

00.661
27

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

Caracterización de la Planeación Estratégica en las Empresas Medianas del Sector Textil en el D.F.

T E S I S

PRESENTADA POR:
VICTOR ISRAEL MIRANDA HERNANDEZ

PARA OBTENER EL GRADO DE:
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)**

DIRIGIDA POR:
M.I.S. NAPOLEÓN SERNA SOLÍS

201096





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.

Índice

Introducción	5
1. La planeación estratégica en las empresas mexicanas	8
1.1 La administración en México	8
Las organizaciones en México	9
1.2 Estudios de planeación en México	10
1.3 Situación actual de la administración y planeación estratégica en México	11
Situación actual de la administración en México	11
Situación actual de la planeación estratégica en México	13
2. La planeación estratégica en las empresas textiles en México	13
2.1. Importancia del sector textil en México	13
Antecedentes	13
Volúmenes de producción	14
Población económicamente activa	15
Contribución al Producto Interno Bruto	15
Importancia del sector textil en México	16
Por qué el sector textil	16
2.2 La planeación estratégica textil en México	16
Función de la Cámara Nacional de la Industria Textil	16
Función de la Secretaría de Economía	18
Función del Bancomext	18
Función de Nafin	19
Otros estudios de planeación estratégica	20
Que caracteriza a la planeación estratégica en México hoy	20
2.3 La importancia del D.F. en la Producción y comercialización de la Industria Textil	20
Importancia del distrito Federal	20
Población económicamente activa	21
Contribución al Producto Interno Bruto	21
Localización	21

2.4	Caracterización de la planeación estratégica en las empresas medianas textiles del D.F.	22
3.	El Problema de la caracterización de planeación estratégica	24
3.1	Planteamiento general del problema	24
3.2	Modelo de Planeación	26
3.3	Planteamiento de hipótesis descriptivas	30
4.	Metodología	31
4.1	Tipo de estudio, diseño de investigación, muestra	31
4.2	Instrumento de obtención de información	32
4.3	Validación del instrumento	33
4.4	Procesamiento de información	34
5	Obtención de datos	34
5.1	Diseño del instrumento	34
5.2	Tamaño de la muestra	56
6	Análisis de datos	57
6.1	Características de las Empresas Estudiadas	57
6.2	Análisis de la Visión	59
6.3	Análisis de la Misión	60
6.4	Imagen Corporativa	61
6.5	Filosofía y Desarrollo de Valores Organizacionales	61
6.6	Aspectos de Mercado y Comercialización	62
6.7	Productos y Servicios	65
6.8	Las Fuerzas Competitivas en la Industria	66
6.9	Aspectos Económico – Financieros	67
6.10	Tecnología, Planta y Equipo	69
6.11	Información	70

6.12	Factor Humano	71
6.13	Peligros	72
6.14	Análisis de Fortalezas y Debilidades	79
6.15	Análisis de las Estrategias	82
	Conclusiones Generales	86
	Conclusiones Asociadas a las Hipótesis	91
	Bibliografía	94
	Anexos	98

Introducción

La presente investigación está enfocada a estudiar las características de planeación estratégica que poseen las empresas textiles medianas del distrito federal, cabe destacar que es breve y concreta y únicamente indica los aspectos más relevantes de dicha filosofía administrativa, por lo que se incluye un análisis de diversos elementos en materia de administración, planeación estratégica, datos estadísticos, justificación del porqué el sector textil y el distrito federal, metodología utilizada, instrumentos de medición, análisis de datos y las conclusiones finales, entre otras. Se le dio un orden y secuencia que facilitará el entendimiento hacia el lector, asimismo esperamos que contribuya a los estudios de administración¹ en nuestro país, y nos proporcione un panorama actual y verídico sobre este tipo de empresas, a fin de que sirva de referencia a otras investigaciones futuras del mismo sector industrial.

En el capítulo primero se incluyen temas de manera general sobre cuál es la situación actual de la administración en México, así como el respectivo estado de las organizaciones; también incluye una referencia de otros estudios de planeación, para así conocer qué situación impera actualmente en la administración y planeación estratégica de este país.

En el capítulo segundo se destacan aspectos de la industria textil como los antecedentes, volúmenes de producción, población económicamente activa, contribución al producto interno bruto para así justificar el porqué de la elección e importancia de dicho sector industrial. También incluye una explicación breve de los organismos públicos y privados que ayudan a la planeación en el sector textil tales como la Cámara Nacional de la Industria Textil, Secretaría de Economía, Bancomext, Nafin, para determinar qué caracteriza a la Planeación Estratégica en México hoy. Se continúa con la importancia que tiene el D.F., en la producción y comercialización de la industria textil refiriendo el número de empresas, población económicamente activa, contribución al producto interno bruto y su respectiva localización.

¹ Dentro de la Administración se estudió la filosofía de Planeación Estratégica.

Para finalizar el presente capítulo se realiza una caracterización de la planeación estratégica en las empresas medianas textiles del D.F., con base en los elementos anteriores.

Por lo anterior en el capítulo tercero se establece el planteamiento general del problema del cual se desprenden los objetivos, la formulación del problema, las respectivas preguntas de investigación y se incluye un cuadro de interrelaciones para indicar la conexión existente entre estos elementos. Este capítulo también contiene con el modelo de planeación que se utilizó para definir qué factores deberían de estudiarse y así obtener una caracterización, es importante destacar que el modelo del marco normativo fue un conjunto de elementos de autores destacados que se fusionaron para definir el utilizado en esta investigación², además contiene la definición e importancia de planeación estratégica, y finaliza con el planteamiento de las hipótesis.

El capítulo cuarto está enfocado a enmarcar los lineamientos metodológicos de esta investigación, por lo que contiene el tipo de estudio, diseño de investigación, delimitación de la población y tipo de muestra utilizada. Una vez realizado lo anterior se explica cuál fue el instrumento de medición, así como su respectiva validación. Se finaliza con una explicación breve del procesamiento de información.

También incluye los instrumentos de medición y el número de empresas que se estudiaron a partir de la aplicación de la muestra los cuales se ubican en el capítulo quinto.

El capítulo sexto es la parte medular de esta tesis, ya que contiene el análisis de datos, es decir, las características de planeación estratégica de las empresas medianas textiles del D.F., sobre los siguientes aspectos: características de las empresas estudiadas, análisis de la visión, análisis de la misión, imagen corporativa, filosofía y desarrollo de valores organizacionales, aspectos de mercado y comercialización, productos y servicios, las fuerzas competitivas en la industria, aspectos económico – financieros, tecnología, planta y equipo, información, factor humano, peligros, análisis de fortalezas y debilidades

² Dicho modelo se incluye en el punto 3.2 de esta investigación así como la referencia de dónde se extrajo.

y análisis de las estrategias; cabe destacar que los mismos se analizarán detenidamente en el capítulo indicado.

En base a los resultados del capítulo sexto se llegaron a las conclusiones generales y a las asociadas a las hipótesis, las cuales contienen diversos comentarios personales derivados de los resultados obtenidos.

1. La planeación estratégica en las empresas mexicanas

1.1. La administración en México

En México han sido escasos los intentos para elaborar un modelo de administración más acorde con las necesidades socioeconómicas y culturales del país.³ Se han aportado pocos estudios por los profesionales de la administración para mejorar la posición competitiva del país en el nivel internacional.⁴

Asimismo han sido escasas las empresas que han entendido que la mayoría de los cambios exigidos por la modernidad industrial en Latinoamérica ha sido producto de la globalización y los cambios crecientes y constantes del mercado internacional, por lo que se exige un sistema de administración apropiado a las características de América Latina y en el cuadro siguiente se consideran los cambios o tendencias que han mostrado mayores beneficios que costos:⁵

De:	A:
Modelo Agrícola semi-industrial	Industrialización intensiva
Sociedad tradicional	Sociedad moderna
Rurales	Urbanos
Agricultores y campesinos	Industriales, ingenieros, técnicos, obreros
Tecnologías artesanales	Tecnología científica
Producción manual	Producción automática
Mercado local	Mercado internacional
Producción y consumo restringido	Producción y consumo ilimitado
Organización familiar	Organización empresarial
Colectivismo	Individualismo
Tradición y estabilidad	Cambio y modernización
Estabilidad social	Movilidad social
Aprendiz de taller	Estudiante universitario y tecnológico ³

³ Instituto Tecnológico de Estudios Superior de Monterrey, Ideas Actuales Sobre Control de Calidad. Versión 2.0 México, Monterrey, 1992. pág. 5

⁴ Cunningham, Aldag, Swift. Introducción a la administración. Ed. Iberoamérica. Edición en Español. México D.F. 1993. pág. 108

⁵ Instituto Tecnológico de Estudios Superior de Monterrey, Op. cit. pág. 7

Existe en México, un retraso en relación con el desarrollo académico y profesional de la Administración en el mundo industrializado, particularmente Estados Unidos. Pero la dimensión de este retraso depende del enfoque o escuela administrativa desde donde lo juzguemos; por ejemplo, si adoptamos la escuela conductual, la administración consiste principalmente en dirigir y organizar el trabajo de los demás y, aunque los científicos de la conducta han trabajado arduamente para aplicar sus teorías en los medio laborales, los jefes de todo el mundo dirigen a sus subordinados más de acuerdo con las formas aprendidas en la infancia y la juventud (determinadas por la cultura y el pasado psicosocial), que con las teorías de las relaciones humanas, de la comunicación interpersonal o del conductismo, por más sensatas que estas parezcan⁶. Por lo anterior, los avances reales de la administración son todavía modestos y por esa razón nos separa un abismo.

Sin embargo, si analizamos los adelantos obtenidos en algunas ramas de la administración directiva (mercadotecnia), ingenieril (planeación y control de operación) y sistémico (modelaje cultura, competitividad, calidad total), el retraso mexicano es considerablemente serio.

La necesidad de opciones administrativo organizacionales más adecuadas a las necesidades y condiciones de México y los mexicanos es evidente.

Las organizaciones en México

Una crítica muy común en las organizaciones actuales de México y América Latina acerca de su tipo de administración, es que han adaptado modelos administrativos extranjeros a sus empresas. En estudios recientes⁷ se afirma que en los países subdesarrollados, los currícula de las instituciones de educación superior con frecuencia transmiten conocimientos irrelevantes pues no corresponden a las necesidades locales y que tal conocimiento -proviene de los países desarrollados- es incorporado acríticamente, contribuyendo así a mantener y aumentar la dependencia técnico-cultural de los subdesarrollados.

⁶ Ibidem. pág. 15

⁷ Ornelas Carlos. El Sistema Educativo Mexicano, La transición de Fin de Siglo. Centro de Investigación y Docencias Económicas. México D.F. 1998. pág. 178

El problema radica en que no se aplica de manera eficiente a fenómenos característicos propios de México y América Latina, ya que es evidente la necesidad de partir de lo ya descubierto, es decir, de conocer y expropiar los conocimientos desarrollados por otros. Algunos estudios practicados en México⁸ demuestran que la mayoría de las universidades e instituciones educativas no transmiten conocimientos aplicables a la realidad administrativa, laboral y organizacional, pues no corresponden con las necesidades del empresario nacional.

Es evidente que las organizaciones empresariales, así como las educativas utilizan filosofías administrativas, (principalmente la micro, pequeña y mediana empresa), adaptadas y ciertamente obsoletas, dado que la transmisión del conocimiento y la aplicación del mismo es sumamente problemática.

A lo anterior se le agrega la negativa de empresarios familiares que se oponen rotundamente a adoptar medidas o tendencias significativas de administración para el mejoramiento de su empresa. Esto se debe a que los administradores no ofrecen de manera real avances estratégicos acordes a las condiciones y requerimientos de México.⁹

Sin embargo, se debe señalar que algunos de los empresarios y administradores de las organizaciones tradicionales empiezan a fomentar profundas reformas en sus estrategias de administración y buscan abatir sus costosas e ineficientes burocracias. Se empieza a comprender que las organizaciones más productivas son las que logran mayor afinidad con el contexto y con la cultura de sus integrantes.¹⁰

1.2. Estudios de planeación en México

Los estudios más abundantes en materia de planeación corresponden al sector gubernamental, fundamentalmente enfocados a la programación-presupuestación del ejercicio de los recursos públicos, y los estudios de planeación para las empresas

⁸ Ramírez Padilla. Empresas Competitivas. 1ª. ed. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México, D.F., 1997. pág. 52

⁹ Esta aseveración la realizo según declaraciones de funcionarios de la Cámara Nacional de la Industria Textil.

¹⁰ Picaso Gabriel. La administración en desarrollo, trabajo de la UNAM, FCA, DEP, para la materia de propedéutico de administración

privadas se efectúan fundamentalmente por despachos o consultorías¹¹, asimismo, existen estudios escasos de planeación en tesis de licenciatura, maestrías y doctorados, aclarando que en el caso del sector textil ninguno de ellos trata la Planeación Estratégica.¹²

Sin embargo, la existencia misma de la Cámara Nacional de la Industria Textil, sugiere una planeación en este sector, ya que como representante de todas las empresas de ese ramo industrial tiene a su cargo diversas acciones en beneficios de las anteriores.

1.3. Situación actual de la administración y planeación estratégica en México

Situación actual de la administración en México

En un estudio realizado por la profesora canadiense Eva Ckras,¹³ quien realizó entrevistas profundas a ejecutivos mexicanos y extranjeros en empresas de las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey, se encontraron tres mitos comunes de este tema:

- Lo que funciona bien en Estados Unidos debe funcionar bien en México;
- Lo nuevo y lo moderno es lo más efectivo;
- La manera norteamericana de administrar es buena y la mexicana es mala. Cuidándose de no caer en estas generalizaciones, la investigadora detecto un conjunto de problemas clave de los administradores.

No hay transferencia ni aplicación de conocimientos avanzados de administración. Aunque los administradores conocen los principios y técnicas administrativas modernas no se notan acciones concretas ni se transmiten convenientemente a los subordinados.

¹¹ Me gustaría mencionar que gran parte de los estudios elaborados por despachos privados no son publicados ni difundidos por el hecho de mantener la confidencialidad de los datos de las empresas estudiadas con respecto a su competencia.

¹² Para hacer esta última afirmación me baso en las entrevistas que realicé a los funcionarios (Lic. Gerardo Aguilar e Ing. Víctor Ramos) de la Cámara Nacional de la Industria Textil encargados de asesorar a las empresas en temas administrativos, los cuales me mencionan que ellos no tienen conocimiento de que existan trabajos desarrollados de planeación estratégica en su sector.

¹³ Quiero destacar que elegí a esta autora ya que es uno de los estudios más completos en cuanto a escuelas del comportamiento realizadas en las empresas mexicanas.

Esto significa que existe una separación nociva entre la teoría y la práctica y entre planes y acciones.

Delegar sin responsabilidad es práctica común y corriente. El administrador mexicano no se ha convencido de la importancia organizacional de delegar responsabilidades junto con la autoridad para ejecutar y decidir. Los dirigentes parecen conservar el poder para protegerse contra las fallas del subordinado, es decir, permanece la desconfianza hacia los delegados. "Echar culpas y buscar culpables es práctica frecuente en organizaciones mexicanas". Lo anterior podría mostrar baja autoestima.

Existe resistencia contra dos conceptos elementales de la administración moderna: el seguimiento y el control. Los administradores mexicanos son muy susceptibles a la crítica, así como a la retroalimentación e influencias de los subordinados. Las opiniones divergentes suelen considerarse como indisciplinas o opiniones divergentes suelen considerarse como indisciplinas o faltas de respeto. Es frecuente encontrar en México resentimientos contra el ser "ser checados o ser criticados". Al mismo tiempo se observa la costumbre de "rendir cuentas o reportarse" como maneras de quedar o estar bien con los superiores.

La contratación y los ascensos de personal suelen basarse en nexos de parentesco y compadrazgo, influencias políticas y servicio leal, es decir, no se valoran suficientemente los conocimientos y logros objetivos del trabajador.

La autoridad y el control se concentran en la cumbre porque hay temor a perder el control de la empresa.

No existe convicción suficiente para lograr realmente que la capacitación y desarrollo del personal sea congruente con las necesidades organizacionales e individuales.

Las características típicas del gerente tradicional mexicano (de estilo X), cuya presencia es más frecuente en organizaciones pequeñas y medianas que en grandes, son las siguientes:

- ◆ Delega responsabilidades como tareas, sin autoridad.
- ◆ Exige devoción y respeto incondicional de subalternos.

- ◆ No tolera críticas
- ◆ Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.
- ◆ No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subordinados.
- ◆ Confía en el familismo y amiguismo.
- ◆ Suele ser paternalista
- ◆ Acostumbra planear en escenarios estables.
- ◆ Es desconfiado de los demás.

Lo anterior denota que los administradores mexicanos tienden hacia la centralización, confían más en la autoridad formal que en la cooperación participativa y padecen de baja auto motivación y sentido de desarrollo.

Situación actual de la planeación estratégica en México

La principal inferencia que puede hacerse con base en la argumentación de este primer capítulo, se relaciona con el hecho de que la situación actual de la planeación estratégica en México ha sido muy poco explorada. Asimismo, puede afirmarse que la bibliografía referente a ejemplos reales de aplicación de la planeación estratégica son muy limitados y se enfocan a grandes empresas o trasnacionales

2. La planeación estratégica en las empresas textiles en México

2.1. Importancia del sector textil en México

Antecedentes

El sector de las industrias textil, del vestido y del calzado es uno de los que más se han mundializado. Como consecuencia de este fenómeno, cada vez más rápido desde hace unos años, la distribución mundial de la producción y del comercio ha cambiado radicalmente en los dos últimos decenios. La redistribución mundial de la industria textil se inició a finales del decenio de 1960 con la expansión de nuevos centros de producción en México y Asia. En ciertos casos, especialmente en el Asia meridional, los países productores iniciaron sus actividades ensamblando telas importadas y, progresivamente, se organizó una industria textil nacional. Muchos países en desarrollo imitaron esta estrategia "ascendente" de

- ◆ No tolera críticas
- ◆ Es muy celoso de su imagen y prestigio personal.
- ◆ No está dispuesto a escuchar ideas y opiniones de subordinados.
- ◆ Confía en el familismo y amiguismo.
- ◆ Suele ser paternalista
- ◆ Acostumbra planear en escenarios estables.
- ◆ Es desconfiado de los demás.

Lo anterior denota que los administradores mexicanos tienden hacia la centralización, confían más en la autoridad formal que en la cooperación participativa y padecen de baja auto motivación y sentido de desarrollo.

Situación actual de la planeación estratégica en México

La principal inferencia que puede hacerse con base en la argumentación de este primer capítulo, se relaciona con el hecho de que la situación actual de la planeación estratégica en México ha sido muy poco explorada. Asimismo, puede afirmarse que la bibliografía referente a ejemplos reales de aplicación de la planeación estratégica son muy limitados y se enfocan a grandes empresas o trasnacionales

2. La planeación estratégica en las empresas textiles en México

2.1. Importancia del sector textil en México

Antecedentes

El sector de las industrias textil, del vestido y del calzado es uno de los que más se han mundializado. Como consecuencia de este fenómeno, cada vez más rápido desde hace unos años, la distribución mundial de la producción y del comercio ha cambiado radicalmente en los dos últimos decenios. La redistribución mundial de la industria textil se inició a finales del decenio de 1960 con la expansión de nuevos centros de producción en México y Asia. En ciertos casos, especialmente en el Asia meridional, los países productores iniciaron sus actividades ensamblando telas importadas y, progresivamente, se organizó una industria textil nacional. Muchos países en desarrollo imitaron esta estrategia "ascendente" de

industrialización y, desde hace veinte años, el volumen de la producción textil crece a un ritmo medio de aproximadamente 1,2% en el mundo, frente a un 2,7% en los países en desarrollo y hasta un 3,7% en los países asiáticos en desarrollo. No obstante, los países desarrollados consiguieron mantener una industria textil viable, principalmente en la gama superior del mercado, mediante medidas de reestructuración y de modernización. La industria textil, concentrada en un principio en los países industrializados y posteriormente en países subdesarrollados (como es el caso de México), se extendió por "oleadas". En los 20 últimos años, la mayor competencia de los países de salarios bajos hizo disminuir esta actividad en la mayoría de los países industrializados (por ejemplo, en la Comunidad Europea, el índice de producción del vestido – base = 100 en 1973 -- bajó en 1992 a 79,8). Los índices de producción en el caso de México se muestran a continuación.

