EXPANSIÓN (1999), "Indicadores Económicos", en **Revista Expansión**, Año XXX, No. 771, Agosto 4.
- HATTON, Lindle y RAYMOND, Bruce (1994), "Developping Small Business Effectiveness in the Context of Congruence", en **Journal of Business Management**, Julio.
- NAVARRO, Desiré (1999), "Moda: un futuro a la medida", en **Mundo Ejecutivo**, Año XX, Vol. XXXV, No. 247.
- LEVANTI, Caroli (1998), "Prácticas Empresariales y Apertura Económica en México", en revista **Comercio Exterior**, Vol. 47, No. 9, México, Septiembre.
- ROSEMBERG, Dino (1998), "La industria del vestido: los caprichos de la moda", en **Expansión**, Vol. XXIX, No. 738, México, Abril 8.
- RUIZ DURÁN; Clemente (1992), "Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica", en **Revista Comercio Exterior**, Vol. 42, No. 2, México, D.F.
- SÁNCHEZ UGARTE, Fernando (1993), "Acciones en favor de las micro, pequeñas y medianas industrias en México", en **Revista de Comercio Exterior**.

- VARELA, Rogelio (1998), "La industria textil : los tigres asiáticos al acecho" , en **Mundo Ejecutivo**, Vol. XXXIII, Año XIX, No. 230, México, Jun.
- VARELA, Rogelio (1999), "En busca de las ganancias perdidas"; **Revista Mundo Ejecutivo**, Año XX, Vol. XXXV, No. 243, Julio.

Documentos:

- CONSULTORÍA EN OPTIMIZACIÓN EMPRESARIAL, S.A. DE C.V. (1997), **Planes Estratégicos y de Acción para la Promoción de Agrupamiento Industrial Textil – Confección**, Documento: Reporte Final, México, D.F.,
- SECOFI (1992), **Programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria textil y de la confección**, México, mayo.
- SECOFI y OCHOA Y ASOCIADOS (1998), **Diagnóstico y desarrollo de planes estratégicos y de acción para la promoción de agrupamientos industriales del sector de la industria textil en el Distrito Federal**, Documento: Informe Final – Dirección de Fomento Industrial, México.
- NAFIN-INEGI (1985), **Encuesta de la Industria Pequeña y Mediana**.
- NAUWELAERTS, Ysabel (1997), "Explaining shifts in country-specialization patterns between European and Asian countries: an explication to the Textile and Clothing Industry", **Conferencia**, University of Le Havre and Inha University.
- US Department of Commerce-International Trade Administration. Office of Textil and Apparel, Nov. 1997.

Periódicos :

- SALDAÑA, Ivette (2000), "Apretar medidas para el control inflacionario, recomienda la IP", en **El Financiero**, Sección Economía, 4 de Abril.
- BECERRIL, Isabel (1999), "Alza arancelaria frena compra de bienes de capital para la industria textil", en **El Financiero**, Sección Economía, 15 de Enero.

- GUTIERREZ, Elvia (1998), "Con desajustes y frágil situación financiera cerrarán el año las empresas", en **El Financiero**, Análisis Económico, 10 de Diciembre.
- HERRERA ALCAIDE, Claudia (1998), "Estancado el sector textil, asegura Tito Kuri", en **El Financiero**. 12 de Noviembre.

Tesis:

- ALCIBAR CORONA, Ma. del C. (1998), **La apertura comercial y la competitividad de los productos de la industria textil y del vestido en México 1980-1994**, Tesis para optar el grado de maestra en economía.
- HERNÁNDEZ PÉREZ, Petra (1994), **Estructuración de un sistema automatizado para la toma de decisiones sobre planeación y control aplicado a la pequeña industria del vestido en México**, Tesis para optar el grado de maestra en administración.

Internet:

Datos tomados de: <http://www.cniv.org.mx/infoindu.html>, 7-12-1998.

