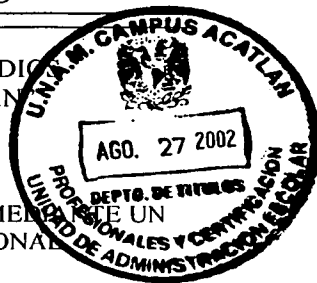


8



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS  
PROFESIONALES "ACATLÁN"



FUSIÓN DE UNA EMPRESA TEXTIL MEDIANTE  
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN QUE SE  
PRESENTA BAJO LA OPCIÓN DE:

SEMINARIO - TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN MATEMÁTICAS APLICADAS Y COMPUTACIÓN

P R E S E N T A :

*Francisca*  
NORMA F. DÍAZ SALDAÑA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ASESOR: ACT. HUGO REYES MARTÍNEZ



SEPTIEMBRE 2002



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS

Quisiera aprovechar esta oportunidad para expresar mi más sincero reconocimiento a todas aquellas personas que han sido parte del proceso por el que todos tenemos que pasar de desarrollo y formación de la que suscribe.

A mis maestros, por ser aquellas personas que se utilizan a sí mismos como puentes, sobre los cuales invitan a sus estudiantes a cruzar; entonces después de haberles facilitado cruzar, alegremente se desploman, exhortándonos a crear puentes propios.

A mi asesor Hugo Reyes, por su dedicación y apoyo a lo largo del desarrollo de este trabajo.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por la oportunidad que me brindo de formarme profesionalmente.

A mis amigos, Lulú, Chepa, Gaby, Marisela, Consuelo, Laurita, Lidia, Joel, Magda, Cristina, Edgar, Alberto, Jorge, Mónica, Berta y Laura, gracias por formar parte de diferentes historias que llevé grabadas en mi corazón.

A mi papá Roberto, por enseñarme que el carácter es aquel que se demuestra ante los problemas y que por más grandes que estos sean, nunca nos doblegaran por que la unión es lo que le da fuerza a nuestra familia.

A Rosita mi madre, por que en su vocabulario la palabra imposible no existe, por su inmensa caridad para los demás sin esperar nada a cambio, por su amor ilimitado hacia sus hijos y sobre todo por ser la chispa que le da sentido a nuestras vidas.

A mi hermano Carlos, que pronto será papá y por permitirse ser feliz.

A mi hermano Beto, por todas las aventuras que vivimos juntos y de las cuales guardo gratos recuerdos.

A mi hermana Gabriela, por brindarme la oportunidad de compartir la maravillosa experiencia de ver crecer a sus hijas.

A mi cuñada Maru, por querer a mi hermano y por brindarle un verdadero hogar.

A mi cuñada Vero, por dejarnos ser parte de la vida de tus hijos Braulio y Lariza.

A Mariana, por ser una increíble hija y la cual me enseñó el significado de la palabra dedicación. Que orgullo es que pertenezcas a mi familia.

A Juanito, por tu paciencia y comprensión por el tiempo que no te pudimos dedicar, recuerda que los mejores días están por venir y que siempre estaremos contigo para compartir tus alegrías y tristezas, no olvides que te queremos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A Samantha, por permitirme compartir tus incansables historias lo cual me hace parte de tus sueños y de la persona que día a día sé esta formando.

A Ednita, por permitirme ser tu confidente y decirte que hay un pasado que ya se fue para siempre, pero hay un futuro que todavía es tuyo.

A ese ser que sé esta formando dentro de mí y que con tanta ilusión esperamos. Gracias por llegar en el mejor momento de mi vida.

A mi esposo Juan:

Este trabajo está dedicado a ti con todo mi amor, por ser un hombre excepcional, por demostrarme que el amor tiene mas de una forma de expresión, por creer en mí.

**Gracias a todos por ayudarme a hacer posible que este sueño se convirtiera en realidad.**

Envío a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Norma T. Díaz  
Saldarías  
FECHA: 28/10/02  
FIRMA: [Firma]

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# Contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1	
1. Panorama de la fusión administrativa de las empresas involucradas.....	3
1.1 Antecedentes de la industria textil en México.....	4
1.2 Situación actual del ramo textil.....	5
1.3 Visión del concepto fusión.....	9
1.4 Razones para llevar a cabo una fusión.....	10
1.5 Formas de realizar la adquisición.....	12
1.6 Factores que propician el fracaso de una fusión.....	13
1.7 Importancia de la tecnología en una fusión.....	14
1.8 ¿Cómo surge la necesidad de contar con un procedimiento que fortalezca una fusión?	16
Conclusiones del capítulo 1.....	17
Bibliografía capítulo 1.....	18
Capítulo 2	
2. Propuesta de la estructura organizacional.....	21
2.1 Desarrollo organizacional.....	22
2.2 Planeando el cambio.....	23
2.3 Planeación estratégica.....	40
2.4 Estructura de las empresas involucradas.....	42
2.5 Prioridades de las empresas involucradas.....	52
2.6 Integración de las empresas que se asocian.....	54
2.7 El recurso humano, pieza clave en el proceso de fusión.....	57
Conclusiones del capítulo 2.....	58
Bibliografía capítulo 2.....	59
Capítulo 3	
3. Evaluación de la estructura propuesta.....	61
3.1 Muestra del ramo textil.....	62
3.2 Evaluación de la muestra.....	70
3.3 Elaboración de escenarios para los años 2005, 2010, 2015 y 2020.....	72
Conclusiones del capítulo 3.....	82
Bibliografía capítulo 3.....	84
Conclusiones generales.....	87
Bibliografía general.....	89

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Introducción

En estos tiempos de cambios profundos se ha sido testigos de acontecimientos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que han creado una forma nueva de hacer negocios, donde los escenarios se han transformado en todo un reto en el cual, la globalización es lo que esta rigiendo el mundo entero, y México no podría ser una excepción. Dentro de ese marco se encuentra la industria textil mexicana, que busca una forma de seguir siendo competitiva y primordialmente lograr su subsistencia, una solución para mantenerse viva, es "fusionarse con otra empresa".

La industria textil mexicana tiene un gran atraso tecnológico, en comparación a sus competidores extranjeros, reflejándose en la balaza comercial de manera deficitaria, tendiendo esta a un aumento en las importaciones, lo que se manifiesta en su participación cada vez menor en la actividad económica de la industria manufacturera.

Con relación al Producto Interno Bruto (PIB) que da a conocer periódicamente el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la participación de la industria textil se ha reducido drásticamente, al pasar de un 9.5% en el primer trimestre del 2000 a un - 4.6% en el primer trimestre del 2001<sup>1</sup>.

Esta situación recesiva se ha mantenido a partir de ese último año. En el periodo comprendido de 1981 al 2001, destaca el crecimiento registrado en 1996, el cual fue del 14.2% en promedio. En una búsqueda por seguir en la competencia ante los tiempos futuros deberá buscar asociaciones y alianzas entre empresas locales y extranjeras, entre privadas con públicas y no lucrativas con lucrativas. El propósito de estas alianzas será conquistar ventajas competitivas aunadas a la subsistencia misma. El proceso de fusión es un instrumento muy útil para que una compañía siga subsistiendo, mediante el fortalecimiento de su industria siempre y cuando se efectuó la fusión adecuadamente.

Según datos recopilados por la Confederación de Organizaciones Empresariales Británicas, los accionistas europeos pierden cada año más de 840,000 millones de dólares, por operaciones de fusiones desarrolladas en forma inadecuada. Estudios de diversas consultoras afirman que cerca del 50% de estas operaciones tienen pérdidas, no obstante el 30% constituyen un éxito significativo para accionistas y empleados de las empresas implicadas. De ahí la necesidad de estudiar este tema.

La presente investigación tiene como objetivo, efectuar una "fusión de dos empresas textiles a través de un desarrollo organizacional". Proponiendo una nueva estructura

---

<sup>1</sup> Ver tabla de Indicadores Económicos de Coyuntura en el primer capítulo página 7.

organizacional, que logre ventajas competitivas. Este proceso de fusión se regirá mediante un procedimiento que disminuya el tiempo en el flujo y homologación de la información para una adecuada planeación y toma de decisiones de una compañía que se fusiona con otra, utilizando la tecnología como una herramienta clave en todo el proceso.

La hipótesis central del trabajo se aboca a controlar el proceso de fusión de dos empresas textiles, mediante el desarrollo propuesto las partes involucradas aprenderán a utilizar adecuadamente sus recursos humanos y materiales para lograr una integración exitosa.

Se muestra un panorama de la fusión administrativa de las empresas involucradas y se indaga la información de los recursos humanos y materiales, del giro empresarial que se desea analizar dentro de la problemática de las fusiones en México, la importancia de éstas y la utilización de la tecnología (computadoras) como una herramienta clave a lo largo de todo el desarrollo.

Se propone desarrollar una estructura organizacional partiendo de una total y completa participación de los involucrados. Lo que permitirá identificar los principales componentes que conforman la organización para facilitar la comprensión de la relación que existe entre dichos elementos y su efecto en una fusión, así como una interrelación entre el área de sistemas con todos los departamentos. En la primera fase se evalúa ambas empresas obteniendo una visión clara del punto de partida, de las convergencias y diferencias, de los riesgos, así como problemas que pueden surgir en el proceso de integración. La segunda fase es la definición del modelo de empresa que se quiere obtener como resultado de la fusión, incluyendo los sistemas de información. Determinando una planeación a corto, mediano y largo plazo. Donde se analiza a detalle la eficacia y efectividad de las funciones y personas que pueden ser influidas por la naturaleza de la estructura que se desea conseguir, los mecanismos de control, los valores y objetivos que la integrarán.

Finalmente se intenta cuantificar la implementación del manual mediante una encuesta a todos los niveles jerárquicos que trabajan en las empresas a fusionarse, para vislumbrar el entorno en el cual se desarrollará la investigación, situación que no se logra del todo.

# Capítulo 1

## Panorama de la fusión administrativa de las empresas involucradas.

*El México nuevo y moderno ofrece un futuro brillante y prometedor para quienes cuenten con la habilidad de adaptarse al cambio en todos los aspectos; humano, calidad total, tecnológica y organizacional. Tendrán éxito las organizaciones que posean los sistemas inteligentes de información, los cuales serán una herramienta básica para mantener la competitividad y enfrentar el cambio.*

*-Ing. Rodrigo Guerra Botello, "La gerencia rumbo al siglo XXI el ejecutivo financiero y su actuación en los 90's".*

### Objetivo:

Mostrar un panorama de la fusión administrativa de las empresas involucradas y se indaga la información de los recursos humanos y materiales, del giro empresarial que se desea analizar dentro de la problemática de las fusiones en México, la importancia de éstas y la utilización de la tecnología (computadoras) como una herramienta clave a lo largo de todo el desarrollo de la investigación.



En tiempos de cambios, donde la globalización es uno de los principales factores que rigen el mundo económico, el medio textil mexicano carece de tecnología de vanguardia y recursos financieros suficientes para hacer frente a la competencia externa, siendo el proceso de fusión uno de los modelos para estar presente en el mercado de forma competitiva. Sin embargo, no siempre esta transformación termina con éxito debido a una planificación inadecuada de los tiempos de transición y de ejecución, así como a la incompatibilidad entre la infraestructura de la tecnología en el manejo de la información. Por lo que es importante la evaluación previa de ambas empresas y la propuesta de alternativas de solución, teniendo una visión clara del punto de partida, de las diferencias y de los riesgos así como los problemas que pueden aparecer en el proceso de integración

## **1.1 Antecedentes de la industria textil en México.**

La industria textil ha tenido un proceso histórico de lucha constante por seguir existiendo. Mucho se ha hablado de la supuesta debilidad que caracteriza a esta industria en términos de eficiencia, productividad, nivel tecnológico, capacitación de la mano de obra, escasez de recursos financieros, altos costos y baja competitividad.

Es importante destacar los acontecimientos que repercutieron y definieron el estado actual de este sector productivo.

La historia data desde el México prehispánico, en el cual los indígenas impresionaron a los españoles con sus texturas y coloridos, éstos trabajaban artesanalmente y fueron los pioneros de dicha industria. Con la consolidación del capitalismo en México y el gran desenvolvimiento que lograron las fuerzas productivas hacia finales del siglo XIX, la industria textil alcanza un impulso sin precedentes, para posteriormente caer en un largo periodo de estancamiento durante la fase revolucionaria de las primeras décadas, y se prolonga hasta los años treinta en que se vio mermada por la gran depresión económica del veintinueve, como consecuencia, dichas influencias han repercutido hasta nuestros días. La coyuntura de la segunda guerra mundial marcó un nuevo momento en el desarrollo de esta industria, pues le permitió incursionar en otros mercados como el de Centro y Sudamérica, pero al terminar el conflicto, los antiguos abastecedores recuperaron sus viejos mercados y nuestro país no pudo competir, pues los niveles de eficiencia y con lo que operaba seguían siendo bajos, ya que se producía con maquinaria y equipo de principio de siglo, y la maquinaria importada de los Estados Unidos en esos años era de segunda mano y reclamaba bastante mano de obra.

Para 1950-60 muchas empresas quebraron, por lo que se tomó la decisión de producir maquinaria textil en México con el propósito de elevar la eficiencia y productividad de esta rama y reducir la dependencia tecnológica extranjera. El gobierno, a través del Banco de

México y de Nacional Financiera, así como algunos sectores de empresas textiles, se unieron para su modernización. A finales del siglo XIX y principios del XX. *La maquinaria textil tenía un atraso promedio de más de cuarenta años*<sup>1</sup>, y algunos estudios de esta industria consideran como causas de tal atraso, los siguientes factores: La barrera arancelaria, la tarifa inflexible de salarios que ha obstaculizado la renovación de su equipo, el contrabando textil principalmente, etc.

En este periodo, la industria textil mexicana surte al mercado interno y tiene un excedente exportable. En los siguientes años México empieza a abrir sus fronteras bajo una política de liberación comercial (llamado Tratado de Libre Comercio T.L.C. en 1994 y luego globalización), abriendo prematuramente y unilateralmente sus puertas, mientras que Estados Unidos y otros países mantienen su política proteccionista de siempre. Para centenares de empresas pequeñas y medianas en México, la perspectiva es en verdad angosta y difícil; y si en condiciones menos desfavorables perdieron terreno y se debilitaron frente a las más grandes y mejores organizadas, ahora muchas están incluso en peligro de desaparecer.

## 1.2 Situación actual del ramo textil.

Evolución de la industria textil durante el periodo 1994-2000.

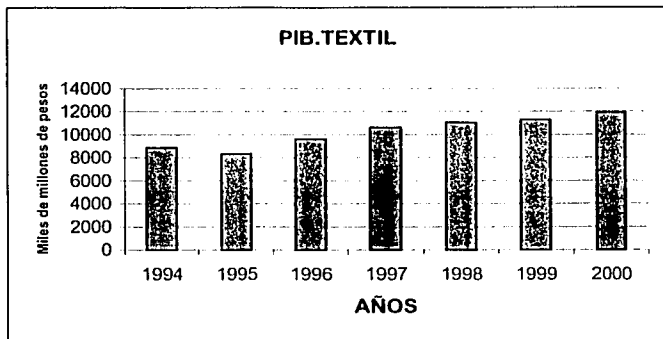
La industria textil, durante el periodo 1994-2000 presentó un crecimiento bastante irregular, debido principalmente al impacto que tuvo sobre ella el comportamiento del tipo de cambio y las exportaciones a Estados Unidos. No obstante lo anterior, es importante señalar que el crecimiento de este sector ha sido mayor al registrado en la economía en su conjunto, al registrar una tasa de crecimiento promedio anual del 5.0%<sup>2</sup> de la actividad económica del área textil, mientras que en la economía el crecimiento solo fue del 3.5%<sup>2</sup>, en promedio.

El Producto Interno Bruto de la Industria Textil. (PIB. TEXTIL), que para 1994 fue de 8,893 millones de pesos, alcanza un valor de 11,928 millones de pesos para el año 2000, cifra que representa el 3.8% del total de la industria manufacturera.

---

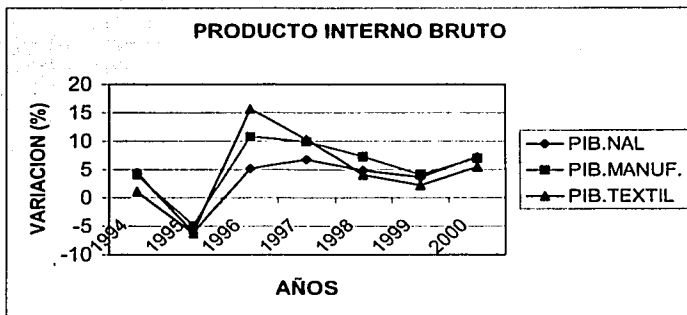
<sup>1</sup> Irma Portos, Pasado y presente de la industria textil en México, Ed. UNAM, 1992 p.40.

<sup>2</sup> Representa el promedio de los incrementos registrados durante el periodo.



Fuente: Memorias Estadísticas 2000 Cámara Nacional de la Industria Textil.

En 1996 se registra un crecimiento sustancial en este sector (15.7%), en contraste con el crecimiento de la economía que en ese año fue del 6.8%. El dinamismo de este sector durante este año, obedeció principalmente al reajuste en el tipo de cambio y de la canalización de la producción de textiles hacia América del Norte, aprovechando también el Tratado de Libre Comercio (TLC), que durante este año ofreció ventajas para nuestro país. El tratado ha tenido un impacto positivo en las exportaciones mexicanas y en la creciente y profunda integración de un segmento de la economía mexicana a la estadounidense<sup>3</sup>.



Fuente: Memorias Estadísticas 2000 Cámara Nacional de la Industria Textil.

<sup>3</sup> Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL – <http://www.cepal.un.org.mx/resumenes/junio2000/1431.html>, al que se tuvo acceso el 03 de febrero del 2002.

A partir de 1997, el crecimiento de este sector ha disminuido sustancialmente, que si bien muestra una tendencia similar a la de la industria manufacturera y de la economía en su conjunto, su crecimiento, en términos relativos, ha estado por abajo de ambas, tal como se muestra en la gráfica anterior.

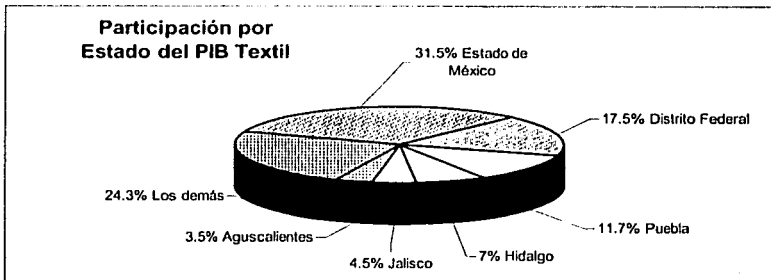
Otros factores que han influido en el comportamiento de este sector durante los últimos años, concretamente a partir de 1998, son la competitividad de los mercados externos, sobre todo por las importaciones de origen asiático que durante estos años han sido altamente competitivas. También es importante destacar que la demanda en el ámbito nacional se ha reducido.

La tabla que se presenta a continuación muestra la comparación de indicadores económicos del primer trimestre de los años 2000 – 2001.

INDICADORES ECONÓMICOS DE COYUNTURA.	
Producto Interno Bruto. A precios de 1993, por división de la industria manufacturera. Variación respecto al mismo trimestre del año anterior.  (Variación porcentual.)	
Periodo	II textiles, prendas de vestir e industria del cuero.
2000/01	9.5
2001/01 p/	-4.6
p/ Cifras preliminares a partir de la fecha que se indica. Fuente: INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México.	

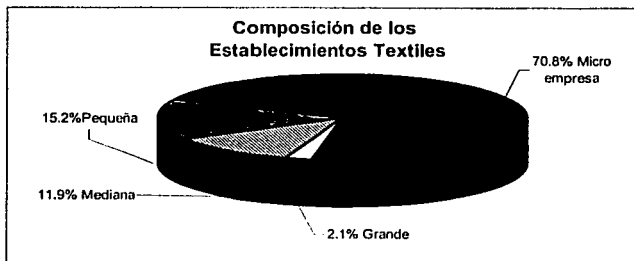
Si bien para el año 2000 se observa una ligera mejoría, ( 5.4% ) aún se mantiene por abajo del crecimiento en el ámbito nacional. Para los próximos dos años, se espera un crecimiento del orden del 4.2% y 3.1% para el 2001 y 2002, respectivamente, debido a la desaceleración de la economía de los Estados Unidos y a la puesta en marcha de la iniciativa del Caribe. (CBI)

En el ámbito nacional el Estado que más contribuye en la rama textil es el Estado de México, con una participación del 31.5%. El Distrito Federal comprende alrededor del 17.5%, Puebla el 11.9%, Hidalgo el 7.0%, Jalisco el 4.5%, Aguascalientes el 3.5%, principalmente.

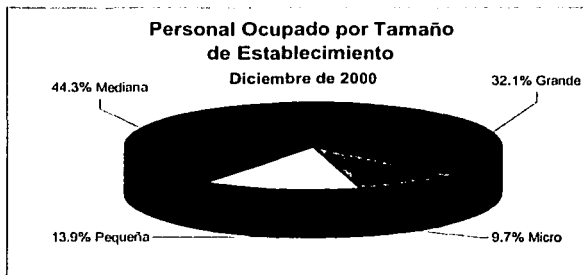


Fuente: Memorias Estadísticas 2000 Cámara Nacional de la Industria Textil.

Los establecimientos textiles se han incrementado ligeramente de 1994 al 2000, al pasar de 2 829 a 3 018, respectivamente. De dichos establecimientos el 71% corresponde a micro empresas, el 15.9% a empresas pequeñas, el 11.9% a medianas y sólo el 2.1% corresponde a grandes empresas. Asimismo, es posible observar que el mayor número de empleos se concentra en la mediana y gran empresa (alrededor del 76.4%) y que sólo un 9.7% corresponde a la micro empresas. El total de empleos a diciembre del año 2000, ascendía a 181,846 empleados.



Fuente: Memorias Estadísticas 2000 Cámara Nacional de la Industria Textil.



Fuente: Memorias Estadísticas 2000 Cámara Nacional de la Industria Textil

En el ámbito internacional la balanza comercial de la industria textil es negativa, esto significa que los niveles de competitividad de esta industria aún están por debajo de los países con los cuales se mantiene el intercambio de estos productos. Este saldo desfavorable ascendió a -1,993.36 millones de dólares para el año 2000. Se destaca que el déficit más representativo corresponde a los Estados Unidos el cual comprende el 63% del déficit total. Para este año solo se mantiene un saldo favorable con Centroamérica (43.66 millones de dólares).

### 1.3 Visión del concepto fusión.

Es importante resaltar que México es un país que tiene una relación importante con Estados Unidos, ya que su situación económica se refleja en nuestra economía de una y mil formas es por ello que las recientes preocupaciones por la recesión que nuestro vecino del norte tenía en puerta y que aunado a los acontecimientos del 11 de septiembre del año 2001 (los ataques terroristas contra las torres gemelas de Nueva York), lo ponen en una posición de economía de guerra. Esta situación afecta directamente a los empresarios del ramo textil. En este marco las fusiones son una estrategia para afrontar estas circunstancias.