Volúmenes de producción

Los volúmenes de producción de la industria textil se han comportado de acuerdo a los siguientes índices que se muestran en el cuadro:

Índice de volumen de la producción de la industria textil
Base 1995 = 100

Año	Mes	Índice de crecimiento	Crecimiento porcentual real comparado con 1995
1998	Enero	97.50	-2.5
	Febrero	103.00	3
	Marzo	106.80	6.8
	Abril	98.40	-1.6
	Mayo	105.40	5.4
	Junio	104.30	4.3
	Julio	112.30	12.3
	Agosto	122.20	22.2
	Septiembre	113.50	13.5
	Octubre	121.40	21.4
	Noviembre	123.80	23.8
	Diciembre	104.60	4.6
1999	Enero	109.10	9.1
	Febrero	112.80	12.8
	Marzo	108.20	8.2
	Abril	122.90	22.9
	Mayo	119.40	19.4
	Junio	118.60	18.6
	Julio	123.60	23.6

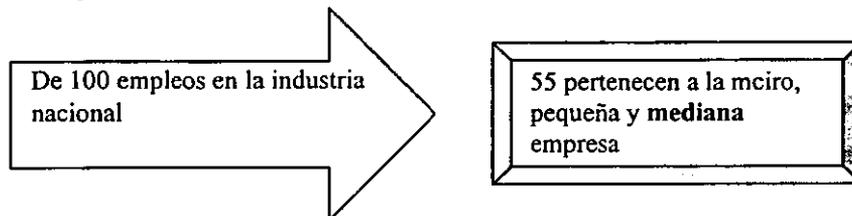
	Agosto	129.80	29.8
	Septiembre	126.00	26
	Octubre	130.80	30.8
	Noviembre	127.80	27.8
	Diciembre	108.60	8.6
2000	Enero	98.40	-1.6
	Febrero	119.40	19.4
	Marzo	128.10	28.1
	Abril	117.30	17.3
	Mayo	112.40	12.4
	Junio	no disponible	
	Julio	no disponible	
	Agosto	no disponible	
	Septiembre	no disponible	
	Octubre	no disponible	
	Noviembre	no disponible	
	Diciembre	no disponible	

14

Este cuadro nos muestra el comportamiento de la industria textil en cuanto a crecimiento y decremento porcentual en base a 1995, lo que indica que variaciones diversas en cuanto a su producción y los avances no resultan ser significativos.

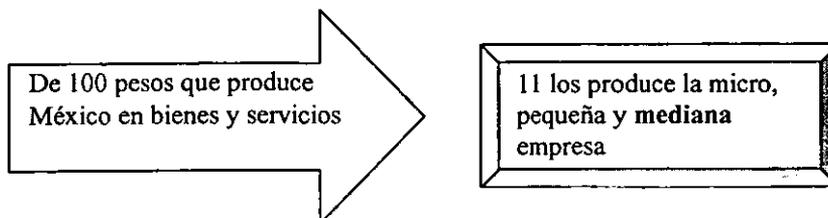
Población económicamente activa

Las micro, pequeñas y medianas absorben cerca del 50% de la población económicamente activa.¹⁵



Contribución al Producto Interno Bruto

La contribución en el PIB por parte de las micro, pequeñas y medianas es alrededor del 11%.¹⁶



¹⁴ Banco de México, Indicadores Económicos. Carpeta electrónica. Junio 2000. Cuadro II-5

¹⁵ Ibidem. Cuadro II-17

¹⁶ Ibidem. Cuadro IV-6

Importancia del sector textil en México

El sector textil es un importante sector económico en nuestro país ya que hasta abril del presente año Contribuyó al PIB en \$22,9636,100.00 de pesos de un total de \$1,423,550,900.00 pesos, es decir el 1.6%. (casi lo que el gobierno federal destina a la educación). También emplea aproximadamente al 4.31% del total de la población económicamente activa nacional. Por lo anterior genera una gran cantidad de empleos y recursos económicos.

Por qué el sector textil¹⁷

Según las cifras del Banco de México y declaraciones de los funcionarios de la Canaintex, anteriormente referidas, muchas empresas, fundamentalmente micro, pequeñas y medianas se encuentran en crisis y su contribución al Producto Nacional e Interno Bruto ha disminuido considerablemente en los años anteriores; también se percibe una inquietante variación en los índices de producción. Es importante agregar que dentro de las necesidades sociales, después del comer, tener donde vivir sigue el vestir, por lo que se puede considerar otro aspecto importante para la elección de su estudio.¹⁸

2.2. La planeación estratégica textil en México

A continuación se incluye una descripción de los apoyos que otorgan organizaciones gubernamentales (Secofi, Bancomext, Nafin) para el mejor desempeño de las actividades de las empresas, incluyendo las textiles; también contiene los apoyos de una organización no gubernamental (Canaintex). De lo anterior se puede inferir, que al existir organizaciones que auxilien a estas empresas, hay indicios de planeación.

Función de la Cámara Nacional de la Industria Textil

La Cámara Nacional de la Industria Textil, busca fomentar el crecimiento de su sector y

¹⁷ En el cuadro 1 (ver anexo 1) se muestra el personal que ocupa la mediana empresa (sector textil sombreado) en el Distrito Federal y a nivel nacional, así como su respectiva representatividad y por sectores productivos que es importante dado el nivel de trabajos que proporciona.

¹⁸ Me gustaría agregar, que a la llegada de los españoles y con la conquista de México, Hernán Cortés fundó los primeros telares, lo que constituyó el inicio de la industria textil en nuestro país.

proporcionar las herramientas de apoyo en el desarrollo de las empresas. Para cumplir su objetivo, la CANAINTEX, como institución de servicio, ha implementado un proceso de cambio estructural para atender las actividades de sus afiliados a través de una amplia variedad de servicios.

La CANAINTEX cuenta con una serie de publicaciones periódicas y servicios con los cuales mantiene un flujo permanente de comunicación e información con sus afiliados a fin de apoyar sus acciones de desarrollo.

Es importante que la Canaintex cuenta con el Centro de capacitación y adiestramiento textil, (CATEX) y el Instituto de normalización textil que tienen las siguientes funciones:

Servicios:

- Consultoría en Calidad Total
- Consultoría en Aseguramiento de Calidad
- Auditorías de Calidad
- Consultorías en Productividad:
- Consultorías en Seguridad e Higiene
- Consultoría en Capacitación y Adiestramiento
- Servicios Especiales
- Normalización
- Certificación
- Capacitación
- Asesoría
- Cursos
- Asesoría Jurídica
- Asesoría fiscal

Función de la Secretaría de Economía¹⁹

La Secretaría de Economía brinda servicios fundamentalmente a las empresas textiles en los siguientes rubros:

- Aranceles
- Tecnología
- Asociacionismo
- Capacitación
- Competitividad
- Compras al sector público
- Desarrollo de proveedores
- Financiamiento
- Materia fiscal y aduanas
- Información estadística
- Normalización y calidad
- Promoción de exportaciones
- Promoción externa

También es importante destacar que la Secretaría de Economía elaboró el Programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria textil y de la confección.

Función del Bancomext

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) realiza su actividad de promoción del sector exportador respondiendo con eficiencia y flexibilidad a los requerimientos de las empresas. De esta manera, hoy en día el Banco se distingue como una institución sólida, tanto en su estructura financiera, como en la amplitud y calidad de sus servicios a través de sus oficinas en México y en el extranjero.

El Banco Nacional de Comercio Exterior difunde, promueve los productos textiles mexicanos de manera internacional, a través de múltiples foros y contactos tanto a nivel

¹⁹ Antes Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

nacional como en el extranjero tales como: COMPEX (SECRETARÍA DE ECONOMÍA), consejerías comerciales, (BANCOMEXT), consejerías comerciales; asimismo brinda asesoramiento logístico y capacitación en materia de exportaciones, clasificación arancelaria, tramites de exportaciones, padrón de importadores, tratados de libre comercio, certificados de origen, informa y proporciona formatos de los programas de promoción a las exportaciones (PITEX, ECEX, ALTEX, Maquiladora y Draw Back) que maneja la Secretaría de Comercio.

También realiza el análisis estadístico de comercio exterior y la glosa de documentos de las importaciones de textiles, con el fin de detectar practicas desleales, subvaluación, triangulación de mercancías, a través del programa de control aduanero.

Función de Nafin

A Nacional Financiera se le concibe como banca de fomento y se le faculta para operar como tal, de modo que contribuya a desarrollar el mercado de valores, a financiar actividades industriales básicas, y a participar como Agente Financiero del Gobierno Federal.

Nacional Financiera ha tenido una participación significativa en el proceso de desarrollo de la actividad industrial, apoyando de manera especial a los proyectos de las micro, pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera, y a proyectos de gran impacto económico.

Nacional Financiera tiene como objetivo fundamental coadyuvar a la preservación de la planta productiva, e impulsar la realización de proyectos de inversión viables que estimulen la generación de empleo y el crecimiento económico, a través de las siguientes líneas de acción:

- Facilitar el acceso al financiamiento a empresas micro, pequeñas y medianas;
- Dar prioridad al desarrollo de la industria manufacturera;

- Apoyar proyectos de grandes empresas que favorezcan la articulación de cadenas productivas y el desarrollo de micro, pequeños y medianos proveedores;
- Brindar asesoría, capacitación y asistencia técnica;
- Desarrollar actividades de ingeniería financiera y banca de inversión, que permitan el acceso de las empresas al mercado de valores nacional e internacional; y
- Fomentar alianzas estratégicas.

Otros estudios de planeación estratégica

Se han elaborado estudios referentes en temas administrativos por parte de los organismos anteriores pero no existe alguno que trate específicamente de la planeación estratégica como instrumento para mejorar su competitividad, calidad, importaciones, estructura interna, entre otros.

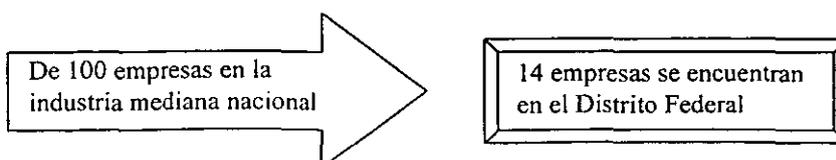
Que caracteriza a la Planeación estratégica en México hoy

Actualmente las empresas nacionales y fundamentalmente las textiles no cuentan con estudios publicados que ilustren los logros y aplicaciones de la planeación estratégica, por lo que se encuentra muy por debajo de otras filosofías administrativas utilizadas. Y el nivel de conocimiento y aplicación es muy limitado a las empresas nacionales y específicamente a las textiles.

2.3. La importancia del D.F. en la producción y comercialización de la Industria Textil número de empresas

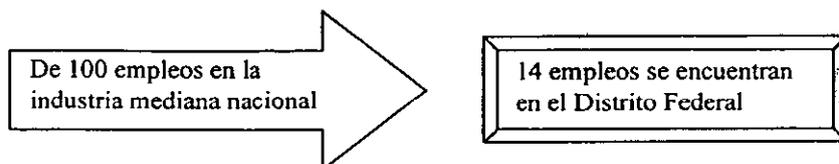
Importancia del Distrito Federal

Del 100 por ciento del total de empresas medianas en todo el país el 14% de éstas se ubican en el Distrito Federal.



Población económicamente activa en el Distrito Federal ²⁰

El porcentaje de empleos que absorbe la empresa mediana en el Distrito Federal representa el 14% con respecto al nivel nacional,



Contribución al Producto Interno Bruto de Empresas Textiles en el D.F.

El sector textil en el Distrito Federal es un importante sector económico ya que hasta abril del año 2000 Contribuyó al PIB en \$199,297,126.00 de pesos.

Localización

Actualmente las empresas textiles se encuentran ubicadas en los distintos estados de la república y mencionan a continuación.

- ✓ Aguascalientes
- ✓ Baja California
- ✓ Baja California Sur
- ✓ Campeche
- ✓ Coahuila
- ✓ Colima
- ✓ Chiapas
- ✓ Chihuahua
- ✓ Distrito Federal
- ✓ Durango
- ✓ Guanajuato
- ✓ Guerrero
- ✓ Hidalgo
- ✓ Jalisco
- ✓ Edo. de México
- ✓ Michoacán
- ✓ Morelos
- ✓ Nayarit

²⁰ En el cuadro 2 (ver anexo 1) muestra de manera más detallada el número de empresas medianas en el D.F., por sector industrial y a nivel nacional, así como su respectiva representatividad.

- ✓ Nuevo León
- ✓ Oaxaca
- ✓ Puebla
- ✓ Querétaro
- ✓ Quintana Roo
- ✓ San Luis Potosí
- ✓ Sinaloa
- ✓ Sonora
- ✓ Tabasco
- ✓ Tamaulipas
- ✓ Tlaxcala
- ✓ Veracruz
- ✓ Yucatán
- ✓ Zacatecas

En el Distrito Federal se encuentran ubicadas en 16 delegaciones políticas.

2.4 Caracterización de la planeación estratégica en las empresas medianas textiles del D.F.

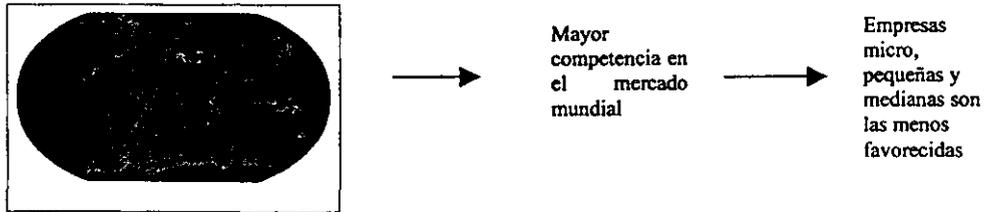
En la actualidad sabemos la problemática que sufren nuestras empresas debido a los cambios en el mercado y no contamos con diagnósticos actuales y estudios de las empresas mexicanas para observar su situación y ver de alguna manera que avance han tenido en su manera de administrar.

En nuestro país la globalización se ha dado de una manera crítica para nuestras empresas, ya que nos encontramos en vías de desarrollo y las tecnologías administrativas que utilizamos se encuentran muy rezagadas. Por lo general sabemos que parte de la cultura de nosotros los mexicanos es vivir al día y no nos preparamos y preocupamos para enfrentar los cambios futuros.

Las empresas micro, pequeñas y medianas, resultan más afectadas y no pueden enfrentar la competencia de empresas transnacionales y los cambios drásticos en el mercado. Uno de los puntos que considero de mayor importancia es averiguar o caracterizar que instrumentos administrativos (planeación estratégica)²¹ utilizan a la fecha las empresas para seguir manteniendo su sostenimiento en el mercado y poder apreciar

²¹ Elegí como filosofía administrativa la planeación estratégica ya que como sabemos los cambios drásticos del mercado orillan a las empresas a tomar un enfoque prospectivo, el cual ofrece la antes mencionada.

si realmente el modo de administrar ha evolucionado o nos encontramos todavía rezagados.



Sabemos que para lograr avances en cualquier campo del conocimiento es necesario saber la posición y situación en la cual nos encontramos. A la fecha los estudios realizados en el área de administración de las empresas mexicanas son muy escasos y los existentes son de hace algunos años, por lo que tenemos que definir en primer instancia las características que poseen las empresas para hacer frente a los cambios de una manera prospectiva, y así en otra investigación futura se podrá plantear soluciones en base a esta caracterización (diagnóstico).

También considero que los sistemas administrativos prospectivos (planeación estratégica) están poco desarrollados o no se implementan en México, por lo que tenemos que identificar que características poseen las empresas para encontrarse preparados para el futuro.

La investigación también está centrada al sector textil debido a que (como se menciona en las razones por las que seleccionó el tema con cifras económicas) en los dos últimos años ha **disminuido** su productividad, es decir, su participación en el Producto Interno Bruto (PIB), y ésta es una industria que soporta un gran número de empleos y un gran porcentaje de empresas.

Para definir claramente el parámetro que se utilizará para referirme a la micro, pequeña y mediana empresa será el siguiente:

TAMANO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999.

La empresa Textil pertenece a la clasificación de industria y se entenderá como mediana (que es la que tenemos en estudio) la que tenga de 101 a 500.

Por qué la planeación estratégica

Permite establecer escenarios futuros.

Establece prioridades y oportunidades de negocio y ventajas competitivas.

Nos permite enfrentar **cambios futuros** y no administrar al día.

3. El problema de la caracterización de planeación estratégica

3.1 Planteamiento del Problema

Formulación general del problema

¿Qué características de planeación estratégica poseen las empresas medianas del sector textil?

Objetivo

Realizar una caracterización (diagnóstico) de la planeación estratégica que practican las empresas medianas del sector textil en el D.F.

Específicos

1. Definir las principales herramientas estratégicas y su desarrollo en las empresas en estudio. (Preguntas del cuestionario I.- 1, 2, 3, 4, 5 y 12).

TAMANO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUENA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999.

La empresa Textil pertenece a la clasificación de industria y se entenderá como mediana (que es la que tenemos en estudio) la que tenga de 101 a 500.

Por qué la planeación estratégica

Permite establecer escenarios futuros.

Establece prioridades y oportunidades de negocio y ventajas competitivas.

Nos permite enfrentar **cambios futuros** y no administrar al día.

3. El problema de la caracterización de planeación estratégica

3.1 Planteamiento del Problema

Formulación general del problema

¿Qué características de planeación estratégica poseen las empresas medianas del sector textil?

Objetivo

Realizar una caracterización (diagnóstico) de la planeación estratégica que practican las empresas medianas del sector textil en el D.F.

Específicos

1. Definir las principales herramientas estratégicas y su desarrollo en las empresas en estudio. (Preguntas del cuestionario I.- 1, 2, 3, 4, 5 y 12).

2. Identificar algunos beneficios que ha traído la administración estratégica (ventas, mantenimiento en el mercado, aumento en la productividad) a las empresas que la han implementado. (Cuestionario I.- 6; cuestionario II.- 1, 2, 3, 4 y 5).
3. Explicar cuál es la situación administrativa actual de la mediana empresa textil en el D.F. (Preguntas del cuestionario I.- 7, 8, 9, 10 y 11).

Preguntas de investigación

1. ¿Qué tipo de herramientas estratégicas (fijación de misión, análisis del medio ambiente, enfoque prospectivo, estudio mercadológico) practican las empresas en estudio? (ver objetivo específico 1). (Preguntas del cuestionario I.- 1, 2, 3, 4, 5 y 12).
2. ¿Consideran benéfica estas empresas a la planeación estratégica para ser competitivos, aumentar sus ventas, participación en el mercado? (ver objetivo específico 2) (Preguntas del cuestionario I.- 6; cuestionario II.- 1, 2, 3, 4 y 5).
3. ¿Cuál es la situación administrativa actual de este tipo de empresas? (ver objetivo específico 3). Preguntas del cuestionario I.- 7, 8, 9, 10 y 11).

Viabilidad de la investigación

La investigación pudo realizarse dado que en lo que respecta a la zona geográfica fue posible el desplazamiento por tratarse del Distrito Federal, también se tuvieron los elementos económicos y técnicos para la realización de la presente. También se contó con un directorio actualizado adquirido en el SIEM de todas las empresas textiles en el D.F., donde se incluye, número de empleados, ventas, direcciones físicas, directores, entre otros.

Relaciones

Objetivos específicos	Cuestionario I	Cuestionario II	Preguntas de investigación
1	1, 2, 3, 4, 5 y 12		1
2	6	1, 2, 3, 4 y 5	2
3	7, 8, 9, 10 y 11		3

3.2 Modelo de planeación

En esta parte se describen los aspectos a estudiar en las empresas textiles como marco normativo de planeación estratégica, también se incluye su definición y destacar su importancia.

En cuanto al marco normativo de Planeación Estratégica que se utilizó para analizar las características de esa filosofía administrativa en las empresas textiles, fue una mezcla de diferentes modelos de autores como Steiner, Davis, Porter, Hax, Ackoff,²² (se incluyen en el anexo 2) ya que contienen aspectos similares y complementarios, por lo que se indica a continuación que tema se seleccionó de cada modelo de planeación para elaborar el que se utilizó en la investigación.