Instituciones:

- Cámara Nacional de la Industria del Vestido
- Nacional Financiera

A N E X O S

A N E X O "A"

ANEXO "A"- 1

NIVELES DE AGREGACIÓN SEGÚN LA CLASIFICACIÓN MEXICANA DE ACTIVIDADES Y PRODUCTOS (CMAP)¹¹⁷

La Industria nacional está compuesta por varios sectores, uno de los cuales es el Sector 3, que corresponde a la Industria Manufacturera (incluye a los establecimientos maquiladores), misma que integra varios subsectores. El Subsector 32 es uno de ellos que comprende :

Subsector 32: Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero

- Rama 3211: Industria textil de fibras duras y cordelería de todo tipo
- Rama 3212: Hilado, tejido y acabado de fibras blandas, excluye de punto
- Rama 3213: Confección con materiales textiles, incluye la fabricación de tapices y alfombras de fibras blandas.
- Rama 3214: Fabricación de tejidos de punto
- **Rama 3220: Confección de prendas de vestir, que incluye:**
 - Confección de ropa exterior para caballero hecha en serie
 - Confección de ropa exterior para caballero hecha sobre medida
 - Confección de ropa exterior para dama hecha en serie
 - Confección de ropa exterior para dama hecha sobre medida
 - Confección de ropa de camisas
 - Confección de ropa de uniformes
 - Confección de prendas de vestir de cuero, piel y materiales sucedáneos para caballero
 - Confección de prendas de vestir de cuero, piel y materiales sucedáneos para dama
 - Confección de ropa exterior para niños y niñas
 - Confección de otras prendas exteriores de vestir
 - Confección de corsetería
 - Confección de otra ropa interior
 - Fabricación de sombreros, gorras y similares
 - Fabricación de sombreros, gorras y similares hechos de palmas y otras fibras duras
 - Confección de guantes, corbatas, pañuelos y similares
- Rama 3230: Industria del cuero, pieles y sus productos, Incluye los productos de materiales sucedáneos. excluye calzado y prendas de vestir de cuero, piel y materiales sucedáneos.
- Rama 3240: Industria del calzado, excluye hule y/o plástico

¹¹⁷ XIV Censo Industrial - Censos Económicos 1994, INEGI 1995

ANEXO "A"- 2

C U E S T I O N A R I O

SR. PRODUCTOR DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

Buenos días (tardes), estoy realizando un estudio sobre el sector al cual Ud. pertenece, en particular la Rama 3220, la cual servirá para elaborar mi Tesis Doctoral acerca de las estrategias que llevan a cabo estas empresas.

Por tal motivo, pido su ayuda para contestar estas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán confidenciales y anónimas.

Las respuestas de los encuestados serán reportadas en la tesis de manera conjunta, no en forma individual.

Le pido que conteste el cuestionario con la mayor sinceridad posible y de antemano le agradezco su colaboración y apoyo.

**EDMUNDO GONZALEZ ZAVALA
ITESM - CEM**

CUESTIONARIO

TACHE LA (S) RESPUESTA (S) QUE ELIJA Y EN SU CASO, LLENE LOS ESPACIOS EN BLANCO

1. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA (EN AÑOS): _____

2. NIVEL EDUCATIVO DEL DUEÑO

- 1) Primaria 2) Secundaria 3) Superior 4) Ninguno

3. LE AFECTA EN LA PRODUCCIÓN DE SUS CONFECCIONES:

	(3) COMPLETAMENTE	(2) POCO	(1) NADA
1) Obtención de materiales (sin considerar la materia prima)			
2) Obtención de la materia prima			
3) Falta de maquinaria			
4) Materiales con defectos			
5) Falta de mano de obra calificada			
6) Falta de control de calidad del producto			
7) Exceso de garantías para obtener préstamos			
8) Materia prima con defectos			
9) Maquinaria obsoleta			
10) Falta de apoyo del gobierno			

4. ¿ HAY UN PROGRAMA O PROGRAMAS DE CALIDAD EN SU EMPRESA?

- 1) Si 2) No

Si contestó Si Cuál (es) ? _____

5. ¿EN QUE PORCENTAJE (%) UTILIZA SU CAPACIDAD INSTALADA?

