



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO  
EN INGENIERÍA**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Estrategias de Innovación en la Gestión Logística de las  
Pequeñas y Medianas Empresas. Caso de Estudio:  
“Comercio Minorista de Ropa”**

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA**

**Ingeniería de Sistemas**

**Transporte**

**P R E S E N T A :**

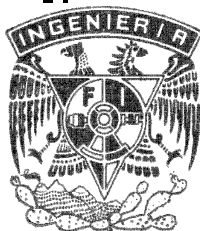
**ING. FRANCISCO JAVIER VARGAS HERNÁNDEZ**

DIRECTOR DE TESIS

**M.I. RODOLFO HERNÁNDEZ CASANOVA**

MÉXICO, DF

ABRIL 2006





Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

# Índice

<b>ÍNDICE .....</b>	<b>I</b>
<b>AGRADECIMIENTOS .....</b>	<b>V</b>
<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>XI</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS PYMES EN UN MARCO GLOBALIZADO .....</b>	<b>7</b>
GENERALIDADES SOBRE LAS PYMES .....	7
LAS PYMES COMO MOTOR DE DESARROLLO .....	12
<i>Participación de las PyMEs en economías Líderes del Mundo</i> .....	13
<i>Participación de las PyMEs en la economía de México</i> .....	13
<b>EL SECTOR FIBRAS-TEXTIL-CONFECCIÓN.....</b>	<b>25</b>
SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FIBRAS-TEXTIL-CONFECCIÓN EN MÉXICO .....	25
<i>Número y tamaño de empresas</i> .....	26
<i>Distribución geográfica</i> .....	27
<i>Comercialización de ropa en México</i> .....	30
Comercialización de ropa al por menor.....	32
<i>Panorama del Sector Fibras-Textil-Confección en México</i> .....	34
<i>Problemática del Sector</i> .....	35
<i>Desventajas</i> .....	36
<i>Impacto en el empleo</i> .....	36
<i>Concentración de ventas</i> .....	37
<i>Competidores, desventajas y fortalezas</i> .....	38
<i>Exportaciones</i> .....	40
OPORTUNIDADES DE DESARROLLO Y MEJORAS EN EL SECTOR FIBRAS-TEXTIL-CONFECCIÓN EN MÉXICO ...	41
<i>Competitividad del Sector Fibras-Textil-Confección</i> .....	41
Parámetros de efectividad en el proceso de proveeduría .....	41
Parámetros para asegurar la efectividad del desarrollo del producto.....	42
Parámetros para asegurar la efectividad en el suministro del producto .....	42
Parámetros para asegurar la efectividad de la distribución del producto .....	43
<i>Paquete completo</i> .....	43
Objetivo.....	43
Elementos del “Paquete completo” .....	44
<b>LA LOGÍSTICA, HERRAMIENTA DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EN LAS PYMES ...</b>	<b>47</b>
CONCEPTO DE LOGÍSTICA .....	47
<i>Factores que impulsan el desarrollo de la logística</i> .....	48
EL INCREMENTO DE LAS UTILIDADES.....	48
PROCESOS LOGÍSTICOS CLAVE Y DE SOPORTE .....	49
<i>Los procesos clave del sistema logístico</i> .....	49
PROCESOS DE SOPORTE DEL SISTEMA LOGÍSTICO.....	50
DESEMPEÑO LOGÍSTICO Y COMPETITIVIDAD .....	51
DESAFÍOS LOGÍSTICOS .....	51
<i>Globalización de la economía</i> .....	51
<i>Crecimiento de la economía de servicios</i> .....	52
<i>Revolución de la información</i> .....	52
<i>Respuestas logísticas</i> .....	53
LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS .....	53
<i>Evolución de los enfoques logísticos</i> .....	53
<i>Cambio en el management logístico</i> .....	56
<i>Cadena de Suministros</i> .....	56