El crecimiento es un ingrediente esencial para el éxito y la vitalidad de muchas compañías. Una compañía sin crecimiento se encontrará en dificultades para crear un concepto claro sobre sus objetivos y para atraer administradores de primera línea. El crecimiento puede ser interno y externo. En el primero la compañía adquiere unos activos específicos y si los financia bien será por medio de la retención de utilidades y/o con medios externos de

financiación. El crecimiento externo se logra por medio de la adquisición de otra empresa. En principio el crecimiento generado por la adquisición de otra empresa no es muy diferente al crecimiento que se produce al adquirir un activo específico. Cada uno demanda un desembolso inicial, que se espera reditue beneficios en el futuro. El objetivo de cualquiera de las dos clases de adquisiciones es maximizar el valor de la empresa. La compañía que sobrevive adquiere los activos y las obligaciones de la otra. Una fusión<sup>4</sup> debe distinguirse de una consolidación, que es la combinación de dos compañías a partir de la cual se forma una sociedad enteramente nueva. Cuando dos empresas del mismo tamaño se combinan, usualmente se consolidan y cuando las dos empresas difieren de manera significativa en tamaño, generalmente tiene lugar una fusión, siendo la última, la que interesa a la presente investigación.

## 1.4 Razones para llevar a cabo una fusión.

Las razones que pueden tenerse para efectuar una fusión son muchas y además suelen ser complejas. Más aún, no son mutuamente excluyentes y generalmente hay mas de una razón (lógica o no) para dicha fusión. A continuación se describirán estas razones para realizar la unión pero reconociendo que deben considerarse en conjunto.

- 1 Recursos humanos
- 2 Costos
- 3 Crecimiento
- 4 Financiación
- 5 Tributación
- 6 Diversificación
- 7 Competencia
- 8 Tecnología

*Recursos humanos.*- Al unirse las empresas se encontrarán con funciones que se encuentren duplicadas, por lo que las labores de ventas, compras y otras pueden consolidarse adecuadamente.

*Costos.*- Se consigue cuando el costo unitario medio desciende al aumentar el volumen de producción, esto permite afrontar inversiones a gran escala, asignando los costos de investigación y desarrollo, así como otros costos fijos sobre una base de mayores ventas y un mayor activo.

---

<sup>4</sup> Una *FUSIÓN*, consiste en el acuerdo de dos o más sociedades, jurídicas independientes, por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad. Si una de las sociedades absorbe a los patrimonios de las demás, se dice que ha ocurrido una fusión por absorción. Juan Mascareñas Pérez - Iñigo.- Fusiones y adquisiciones de empresas. McGraw-Hill/Interamericana de España. 2000, xv Introducción.

*Crecimiento.*- Una empresa puede no estar en condiciones de crecer rápidamente o suficientemente equilibrada y puede llegar a encontrar que la única manera de lograr el crecimiento es por medio de la adquisición de otra compañía. Los riesgos asociados con el desarrollo de una nueva línea de productos pueden evitarse en su totalidad, por medio de la adquisición de una empresa que esté en funcionamiento. Esto crea un efecto de sinergia y genera un crecimiento de los ingresos a largo plazo. Además, adquirir nuevos productos por medio de uniones es un proceso generalmente más rápido que un desarrollo interno. La capacidad investigadora de otra empresa puede ser un aspecto importante del crecimiento externo. Aunque todos los factores mencionados deben conducir a la obtención de mayores utilidades en el futuro y también lograr un crecimiento más rápido, el factor crítico viene a ser el precio de la adquisición.

*Financiación.*- Las compañías que crecen muy rápidamente pueden verse en dificultades para financiar adecuadamente ese crecimiento. Estas compañías pueden buscar, en vez de detener su expansión, la combinación con una empresa que tenga la liquidez y la estabilidad necesaria con el hecho de poder utilizar su liquidez en una situación de crecimiento. La compañía que crece se beneficia porque no tiene que abandonar las oportunidades existentes en ese momento para poder contar con un periodo de maduración.

*Tributación.*- Evitar o disminuir los impuestos sobre la renta y patrimonio de la sociedad es un factor de importancia en algunas fusiones. Una compañía que tenga pérdidas que puedan trasladarse tributariamente, hacia el futuro, podría desear adquirir una o más compañías más rentables para utilizar ese traslado.

*Diversificación*<sup>5</sup>.- La diversificación es el motivo fundamental de algunas fusiones. Al adquirir una empresa en una línea de actividades diferentes, se puede reducir la inestabilidad cíclica en las utilidades.

*Competencia.*- Por principio, la globalización de la economía lleva a las empresas mexicanas a una búsqueda por seguir siendo competitivas ante los empresarios extranjeros que negocian en el país brindando bienes de consumo a menor precio que el nacional. Razón por la cual, en el "Diario Oficial de la Federación" de Mayo de 1993 se promulgó un decreto en el que se estableció como nuevo régimen de asociaciones a la alianza estratégica que se define como *compañías de servicios especializados en el que se unen personas físicas y morales de escala micro, pequeña y mediana con el objetivo de competir en los diferentes mercados y no para hacerlo entre sí*. Este tipo de integración se refiere a la unión de empresas que tienen productos similares o iguales para lograr negociaciones justas en cuanto a cantidad, calidad y precio con sus proveedores y clientes.

<sup>5</sup> Diversificación.- Se dice que una empresa diversifica sus operaciones cuando adquiere otra compañía con un negocio distinto del suyo. Juan Mascareñas Pérez - Iñigo.-Fusión y adquisiciones de empresas. McGraw Hill/Interamericana de España. 2000, p.15



Tecnología.- La carencia de tecnología e incapacidad de acceder a las nuevas tendencias tecnológicas, situación que se resuelve al momento de la fusión con otra empresa que posee la necesaria capacidad de acceder a las nuevas tendencias de la misma.

## 1.5 Formas de realizar la adquisición.

Tomar la decisión de fusionarse puede resultar la mejor alternativa para muchas empresas, sin embargo, no es algo que se pueda hacer de la noche a la mañana, ya que se requiere de un análisis en donde se tomen en cuenta factores como capacidad de producción, mecanismos de comunicación y administración que se utilizan de manera interna y externa, así como cuestiones de costos operativos. En México aún no se cuenta con una cultura de trabajo en equipo real por lo que primero es necesario concientizar a los empresarios mostrándoles las ventajas y desventajas del concepto, así como la forma en que se aplica en otros países.

Se requiere de una aportación inicial por cada una de las partes, los futuros socios deberán realizar un diagnóstico a cada empresa social para identificar debilidades y fortalezas de cada una de ellas, para así conocer cuales serán las aportaciones al proyecto y qué puntos deberán ser corregidos para mejorarlos y ser más competitivos.

Es importante reflexionar el riesgo que se corre al no cumplir con el proceso de integración y, por lo tanto, con sus compromisos comerciales. Otra parte medular del proceso de integración, es la maquinaria y tecnología, estos son factores importantes porque se pueden enfrentar a que la empresa con mayor avance tecnológico no vea ningún beneficio en la integración y por lo tanto aisle a la que se encuentra rezagada, *situación que en lugar de ayudar a una compañía con problemas podría provocar retrasos e incluso podrían afectar sus procesos de cierre.*

Para evitar este tipo de complicaciones, existen más de 14 instituciones dedicadas a ofrecer apoyos a la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) Nacional Financiera (Nafin), Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam), entre otras. Para el caso específico de la tecnología se destacan "Crece" y "Compite"<sup>1</sup> a cargo de Secretaría de

---

<sup>1</sup> Este proyecto sirve para la formación de una empresa integradora a algunas de las funciones del representante(s) de todo el grupo es adquirir, adaptar, assimilar e innovar tecnológicamente a cada compañía, modernizar e innovar el equipo, planear el proceso productivo, e implementar programas continuos de calidad en donde cada miembro se comprometa a estar al mismo nivel que sus socios. Claudia Martínez Salcedo. "Fusiones para crecer", CÓMPUTO Y NEGOCIOS, 21 de agosto del 2000. <http://cyn.com.mx/articulo/000821.htm> al que se tuvo acceso el 14 de octubre del 2001.

Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) en donde el objetivo es desarrollar un programa de modernización informática tomando en cuenta necesidades específicas de adopción y actualización de las herramientas administrativas y de producción.

## 1.6 Factores que propician el fracaso de una fusión.

Planteado lo anterior es importante destacar algunos factores que podrían hacer que la unión de las empresas fracase.

1. *No comprender el negocio.*- Es importante que las empresas involucradas comprendan el funcionamiento del negocio que ofrece la otra empresa.
2. *Valoración subjetiva de la empresa.*- Normalmente una empresa que desea unirse con otra podría tender a alterar sus propios datos, para asegurar una unión que solo la beneficia a ella.
3. *No tener asesoría legal.*- Es importante contar con un experto en el ramo para ver que todo funcione como debe.
4. *La rapidez de la negociación.*- Puede llevar a ambas empresas a tomar decisiones no convenientes y que pudieran perjudicar a una de las involucradas.
5. *Involucrarse demasiado.*- La alta dirección de las empresas comprometidas no debería involucrarse en el <<día a día>> de las negociaciones, pues ello llevaría a cometer varios errores. Para ello es conveniente que cada empresa designe los representantes para la sección de las negociaciones, lo que permitiría su intercambiabilidad cada momento, así como doble comprobación de lo que esta negociando.
6. *Confiar ciegamente en la contraparte.*- Aunque nadie quiere ser visto como un mentiroso o sospechoso, todas las seguridades dadas por la otra parte sólo valen el papel en el que se encuentran escritas. Lo anterior permite reflexionar acerca de las intenciones y de la honestidad de la contraparte.
7. *No disponibilidad.*- Es conveniente que los directivos se encuentren disponibles para aclarar puntos del acuerdo final antes de que se lleve a cabo la fusión.
8. *No cuidar la negociación.*- Si se deja languidecer una negociación, las partes dejarán de estar interesadas en ella y aquella dejará de existir.
9. *Ignorar a los clientes, proveedores y empleados.*- Todos los mencionados estarán preocupados ante el cambio que se avecina en la compañía, por lo que es conveniente asesorarse de la mejor forma de tranquilizarles ante el rumbo que tomarán las empresas involucradas.

## 1.7 Importancia de la tecnología en una fusión.

La globalización económica es un término usado comúnmente en los últimos años e inclusive ya se aprecian algunas acciones que demuestran una realidad que según algunos analistas, no tarda en penetrar por completo al país. Esta noticia tiene preocupados a los empresarios, pero en mayor medida a las pequeñas empresas. La dificultad para acceder a servicios especializados, adquirir herramientas tecnológicas y la falta de recursos para invertir en cuestiones de promoción, son tres de los principales problemas a los que históricamente se han enfrentado la gran mayoría de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME).

Un ejemplo claro es lo publicado en el censo empresarial que realiza el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI): *De 3.1 millones de compañías de este tamaño sólo 156,966 utilizan equipos de cómputo como una herramienta para mejorar en cuestiones administrativas y de operación para así incrementar su productividad y ser más competitivos.* Lo anterior demuestra el atraso tecnológico al que se enfrentan más de 94% de las empresas, situación que se traduce en limitaciones para negociar con proveedores, clientes y socios que entre sus prioridades de comunicación e intercambio de información para realizar transacciones se encuentra el uso de herramientas informáticas.

La utilización de la tecnología como una herramienta a lo largo del desarrollo de una fusión es importante, la unificación de la información de las dos compañías es una contribución directa al objetivo que se pretende. Con esto la disponibilidad de información desempeña un papel clave para reducir el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones.

Es importante comprender que la tecnología de la información en una fusión no es productiva en sí misma. Se precisa de un recurso humano estratégicamente colocado en el puesto que pueda desempeñar mejor. La dirección, capacitación y motivación del personal hace posible obtener aumentos medibles en la producción. Los verdaderos avances en productividad dependen de la sinergia de la tecnología de información que se da en la fusión y de los cambios que se den en la administración y la estructura organizacional para redefinir la relación de las labores que desempeñan todas y cada una de las personas involucradas en este proceso.

Una tendencia que se presenta en este trabajo es interconectar las actividades, administrativas y productivas, de oficina o planta, de diseño o mercadeo, económicas, etc., en un solo sistema interactivo.

El recurso humano sea cooperativo, responsable y hábil en el manejo de la tecnología con que cuenta la compañía que unifica.

La incorporación de la tecnología no solo requiere nuevos equipos; implica, además, transformaciones en la organización de las empresas involucradas.

La modernización es considerada, como un hecho de la vida cotidiana, y el cambio tecnológico, es visto como ineludible. Pese a la resistencia que pudiera tener el recurso humano el cambio se impone por sí solo. En el caso de la fusión es utilizar eficientemente los recursos de que se disponen.

Se dice que la productividad esta ligada a la tecnología donde cada una de estas tienden a necesitarse mutuamente.

- Como producir más con recursos escasos.- La modernización es usar eficientemente los recursos con los que se dispone.
- La productividad y eficiencia.- Son dos elementos muy claros los cuales están estrechamente vinculados a la idea de modernización y el resultado.

Es inevitable hablar de la globalización que esta presente en la economía de México, las empresas como La Carolinatex y La Marinera que se fusionan para poder competir están ciertas de que el proceso de modernización es necesario.

La única forma de competir es bajando costos, y la única forma de bajar costos es la tecnología. Las compañías mencionadas están consientes que requieren adecuar su tecnología a lo que tienen disponible.

Al hablar de tecnología es inevitable no pensar en mejorar su productividad y por la fusión que se efectúa se tiene que hablar también de reducción de puestos de trabajo.

La modernización tecnológica es un cambio que se requiere indispensablemente, porque quien no está a la par con el desarrollo tecnológico no puede estar en el mercado, es una cuestión de supervivencia.

El elemento más significativo de la utilización de la tecnología en la fusión es que cuando el recurso humano se identifica con el sistema de computo, la misma gente contribuye a mejorar el sistema en beneficio de todos.

100  
The Commission on the Status of Women  
has been established to study the  
problems of women in the United States  
and to make recommendations to the  
President and Congress.

The Commission is composed of  
representatives from the Federal  
Government, the States, and the  
private sector. Its members are  
appointed by the President and  
Congress.

The Commission's first report  
was published in 1961. It  
identified the major problems  
facing women in the United States  
and recommended a number of  
actions to be taken to improve  
their status.

The Commission has since  
published several other reports  
on various aspects of women's  
status, including education,  
employment, and family life.

The Commission's work has  
been instrumental in bringing  
women's issues to the attention  
of the public and the government.

The Commission continues to  
study and report on women's  
status in the United States.

The Commission's work is  
ongoing and its reports are  
valuable resources for  
policymakers and the public.

The Commission on the Status of Women  
is a permanent body that will  
continue to study and report on  
women's status in the United States.

## **1.8 ¿Cómo surge la necesidad de contar con un procedimiento que fortalezca una fusión?**

Actualmente cuando se habla del acontecer cotidiano no se puede omitir el tema de la tecnología en la vida de los seres humanos y las organizaciones es por ello que hoy en día las computadoras han hecho que muchas compañías vean reducidos sus costos. Destacando el papel que en la actualidad desempeñan los sistemas de información basados en computadoras en el competitivo entorno de los negocios (fusiones).

Esta necesidad surge debido a la trayectoria laboral que se tuvo en el área de sistemas en el ramo textil que ha participado en varias fusiones de empresas, donde cada una de ellas el proceso de aprendizaje se dio con base en los aciertos y errores. Es importante destacar que los encargados de sistemas o la persona que llevará a su cargo dicho proyecto contaría con elementos que le facilitarían su trabajo llegando a sus metas en menor tiempo.

Se debe contar con una estructura organizacional que pueda ejercer un impacto en la fusión. Los sistemas que intervienen tienen que ser deterministas en la estrategia corporativa.

Si bien es relevante subrayar que las organizaciones deben llegar a un acuerdo respecto al hecho de que los datos son un recurso, indispensable para el éxito, así como las materias primas, las instalaciones, las reservas de caja o los empleados<sup>2</sup>.

Cuando las unidades organizacionales utilizan medidas inadecuadas de desempeño que las pone en mutuo conflicto, como ocurre con frecuencia, la comunicación entre las unidades pueden perjudicar el rendimiento organizacional, y no ayudarlo<sup>3</sup>.

Después de haber revisado los diferentes aspectos que conforman el contexto que permite la fusión solo resta proponer una estructura organizacional para dichas fusiones.

---

<sup>2</sup> R. Holland. "Understanding Information Resource management". In Resource (Ann Arbor: Holland Systems Corp., 1985), p.3.

<sup>3</sup> N. Dean Meyer. Mary E. Boone, "La informática en la gerencia", Fondo editorial Legis, 1989, p.26.

## Conclusiones del Capítulo 1

Los fenómenos económicos que constantemente están presentes en todo el mundo, establecen cambios o ajustes que todos los países deben de tomar como oportunidades para hacer frente a los nuevos retos que se presentan, una alternativa para los empresarios es la fusión de empresas del mismo giro o la diversificación de productos, para lograr que las industrias tuvieran mayores ganancias, esto funciona para empresas que están respaldadas por países que cuentan con una economía de primer mundo, como Estados Unidos de Norteamérica, quienes en un lapso de 1970 a 1983 del total de las compañías que trabajaban en esta nación la tercera parte de éstas sufrían fusiones como respuesta a los tiempos que enfrentaban. En naciones como México la industria utiliza esta herramienta para seguir en pie. En especial la industria textil, que en materia de tecnología sufre un grave atraso con respecto a sus competidores internacionales y económicamente tiende a extinguirse, aun más por el hecho de que muchas de estas empresas tienen negocios con nuestro vecino del norte el cual tiene graves problemas por los acontecimientos del 11 de septiembre del 2001. Las fusiones son mecanismos que utilizan las compañías mexicanas para encontrar alternativas para seguir siendo competitivas. En la primera sección se menciona el rezago que la industria citada acarrea sin poder alcanzar una estabilidad económica.

En el apartado denominado 1.2 se observa que la micro y pequeñas empresas tienden a fusionarse como respuesta a la situación actual de la economía mexicana. El gobierno mexicano crea un organismo regulador "Crece y Compite" encargado de vigilar que las fusiones se realicen de forma exitosa y no se corran riesgos innecesarios. Lo antes descrito corresponde al apartado que lleva como título "Formas de realizar la adquisición". Un punto clave en todo el proceso de unificar dos empresas es el recurso humano el cual se referencia en el apartado "Factores que propiciaron el fracaso de una fusión", donde el fracaso de una fusión radica en no considerar la opinión de empleados, clientes y proveedores, siendo éstos parte importante del éxito o fracaso de la misma.

En el punto 1.7 se hace mención que para algunos, los sistemas de información son un medio de obtener mayor margen competitivo. Para otros empresarios significaría un injustificable aumento de los gastos fijos de la corporación. La diferencia radica en los usos que se les dá a las herramientas informáticas: las compañías que tienen bajos rendimientos se concentraron en aplicaciones de baja calidad y han adquirido tecnología por adquirir tecnología. Quienes orientan estas tecnologías hacia su ventaja competitiva obtienen un mayor enfoque estratégico dirigido al negocio. Es por ello, que la utilización adecuada de este recurso facilita que un proceso de fusión se concluya, con mejores ventajas para quienes ven en ellas un recurso indispensable para su éxito.

## Bibliografía Capítulo 1

1. Irma Portos, **Pasado y presente de la industria textil en México**, Editorial Nuestro, Tiempo, S.A., México, 1992.
2. Juan Mascarañas, **Fusión y Adquisición de Empresas**, Editorial McGraw Hill, Madrid, 2000.
3. Cámara Nacional de la Industria Textil, **Memorias estadísticas 2000**.
4. Claudia Martínez Salcedo, **"Fusiones para crecer"**, **CÓMPUTO Y NEGOCIOS**, 21 de Agosto del 2000, p. 1-6, en <http://cyn.com.mx/articulo/000821.html> al que se tuvo acceso el 14 de Octubre del 2001.
5. Daniel Gutiérrez Paulo Matamoros, Claudia Riquelme, Andrés Reyes, Rodrigo Ramírez, Álvaro Undurraga, Profesor Victor Aburto, **"Fusiones Usach Finanzas I"**, p. 1-11, en <http://members.tripod.cl/aundurraga/> al que se tuvo acceso el 14 de octubre del 2001.
6. **"Banco de información económica, producto interno bruto"**, p. 1-4, en <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/BDINE/A05M0006.HTM> al que se tuvo acceso el 13 de septiembre del 2001.
7. **"Breves textiles"**, p. 1-3, en <http://www.canitex.org.mx/informac/boletin/boletin1.html> al cual se tuvo acceso el 14 de septiembre del 2001.
8. **"Como comprar una empresa"**, p. 1-11, en <http://www.redirection.com> al que se tuvo acceso el 13 de octubre del 2001.
9. **"Fusiones"**, p. 1-5, en <http://www.becker.cl/Finanzas/Fusiones%20y%20Adquisiciones.htm> al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
10. **"Indicadores económicos de coyuntura"**, p. 1-3, en <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe> al que se tuvo acceso el 13 de septiembre del 2001.
11. **"Sector manufacturero"**, p. 1-7, en <http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe> al que se tuvo acceso el 13 de septiembre del 2001.
12. **"Valoración y adquisición de empresas"**, p. 1-5, en <http://www.ucm.es/info/jmas/f&a.htm> al que se tuvo acceso el 20 de julio del 2001.
13. Fortune, Américas, Suzanne Koudsi, Abril 12, 2000, **"La locura de fusiones y adquisiciones"**, p. 1-4, en <http://www.cnnenespanol.com/2000/fortunc/04/12/fusiones/> al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
14. IBM, **"Servicios IBM de fusiones y adquisiciones"**, en <http://www-5.ibm.com/es/informes/fusionesyadquisiciones.html> al que se tuvo acceso el 28 de agosto del 2001.
15. L. Federico Manchón C., **"Globalización económica y finanzas internacionales"**, p. 1-19 en [http://redem.buap.mx/t2\\_machon.html](http://redem.buap.mx/t2_machon.html) al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
16. Libro: Cien años de hilar historia y porvenir, **"Ayer y hoy"**, p. 1-4, en <http://www.canitex.org.mx/informac/textiles/textil3.html> al cual se tuvo acceso el 14 de septiembre del 2001.



17. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL – en <http://www.cepal.un.org.mx/resumenes/junio2000/1431.html> , al que se tuvo acceso el 03 de Febrero del 2002.
18. Su ordenador, domingo 8 de febrero de 1998, “El año de las fusiones”, p. 1-3, en <http://www.elmundo.es/su-ordenador/SORnumeros/98/SOR1111fusion.html> al cual se tuvo acceso el 14 octubre del 2001.
19. The Economist, caracas, miércoles 07 de marzo, 2001, “Cesa el auge de las fusiones”, p. 1-2 en <http://www.eluniverso.com/2001/03/07/07205DD.shtml> al cual se tuvo acceso el 25 de agosto del 2001.