- 1) 50% y menos 2) 50% - 65% 3) 65%- 80% 4) 80%- 90% 5) Más del 90%

6. VENDE SUS CONFECCIONES A:

- 1) Tiendas departamentales (Sears, Palacio de hierro, Liverpool, Suburvia) 2)) Mayoristas
3) Almacenes (Aurrerá, Gigante, Comercial Mexicana, etc.) 4) Directo al consumidor 5) Minoristas

7. ¿EXPORTA SU PRODUCTO?

- 1) Si 2) No

Si contestó NO Porqué? _____

8. ¿TIENE QUEJAS ACERCA DE LOS DEFECTOS DE SUS CONFECCIONES?

- 1) Frecuentemente 2) A veces 3) Nunca

9. ¿SU EMPRESA HACE CONFECCIONES O PARTES PARA OTRAS EMPRESAS?

- 3) Siempre 2) A veces 1) Nunca

10. SUS CONFECCIONES SE VENDEN:

	(3) DE ACUERDO	(2) NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	(1) EN DESACUERDO
1) Porque los precios son menores que los de la competencia			
2) Porque se utiliza materia prima de calidad			
3) Por sus acabados			
4) Por la marca que conoce los clientes			
5) Por estar a la moda			

11. ¿CÓMO SABEN LO QUE EL CLIENTE NECESITA?

12. ¿EN SU EMPRESA SE BUSCA SATISFACER AL CLIENTE?

- 3) Siempre 2) A veces 1) Nunca

13. ¿SUS CONFECCIONES TIENEN ALGO EXCLUSIVO QUE LOS OTROS NO TIENEN?

- 1) Si 2) No

Si contestó SI Qué? _____

14. ¿PARA CUÁNTOS SEGMENTOS O TIPO DE CONSUMIDORES PRODUCE?

- 1) 1 2) 2 3) 3 4) 4 5) 5 o más

Cuáles son: _____

15. ¿SU EMPRESA OFRECE SERVICIOS DE POST-VENTA?

- 1) Si 2) No

Si contestó SI Qué servicios? _____

16. SU EMPRESA TIENE CENTROS DE DISTRIBUCIÓN FUERA DEL D.F.

- 1) Si 2) No

Si contestó SI En qué lugares? _____

17. EL NÚMERO DE TRABAJADORES INCLUYENDO EL DUEÑO ES: _____

18. ¿EL PERSONAL DE SU EMPRESA HA ASISTIDO A CURSOS DE CAPACITACIÓN ALGUNA VEZ?

- 1) Si 2) No A Cuáles? _____

19. ¿CONOCE ALGÚN PROGRAMA DE APOYO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA INDUSTRIAL?

- 1) Si 2) No

Si contestó SI Cuál? _____

20. LOS PLANES EN LA EMPRESA SE HACEN

- 1) Cada año 2) Cada 3 años 3) Cuando hay cambio de Presidente 4) No se hacen Planes

21. LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA LOS DISEÑA O PROPONE

- 1) El Dueño 2) El directivo de más alto rango 3) Todos los jefes 4) No se diseñan

22. ¿SU EMPRESA TIENE FRANQUICIAS?

- 1) Si 2) No

Si contestó NO Porqué? _____

23. SU EMPRESA SE UNE CON OTRAS EMPRESAS DE LA MISMA RAMA DE ACTIVIDAD PARA COMPRAR LA MATERIA PRIMA O LOS MATERIALES?

- 1) Si 2) No

A N E X O "B"

C U A D R O S

Cuadro B -1.

Características Principales de la Industria Textil y del Vestido (ITV)

Año	Total Ind. Nacional	Sector 3	Subsector 32	Rama3220	Rama 3214
Unidades Económicas (U.E)					
1993	268,333	265,427	44,126	22,560	1632
Personal ocupado, total promedio (P.O)					
1993	3'446,701	3'246,042	547,290	209,623	38,580

Fuente : 1993: INEGI (1995), XIV Censo Industrial - Censos Económicos 1994, p. 152.

Cuadro B - 2.

Actividad Manufacturera en el DF

Año	Sector 3		Subector 32		Rama 3220		Rama 3214	
	UE	PO	UE	PO	UE	PO	UE	PO
1988	Nd	nd	3,585	81,659	2,338	36,725	296	12,140
1993	28,059	500,087	4,501	81,532	2,882	41,361	343	10,277

Fuente: 1993: INEGI (1995), XIV Censo Industrial - Censos Económicos 1994, p.279.