Análisis de la Visión	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Hax, y Davis
Análisis de la Misión	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Hax, y Davis
Imagen Corporativa	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Steiner
Filosofía y Desarrollo de Valores Organizacionales	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Porter y Hax
Aspectos de Mercado y Comercialización	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Porter y Davis
Productos y Servicios	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Steiner y Davis
Las Fuerzas Competitivas en la Industria	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Porter y Hax
Aspectos Económico – Financieros	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Porter y Davis
Tecnología, Planta y Equipo	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Porter
Información	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Steiner
Factor Humano	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Porter, Hax y Steiner

²² Se seleccionaron estos autores ya que son los más destacados en materia de planeación estratégica.

Peligros	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Hax
Análisis de Fortalezas y Debilidades	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Porter, Steiner y Davis
Análisis de las Estrategias	Este aspecto es considerado dentro del modelo de Porter, Steiner y Davis

Definición de planeación estratégica

La planeación²³ implica una serie de decisiones orientadas al futuro y la estrategia responde al ¿Cómo? coordinando programas de acción, podemos definir que la planeación estratégica conlleva a la planeación futura de acciones que pretenden asegurar las ventajas sostenibles en el largo plazo.

Según Munch y García, la planeación es: La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Por su parte Gómez Ceja define la planeación como, el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización en base a la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades.

Steiner nos define que: "La planeación estratégica es el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que regirán la adquisición, uso y disposición de los recursos para lograr esos objetivos".

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

Es evidente que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las

²³ En base a George A. Steiner. Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber. Editorial Continental, S. A. de C. V. México 1998.

funciones operacionales (producción, comercialización, etc.) ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

Definición de estrategia²⁴

Según Thompson - Strickland, el concepto básico de la estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que se pretende para lograr los objetivos. La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizativos y para luchar por la Misión de la organización.

Las estrategias son las acciones por realizar para el logro de los objetivos. Responden a la pregunta ¿Cómo?. Es un conjunto bien coordinado de programas de acción que apuntan a asegurar una ventaja sostenible en el largo plazo.

Importancia de la planeación estratégica

En años recientes, se han realizado diferentes estudios cuantitativos²⁵, los cuales proporcionan una evidencia concreta acerca de los buenos resultados obtenidos con la planeación estratégica en áreas como: ventas, utilidades, participación del mercado, reparto equitativo para los accionistas. Hay que mencionar que la óptima productividad de una organización no es el resultado directo de la planeación estratégica sino que es el producto de la gran variedad de habilidades directivas en una empresa. Sin embargo en términos generales, las direcciones eficientes saben desarrollar sistemas de planeación que se adaptan a sus necesidades, lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados, comparando con empresa que operan sin sistemas de planeación.²⁶

²⁴ En base a Thompson-Strickland. Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas. Edit. Iberoamericana. México 1994.

²⁵ El primer estudio documentado y comprensible fue preparado por Stanley S. Thune y Robert J. House, "Where long-range Planning pays off", Business Horizons, Agosto 1970. H Igor Ansoff y eds., en su estudio titulado "Does Planning", Diciembre 1970, concluyen que aquellas empresas que se han integrado con otras en base a una planeación a largo plazo lo han hecho mejor que aquellas que no tenían ningún plan.

²⁶ Steiner, George A. Planeación Estratégica, México D.F. ed. CECSA. pág. 48

Según Steiner, existen diversos acontecimientos representativos que han aumentado la importancia de la planeación estratégica y que se muestran en el siguiente cuadro:

Acontecimientos	Descripción
Aceleración del cambio tecnológico.	A raíz de la explosión tecnológica, surgieron industrias completamente nuevas. Esto hizo necesario que las empresas buscaran nuevas oportunidades en lugar de reaccionar defensivamente ante la competencia.
La creciente complejidad de la actividad gerencial.	Los gerentes tienen que enfrentarse a factores externos: la inflación, el aumento de costos fijos, traslados de los mercados, responsabilidad social y la práctica administrativa.
Creciente complejidad de ambiente externo.	La administración moderna no se puede limitar a los asuntos internos, sino hay que considerar las demandas e influencias del entorno.
Un intervalo mayor entre las decisiones actuales y sus resultados futuros.	Muchas decisiones estratégicas descansan más bien en la expectativa de las utilidades a largo plazo que en las perspectivas de ventas inmediatas. Esto significa que los planificadores tienen que ver más adelante que antes.

Características de la planeación estratégica

Características	Descripción
Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.	En primera instancia, sólo esta tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa. Además, es necesario un compromiso de la dirección superior para generar un compromiso en niveles inferiores.
Trata con cuestiones básicas	Da respuesta a interrogantes como: ¿ En qué negocio estamos ahora y en qué

	negocio deberíamos estar? ¿Quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo?
Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas.	Frente a tales decisiones un gerente debe preguntarse ¿Cuáles alternativas estarán más de acuerdo con nuestras estrategias?
Se trata de una planeación de largo alcance.	Implica un tiempo mas largo que otros tipos de planeación.
Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa.	Presupone estudiar el entorno no externo para prevenir amenazas y aprovechar oportunidades: estudiar entorno interno para contemplar debilidades y fortalezas.

Definición de tamaño de la empresa

TAMANO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUENA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999.

3.3 Planteamiento de hipótesis descriptivas

Supuestos de investigación

H₁. Las medianas empresas medianas del sector textil en el Distrito Federal tienen herramientas estratégicas poco desarrolladas de fijación de misión, estudio mercadológico, estudio del medio ambiente y del mercado, finanzas, productos y/o servicios, clientes, precios de competidores, información, entre otros. (Ver objetivo general y pregunta de investigación 1.) (Medición con las preguntas del cuestionario I.- 1, 2, 3, 4, 5 y 12).

H₂. Las herramientas estratégicas que poseen las empresas medianas del sector textil en el Distrito Federal no son consideradas benéficas para aumentar sus ventas, su competitividad, su posición en el mercado. (Ver objetivos específicos 1 y 2; y pregunta de investigación 2) (Medición con las preguntas del cuestionario I.- 6; II.-1, 2, 3, 4 y 5).

H₃. Las medianas empresas del sector textil en el Distrito Federal administran y basan su crecimiento en el mercado con otros sistemas de administración distintos a la planeación estratégica. (ver objetivo específico 3 y pregunta de investigación 3).

Hipótesis Supuestos	Objetivos específicos	Hipótesis Supuestos	Preguntas de investigación
H ₁	→ 1	H ₁	→ 1
H ₂	→ 1, 2	H ₂	→ 2
H ₃	→ 3	H ₃	→ 3

Hipótesis Supuestos	Cuestionario I	Hipótesis Supuestos	Cuestionario II
H ₁	→ 1, 2, 3, 4, 5 y 12		
H ₂	→ 6	H ₂	→ 1, 2, 3, 4 y 5
H ₃	→ 7, 8, 9, 10 y 11		

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio, diseño de investigación, muestra

Tipo de estudio

Descriptivo. La naturaleza de este estudio es descriptivo, ya que sólo describe y/o mide las principales características de la planeación estratégica que poseen las empresas medianas textiles del Distrito Federal. No será exploratorio dado que ya existen estudios de planeación realizados en diversas tesis de maestría de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

H₂. Las herramientas estratégicas que poseen las empresas medianas del sector textil en el Distrito Federal no son consideradas benéficas para aumentar sus ventas, su competitividad, su posición en el mercado. (Ver objetivos específicos 1 y 2; y pregunta de investigación 2) (Medición con las preguntas del cuestionario I.- 6; II.-1, 2, 3, 4 y 5).

H₃. Las medianas empresas del sector textil en el Distrito Federal administran y basan su crecimiento en el mercado con otros sistemas de administración distintos a la planeación estratégica. (ver objetivo específico 3 y pregunta de investigación 3).

Hipótesis Supuestos	Objetivos específicos	Hipótesis Supuestos	Preguntas de investigación
H ₁	→ 1	H ₁	→ 1
H ₂	→ 1, 2	H ₂	→ 2
H ₃	→ 3	H ₃	→ 3

Hipótesis Supuestos	Cuestionario I	Hipótesis Supuestos	Cuestionario II
H ₁	→ 1, 2, 3, 4, 5 y 12		
H ₂	→ 6	H ₂	→ 1, 2, 3, 4 y 5
H ₃	→ 7, 8, 9, 10 y 11		

4. Metodología

4.1. Tipo de estudio, diseño de investigación, muestra

Tipo de estudio

Descriptivo. La naturaleza de este estudio es descriptivo, ya que sólo describe y/o mide las principales características de la planeación estratégica que poseen las empresas medianas textiles del Distrito Federal. No será exploratorio dado que ya existen estudios de planeación realizados en diversas tesis de maestría de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Diseño de Investigación

No experimental transeccional. La investigación es no experimental, ya que no se construye ninguna situación relativa a hechos sucedidos. En lo que respecta a la parte transeccional se han recolectado los datos en un sólo momento y en un tiempo único; esto es, se trata de una instantánea y no de una secuencia fotográfica o cinematográfica.

Delimitación de la población

Todas las empresas medianas del sector textil (excluyendo los demás sectores industriales y productivos²⁷) que se encuentren ubicadas geográficamente en el Distrito Federal y que se encuentren en el Sistema de Información Mexicano Empresarial (SIEM)²⁸ coordinado principalmente por la Secretaría de Economía.

Muestra

Se seleccionó una muestra probabilística simple con el fin de que todos los elementos de la población tuvieran la misma probabilidad de ser elegidos, además de minimizar el error estándar y lograr que la muestra sea efectivamente representativa de la población. El total de empresas del sector textil en el Distrito Federal ascienden a 54²⁹ hasta julio de año pasado, lo que en este caso será nuestra población.

4.2. Instrumento de obtención de información

El instrumento utilizado para el desarrollo de la presente investigación fue una serie de cuestionarios, ya que me facilitaron el manejo para la recopilación, procesamiento e interpretación de la información por lo que contuvo respuestas concretas y no permitió

²⁷ Cuando me refiero a todos los sectores industriales y productivos son: Alimentos, bebida, tabacos, textil, prendas de vestir, calzado y cuero, productos de madera, muebles no metálicos, papel, editorial e imprenta, química, petroquímica, hule y plástico, minerales no metálicos, met. básica, producción de metales, maquinaria y equipo no eléctrica, equipo de transporte, otras manufacturas.

²⁸ Por Ley es obligatorio para todas las empresas registrarse. La Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones establece que todas las empresas deben registrarse. (Folleto informativo de la Secretaría de Economía).

²⁹ A la fecha se tienen registradas 54 empresas medianas textiles en el Distrito Federal, en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, así como en la Cámara Nacional de la Industria Textil con la nueva modificación de la clasificación de las empresas.

distorsiones en la información. Por lo que se elaboraron distintos tipos de cuestionarios, y contienen en su mayoría escalas y algunas preguntas abiertas, en donde se incluyen de manera general los temas que a continuación se indican y sobre todo fueron determinados de acuerdo a los modelos de planeación estratégica que anteriormente se refirieron.

Características de las Empresas Estudiadas	Aspectos Económico – Financieros
Análisis de la Visión	Tecnología, Planta y Equipo
Análisis de la Misión	Información
Imagen Corporativa	Factor Humano
Filosofía y Desarrollo de Valores Organizacionales	Peligros
Aspectos de Mercado y Comercialización	Análisis de Fortalezas y Debilidades
Productos y Servicios	Análisis de las Estrategias
Las Fuerzas Competitivas en la Industria	

También se incluyen otros 2 cuestionarios que sirvieron de apoyo para recabar información complementaria y realizar un análisis más de tallado.

4.3. Validación del instrumento

La validación del instrumento se realizó de la siguiente forma.

Primero los cuestionarios se extrajeron de diversos estudios practicados en Estados Unidos con anterioridad a empresas de ese país, conteniendo fundamentalmente los aspectos arriba descritos; a continuación se le realizaron adaptaciones en colaboración con los funcionarios de la Cámara de la Industria Textil³⁰ que son los más adecuados y expertos en este sector industrial. Ellos consideraron que los reactivos y las escalas contenidas en los mismos eran aplicables y de buen entendimiento para los gerentes y directores de las empresas medianas textiles, sin embargo se tuvo la necesidad de incluir algunos otros aspectos que no se deberían pasarse por alto y se modificaron las escalas para cumplir con diversos requisitos técnicos, también se eliminaron algunos reactivos por considerarse no aplicables a las empresas mexicanas, a continuación se le pidió a 4 empresarios de ese sector que se encontraban en

³⁰ Me refiero al Lic. Gerardo Aguilar y al Ing. Víctor Ramos

asesoría³¹, que leyeron los cuestionarios y si eran entendibles y aplicables a sus empresas, los cuales respondieron afirmativamente salvo algunas correcciones que se atendieron de inmediato.

4.4. Procesamiento de información

Una vez realizada la investigación de campo, que incluyó aplicación de cuestionarios con escalas de liker, algunas entrevistas con funcionarios y personal de las empresas, se analizó cada reactivo por separado y sus diversos resultados para determinar la técnica más adecuada de acuerdo a la naturaleza de la respuesta.

Por ejemplo, algunos de los resultados en los mismos reactivos resultaron ser muy diferentes, por lo que al graficarlos individualmente en un histograma se apreciaba que algunos de ellos no contenían una distribución normal y no se podía aplicar una media aritmética sino una media geométrica o armónica (ver anexo 3).

5. Obtención de datos

5.1. Diseño del instrumento

INSTRUMENTOS DE MEDICION

Seleccione el texto que más se identifique con su organización (instrumento para obtener principales características de las empresas estudiadas).

1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.

2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.

1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.

2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.

³¹ Esto fue con el fin de que sirviera a manera de piloteo del instrumento para verificar su funcionamiento y efectividad.

asesoría³¹, que leyeron los cuestionarios y si eran entendibles y aplicables a sus empresas, los cuales respondieron afirmativamente salvo algunas correcciones que se atendieron de inmediato.

4.4. Procesamiento de información

Una vez realizada la investigación de campo, que incluyó aplicación de cuestionarios con escalas de liker, algunas entrevistas con funcionarios y personal de las empresas, se analizó cada reactivo por separado y sus diversos resultados para determinar la técnica más adecuada de acuerdo a la naturaleza de la respuesta.

Por ejemplo, algunos de los resultados en los mismos reactivos resultaron ser muy diferentes, por lo que al graficarlos individualmente en un histograma se apreciaba que algunos de ellos no contenían una distribución normal y no se podía aplicar una media aritmética sino una media geométrica o armónica (ver anexo 3).

5. Obtención de datos

5.1. Diseño del instrumento

INSTRUMENTOS DE MEDICION

Seleccione el texto que más se identifique con su organización (instrumento para obtener principales características de las empresas estudiadas).

- | | |
|--|---|
| 1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario. | 1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos. |
| 2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles. | 2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores. |

³¹ Esto fue con el fin de que sirviera a manera de piloteo del instrumento para verificar su funcionamiento y efectividad.

3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.

4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.

5. La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.

6. Existen pocas políticas y reglas claras.

7. Las funciones del personal están mal definidas.

8. Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.

9. Las operaciones no son muy complejas.

10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.

3. Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.

4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidos.

5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.

6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.

7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.

8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.

9. Las operaciones son muy complejas.

10. Se dispone de fondos para emplear expertos.

Cuestionario I

Instrucciones:

Evalúese cada punto con base en los siguientes criterios, según lo considere adecuado:

- I. Excelente; se tiene plenamente identificado, clasificado, contemplado y definido; superior; mejor que cualquier otro; más allá de las necesidades actuales; definitivamente Sí.
- II. Muy bien; superior al promedio; desempeño adecuado; ningún problema.
- III. Regular; nivel promedio; aceptable; igual a la competencia; ni bien, ni mal; regular o medianamente.
- IV. Mal; existen problemas; no tan bien como debería; deteriorando; debe mejorarse.
- V. Muy mal; No se tiene identificado ni definido, ni contemplado, ni clasificado; causa verdadera de preocupación; situación deficiente; crisis; acciones para mejoras indispensables; de plano no sabe o no tiene idea; definitivamente No.

En el caso de las preguntas abiertas conteste lo que usted crea conveniente; y en el caso de las preguntas cerradas de "sí o no" conteste según su criterio.

1. Filosofía del negocio

¿Cuenta con?:

Misión

SÍ _____ NO _____

En caso de ser afirmativa ¿Cuál es?

Visión

SÍ _____ NO _____

Imagen corporativa

SÍ _____ NO _____

Desarrollo y filosofía y valores organizaciones?

SÍ _____ NO _____

2 Análisis del mercado

Se tiene identificado quiénes son nuestros clientes

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Se tiene identificados en qué mercados encontramos nuestra clientela

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

En caso de ser afirmativa ¿Cuáles son?

Local Regional Nacional Internacional Otro

Se tiene definido dónde están distribuidos geográficamente nuestros clientes

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Están clasificados los clientes en términos de volumen?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Se tiene definido si los clientes compran más de una vez

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Tenemos identificado en qué posición nos encontramos comparado con el promedio de la industria en cuanto a ventas duplicadas, concentración de volumen de clientes, distribución geográfica, etc.?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Cómo nos consideran nuestros clientes en términos de:

Calidad de productos

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos

Servicio

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos

Precio

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos

¿Podría uno de nuestros clientes decidir producir un producto nuestro para su propio uso?

Sí NO Sólo parte del producto

Nuestro mercado está:

Empezando Creciendo Madurando Declinando Otro

La tecnología en el mercado es:

Dinámica Estática Otro

¿Cuál es el potencial de mercado para nuestros productos?

Excelente Muy bueno Bueno Regular Malo

¿Qué participación del mercado tenemos actualmente? (En porcentaje)

____% nacional ____% internacional

¿Depende el mercado de temporadas o ciclos?

Sí NO Medianamente No tiene idea Otro

¿Tiene identificado si proviene la competencia en la industria principalmente de numerosos competidores pequeños?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Se tienen identificados quiénes son nuestros competidores más importantes

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Para nuevos competidores la entrada al mercado es:

Fácil Difícil Poco accesible

¿Está la competencia en la industria basada en el precio, servicio, calidad, productividad, innovación tecnológica, imagen?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

3. Productos-Servicios (PS)

¿Sabemos cuáles son los PS por los cuales los clientes acuden a nosotros?

Sí NO Medianamente No tiene idea Otro

¿Cuáles son los PS más distintivos que ofrecemos?

Se tiene identificado cuáles son los nuevos PS y cuáles son los que van desapareciendo?

Sí NO Medianamente No tiene idea

Cuenta con planes mercadológicos y de investigación para desarrollar nuevos PS?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿En qué posición nos encontramos en comparación con nuestros competidores?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿El factor económico (valor agregado) proporcionamos nosotros es?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Se tiene definido cuáles son los PS más lucrativos y cuáles los menos lucrativos que ofrecemos?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

4. Clientes

¿Qué mercados abastecemos en la actualidad?

Regional Nacional Internacional

Se tiene contemplado qué mercados nuevos deberíamos abastecer

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Cómo nos ven nuestros clientes?

Excelente Muy bien Bien Regular Mal

5. Precios

¿Cómo se establecen nuestros precios?

Con base en el costo Con base en la oferta y demanda Con base en las políticas de la compañía

¿Cuándo fueron revisados por última vez los precios? (poner con número)

hace ___ meses hace ___ años

¿Cómo se comparan en cuanto a la competencia nuestros precios?

Por arriba Igual Por debajo

6. ¿Considera importantes estos factores (preguntas) anteriores como elemento importante para aumentar sus ventas, sostenimiento en el mercado, etc.?

SÍ _____ NO _____

Porqué:

Instalaciones (Planta y Equipo)

¿Disponemos de las instalaciones necesarias?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Conocemos lo disponible en la industria?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Tenemos control sobre la productividad y sobre los productos obsoletos?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

7. Finanzas

Se tiene flexibilidad para el crecimiento y para la recesión?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Se tiene bien delimitado cuáles son los recursos de capital que usamos y cuáles deberíamos usar?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿A qué riesgos estamos expuestos?

Se cuenta con sistemas de control sobre el efectivo, activos, inventarios, deuda?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Sabemos qué controles deberíamos tener?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

8. Información

¿Cuáles son nuestras fuentes de información respecto a los sucesos en el mundo exterior?

Periódicos	Medios electrónicos	Revistas técnicas	Conferencias diversas	Otros
------------	---------------------	-------------------	-----------------------	-------

¿Sabemos qué hacer con la información que tenemos?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Que hacemos con información adicional?

¿Conocemos el índice de costo efectividad?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Dónde estamos con relación a los sistemas de computación?