Esquema conceptual de la cadena de suministros .....	57
<i>La cadena de suministros como sistema de flujos</i> .....	57
<i>La integración de la cadena de suministros a través de un sistema de contextos</i> .....	58
El contexto operacional.....	58
El contexto de planeación y control .....	59
El contexto “relacional” del management .....	60
<b>LA LOGÍSTICA EN LAS PYMES</b> .....	61
<i>Cómo la logística puede ayudar a las Pymes</i> .....	63
<i>Cómo la logística puede ayudar al Sector en cuestión</i> .....	64
<i>Factores nocivos para el sector textil</i> .....	64
<b>METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LAS PYMES</b> .....	<b>69</b>
METODOLOGÍA GENERAL PARA LA IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA EN LAS PYMES .....	69
<i>Actividades a realizar en el estudio</i> .....	70
METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y ELECCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO .....	71
<i>Metodología de análisis a seguir en los casos de estudio</i> .....	72
<i>Metodología de análisis a seguir en el mercado informal</i> .....	73
Metodología a seguir en la identificación de problemas en los casos de estudio y el mercado informal.....	74
<b>PRESENTACIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO SELECCIONADOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE INNOVACIÓN EN LAS PYMES</b> .....	<b>79</b>
CASOS DE ESTUDIO .....	79
<i>Criterios de selección</i> .....	79
<b>DEPORTES MARTÍ</b> .....	82
Antecedentes .....	82
Cadena de Suministro.....	83
Servicio al Cliente .....	89
Problemática en la Cadena de Suministro .....	89
Visión logística del “Paquete Completo” .....	89
<b>OPERADORA LOB</b> .....	90
Antecedentes .....	90
Cadena de Suministro.....	91
Servicio al cliente .....	92
Problemática en la Cadena de Suministro .....	92
Visión logística del “Paquete Completo” .....	93
<b>MEGAOUTLET</b> .....	94
Antecedentes .....	94
Cadena de suministro .....	94
Problemática en la Cadena de Suministro .....	96
Visión logística del “Paquete Completo” .....	97
<b>BIA CONCEPTS</b> .....	98
Antecedentes .....	98
Cadena de Suministro.....	98
Servicio al Cliente .....	101
Problemática en la Cadena de Suministro .....	102
Visión logística del “Paquete Completo” .....	102
<b>Zara</b> .....	103
Antecedentes .....	103
Cadena de Suministro.....	103
<b>Tianguis de mayoristas</b> .....	105
Fabricantes de prendas elaboradas con mezclilla .....	107
Productores de blusas .....	112
<b>Casos especiales</b> .....	115
Camisas “Última Moda” .....	115
Blusas “Vive la Moda” .....	117
Moda la “Reventa” .....	119
Súper Jeans.....	120

## **PROBLEMAS EN OPERACIONES LOGÍSTICAS REVELADOS EN LOS CASOS DE ESTUDIO 125**

PROBLEMAS ESPECÍFICOS POR TAMAÑO DE LA EMPRESA Y TIPO DE ACTIVIDAD.....	126
<i>Problemas identificados con las empresas encargadas del aprovisionamiento de materias primas ...</i>	126
Grandes empresas.....	126
Medianas empresas .....	127
Pequeñas empresas.....	127
<i>Problemas identificados con los productores de prendas de vestir.....</i>	128
Grandes empresas.....	128
Medianas empresas .....	128
Pequeñas empresas.....	129
<i>Problemas identificados en las empresas dedicadas distribución comercial de prendas de vestir.....</i>	130
Grandes empresas.....	130
Medianas empresas .....	130
Pequeñas empresas.....	131
PROBLEMAS IDENTIFICADOS, EN GENERAL, DENTRO DEL SECTOR ANALIZADO (COMERCIO MINORISTA DE ROPA) .....	132
<i>Desconocimiento de la demanda .....</i>	132
<i>Insumos y productos nacionales limitados, de baja calidad y elevado costo .....</i>	133
<i>Inseguridad.....</i>	134
<i>Elevados índices de comercio desleal e informal.....</i>	135
<i>Pobre o nula Innovación en los productos .....</i>	137
<i>Mayor participación de productos de importación.....</i>	138
<i>Elevados índices de rotación de personal.....</i>	139
<i>Carencias o deficiencias en el envase, empaque y embalaje.....</i>	140
<i>El outsourcing.....</i>	142
<i>Bajos niveles de servicio al cliente .....</i>	142
<i>Esquemas empresariales familiares.....</i>	144
<i>Carencia de imagen corporativa .....</i>	144
<b>ESTRATEGIAS DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN LOGÍSTICA DE LAS PYMES.....</b>	<b>149</b>
PRONÓSTICO DE DEMANDA.....	149
IMPLICACIONES LOGÍSTICAS EN LA CALIDAD Y COSTO DE LOS INSUMOS.....	151
INSEGURIDAD .....	152
ACCIONES PARA PREVENIR EL COMERCIO DESLEAL E INFORMAL.....	153
LA INNOVACIÓN DE LOS PRODUCTOS .....	155
INSUMOS Y PRODUCTOS NACIONALES FRENTE A LOS PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN .....	156
MITIGACIÓN DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS PYMES DEL SECTOR EN CUESTIÓN .....	158
RECOMENDACIONES PARA MEJORAR EL ENVASE, EMPAQUE Y EMBALAJE .....	159
MANEJO EN LAS RELACIONES DE LA TERCERIZACIÓN (OUTSOURCING) DE PROCESOS .....	161
MEJORAS EN EL SERVICIO AL CLIENTE OFERTADO .....	162
INSTITUCIONALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN EMPRESAS QUE TRABAJAN BAJO ESQUEMAS FAMILIARES .....	163
NECESIDAD DE UNA IMAGEN CORPORATIVA ADECUADA .....	164
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>169</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>175</b>