# Capítulo 2

## Propuesta de la estructura organizacional.

*"De lo que muchas organizaciones no se percatan es de que si no controlan el aspecto administrativo de un cambio tecnológico, se exponen a fracasar aun cuando tengan éxito en el aspecto tecnológico."*

*-Naomi Karten, presidenta de Karten and Associates, consultores administrativos.*

*"Las compañías tienen que estar preparadas para examinar y renovar sus prácticas. Si se toma un mal proceso y se automatiza todo, lo que se tiene es un proceso mal automatizado."*

*-Scott Nelson, analista de Gartner Group, en Stanford, Connecticut, analizando el uso de software de MIS para la mercadotecnia.*

### Objetivo:

Se propone desarrollar una estructura organizacional identificando los principales componentes que conforman la organización, buscando una interrelación entre el área de sistemas con todos los departamentos. Evaluando dos empresas que se fusionan obteniendo una visión clara del punto de partida, de las convergencias y diferencias, de los riesgos, se analizarán los problemas que pueden aparecer en el proceso de integración, llegando a una definición del modelo de empresa que se quiere obtener. Determinando una planeación a corto, mediano y largo plazo, analizando a detalle la eficacia y efectividad de las funciones, así como personas que pueden ser influidas por la naturaleza de la estructura que se desea conseguir, los mecanismos de control, los valores y objetivos que la integrarán.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.1 ¿Qué es un desarrollo organizacional?

Para poder entender el concepto de este trabajo de investigación es necesario despejar algunas dudas de cómo se incorporará el Desarrollo Organizacional (D.O.) en este proyecto.

Tal vez se preguntarán. ¿Qué es el D.O.?, ¿Para qué sirve?, ¿Es útil en el área de sistemas?, etc.

Si se piensa que este es un principio nuevo, se está en una equivocación, no se sabe con certeza cuando surge el D.O. pero si se sabe de algunas fechas que marcan, para algunos, el inicio de este modelo orgánico. Los siguientes teóricos sitúan sus orígenes en: Hornestein, Bunker, Burke, Gindes y Lewicki 1924, Warren Bennis 1958, French y Bell 1947, en su totalidad todos lo ubican en estudios que tomaron en cuenta los factores del comportamiento social, grupal e individuales en la obtención de resultados en el trabajo organizado en la misma empresa. Aunque se basa en muchas cosas que ya se encontraban en las ciencias humanas, sociales y administrativas, se trata de un arte diferente. La contribución que en los últimos años se ha tenido es el uso sistemático, integrado y flexible, de lo que en cierto modo ya existía, pero estaba disperso, fragmentado o estancado.

A continuación se citarán algunas definiciones del D.O. ya que no existe una que complazca a todos.

**Beckhars<sup>1</sup>** (1960) define el D.O. como *"un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia<sup>2</sup> y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento"*.

**Bennins<sup>3</sup>** (1969), el D.O. es *"una respuesta al cambio<sup>4</sup>, una compleja estrategia<sup>4</sup> educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de*

<sup>1</sup> Fernando Achiles de Faria Mello, Desarrollo Organizacional, 1986-México, p. 27

<sup>2</sup> Eficiencia.- Hacer lo correcto. Preocuparse por las relaciones entre ingresos y egresos, buscar minimizar los costos de los recursos. Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo, "Fundamentos de administración", Prentice Hall, 1996, p. 467

<sup>3</sup> Cambio.- Una alteración en la estructura, tecnología o personas. Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo, "Fundamentos de administración", Prentice Hall, 1996, p. 464

<sup>4</sup> Estrategia.- Programa general de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos generales; el programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos empleados para alcanzar esos objetivos, y políticas que gobiernan la adquisición, el uso y la disposición de los recursos; determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos necesarios para alcanzar esas metas. Harold Koontz, Cyril O' Donnell, McGraw-Hill, 1989, p.737

*las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías<sup>5</sup>, nuevos mercados y nuevos desafíos, y al aturdidor ritmo de los propios cambios".*

**GRID<sup>1</sup>** (1968) es "un modo sistemático de alcanzar un ideal de excelencia corporativa".

Es evidente que al planear una solución a cualquier problema se tiene la necesidad de fijarse objetivos los cuales pueden cumplirse mejor si se toma en cuenta todo lo antes mencionado, definiendo los procedimientos adecuados para que dicho problema sea resuelto de una manera satisfactoria. Hoy en día ninguna empresa esta exenta de seguir siendo competitiva, ya que la globalización las mantiene en una constante lucha por estar presentes en los mercados. Al estar las empresas buscando nuevas fórmulas para lograr lo anterior, implica que a su interior toda la organización esta comprometida con los fines de la compañía. Con esto queda claro que todas las áreas tienen que asumir sus compromisos.

El valor del D.O. en este trabajo es que las personas implicadas sean consideradas como seres humanos y no tan solo como elementos de producción. Al ser tomado en cuenta, el individuo crea un ambiente estimulante, brindando la oportunidad a los miembros de la organización a que influyan en su desempeño en el proceso que se busca de fusión. Es vital recordar que cada ser humano debe ser tratado como un individuo diferente y único. Lo anterior permite crear un clima de trabajo basado en la honestidad y confianza; valorando la colaboración y participación real entre las personas; dar una atención tanto al logro de tareas como a los procesos humanos que se viven para completar esas tareas; promoviendo que las personas hagan un buen trabajo; tomando riesgos, afrontando las consecuencias de lo que se hace mal, pero hacerlo ya, para afrontar el futuro.

## **2.2 Planeación del cambio.**

Debido a los antecedentes citados en el primer capítulo, las fusiones son una necesidad en el medio textil, son un medio de supervivencia con el valor agregado de la mejora tecnológica, y una respuesta al medio ambiente.

La finalidad de este proyecto es la utilización del recurso humano y tecnológico de dos empresas de tamaño mediano dentro del mercado de la manufactura textil, que por sí solas cuentan con tecnología similar pero con mercados diferentes, buscando con esta unión el abarcar una mayor parte del mercado textil, eficientando procesos y abaratando costos. El

---

<sup>5</sup> Tecnología.- Suma total del conocimiento sobre las formas de hacer las cosas; incluye inventos, técnicas y el vasto almacenamiento de conocimiento organizado sobre el modo de hacer las cosas. Harold Koontz, Cyril O' Donnell, McGraw-Hill, 1989, p.743

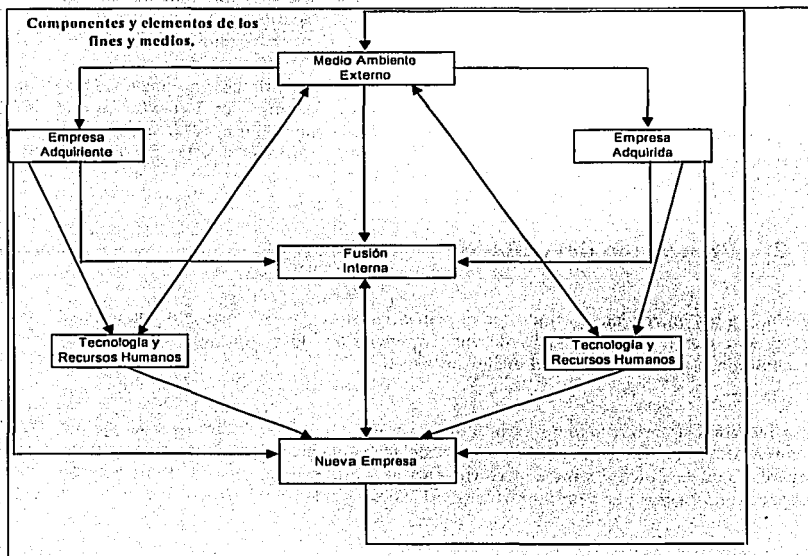
factor humano y tecnológico son la clave en todo el proceso de integración. Ya que si se les involucra de una manera adecuada influirán de forma decisiva en el éxito de la fusión.

Los medios que se utilizarán son:

MEDIOS	INFLUENCIA	
	(E)xterna	(I)nterna
<input type="checkbox"/> Medio ambiente	E	
<input type="checkbox"/> Tecnológico	E	I
<input type="checkbox"/> Humano		I
<input type="checkbox"/> Económico	E	

El siguiente diagrama esquematiza el fin y los medios que se utilizan.

**Decisiones que se deben tomar, utilizando los medios y el fin antes descrito.**



Cuando se menciona el concepto de decisiones internas, son las que tienen que ver con los factores que son controlables en el área de sistemas, y las externas no son determinadas o generadas por el departamento, pero si pueden ser tomadas en cuenta.

- Integración del flujo de información de la empresa que se fusiona.

Decisión	Interna
Tipo de planeación	Reactiva <sup>6</sup> con tendencia preactiva <sup>7</sup>
¿Qué es lo que se tiene que hacer?	Un análisis de la empresa que se integra para saber en que situación se encuentra.
¿Cómo se tiene que hacer?	Desarrollando un plan de trabajo que se ajuste a los tiempos que la gerencia marque.
¿Dónde se aplica?	Es aplicable en todos los departamentos donde se involucre la utilización de computadoras.
¿Cuándo se utiliza o se pone en práctica?	En cuanto la dirección autorice el plan de trabajo.
¿Por qué es necesario?	Para saber con que se cuenta: <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Tecnología { Infraestructura</li> <li><input type="checkbox"/> Recursos Humanos { Disponibilidad</li> <li><input type="checkbox"/> Información { Manuales</li> <li><input type="checkbox"/> Información { Flujo de información</li> </ul>
¿Para que es necesario?	Para hacer una comparación de lo que se cree que se adquirió con lo que realmente es. En este punto se define que es utilizable, innecesario, funcional, etc.

<sup>6</sup> Reactiva.- La orientación de este tipo de planeación es enfrentando el futuro de cara al pasado.

<sup>7</sup> Preactiva.- Creen que el futuro será mejor que el presente y el pasado, piensa que la tecnología es la principal causa del cambio.

□ Notificación de reubicación o despido del personal

Decisión	Externa
Tipo de planeación	Inactiva <sup>8</sup> con tendencia preactiva.
¿Qué importancia tiene esta decisión?	Es importante que el departamento de sistemas sea notificado con tiempo de la reubicación o despido del personal. Para poder formular una estrategia de contingencia.
¿Cómo interfiere en el proyecto?	Las personas que se integran a la nueva empresa cuentan con información que por lo general no esta documentada y que puede ser de importancia para el área de sistemas.
¿Dónde afectaría al departamento está decisión?	La información que se recaba para el análisis tardaría mas tiempo del programado.
¿Cuándo sería el momento oportuno de los cambios?	Cuando el departamento de sistemas este seguro de que ha obtenido y comprobado toda la información que necesita del personal.
¿Por qué se debe tomar en cuenta al área de sistemas?	Se piensa que los únicos afectados en la reubicación o despido del personal solo afectarían al personal, pero en realidad retardarían los resultados que se esperan del análisis de la empresa en cuestión.
¿Para qué serviría que no se moviera el personal?	Para la obtención y comprobación de la información que el individuo maneja en su área de trabajo.

<sup>8</sup> La orientación de este tipo de planeación no busca las causas solo procura deshacerse de las amenazas.



□ Capacitación al personal.

Decisión	Interna
Tipo de planeación	Preactiva
¿Qué importancia tiene esta decisión?	Es importante que el usuario tenga conocimiento de cómo obtener el mayor provecho a la herramienta que se le proporciona para hacer su trabajo.
¿Cómo interfiere en el proyecto?	Los resultados de una buena capacitación influyen en una rápida adaptación al cambio.
¿Dónde se debe capacitar al personal?	Dependiendo del personal a quien este dirigida. <ul style="list-style-type: none"> <li>• En su lugar de trabajo.</li> <li>• En el área de sistemas.</li> <li>• En el departamento al que pertenezca el personal.</li> </ul>
¿Cuándo se debe capacitar al personal?	Cuando el departamento de sistemas tenga las modificaciones que se necesitaron para homogenizar la información de la empresa que se incorporó.
¿Por qué se tiene que capacitar al personal?	El personal requiere conocer mejor la herramienta de trabajo con que contará, ingresando la información correctamente y así el flujo sea el que se busca.
¿Para qué se capacita al personal?	La fusión que sufren estas empresas implican un cambio en el cual los empleados que sobrevivan a este proceso tendrán que adaptarse al nuevo ritmo de la compañía, esto implicará un cambio en las exigencias de su puesto, por lo que es necesario alterar y actualizar las habilidades del personal.

□ Definición de puestos.

Decisión	Interna
Tipo de planeación	Reactiva con tendencia preactiva.
¿Qué importancia tiene esta decisión?	La definición de los puestos se obtiene en gran medida del análisis que se efectúa para valuar la situación en que se encuentra una compañía.
¿Cómo se obtiene esta información?	Mediante una investigación, la cual permitirá saber qué realiza el usuario, cómo lo hace y qué tipo de información proporciona a la compañía.
¿Dónde se aplicará la definición de puestos?	Para evitar duplicidad de funciones.
¿Cuándo se aplicará la definición de puestos?	Cuando tenemos en las dos empresas dos personas que se dedican a una misma actividad. Por ejemplo: En un departamento compras, una sola podría hacer este trabajo.
¿Por qué es importante definir que se hace en cada puesto?	Para saber si el trabajo que hace una persona no es repetido por otra, el tipo de información que genere sea funcional, los datos que se generan sean confiables, estén a tiempo, etc.
¿Para qué se analiza esta información?	Para dar una idea a la dirección, del personal que esta involucrado con el rendimiento de la compañía y aquellas personas que son valiosas por su experiencia y conocimientos de la empresa.

□ Compra de infraestructura

Decisión	Interna y externa
Tipo de planeación	Preactiva
¿Qué importancia tiene la infraestructura?	Esta permitirá a las dos empresas compartir información, al trabajar en infraestructuras similares.
¿Cómo interfiere en el proyecto?	Dependiendo del análisis que se efectuó, se detectarán los departamentos que no cuentan con lo necesario para dar el cambio que se busca.
¿Dónde se utilizaría?	Normalmente se trata de cableado de red, tarjetas de red, ruteadores, computadoras, etc. Que pueden ser utilizados en los departamentos o personal que no contaban con esta herramienta o el equipo no era el apropiado para sus actividades.
¿Cuándo se piensa en comprar o fusionares?	Dependiendo del análisis efectuado por el personal a cargo de una evaluación que se entrega a la dirección, ésta lo analiza y dá su visto bueno o hace algunas recomendaciones.
¿Por qué se toma esta decisión?	Por varios motivos, los más importantes son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer estándares en el equipo.</li> <li>• Intercambio y flujo de la información.</li> </ul>
¿Para qué se requerirá?	El uso efectivo que se le dé a este recurso puede convertir a la compañía en una organización ágil, poderosa y creativa, lo cual le da una ventaja competitiva a largo plazo.

Todo cambio en la estructura de una organización es planeada normalmente, pero siempre existen factores que alteran el rumbo que se ha trazado, a esto se le llama contingencia. El proyecto de investigación que se viene desarrollando de la fusión de dos empresas textiles, como ya se mencionó en el capítulo 1, la tecnología es parte clave en todo el proceso de esta investigación. Lo antes mencionado es muy importante, ya que hay varios factores que pueden estar presentes en una unión.

Contingencia	Que implicaría	
<p><b>Caso 1.</b> La empresa que se fusiona, cuenta con infraestructura tecnológica muy vieja.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualización de infraestructura tecnológica.</li> <li>• Compra de infraestructura tecnológica.</li> <li>• Compartir los recursos en áreas similares de la empresa que fusiona.</li> </ul>	
<p><b>Caso 2.</b> La empresa que se fusiona cuenta con una plataforma<sup>9</sup> del sistema de computación diferente a la empresa que adquiere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ver que tan rentable es seguir manejándola.</li> <li>• Investigar si es posible unificar información (no es lo más recomendable).</li> <li>• Comprar o compartir infraestructura tecnológica con la empresa que adquiere.</li> </ul>	
<p><b>Caso 3.</b> La empresa que se fusiona no cuenta con infraestructura tecnológica.</p>	<p><b>Ver motivo</b></p> <p>Por que las operaciones siempre fueron manuales.</p> <p>Por algún embargo, robo, etc.</p>	<p><b>Implicaría</b></p> <p>Compra de equipo.</p> <p>Urgencia de activar información y comprar infraestructura tecnológica.</p>

Es evidente que una toma adecuada de decisiones no es sólo responsabilidad del área de sistemas, el éxito radica en una comunicación estrecha entre los altos mandos de la compañía y el departamento. Ya que la fusión no es una decisión consensada, sino una directriz a seguir.

<sup>9</sup> Combinación de una configuración de hardware particular y un paquete de software de sistemas. Ralph M. Stair, George W. Reynolds, Thomson Learning, México, 2000, p. 673

El tiempo que se estima para llevar a cabo la unificación de la información es de 6 a 12 meses. Dentro de este periodo el o los objetivos se deben definir con base en las funciones que se esperan del producto final, y en ellos se deberá basar la estructura del sistema.

### **Propuesta de integración**

El procedimiento que se propone quedará estructurado de la siguiente forma:

1. Definición de requerimientos de la empresa que se fusiona.
  - 1.1 Investigación preliminar
  - 1.2 Análisis
  - 1.3 Especificación de requerimientos
  - 1.4 Diseño conceptual
  - 1.5 Presentación.
2. Diseño.
  - 2.1 Diseño detallado de entradas y salidas del sistema
  - 2.2 Procedimientos
  - 2.3 Controles
  - 2.4 Congruencia con el manejo de bases de datos
3. Desarrollo.
  - 3.1 Desarrollo de código
  - 3.2 Codificación y depuración
  - 3.3 Integración de funciones
  - 3.4 Pruebas del sistema
  - 3.5 Plan de conversión
4. Implantación.
  - 4.1 Documentación
  - 4.2 Capacitación
  - 4.3 Carga de datos reales
  - 4.4 Entrega y aceptación del usuario
  - 4.5 Operación
5. Mantenimiento.
  - 5.1 Soporte de mantenimiento

En la fase de definición de requerimientos se describe con precisión las características de la empresa que se fusiona y se establecen los alcances del sistema que se unificará. Además permite mantener un control de la evolución del sistema durante sus fases de desarrollo.

Esta fase de "definición de requerimientos de la empresa que se fusiona" debe de realizarse en cinco tareas:

1. Investigación preliminar.
2. Análisis.
3. Especificación de requerimientos.
4. Diseño conceptual.
5. Presentación.

*Investigación preliminar.*- En esta primera tarea se pretende identificar y describir las necesidades del usuario a fin de proponer el objetivo que de lograrse, implicaría la satisfacción de sus necesidades. También esta tarea consiste en identificar y comprender el sistema actual buscando contar con todos los elementos de juicio para que el nuevo sistema resulte completo y más efectivo.

Para la realización de estas tareas se deberán de ejecutar las siguientes subtarear:

1. Seleccionar las áreas a revisar.
2. Solicitar anticipadamente a los entrevistados un resumen de sus actividades por escrito.
3. Facilitar al usuario el manual del sistema que utiliza la empresa que fusiona correspondiente a su actividad actual.
4. Realizar entrevistas.
5. Preparar diagramas de flujo, para el seguimiento de la información.
6. Obtener copias de formas e informes que manejen.
7. Determinar cuales de las funciones actuales del sistema deberán seguir ejecutándose.
8. Evaluar las recomendaciones del usuario.
9. Evaluar los requerimientos de otros sistemas relacionados con éste en la organización.

*Análisis.*- Al término de la tarea de investigación preliminar se aclaran las necesidades del usuario y el objetivo del proyecto (la fusión de dos empresas textiles). El análisis es donde se definen los compromisos, se señalan las prioridades, se constata la factibilidad y se proponen los métodos de solución que sirvan de base para la adaptación al diseño conceptual del sistema que se tiene. Para poder comprometerse con el proyecto, el departamento fijará una junta con los encargados de áreas y usuarios finales para presentarles un reporte del análisis de cómo se contempla la unificación de su departamento, el cual servirá para negociar y justificar ante el usuario los compromisos y las prioridades adoptadas.

*Especificación de requerimientos.*- Al término de la tarea de análisis se conocerán las funciones del sistema y los métodos de solución que deberán ser empleados para satisfacer las necesidades del usuario. En la especificación de requerimientos se involucra únicamente el área de sistemas, ya que hay que traducir los reportes al sistema que se maneja actualmente en la compañía. Es importante destacar que la persona que deberá hacer la

integración, tiene que pertenecer a la empresa que se fusiona, permitiendo con esto poder manipular la obtención de resultados para la mejor adaptación al sistema que se manejará.

*Diseño conceptual.*- Un modelo conceptual de un sistema es un conjunto de información que se colecta con el propósito de estudiarlo. Puesto que el propósito del estudio determina la naturaleza de la información que se colecta, no existe un modelo único por sistema. Así que se pueden elaborar diferentes modelos de un mismo sistema con el fin de estudiarlo desde distintos puntos de vista. Pero nunca desviándose del fin que se persigue, es decir la unificación de la información. Debido a esto, es importante considerar lo siguiente:

1. Los componentes del sistema y sus atributos, estos deben de ser estandarizados lo mas que sea posible para facilitar la unificación del sistema y sólo tener que hacer adecuaciones mínimas al desarrollo que se tenga que hacer.
2. Hay que diferenciar claramente los procesos que siempre son iguales en todas las compañías y que sólo requieren de adaptaciones menores como los sistemas: flujo de efectivo, cuentas por cobrar, nómina, cuentas por pagar, etc.; así como de los que no se parecen y en los cuales sí se tiene que trabajar más como en los sistemas de facturación, pedidos, producción, etc.
3. Tomar en cuenta las afectaciones del medio ambiente (contingencias ya mencionadas).
4. Estrechar la comunicación con el usuario final para posibles cambios o adaptaciones.

*La presentación.*- En esta tarea se hace una presentación del modelo conceptual, o bien del prototipo, al usuario para verificar si satisface sus necesidades, tomando en cuenta que es una estandarización de la información, pero esto no debe de entorpecer el resultado puesto que se busca satisfacer al usuario. La presentación puede detectar alguna falla o visualizar alguna necesidad no contemplada, por lo cual habrá que regresar a revisar el análisis. En caso contrario se pasará a la siguiente fase.

*Fase de diseño.*-Aquí es donde se empieza a desarrollar el sistema, siguiendo los lineamientos que se determinaron en las fases anteriores. El objetivo principal es el tipo y cantidad de datos que recibirá, con el objeto de procesarlos y obtener la información que se requiere en el momento adecuado y que cumpla con las características especificadas anteriormente, esto permitirá compartir información con la empresa que se fusiona.

- Entradas.- Los conjuntos de datos de entradas son todos aquellos elementos de información necesarios para la correcta operación del sistema. (Pedidos, Facturas, Inventarios, Códigos de producción, etc.)
- Salidas.- Los conjuntos de datos de salida incluyendo todo tipo de información producida por el sistema. (Cheques impresos, Reportes, Etiquetas, etc.)

En el diseño de entradas el desarrollo es más estricto por la situación de la homologación de la información que se busca. Pero en cuanto a las salidas es más flexible, ya que se pueden emitir cuantos reportes se deseen siempre y cuando sean utilizados y se justifique su creación.

Los procedimientos son la detección de aquellos sistemas en los que no es necesario hacer modificaciones grandes como el sistema de Cuentas por Pagar, Cuentas por Cobrar, etc. así como aquellos en que sí es necesario hacer desarrollos más complicados. Aquí se refiere a captura de productos, lo que implica una definición de la estructuración de como esta compuesto el código de un producto que maneja la empresa que se fusiona, para verificar si hay similitud en algunos campos. Para poder identificar cada proceso adecuadamente es necesario la construcción de un diagrama de flujo para especificar los conjuntos de información que interactúan con el área.