Por arriba Igual Por debajo

¿Disponemos de entradas adecuadas de fuentes externas?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

9. Toma de Decisiones

Se tiene identificado cuáles son las decisiones críticas para nuestro negocio?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Quién toma qué decisiones y sobre qué bases? (Pregunta clave)

10. Rendimiento

¿En qué posición nos encontramos comparado con la industria y con nuestro propio periodo óptimo?

Por arriba Igual Por debajo

¿Están basadas nuestras decisiones en la información apropiada?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Cómo puede mejorarse nuestra toma de decisiones?

11. Personas

¿Qué conocimientos tenemos acerca de nuestra dirección y nuestro personal técnico actuales en cuanto a:

edad

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos

capacidad

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos

potencial

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos

rotación y jubilación?

Excelentes Muy buenos Buenos Regulares Malos

¿Puede compararse nuestro programa de prestaciones con los de otras empresas y con las expectativas de nuestro personal?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Sabemos qué piensa nuestro personal acerca de nuestra compañía, las perspectivas de ésta y de su propio futuro?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

12. Peligros

Se sabe realmente ¿qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios importantes en nuestros productos-servicios, clientela, competidores, personal clave, ubicación, medio ambiente, fuentes de suministro?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Si la respuesta fue afirmativa podemos asegurar entonces que se cuenta con planes de contingencia determinados en plantear escenarios futuros

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Sabemos cuáles son los pasos que pueden emprenderse para minimizar los efectos de los ciclos comerciales anuales sobre nuestra productividad?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Existen patentes competitivas por vencerse que le permitirán tomar acciones que antes fueron imposibles para su empresa?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Existen patentes nuevas y competitivas por publicarse o que pueden ser publicadas que parecen causarle problemas?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Si es así, ¿está considerando solicitar una licencia?

SÍ NO

Al examinar su competencia y las acciones que podría anticipar de cada competidor importante, ¿Cuáles son las acciones que considera puedan ocurrir dentro de los próximos tres años que pueden beneficiar o perjudicarlo?

_____ nueva tecnología o la introducción de nuevos productos

_____ políticas o programas de mercadotecnia

_____ prácticas o políticas de precios

Otros:

Póngase en el lugar de su competidor. ¿Qué mercado o área de producción dentro de su grupo atacaría por ser el más vulnerable y por qué?

¿Qué información o notificación adicional acerca de su industria, competencia, clientela, tendencias, etc., podría ayudar a su grupo llevar a cabo una planeación estratégica o táctica más efectiva?

Considere el ciclo vitalicio del producto en cuanto a sus productos claves.

Tiene determinado cuáles están en el proceso hacia la eliminación?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Se terminarán algunos durante los próximos tres años?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Tiene identificados cuáles son maduros pero aún potenciales?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

¿Parecen estos mismos poder mantenerse en esta posición durante los próximos tres años por lo menos?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Se tiene planeado introducir nuevos productos o se han introducido recientemente

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

En su opinión, ¿existen oportunidades sin explorar para que nosotros hagamos uso en forma más efectiva de las potencialidades totales de divisiones o corporativas?

Sí NO Medianamente No tiene idea

En caso de que hubiera libertad de acción, ¿aumentaría su presupuesto para la investigación y desarrollo, superando los niveles actuales?

Sí NO Medianamente No tiene idea

Si es así, ¿para qué?

Questionario II

Instrucciones:

Evalúese cada punto con base en los siguientes criterios, según lo considere adecuado:

- I. Excelente; superior; mejor que cualquier otro; más allá de las necesidades actuales; definitivamente Sí.
- II. Muy bien; superior al promedio; desempeño adecuado; ningún problema.
- III. Regular; nivel promedio; aceptable; igual a la competencia; ni bien, ni mal; regular o medianamente.
- IV. Mal; existen problemas; no tan bien como debería; deteriorando; debe mejorarse.
- V. Muy mal; causa verdadera de preocupación; situación deficiente; crisis; acciones para mejoras indispensables; de plano no sabe o no tiene idea; definitivamente No.

1. Categoría

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

1. Finanzas

Prueba de solidez y de liquidez

Índice actual

Índice deuda equidad

Reposición de inventario

Margen

Ventas por empleado

2. Producción

Capacidad

Productividad laboral

Ubicación de la planta

Grado de obsolescencia

Control de calidad

--	--	--	--	--

3. Organización y administración

Índice de supervisión desde el personal hasta los supervisores de línea

--	--	--	--	--

Calidad de preparación del personal

--	--	--	--	--

Calidad de preparación de directores a nivel medio

--	--	--	--	--

Rotación directiva

--	--	--	--	--

Comunicaciones

--	--	--	--	--

4. Mercadotecnia

Participación del mercado

--	--	--	--	--

Fama del producto

--	--	--	--	--

Línea de producto

--	--	--	--	--

Eficacia de la publicidad

--	--	--	--	--

Quejas de consumidores

--	--	--	--	--

5. Fuerza laboral

Sucesión directiva

--	--	--	--	--

Calidad de obreros especializados

--	--	--	--	--

Calidad de vendedores

--	--	--	--	--

Tecnología

--	--	--	--	--

Producto

--	--	--	--	--

Capacidades de investigación y desarrollo

--	--	--	--	--

Cuestionario para información complementaria

Instrucciones:

Evalúese cada punto con base en los siguientes criterios, según lo considere adecuado:

- I. Excelente; superior; mejor que cualquier otro; más allá de las necesidades actuales; definitivamente Sí.
- II. Muy bien; superior al promedio; desempeño adecuado; ningún problema.
- III. Regular; nivel promedio; aceptable; igual a la competencia; ni bien, ni mal; regular o medianamente.
- IV. Mal; existen problemas; no tan bien como debería; deteriorando; debe mejorarse.
- V. Muy mal; causa verdadera de preocupación; situación deficiente; crisis; acciones para mejoras indispensables; de plano no sabe o no tiene idea; definitivamente No.

Elija la opción que considere más apegada a la situación actual de su empresa

A. ¿Es la estrategia consistente con el medio ambiente?

V	IIIV	III	II	I
---	------	-----	----	---

1. ¿Es la estrategia consistente con el medio ambiente de su compañía?

V	IIIV	III	II	I
---	------	-----	----	---

2. ¿Es su estrategia aceptable para la mayoría de los elementos de su compañía?

V	IIIV	III	II	I
---	------	-----	----	---

3. Tiene usted una evaluación honesta y exacta de su competencia? ¿Está sobre estimando su competencia?

V	IIIV	III	II	I
---	------	-----	----	---

4. ¿Lo vuelve vulnerable su estrategia ante el poder de una de sus clientes principales

V	IIIV	III	II	I
---	------	-----	----	---

5. ¿Sigue su estrategia la de un competidor fuerte?

V	IIIV	III	II	I
---	------	-----	----	---

¿Su estrategia lo pone en contra de un competidor poderoso?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

6. Es su participación en el mercado (presente y/o futura) suficiente para ser competitiva y obtener buenas utilidades?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

7. ¿Es posible que otras oficinas gubernamentales federales evitarán su logro de objetivos buscados mediante su estrategia?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

8. ¿Es su estrategia legal y de acuerdo con las normas éticas y morales de conducta aplicables a su compañía?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

B. ¿Es la estrategia consistente con sus políticas internas, estilos directivos, filosofía y procedimientos operativos?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

10. ¿Es su estrategia identificable y comprendida por todos aquellos en la compañía con una necesidad de saber?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

11. ¿Es su estrategia consistente con las potencialidades, objetivos y políticas internas de su organización?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

12. ¿Está la estrategia bajo evaluación dividida en subestrategias que se interrelacionan adecuadamente?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

13. ¿Está en conflicto la estrategia bajo revisión con otras estrategias en su compañía?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

14. ¿Explota su estrategia sus potencialidades y evita sus debilidades principales?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

15. ¿Es su estructura organizacional consistente con su estrategia?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

16. ¿Es la estrategia consistente con los valores de la alta dirección y otras personas claves en la organización?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

C. ¿Es la estrategia apropiada en vista de sus recursos?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Dinero

17. ¿Tiene usted suficiente capital, o lo puede obtener, para llevar a cabo la estrategia hasta su implantación exitosa?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

18. ¿Están las subestrategias financieras relacionadas con estos fondos aceptables?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Planta Física

19. ¿Es su estrategia apropiada con respecto a las plantas físicas existentes y futuras?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

Recursos Directivos

20. ¿Existen directores identificables, disponibles y responsables para implantar la estrategia?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

D. ¿Son aceptables los riesgos para lograr la estrategia?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

21. ¿Ha sido probada la estrategia con el análisis de riesgos aceptables, como: rendimientos sobre inversión, análisis de sensibilidad, habilidad y deseo de la compañía para soportar riesgos específicos, etc.?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

22. ¿Equilibra su estrategia la aceptación de riesgo mínimo con el potencial de utilidades máximo consistente con los recursos y prospectos de su compañía?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

23. ¿Tiene usted demasiado capital y dirección unidos a esta estrategia?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

24. ¿Es el periodo de recuperación aceptable debido al cambio ambiental potencial?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

25. ¿Lo lleva demasiado lejos la estrategia de sus productos y mercados actuales?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

E . ¿Se adapta la estrategia al ciclo vitalicio del producto y la situación cae (potencial/atractivo) del mercado?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

26. ¿Es la estrategia apropiada para la posición presente y futura en la matriz potencial/atractivo del mercado?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

27. ¿Se adapta la estrategia al ciclo vitalicio de los productos involucrados?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

28. ¿Está introduciendo con rapidez un producto revolucionario en el mercado?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

29. ¿Involucra su estrategia la producción de un nuevo producto para un nuevo mercado? Y si es así, ¿ha evaluado en realidad los requerimientos para la implantación exitosa?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

30. ¿Satisface su estrategia un vacío en el mercado que no ha sido llenado por otros? ¿Durará este vacío lo suficiente para recuperar su capital invertido además de utilidades requeridas?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

E. ¿Es el momento de la implantación propuesta correcto?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

31. ¿Es el momento de implantación adecuado en vista de lo que se conoce acerca de las condiciones del mercado, competencia, etc.?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

F. ¿Existen otras consideraciones importantes?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

32. En general, ¿puede ser implantada la estrategia en una forma eficiente?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

33. ¿Ha tratado de identificar las fuerzas principales fuera y dentro de la organización que influirían de sobremanera para asegurar el éxito de la estrategia y/o al crear problemas de implantación? ¿Les ha dado la evaluación apropiada?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

34. ¿Son las suposiciones realistas en las cuales se basa su estrategia?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

35. ¿Ha sido probada la estrategia con el criterio apropiado tal como la consistencia con las tendencias pasadas, presentes y futuras?

V	IV	III	II	I
---	----	-----	----	---

planeación estratégica efectiva es tomar en consideración una forma adecuada cuando ellos son evaluados para la productividad general.

--	--

Marque con en el recuadro correspondiente las siguientes técnicas que utiliza para planear y llevar a cabo sus estrategias

<input type="checkbox"/> Red Pert	<input type="checkbox"/> Diagramas de gantt	<input type="checkbox"/> Programación Dinámica
<input type="checkbox"/> Cronogramas	<input type="checkbox"/> Otra	¿Cual? _____

5.2. Tamaño de la muestra³²

La población de empresas medianas del sector textil en el Distrito Federal asciende a un total de 54³³ y sobre esas se tomó una muestra confiable.

Primero que nada se fijó un error estándar de 0.035, esto con el fin de asegurar que de cada 100 casos, 95 de ellos sea una predicción correcta.

Definimos como número de elementos de la población que cumplen con las de N = 54 empresas medianas en el Distrito Federal registradas en la Secretaría de Economía.

y' es igual al valor promedio de una empresa igual a 1. Con esto nos da:

$$Se = \text{Error estándar} = 0.01$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = P(1 - P) = 0.9(1 - 0.9) = 0.09$$

$$V = (0.035)^2 = 0.001225$$

³² En base a Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación, Primera Edición, México D.F. Ed. Mc. Graw Hill., 1997.

³³ Según datos de la Cámara Nacional de la Industria Textil.

$$n' = \frac{0.09}{0.001225} \cdot 73.4694$$

$$n' = \frac{n'}{1 + n/N} = \frac{73.4694}{1 + 73.4694 / 54} = 31 \text{ empresas a estudiar}$$

Selección de la muestra

Las unidades de análisis o elementos muestrales (empresa mediana textiles ubicadas en el Distrito Federal) se eligieron de manera aleatoria para asegurarnos que cada elemento tuviera la misma probabilidad de ser elegido.

6. Análisis de datos

Con base en trabajos que se realizaron para la investigación de campo, que incluyeron aplicación de cuestionarios con escalas de liker, algunas entrevistas con funcionarios y personal de las empresas, se detectaron situaciones de fortalezas, debilidades, oportunidades, de planeación, operación de estrategias las cuales se desprenden de la información y documentación que se recopilamos, pero fundamentalmente de su análisis e interpretación.

6.1. Características de las Empresas Estudiadas

Las empresas en estudio pertenecen a la clasificación de medianas³⁴, según la categorización que para ese efecto emitió la Secretaría Economía por conducto del Diario Oficial de la Federación y como se explicó en el apartado de Planteamiento del Problema.

También todas ellas pertenecen al sector textil y están ubicadas en el distrito federal.

³⁴

TAMANO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NUMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999.

$$n' = \frac{0.09}{0.001225} \cdot 73.4694$$

$$n' = \frac{n'}{1 + n/N} = \frac{73.4694}{1 + 73.4694 / 54} = 31 \text{ empresas a estudiar}$$

Selección de la muestra

Las unidades de análisis o elementos muestrales (empresa mediana textiles ubicadas en el Distrito Federal) se eligieron de manera aleatoria para asegurarnos que cada elemento tuviera la misma probabilidad de ser elegido.

6. Análisis de datos

Con base en trabajos que se realizaron para la investigación de campo, que incluyeron aplicación de cuestionarios con escalas de liker, algunas entrevistas con funcionarios y personal de las empresas, se detectaron situaciones de fortalezas, debilidades, oportunidades, de planeación, operación de estrategias las cuales se desprenden de la información y documentación que se recopilaron, pero fundamentalmente de su análisis e interpretación.

6.1. Características de las Empresas Estudiadas

Las empresas en estudio pertenecen a la clasificación de medianas³⁴, según la categorización que para ese efecto emitió la Secretaría Economía por conducto del Diario Oficial de la Federación y como se explicó en el apartado de Planteamiento del Problema.

También todas ellas pertenecen al sector textil y están ubicadas en el distrito federal.

34

TAMAÑO	SECTOR		
	CLASIFICACION POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Secretaría de Gobernación, Diario Oficial de la Federación, 30 de marzo de 1999.

Debido al tamaño de la empresa y número de empleados, se encuentran divididos en estructuras administrativas complejas, por lo que los ejecutivos en jefe representan ser dirigentes de equipos bien definidos de trabajo, asimismo manifiestan ser hábiles para resolver conflictos.

Además existe una delegación de actividades, decisiones y responsabilidades, ya que las decisiones rutinarias y de mediana trascendencia se toman en los niveles inferiores y sólo las excepcionalmente importantes se ejercen en los niveles altos. También tienen identificado cuales son las decisiones críticas del negocio, por lo que se considera de suma importancia el nivel, la experiencia y la situación específica.

También se observa que existe buena comunicación no formal entre los altos ejecutivos con todos los miembros de las organizaciones, sin embargo en el 60% de los casos se observa que las líneas de autoridad y responsabilidad son inexactas, ya que los títulos de los puestos tienen poco significado, cabe destacar que los ejecutivos esto no lo consideran tan grave, ya que les permite cierto margen al tomar decisiones y opinar sobre áreas diferentes a las suyas.

En el 40% de las empresas restantes los puestos y el nivel son los que imponen la autoridad, ya que cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidas, por lo que la toma de decisiones se ve restringida sólo a su área específica de trabajo y las decisiones trascendentales las toman los directores y/o gerentes generales.

La comunicación, como se refirió en párrafos anteriores, se da persona a persona, es decir, informal y sin especificaciones. Lo anterior conlleva a ciertas ventajas y desventajas; la ventaja más importante es que incrementa la interacción, convivencia e integración entre los equipos de trabajo, sin embargo la desventaja es que al no contar con canales formales de comunicación, se cae en la confusión e interpretaciones erróneas, ya que no hay procedimientos fijos ni se hacen especificaciones concretas y por escrito.

Las políticas y reglas son pocas y carecen de claridad, lo que ocasiona confusión continua al personal.

En todas las empresas se respeta la experiencia y dominio de la técnica, por lo que a los especialistas en una área determinada se les proporciona mayor libertad en las funciones y decisiones al ejercerlas.

En el 70% de las empresas no se establecen sistemas de control en base a la estadística y matemáticas, si no que se efectúa a base de una supervisión directa en las líneas de producción y demás actividades de trabajo, por lo que no se puede llevar un sistema de calidad ni se cuenta con controles eficientes.

El 30% de las empresas restantes, establecen controles más formales utilizando como herramientas esenciales los modelos estadísticos y matemáticos, logrando así un mejor control de sus procesos productivos y administrativos.

Un gran problema que enfrentan este tipo de organizaciones es una falta de liquidez, lo que les limita la adquisición de innumerables requerimientos de maquinaria, tecnología, personal capacitado y calificado, mejoras físicas de la planta, entre otras.

Las empresas textiles tienen definidos sus objetivos en forma clara y precisa, identificados en su objeto social y económico, sin embargo, se aprecia la necesidad de una planeación a largo plazo, donde se visualice y defina tácticas de desarrollo de algunas de sus áreas y campos de actividad del ramo textil.

6.2. Análisis de la Visión³⁵

Las empresas textiles en un 85% se clasifican así mismas como carentes en este rubro, declarando que existen problemas relevantes y no se contempla como algo prioritario. Sin embargo el 15% restante responde que su visión puede tener carencias considerables, pero si se cuenta con ella.

³⁵ La visión es la capacidad de ver mas allá en tiempo espacio y por encima de los demás, lo que significa visualizar “ver con los ojos de la imaginación” en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva que representa un estado futuro deseable, mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.

La gente piensa mediante imágenes y es activada por medio de una visión. Las visiones claramente definidas, impulsan a la gente a encontrar soluciones que llevan a la cristalización de esas visiones.

"El primer cambio que requiere perpetrarse en la gerencia es el de alargar el horizonte y ampliar el diagrama visual."³⁶

Una problemática que se indicó dentro del planteamiento del problema, es que se tiene que pensar a futuro y no administrar al día, ya que esto trae consigo riesgos considerables como la desaparición de la organización por no contar con planes de contingencia.

"Los recientes cambios en las relaciones económicas entre los países, han modificado los modos usuales de hacer la empresa y, en consecuencia, la manera de dirigirla. En este sentido, parece que el manager va detrás de los cambios en lugar de anticiparse a ellos."³⁷

6.3. Análisis de la Misión

Al analizar el rubro de la misión, es necesario resaltar que el 85% de las empresas analizadas en el marco muestral no cuenta con ésta y ni siquiera la contemplan como algo prioritario, tangible y específico, sino que es algo efímero y sólo existe vagamente en la mente de los directivos.

El 15% de las empresas restantes, si cuentan con una misión plasmada dentro de su planeación, sin embargo ellas mismas consideran que son incorrectas, ya que en la mayoría de los casos carecen de tres aspectos fundamentales:

Primero. No se especifican los productos y/o servicios que las empresas fabrican y comercializan, así como no se mencionan sus cualidades, características ni valor agregado.

Segundo. No se menciona el sector del mercado al cual se dirigen, es decir, no se mencionan los clientes.

³⁶ Llano Cifuentes Carlos, *El Nuevo empresario en México*, México D.F. 1998, pag. 25

³⁷ *Ibíd*em, pag. 34

Tercero. No se delimita y proyecta hacia donde se dirigen las organizaciones, es decir, lo que pretenden a futuro. Y también se pasa por alto el beneficio de rentabilidad de los accionistas.

6.4. Imagen Corporativa

El desarrollo de las empresas en este sector a lo largo de los años en cuanto a la imagen corporativa ha sido sumamente descuidado, según la opinión de sus mismo dirigentes, ya que siendo uno de los sectores más antiguos se conservan muchas plantas productivas totalmente obsoletas, deterioradas e inclusive algunas operan en la clandestinidad³⁸, lo que propicia que la opinión de sus clientes esté fincada fundamentalmente en el precio y calidad de sus productos, es decir, que para ellos la imagen corporativa es transmitida en base a su producción y no consideran importante los aspectos social, psicológico y publi-relacionista.