1988 : INEGI(1993), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 28, 32.

Cuadro B - 3

Industria Textil y del Vestido por Tamaño de Empresa 1993

Tamaño	Sector 3		Subector 32		Rama 3220		Rama 3214	
	UE	PO	UE	PO	UE	PO	UE	PO
Micro	243,107	686,097	39,314	98,787	20,571	47,134	1,211	5,784
Pequeña	16,831	643,691	3,699	145,440	1,561	60,804	332	12,384
Mediana	3204	498,699	734	114,182	292	44,122	66	10,628
Grande	2,285	1'417,555	379	188,881	136	57,563	23	9,784
Total	265,427	3'246,042	44,126	547,290	22,560	209,623	1,632	38,580

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos: INEGI (1995), XIV Censo Industrial - Censos Económicos 1994, México, pp. 16, 19, 29, 205, 210 y 211.

Basado en la clasificación anterior de tamaño de empresa. El número de establecimientos de la microempresa se ha incrementado en 1.6% aproximadamente

Cuadro B - 4

Producto Interno Bruto de la Industria Textil y del Vestido

(mill. de pesos corrientes)

Año	Nacional 1	I. Manuf. 2	ITV 3	Prendas de Vestir 4	Participación		
					5 =3/1	6=3/2	7=4/3
1970	444,271	105,203	12,351	5,595	2.8	11.7	45.3
1975	1'100,050	256,701	28,390	11,754	2.6	11.1	41.4
1976	1'370,968	316,210	33,451	13,857	2.4	10.6	41.4
1977	1'849,263	440,812	47,182	19,050	2.6	10.7	40.4
1978	2'337,398	550,964	56,528	22,676	2.4	10.3	40.1
1979	3'067,526	714,613	74,252	29,413	2.4	10.4	39.6
1980	4'276,490	985,013	101,264	42,886	2.4	10.3	42.4
1981	5'874,396	1'311,493	131,483	53,281	2.2	10.0	40.5
1982	9'417,089	2'000,786	193,437	81,197	2.1	9.7	42.0
1983	17'141,694	3'870,597	387,707	164,529	2.3	10.0	42.4
1984	28'748,889	6'857,215	616,251	251,120	2.1	9.0	40.7
1985	47'391,702	11'068,634	1'237,424	413,947	2.6	11.2	33.4
1986	79'535,605	19'645,676	2'096,278	696,245	2.6	10.7	33.2
1987	193'701,408	50'122,694	5'143,640	1'635,795	2.7	10.3	31.8
1988*	390'451,299	105'402,781	10'678,266	3'640,444	2.7	10.1	34.1
1989	507'617,999	124'086,891	12'369,232	4'233,066	2.4	10.0	34.2
1990	686'405,724	156'179,717	14'927,814	5'442,602	2.2	9.6	36.4
1991	868'219,185	178'728,605	16'502,799	6'073,721	1.9	9.2	36.8
1992	1,029'004,582	208'364,591	18'580,575	7'076,601	1.8	8.9	38.1
1993	1,155'132,189	219'934,044	19'256,816	7'393,366	1.7	8.7	38.4
1994	1,306'301,570	245'012,475	20'604,890	7'948,826	1.6	8.4	38.6
1995	1,678'834,829	350'155,556	26'918,030	10'011,788	1.6	7.7	37.2
1996	2,296'791,704	494'670,500	38'954,204	14'829,306	1.7	7.9	38.1

Fuente : 1976-1984 : INEGI (1986), La Industria Textil y del Vestido en México 1976-1985, México, pp. 25-26.

1985-1987 : INEGI (1991), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 7, 21.

1988-1989 : INEGI (1993), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 7, 20.

1990 : INEGI (1995), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 7, 28.

1991-1996: INEGI (1997), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 7, 34.