Por cada proceso identificado se deberá construir un diagrama de estructura, que permita la subdivisión jerárquica y funcional del proceso. A cada elemento de este diagrama se le llama módulo.

La descomposición de un proceso es una aplicación del principio clásico de solución de problemas "divide y conquista". Un buen diagrama de estructura debe proponer módulos que sean relativamente fáciles de desarrollar (éstos los describiremos como los que no cambian mucho en todas las empresas por que cada una de ellas cuenta con un departamento o área dedicada a estas actividades: nómina, flujo de efectivo, etc.). Sin embargo un módulo con gran complejidad de desarrollo obscurece los requerimientos y complica el mantenimiento de estos procesos.

Para mantener una estructura jerárquica manejable es indispensable que las operaciones que constituyen cada nivel de abstracción estén relacionadas por medio de estructuras de control de flujo simples, con un punto de inicio y uno de terminación.

En esta fase de diseño la colaboración del usuario final o de la persona que maneja la información debe tener en todo momento claro lo que se quiere realizar, ya que la mejor emitir cuantos de un proceso la constituye la claridad de su estructura.

Los controles ya están delimitados por el sistema que actualmente esta funcionando en la compañía que fusiona y a los cuales la empresa que se está fusionando debe acatar, tal vez con algunas modificaciones dependiendo de sus características.



*Organización de archivos.*- Para lograr la definición de los archivos que requiere el sistema se deberán tener bien claras las necesidades de información del sistema y los requerimientos de información del usuario, para ello se deberán identificar los grupos de datos, las estructuras y los códigos de información. Todo esto con el objetivo de lograr el máximo aprovechamiento en el manejo y explotación de la información.

Aquí es importante destacar que ya se cuenta con una base de datos a la cual se deberá apegar la construcción y adaptación del sistema de la empresa que se integra, para con esto poder manejar la información a conveniencia de la dirección, dado que las bases de datos concentran toda la información que es producida internamente, mantenida y usada por el sistema de cómputo.

Los principales pasos en la definición de una base de datos son los siguientes:

- *Diseño conceptual.*- Obtener un modelo (el cual ya está definido por las bases de datos que maneja la empresa adquiriente) de las necesidades de información, independientemente de las características del sistema de cómputo, como de las relaciones que deben existir entre ellas.
- *Diseño lógico.*- Es la relación del modelo conceptual y las que no están contempladas, en la estructura de la empresa que se toma de referencia.

*Especificaciones técnicas para el desarrollo.*- En esta última tarea de la fase de *Diseño* se detalla el proceso o funcionamiento que representa cada uno de los módulos del diagrama de estructura mediante una lógica estructurada. La especificación del proceso de cada módulo se describe utilizando las técnicas de programación en el lenguaje que ya está determinado por las políticas de la empresa que fusiona. A la documentación del diagrama de estructura y el detalle de los módulos se le denomina *Diseño del programa de computadora*.

Hasta este punto se ha presentado el diseño de procesos en dos tareas: el diseño del diagrama de estructura y el detalle de los módulos. En ambos se combina el diseño del diagrama de estructura con el detallado de los módulos. Es decir al afinar las funciones de un módulo se identifican nuevos módulos, con los cuales se repite el ciclo de refinamiento hasta obtener el diagrama de estructura completo y el detalle de todos los módulos.

*Fase de desarrollo.*- Los objetivos de la fase de desarrollo son:

1. Codificar los módulos.
2. Verificar el correcto funcionamiento de cada módulo.
3. Integrar los módulos para formar procesos.
4. Integrar procesos para formar sistemas de programación.

Esta fase de desarrollo se considera terminada cuando el usuario acepta los programas de computadora integrados a su sistema de cómputo. Sin embargo, esta fase continúa hasta que todas las modificaciones y las discrepancias generadas por las pruebas de aceptación de la programación, hayan sido corregidas. Este último punto es vital, ya que aquí es donde se debe ver cada avance significativo que se tenga con el usuario para que esté comprometido con el producto final que se le entregue.

La fase de desarrollo como ya se mencionó consta de cinco tareas, las cuales se describirán a continuación.

*Desarrollo de código.*- En este módulo se tiene como objetivo traducir las especificaciones de proceso de cada paso descrito en la fase anterior, en instrucciones ejecutables por un lenguaje de programación específico. La transformación de la definición del problema en especificaciones de proceso para cada módulo ha sido tratada en las secciones anteriores.

Estos son algunos de los factores que se deben tener en cuenta para algunas decisiones:

- Conocimiento del usuario.- Si el usuario no tiene bien clara la idea de lo que quiere y cambia continuamente las especificaciones, es necesario ir desarrollando y hacer las pruebas pertinentes del sistema; en cambio, si el usuario sabe con precisión lo que quiere, conviene realizar todo el módulo y después hacer las pruebas pertinentes.
- Presiones en tiempo.- Normalmente el tiempo es uno de los factores que más ejerce presión en la unificación de la información, por lo que si este se ve muy restringido por la dirección, el tipo de trabajo que se tiene que desarrollar será con base en el desarrollo de un proceso y prueba inmediatamente con el usuario.

*Codificación y depuración.*- Desafortunadamente, durante las diferentes fases y tareas del proceso de programación se cometen errores que es necesario eliminar. Los errores que se llegan a presentar en productos de programación se pueden clasificar conforme al siguiente criterio:

- Errores de codificación.
- Errores de diseño.
- Errores de análisis.
- Errores de especificación.

Los errores de codificación son identificables durante la etapa de integración de funciones. Los errores restantes se encuentran por lo general en la sección donde se prueba el sistema.

Un sistema estará libre de errores si las pruebas que se efectúan aceptan los datos de entrada y generan las salidas de información deseadas, verificando manualmente los cálculos que se buscan. En caso que se cuente con la infraestructura anterior verificar que arroje los mismos datos, los cuales se pueden comparar.

*Integración de funciones.*- Se busca como objetivo primordial la integración funcional de todos los módulos de sistemas de cómputo de ambas empresas para poder contar con información homogénea que permita la integración del funcionamiento de éstas.

Cada módulo que se integrará al sistema deberá cumplir con dos cometidos:

1. La integración al módulo de su área.
2. La integración a todo el sistema, que se conforma de las dos empresas que se unen.

En esta fase se detectan los posibles errores que puedan surgir en cualquiera de los dos puntos anteriores, esto detendría la implantación del módulo en el sistema.

*Pruebas al sistema.*- Aquí no se identifican ya los errores de codificación sino los de análisis, especificación y diseño. Entre estas pruebas las más importantes son las siguientes:

1. Pruebas funcionales. El objetivo es encontrar errores de análisis, de especificación y diseño. Los casos para este tipo de prueba son generalmente producidos mediante técnicas de análisis de entradas - salidas.
2. Pruebas de implantación. Por lo general los programas de cómputo son sometidos a pruebas modulares de construcción y funcionales en un entorno distinto al que serán finalmente integrados.
3. Pruebas de sistemas. No consiste en volver a probar todas las funciones o programas de un sistema, aquí se pone en tela de juicio la compatibilidad del sistema con la documentación del usuario.
4. Pruebas de aceptación. Tiene como objetivo comparar el producto de cómputo final con el usuario.

*Plan de conversión.*- Es planear adecuadamente la puesta en marcha del sistema automático e intentar hacer la transición del sistema dependiendo de la situación en que se este fusionando la empresa:

- Manual. Esto es si no se contaba con un sistema de cómputo anteriormente.
- Sistema anterior. La empresa tendrá que dejar de trabajar en el sistema de cómputo anterior.

Este cambio deberá ser gradual para que el usuario no perciba una diferencia en su forma de trabajar.

Dentro de esta fase se deben de prevenir los requerimientos de implantación del sistema de cómputo, como los recursos de equipo para llevar a cabo la conversión y la asignación de actividades a desarrollar por el personal que intervendrá en la implantación del nuevo sistema, teniendo en cuenta las posibles contingencias que se pudieran presentar durante la implantación del sistema.

Se fijará la fecha en la que entrará el nuevo sistema en funcionamiento y se deberá planear la forma como se capacitará a todo el personal que será usuario del sistema, ya sea en forma directa (trabajando frente a una terminal de computadora o capacitado por personal que realice actividades similares en la empresa que fusiona), o bien, en forma indirecta (generando información para que posteriormente sea capturada esta información en el sistema), para que desarrollen en forma óptima su trabajo.

*Fase de implantación.*- En esta etapa del proceso de programación es en donde se reflejan los aciertos o los errores de las fases previas. Se identificarán los aciertos, en la medida en que los requerimientos de los programas de computadora satisfagan las necesidades de la empresa y del usuario final. Ya que el diseño y los procedimientos se asocian a las características específicas del sistema de explotación de cómputo.

Se tiene que tener cuidado en no incurrir en graves errores en los sistemas que se integran, ya que una documentación deficiente y una administración no apropiada de la programación obligan a invertir grandes cantidades de recursos humanos para restaurar la programación ya efectuada, causando un atraso en los planes de la compañía.

*Documentación.*- El manual del usuario es un instructivo para instalar, operar y mantener el sistema o paquete de programación. La guía de instalación define la manera y los medios de transportar el sistema de programación al equipo de explotación. La guía de operación define la manera de utilizar el sistema; enfatizando aspectos que permitan al usuario obtener el mejor provecho de las funciones que el sistema realiza. El panorama general es una descripción breve del sistema que permite al usuario conocer las funciones que dicho sistema puede realizar. Es evidente que muchos de los manuales ya existentes sólo se tendrán que adaptar, ya que el sistema nuevo es una adaptación al sistema con el que se está trabajando.

**Capacitación.-** El propósito es llevar a la práctica la etapa de plan de conversión, de la fase anterior, ya que como se mencionó anteriormente el éxito de la fase de implantación depende del grado de capacitación con el que cuenten los usuarios del nuevo sistema. Esto implica prever que se pueda contar con la capacidad suficiente de memoria en el equipo, contar con respaldo oportunos y eficientes tanto de los programas como de la información que generará el sistema en su conjunto, durante esta tarea es importante la descripción clara de las diferentes actividades que se desarrollarán como pueden ser:

- ❑ Especificar el tipo de entrenamiento.- teniendo en cuenta que tipo de adiestramiento se va a impartir y el contenido de este curso para poder delimitar el objetivo del alcance del curso en cuestión.
- ❑ Especificar hacia que tipo de personal esta enfocado.- Ya que pueden darse diferentes tipos de cursos: para aquellos usuarios que absorberán trabajo extra, o los que nunca han trabajado con el sistema.
- ❑ Especificar el personal responsable de los cursos.- Es vital designar a la(s) persona(s) adecuadas que reúnan los conocimientos adecuados para impartir estos cursos de capacitación, ya que una vez identificados, el objetivo y los alcances del curso, se podrá encontrar al instructor adecuado que reúna las características necesarias.
- ❑ Especificar la fecha de inicio y la duración del curso.- Es necesario generar un calendario de cursos para que la impartición de los mismos no vaya a interferir con el resto de las tareas de la fase de implantación.

Cabe mencionar que la capacitación al personal deberá llevarse a cabo antes de que el personal involucrado en estos cursos empiece a desarrollar sus actividades como corridas en paralelo, o bien, la puesta en operación de nuevos sistemas, ya que gracias a estos cursos podrán desarrollar estas actividades en forma fácil y con mayor rapidez que redituara en una implantación exitosa. La carga de datos reales se podrá desarrollar paralelamente con los cursos de capacitación como parte de los mismos dependiendo del proceso a desarrollar y de lo delicado de la información a cargarse en el nuevo sistema.

**Carga de datos reales.-** Una vez que se cuenta con los programas del nuevo sistema, así como con los procedimientos para el tratamiento de la información, se deberá comprobar la validez de los resultados que se espera obtener.

El objetivo será proporcionar al nuevo sistema los datos reales con los cuales va a funcionar para que de esta manera se puedan realizar pruebas en paralelo entre el sistema actual, ya sea manual o automáticamente, y el nuevo sistema de cómputo para poder comparar resultados y verificar que la información es transparente en toda la organización. Se debe de especificar la operación que será probada en paralelo, por ejemplo, la nómina, cuentas por cobrar, la facturación, etc. El tiempo que se llevarán a cabo la operación en paralelo.

*Entrega y aceptación del usuario.*- El objetivo de esta tarea es el proporcionar un medio para lograr la aceptación formal del nuevo sistema por parte del usuario. Una vez terminada la etapa anterior de carga de datos reales y si los resultados obtenidos en las pruebas en paralelo son los esperados, el nuevo sistema estará listo para ser entregado al usuario para que este último lo ponga en operación a toda su capacidad. Cabe mencionar que las pruebas en paralelo son responsabilidad del usuario, así como la carga de los datos reales al nuevo sistema, ya que a final de cuentas estas tareas y parte de su trabajo en la fase de implantación del sistema y el personal que desarrolló el sistema se encontrará presente sólo como soporte técnico y en caso de ser necesario como supervisor de estas actividades, ya que para tal efecto se dan los cursos de capacitación a los usuarios. Si los resultados del sistema satisfacen a los usuarios, entonces no deberá haber ningún problema para que éste firme de aceptación del nuevo sistema y poder proceder a la siguiente tarea. Es importante señalar la importancia que tiene la aceptación por parte del usuario, ya que mientras el sistema no sea aceptado no será posible dar por terminado el proyecto y todas las actividades u operaciones de mantenimiento que se llegaran a ejecutar serán consideradas como parchar el sistema por una mala definición de los requerimientos de los programas que se desarrollaron. Este trabajo se refleja en la realidad que se manifiesta con el usuario dado que él será la persona encargada de traducir sus necesidades en el sistema.

*Operación.*- Una vez que el sistema fue aceptado no resta más que comenzar a funcionar con él, es necesario hacer una difusión a todo el personal de la compañía, la fecha en que el nuevo sistema estará operando para evitar preocupaciones de último momento y malos entendidos, por ejemplo: el usuario puede no usar el sistema en su actividad y con esto retrasar la información que emane de su trabajo.

En esta fase las compañías pueden compartir información a la dirección que es el objetivo que se buscó desde el principio.

### **2.3 ¿Cómo se aplica la planeación estratégica?**

Es evidente que una planeación adecuada no es tan sólo el diseño de escenarios sino la manera de alterarlos y sacarles el mayor provecho posible. Se trata por tanto de llevar a cabo la acción de planear el futuro en vez de padecerlo.

*La misión del proyecto.*- Consiste en dejar un antecedente del valor que el recurso humano conjugado con la tecnología, pueden influir de manera positiva para cualquier cambio que se necesite hacer dentro de la compañía. Es importante destacar el hecho de que estos dos factores harán en un futuro no lejano, los pilares que constituirán el éxito de aquellas empresas que integren en su organización estos factores e implementen o retomen lo necesario para estar a la vanguardia, en un mundo que cambia constantemente y que se ha olvidado que el recurso humano y la tecnología no pueden cambiar, el uno sin el otro.

Algunos puntos básicos para el proyecto:

- Lo que se quiere lograr al planear la solución a este proyecto es fusionar dos empresas textiles utilizando la tecnología y los recursos humanos como una herramienta fundamental en todo el proceso.
- En épocas de cambios rápidos es necesario prever el futuro, tan lejano como se pueda para anticipar estas transformaciones, las cuales podrían ser:
  - ✓ Hay áreas en las cuales la integración a la empresa tendrá que ser paulatina aun y cuando la parte de sistemas este terminada, ya que el personal, que es el encargado no puede dejar sus puestos tan rápidamente, esto podría dañar la imagen ante los proveedores y clientes.
  - ✓ Adaptación de áreas de trabajo para el personal que se integre, ya que es obvio que las instalaciones de la otra compañía tendrán que desaparecer.
- Hay errores comunes en la planeación como considerar eje central de la empresa un departamento o unos departamentos, deben valorarse como un todo (es decir, un sistema, en el cual todos son indispensables para un funcionamiento ideal).
- La importancia que tiene el medio ambiente externo a la empresa siendo éste el principal factor por el cual se realiza la fusión. Es evidente que este llega a impactar más rápido a las empresas mexicanas de lo que se reacciona, así por ejemplo las fusiones en nuestro país son por supervivencia mientras que en otros países se dan con el fin de ser más competitivas.

Las estrategias<sup>10</sup> y las políticas<sup>11</sup> que seguirá el trabajo, ayudarán a que este proyecto de investigación siga un curso preciso para cumplir con su meta.

La esencia de las políticas es el buen juicio. Las estrategias, por su parte, se refieren al destino que debe darse a los recursos (humanos, financieros, crecimiento, estructura organizacional, etc.).

Para la elaboración de las estrategias de cualquier área, las preguntas claves pueden ser:

- ¿Qué giro tiene la empresa?  
Respuesta.- La compañía esta denominada como textil, en la cual se trabajan varias divisiones (tela plana, tela de género de punto, estambre, vestido y con la empresa que se fusiona se diversifica incursionando en lonas, piolas y torzales).

<sup>10</sup> Las estrategias son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales.

<sup>11</sup> Las políticas son guías que proporcionan orientación en la acción administrativa y, sobre todo, en la toma de decisiones.

- ¿La empresa desea desarrollar sus propios bienes?  
Respuesta.- Sí, esto es producir el hilo para hacer telas, ropa, etc.
- ¿Cómo se debe responder a la competencia actual y futura?  
Respuesta.- Por medio de la fusión de empresas.
- ¿Qué utilidad se puede esperar?  
Respuesta.- Que la compañía pueda seguir vendiendo su producto y aumentar sus ganancias al adquirir una empresa dentro del giro textil aunado a que el prestigio con el que cuenta la compañía que se fusiona atraerá mas clientes.
- ¿Qué forma básica deberá tener la estrategia?  
Respuesta.- Se tiene que hacer el comentario que la decisión de llevar a cabo una fusión es única y exclusivamente de la dirección. Por lo que cuando se notifica a los involucrados en hacer los procesos necesarios para realizar esta tarea, es contar con la información necesaria para llevar a cabo una evaluación de la situación, lo cual permitirá tomar decisiones y desarrollar el plan de trabajo.

Por lo que la planeación se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos: económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

El objetivo no es sólo planear, sino realizar en forma sistemática un amplio número de actividades que, a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

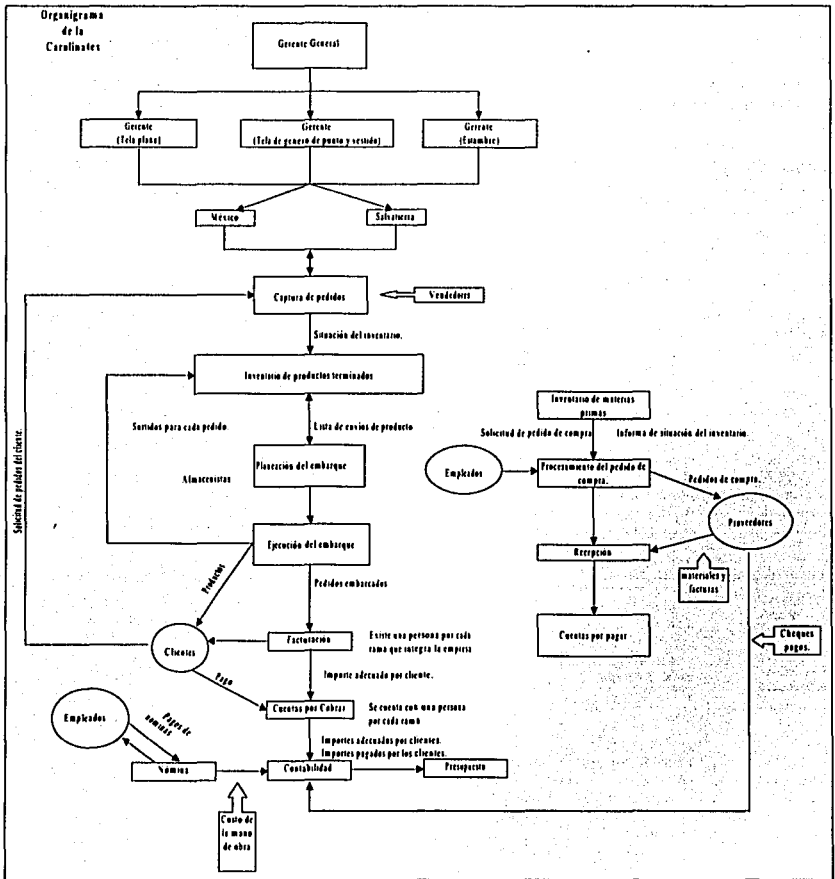
## **2.4 Estructura de las empresas involucradas.**

En esta sección se establecerá la situación actual de las empresas que se integrarán, ya que estas darán las pautas a seguir en la mayoría de las decisiones.

Primero, se definirá la empresa integradora: la compañía esta catalogada dentro del área textil, la cual tiene un reconocimiento importante en el mercado por su trayectoria. Los productos que comercializa están dentro de estas categorías: tela plana, tela de género de punto, estambres y del vestido.

La cual se llamara La Carolinatex, su ubicación está en el D.F. (área administrativa como ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, almacenes) y la otra en Salvatierra, Guanajuato (área productiva, materias primas, etc.). A lo largo de su existencia la se ha venido fusionando con otras empresas, por esto la compañía ha tomado la decisión de no cambiar el nombre de las marcas que reconocen los compradores. El esquema que se muestra a continuación refleja el organigrama de la compañía.