Por lo anterior ellos mismos se califican como deficientes en este sentido, reconociendo que existen problemas y que deben mejorarse prontamente.

6.5. Filosofía y Desarrollo de Valores Organizacionales³⁹

Por lo que respecta a las empresas medianas textiles del D.F., es necesario mencionar que se ubican en un buen nivel, por el hecho de considerar al factor humano como elemento fundamental del todo el ciclo productivo, asimismo se fomenta el trabajo en equipo y el afán de logro, lo que muestra una gran preocupación por parte de la gerencia hacia el personal.

Hay que mencionar que la alta dirección ha descuidado la parte concerniente del enfoque al cliente como otro valor y filosofía de la organización.

³⁸ Al hablar de clandestinidad me refiero a que no son dadas de alta ni pagan sus impuestos por considerarlos evasivos.

³⁹ Es indiscutible que toda empresa debe de contar con cierta filosofía de operación y trabajo, también deben de existir valores organizacionales propios de cada entidad económica, sin embargo esto no determina que los anteriores estén encaminados hacia un enfoque en el cliente y los empleados como primicia de trabajo en equipo y como factor fundamental de innovación y progreso organizacional.

Sin embargo aunque carezcan de este enfoque, los clientes los catalogan en un 70% como buenos en términos de servicio, precio y calidad; el 30% restante como muy buenos en los antes mencionados.

6.6. Aspectos de Mercado y Comercialización⁴⁰

Las empresas textiles del D.F., no llevan de manera técnica un estudio mercadológico, sin embargo lo realizan informalmente, es decir, de manera intuitiva, experimentativa e incompleta.

Las EMTDF han considerado a raíz de esta investigación que deben de tener en cuenta que el marketing desempeña un papel importante en la economía mundial, y el crecimiento económico en las naciones en desarrollo depende en gran parte de la capacidad para diseñar sistemas eficaces de marketing para sus materias primas y su producción industrial. Empero, se tiene plenamente identificado quienes son sus clientes, así como sus principales características. También se conoce en que sectores del mercado los localizan sin ningún inconveniente. Cabe mencionar que sus clientes se ubican en mercado nacional, regional y local.

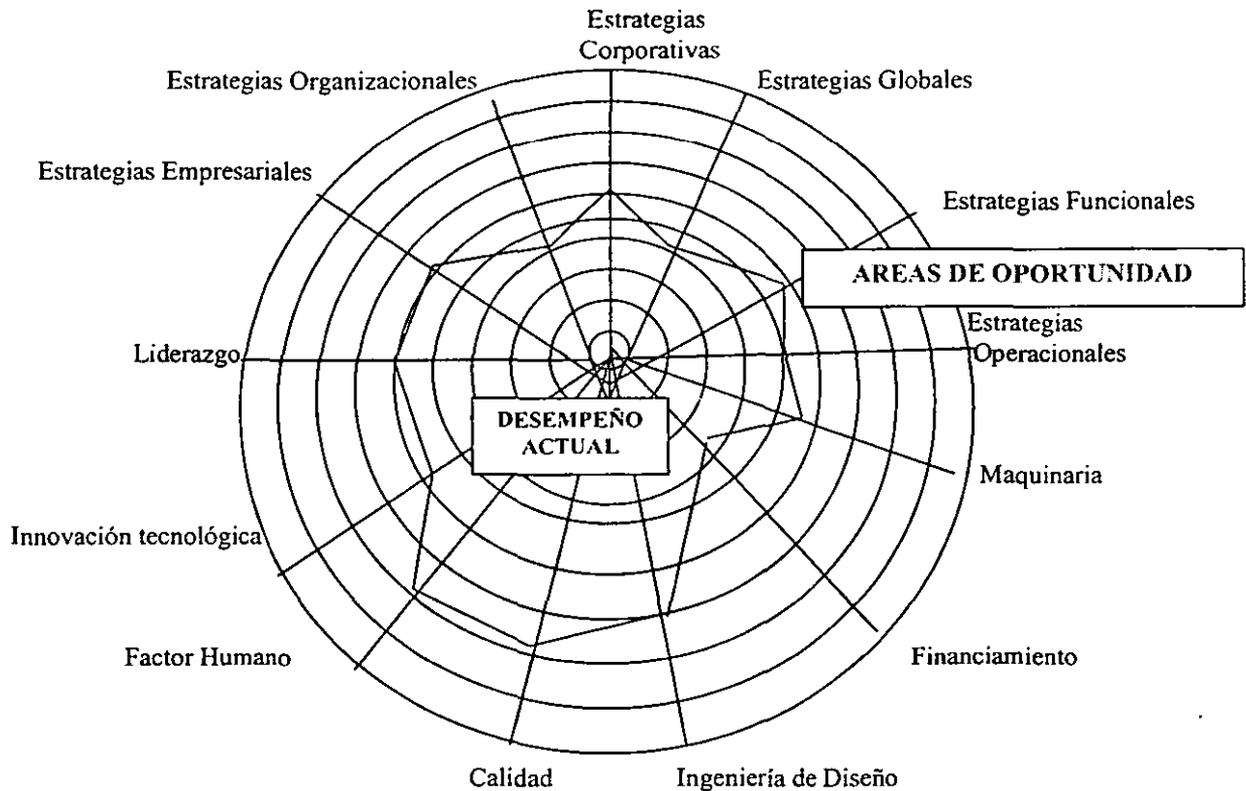
Las empresas en estudio han clasificado a sus clientes en términos de volumen y frecuencia de compra y pedidos, es decir, se tiene definido si los clientes compran más de una vez o no. Al respecto considero que no cuentan con la clientela suficiente del mercado potencial, han descuidado demasiado este aspecto concentrándose únicamente en sus pocos clientes habituales, no cuentan con una fuerza en ventas, tienen una falta de mercadotecnia y por supuesto no se tiene planeado el futuro.

En un 50% de los casos los gerentes y directores tienen clasificada su organización en comparación de la competencia en cuanto a ventas, número y concentración de clientes, así como el lugar geográfico donde se localizan sus competidores principales.

El 50% restante se autclasifican como deficientes en los términos del párrafo anterior, destacando que existe una clara preocupación por determinar su situación en comparación a la

⁴⁰ Debemos de tener en cuenta que la planeación y las operaciones deben orientarse hacia el cliente, es decir, se debe determinar y satisfacer las necesidades de los consumidores, lo cual las empresas textiles no han llevado a cabo conscientemente a lo largo de su desempeño.

AREAS DE OPORTUNIDAD GRÁFICO I



Una de las principales preocupaciones por parte de los directores es que los clientes tienen la potencialidad y capacidad de producir por ellos mismos el total del producto o una parte de él.

Esto explica que aunque las empresas en estudio no cuentan con una filosofía basada en el cliente, como anteriormente se refirió, si tienen una buena calidad de sus productos, debido al temor de ser desplazados por sus propios clientes en el mercado.

Lo anterior obliga, a una alta competitividad en cuanto a calidad. En otras palabras, la calidad y satisfacción del cliente no está basada en un enfoque a éste, sino en un temor hacia el cliente por su capacidad desplazatoria.

Otro aspecto importante es que las ventas están basadas fundamentalmente en temporadas o ciclos.

competencia. Consideran que deben de tomar decisiones radicales para lograr mejoras dramáticas.

Este tipo de giro económico es cerrado para competidores nacionales, ya que la inversión requerida para iniciar un negocio de este tipo es demasiado elevada, por lo que existe poca preocupación de nuevos competidores nacionales. Por lo anterior, el hecho de que no entre nueva competencia, facilita la ubicación de los principales competidores, así como sus precios, servicios, calidad, productividad y tecnología, lo que les permite delimitar a que nuevos lugar y sectores del mercado pueden abastecer. La principal preocupación en cuanto a competencia está dirigida a las empresas transnacionales, ya que con el Tratado de Libre Comercio, las empresas textiles mexicanas se encuentran en desventaja de competir en función de calidad y costos.⁴¹

Como se indicó anteriormente, la calidad de los productos de estas empresas, son consideradas por los clientes como buenos, sin embargo ninguna de las organizaciones cuenta con parámetros de comparación y control internacionales como el ISO 9000 en cualquiera de sus versiones.

Al realizar sus programas de marketing las empresas pierden de vista la demografía del lugar hacia donde pretender dirigir sus esfuerzos, las condiciones económicas del mismo, la competencia, las fuerzas sociales y culturales, así como las políticas, leyes y la tecnología existente.

Por lo anterior las empresas cuentan con áreas de oportunidad en diferentes aspectos antes mencionados los cuales se pueden expresar en el gráfico I siguiente.

⁴¹ Considero necesario para las empresas textiles medianas del D.F., el planear un programa de marketing, instrumentarlo y evaluar su desempeño, se debe de comenzar por fijar metas y seleccionar las estrategias y tácticas para alcanzarlas, es necesario contar con el personal adecuado para dirigir la operación.

Por otro lado, las empresas estudiadas consideran que su sector del mercado se encuentra en una etapa madura, por lo que esto incrementa aún más la necesidad de renovar en un futuro corto los productos o inclusive en lanzar otro nuevo. Esto se muestra difícil para las empresas textiles, ya que como antes se indicó, no cuentan con sistemas formales de mercadotecnia.

6.7. Productos y Servicios

Como anteriormente se indicó, aunque no existe un sistema de mercadotecnia formal en las empresas medianas textiles del D.F., si se tiene identificado en un 95% de los casos, los productos más distintivos que ofrecen y venden estas industrias, por lo que los directivos identifican qué productos van desapareciendo y son sustituidos por otros, así como los nuevos que van surgiendo.

Después de realizada la venta con algún comprador de los productos de las empresas textiles, se continúa estableciendo contacto con los clientes, sin embargo se tiene desconocimiento de proporcionar un valor agregado al producto, debido a los altos costos que éste representa.

Las empresas en estudio que manejan más de un producto, tiene identificado cual es el más lucrativo y categorizan el nivel de rentabilidad de cada uno, por lo que les permite establecer, parámetros en la toma de decisiones referente a la continuidad o desaparición de un producto.

Cabe mencionar que la política de precios fijada por los directores de todas las empresas en estudio, es impuesta en primera instancia en base al costo de producción y posteriormente se considera la oferta y la demanda del o de los productos.

Los precios se revisan continuamente procurando mantenerlos competitivos, pero que se obtenga la rentabilidad adecuada.

Cuando se recabó la información por medio de los instrumentos de medición y por medio de entrevistas a los gerentes y directores de las empresas en estudio, se les preguntó si los temas anteriormente desarrollados eran de importancia para aumentar sus ventas, sostenimiento y expansión en el mercado, y en todos los casos respondieron afirmativamente, ya que según algunas de sus declaraciones coincidieron en lo siguiente:

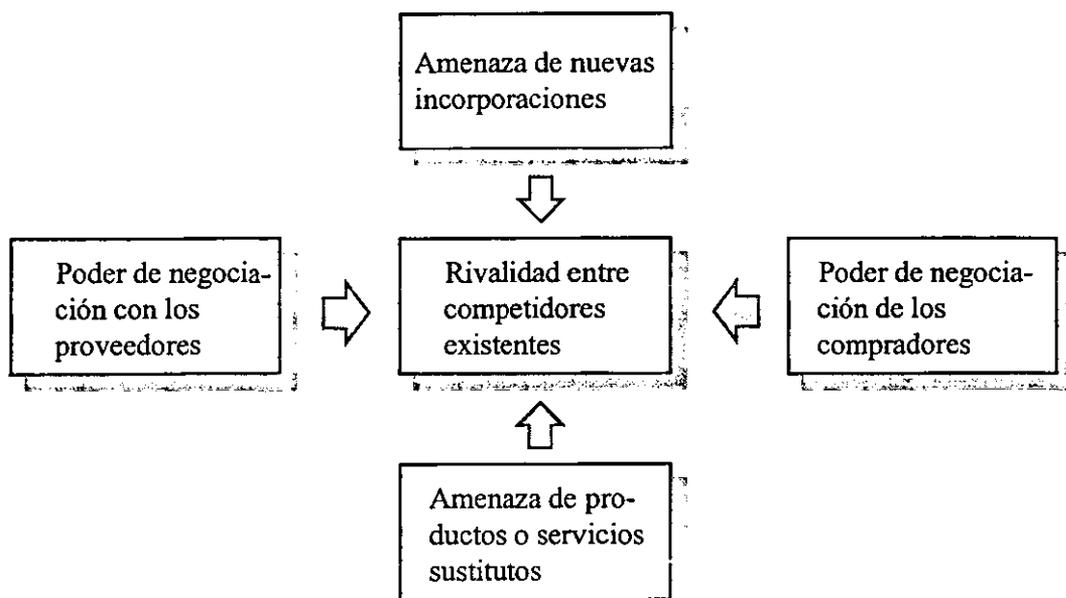
- ◆ Que al tener conocimiento de los clientes y sus necesidades se puede lograr mejorar el producto para su plena satisfacción.
- ◆ Se pueden atacar nuevos segmentos del mercado antes no explotados.
- ◆ Ofrecer los productos aun precio razonable en el momento adecuado.
- ◆ Al contemplar los peligros que representa la competencia internacional, se pueden tomar decisiones para planear el futuro en base a estrategias.
- ◆ Sostenerse en el mercado, debido a que el ramo textil se encuentra atravesando por la etapa más difícil de su historia.
- ◆ Coinciden en que hay muchos aspectos por mejorar e innovar.

6.8. Las Fuerzas Competitivas en la Industria

Para conocer las principales fuentes de presión competitiva y la naturaleza de la competencia en la industria, en esta sección se utilizará como instrumento analítico el denominado "diamante de Michael Porter" de las cinco fuerzas competitivas (PORTER, 1990).

Es necesario tener en cuenta que el análisis contempla las tendencias y el futuro. Ver gráfico II.

GRAFICO II



Las cinco fuerzas competitivas que permiten determinar el grado de competencia en la industria.

Rivalidad entre las empresas existentes en la industria: Es elevada y se espera que se mantenga así, pues hay pocas empresas compradoras en el mercado y una permanente lucha de los productores por mantener y ampliar la participación en el mercado.

Nuevos competidores potenciales: La apertura comercial y especialmente el TLC⁴² vienen incrementando el ingreso de productos importados, principalmente de empresas extranjeras más modernas.

Fuerzas de los Proveedores: El grado de negociación de los proveedores en la industria no es fuerte. Hay muchos de calidad y generalmente las relaciones de las empresas con sus proveedores traen una relación de años. Son principalmente nacionales.

Fuerzas de los Compradores: El grado de negociación de los Compradores en la industria es fuerte pues hay pocos. Se da el retraso de los pagos. Pueden llegar a imponer precios y fechas de la cobranza.

6.9. Aspectos Económico – Financieros

Las crisis económicas que ha enfrentado nuestro país en los últimos años han causado severas crisis internas en muchas empresas nacionales, y por consecuencia en el sector textil se han manifestado efectos negativos.

Aunado a lo anterior la competencia tanto interna como externa del mercado (globalización) han hecho que enfrenten una serie de tropiezos a lo largo de su desempeño, viendo disminuido sus ganancias directas.⁴³

⁴² Tratado de Libre Comercio

⁴³ Hernández Uribe Ezequiel; Problemas Políticos y Económicos ante la Globalización <http://www.asf.gob.mx> página 6. 2000-05-15

El 30% de las empresas textiles medianas del D.F., declaran tener la capacidad de flexibilidad en término medio para lograr un crecimiento o expansión y si es el caso para soportar una recesión o crisis económica como las que actualmente se ve envuelto nuestro país.

El 70% restante de las empresas en estudio, mencionan que la difícil situación económica del país, los hace ser vulnerables ante otras crisis futuras, lo que pondría gravemente en riesgo la estabilidad de las organizaciones. Por tanto, tampoco cuentan con la capacidad de lograr una expansión por razones obvias.

Otro problema un tanto económico-financiero que los directores han llegado a contemplar, es que en el caso de siniestros como temblores, incendios y robos, se enfrentarían a una situación económica sumamente difícil, lo que llevaría a posibles quiebras.

Por lo que respecta al aspecto financiero, los directores tiene bien identificado cuales son los recursos de capital que deberían de utilizar para mejorar sus manejos de efectivo, ya que consideran lo siguiente:

En comparación con 1998 y 1999, la estructura del circulante mejoró, sin embargo aprecian excedentes y lentitud en el desplazamiento en mercancías y en recuperabilidad de cartera; por lo que consideran que tienen que identificar y segregar mercancía de lento desplazamiento y obsoletos, así como también, la revisión y adecuación de las políticas de crédito y gestiones para recuperación de cartera, simultáneamente con el manejo de un portafolio de inversiones para lograr rendimientos sobre excedentes.

Deficiente recuperabilidad de cartera, ya que representa más de una quinta parte del total de ventas anuales, por lo que creen conveniente reforzar la gestión de cobro, así como la revisión y adecuación de las políticas de crédito.

Por separado, tanto la cartera de clientes, como los inventarios, representan casi 2 veces el capital de trabajo; por lo que requiere agilizarse tanto la recuperación, como la rotación de existencias, se recomienda vigilar y segregar obsoletos y mercancía de lento desplazamiento.

Los pasivos exceden la inversión de los accionistas que sólo enfrenta el 60% de los compromisos contraídos, por lo que se aprecian críticos tanto los indicadores de solvencia

como de estabilidad; las inversiones permanentes en activo fijo representan el 35% de los pasivos y el 58% de la inversión de los accionistas, Así, sólo el 38% de los activos totales, representan la propiedad de los accionistas, mientras que el resto 62% esta financiado por terceros.

Aunado a lo anterior, las empresas en estudio no cuentan con entradas externas distintas a las de sus productos para financiarse, para ello han considerado que una forma de financiamiento sería reutilizar todo el desperdicio de su producción y se canalice por vías adecuadas para su venta y represente una ganancia extra.

6.10. Tecnología, Planta y Equipo

"El cambio tecnológico ocurre con gran rapidez, lo que tiene implicaciones importantes para el uso eficiente de los recursos y para la competitividad internacional. La acumulación y el uso del conocimiento es más importante que las dotaciones de recursos naturales para determinar las ventajas comparativas y la acumulación de riqueza de las naciones. Esta circunstancia está dividiendo a las economías entre las que pueden responder rápidamente para aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas, y las que se rezagan aún más por dejar crecer la brecha tecnológica entre ellas y el resto del mundo.

La conciencia acerca de estas tendencias, el impulso a la educación y la capacitación, y el desarrollo de una infraestructura tecnológica adecuada son factores esenciales para que nuestro país aproveche el acervo creciente de conocimientos en el mundo. Las mejoras en tecnología y productividad son particularmente importantes en el contexto de las dificultades económicas a que hoy se enfrenta México.

También es fundamental que se reconozca que la mejora tecnológica y el incremento en productividad corresponden principalmente al sector privado y sólo habrá resultados importantes si este sector lleva a cabo su parte de la tarea. De ahí que sea necesario inducir al sector privado a realizar un mayor esfuerzo tecnológico, que incluya la investigación y el desarrollo. En las condiciones de nuestro país, en el corto y mediano plazos el elemento más crítico de la política tecnológica consiste en asimilar y utilizar eficientemente el creciente acervo mundial de conocimiento tecnológico.

Es preciso considerar que nuestra infraestructura tecnológica está insuficientemente desarrollada y poco dirigida a apoyar el aumento de la productividad. La metrología y la determinación de estándares son aún incipientes en nuestro país, como lo prueba la creación muy reciente del Instituto Nacional de Metrología. Son muy escasas las instituciones dedicadas al extensionismo de servicios tecnológicos. Los centros públicos y privados dedicados a la investigación y desarrollo son escasos en relación con la importancia económica del país, y su productividad es insatisfactoria respecto a las necesidades de los sectores productivos."⁴⁴

Por lo que respecta a la parte tecnológica es dinámica en toda la industria textil sin importar de que tamaño sea la empresa. En cuanto a las empresas en estudio, su tecnología y maquinarias son rezagadas en comparación con la de otros países desarrollados en donde se logra mayor calidad y a menores costos.

El principal obstáculo para la adquisición de nueva maquinaria y tecnología son los elevados costos e intereses de los créditos y préstamos.

Lamentablemente tampoco las empresas textiles en estudio, no destinan presupuesto para el desarrollo e investigación de tecnología y nuevos diseños y no contemplan hacerlo en corto y mediano plazo por los altos costo que esto representa.