## ***Introducción***

La situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas dedicadas al Comercio Minorista de Ropa en México no es muy alentadora. Los retos y dificultades a los que están expuestos son tantos y tan variados que en muchos casos las orillan a la desaparición.

Uno de los principales problemas que los aquejan es la elevada competencia existente en el mercado nacional, la cual no solo alberga a los competidores nacionales sino a los internacionales (específicamente el caso de los países asiáticos).

La forma tradicional con que se han venido haciendo las actividades relacionadas con la comercialización de ropa al por menor han cambiado tanto que los antiguos vendedores (poseedores de un mercado cautivo por la falta de competencia) no dan crédito a su falta de aceptación actual.

La entrada de las grandes empresas comercializadoras de ropa que cuentan con nuevas e indispensables herramientas mercadotécnicas, enfocadas a los gustos y preferencias de los clientes, tales como estudios de mercado específicos, los cuales han venido a desplazar a la oferta nacional.

Actualmente, los pequeños empresarios nacionales no saben cómo competir con los grandes monstruos comercializadores mundiales. Les es muy difícil entender que existen nichos de mercado específicos para cada tipo de producto, dependiendo del costo y calidad. Son ellos quienes deberán entender que los canales de comercialización se tendrán que modificarse para obtener la mayor aceptación por los consumidores.

Definitivamente, la forma de hacer negocio ha cambiado radicalmente y algunos cuantos (o tal vez más) no se han enterado. La apertura de mercados obliga a que los empresarios modifiquen sus esquemas de negocios, los exhorta a mirar hacia un mercado global donde el mejor será el que se lleve la mayor parte del pastel.

En el presente trabajo se hará una identificación de actividades innovadoras de grandes y pequeñas empresas con el objetivo de proponer estrategias que ayuden a los empresarios, dueños de pequeñas y medianas empresas, a mejorar sus prácticas actuales, específicamente en el ámbito logístico.

Para lo anterior se tomará en cuenta a uno de los mercados más tradicionales en la comercialización de ropa de mayoreo, medio mayoreo y, actualmente, menudeo en el país “El Tianguis de Chiconcuac”.

Hasta hace algunos años, el área de influencia de este tianguis a nivel nacional era de dimensiones considerables. Los mayoristas acudían a él con frecuencia, provenientes desde ciudades del norte del país (Monterrey, Chihuahua, etc.) hasta ciudades del sur de la República Mexicana (Guerrero, Oaxaca, etc); actualmente esos compradores no van en igual número y frecuencia a dicho mercado.

Lo anterior quiere decir que los mayoristas ya cuentan con mejores opciones de oferta de productos textiles en otros sitios, tal vez más cercanos a su ubicación. Algunos de los tianguis que han venido a “quitarle” clientes a Chiconcuac son: Tianguis de San Martín Texmelucan, Tlaxcala y el Tianguis de Moroleón, Guanajuato, pero, de manera muy reciente se ha instalado un nuevo tianguis que busca acaparar toda la demanda generada por el norte de la ZMVM y sus alrededores, es el recién instalado tianguis de mayoristas de Santana Nextlalpan.

Lo anterior no solo se refiere a la competencia a nivel nacional entre productores nacionales donde las principales características radican en la baja calidad de las prendas, bajo costo, falta de diseño tanto en las prendas como en las telas y avíos utilizados, baja flexibilidad, tiempos de entrega elevados y dudosa confiabilidad en las prendas terminadas (¿encoge o no?).