El diagrama anterior muestra la integración total de los sistemas importantes de procesamiento de transacciones de la empresa. Ya que son de suma relevancia estos procesos, la compañía espera que sus sistemas logren varios objetivos específicos, incluidos los siguientes: procesar datos generados por las transacciones y que se relacionen con ellas, mantener un alto grado de exactitud, asegurar la integridad y la exactitud de los datos y la información, elaborar documentos e informes oportunos, aumentar la eficiencia de la mano

**'TESIS CON FALLA DE ORIGEN**

de obra, ayudar a proporcionar mayores y mejores servicios, ayudar a crear y mantener la lealtad del cliente y lograr una ventaja competitiva. La compañía siempre ha tenido como fin, seguir estando en el gusto de sus clientes, es por ello que cuando realiza una fusión el personal que se involucra en llevar a cabo la integración se siguen ciertos parámetros, los que se definen a continuación:

Problema	Alternativa de solución	Componente	%	Estrategia de solución	Restricciones	Políticas
<b>Proceso de análisis.</b>						
Ubicación de las instalaciones	Contar con personal ajeno a la empresa que se fusiona, para que la gente se empiece a familiarizar con el grupo.	Administrativo Recursos humanos	60 40	Ir conociendo los procesos, y las personas que las realizan y ganarse la confianza del personal.	El tiempo con el que se cuenta será a lo más de un año a año y medio.	Designar actividades dentro de la empresa que se fusiona al grupo de análisis.
Resistencia a proporcionar información, por parte de los usuarios.	Solicitar que el personal encargado para el análisis sea presentado dejando en claro que cuenta con el apoyo de dirección.	Administrativo	50	Solo mencionar que se desea realizar un análisis de la situación de la empresa.	Mencionar en los comunicados acciones a corto plazo.	Mantener informado al personal las actividades que realizará el grupo de análisis.
		Recursos humanos	50			
Evaluación del desempeño laboral con base a la información que genera el personal.	Un evaluador redactará una descripción de las fortalezas y debilidades de cada área que se valorará.	Administrativo	30	El análisis describirá su desempeño anterior y el potencial de este.	Solo se puede sugerir si el personal es apto para el trabajo.	La decisión final será tomada por la dirección con base en los resultados presentados.
		Recurso Humano	60			
		Tecnológico	20			
Necesidad de cambio en los procedimientos informáticos.	Plantear un plan de trabajo para efectuar el cambio de los sistemas de información.	Administrativo	30	Hacer reuniones con las personas involucradas por módulo y permitirles participar en las decisiones relativas del cambio.	Tomando en cuenta que la última decisión será dada por la dirección.	Explicar los beneficios que se obtendrán con el cambio. Apoyándose de aquellas personas que ven en ella integración, una oportunidad de conservar su trabajo y que ejerzan influencia en quienes se resisten.
		Recursos humanos	40			
		Tecnológico	30			

Problema	Alternativa de solución	Componente	%	Estrategia de solución	Restricciones	Políticas
<b>Proceso de implantación</b>						
Disponibilidad del personal.	Con base en el análisis efectuado detectar el recurso humano dispuesto a:	Administrativo	30	Establecer estimulación de tipo:	Esta decisión solo puede ser tomada por la gerencia basándose en el análisis efectuado por el grupo de sistemas.	Hacer las recomendaciones pertinentes con tiempo validándolas.
	*.Reubicación	Recurso humano	40	*.Aumento salarial		
	*.Asumir más responsabilidades. *.Prestarse para apoyar a la integración en las funciones de los nuevos elementos.	Político	30	*.Bono *.Poder conservar su trabajo		
Respetar los procedimientos establecidos en cada área.	Hacer que el personal en áreas similares platicuen con el personal de la empresa que se fusiona para darles una visión de las ventajas que el sistema ofrece.	Recurso humano	40	Establecer tiempos en los cuales el personal trabaje en conjunto con el área que efectúa tareas similares y vea como funciona el sistema.	Hay normas que rigen el proceder en cada departamento, las cuales en un periodo razonable deberán ser adoptadas por la empresa que se integra. Como por ejemplo en el área de ventas un pedido no se puede facturar si: 1.El pedido no esta autorizado. 2.El cliente esta detenido por crédito y cobranza. 3.El pedido esta cancelado. 4.Etc.	Solo se pueden alterar ciertas actividades que son propias de la empresa que se fusiona como pudieran ser:  El código del producto que en la empresa que funciona trabaja con 12 dígitos y la empresa que se integra trabaja con 11 dígitos y cada uno de ellos simboliza información diferente.

Ahora se definirá la empresa que se fusiona: La compañía esta catalogada dentro del área textil, la cual tiene un reconocimiento importante en el mercado hulero por su calidad de productos. Los productos que comercializa están dentro de estas categorías: lona industrial, lona comercial, piolas y torzales.

Dicha empresa la llamaremos La Marinera, su ubicación esta en el D.F. tanto el área administrativa como la parte de producción. El motivo por el cual esta empresa se une a La

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



A continuación se definirá como trabaja la empresa con base a los sistemas de información y con que tipo de tecnología cuenta la compañía, ya que este análisis muestra una radiografía del comportamiento de ésta:

Área	Explota su sistema actual (S) i o (N) o	Observaciones
Asistente de dirección.	N	Este departamento autoriza la facturación preguntándole al encargado de cuentas por cobrar si hay suficiente existencia para facturar y si el no lo tiene detenido por falta de pago.
Producción	N	El sistema hace las proyecciones del material y los tiempos que se requieren para elaborar un producto, pero las personas en esta área solo la utilizan para emitir un formato y los datos se calculan en hoja de Excel. En este departamento se da de alta el producto lo que ha implicado muchas duplicidades (hay varios productos similares con diferente código).
Ventas	N	Se dice que no se explota el sistema, ya que las existencias las da manualmente el almacenista al asistente de dirección, para que este de la autorización para facturar.
Nómina	N	Las personas encargadas de este sistema son relativamente nuevas y no las capacitaron para sacarle el mayor provecho, ya que son asesorados por una compañía que trabaja con una nómina similar. Esto esta sujeto al tiempo que la otra empresa pueda darles.
Almacén	-	Los datos se llevan manualmente.

Área	Explota su sistema actual (S) i o (N) o	Observaciones
Pedidos	N	Solo sirven de formato, ya que no se puede determinar cuando se tiene existencia en el momento de la captura.
Facturación	N	Es similar al cargar el pedido.
Cuentas por cobrar	N	Este departamento asumió muchas responsabilidades, ya que tienen que emitir en el cierre mensual la siguiente información: 1.- Reporte de facturación por producto. 2.- Reporte de existencias de almacén. 3.- Reporte de lo cobrado. 4.- Reporte de lo pendiente. 5.- Presupuesto de lo que se cobrará.
Contabilidad	-	Este departamento todo lo maneja en hoja de cálculo.

El sistema de cómputo con el que se cuenta es un AS-400 lo que implica que los usuarios cuentan con terminales tontas (en informática, dispositivo formado por un monitor y un teclado). Un terminal no hace prácticamente ningún procesamiento por sí solo, sino que está conectado a una computadora con un enlace de comunicaciones a través de un cable. La entrada, a través del teclado, se envía desde el terminal a la computadora, y la salida de vídeo se envía desde la computadora al terminal. Los terminales se usan sobre todo en sistemas multiusuario y no se utilizan hoy día en computadoras personales de un solo usuario.

En electrónica, un punto que puede ser conectado físicamente a algún otro, normalmente a través de un cable, para formar una conexión eléctrica.<sup>12</sup> Y unas cuantas computadoras, las cuales se localizan en dirección y producción. Principalmente se encuentra resistencia en el área de sistemas de la compañía que se fusiona, por lo que se busca el apoyo del personal encargado de realizar la operación.

<sup>12</sup> "Terminal", Enciclopedia Microsoft® Encarta® 99. © 1993-1998 Microsoft



La compañía que resulta de la fusión de las dos empresas esta compuesta por miles o quizá millones de actividades. Estas actividades, a su vez, son agregadas a los puestos. Los puestos que desempeñan las personas en la organización no deben desarrollarse por azar. Se debe diseñar los puestos de manera bien pensada para reflejar la tecnología (procesos del trabajo, métodos y equipo) de la organización, así como la capacidad, las habilidades y preferencias de los empleados. Una vez hecho esto, el personal podrá alcanzar toda su capacidad productiva.

Área	Personal Encargado	Observaciones	Estructura
Control de almacenes de producto terminado.	Es necesario un encargado general, pero contara con subordinados que estarán a su cargo.	Contar con gente que conozca los productos, agiliza el trabajo.	Encargado La Marinera La Carolinatex
Ventas	En ventas se divide el departamento en 4 áreas como lo muestra el organigrama (tela plana, tela de genero de punto y vestido, estambres, piolas, torzales, lona industrial y lona comercial).	En cada área se tendrá un representante teniendo a su cargo otras subdivisiones que se manejan internamente en cada uno de estas secciones. Por el trato con los clientes, el tipo de material que se maneja se conserva el mayor número de personas que pertenecían a La Marinera.	Ventas Tela plana Tela de genero de punto y vestido Estambres Piolas, torzales, lona industrial y lona comercial.
Pedidos	Los vendedores serán los encargados de levantar sus pedidos mediante la ayuda del sistema de computo que ya se tendrá implantado y de acuerdo a las necesidades de cada área de ventas.	Al personal que se integra se le brinda capacitación para que pueda ver los beneficios de la utilización del sistema en su trabajo.	Vendedor ↓ Levanta su pedido



Área	Personal Encargado	Observaciones	Estructura
Facturación	Se tiene contemplado que para efectuar este trabajo se designe a una persona que conozca el producto. Y se tendrá una persona encargada de facturar en cada una de las áreas.	Se puede encontrar gente muy capas entre los ayudantes del almacenista ya que ellos conocen el producto.	<p style="text-align: center;">Facturación</p> <p style="text-align: center;">Tela plana</p> <p style="text-align: center;">Tela de genero de punto y vestido</p> <p style="text-align: center;">Estambres</p> <p style="text-align: center;">Piolas, torzales, lona industrial y lona comercial.</p>
Cuentas por cobrar	Para evitar problemas con los clientes se procura mantener al personal que maneja la cartera.	El número de personas que atiende el departamento se disminuye al mínimo.	<p style="text-align: center;">Cuentas por cobrar</p> <p style="text-align: center;">Tela plana</p> <p style="text-align: center;">Tela de genero de punto y vestido</p> <p style="text-align: center;">Estambres</p> <p style="text-align: center;">Piolas, torzales, lona industrial y lona comercial.</p>
Almacén de materias primas	Este departamento es llevado por un equipo de trabajo el cual lleva el control de todas las áreas.	Este grupo de trabajo sabe los tiempos de los proveedores y el material que se maneja para todas las áreas.	Este grupo de personas es el que trabaja para La Carolinatex.
Cuentas por pagar	La compañía ya tiene designado un grupo de personas que se hacen cargo de los pagos.		
Nominas	Hay un departamento que se hace cargo de la nomina de todas las áreas.		

Área	Personal Encargado	Observaciones	Estructura
Controles de producción	Es esencial para el desarrollo correcto de los productos identificar y conservar a las personas clave de cada departamento. Ya que hay procesos similares pero que requieren del toque de cada compañía para su producto.	Cada departamento se reduce, pero se integra al equipo de trabajo de la compañía, rotando al personal para que aprendan otros procesos de la compañía pudiendo aportar su experiencia al proceso.	
Contabilidad	Se tiene un jefe general para toda la compañía que coordina las actividades de las diferentes áreas que la empresa maneja.	La rotación en este departamento es muy frecuente. El personal que más tiempo tiene es el representante de cada área.	

La Carolinatex enfrenta un ambiente en donde el cambio se está llevando a cabo. Los nuevos competidores aumentan de un día a otro y los viejos desaparecen por medio de fusiones, adquisiciones o por no poder estar a la altura del mercado cambiante. Las constantes innovaciones de la tecnología por computadora y de otros medios, combinadas con la globalización del producto y de los mercados financieros, han ocasionado un caos. De ahora en adelante, las exitosas organizaciones de la actualidad son flexibles, capaces de responder rápido y se dejan guiar para hacer cambios revolucionarios. La innovación y el cambio han ocasionado que la organización tenga niveles que reestructurarse. La empresa reestructura su organización al eliminar niveles innecesarios de funciones redundantes y al eliminar unidades de bajo rendimiento para la compañía.

## 2.5 Prioridades de las empresas involucradas.

La valoración de la empresa que se fusiona tiene como finalidad medir la eficacia de la gestión realizada en la empresa. La valoración de una empresa es un proceso; nunca la simple aplicación de una fórmula matemática, y en cualquier caso, los factores a manejar deben estar claramente conceptuados y definidos. Dicho proceso cuenta de las siguientes etapas:

1. *Conocer la empresa y cultura organizativa.* Implica conocer a su personal, su forma de actuar y de resolver problemas. Para ello se deberá integrar un grupo de trabajo en la compañía que se fusiona. Entrevistando a sus miembros, así como recabar información de personas e instituciones ajenas a la empresa pero que se relacionen con ella por motivos de trabajo (clientes, proveedores, por ejemplo).

2. *Conocimiento de los responsables y puestos directivos.*
3. *Conocer el negocio y su entorno.* Evolución histórica y situación actual de la empresa con el fin de valorar su salud financiera. Conocer a su clientela y a sus proveedores, así como a sus competidores. Analizar el sector en que opera y la economía del país en que desarrolla su actividad.
4. *Prever el futuro.* Consiste en calcular el valor real de la empresa con base en los beneficios (o flujo de caja) que se estima producir en el futuro.

Una de las principales preocupaciones de ambas empresas es seguir en el gusto de sus clientes y tener la confianza de sus proveedores, esto brindará más solidez a la unificación. Es de vital importancia hacerle ver al cliente que el producto que recibe no cambiará su calidad por el hecho de fusionarse. Y que el producto como lo conoce (su marca) seguirá siendo la misma. Los cambios serán paulatinamente para permitir la unificación en todos los sentidos (sistemas, personal, tecnológico, instalaciones, etc.).

Hay personal que para seguir manteniendo el gusto de los clientes se tendrá que quedar sin mayor objeción. Hablando de personal, es el sector más difícil de manejar en esta fusión, ya que la incertidumbre de poder quedarse sin empleo bloquea las funciones del equipo de trabajo de integración pensando que con esto evitara ser despedido, lo cual es mentira. Lo importante es mantener informado al personal de los cambios que se efectuarán solo a corto plazo.

El sistema de información que maneja la empresa que adquiere, marca la pauta para definir en que plataforma trabajaran las compañías. Por el análisis que se presenta, el equipo con el que cuenta la empresa adquirida se puede estandarizar pero el costo del equipo es alto, ya que es rentado y esto sujeta a la compañía a los caprichos de esta empresa dedicada a la renta de equipo AS-400.

La ubicación de ambas compañías es diferente en el área metropolitana, lo que dificulta la comunicación, es inevitable que esto genera gastos los cuales se quieren reducir y como la empresa que fusiona ya cuenta con la infraestructura adecuada para poder trabajar eficazmente en sus instalaciones, esto implicará una reubicación del personal de acuerdo con sus actividades.

## 2.6 Integración de las empresas que se fusionan.

Los acontecimientos más importantes para construir el sistema que permita la integración de ambas empresas por importancia se describen a continuación:

Departamentos con los que se tiene que trabajar.	Tiempo estimado de terminación
Control de almacenes de producto terminado.	De 1 a 2 meses
Pedidos	1 mes
Facturación	De 1 a 2 meses
Cuentas por cobrar	1 mes
Almacén de materias primas	De 1 a 2 meses
Cuentas por pagar	1 mes
Nómina	1 mes
Controles de producción.	De 2 a 3 meses
Contabilidad	De 2 a 3 meses

La técnica de revisión y evaluación del programa generalmente llamada PERT (Program Evaluation and review Technique) o análisis PERT, una red de este tipo es una especie de diagrama de flujo que describe la secuencia de cada actividad. Con una red PERT, el administrador de este proyecto debe de pensar acerca de lo que se ha hecho, determinando los eventos que dependen uno de otro e identifica posibles obstáculos y trasladar recursos cuando sea necesario, para mantener el proyecto dentro de lo programado.

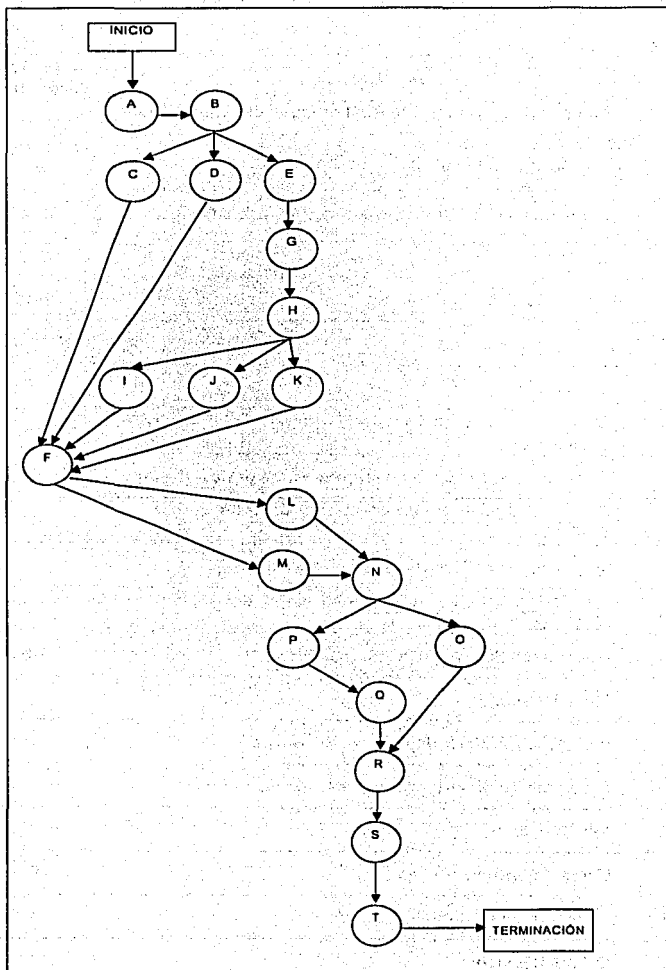
Hay varios factores que se tienen que conocer cuando se manejan factores clave con una red PERT. Para comprender cómo se construye una red de este tipo es necesario conocer tres términos:

- ✓ **Eventos.**- Son los puntos finales que representan la terminación de las actividades más importantes. Algunas veces se llama piedra angular, ya que los eventos indican que algo importante está terminado.
- ✓ **Actividades.**- Son las medidas que se llevan a cabo. Las actividades consumen tiempo, es decir, representan el tiempo o los recursos para avanzar de un evento a otro.
- ✓ **Ruta crítica.**- Es la secuencia más larga de eventos y actividades que se requiere para terminar el proyecto en el menor tiempo posible.

A continuación se mostrará la red que pertenece al proyecto de investigación de este trabajo:

<b>Evento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Actividad precedente</b>
A	Integrar al grupo de análisis a la vida de la empresa que se fusiona.	Ninguna
B	Evaluación del personal.	A
C	Evaluación de la información que genera el personal.	B
D	Seguro.	B
F	Diseño del sistema del área.	C, D, E, I, J, K
G	Detectar el problema.	E
H	Buscar alternativas.	G
I	Buscar personal con funciones similares en la empresa que adquiere.	H
J	Detectar personas que se encuentren a favor de la fusión.	H
K	Seguir el flujo de información para conectar la área en conflicto.	H
L	Implantación de requerimientos tecnológicos.	F
M	Compra, modificación o actualización del equipo de cómputo.	L
N	Aprobación del diseño por los usuarios.	M
O	Capacitación.	N
P	Posible despido por duplicidad de funciones.	N
Q	Capacitación del personal que adquiere la obligación.	P
R	Implementación.	N, P, Q
S	Carga de información real.	R
T	Mantenimiento al sistema creado.	S
V	Soporte técnico.	T

Para mayor entendimiento se muestra la gráfica que genera la información anterior.



Gráfica de PERT

## 2.7 El recurso humano, pieza clave en el proceso de fusión.

Es evidente que el recurso humano es parte vital de una organización, por lo que se efectúa una revisión del recurso humano actual. La base para este informe se deriva de forma que responde a los mismos empleados. Este inventario permite que la administración evalúe los talentos y habilidades de que dispone. El inventario de recursos humanos se encarga de decir lo que cada empleado puede hacer, y el análisis de puesto es más fundamental, define los puestos dentro de la organización y los comportamientos que son necesarios para desempeñar cada uno de ellos.

Por lo que las necesidades futuras de recursos humanos son determinadas por el objetivo y la estrategia de la organización. La solicitud de recursos humanos es el resultado de la demanda de los productos o servicios de la organización.

El recurso humano puede hacer que el entendimiento de la compañía sea erróneo es por ello que se debe de hablar y estar en contacto siempre con el personal ya que las malas interpretaciones pueden generar problemas de inseguridad en los empleados y estos a su vez mal interpretar las acciones del grupo de trabajo para el análisis de la compañía que se fusiona.

Un elemento de personal dañino es como el cáncer en el cuerpo humano es preferible extirparlo que mantenerlo, ya que éste se expande y deteriora su funcionamiento y puede causar la muerte.

En sistemas pocas veces se valora este elemento que es fundamental para que el trabajo de sistemas sea el deseado. La dirección de La Carolinatex decide como estrategia utilizar un sistema de información uniforme para todas las unidades. Se entiende que la planeación y reacondicionamiento del sistema que se busca homologar provocarán los necesarios exámenes y ajustes en cuanto al recurso humano ya sea de grupos y relaciones en grupo o de individuos y relaciones entre individuos.

Cuando el personal trabaja en conformidad este se refleja en su desempeño y este a su vez en la calidad de los productos que la empresa produce.

Si la compañía no obtiene provecho de la innovación tecnológica y administrativa que brinda La Carolionatex al fusionarse con La Marinera a favor del incremento de su productividad, en todos los departamentos se verá rebasada por sus competidores. La capacidad para aplicar la tecnología al aumento de la productividad es lo que se espera que distinga a la empresa. Es importante comprender que la tecnología de la información no es productiva en si misma. Se precisa de individuos sabiamente dirigidos, excelentemente capacitados y altamente motivados.

En el capítulo siguiente se demostrará la validez de lo antes planteado por medio de una muestra representativa de la calidad o condiciones expresadas en esta sección. Con gentes que trabajan en el ramo textil y que han sufrido los cambios y adaptaciones de una empresa que se fusiona o es fusionada por otra.

## Conclusiones del Capítulo 2

En este capítulo se enfatiza el hecho de que la utilización del recurso humano a lo largo de todo el trabajo en conjunción con el área de sistemas es importante, ya que éste, ejerce cambios significativos en todo el planteamiento y desarrollo de la integración de los sistemas.

En la sección 2.1 se plantea que los principios y las técnicas del desarrollo organizacional se enfocan principalmente a la mejora del proceso del comportamiento de los grupos en el trabajo que integran el proyecto de adquisición.

En el apartado planeación del cambio, se definen las decisiones más importantes que se tienen que considerar para llevar a cabo el desarrollo de este trabajo, estas permitirán tener una visión clara del objetivo que se busca. La planeación estratégica es una herramienta que permite a cualquier persona en cualquier área o departamento plantear adecuadamente que tipo de soluciones y estrategias conviene tomar y deja muy claro que depende de una formulación adecuada de los objetivos como se menciona en el apartado 2.3.

Tanto en las secciones 2.4 y 2.5 se describe los factores que intervienen en la incorporación de las empresas, las limitantes que se presentan para cada problema, en este sentido es fundamental la aplicación correcta de los principios de planeación. Los directivos de ambas organizaciones deben involucrarse directamente en la planeación, proporcionando con ello un rumbo a seguir, reduciendo el impacto del cambio, minimizando las pérdidas y la información redundante, y estableciendo los estándares para facilitar el control<sup>13</sup>. Así como un esfuerzo coordinado, una debida aplicación de estos conceptos permite una visión diferente y orientada a desarrollar mejor el proyecto que se esta planteando, cómo observar y atacar un problema.

En el desarrollo de este segundo capítulo y especialmente en la sección planeación del cambio y el recurso humano clave en el proceso de fusión, se deja claro que *la planeación adecuada del proyecto, permite tratar de utilizar de la mejor manera a los empleados, ya que estos pueden destruir sus planes o contribuir al éxito, del trabajo*<sup>1</sup>.

---

<sup>13</sup> Stephen P. Robbins, David, A. De Cenzo, *Fundamentos de Administración*, Editorial Prentice Hall, México, D.F., 1996, p. 60

<sup>1</sup> Ackoff Russell L., *Planeación de la empresa del futuro*, Limusa, México, D.F., 1994, p.-281.