6.11. Información

Como sabemos es de suma importancia mantenernos bien actualizados e informados en diferentes temas y aspectos, fundamentalmente en aquellos que son prioritarios y esenciales para la toma de decisiones en los asuntos prioritarios que nos incumben.⁴⁵

De acuerdo a la naturaleza de la información que necesitamos obtener, se da el medio específico para su recolección, por lo que en la industria textil se debe de contar con un medio para recabar información específica de este sector.⁴⁶

⁴⁴ Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo, México D.F., pág. 154-156

⁴⁵ Islas Octavio, De la Guardia Carlos, Gutiérrez Fernando; Tecnología de Información para las Empresas del Siglo XXI. Internet. http://www.cem.itesm.mx/dacs/clase/carlos/empresa_a.html; página 1. 1998-05-15

⁴⁶ Islas Octavio, De la Guardia Carlos, Gutiérrez Fernando; El Desarrollo de un Nuevo Medio de Comunicación. Internet. http://www.cem.itesm.mx/dacs/clase/carlos/medio_a.html; página 1. 1998-05-15

El organismo principal encargado de esta tarea es la Canaintex⁴⁷, en donde se proporciona a las empresas asociadas una serie de información y temas relacionados a su sector.

Por lo anterior resulta importante determinar cuáles son los medios que los directores de las empresas en estudio utilizan para ponerse al día en información general y específica; los cuales se describen a continuación:

- ◆ El 15% de las EMTDF⁴⁸ utilizan periódicos, revistas y publicaciones diversas del sector.
- ◆ El 50% de las EMTDF utilizan periódicos, revistas, publicaciones diversas del sector, noticieros y convenciones del sector textil.
- ◆ El 35% restante de las EMTDF utilizan periódicos, revistas, publicaciones diversas del sector, noticieros, convenciones del sector textil e Internet.

Cabe destacar que algunas declaraciones coinciden en que a pesar de que se cuenta con información veraz y oportuna, no se sabe que hacer exactamente con toda, y por consiguiente no es explotada en su totalidad. Sin embargo al tomar una decisión estratégica para los negocios se trata de acumular toda la información posible para que sea lo más adecuada posible. Alguna otra información se considera de poca importancia y es desechada.

6.12. Factor Humano

La dirección considera a su personal técnico y administrativo en términos generales como buenos en cuanto a edad y desempeño, ya que se conjuga la juventud y la experiencia. A la fecha la EMTDF no reportan inconvenientes en cuanto a rotación externa, es decir, bajas, jubilaciones y despidos, entre otras; lo que garantiza la permanencia de personal capacitado en las organizaciones.

Con referencia a lo anterior las EMTDF consideran a su personal capaz para la realización de sus funciones y asumir retos, sin embargo reconocen que en áreas determinadas se necesita capacitación para incrementar su potencialidad y así incrementar sus niveles de eficiencia.

⁴⁷ Cámara Nacional de la Industria Textil.

⁴⁸ Empresas Medianas Textiles del Distrito Federal.

La preocupación de las EMTDF por su personal se denota en el hecho de que se ha tratado de establecer programas de prestaciones y desarrollo, por lo que el 20% de las empresas estudiadas consideran ubicarse por arriba del promedio en el sector en planes de prestación y compensaciones. El 80% restante se ubica en un nivel medio con referencia a todo el sector sin importar el tamaño de la empresa.

Además se toma en cuenta lo que el personal piensa y opina acerca de la compañía y las perspectivas de ésta y su propio futuro.

Cabe destacar que a lo largo del tiempo las estructuras organizacionales se han venido adaptando a circunstancias de operación, resaltando nuevamente que esto ha sido una deficiencia en la planeación. Las condiciones limitantes de operación, propiciadas por desequilibrios económicos y sociales que vive el país, han repercutido en insuficiencias participativas en el mercado.

Por otra parte se aprecia lo siguiente en materia administrativa y organizacional:

Limitantes en los procesos de planeación y programación de metas, deficiencias en la preparación y seguimiento de programas de trabajo; quebrantamiento de políticas administrativas; desorden en la aplicación de criterios para el desarrollo de funciones promocionales para atención y servicio a clientes; deficiencias en el desempeño de rutinas de administración de personal; discrepancias en la estructura organizacional; carencia de actualización y desarrollo de nuevos sistemas globalizadores y tecnológicos; falta de estrategias corporativas, organizacionales y empresariales.

6.13. Peligros

Anteriormente se refirió la forma de administrar que por cultura tenemos "Administrar al día", sin embargo resulta interesante destacar que si bien las EMTDF no cuentan con una planeación estratégica formal, si la realizan parcial e inconscientemente y con deficiencias considerables, ya que tiene delimitado ciertas acciones a tomar de acuerdo a determinadas circunstancias peligrosas.

Por ejemplo, las empresas textiles tienen definido planes de contingencia un tanto deficiente en algunos rubros, los cuales se trata de explicar de la siguiente manera:

Se asignó un significado a los siguientes números, siendo esa su situación en el asunto que se trate.

- I. Excelente
- II. Muy bien
- III. Bien
- IV. Regular
- V. Mal

Se les realizó estas preguntas adicionalmente a las anteriores las cuales tienen un carácter global, a los Directores y Gerentes y respondieron lo siguiente: ¿Se sabe realmente que acciones se tomarían si ocurrieran cambios importantes en productos y servicios, clientela, competidores, personal clave, ubicación, medio ambiente (entorno económico) y fuentes de suministro?, a lo que respondieron por separado las 31 empresas estudiadas.

Se incluyen datos como la frecuencia, tipo de distribución, moda y el porcentaje de cada respuesta con respecto al total general de 31 empresas estudiadas.

Productos - Servicios

V	VI	III	II	I
Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
1	1	11	16	2
equivale al 3.5%	equivale al 3.5%	equivale al 34%	Moda y equivale al 50%	equivale 9%

Distribución no normal ⁴⁹

Clientela

V	VI	III	II	I
Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
1	2	17	10	1
equivale a 3%	equivale a 6%	Moda y equivale a 55%	equivale a 33%	equivale a 3%

Distribución normal ⁵⁰

⁴⁹ La media geométrica equivale a se encuentran de buenas a muy buenas condiciones en cuanto a productos y servicios.

⁵⁰ La media aritmética equivale a que se encuentran en buenas condiciones en cuanto a clientela.

Competidores

V	VI	III	II	I
Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
1	2	17	9	2
equivale a 3%	equivale a 6%	Moda y equivale a 55%	equivale a 30%	equivale a 6%

Distribución normal⁵¹

Personal clave

V	VI	III	II	I
Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
0	1	1	11	18
equivale a 0%	equivale a 3%	equivale a 3%	equivale a 35%	Moda y equivale a 58%

Distribución no normal⁵²

Ubicación

V	VI	III	II	I
Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
2	5	17	5	2
equivale a 6%	equivale a 16%	Moda y equivale a 55%	equivale a 16%	equivale a 6%

Distribución normal⁵³

Medio ambiente (entorno económico)

V	VI	III	II	I
Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
17	7	1	3	3
Moda y equivale a 55%	equivale a 23%	equivale a 3%	equivale a 10%	equivale a 10%

Distribución no normal⁵⁴

Fuentes de suministro

V	VI	III	II	I
Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia
5	18	3	3	2
equivale a 16%	Moda y equivale a 58%	equivale a 10%	equivale a 10%	equivale a 6%

Distribución no normal⁵⁵

⁵¹ La media aritmética equivale a que se encuentran en buenas condiciones en cuanto a competidores.

⁵² La media geométrica equivale a que se encuentran en muy buenas condiciones en cuanto al personal clave.

⁵³ La media aritmética equivale a se encuentran en buenas condiciones en cuanto a ubicación.

⁵⁴ La media geométrica equivale a que se encuentran de mal a regular en cuanto estudio de factores económicos.

⁵⁵ La media geométrica equivale a que se encuentran de mal a regular en cuanto a fuentes de suministro.

Por lo que se observa las EMTDF en cuestión de productos, servicios y personal clave saben el camino adecuado a seguir si los anteriores varían drásticamente. En términos de personal consideran que tiene la capacidad suficiente para que otra persona, en caso de una ausencia importante, tome la decisión o cumpla con la responsabilidad y función pertinente. En cuanto su clientela, ubicación y competidores se encontrarían con ciertos tropiezos si éstos tuvieran cambios; y por lo que respecta a medio ambiente (aspectos económicos) y fuentes de suministro sí tendrían problemas considerables al sufrir cambios en los anteriores.

Anteriormente se refirió que una debilidad de las EMTDF es la carencia de una mercadotecnia formal, hecho que se ve reflejado en la parte de clientela y competidores, en donde se observa que no tienen planes de contingencia si se presentan cambios bruscos en los anteriores.

La principal preocupación y debilidad se centra en los cambios en el entorno económico y financiero del país, como los que actualmente experimentamos y se consideran los más perjudiciales, no sólo en la EMTDF sino en toda la nación.

Por otra parte las patentes existentes de productos en el mercado no son consideradas peligrosas, ya que no existen por el momento ninguna por vencerse y otras por lanzarse, por lo que no se ha considerado solicitar licencias para su explotación.

Cuando se realizaron las entrevistas, se les preguntó a los directivos que al examinar a su competencia y las acciones que podría anticipar de cada competidor importante ¿Cuáles son las acciones que se consideran pueda ocurrir dentro de los próximos cinco años que les puedan beneficiar o perjudicarles?, y coincidieron en lo siguiente:

- ◆ Nueva tecnología que aumente calidad y disminuya costos.
- ◆ Introducción de nuevos productos.
- ◆ Políticas o programas de mercadotecnia.
- ◆ Prácticas o políticas de precios.

Es importante destacar que las EMTDF al hacer conciencia de su competencia reconocen que si existen nuevos sectores del mercado que podrían atacar e inclusive entrar como nuevos competidores o como pioneros lanzando nuevos productos.

Una barrera para que las EMTDF lleven acabo una planeación, es la variación en la solvencia de pago de sus clientes, ya que no se tiene la certeza de la liquidación de las deudas, esto se muestra en el atraso de los pagos a crédito, por lo que no se puede definir la disponibilidad del capital ni el efectivo para reinversión.

Lo anterior es ocasionado por la dependencia de pocos clientes y tradicionales, por lo que consideran necesario incursionar más agresivamente en otros nichos del mercado a través de técnicas mercadológicas.

Otro factor que las EMTDF consideran perjudiciales para su operación, son los trámites gubernamentales, que en su opinión son excesivos, confusos y demasiados, lo que desalienta a una operación con apego en su totalidad a la Ley.

Lista de algunos problemas detectados

1. Mantenimiento de maquinaria muy caro.
2. Falta de Proveedores.
3. Clientela insuficiente en el mercado.
4. Falta de créditos apropiados.
5. Rezago de tecnología.
6. Falta de una fuerza en ventas.
7. Falta de mercadotecnia.
8. Distribución incorrecta de los excedentes de dinero.
9. Falta de interpretación financiera de los resultados contables.
10. Falta de una planeación estratégica.
11. No se tiene planeado el futuro.
12. No hay planes ni programas.
13. No hay un planteamiento de metas a corto, mediano y largos plazos.
14. Falta de un liderazgo.
15. Falta de estrategias corporativas.
16. Falta de estrategias organizacionales.
17. Falta de estrategias empresariales.
18. Faltan estrategias globales.
19. Falta de estrategias operacionales.

20. Faltan estrategias funcionales.

A continuación se presentan estos mismos problemas en una matriz de soluciones y problemas con estrategias para superar los problemas y rezagos existentes.

Matriz de soluciones y estrategias

	Problema	Proceso Administrativo ⁵⁶	Soluciones	Estrategia
1	Mantenimiento de maquinaria muy caro	Planeación	Renovar maquinaria	Buscar financiamientos para la compra de maquinaria
2	Falta de Proveedores	Organización	Comprar a más proveedores que tengan buena calidad y precio.	Buscar a nuevos proveedores ya sea aquí o en el extranjero.
3	Clientela insuficiente en el mercado.	Organización	Atacar nuevos sectores del mercado.	Realizar un estudio mercadológico
4	Falta de créditos apropiados	Dirección	Buscar la forma de financiamientos	Aplicar Ingeniería Financiera
5	Rezago de tecnología	Dirección	Sustituir gradualmente la tecnología.	Acordar con empresas transnacionales transferencias tecnológicas

⁵⁶ En base a: ROBINS, Stephen P.,(1994) *ADMINISTRACION Teoría y Practica*, Prentice Hall, p 193 - 657.

	Problema	Proceso Administrativo ⁵⁶	Soluciones	Estrategia
6	Falta de una fuerza en ventas	Organización	Contratar vendedores	Buscar vendedores con experiencia y ofrecerles una buena comisión.
7	Falta de mercadotecnia.	Dirección	Crear el área de mercadotecnia	
8	Distribución incorrecta de los excedentes de dinero.	Planeación	Invertir el dinero excedente	Buscar que inversiones son convenientes para la compañía.
9	Falta de interpretación financiera de los resultados contables.	Planeación	Realizar las razones financieras y capacitar a los directivos para su interpretación	Pedir al bufete externo de contabilidad realizar las razones financieras y su interpretación financiera, así como sus conclusiones.
10	Falta de una administración estratégica.	Organización	Realizar un plan en base a administración estratégica.	Contratar a un consultor para la realización del programa.
11	No se tiene planeado el futuro.	Planeación		



Problema	Proceso Administrativo ⁵⁶	Soluciones	Estrategia
12 No hay planes ni programas	Planeación		
13 No hay un planteamiento de metas a corto, mediano y largos plazos.	Planeación		
14 Falta de un liderazgo	Dirección		
15 Falta de estrategias corporativas	Dirección		
16 Falta de estrategias organizacionales	Dirección		
17 Falta de estrategias empresariales.	Dirección		
18 Faltan estrategias globales	Dirección		
19 Falta de estrategias operacionales	Dirección		
20 Faltan estrategias funcionales	Dirección		

6.14. Análisis de Fortalezas y Debilidades

FODA (FUERZAS Y DEBILIDADES)

Este análisis se realiza teniendo en cuenta las fuentes de las ventajas competitivas para una empresa, que están agrupadas por cuatro bloques genéricos (Hill y Jones): eficiencia, calidad, capacidad de innovación y capacidad de satisfacer al cliente.

Por otro lado, como se sabe las habilidades distintivas son la base de la ventaja competitiva, y éstas a su vez se basan en los recursos de la organización y su capacidad para utilizarlos

productivamente (estructura y sistemas de control), siendo muy importante su cultura organizacional. Estos aspectos también se analizan en este acápite.

FORTALEZAS

DEBILIDADES

EFICIENCIA

Buen uso de la capacidad instalada en función a los turnos

Administración deficiente de materiales

Buena relación con proveedores

Manejo inadecuado de inventarios

Productividad del trabajador aceptable

Costos por mejorar

Procesos productivos eficientes

Maquinaria utilizada eficientemente aunque sea rezagada y antigua

Maquinaria antigua

CALIDAD

Productos con diseños atractivos clásicos y novedosos

No existe un sistema de control de calidad (estándares y/o control estadístico de proceso)

Productos con material y color durables

Buenos acabados

Trade off: calidad y productividad

Buena reputación por calidad en el mercado

Trade off: calidad y costos

Prod. adaptados a las necesidades del cliente

FORTALEZAS

DEBILIDADES

CAPACIDAD DE INNOVACION

Diseños novedosos

Incapacidad de innovar en formas de mercadeo y ventas frente a cambios mercados

SATISFACCION DEL CLIENTE

Capacidad de personalizar los productos de acuerdo a las necesidades de los clientes

Tiempo de respuesta al cliente

Devoluciones (muy pocas)

ESTRUCTURA

Grado de integración muy buena

Líneas de autoridad y responsabilidad incorrectas

Buena comunicación horizontal y vertical de ida y vuelta

No existe un área especializada en administración financiera y de mercadotecnia. Ventas débiles

Buena relación con los trabajadores y sindicatos

Demasiada informalidad para algunos aspectos importantes

Unidad familiar en el manejo de la empresa

Comunicación informal mayormente

SISTEMAS DE CONTROL

No se hace planeación formal en la empresa ni a mediano ni a corto plazo

Solo se trabaja con el pronóstico de ventas

Sistemas de Incentivos

No se puede implantar un sistema de control formal (basado en el rendimiento)

Para los trabajadores: su salario está sobre el pactado por la Federación Textil a través de contrato colectivo.

No existen manuales de procedimiento para estandarización de insumos, el proceso productivo ni los productos

FORTALEZAS

DEBILIDADES

Cultura Organizacional

Hacer las cosas bien con calidad

La empresa es como una familia para los trabajadores

Falta un sistema de incentivos para los administradores

Cualquier persona puede hablar directamente con el gerente general

No nos gustan los documentos, mejor hablamos directamente

La experiencia en el trabajo es apreciada

Pensamos sólo en el presente año, no en los siguientes

La colaboración entre los trabajadores es

apreciada

Consideramos al Banco un mal asociado

Consideramos que el gobierno no contribuye con el desarrollo de nuestra empresa

Es una organización poco orientada a la mercadotecnia, esta más orientada a la producción

RECURSOS

Trabajadores con experiencia

Trabajadores con lealtad

Gerentes Generales con liderazgo

Buena reputación de marca

Maquinaria antigua

Falta de relación con inversionistas potenciales o agentes financieros.

Cierto monto de recursos financieros propios

Evaluación de áreas de oportunidad

6.15. Análisis de las Estrategias

El siguiente análisis está basa sólo en el 15%⁵⁷ de las EMTDF, ya que según sus directivos, éstas operan en base a una planeación de estrategias un tanto informal, por lo que se contemplan aspectos generales de su modo de operación.

Al realizar los cuestionamientos con respecto a las estrategias utilizadas, los empresarios precisaron que son consistentes con el medio ambiente de su compañía, asimismo, la mayoría de los individuos y empleados aceptan convencidamente las estrategias adoptadas.

⁵⁷ Este 15% de las empresas coincide con las antes mencionadas en el apartado de análisis de la misión y visión, por lo que son las mismas.

Como anteriormente se refirió, el análisis y estudio de la competencia es deficiente y las estrategias implementadas no subsanan este aspecto, por lo que las EMTDF son vulnerables a los competidores si estos deciden invadir sus mercados entre si mismas.

Lo anterior no lo consideran muy delicado ya que según declaraciones de directivos, los clientes de cada empresa son tradicionales y cada uno tiene su propio sector del mercado, por lo que las estrategias que se implementan no son perjudiciales entre ellas y no las contraponen con competidores peligrosos y fuertes de la industria.

Sin embargo, se considera que en el futuro las estrategias utilizadas necesitan estar más enfocadas a aumentar su participación en el mercado procurando ser competitivos y obtener mejores utilidades. Es importante que las EMTDF, planteen sus estrategias de acuerdo a las normas éticas, morales y legales aplicables a sus compañías, considerando como fundamental las políticas internas, estilos directivos, filosofía de la organización y procedimientos operativos, entre otros.

Los ejecutivos afirman que en general sus estrategias a la fecha son consistentes con sus propias potencialidades, objetivos y políticas internas de su organización.

Estas empresas que operan bajo estrategias, tienen divididas éstas en tácticas, programas y subestrategias, que se interrelacionan adecuadamente con la o las estrategias generales.

Hay que aclarar que las estrategias utilizadas por las EMTDF no evitan por completo sus principales debilidades, como el caso de la carencia de mercadotecnia y problemas financieros y de liquidez.

Lo anterior se observa en que las estrategias no contemplan por completo el ciclo vitalicio de los productos.

Aunado a lo anterior las estructuras organizacionales existentes impiden el planteamiento de estrategias más ambiciosas que oriente el desempeño de las organizaciones hacia una planeación a largo plazo.

Algunos problemas que han enfrentado las EMTDF al implantar sus estrategias, es la carencia de recursos financieros, ya que no se cuenta con el suficiente capital disponible para su operancia, asimismo, las tácticas económicas no están relacionadas adecuadamente con los fondos existentes.

La adopción de estrategias en cuanto a la planta física son realizadas en base a una evaluación de las capacidades productivas para así realizar proyecciones y contraer compromisos con sus clientes. Esto ocasiona que dichas estrategias sean poco ambiciosas y retadoras.

Hay que destacar que la planeación en base a estrategias, la llevan a cabo los directivos y/o gerentes de las EMTDF, considerando al personal clave dentro de la operación de las organizaciones. Al realizar las estrategias se evalúan los riesgos que las mismas traerán consigo en el momento de su implantación y funcionamiento.