La verdadera competencia radica en las prendas de importación, mismas que cuentan con mayores niveles de: moda, calidad, variedad, diseño y flexibilidad. Al ofertar productos mejores desplazan a los nacionales de tal suerte que el costo se vuelve un factor secundario en la elección de la prenda de vestir. No hay que olvidar que los consumidores están cansados de prendas sucias, que se arrugan, no duran, se decoloran, son iguales a todas, sirven muy poco, etc.

Como ya se mencionó antes, bajo este esquema es que se plantea proponer soluciones que ayuden a mejorar la competitividad del mercado nacional en la rama Comercio Minorista de Ropa en las Pequeñas y Medianas Empresas en México. El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Como primer punto se hará referencia a la situación de la PyMEs en México; posteriormente se realizará un análisis minucioso del Sector Fibras-Textil-Confección para después aterrizar en las PyMEs dedicadas a la Comercialización de Ropa al por Menor en el país.

Como es de esperarse, el factor logístico se deja para después con el objetivo de mostrar su utilidad tanto en las PyMEs (aunque muchos empresarios no lo conciban) como en el Comercio Minorista de Ropa.

Inmediatamente después se abordará la metodología a seguir en la realización del estudio, tanto de manera general como particular. Acto seguido se presentarán los Estudios de Caso, los cuales estarán envueltos en un análisis minucioso de sus actividades, paso por paso, a lo largo de la cadena de suministros.



El primer objetivo, producto de los Estudios de Caso, son los problemas en operaciones logísticas revelados durante la investigación. Es de resaltar que se identificaron doce problemas específicos para los cuales, en el capítulo último, se plantearon doce estrategias de solución o mitigación de sus efectos en el sector de estudio.

Como punto final se realizaron las conclusiones, mismas que contiene una serie de comentarios generales de lo que significo todo trabajo realizado a lo largo de la presente investigación.



# *Capítulo*

# *Uno*

Análisis de la Situación Actual de las  
PyMEs en un Marco Globalizado



## **Análisis de la Situación Actual de las PyMEs en un Marco Globalizado**

### **Generalidades sobre las PyMEs**

En el mundo de habla hispana el término PyMEs se usa internacionalmente para definir a las pequeñas y medianas empresas como uno de los pilares económico y sociales de la vida de cualquier país. No existe una definición usada en forma uniforme en todos los países. Por otro lado, existe hoy en día un gran interés por tratar el tema de la participación e importancia de las PyMEs en la nueva economía globalizada.

Además, este tema se ha incorporado al discurso político, a los reportajes periodísticos y a los artículos de revistas siendo tema central en reuniones de instituciones dedicadas a la globalización.

En junio del año 2000, el Consejo de la Unión Europea aprobó una carta Europea de la pequeña empresa, la cual reafirma la importancia de las PyMEs en la economía de la Unión Europea como generadora de innovación, empleo e integración social y local.

Por su parte, en México se creó el 30 de Noviembre del 2000 la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa cuya misión es proteger los intereses de este sector.

Aunado a lo anterior, se han publicado decretos donde se establecen los fundamentos, tipos y funciones de las PyMEs, tal es el caso del Decreto publicado por la Secretaría de Economía en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999 donde se establece el tipo de empresa con base en el sector económico y el número de empleados (ver tabla 1.1).

<b>Tipo</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<i>Micro</i>	0 a 30	0 a 5	0 a 20
<i>Pequeña</i>	31 a 100	6 a 20	21 a 50
<i>Mediana</i>	101 a 500	21 a 100	51 a 100
<i>Grande</i>	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

**Tabla 1.1 Tipo de empresa según el número de empleados**

Fuente: Elaboración propia con datos del DOF 30-03-1999

Como se muestra en la tabla 1.2, FUNDES (red de soluciones empresariales) también adopta una clasificación cuantitativa por número de empleados y volumen de ventas, propuesta por SECOFI para realizar sus estudios estadísticos de las empresas en México.

Entonces, para FUNDES una PyME manufacturera en México es aquella que cuenta con 1 a 100 empleados y genera ventas de hasta 1,115 salarios mínimos. En el concepto de Empresa Media, FUNDES incluye a lo que comúnmente se conoce como PyMEs en México y sólo a aquella parte de la microempresa que cumpla con ciertas características cualitativas que la hacen acreedora al título de empresa, con verdadera capacidad de crecimiento y desarrollo.