* De 1988 a 1996 están en miles de pesos corrientes

Cuadro B - 5

Personal Ocupado de la Industria Textil y del Vestido

(número de trabajadores)

Año	Nacional 1	I. Manuf. 2	ITV 3	Prendas de Vestir 4	Participación		
					5 =3/1	6=3/2	7=4/3
1970	12'863,000	1'726,000	249,210	102,334	1.9	14.4	41.1
1975	15'296,000	2'002,000	269,564	112,084	1.8	13.5	41.6
1976	15'550,000	2'046,000	267,496	114,796	1.7	13.1	42.9
1977	16'238,000	2'051,000	271,272	117,467	1.7	13.2	43.3
1978	16'853,000	2'131,000	274,435	118,207	1.6	12.9	43.1
1979	17'676,000	2'291,000	289,862	120,948	1.6	12.7	41.7
1980	18'795,212	2'416,842	303,222	127,355	1.6	12.5	42.0
1981	20'042,777	2'542,537	309,614	129,609	1.5	12.2	41.9
1982	19'863,193	2'485,284	288,822	123,578	1.5	11.6	42.8
1983	19'571,520	2'309,678	282,199	120,806	1.4	12.2	42.8
1984	20'091,600	360,900	282,415	120,778	1.4	12.0	42.8
1985	21'956,149	2'450,534	428,033	120,791	1.9	17.5	28.2
1986	21'640,084	2'404,084	417,538	113,694	1.9	17.4	27.2
1987	21'867,362	2'429,796	411,560	113,593	1.9	16.9	27.6
1988	22'051,203	2'431,904	400,841	112,845	1.8	16.5	28.1
1989	22'330,855	2'492,720	404,470	116,491	1.8	16.2	28.8
1990	22'536,351	2'510,276	388,864	120,528	1.7	15.5	31.0
1991	26'723,916	3'307,128	531,034	221,290	2.0	16.0	41.6
1992	27'160,072	3'379,765	518,280	220,586	1.9	15.3	42.3
1993	27'467,478	3'346,042	547,290	209,623	2.0	16.3	38.3
1994	27'165,783	3'238,906	497,454	231,336	1.8	15.3	46.5
1995	27'347,482	3'066,717	481,971	232,950	1.8	15.7	48.3
1996	28'281,793	3'289,943	547,958	275,835	1.9	16.6	50.3

Fuente : INEGI (1986), La Industria Textil y del Vestido en México 1976-1985, México, p.32.

1985-1987 : INEGI (1991), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 9, 25.

1988-1989 : INEGI (1993), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 10, 23.

1990 : INEGI (1995), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 12, 35.

1991-1996: INEGI (1997), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 15, 44.

Cuadro B - 6

Producto Interno Bruto en el Distrito Federal del Sector Manufacturero

(miles de nuevos pesos corrientes)

Año	Total	I.Manuf.	ITV	Prendas de Vestir
1985	9'935,376	2'735,533	311,505	169,449
1988	83'371,073	24'642,480	2'621,879	1'557,456
1993	271'271,933	58'517,064	5'558,848	3'208,390

Fuente : INEGI (1997), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 10, 39, 40.

Cuadro B - 7

Indice de Productividad

(1987-1991: Base 1980 = 100, 1992-1996: Base 1993 = 100)

Año	Total Nacional	I. Manufacturera	ITV	Prendas de Vestir
1987	100.0	104.0	95.9	99.1
1988	100.5	107.5	99.2	100.3
1989	102.5	112.4	101.6	100.3
1990	106.1	118.4	105.9	107.2
1991	107.2	123.7	105.8	108.9
1992	99.2	98.6	102.3	107.0
1993	100.0	100.0	100.0	100.0
1994	101.8	106.3	104.8	102.1
1995	98.4	106.8	101.3	95.1
1996	100.1	110.4	103.0	93.6

Fuente :1987-89:INEGI (1993), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp.11, 24.

1990: INEGI (1995), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 14, 39.

1991-1996: : INEGI (1997), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 17,49.