El periodo de recuperación de la inversión es lento debido a los atrasos en los pagos a crédito, a pocos clientes y a la baja rotación de los inventarios.

Por otra parte las estrategias mercadológicas no contemplan la producción o el lanzamiento de nuevos productos, por lo que no se han evaluado los requerimientos necesarios para una introducción al mercado.

A lo anterior se reconoce que hay vacíos en el mercado y estrategias futuras podrían cubrirlas bajo tácticas mercadológicas exitosas.

Una vez identificando las oportunidades del mercado, se pueden implementar planes estratégicos para abarcar nuevos nichos del mercado según las condiciones de éste y la competencia.

Los ejecutivos declararon que a pesar de que lo anterior no había sido contemplado, a la fecha cuentan con la capacidad suficiente de lanzar nuevos productos, ya que se buscaría implementar una estrategia de mercado que abarcara en primera instancia la identificación de las fuerzas principales fuera y dentro de la organización que influirían de sobremanera para asegurar el éxito del lanzamiento y se buscaría la evaluación adecuada.

Las suposiciones anteriores tendrán que ser lo más realistas posibles y acordes a las situaciones económicas del mercado, clientes, de las empresas y del país, considerando apreciaciones presentes y futuras para la toma de decisiones.

Cabe destacar que cada organización cuenta con un sistema de evaluación propio, sin embargo, no es la intención de este trabajo describir sus procesos de control.

Tanto los ejecutivos de alto nivel, así como otros supervisores consideran que los sistemas de planeación estratégica, les son útiles y ayudan a cumplir mejor sus responsabilidades. En general, la mayoría de los directivos y gerentes perciben que la filosofía administrativa anterior, les trae más beneficios que costos, por lo que no contemplan cambios radicales en sus sistemas administrativos, ya que consideran que:

- ♣ Prevé las oportunidades futuras.
- ♣ Prevé los peligros principales futuros.
- ♣ Evalúa adecuadamente las potencialidades y debilidades de las compañías.
- ♣ Aclara prioridades.
- ♣ Desarrolla estrategias y objetivos útiles a largo plazo.
- ♣ Evita sorpresas desagradables.
- ♣ El sistema ha mejorado la calidad directiva
- ♣ El sistema es una fuerza coordinada y unidad en las operaciones de las compañías.
- ♣ Facilita la comunicación y colaboración en toda las empresas

Lo anterior se ve reflejado en que los principales indicadores financieros han sido mejores después de introducir la planeación estratégica en cuanto a ventas, utilidades y rendimiento sobre la inversión, y en general el desempeño de las compañías con esta filosofía ha sido mejor que el de otras en la industria textil.

La alta dirección ha aceptado la idea de que la planeación estratégica sea su responsabilidad, esto se facilita ya que el sistema se adapta a los estilos directivos y a la realidad de los procesos de toma de decisiones.

Una ventaja es que los directivos que realizan la planeación, están muy cerca de los accionistas, supervisores y con el personal en general, por lo que trabajan con todos ellos satisfactoriamente.

Y por último, en las altas direcciones de las EMTDF consideran dedicar el tiempo necesario para la planeación, ya que los sistemas funcionan con base en una serie de procedimientos aceptables para las compañías.

Conclusiones Generales

Con base en trabajos realizados y conforme a la interpretación de los datos, se describe a continuación los aspectos más relevantes y conclusiones finales.

Las empresas en estudio pertenecen a la clasificación de medianas, pertenecen al sector textil y están ubicadas en el distrito federal. Los que los ejecutivos en jefe representan ser dirigentes de equipos bien definidos de trabajo, asimismo manifiestan ser hábiles para resolver conflictos. Existe delegación de actividades, decisiones y responsabilidades. También tienen identificado cuales son las decisiones críticas del negocio, por lo que se considera de suma importancia el nivel, la experiencia y la situación específica.

Se observa que existe buena comunicación no formal entre los altos ejecutivos con todos los miembros de las organizaciones, sin embargo en el 60% de los casos se observa que las líneas de autoridad y responsabilidad son inexactas. En el 40% de las empresas restantes los puestos y el nivel son los que imponen la autoridad, ya que cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidas.

Las políticas y reglas son pocas y carecen de claridad, lo que ocasiona confusión continua al personal. En todas las empresas se respeta la experiencia y dominio de la técnica, por lo que a los especialistas en una área determinada se les proporciona mayor libertad en las funciones y decisiones al ejercerlas.

70% de las empresas no se establecen sistemas de control estadísticos y matemáticos, si no que se efectúa a base de una supervisión directa en las líneas de producción. El 30% restante,

Una ventaja es que los directivos que realizan la planeación, están muy cerca de los accionistas, supervisores y con el personal en general, por lo que trabajan con todos ellos satisfactoriamente.

Y por último, en las altas direcciones de las EMTDF consideran dedicar el tiempo necesario para la planeación, ya que los sistemas funcionan con base en una serie de procedimientos aceptables para las compañías.

Conclusiones Generales

Con base en trabajos realizados y conforme a la interpretación de los datos, se describe a continuación los aspectos más relevantes y conclusiones finales.

Las empresas en estudio pertenecen a la clasificación de medianas, pertenecen al sector textil y están ubicadas en el distrito federal. Los que los ejecutivos en jefe representan ser dirigentes de equipos bien definidos de trabajo, asimismo manifiestan ser hábiles para resolver conflictos. Existe delegación de actividades, decisiones y responsabilidades. También tienen identificado cuales son las decisiones críticas del negocio, por lo que se considera de suma importancia el nivel, la experiencia y la situación específica.

Se observa que existe buena comunicación no formal entre los altos ejecutivos con todos los miembros de las organizaciones, sin embargo en el 60% de los casos se observa que las líneas de autoridad y responsabilidad son inexactas. En el 40% de las empresas restantes los puestos y el nivel son los que imponen la autoridad, ya que cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidas.

Las políticas y reglas son pocas y carecen de claridad, lo que ocasiona confusión continua al personal. En todas las empresas se respeta la experiencia y dominio de la técnica, por lo que a los especialistas en una área determinada se les proporciona mayor libertad en las funciones y decisiones al ejercerlas.

70% de las empresas no se establecen sistemas de control estadísticos y matemáticos, si no que se efectúa a base de una supervisión directa en las líneas de producción. El 30% restante,

establecen controles más formales utilizando la estadística y la matemática, logrando un mejor control de sus procesos productivos y administrativos.

También enfrentan falta de liquidez, lo que les limita la adquisición maquinaria, tecnología, personal capacitado y calificado, mejoras físicas de la planta, entre otras. Se aprecia la necesidad de una planeación a largo plazo, donde se visualice y defina tácticas de desarrollo de algunas de sus áreas y campos de actividad del ramo textil.

85% de las EMTDF no cuentan con una visión desarrollada y consideran que existen problemas relevantes y no se contempla como algo prioritario y el 15% restante responde que su visión puede tener carencias considerables, pero si se cuenta con ella.

En cuanto a la misión el 85% de las empresas no cuenta con ésta y el 15% de las restantes, si cuentan con una misión plasmada dentro de su planeación, sin embargo son incorrectas, ya que en la mayoría de los casos carecen de tres aspectos fundamentales:

- ✓ No se especifican los productos y/o servicios que las empresas fabrican y comercializan
- ✓ No se menciona el sector del mercado al cual se dirigen
- ✓ No se delimita y proyecta hacia donde se dirigen las organizaciones

Las visiones deben ser para la alta gerencia, el mecanismo mediante el cual se perfile el tipo de empresa que desea, para ser transmitida a los empleados y ser adoptada como parte de la cultura organizacional a fin de establecer objetivos estratégicos.

Por lo tanto la gerencia debe considerar tener una visión clara y adecuada dependiendo lo que la empresa pretende a futuro.

La imagen corporativa ha sido sumamente descuidada, ya que se conservan muchas plantas productivas totalmente obsoletas y deterioradas, lo que propicia que la opinión de sus clientes esté fincada fundamentalmente en el precio y calidad de sus productos, es decir, que para ellos la imagen corporativa es transmitida en base a su producción y no consideran importante los aspectos social, psicológico y publirelacionista, ellos mismos se califican como deficientes en este sentido, reconociendo que existen problemas y que deben mejorarse prontamente.

Las EMTDF cuentan con un buen nivel en desarrollo de valores organizacionales por el hecho de considerar al factor humano como elemento fundamental del todo el ciclo productivo, asimismo, se fomenta el trabajo en equipo y el afán de logro, lo que muestra una gran preocupación por parte de la gerencia hacia el personal, por otra parte, la alta dirección ha descuidado el enfoque al cliente como otro valor y filosofía de la organización. Sin embargo aunque carezcan de este enfoque, los clientes los catalogan en un 70% como buenos en términos de servicio, precio y calidad; el 30% restante como muy buenos en los antes mencionados. También no llevan de manera técnica un estudio mercadológico, sin embargo lo realizan informalmente, es decir, de manera intuitiva, experimentativa e incompleta, una prueba de lo anterior es que sí se conoce en que sectores del mercado localizan a sus clientes, asimismo han clasificado a sus compradores en términos de volumen y frecuencia de compra y pedidos, es decir, se tiene definido si los clientes compran más de una vez o no. Al respecto considero que no cuentan con la clientela suficiente del mercado potencial, han descuidado demasiado este aspecto concentrándose únicamente en sus pocos clientes habituales.

Este tipo de giro económico es cerrado para competidores nacionales, ya que la inversión requerida para iniciar un negocio de este tipo es demasiado elevada, por lo que existe poca preocupación de nuevos competidores nacionales y el hecho de que no entre nueva competencia, facilita la ubicación de los principales competidores, así como sus precios, servicios, calidad, productividad y tecnología. La principal preocupación en cuanto a competencia está dirigida a las empresas transnacionales, ya que con el Tratado de Libre Comercio, las empresas textiles mexicanas se encuentran en desventaja de competir en función de calidad y costos.

Ninguna de las organizaciones cuenta con parámetros de comparación y control internacionales como el ISO 9000 en cualquiera de sus versiones. Y la calidad y satisfacción del cliente no está basadas en un enfoque a éste, sino en un temor hacia el cliente por su capacidad desplazatoria.

El mercado se encuentra en una etapa madura, por lo que esto incrementa aún más la necesidad de renovar en un futuro corto los productos o inclusive en lanzar otro nuevo. Se tiene desconocimiento de proporcionar un valor agregado al producto, debido a los altos costos que éste representa.

Las EMTDF que manejan más de un producto, tiene identificado cual es el más lucrativo y categorizan el nivel de rentabilidad de cada uno, por lo que les permite establecer, parámetros en la toma de decisiones referente a la continuidad o desaparición de un producto. La política de precios fijada por los directores de todas las empresas en estudio, es impuesta en primera instancia en base al costo de producción y posteriormente se considera la oferta y la demanda del o de los productos, se revisan continuamente procurando mantenerlos competitivos.

30% de las EMTDF tienen una capacidad de flexibilidad en término medio para lograr un crecimiento o expansión y si es el caso para soportar una recesión o crisis económica y el 70% restante de las empresas en estudio, mencionan que la difícil situación económica del país, los hace ser vulnerables ante otras crisis futuras.

Se aprecian excedentes y lentitud de desplazamiento en mercancías y en recuperabilidad de cartera; por lo que es recomendable identificar y segregar mercancía de lento desplazamiento y obsoletos, así como también, la revisión y adecuación de las políticas de crédito y gestiones para recuperación de cartera, simultáneamente con el manejo de un portafolio de inversiones para lograr rendimientos sobre excedentes. Se requiere reforzarse la gestión de cobro, así como la revisión y adecuación de las políticas de crédito.

Los pasivos exceden la inversión de los accionistas que sólo enfrenta el 60% de los compromisos contraídos, por lo que se aprecian críticos tanto los indicadores de solvencia como de estabilidad; las inversiones permanentes en activo fijo representan el 35% de los pasivos y el 58% de la inversión de los accionistas, Así, sólo el 38% de los activos totales, representan la propiedad de los accionistas, mientras que el resto 62% esta financiado por terceros.

Se requiere incrementar ventas y reforzar la función de compras para reducir sin deterioro de la calidad y así disminuir los costos de materiales.

Por otra parte es recomendable el replanteamiento de la estructura financiera para apoyar las inversiones en infraestructura de planta, encaminada a incrementos en la producción; bajo este esquema, podría buscarse la capitalización de utilidades, así como de pasivos con acreedores diversos, se hace necesario recomendar el sostenimiento de los niveles de inventario, a existencias variadas y suficientes para la venta rápida; además, se hace necesario también, la

revisión y adecuación de las políticas de crédito encaminando estos trabajos a la recuperabilidad de cuentas por cobrar a clientes, para una mayor rotación y aprovechamiento comercial de los créditos, en beneficio de incrementos en ventas. Por último, es recomendable la contratación de inversiones para el manejo de excedentes e efectivo, y en general un servicio de Cash Management.

La dirección considera a su personal técnico y administrativo en términos generales como buenos en cuanto a edad y desempeño, ya que se conjuga la juventud y la experiencia, su personal es capaz para la realización de sus funciones y asumir retos, sin embargo se necesita capacitación para incrementar su potencialidad y así incrementar sus niveles de eficiencia.

20% de las EMTDF se ubican por arriba del promedio en el sector en planes de prestación y compensaciones. El 80% restante se ubica en un nivel medio con referencia a todo el sector sin importar el tamaño de la empresa.

Las estructuras organizacionales se han venido adaptando a circunstancias de operación, esto ha sido una deficiencia en la planeación. Por lo que se aprecia lo siguiente en materia administrativa y organizacional:

Limitantes en los procesos de planeación y programación de metas, deficiencias en la preparación y seguimiento de programas de trabajo; quebrantamiento de políticas administrativas; desorden en la aplicación de criterios para el desarrollo de funciones promocionales para atención y servicio a clientes; deficiencias en el desempeño de rutinas de administración de personal; discrepancias en la estructura organizacional; carencia de actualización y desarrollo de nuevos sistemas globalizadores y tecnológicos; falta de estrategias corporativas, organizacionales y empresariales. el personal requiere orientación, confianza, capacitación, entrenamiento, facilidades para el mejor desarrollo de sus potencialidades; no cuentan con una planeación estratégica formal, y las que se acercan a ella la realizan parcial e inconscientemente y con deficiencias considerables. Las estructuras organizacionales existentes impiden el planteamiento de estrategias más ambiciosas que oriente el desempeño de las organizaciones hacia una planeación a largo plazo, y se reconoce que hay vacíos en el mercado y estrategias futuras podrían cubrirlas bajo tácticas mercadológicas exitosas. Sin embargo la principal preocupación y debilidad de las EMTDF se centra en los cambios en el entorno económico y financiero del país.

En los resultados del presente trabajo que se presentan antes de estas conclusiones, se han escrito diversos elementos los cuales muestran algunas formas de administrar, dirigir y operar estas organizaciones, por lo que se aprecia que si bien se cuentan con algunas características muy limitadas, vagas o imprecisas de planeación estratégica, no cuentan con sistemas bien instrumentados y definidos de dicha filosofía administrativa. Se tiene conocimientos y en algunos casos aplicación de ciertos elementos estratégicos, sin embargo se tiene un gran camino por recorrer para lograr instrumentar completa y eficazmente.

Conclusiones Asociadas a las Hipótesis

Cuando se plantearon las hipótesis al inicio del presente trabajo, nos referíamos a determinar que elementos tenían desarrollados las EMTDF en su administración y operación de planeación estratégica, los cuales se han ido describiendo detenidamente en el análisis de datos.

H₁ Por lo que en la primera hipótesis⁵⁸ (en la cual se planteó que las EMTDF tiene herramientas estratégicas pocas desarrolladas), tiene que considerar parcialmente aceptada, dado que las EMTDF si cuentan con algunas herramientas estratégicas y tiene poco desarrollo en las organizaciones.

H₂ Por lo que respecta a la segunda hipótesis⁵⁹, (en la cual se planteó que las herramientas estratégicas que poseen las EMTDF no son consideradas importantes) debe rechazarse, dado que como se menciona anteriormente, aunque son poco desarrolladas las herramientas estratégicas, sí son consideradas benéficas cuando se aplican y aunque no se lleven a cabo, en las entrevistas se constató que los directivos de las EMTDF al hacer conciencia de ello, también las consideran importantes dado que:

- ♣ Prevé las oportunidades futuras.

⁵⁸ H₁. Las medianas empresas medianas del sector textil en el Distrito Federal tienen herramientas estratégicas poco desarrolladas de fijación de misión, estudio mercadológico, estudio del medio ambiente y del mercado, finanzas, productos y/o servicios, clientes, precios de competidores, información, entre otros.

⁵⁹ H₂. Las herramientas estratégicas que poseen las empresas medianas del sector textil en el Distrito Federal no son consideradas benéficas para aumentar sus ventas, su competitividad, su posición en el mercado, etc.

En los resultados del presente trabajo que se presentan antes de estas conclusiones, se han escrito diversos elementos los cuales muestran algunas formas de administrar, dirigir y operar estas organizaciones, por lo que se aprecia que si bien se cuentan con algunas características muy limitadas, vagas o imprecisas de planeación estratégica, no cuentan con sistemas bien instrumentados y definidos de dicha filosofía administrativa. Se tiene conocimientos y en algunos casos aplicación de ciertos elementos estratégicos, sin embargo se tiene un gran camino por recorrer para lograr instrumentar completa y eficazmente.

Conclusiones Asociadas a las Hipótesis

Cuando se plantearon las hipótesis al inicio del presente trabajo, nos referíamos a determinar que elementos tenían desarrollados las EMTDF en su administración y operación de planeación estratégica, los cuales se han ido describiendo detenidamente en el análisis de datos.

H₁ Por lo que en la primera hipótesis⁵⁸ (en la cual se planteó que las EMTDF tiene herramientas estratégicas pocas desarrolladas), tiene que considerar parcialmente aceptada, dado que las EMTDF si cuentan con algunas herramientas estratégicas y tiene poco desarrollo en las organizaciones.

H₂ Por lo que respecta a la segunda hipótesis⁵⁹, (en la cual se planteó que las herramientas estratégicas que poseen las EMTDF no son consideradas importantes) debe rechazarse, dado que como se menciona anteriormente, aunque son poco desarrolladas las herramientas estratégicas, sí son consideradas benéficas cuando se aplican y aunque no se lleven a cabo, en las entrevistas se constató que los directivos de las EMTDF al hacer conciencia de ello, también las consideran importantes dado que:

- ♣ Prevé las oportunidades futuras.

⁵⁸ H₁. Las medianas empresas medianas del sector textil en el Distrito Federal tienen herramientas estratégicas poco desarrolladas de fijación de misión, estudio mercadológico, estudio del medio ambiente y del mercado, finanzas, productos y/o servicios, clientes, precios de competidores, información, entre otros.

⁵⁹ H₂. Las herramientas estratégicas que poseen las empresas medianas del sector textil en el Distrito Federal no son consideradas benéficas para aumentar sus ventas, su competitividad, su posición en el mercado, etc.

- ♣ Delimita como cuando y donde se dirige la organización
- ♣ Prevé los peligros principales futuros.
- ♣ Evalúa adecuadamente las potencialidades y debilidades de las compañías.
- ♣ Aclara prioridades.
- ♣ Desarrolla estrategias y objetivos útiles a largo plazo.
- ♣ Evita sorpresas desagradables.
- ♣ El sistema mejora la calidad directiva
- ♣ El sistema es una fuerza coordinada y unidad en las operaciones de las compañías.
- ♣ Facilita la comunicación y colaboración en toda las empresas

Lo anterior se ve reflejado en las EMTDF en que los principales indicadores financieros han sido mejores después de introducir la planeación estratégica en cuanto a ventas, utilidades y rendimiento sobre la inversión, y en general el desempeño de las compañías con esta filosofía ha sido mejor que el de otras en la industria textil, aunque como ya se indicó anteriormente, esta escuela administrativa sea limitada.

H₃ En cuanto a la tercera hipótesis⁶⁰, (la cual plantea que las EMTDF basa su crecimiento con otros sistemas distintos a la planeación estratégica) debemos mencionar que la forma de operar y administrar de las empresas obedece a una mezcla de conocimientos de diversas escuelas y teorías administrativas adquiridas por la teoría y práctica a través de la administración y operación de años de estas empresas, sin embargo como se refirió en el apartado de resultados. El 15% de las empresas en estudio comienzan a plantearse y elaborar objetivos a mediano y largo plazo ambiciosos contemplando los peligros en el entorno interno y externo de la organización, realizando estudios mercadológicos más elaborados, fijar planes de contingencias para acciones emergentes, entre otras.