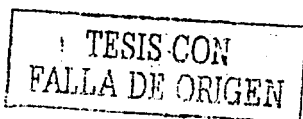


## Bibliografía Capítulo 2

1. Ackoff Russell L., **El arte de resolver problemas**, Editorial Limusa, México, D.F., 2001
2. Ackoff, Russell L., **Planificación de la empresa del futuro**, Limusa, México, D.F., 1994
3. Briñas P. BA, MSc, Cronin T.P., BA, MSc, **Teoría de la Organización**, Editorial Norma, México, D.F., 1985
4. C. West Churchman, **El Enfoque de sistemas**, Editorial Diana, México, D.F., 1995.
5. Fariá Mello, **Desarrollo Organizacional**, Editorial Limusa, México, D.F., 1994
6. Holland R., **Understanding Information Resource Management in Resource** (Ann Arbor: Holland Systems Corp., 1985)
7. Koontz, O'donnell, Weihrich, **Administración**, Octava Edición (Quinta edición en español), Editorial McGraw-Hill, México, D.F., 1995
8. Larry Long, **Introducción a las Computadoras y al Procesamiento de Información**, Editorial Printice Hall, México, D.F., 1995
9. Mary E. Boone, N. Dean Mayer, **La informática**, Editorial Legis, México, D.F., 1990
10. Michael E. Porter, **Estrategia competitiva**, Editorial CECSA, México, D.F., 1992 Luis Rubén Picazo Manriquez, Fabián Martínez Villegas, **Ingeniería de servicios**, Editorial McGraw-Hill, México, D.F., 1991
11. Ralph M. Stair, George W. Reynolds, **Principios de sistemas de información**, Editorial Thomson, México, D.F., 2000
12. Ricardo de la Fuente Ibarra, **Administración e informática**, Editorial Ecasa, México, D.F., 1990
13. Stephen P. Robbins, David, A. De Cenzo, **Fundamentos de Administración**, Editorial Printice Hall, México, D.F., 1996
14. "Administrate 42 hoy", p. 1-2, en <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/adh42.html> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
15. "Cultura organizacional y trabajo en equipo", p. 1-4, en <http://geocities.com/Athens/Crete/3108/cultura.htm> al que se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
16. "El modelo de las 5 fuerzas de Porter", p. 1-4, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
17. "El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional", p. 1-5, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm> la cual se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
18. "La matriz atractivo del mercado - posición del negocio", p. 1-4, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
19. "La matriz de crecimiento-participación", p. 1-3, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk13.htm> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

20. "Las estrategias competitivas genéricas de Porter", p.1-3, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
21. "Modelo burocrático", p. 1-3, en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/Burocratico.html> al que se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
22. "Teoría de las organizaciones", p. 1-6, en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/Teorias.html> la cual se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
23. "Teoría de sistemas", p. 1-2, en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/Sistemas.html> al que se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
24. "Valores del D.O." en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/ValoresDO.htm> al cual se tuvo acceso el 14 de octubre del 2001.
25. Centro de información de mercadotecnia mexicana, "Planeación estratégica de mercadotecnia", p. 1-6, en <http://www.cimm.com.mx/cursos/pestrategica.html> al cual se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
26. Edgar H. Schein, "Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas", p. 1-14, en <http://geocities.com/Athens/Crete/3108/Socializacion.html> al que se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
27. Ing. Ramón Vázquez del Mercado, Coordinador del Diplomado de Administración de proyectos de la FCA de la UNAM, Miembro de la PMI Capítulo de México y Asesor asociado al Despacho ABACO Consultores, "Administración de proyectos con calidad total", p. 1-17, en <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-13.html> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
28. M.A. Joaquín Rodríguez Valencia, "Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual", p. 1-12 en <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-03.html> al cual se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
29. M.A.E. Isabel García Rodríguez, Coordinadora de la Licenciatura en Administración de la UAM-Xochimilco y M.C. Salvador García de León Campero, Profesor e Investigador del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco, "Desarrollo de nuevos productos en la micro y pequeña industria", p. 1-16 <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-10.html> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.



# Capítulo 3

## Evaluación de la estructura propuesta.

*"La administración es la tarea de mirar fijamente a los ojos a la realidad y después tener el valor de actuar".*

*-Jack Welch, director general de General Electric.*

*"Cuando un hombre sabe a donde va, el mundo entero se aparta para darle paso".*

*-Thomas Jefferson*

### Objetivo:

Se intenta cuantificar la estructura organizacional que se propone, mediante encuestas a todos los niveles jerárquicos que trabajan en empresas que se dedican al giro textil.

### 3.1 Muestra del ramo textil.

Las tendencias que están prevaleciendo en el mundo, hacen que las empresas comiencen a buscar alternativas para seguir siendo competitivas, en el caso de México, se debe tener cuidado con las pequeñas empresas ya que en su mayoría estas sobreviven del mercado casero, y tomando en consideración que varias transnacionales empiezan a llegar a nuestros país, por la puesta en vigor de los tratados de libre comercio.

Empresas como la Carolinatex, buscan alianzas o fusiones con aquellas empresas que puedan aportar algo a una empresa que no esta dispuesta a desaparecer, por lo cual se efectuó un muestreo dentro y fuera de esta compañía, para saber si la herramienta que se propone en el capítulo 2 pueda funcionar.

Para la elaboración del muestreo se tomaron en cuenta:

Tipo de empresa	Empresas visitadas	Personas encuestadas	Cuestionarios repartidos
Pequeña	1	4	30
Mediana	2	18	70
Total	3	22	100

Tal vez se piense que la muestra es pequeña, pero tomando en consideración que en promedio la micro tiene 8, la pequeña 54, mediana 225 y la grande con 2,933 empleados contratados en promedio en el área textil<sup>1</sup>, a diciembre del 2001. Y el análisis esta en razón de las 3 primeras categorías.

Problemas que se presentaron en la obtención de la información:

- La falta de seguridad de los empleados crea desconfianza, pensando que este sondeo pudiera afectar su posición en la compañía.
- La mayoría de los empleados aceptaron el cuestionario pero no lo entregaron, objetando que lo perdieron, lo entregaron a su jefe directo, siendo este último localizado y cuestionado con este respecto indicando que no se lo entregaron a él, etc.

<sup>1</sup> CANAINTEX: Con base en información de SECOFI – IMSS

Para lo que se efectuó un cuestionario que consta de:

- 24 preguntas.
- 19 son de opción múltiple.
- 4 son abiertas.
- 1 es conforme a criterio.

El cuestionario que se presentó a los encuestados fue el siguiente:

### CUESTIONARIO

#### Objetivo:

Obtener información del ámbito textil para identificar la influencia que puede ejercer la tecnología y el desarrollo organizacional en esta industria.

1. ¿Qué edad tiene?

	a) 18-23 años	b) 24-30 años	c) 36-40 años	d) 41 o más años
Respuestas	13.6%	27.3%	22.7%	36.4%

2. Sexo

	a) Femenino	b) Masculino
Respuestas	31.8%	68.2%

3. ¿Cuántos años ha trabajado en la industria textil?

	a) 1 - 3 años	b) 4 - 6 años	c) más de 6 años
Respuestas	2.3%	3.2%	4.5%

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

4. ¿Qué tipo de trabajo desempeña o desempeño?

	a) Administrativo	b) Producción
Respuestas	59.1%	40.9%

5. ¿Situación en qué se encuentra su empresa?

	a) Muy buena	b) Buena	c) Regular	d) Mal
Respuestas	0.0%	27.3%	59.1%	13.6%

6. ¿Usted ha participado en alguna fusión o adquisición?

(Fusión es cuando una empresa se une con otra, lo cual les brindara a ambas una ventaja competitiva)

	a) Sí	b) No
Respuestas	50.0%	50.0%

7. ¿Con qué nivel de estudios cuenta?

	a) Primaria	b) Secundaria	c) Preparatoria o técnica	d) Licenciatura	e) otro
Respuestas	13.6%	22.7%	27.3%	36.4%	0.0%

8. ¿Usted cree que la situación del país y del mundo tiene repercusión en la empresa que labora?

	a) Sí	b) No
Respuestas	86.4%	13.6%

9. Si su respuesta anterior fue si, ¿de qué manera repercute? (Puede seleccionar más de una)

	a) Despido de personal	b) Venta de la empresa	c) Reducir jornadas de trabajo	d) Cambian las prestaciones de la empresa	e) Se adquieren nuevas responsabilidades	No contestó
Resps.	54.5%	27.3%	27.3%	18.2%	36.4%	13.6%

10. ¿Cómo es la comunicación entre la dirección y los empleados?

	Limitada	Buena	Regular	Excelente
Respuestas	27.3%	45.5%	27.3%	0.0%

11. ¿Usted cree que el personal que labora en la compañía puede marcar la diferencia ante la competencia de empresas del extranjero?

	a) Sí	b) No
Respuestas	72.7%	27.3%

12. ¿Su opinión es tomada en cuenta cuando se hacen modificaciones en su área de trabajo?

	a) Si	b) No
Respuestas	45.5%	54.5%

13. Si su respuesta fue "Si" en la pregunta anterior, ¿usted queda satisfecho con dichas modificaciones, aun y no sea tomada su opinión en cuenta?

El 59.1% de los encuestados no respondió esta pregunta y el 40.9% si respondió con las siguientes observaciones:

ENCUESTA  
ENCUESTADOS

Respuestas negativas	Respuestas positivas
No esta de acuerdo, sin comentarios	Si, sin ninguna aclaración.
No por que finalmente cada persona con autoridad que ingrese a la compañía cambia todo el sistema establecido de trabajo, solo somos tomados en cuenta hasta que la persona conoce todo el movimiento.	Si, porque ha implementado nuevos procesos en el área de tejido y se han llevado a cabo con éxito y procura capacitarse por su cuenta.
No mucho, sin mas comentarios	Si, siempre es tomado en cuenta
	Si, aunque queda poco conforme con estas decisiones.
El 18.2%	El 22.7%

14. ¿Se le capacita para desempeñar el trabajo que actualmente realiza?

	a) Si	b) No
Respuestas	31.8%	68.2%

15. ¿Ha tomado algún curso de computación?

	a) Si	Cuáles	b) No
Respuestas	50%	Windows, Microsoft Word, Excel, Power Point y Dbase.	50%

16. ¿Existe un manual que marque los procedimientos para realizar su trabajo?

	a) Si	b) No
Respuestas	4.9%	59.1%



17. Si sufre modificaciones el manual que marca los procedimientos para realizar su trabajo, ¿es usted notificado?

	a) Sí	b) No
Respuestas	36.4%	63.6%

18. ¿En su trabajo se requiere de computadoras que controlen sistemas internos?

	a) Sí	b) No
Respuestas	81.8%	18.2%

19. ¿Cree que la utilización de computadoras en su trabajo lo puede reemplazar?

	a) Sí	b) No	c) No sé
Respuestas	0.0%	95.5%	4.5%

20. ¿Para qué tarea / actividad / problema emplearía la computadora?

A favor	En contra
Controles de producción, administrativos, para facilitar las labores de oficina.	<input type="checkbox"/> Para nada <input type="checkbox"/> No la ocupa pero le gustaría poder contar con ella, productos químicos. <input type="checkbox"/> La computadora no puede suplir lo que el personal hace. <input type="checkbox"/> No la utiliza.

21. ¿Usted cree que la modernidad puede hacer pensar a los empresarios en olvidarse del recurso humano?

	a) Sí	b) No	c) No sé
Respuestas	4.5%	86.4%	9.1%

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

22. ¿En su opinión dónde colocarán los tratados de libre comercio que ha firmado México a la industria textil?

	a) La industria textil nacional crecerá	b) La industria textil nacional disminuirá	c) La industria textil nacional desaparecerá	d) La competencia extranjera acaparará todo el mercado	e) No tiene idea
Respuestas:	18.2%	22.7%	9.1%	4.5%	45.5%

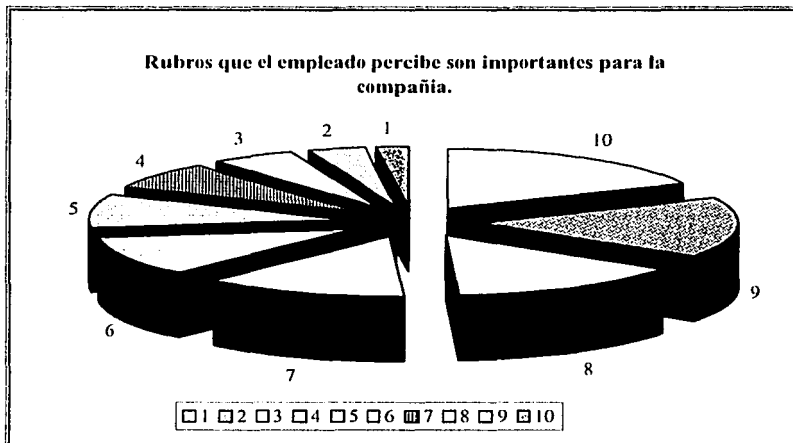
23. En su opinión que repercusiones tendrían las firmas de los tratados de libre comercio con relación a la industria textil.

- Mas participación extranjera.
- Entrada de productos.
- Mala calidad, por que solo importa la cantidad producida no la calidad.
- La competencia puede cambiar la ideología de todos los que trabajan en la industria, haciendo cada cual mejor su trabajo, pese a que la competencia entre con mejores precios y calidad que la nuestra.
- Falta de tecnología de punta y de apoyo al desarrollo de nuevas técnicas, telas, fibras, etc.
- Falta de nacionalismo ya que el mexicano esta acostumbrado a irse por lo más barato aunque éste no sea de buena calidad. Esto repercute directamente en el bolsillo de los trabajadores ya que para ellos es más importante comer que comprar ropa con regularidad.

24. Enumere del 1 al 10 según usted, la importancia que dá la empresa a los siguientes elementos: (Otorgue el 10 al que tenga más peso.)

Concepto	Porcentaje de apreciación por parte del entrevistado.	Lugar en que queda según elección de los encuestados.
Atención a las necesidades y sugerencias hechas por el personal.	27.2%	10
Comunicación entre la dirección y los empleados.	18.1%	9
Prestaciones al personal.	27.2%	8
Remuneración justa por el trabajo.	31.8%	7
Ambiente de trabajo.	22.7%	6
Capacitación.	31.8%	5
Tecnología (computadoras, maquinaria, internet, etc.)	36.3%	4
Flujo de la información.	18.1%	3
Disponibilidad del personal.	18.1%	2
Crecimiento de la empresa.	63.6%	1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Gráfica representativa de la pregunta 24 del cuestionario.

### 3.2 Evaluación de la muestra.

Siempre se ha dicho que México es un país de jóvenes y esto se refleja en la encuesta con un 45% de personas que están entre los 18 y 30 años de edad contra el 36% de los que superan los 41 años de edad, en los escenarios que se definirán más adelante, se destaca la necesidad de empezar a valorar a la gente madura como fuente de conocimiento y experiencia, y no caer en el error de no aprovechar sus habilidades.

El 77% de los empleados en el área textil tienen más de 4 años trabajando en el ramo, por lo que su conocimiento, es importante para la gente de sistemas dado que cuando se desarrolla o se implementa un sistema de información la mejor forma de conocer ciertas áreas es involucrándose con la gente que efectúa el trabajo. En la mayoría de las ocasiones esta información puede ser vital para un desarrollo exitoso. Hoy en día en algunas compañías no cuentan con sistemas de cómputo, solo ciertas áreas tienen acceso a esta tecnología, y aún y cuando cuenten con ella, ésta es muy pobre. En la encuesta encontramos que el 81.8% de los empleados entrevistados utilizan la computadora en su trabajo y el 68.2% no fue capacitado para realizar el trabajo que efectúa actualmente.

TRABAJO CON  
FUELETA DE ORIGEN

Hay que poner mucha atención en la constante capacitación de los empleados ya que se refleja en el sondeo que un 72.7% de los encuestados creen poder ser un factor decisivo, que marque la diferencia entre supervivencia y muerte de la compañía. El nivel académico con que cuentan las personas de la muestra indica que un 63.6% no concluye una carrera profesional y que el 22.7% apenas terminó la secundaria. ¿Cómo pretende México comenzar a crecer si no fomenta la educación? Con la apertura de las fronteras, las empresas mexicanas buscarán soluciones a los problemas que el libre comercio les acarrea, una solución es fusionarse con otra empresa, como se mencionó en el capítulo 1, éste es un proceso difícil para el empleado y que actualmente el 50% de los entrevistados ha participado o esta participando en él.

Las crisis económicas que ha sufrido el país han dejado huellas en la gente, por la falta de confianza que se tiene en el gobierno, ya que éste no se preocupa por brindar los suficientes apoyos a las empresas para que éstas no cierren o reduzcan su actividad. El 86% de los encuestados esta conciente que la situación del mundo y del país se refleja en su vida diaria, ya que el 54% cree que una recesión, devaluación, los atentados del 11 de septiembre del año pasado pueden reflejarse en despido de personal. Mucho se ha dicho que con la entrada de los tratados de libre comercio las exportaciones en el ramo textil han aumentado y que han crecido en el último año en alrededor del 8%, sin embargo, los empleados encuestados no perciben este cambio. La mayoría ( el 59%) considera que su empresa se encuentra en condiciones regulares, un 13.6% mal y el 27% piensa que la compañía se encuentra en una situación buena. Cabe resaltar que un 22% piensa que la industria textil nacional disminuirá.

La comunicación es parte fundamental para que cualquier trabajo que se desarrolle, pueda tener éxito, no importa qué proyecto se este planeando, mientras más participativa es la planeación, menos necesidad existe de informar al personal sobre lo que se está haciendo<sup>2</sup>. El sondeo revela que el 54.5% tiene una comunicación limitada o regular con la gerencia de la compañía. Se tiene que trabajar más en este rubro, ya que el recurso humano permitirá a nuestro país competir en un mundo global.

En las estadísticas que se presentan en ciertos medios de información, ya sea gobierno o asociaciones como la CEPAL, indican que el sueldo que percibe un trabajador en el tercer mundo es diez veces menor al que percibe una persona en el primer mundo. Este dato debería reflejarse en las encuestas que se efectuaron, pero pese a que los trabajadores saben mejor que nadie lo mal pagados que están, ubican que la compañía que los contrata le da más atención a las necesidades y sugerencias hechas por el personal, que a lo relacionado con la remuneración, la cual se ubica en séptimo lugar. Esto se puede ver en los resultados de la pregunta 24 del cuestionario realizado previamente.

### **3.3 Elaboración de escenarios para los años 2005, 2010, 2015 y 2020.**

Ahora que se tiene una explicación más amplia de lo que se busca con la aplicación de un desarrollo organizacional que interactúe como una herramienta básica en una fusión. Este trabajo permite presentar algunas posibles expectativas que se pueden presentar en un futuro.

En primera instancia se definen dos variables fundamentales para el análisis de los escenarios propuestos:

- La globalización
- La competitividad

Las variables secundarias que se analizarán serán:

- El factor humano
- La tecnología
- Las fusiones o adquisiciones
- El desarrollo de la industria textil

1er. Escenario, al cual se le llama en este trabajo "Un mundo ideal".- donde las expectativas que se indiquen puedan ser alcanzadas o superadas. Los países observarán en los tratados de libre comercio acuerdos para una economía que brinde una seguridad para los inversionistas, empresarios y la gente en general, los cuales se beneficiarán ya que se ofrecen nuevas fuentes de trabajo, lo que generará una competencia en la que todos podemos ganar. Obteniendo una compensación mucho más justa aunque aún lejos de las que gozan sus contrapartes en el Primer Mundo.

2do. Escenario, al que se le denomina "El aquí y el ahora".- se presentará un ambiente económico estable, donde no todas las expectativas se hallan cumplido, aun cuando se presenten tropiezos. En este caso se tendrá una mayor competitividad conjunta con una menor participación de los mercados.

3to. Escenario, el que lleva como título "La pesadilla".- se presenta una inestabilidad, donde quizás se cumplan algunas expectativas pero ello no quiere decir que éstas traigan consigo cosas favorables. Esta inestabilidad se refleja más en los países del tercer mundo,

ya que estos acarrear problemas anteriores de corrupción en sus gobiernos, los cuales junto con las transnacionales sólo han buscado su beneficio propio y no el de la gente.

4er. Escenario, con el nombre de "Aquí nos toca vivir".- las variables utilizadas en este análisis indicarán un ambiente estable, donde los mercados tiendan a una apertura económica en auge, lo que conllevará a grandes monopolios por lo que se puede esperar una menor competitividad, donde la eficiencia signifique mantener a los trabajadores de las transnacionales en el tercer mundo ganando una décima parte de lo que ganan sus contrapartes en las "metrópolis", y sin embargo, las corporaciones seguirán obteniendo los mismos niveles de calidad en la producción.

### Definición de las variables

La globalización de los mercados.- Las nuevas tendencias en el mundo indican de un tiempo a la fecha que los tratados de libre comercio entre países serán la clave para obtener economías exitosas. Lo que será una tarea ardua ya que en el proceso los países involucrados tendrán que trabajar en llegar a un acuerdo por medio de sus legislaciones para establecer acuerdos para evitar problemas futuros, los involucrados que logren unificar criterios llevarán una ventaja sobre los demás.

La competitividad.- En el acontecer diario del mundo, las expectativas de generar nuevas formas de hacer negocios han llevado a éste a un proceso de globalización donde el término tiene diferentes connotaciones:

- *El factor humano.*- Este tendrá que ser revalorado, en la medida que las compañías vean en este recurso una ventaja de bajo costo y grandes resultados.
- *La tecnología.*- Es innegable, la necesidad de actualización en todos los ramos, pero un factor determinante en casi todos los ámbitos es la introducción de la computadora como una herramienta tan útil que hoy en día se iguala al mínimo conocimiento de saber leer y escribir..
- *Las fusiones y adquisiciones.*- Los tiempos venideros indican que las alianzas de esta índole seguirán creando monopolios y eliminando a pequeñas competencias ya que podrán fomentar el crecimiento o debilitarlo, según sea el caso. Dependiendo de las políticas y legislaciones que tomen los países como México para proteger la industria interna de la globalización.
- *El desarrollo de la industria textil.*- Los cambios e innovaciones tecnológicas en esta industria tienen que estar presentes, para poder competir interna y externamente.

En conjunto estas variables pueden determinar que tan competitivos los mercados pueden ser.