Cuadro B - 8

Importaciones y Exportaciones de la Industria Textil y del Vestido (Sin maquila)

(mill. de dólares)

Año	Importaciones			Exportaciones		
	Nacional	I. Manuf.	ITV	Nacional	I. Manuf.	ITV
1987	12,760.7	10,771.3	171.6	20,656.2	10,588.1	566.2
1988	19,725.3	16,747.0	452.3	20,657.6	12,381.3	626.4
1989	24,475.4	20,802.9	812.4	22,764.9	13,014.1	622.8
1990	32,560.0	28,341.1	1,047.7	26,950.3	14,966.3	632.2
1991	39,942.0	35,473.0	1,394.3	27,120.2	16,750.6	763.9
1992	48,192.6	44,631.5	1,967.5	27,505.5	17,488.7	889.0
1993	51,104.2	45,710.6	2,127.3	30,032.9	20,647.1	981.1
1994	58,879.7	54,843.6	2,349.9	34,612.4	24,805.9	1,150.3
1995	46,274.2	42,705.9	1,341.1	48,338.2	36,289.1	2,066.6
1996	58,964.1	52,970.4	1,732.2	59,079.4	44,105.9	2,684.5

Fuente: 1987-1991:INEGI (1993), La Industria Textil y del Vestido en México, México, p.47.

1992-1996 : INEGI (1997), La Industria Textil y del Vestido en México, México, p. 96.

Cuadro B - 9

Exportación e Importación de Prendas de Vestir, excepto los de punto
(miles de nuevos pesos)

	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Exp.	87,072	103,990	158,881	2'136,524	2'454,431	3'692,271	10'283,057	17'352,967
E.U.	75,813	73,885	117,594	2'079,733	2'398,598	3'638,865	10'093,050	16'929,408
Can.	2,236	6,802	7,923	17,027	14,176	12,340	27,769	64,220
R.U.	4,566	4,647	3,157	2,531	1,982	379	3,048	31,252
Imp.	440,297	735,322	986,048	2'425,860	2'783,913	3'923,387	7'491,868	11'184,190
E.U.	283,311	388,566	540,646	1'663,840	1'968,422	2'920,294	6'589,711	10'482,157
H.K.	62,005	162,926	195,432	404,129	231,554	208,027	170,262	98,852
Pan	27,326	60,359	74,183	72,575	9,755	2,573	446	1,536
Taila	2,967	4,116	5,528	18,589	50,046	64,543	19,715	11,260
Taiw	0	0	17,201	29,105	45,606	41,004	21,001	29,631

Fuente : 1989-1992 : INEGI (1993), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 67, 83.
1993-1996 : INEGI (1997), La Industria Textil y del Vestido en México, México, pp. 112,126
(incluye industria Maq. De exportación)

Cuadro B -10

Producto Interno Bruto en el Distrito Federal de la ITV
(miles de nuevos pesos corrientes)

Concepto	1988	1989	1990	1991	1992
PIB (mil.pesos corrientes)	2'621,879	3'059,535	3'672,085	4'532,472	5'048,076
PIB (% de la Producc. Bruta)	49.9	50.7	51.5	52.3	52.2
Prendas de Vestir					
PIB (mil.pesos corrientes)	1'557,456	1'744,897	2'034,627	2'517,656	2'769,530
PIB (% PIB ITV)	59.4	57.0	55.4	55.5	54.9

Fuente: INEGI y Dpto. del D.F.(1994), Cuentas Económicas del Distrito Federal, p.43

Cuadro B - 11

Industria Textil y del vestido en el Distrito Federal por Tamaño de Empresa

Tamaño	Subsector 32		Rama 3220	
	UE	PO	UE	PO
Microempresa	3,547	13,531	2,272	6,776
Pequeña	776	29,160	497	14,642
Mediana	111	17,410	72	8,713
Grande	49	20,332	32	10,205
Total	4,483	80,433	2,873	40,336

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos tomados de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Reporte proporcionado por el Lic.

Los datos están basados en la clasificación anterior de tamaño de empresa. El número total de MYPE no ha variado, pero sí su composición. El No. de establecimientos de la microempresa se ha incrementado en 1.6% aprox.