Por lo anterior debe aceptarse parcialmente la hipótesis tercera, ya que se utilizan una mezcla de teorías administrativas para su administración y operación tal cual se planteó al inicio de la investigación.

⁶⁰ H₃. Las medianas empresas del sector textil en el Distrito Federal administran y basan su crecimiento en el mercado con otros sistemas de administración distintos a la planeación estratégica.

Por último, es importante resaltar que mientras no cambie la cultura de los mexicanos, en función de una planeación a largo plazo de su propia vida, será difícil lograr una planeación estratégica dentro de las organizaciones para estar en posibilidades de aspirar a progresos y mejoras considerables por medio de estrategias que faciliten alcanzar nuestros objetivos y retos futuros. Sin embargo se debe por comenzar tratando de implantar filosofías administrativas a las empresas de este sector industrial con el fin que orienten su desempeño en el futuro, preferentemente a largo plazo, basándose en estudios y diagnósticos de su situación actual, partiendo de hechos reales y tangibles, para así fijar las estrategias y tácticas de desarrollo a través de una planeación, dirección, implantación, control y evaluación estratégicos. Lo anterior permitirá encaminar hacia un futuro menos incierto a las organizaciones y les facilitará un mejor desempeño en la economía de este país y su permanencia en el mercado.

Bibliografía

Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Pilar Baptista Lucio.

Metodología de la Investigación.

Primer edición, México D.F.

Ed. Mc Graw Hill. 1997.

Cantú Delgado H.

Desarrollo de una Cultura de Calidad.

1ª. edición, Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

México, D.F., 1997

ISO, ISO 9000.

Quality Management.

7ª. edición, Suiza 1998.

Instituto Tecnológico de Estudios Superior de Monterrey.

Administración por Directrices.

Versión 2.0, México, Monterrey 1995.

Instituto Tecnológico de Estudios Superior de Monterrey.

Ideas Actuales sobre Control Total de Calidad.

Versión 2.0, México, Monterrey, 1992.

Koontz/O'Donnell.

Curso de Administración Moderna.

Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

México, D.F., 1979.

Martínez Villegas, F.

Auditoría Estratégica.

Ed. Comunicaciones para la Alta Dirección, S.A. de C.V.

México 1997.

Ramírez Padilla, D., Cabello Garza, M.

Empresas Competitivas.

1ª. ed. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

México, D.F., 1997.

Rodríguez Valencia, P.

Síntesis de Auditoría Administrativa.

Ed. Trillas, México 1994.

Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D.

Administración.

6ª. ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

México 1996.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA.

Compendio Estadístico de la Industria Nacional.

Julio 1998.

Banco de México.

Indicadores económicos de julio de 2000.

Secretaría de Gobernación.

Diario Oficial de la Federación.

3 de Diciembre de 1993.

SIEM.

Sistema de Información Mexicano Empresarial.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA.

Folletos para transferencia de tecnología.

Junio de 1998

George A. Steiner.

Planeación Estratégica: Lo que todo Director debe Saber.

Editorial Continental, S. A. de C. V.
México 1998.

Joaquín Rodríguez Valencia.
Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa.
Ediciones Contables Administrativas S. A. De C. V.
México 1997.

Charles W. L. Hill Gareth R. Jones.
Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado.
Mcgraw Hill.
Colombia 1997.

Thompson-Strickland.
Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, Casos y Lecturas.
Edit. Iberoamericana.
México 1994.

James A.S., Eduard Freeman.
Administración.
Prentice Hall.
México 1994.

Mintzberg, Henry.
El Proceso Estratégico.
Prentice Hall. Segunda Edición

Everett E. Adam Jr., Ronald J. Ebert.
Administración de la Producción y las Operaciones
Cuarta Edición.
Ed. Prentice Hall.

Carlos Ornelas.
El Sistema Educativo Mexicano, La transición de Fin de Siglo.

Quinta reimpresión

Centro de Investigación y Docencias Económicas.

Cunningham, Aldag, Swift.

Introducción a la Administración.

Versión en español 1993

Grupo Editorial Iberoamérica.

Islas Octavio, De la Guardia Carlos, Gutiérrez Fernando;

El Desarrollo de un Nuevo Medio de Comunicación. Internet.

http://www.cem.itesm.mx/dacs/clase/carlos/medio_a.html; página 1. 1998-05-15

Hernández Uribe Ezequiel;

Problemas Políticos y Económicos ante la Globalización

<http://www.asf.gob.mx> página 6. 2000-05-15

Islas Octavio, De la Guardia Carlos, Gutiérrez Fernando;

Tecnología de Información para las Empresas del Siglo XXI. Internet.

http://www.cem.itesm.mx/dacs/clase/carlos/empresa_a.html; página 1. 1998-05-15

**Anexo 1
Cuadro 1**

Sector Industrial	Personal Ocupado (P.O.) en el Distrito Federal	Total de P.O. en la empresa mediana a nivel nacional	Representatividad a nivel nacional en la empresa mediana
Alimentos	8 131	7 495 3	1.370 %
Bebida	463	1 385 1	0.078 %
Tabaco	0	761	0.000 %
Textil	3 987	3 526 8	0.672 %
Prendas de Vestir	1 126 7	9 362 2	1.899 %
Calzado y Cuero	752	2 450 1	0.127 %
Prod. Mad.	347	1 360 2	0.058 %
Mueb. no met.	1 831	1 664 1	0.309 %
Papel	3 473	2 005 8	0.585 %
Edit. Imp.	1 052 9	2 441 4	1.774 %
Química	1 052 3	3 920 9	1.773 %
Petroquímica	729	2 431	0.123 %
Hule y plástico	8 264	4 742 8	1.393 %
Minería no metal	742	2 079 2	0.125 %
Metal básica	706	1 239 8	0.119 %
Prod. Metal	9 750	5 899 5	1.643 %
Mq. Eq. no eléctrico	2 210	1 898 4	0.372 %
Mq. Eq. eléctrico	4 139	3 399 9	0.697 %
Equipo de Transporte	1 282	2 241 8	0.216 %
Otras Manuf.	3 738	1 911 2	0.630 %
Total	8 286 3	5 934 3 7	13.96 %

61

Cuadro 2

Sector Industrial	Numero de empresas medianas en el Distrito Federal	Total de empresas medianas a nivel nacional	Porcentaje del D.F. con respecto a todo México
Alimentos	55	4 87	1.421 %
Bebida	3	85	0.078 %
Tabaco	0	5	0.000 %
Textil	54	2 98	1.395 %
Prendas de Vestir	73	5 90	1.886 %
Calzado y Cuero	6	1 67	0.155 %
Prod. Mad.	2	81	0.052 %
Mueb. no met.	13	1 10	0.336 %
Papel	22	1 21	0.568 %
Edit. Imp.	71	1 61	1.835 %
Química	68	2 55	1.757 %
Petroquímica	4	1 4	0.103 %
Hule y plástico	55	3 06	1.421 %
Minería no metal	4	1 31	0.103 %
Metal básica	5	7 9	0.129 %
Prod. Metal	63	3 83	1.628 %
Mq. Eq. no eléctrico	15	1 26	0.388 %
Mq. Eq. eléctrico	26	2 12	0.672 %
Equipo de Transporte	8	1 41	0.207 %
Otras Manuf.	24	1 18	0.620 %
Total	5 71	3 870	15 %

62

⁶¹ SECRETARÍA DE ECONOMÍA, Estadísticas de la Industria Nacional por Ramas de Actividad, diciembre 1984-

Julio 1998, sin núm de pág.

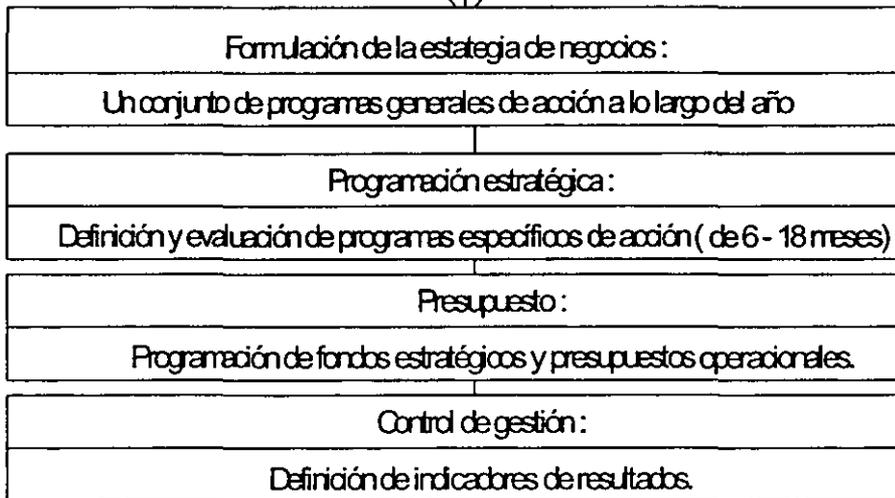
⁶² *Ibidem*, sin núm de pág.

Anexo 2

Modelo de Porter.

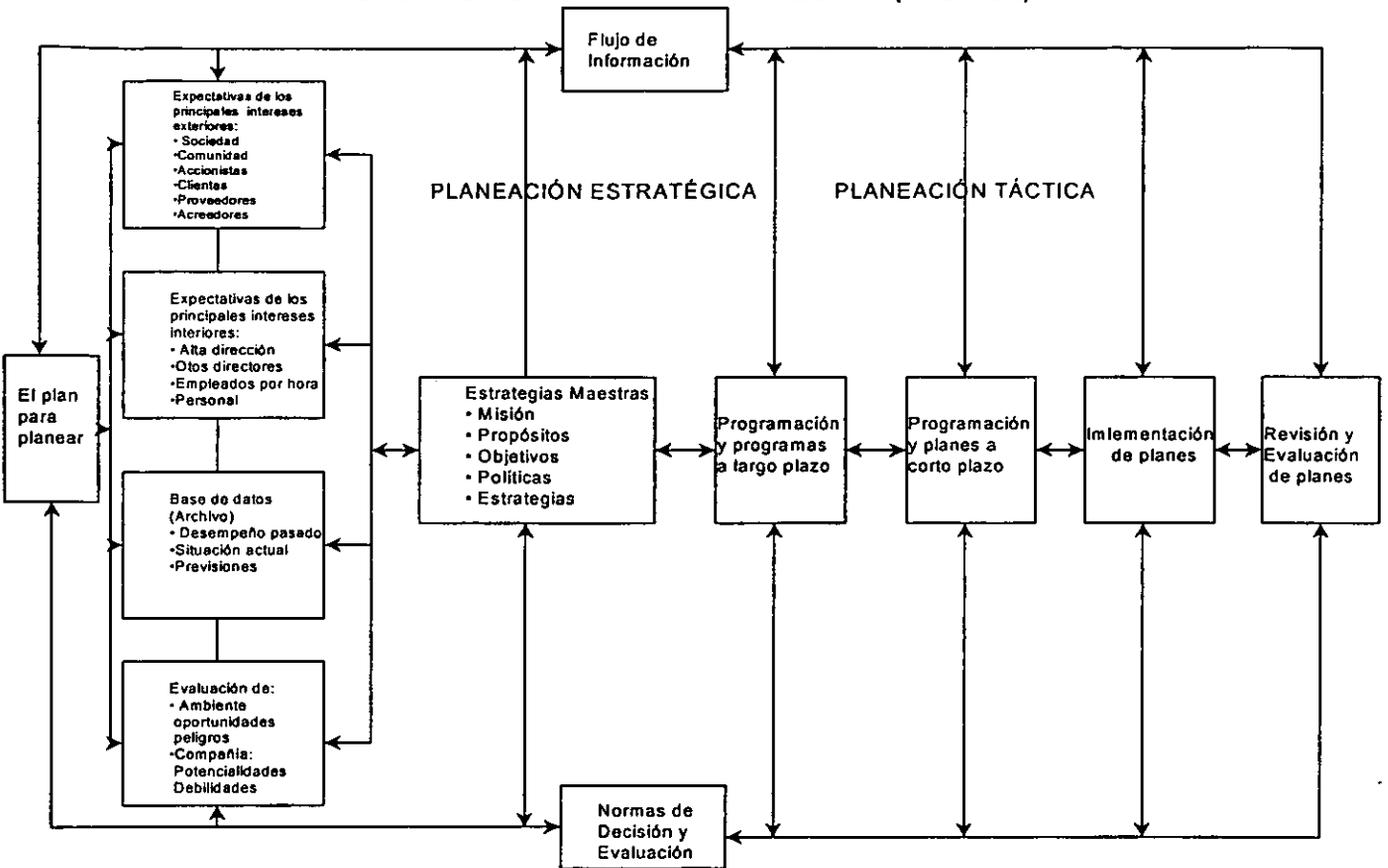


DEFINICIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS. HAX



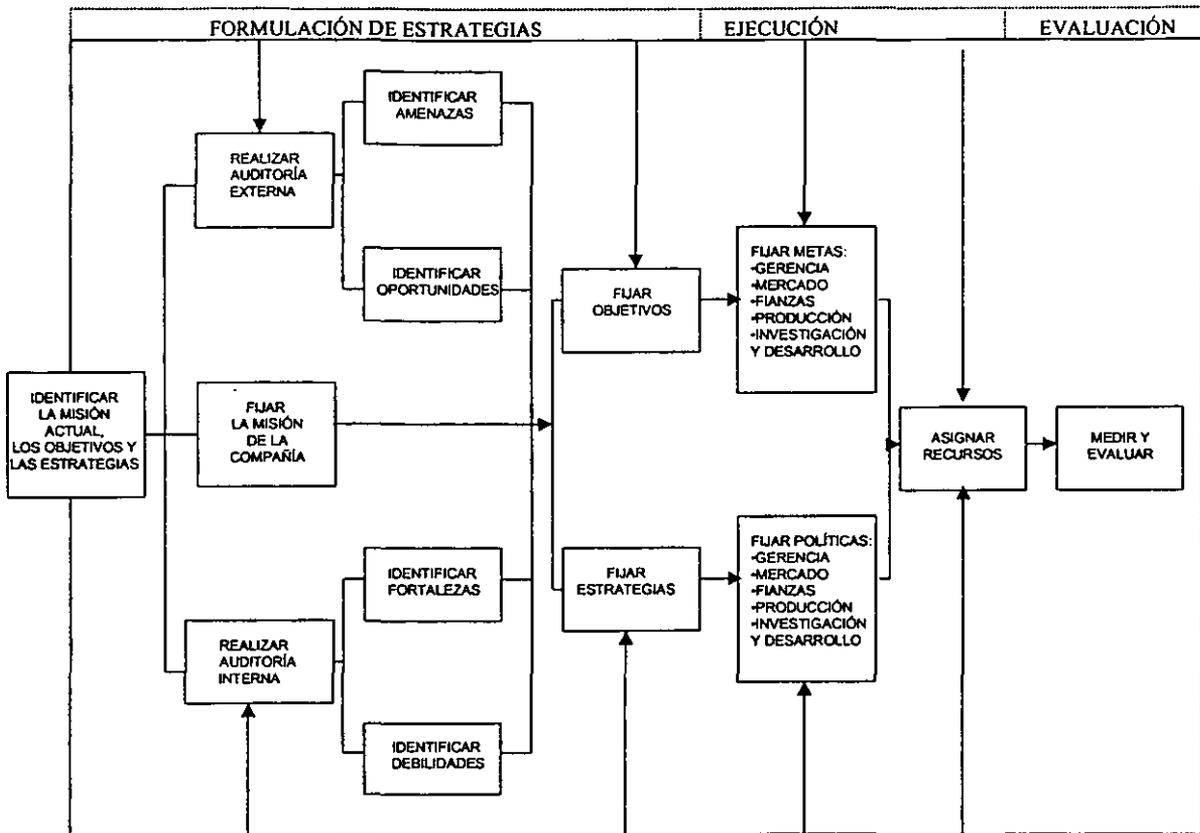
Modelo de Steiner.

MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (STEINER)

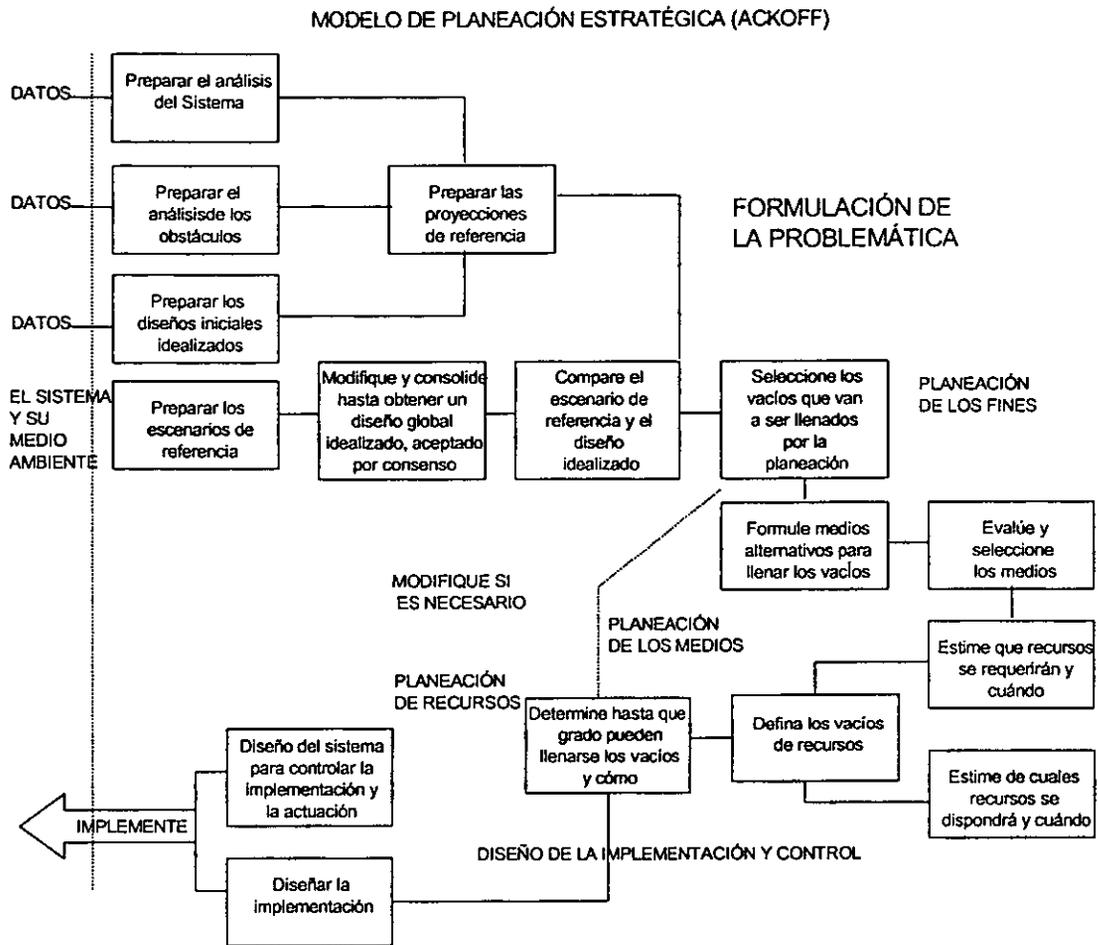


Modelo de Davis.

MODELO DE GERENCIA ESTRATEGICA (F. DAVIS)



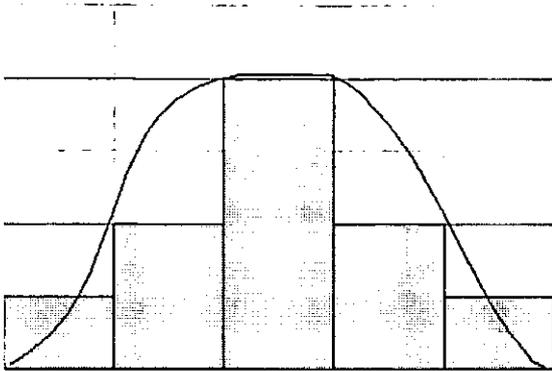
Modelo de Ackoff



Anexo 3

Ejemplos de distribución muestral en los histogramas

Distribución normal



Distribución no normal