Escenario I. - "Un mundo ideal"		
	Año 2005	Año 2010
El factor humano	<p>Las empresas empiezan a marcar diferencias contra sus competidores utilizando como parte de su estrategia de desarrollo y crecimiento al recurso humano, ofreciendo a sus empleados:</p> <p>□ A corto plazo: Una compensación mucho más justa aunque aún lejos de las que gozan sus contrapartes en el primer mundo. Una corporación en Estados Unidos paga en promedio U.S. \$18/hora y \$1/hora en sus plantas en el tercer mundo. Estos indicadores se mueven en el tercer mundo en un rango de U.S. \$4 a \$3/hora.</p>	<p>Las compañías enfrentan nuevos retos. Después del auge de la contratación de jóvenes ahora estos están en el lugar de aquellos a quienes estos desplazaron, los límites para la contratación y jubilación de empleados se amplió de los 35 años como máximo a 50 años para contratar y de los 60 años a unos 5 años más para la jubilación.</p>
La tecnología	<p>Las compañías mexicanas reciben apoyo por parte del gobierno para la actualización de equipos de cómputo y maquinaria, se aprovechan los tratados mencionados abaratándose la adquisición de estos. Esto beneficia a las compañías que en México, sufrían un atraso tecnológico correspondiente a un 94% que enfrentan las empresas, estas ventajas se reflejan en una sustancial disminución de esta estadística a un 70%.</p>	<p>La tecnología brinda nuevas alternativas a los empleados, ya que éstos podrán trabajar desde sus hogares, no importando el país. Las videoconferencias servirán de enlace cotidiano. Tomando en cuenta que el retraso en tecnología sigue disminuyendo de un 70% a un 40%.</p>
Las fusiones o adquisiciones	<p>En el tercer mundo gran parte de las empresas en México se siguen fusionando, pero ya no más como un recurso de subsistencia sino como una estrategia de crecimiento. Ya que los tratados que están en vigor fomentan el mercado interno. En la industria textil se reflejará en el número de establecimientos que pertenecen a la micro empresa con un 70.8% de presencia el cual disminuirá hasta un 55%.</p>	<p>Estas hacen que las pequeñas empresas estén en proceso de desaparecer, generando mayor competitividad entre aquellas empresas que están buscando crecer. Donde las grandes empresas dentro del área textil aumentaran su presencia, en virtud de la globalización dando una mayor representación en las cifras estadísticas pasando de un 2% en el 2001 a un 8%.</p>
La industria textil	<p>Las empresas textiles que ven en la maquila una fuente extra de recursos económicos aumentan de un 10% a un 30% evitando tiempos muertos. Aprovecha este aumento en sus ingresos para comprar maquinaria moderna.</p>	<p>Gracias a los estímulos y apoyos la industria textil, sigue acortando su rezago tecnológico de 40 años a 20 años. Las compañías contemplan a la maquila no como una fuente extra de recursos, si no una forma de diversificar el negocio.</p>



Escenario I. - "Un mundo ideal"		
	Año 2015	Año 2020
El factor humano	En el largo plazo se presentará un proceso gradual de homologación de sueldos y salarios y del paquete total de compensación en términos de calidad de vida, entre trabajadores en los mismos puestos en las operaciones. No importando donde trabajen en un país desarrollado o en uno del tercer mundo. Reduciendo la brecha, donde se vislumbra una diferencia entre los sueldos de primer mundo los cuales disminuyeron su diferencia de 10 a 7 veces superiores.	Gracias al cuidado que se tuvo en los acuerdos firmados en los tratados de libre comercio, México es un país que cuida el bienestar de sus trabajadores y este cuidado se refleja en los sueldos que perciben los trabajadores, es evidente que la igualación con los trabajadores del primer mundo no es total, pero esa diferencia es razonable. Y en relación con países como Haití el cual ofrece su mano de obra muy barata con respecto a un sueldo pagado en el primer mundo ellos están en 1.1% y donde México tiene un 5.5%.
La tecnología	Tomando en cuenta como referencia la importación de maquinaria como un indicador de la inversión y modernización de la planta productiva. Cabe señalar que la procedencia de la maquinaria, en buena proporción, es de Europa, zona comercial con la que se espera florezcan nuevos negocios. Principalmente con Alemania dicho país tiene el primer lugar de exportación de maquinaria textil en México con un 32.4% y siendo el segundo importador y socio comercial de nuestra nación, después de Estados Unidos. Pasará a ser el primero junto con EUA, con tendencias a desplazarlo.	Alemania no solo será uno de los principales países que aporten tecnología en todos los ámbitos a México sino un socio en potencia. Donde Estados Unidos contribuye con importaciones de maquinaria textil de un 20.2% contra Europa con un 56.8%, esto fija el interés de México hacia el viejo continente, donde el interés será mutuo.
Las fusiones o adquisiciones	Las compañías transnacionales que desean aprovechar las ventajas que ofrece el tratado de libre comercio, se tiene la necesidad de fusionarse con empresas mexicanas, dado que la inversión extranjera directa (IED), en la industria textil pasará de un 3.8% a un 7%.	Las fusiones con países extranjeros, que se efectúen en nuestro país causarán que la micro y pequeña empresa en el ramo textil disminuya sustancialmente, por lo que la mano de obra que trabaja en estas compañías tienda a irse con los grandes que lleguen, haciendo que de un 23.4% se reduzca a un 5% de ocupación.
La industria textil	Al interior del sector textil, las exportaciones han observado un escenario diferente respecto a las exportaciones totales. Han mantenido una tendencia positiva a partir de 1994, creciendo alrededor de 8% y esperando que esta tendencia siga creciendo hasta alcanzar un 15%.	Se espera que el crecimiento del PIB textil sea del orden de 4.2% y 6%.

Escenario II. - "El aquí y el ahora"		
	Año 2005	Año 2010
El factor humano	Pese a que la globalización esta en decadencia las huellas del paso de esta ideología económica deja secuelas en los países del tercer mundo, al abrirse los mercados los países como México, participaron con mano de obra explotable. Las transnacionales ofrecen sueldos que oscilan entre U.S. \$2 a \$1/hora.	Con una competitividad mayor las empresas en México pueden caer en el riesgo de no cuidar las condiciones de los trabajadores, dado que en Asia los sueldos están muy por debajo U.S. \$0.20/hora y con políticas que cuidan los intereses de las transnacionales, puede hacer caer los salarios para poder mantener las inversiones en nuestro país.
La tecnología	La tecnología es parte fundamental para que un país avance, tomando en cuenta que al disminuir la globalización algunos acuerdos pueden afectar la adquisición de tecnología en México. Y si se toma en cuenta que partimos de un atraso tecnológico que enfrentan más del 94% de las empresas, tal vez se podría y reducir este porcentaje a un 80%.	Los desarrollos tecnológicos pueden ser traídos a nuestro país por las compañías que están trabajando actualmente. Un ejemplo es la compañía Textile Alliance Limited, quien fue pionero en Hong Kong en la industria textil, quienes están desarrollando nuevas telas, lo que no es fácil de encontrar en México y en la cuenca del Caribe. Lo que implicaría indirectamente hacerse de tecnología. Si varias empresas transnacionales hacen cosas similares podemos reducir la brecha de un 80% a un 70%.
Las fusiones o adquisiciones	Empresas como Textile Alliance Limited, piensan que la industria textil debe de contar con una comercialización independiente y buscar alianzas estratégicas con proveedores en el sector textil, es como las empresas podrán sobrevivir en el mercado de Estados Unidos. Este tipo de empresas transnacionales hará que se reduzca el número de empresas que pertenecen a la micro empresa descendiendo de un 70.8% a un 60%. Y la pequeña se reduzca de un 15.2% a un 9% de representación.	La micro y pequeña empresa buscan alianzas en el área textil, donde se habla que en México existen 400 empresas en el 2001 bajo el esquema de empresas integradoras, de las cuales el 27% corresponden a la manufactura creciendo este ramo a un 35%.
La industria textil	La inversión extranjera ha incrementado su presencia en nuestra economía, ya que en materia de inversión extranjera directa (IED), en la industria textil en México ascendió a 1,527.2 millones de dólares, cantidad que equivale al 3.8% de la IED, esta cifra ira en aumento esperando llegar a un 5%.	Tristemente se verá que la industria casera o de capital nacional tendrá menos participación en los avances que este sector presente pasando de un rezago tecnológico de 40 años a 20 años para las compañías transnacionales. Y para los nacionales de 35 años.

**Escenario II. - "El aquí y el ahora"**

	<i>Año 2015</i>	<i>Año 2020</i>
<b>El factor humano</b>	<p>Algunas compañías transnacionales ven en México:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Mano de obra competitiva y estable.</li> <li><input type="checkbox"/> Ambiente político propicio para crecer sin restricciones.</li> <li><input type="checkbox"/> Apoyo del gobierno en materia de infraestructura e incentivos para la investigación extranjera.</li> <li><input type="checkbox"/> Desarrollo de la cultura en ofrecer paquete completo.</li> </ul> <p>Por lo antes mencionado las empresas transnacionales ofrecen sueldos por encima del promedio de la industria, la mano de obra que contraten. Pero a que promedio se refieren al de Asia, Centroamérica o a los del primer mundo. Donde un sueldo oscila entre los U.S. \$18/hora en el primer mundo y el mas bajo de los sueldos esta en U.S. \$0.10/hora en el tercer mundo.</p>	<p>La descentralización será una preocupación para evitar las migraciones hacia las urbes. Creando fuentes de trabajo en el interior de la República, esto se logrará mediante un fomento y estimulación a la inversión extranjera directa (IED), donde el destino de la IED se ubicará en Distrito Federal de un 24% a un 15%, el estado de México de un 12.9% a un 9%, Aguascalientes de un 4.1% a un 9%, etc.</p>
<b>La tecnología</b>	<p>En vista de que la IED, ayudará a aumentar la capacidad textil instalada en México cambiando las estadísticas en donde el país se encuentra con relación al mundo. De un 1.9% crecerá a un 2.5%.</p>	<p>Seguirán creciendo gracias a la IED, la capacidad textil instalada en México con respecto al mundo. De un 2.5% a un 3.5%.</p>
<b>Las fusiones o adquisiciones</b>	<p>El preocupante crecimiento de las empresas grandes con capital extranjero, sigue preocupando a la economía de la micro, pequeña y mediana empresa. Por lo que las denominadas alianzas en el área textil, siguen en aumento de un 35% a un 40%, en este sector.</p>	<p>Dado que el mundo vive en ciclos recurrentes, es evidente una tendencia a una desaceleración mundial, esto en cierta medida puede beneficiar a la micro, pequeña y mediana empresa textil, para retomar parte del mercado nacional, ya que estas no tienen las cargas financieras de aquellas que invirtieron grandes cantidades de dinero. Reflejándose en un aumento en las capacidades de éstas al ocupar los nichos de mercado que abandonarían las grandes compañías. Reflejándose en una disminución de las grandes compañías textiles, disminuyendo de un 5% a un 3%.</p>
<b>La industria textil</b>	<p>Pese al crecimiento que sigue teniendo la empresa textil, en cuanto a exportaciones no es suficiente para superar los volúmenes de producción que ingresan a nuestro país, pues éstos los seguirán superando en una relación de 2 a 1.</p>	<p>Por consecuencia el producto interno bruto (PIB) descenderá entre un 4.2%.</p>

Escenario III. - "La pesadilla"																	
	Año 2005	Año 2010															
El factor humano	En las últimas tres décadas, la gente en los países desarrollados estaba 30 veces mejor que en esos países donde habita el 20% más pobre de la población mundial. Para 1998 esa brecha se ha ensanchado 82 veces. (Según el Upstream Jornal, Mptreal Justice and Peace Comisión, June/July, 1999, p.15) y el cual crecerá a un 90%.	Se vislumbra que la micro y pequeña industria con uso intensivo de mano de obra (industria tradicional) pudieran caer de un 19% a un 10%.															
La tecnología	En virtud de una globalización en decadencia y una competitividad menor, se podrá hablar de una recesión mundial, la que podría afectar el desarrollo de nuestro país. Y si se toma en cuenta que partimos de un atraso tecnológico que enfrentan más del 94% de las empresas, podría sostenerse o disminuir a un 90%.	Una herramienta básica en una oficina es la computadora, ésta con los cambios tan rápidos que sufre y los altos costos de tener tecnología de punta impide a las compañías que no cuentan con la economía suficiente seguir el ritmo a estos cambios tan acelerados, por lo que la desactualización de las compañías estará en 3 generaciones atrasada.															
Las fusiones o adquisiciones	Pese a que el gobierno instrumentó un programa llamado Crece y Compíte para ayudar a la micro, pequeña y mediana empresa, para fomentar su crecimiento, en un panorama donde la globalización se ha salido de control de los gobiernos los esfuerzos por proteger este sector no son eficientes ya que en respuesta a una falta de solidez económica la presencia de estos tres sectores disminuye de un 97.9 % a un 80%.	Las fusiones dejan de estar en auge, haciendo que muchas empresas que ya estaban fusionadas, empiecen a cerrar, principalmente las nacionales, disminuyendo de un 80% a un 70%.															
La industria textil	Muchas empresas que están asociadas con nuestro país, empiezan a emigrar a países con mano de obra más barata como el caso de China que paga U.S. \$0.20/hora y donde el gobierno brinda todo el apoyo a las transnacionales sin importar el costo social que este conlleve.	En cuanto a capacidad instalada en México: <table border="1" data-bbox="585 836 885 1015"> <thead> <tr> <th>Rubro</th> <th>México</th> <th>China</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Husos</td> <td>2.1%</td> <td>25.5%</td> </tr> <tr> <td>Rotores</td> <td>1.3%</td> <td>7.6%</td> </tr> <tr> <td>Telares sin lanzadera</td> <td>2.1%</td> <td>6.8%</td> </tr> <tr> <td>Telares con Lanzadera</td> <td>2.2%</td> <td>42.7%</td> </tr> </tbody> </table> <p>De acuerdo con las cifras presentadas China tiende a llevarse a los inversionistas que están trabajando en México, dejando un mínimo de inversión extranjera en este rubro.</p>	Rubro	México	China	Husos	2.1%	25.5%	Rotores	1.3%	7.6%	Telares sin lanzadera	2.1%	6.8%	Telares con Lanzadera	2.2%	42.7%
Rubro	México	China															
Husos	2.1%	25.5%															
Rotores	1.3%	7.6%															
Telares sin lanzadera	2.1%	6.8%															
Telares con Lanzadera	2.2%	42.7%															

Escenario III. - "La pesadilla"		
	Año 2015	Año 2020
El factor humano	Es cierto que con una desorganización mundial los inversionistas estén saltando de país en país, buscando quien puede darles mejores rendimientos, a sus capitales, es muy sabido que la principal atención que tiene México es su mano de obra 100% explotable al más infimo costo.	Los gobiernos tienen plena conciencia de que la brecha se ha ensanchado tanto que ya se ha formado un "Cuarto Mundo" de 50 millones de mexicanos que vivirán en la pobreza más despreciable. En 20 años nuestros gobiernos autocráticos y sectarios nos harán retroceder 100 años situándonos en una grave realidad con un grado de disparidad social tan dramática como en el porfirismo.
La tecnología	A la llegada de las transnacionales, México olvidó desarrollar tecnología propia, y solo se conformó con participar en desarrollos que le interesaban a estos, y no pudiendo utilizarlos en beneficio de nuestra industria. Es evidente un avance en este ramo pero sólo de las que tienen capital extranjero de un 45% en el 2000 a un 60% y las caseras seguirán igual o peor.	Siguiendo las tendencias las transnacionales crecerán de un 60% a un 70%.
Las fusiones o adquisiciones	Las empresas que buscaron fusionarse con empresas mexicanas para tener acceso a las ventajas de los tratados que México consiguió, y siendo los capitales extranjeros mayores que los nacionales, éstos están mucho más interesados en el tercer mundo por la posibilidad de explotar al máximo a su fuerza laboral, que por la posibilidad de desarrollar nuevos mercados para sus productos o servicios. Las grandes empresas textiles crecerán de un 2.1% en el 2000 a un 10% en presencia.	También las grandes empresas podrán querer unirse con las transnacionales donde su representación total será en el área textil de 69 empresas, de las cuales el 6% habrán realizado alianzas.
La industria textil	El problema con un país como México que abrió su economía por los tratados de libre comercio los cuales no respondieron a las expectativas de nuestro país y del mundo, lo cual podría dejar varado al país. Asumiendo que el gobierno deje desprotegida su industria casera por cuidar a aquellos que sólo tienen compromiso con sus finanzas y no con México. Aumentando el desempleo en un 5%.	La reducción de empleos en la rama textil seguirá en descenso de un 5% a un 6%.

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

**Escenario IV. -- "Aquí nos toca vivir"**

	<i>Año 2005</i>	<i>Año 2015</i>
<b>El factor humano</b>	<p>Cuando se habla de mas globalización es justo creer que los países del primer mundo empiezan a tener oposición puesto que hay grupos que piensan que: Las expectativas ofrecidas por quienes lo promueven están generando inquietud. Los simples indicadores económicos de muchos países ricos, empezando por Estados Unidos e Inglaterra, dan clara fe del deterioro social; no se diga de los resultados en los países del tercer mundo dónde esto es dramáticamente evidente. Como se mencionó en el Escenario III-2005, este inicio es similar pero de 82 a 95 veces.</p>	<p>Si México no era eficiente en los procesos, ni en la tecnología, ni se producía con calidad, se era, y se sigue siendo, sumamente eficiente en el costo de mano de obra, lo que permita obtener buenas utilidades para las transnacionales quienes ven en nuestro país un aseguramiento de los costos laborales más bajos del mercado, cuidando que los salarios no excedan sus excesivas ganancias. Donde se puede hablar de una diferencia sustancial entre un salario del primer mundo que sigue siendo 12 o más veces superiores que en el tercer mundo.</p>
<b>La tecnología</b>	<p>La participación del mercado de las empresas extranjeras aumenta de 45 a 60% en las industrias con uso intensivo de capital y tecnología.</p>	<p>La globalización hace que no se preste atención a desarrollar tecnología que nos permita proveer de materias primas a la industria maquiladora ya que seguimos participando sólo con un 2% propio.</p>
<b>Las fusiones o adquisiciones</b>	<p>Es importante destacar que algunos tratados en esta fecha entrarán en vigor, como el tratado de libre Comercio de las Américas (ALCA), el cual hará que otros países fijen su atención a México, dado que servirá de puente para colocar su mercancía con menos aranceles. La prueba esta que a principios de los años 90 el arancel promedio era cercano a un 40% con una amplia dispersión, actualmente es de un 12% con poca dispersión.</p>	<p>La tendencia es que las fusiones sigan para las pequeñas empresas nacionales buscando su sobrevivencia en un mundo globalizado y donde las leyes que rigen la economía no las tomaron en cuenta para la firma de acuerdos y por los cuales harán que éstas tiendan a reducir los establecimientos textiles al unirse. Pasando de un 97.9% en el 2000 a un 87.9%.</p>
<b>La industria textil</b>	<p>Se espera seguir manteniendo un crecimiento promedio anual del 9.5% a estas fechas en cuanto a empleos en este ramo.</p>	<p>Para este periodo la mayoría de los tratados que firmó México en los 90s abrirán sus barreras arancelarias totalmente puesto que los plazos están por cumplirse o ya se cumplieron. El crecimiento en el empleo en esta área se irá de un 9.5% a un 12%.</p>

Escenario IV. - "Aquí nos toca vivir"		
	Año 2015	Año 2020
El factor humano	México logra que Estados Unidos y Canadá acepten abrir sus fronteras para permitir finalmente el ingreso total de trabajadores, lo cual se asemeja a los procedimientos dentro de la Unión Europea (UE). Con esto se puede desprender una mejora en el sueldo que perciben algunos sectores. Obteniendo en promedio un aumento de U.S. \$3 a \$4/hora.	Los sueldos seguirán creciendo de un U.S. \$4 a un \$5/hora. Estando aun muy por debajo de los sueldos del primer mundo.
La tecnología	Con la llegada de empresas con inversión extranjera directa, permitirá a México participar un poco más en la industria manufacturera que trabaja en el país de un 2.7% a un 2.7% propio.	Este incremento reflejado en la aportación de tecnología hecha en el país de los que manufactura es importante, ya que permite un pequeño aumento fomentando el desarrollo y pudiendo crecer de un 2.7% a un 3%.
Las fusiones o adquisiciones	Las empresas orientadas hacia el mercado doméstico como la micro, pequeña y mediana empresa, no han logrado incorporarse en la senda de crecimiento que brindan los tratado de libre comercio, y más bien muestran un distanciamiento creciente con relación al desempeño del segmento moderno de la economía. Descendiendo de un 87.9% a un 70% en establecimientos textiles.	Las empresas en el ramo de micro, pequeña y mediana empresa textil se mantendrán en cuanto a representación en el mercado en un 70%.
La industria textil	Alemania en los últimos años tiene el primer lugar de exportación de maquinaria textil en México con un 32.4% en el 2000, aumentando su aportación a un 40%.	Alemania tiene puesta su atención en nuestro país, lo que podría ayudar a México a no ser desplazado por la industria China ya que éstos tienen el mayor número de capacidad instalada. Haciendo que México tenga una mejor maquinaria aumentando de su contribución de un 40% a un 43%.

### **Conclusiones del capítulo 3.**

La cultura organizacional es importante en estos tiempos de cambio al cual se enfrenta el mundo con la globalización. Si comenzamos por afirmar que cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema de una organización, y se planea ser parte de un mundo en el cual los avances tecnológicos son parte de una competitividad a la cual no podemos igualar, los escenarios descritos en el apartado 3.3 dan una pequeña semblanza de lo que puede acontecer a esta industria. Es importante señalar que si se pone el cuidado necesario, podemos tener en el recurso humano un factor que permita crecer a esta industria y que pueda servir de ejemplo para otras instituciones que buscan permanecer en el mercado. La tecnología puede estar más a nuestro alcance siempre y cuando se aprovechen las ventajas que ofrecen los tratados firmados por México.

Al analizar la encuesta realizada en el sector textil, se perciben dos Méxicos diferentes, uno, el que el gobierno nos presenta, donde todo va por buen camino, y el otro donde la percepción de la gente muestra que los avances que se indican no son tan palpables para la sociedad.

La pregunta obligada sería, ¿quién tiene la razón?, Cuando nos hablan de que los tratados de libre comercio brindarán a los mexicanos mejores sueldos, nos preguntamos, ¿con respecto a quien?

Los cambios que se tienen que ir dando tendrán que partir de la ideología del mexicano. Donde se vislumbra lo siguiente:



<b>Como percibimos el trabajo y logro.</b>	
<b>Mexicanos</b>	<b>Estadunidenses</b>
Piensa en el trabajo más como un asunto de necesidad u obligación y como un medio para obtener algo, para ganarse la vida. Enfocan al trabajo más como un instrumento para lograr ciertas metas familiares, así como objetivos sociales y nacionales a gran escala, tales como el desarrollo y progreso.	Centran su atención en el empleo y en las tareas que necesita desempeñar. El trabajo duro representa una virtud, un sentimiento de cumplimiento que es fuente de orgullo personal y de satisfacción. El trabajo es una meta por sí sola, como base de logro y éxito.
Muestra más inquietud por el esfuerzo que el trabajo implica y por el empleo y el medio en el cual éste está siendo realizado.	Piensa más en el trabajo como una tarea y su realización.
Al pensar acerca de la responsabilidad, presta una considerable atención adicional a objetivos sociales y nacionales. La responsabilidad como un asunto de deber, una obligación hacia determinadas personas.	Se concentra en el trabajo y el éxito personal. La responsabilidad, la considera un atributo personal, como la madurez o la lealtad.
	El progreso está fuertemente relacionado con el campo de la ciencia y la tecnología.
<b>Economía y dinero.</b>	
Ven en el dinero como algo altamente deseado y desdichadamente insuficiente para alimentación, ropa, vivienda y transporte.	Ven el dinero en estrecha relación con empleos y profesión.
Asocian al desempleo con consecuencias como hambre, crisis, muerte, robo, violencia y delincuencia.	Piensen más en las consecuencias financieras del desempleo: Pérdida de salario, compensaciones por desempleo, etc.
La economía constituye un problema social y nacional a gran escala, el cual va estrechamente relacionado con la política y el rol del gobierno.	Esta más relacionado con los negocios y las finanzas personales, la oferta y la demanda con el mercado de valores.

Fuente: Díaz-Guerrero, Rogelio y B. Szalay, Lorand. *El mundo subjetivo de Mexicanos y Norteamericanos*. Edit. Trillas, Méx. 1993.