A N E X O "C"

CORRIDAS EN EL SPSS

Cuadro C1

Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V19 y V25

Vende sus confecciones porque sus precios son menores que los de su competencia * Sus confecciones tienen algo exclusivo que los otros no tienen Crosstabulation

			Sus confecciones tienen algo exclusivo que los otros no tienen		Total
			Si	No	
Vende sus confecciones porque sus precios son menores que los de su competencia	En desacuerdo	Count	21	3	24
		% of Total	22.8%	3.3%	26.1%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Count	22	12	34
		% of Total	23.9%	13.0%	37.0%
	De acuerdo	Count	20	14	34
		% of Total	21.7%	15.2%	37.0%
Total	Count	63	29	92	
	% of Total	68.5%	31.5%	100.0%	

Fuente: Datos procesados en el SPSS

Cuadro C2

Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables : V15 y V25

Distribuye sus confecciones a través de * Sus confecciones tienen algo exclusivo que los otros no tienen Crosstabulation

Count		Sus confecciones tienen algo exclusivo que los otros no tienen		Total
		Si	No	
Distribuye sus confecciones a través de	Tiendas departamentales	11	7	18
	Mayoristas	5	4	9
	Almacenes	1	5	6
	Directo al consumidor	7	2	9
	Minoristas	3		3
	May. y Min.	1		1
	Tiendas dep. y Almacenes	7		7
	Tiendas dep., alm. y dir. cons.	1		1
	May.,dir.cons. y Min.	5	1	6
	Todos	5		5
	Dir. Cons. y Min.	1		1
	TD,May.,Min.,y Almac.	2	2	4
	TD y May.	6	1	7
	TD y Minoristas	2	2	4
	TD,May.,y Almacenes	3	3	6
	TD,May. y Dir.Cons.	2	1	3
	TD,Dir.Cons. y Min.	1	1	2
	Total	63	29	92

Fuente: Datos procesados en el SPSS

** $X_{11} = 11 \longrightarrow 11 / 92 = 0.119$

Cuadro C3

Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V34 y V28

Crosstab

			Su empresa tiene centros de distribución fuera del D.F.		Total
			Si	No	
Su empresa tiene franquicias	Si	Count	6	4	10
		% of Total	6.5%	4.3%	10.9%
	No	Count	11	71	82
		% of Total	12.0%	77.2%	89.1%
Total		Count	17	75	92
		% of Total	18.5%	81.5%	100.0%

Fuente: Datos procesados en el SPSS

Cuadro C4

Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables : V28 y V36

Su empresa tiene centros de distribución fuera del D.F. * Su empresa se uniría con otras de la misma rama para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado
Crosstabulation

			Su empresa se uniría con otras de la misma rama para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado		Total
			Si	No	
Su empresa tiene centros de distribución fuera del D.F.	Si	Count	11	6	17
		% of Total	12.0%	6.5%	18.5%
	No	Count	42	33	75
		% of Total	45.7%	35.9%	81.5%
Total		Count	53	39	92
		% of Total	57.6%	42.4%	100.0%

Fuente: Datos procesados en el SPSS

Cuadro C5

Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables : V34 – V36

Su empresa tiene franquicias * Su empresa se uniría con otras de la misma rama para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado Crosstabulation

			Su empresa se uniría con otras de la misma rama para formar una empresa más grande y así obtener ventajas en el mercado		Total
			Si	No	
Su empresa tiene franquicias	Si	Count	5	5	10
		% of Total	5.4%	5.4%	10.9%
	No	Count	48	34	82
		% of Total	52.2%	37.0%	89.1%
Total	Count	53	39	92	
	% of Total	57.6%	42.4%	100.0%	

Fuente: Datos procesados en el SPSS

Cuadro C6

Tabla de Contingencia para Describir Conjuntamente las Variables: V51 y V53

Su empresa distribuye sus confecciones a través de agencias * Adquisición de materia prima y materiales Crosstabulation

			Adquisición de materia prima y materiales			Total
			Lo produzco	Lo compro	Una parte lo compro y otra lo produzco	
Su empresa distribuye sus confecciones a través de agencias	Si	Count		18	2	20
		% of Total		19.6%	2.2%	21.7%
	No	Count	1	63	8	72
		% of Total	1.1%	68.5%	8.7%	78.3%
Total	Count	1	81	10	92	
	% of Total	1.1%	88.0%	10.9%	100.0%	

Fuente: Datos procesados en el SPSS