## Bibliografía Capítulo 3

1. Irma Portos, **Pasado y presente de la industria textil en México**, Editorial Nuestro, Tiempo, S.A., México, 1992
2. Van der Heijden, Kees, **Escenarios**, Editorial Panorama, México, D.F., 1998.
3. Cámara Nacional de la Industria Textil, **Memorias estadísticas 2000**.
4. **"Cultura organizacional, familia y sí mismo"**, p. 1-8, en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/diaz.htm> al cual se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
5. **"Desarrollo Social"**, Área de investigación, en <http://www.un.org.mx/cepal/ai/ad/43.htm> al que se tuvo acceso el 03 de febrero del 2002.
6. **"Fusiones"**, p. 1-5, en
7. <http://www.becker.cl/Finanzas/Fusiones%20y20Adquisiciones.htm> al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
8. **"La crisis económica de EEUU amenaza el crecimiento de Latinoamérica"**, p. 1-3, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/?art=6427900&fd=NITIMEX> al cual se tuvo acceso el 27 de enero del 2002.
9. **"México fue la excepción económica en Latinoamérica en última década"**, p. 1-2, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/?art=5642404&fd=NOTIMEX> al que se tuvo acceso el 27 de enero del 2002.
10. Alejandra Villasamil, Nueva York, 30 May (NOTIMEX), **"Revisa Wall Street proyecciones económicas de México para el 2001"**, p. 1-3, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/?art=10434949&fd=NOTIMEX> al que se tuvo acceso el 27 de enero del 2002.
11. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, **"Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización"**, p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/internos/foros/globalización/alvaro1.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
12. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, **"Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización (2)"**, p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/internos/foros/globalización/alvaro2.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
13. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, **"Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización (3)"**, p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/internos/foros/globalización/alvaro3.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
14. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, **"Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización (4)"**, p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/internos/foros/globalización/alvaro4.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
15. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, **"Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización (5)"**, p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/internos/foros/globalización/alvaro5.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
16. BANCOMEXT, **"México receptor de inversiones en el sector textil y confección"**, p. 1-5, en <http://www.bancomext.com/Bancomext2001/RevistanegociosInter.../CASODEEXITO2.jhtm> al cual se tuvo acceso el 18 de febrero del 2002.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

17. BANCOMEXT, "Resultados 2001 y programa de apoyo al comercio exterior 2002", p. 1-2 en <http://www.bancomext.com/Bancomext2001/N.../despliega.jhtml?idnoticia=111&psIdioma/> al cual se tuvo acceso el 18 de febrero del 2002.
18. CEPAL, "El tratado de libre comercio de América del Norte (TLC)", p. 1-2 en <http://www.cepal.un.org.mx/revistas/junio2000/1431.html> al cual se tuvo acceso el 03 de febrero del 2002.
19. CEPAL, "Globalización una visión desde América Latina y el Caribe", p. 1-14, en <http://lanic.utexas.edu/~sela/capitulos/rcap58-5.htm> al cual se tuvo acceso el 25 de agosto del 2001.
20. Claudia Martínez Salcedo, "Fusiones para crecer", CÓMPUTO Y NEGOCIOS, 21 de Agosto del 2000, p. 1-6, en <http://cyn.com.mx/articulo/000821.html> al que se tuvo acceso el 14 de Octubre del 2001.
21. CNN en Español, enero 29, 2001, "Fox propone "puente económico" entre Europa y América en visita a Alemania", p. 1-4, en <http://cnnenespanol.com/2001/latin/MEX/01/29/fox/> al cual se tuvo acceso el 03 de febrero del 2002.
22. George Lever, "Un escenario a las proyecciones del central", p. 1-2, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/analisis/?art=1147714&fd=PATAGON> al cual se tuvo acceso el 27 de enero del 2002.
23. Instituto de Investigación Económica-UNAM, "Momento económico, boletín electrónico", p. 1-4, en [http://iiec.unam.mx/Boletin\\_electronico/2001/v7-02/indicadores.html](http://iiec.unam.mx/Boletin_electronico/2001/v7-02/indicadores.html) al que se tuvo acceso del 13 de febrero del 2002.
24. L. Federico Manchón C., " Globalización económica y finanzas internacionales", p. 1-19 en [http://redem.buap.mx/t2\\_machon.html](http://redem.buap.mx/t2_machon.html) al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
25. Lic. Francisco Gil Díaz, Secretario de hacienda y Crédito Público participación en el panel de la sesión plenaria del Foro Económico Mundial, Davos, Suiza, a 26 de enero del 2001, "Los desafíos de la política económica nacional en una era global", p. 1-3 en [http://www.shcp.gob.mx/estruct/discurso/s\\_d010126.html](http://www.shcp.gob.mx/estruct/discurso/s_d010126.html) al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
26. Proceso, semanario de información y análisis No.1304 28 de octubre de 2001, "La agónica frontera norte", p. 1-8, en <http://proceso.com.mx/1304/1304n19.html> al cual se tuvo acceso el 29 de octubre del 2001.
27. Revista capítulos, Del fantasma de Seattle espíritu de Bangkok, edición No. 58 enero-abril 2000, Autor CEPAL, "Globalización y regionalización; una visión desde América Latina y el Caribe", p. 1-14, en <http://lanic.utexas.edu/~sela/capitulos/rcap58-5.html> al cual se tuvo acceso el 25 de agosto del 2001.
28. Washintong, 20 Jun (NOTIMEX), "México se torna santuario bursátil ante crisis Argentina", p. 1-2, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/?art=10965558&fd=NOTIMEX> al que se tuvo acceso el 27 del enero del 2002.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

NO 210  
17

## Conclusiones generales

Ackoff afirma que *"lo único que permanece constante en nuestras vidas es el cambio"*. Esto es importante ya que el mundo entero sufre de cambios que alteran la forma de hacer negocios, estudiar, investigar, hacer política y en lo general la forma en que nosotros los seres humanos nos comportamos.

En el pasado, el cambio no presionaba tanto a la gente, éste no recibía mucha atención. Actualmente el cambio ejerce tal presión que se le tiene que prestar atención. Su ritmo es tan elevado que un retraso en la respuesta puede ser muy costoso y hasta desastroso. Las compañías y los gobiernos llegan a quebrar porque no han podido ajustarse, o porque se han adaptado muy lentamente. El acoplamiento a los rápidos cambios actuales exige frecuentes y grandes ajustes a lo que hacemos y a la forma como lo hacemos<sup>1</sup>.

Los cambios son vitales, la presencia de la tecnología en la industria en general ha marcado la evolución en muchos aspectos en nuestras vidas, a los cuales los países se tienen que acoplar lo más rápido posible pues el tiempo es importante para marcar una diferencia en contra de sus competidores.

En México en una encuesta realizada a la pequeña y mediana empresa se encontró que más del 94% de las empresas encuestadas por el INEGI enfrentan un atraso tecnológico.

La industria mexicana textil a lo largo de su historia ha tenido altibajos muy marcados, manifestándose en los últimos años en un crecimiento irregular, aunado a un mundo que esta trabajando al ritmo de la globalización de los mercados mundiales.

El trabajo en equipo logra un mejor rendimiento en la compañía ya que empresas extranjeras están utilizando esta modalidad, con resultados muy favorables. Utilizando este modelo es posible inducir a los individuos a crear un ambiente organizacional especialmente que brinde la oportunidad a los procesos organizacionales de influir en un desempeño más eficaz de los procesos que se pretenden llevar a cabo.

En el transcurso de la presente investigación, se identificó el papel tan importante que tiene la planeación estratégica, se puede ver que empresas que carecen de ella reflejan bajos rendimientos, debido a que adquirieron tecnología inadecuada e ineficiente que no concuerda con las necesidades y proyecciones de la empresa.

En los procesos de fusión se identifica que el principal obstáculo para poder lograr un proceso exitoso es el manejo de la información. Así por ejemplo, se identificaron problemas para homologar productos, manejo de almacenes y cartera de clientes, principalmente. En este proceso el área de informática juega un papel medular al permitir aplicar un desarrollo organizacional que faculte la obtención de datos de manera más ágil, oportuna y verídica; la capacitación del personal y la motivación de trabajar en equipo como parte importante en el éxito de una fusión.

Es fundamental señalar las diferencias en el manejo y calidad de la información de las compañías que se planean fusionar ya que puede provocar el fracaso de éstas.

---

<sup>1</sup> Ackoff Rossell L., *Planeación de la empresa del futuro*, Limusa, México, D.F., 1994, p. 15-16

La incertidumbre, por parte del personal cuando son liquidados provoca el ocultamiento de la información, por lo que es necesario definir rápidamente con cuáles empleados se cuenta.

Como consecuencia de la globalización y mediante el análisis de la situación mundial que guarda la industria textil en el contexto de la economía en su conjunto; se concluye lo siguiente: las compañías textiles han tenido que recurrir a los procesos de fusión con otras empresas con el fin de mantener una presencia en el mercado y evitar su eventual desaparición.

Con relación a los escenarios que prevalecen en el ámbito textil, una variable trascendente es el recurso humano, queda demostrado pues, que esa es la mejor herramienta con la que un país como México cuenta, el cual puede utilizarla para marcar una diferencia a su favor, especialmente en lo que a la industria citada se refiere.

El desarrollo de este manual es clave en la solución del esquema empresarial para la fusión de dos empresas textiles. Anticipando que el recurso humano es esencial a lo largo de toda esta investigación, éste puede hacer que la percepción de la compañía sea errónea, es por ello que debe haber comunicación y un contacto siempre con el personal, así evitaran las malas interpretaciones del grupo de trabajo que lleve a cabo la fusión.

Este proyecto da pie a un procedimiento idóneo de cómo se fusionan dos empresas considerando:

1. La definición de los requerimientos de la empresa que se fusiona.
2. La búsqueda del diseño más apegado al sistema que se maneja.
3. La codificación, desarrollo e integración de funciones.
4. La implementación del sistema y
5. Contemplar el mantenimiento del mismo.

La presentación del manual ya concluido a la persona tomadora de decisiones de "La Carolinatex" (es negocio familiar), dio su visto bueno junto con el encargado del departamento de sistemas. En la aplicación de la última fase no fue posible probar, medir, evaluar la efectividad del manual, ya que el director general tomó la decisión de independizarse y la persona que lo sustituyó no permite acercamiento alguno. Por lo tanto no se pudieron realizar las cuantificaciones previstas.

## Bibliografía General

1. Ackoff Russell L., **El arte de resolver problemas**, Editorial Limusa, México, D.F., 2001
2. Ackoff, Russell L., **Planificación de la empresa del futuro**, Limusa, México, D.F, 1994
3. Briñas P. BA, MSc, Cronin T.P., BA, MSc, **Teoría de la Organización**, Editorial Norma, México, D.F.,1985
4. C. West Churchman, **El Enfoque de sistemas**, Editorial Diana, México, D.F., 1995.
5. Cámara Nacional de la Industria Textil, **Memorias estadísticas 2000**.
6. Faria Mello, **Desarrollo Organizacional**, Editorial Limusa, México, D.F., 1994
7. Holland R., **Understanding Information Resource Management in Resource** (Ann Arbor: Holland Systems Corp., 1985)
8. Irma Portos, **Pasado y presente de la industria textil en México**, Editorial Nuestro, Tiempo, S.A., México, 1992.
9. Juan Mascarañas, **Fusión y Adquisición de Empresas**, Editorial McGraw Hill, Madrid, 2000.
10. Koontz, O'donnell, Wehrich, **Administración**, Octava Edición (Quinta edición en español), Editorial McGraw-Hill, México, D.F., 1995
11. Larry Long, **Introducción a las Computadoras y al Procesamiento de Información**, Editorial Printice Hall, México, D.F., 1995
12. Mary E. Boone, N. Dean Mayer, **La informática**, Editorial Legis, México, D.F., 1990
13. Michael E. Porter, **Estrategia competitiva**, Editorial CECSA, México, D.F., 1992 Luis Rubén Picazo Manriquez, Fabián Martínez Villegas, **Ingeniería de servicios**, Editorial McGraw-Hill, México, D.F.,1991
14. Ralph M. Stair, George W. Reynolds, **Principios de sistemas de información**, Editorial Thomson, México, D.F, 2000
15. Ricardo de la Fuente Ibarra, **Administración e informática**, Editorial Ecasa, México, D.F., 1990
16. Stephen P. Robbins, David, A. De Zeng, **Fundamentos de Administración**, Editorial Printice Hall, México, D.F, 1996
17. Van der Heijden, Kees, **Escenarios**, Editorial Panorama, México, D.F., 1998.
18. "Administrate 42 hoy", p. 1-2, en <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/adh42.html> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
19. "Banco de información económica, producto interno bruto", p. 1-4, en <http://dgenesyp.inegi.gob.mx/BDINE/A05M0006.HTM> al que se tuvo acceso el 13 de septiembre del 2001.
20. "Breves textiles", p. 1-3, en <http://www.canitex.org.mx/informac/boletin1.html> al cual se tuvo acceso el 14 de septiembre del 2001.
21. "Como comprar una empresa", p. 1-11, en <http://www.redirection.com> al que se tuvo acceso el 13 de octubre del 2001.
22. "Cultura organizacional y trabajo en equipo", p. 1-4, en <http://geocities.com/Athens/Crete/3108/cultura.htm> al que se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.

23. "Cultura organizacional, familia y sí mismo", p. 1-8, en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/diaz.htm> al cual se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
24. "Desarrollo Social", Área de investigación, en <http://www.un.org.mx/cepal/ai/ad/43.htm> al que se tuvo acceso el 03 de febrero del 2002.
25. "El modelo de las 5 fuerzas de Porter", p. 1-4, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
26. "El proceso de evolución de la planeación estratégica tradicional", p. 1-5, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm> la cual se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
27. "Fusiones", p. 1-5, en <http://www.becker.cl/Finanzas/Fusiones%20y20Adquisiciones.htm> al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
28. "Fusiones", p.1-5, en
29. "Indicadores económicos de coyuntura", p. 1-3, en <http://dgcensyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe> al que se tuvo acceso el 13 de septiembre del 2001.
30. "La crisis económica de EEUU amenaza el crecimiento de Latinoamérica", p. 1-3, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/?art=6427900&fd=NITIMEX> al cual se tuvo acceso el 27 de enero del 2002.
31. "La matriz atractivo del mercado - posición del negocio", p. 1-4, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk14.htm> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
32. "La matriz de crecimiento-participación", p. 1-3, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk13.htm> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
33. "Las estrategias competitivas genéricas de Porter", p.1-3, en <http://deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
34. "México fue la excepción económica en Latinoamérica en última década", p. 1-2, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/?art=5642404&fd=NOTIMEX> al que se tuvo acceso el 27 de enero del 2002.
35. "Modelo burocrático", p. 1-3, en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/Burocratico.html> al que se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
36. "Sector manufacturero", p. 1-7, en <http://dgcensyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe> al que se tuvo acceso el 13 de septiembre del 2001.
37. "Teoría de las organizaciones", p. 1-6, en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/Teorias.html> la cual se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
38. "Teoría de sistemas", p.1-2, en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/Sistemas.html> al que se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
39. "Valoración y adquisición de empresas", p. 1-5, en <http://www.ucm.es/info/jmas/f&a.htm> al que se tuvo acceso el 20 de julio del 2001.

TESIS CON  
 SELLO DE ORIGEN



40. "Valores del D.O." en <http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/ValoresDO.htm> al cual se tuvo acceso el 14 de octubre del 2001.
41. Alejandra Villasmil, Nueva York, 30 May (NOTIMEX), "Revisa Wall Street proyecciones económicas de México para el 2001", p. 1-3, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/?art=10434949&fd=NOTIMEX> al que se tuvo acceso el 27 de enero del 2002.
42. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, "Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización", p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/interiores/foros/globalización/alvaro1.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
43. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, "Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización (2)", p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/interiores/foros/globalización/alvaro2.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
44. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, "Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización (3)", p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/interiores/foros/globalización/alvaro3.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
45. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, "Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización (4)", p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/interiores/foros/globalización/alvaro4.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
46. Álvaro de Regil Castilla, La globalización: sus estrategias y dilemas, "Globalizar la riqueza: justicia social en la era de la globalización (5)", p. 1-8, en <http://www.nexos.com.mx/interiores/foros/globalización/alvaro5.asp> al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
47. BANCOMEXT, "México receptor de inversiones en el sector textil y confección", p. 1-5, en <http://www.bancomext.com/Bancomext2001/RevistanegociosInter.../CASODEEXITO2.jhtm> al cual se tuvo acceso el 18 de febrero del 2002.
48. BANCOMEXT, "Resultados 2001 y programa de apoyo al comercio exterior 2002", p. 1-2 en <http://www.bancomext.com/Bancomext2001/N.../despliega.jhtml?idnoticia=111&psldioma/> al cual se tuvo acceso el 18 de febrero del 2002.
49. Centro de información de mercadotecnia mexicana, "Planeación estratégica de mercadotecnia", p.1-6, en <http://www.cimm.com.mx/cursos/pestrategica.html> al cual se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
50. CEPAL, "El tratado de libre comercio de América del Norte (TLC)", p. 1-2 en <http://www.cepal.un.org.mx/resumenes/junio2000/1431.html> al cual se tuvo acceso el 03 de febrero del 2002.
51. CEPAL, "Globalización una visión desde América Latina y el Caribe", p. 1-14, en <http://lanic.utexas.edu/~scla/capitulos/rcap58-5.htm> al cual se tuvo acceso el 25 de agosto del 2001.
52. Claudia Martínez Salcedo, "Fusiones para crecer", CÓMPUTO Y NEGOCIOS, 21 de Agosto del 2000, p. 1-6, en <http://cyn.com.mx/articulo/000821.html> al que se tuvo acceso el 14 de Octubre del 2001.
53. Claudia Martínez Salcedo, "Fusiones para crecer", CÓMPUTO Y NEGOCIOS, 21 de Agosto del 2000, p. 1-6, en <http://cyn.com.mx/articulo/000821.html> al que se tuvo acceso el 14 de Octubre del 2001.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

54. CNN en Español, enero 29, 2001, "Fox propone "puente económico" entre Europa y América en visita a Alemania", p. 1-4, en <http://cnnespanol.com/2001/latin/MEX/01/29/fox/> al cual se tuvo acceso el 03 de febrero del 2002.
55. Daniel Gutiérrez Paulo Matamoros, Claudia Riquelme, Andrés Reyes, Rodrigo Ramírez, Álvaro Undurraga, Profesor Víctor Aburto, "Fusiones Usach Finanzas I", p. 1-11, en <http://members.tripod.cl/aundurraga/> al que se tuvo acceso el 14 de octubre del 2001.
56. Edgar H. Schein, "Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas", p. 1-14, en <http://geocities.com/Athens/Crete/3108/Socializacion.html> al que se tuvo acceso el 15 de octubre del 2001.
57. Fortune, Américas, Suzanne Koudsi, Abril 12, 2000, "La locura de fusiones y adquisiciones", p. 1-4, en <http://www.cnnespanol.com/2000/fortunes/04/12/fusiones/> al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
58. George Lever, "Un escenario a las proyecciones del central", p. 1-2, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/analisis?art=1147714&fd=PATAGON> al cual se tuvo acceso el 27 de enero del 2002.
59. <http://www.becker.cl/Finanzas/Fusiones%20y20Adquisiciones.htm> al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
60. IBM, "Servicios IBM de fusiones y adquisiciones", en <http://www-5.ibm.com/es/informac/fusionesyadquisiciones.html> al que se tuvo acceso el 28 de agosto del 2001.
61. Ing. Ramón Vázquez del Mercado, Coordinador del Diplomado de Administración de proyectos de la FCA de la UNAM, Miembro de la PMI Capítulo de México y Asesor asociado al Despacho ABACO Consultores, "Administración de proyectos con calidad total", p. 1-17, en <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-13.html> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
62. Instituto de Investigación Económica-UNAM, "Momento económico, boletín electrónico", p. 1-4, en [http://iiec.unam.mx/Boletin\\_electrónico/2001/v7-02/indicadores.html](http://iiec.unam.mx/Boletin_electrónico/2001/v7-02/indicadores.html) al que se tuvo acceso del 13 de febrero del 2002.
63. L. Federico Manchón C., "Globalización económica y finanzas internacionales", p. 1-19 en [http://redem.buap.mx/t2\\_machon.html](http://redem.buap.mx/t2_machon.html) al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
64. L. Federico Manchón C., "Globalización económica y finanzas internacionales", p. 1-19 en [http://redem.buap.mx/t2\\_machon.html](http://redem.buap.mx/t2_machon.html) al cual se tuvo acceso el 08 de septiembre del 2001.
65. Libro: Cien años de hilar historia y porvenir, "Ayer y hoy", p. 1-4, en <http://www.canintex.org.mx/informac/textiles/textil3.html> al cual se tuvo acceso el 14 de septiembre del 2001.
66. Lic. Francisco Gil Díaz, Secretario de hacienda y Crédito Público participación en el panel de la sesión plenaria del Foro Económico Mundial, Davos, Suiza, a 26 de enero del 2001, "Los desafíos de la política económica nacional en una era global", p. 1-3 en [http://www.shcp.gob.mx/estruct/discursos/s\\_d010126.html](http://www.shcp.gob.mx/estruct/discursos/s_d010126.html) al cual se tuvo acceso el 13 de febrero del 2002.
67. M.A. Joaquín Rodríguez Valencia, "Administración estratégica en la pequeña y mediana empresa: una necesidad actual", p. 1-12 en <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-03.html> al cual se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.

68. M.A.E. Isabel García Rodríguez, Coordinadora de la Licenciatura en Administración de la UAM-Xochimilco y M.C. Salvador García de León Campero, Profesor e Investigador del Departamento de Producción Económica de la UAM-Xochimilco, "Desarrollo de nuevos productos en la micro y pequeña industria", p. 1-16 <http://www.sicco.com.mx/revista/administrate/42/A42-10.html> al que se tuvo acceso el 31 de octubre del 2001.
69. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe - CEPAL - en <http://www.cepal.un.org.mx/resumenes/junio2000/1431.html>, al que se tuvo acceso el 03 de febrero del 2002.
70. Proceso, semanario de información y análisis No.1304 28 de octubre de 2001, "La agónica frontera norte", p. 1-8, en <http://proceso.com.mx/1304/1304n19.html> al cual se tuvo acceso el 29 de octubre del 2001.
71. Revista capítulos, Del fantasma de Seattle espíritu de Bangkok, edición No. 58 enero-abril 2000, Autor CEPAL, "Globalización y regionalización; una visión desde América Latina y el Caribe", p. 1-14, en <http://lanic.utexas.edu/~sela/capitulos/rcap58-5.html> al cual se tuvo acceso el 25 de agosto del 2001.
72. Su ordenador, domingo 8 de febrero de 1998, "El año de las fusiones", p. 1-3, en <http://www.elmundo.es/su-ordenador/SORnumeros/98/SOR1111fusion.html> al cual se tuvo acceso el 14 octubre del 2001.
73. The Economist, caracas, miércoles 07 de marzo, 2001, "Cesa el auge de las fusiones", p. 1-2 en <http://www.elunivelsal.com/2001/03/07/07205DD.shtml> al cual se tuvo acceso el 25 de agosto del 2001.
74. Washintong, 20 Jun (NOTIMEX), "México se torna santuario bursátil ante crisis argentina", p. 1-2, en <http://apps.starmedia.com/articulo/finanzas/?art=10965558&fd=NOTIMEX> al que se tuvo acceso el 27 del enero del 2002.