<b>Tipo</b>	<b>Empleados</b>	<b>Ventas</b>
<b>Micro</b>	1 a 15	Hasta 110 salarios mínimos
<b>Pequeña</b>	16 a 100	Hasta 1,115 salarios mínimos
<b>Mediana</b>	101 a 250	Hasta 2,010 salarios mínimos
<b>Grande</b>	Más de 250	Más de 2,010 salarios mínimos

**Tabla 1.2. Clasificación de empresas por número de empleados y volumen de ventas para el sector manufacturero en México.**

Fuente: Elaboración propia con datos de SECOFI

A nivel internacional, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas tienen una amplia participación; ya que en la mayoría de los países, las PyMEs representan más del 95% del total de empresas, proporcionan entre el 60-70 % del empleo y contribuyen entre el 50-60 % del Producto Interno Bruto.

En México las micro, pequeñas y medianas empresas representan más del 99% del padrón empresarial, generan seis de cada 10 empleos y contribuyen con 42% de la producción nacional (ver tabla 1.3). Su importancia es indiscutible, así como la etapa de declive en la que se encuentran, motivo por el cual en últimas fechas han captado la atención de gran parte del gremio empresarial (industriales, investigadores, secretarios y representantes de diversas cámaras, etcétera) para discutir su situación actual y las medidas pertinentes para promover su crecimiento; pues su desarrollo es clave para lograr la recuperación económica y el nivel de competitividad que requiere el país.

<b>Tamaño de la empresa</b>	<b>Número de establecimientos</b>	<b>Participación porcentual en el total de establecimientos</b>
<b>Micro</b>	2,722,365	95.7
<b>Pequeña</b>	88,112	3.1
<b>Mediana</b>	25,320	0.9
<b>Grande</b>	8,474	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>2,844,308</b>	<b>100</b>

**Tabla 1.3. Estructura de la empresa en México.**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

A diferencia de otras naciones, en México no se han diseñado las políticas públicas correctas para impulsar este motor de crecimiento. A pesar de los intentos, no se han logrado concretar las medidas que faciliten el acceso a

financiamiento, tecnología, capacitación integral y mercado externo, así como la reducción de costos transaccionales. Hay expertos que opinan que todavía no existe una legislación que apoye de manera integral al sector y, además, el diseño institucional de las leyes no contribuye a la ejecución de una adecuada estrategia de desarrollo.

Esta problemática fue discutida en el Panel de Competitividad, un foro organizado por la Secretaría de Economía, a través del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (Compite), en el marco de la segunda semana de las Pequeñas y Medianas Empresas, celebrada en agosto del 2002 en el World Trade Center de la Ciudad de México. Entre los temas más sobresalientes resaltó la creciente competencia internacional que ha disminuido la inversión y ha puesto en evidencia la necesidad de ejecutar acciones de apoyo a la competitividad de las empresas a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, los panelistas coincidieron en que se debe acelerar la generación de inversión y empleo en los sectores público y privado.

Asimismo, señalaron algunos de los pasos a seguir para cambiar el rumbo de las PyMEs, tales como aprovechar el capital humano existente y generar capital intelectual, provocar la integración de las cadenas productivas y localizar la proveeduría adecuada, aumentar el valor agregado neto, acelerar la creación de empleos, lograr tasas de crecimiento económico altas y sostenibles, pasar de una manufactura de ensamble a una de paquete completo, explotar los acuerdos comerciales existentes, impulsar las reformas fiscal y laboral, apoyar a la investigación, y en el escenario principal, consolidar políticas que coloquen al aparato productivo en el centro de la estrategia.

Pues a pesar de que México cuenta con tres grandes ventajas (cercanía con Estados Unidos, acuerdos comerciales y mano de obra calificada), no tiene las herramientas suficientes para competir al mismo nivel de las grandes potencias comerciales.

Además, debemos considerar que se debe originar un cambio de filosofía e identificar las áreas de oportunidad más importantes a través de un benchmarking continuo. Una de ellas es la competitividad fiscal, que es uno de los factores que en el ámbito corporativo tiene mucho peso. Otra es la cuestión laboral, donde estamos muy lejos es en los beneficios de los impuestos, esta es una área que incide en gran medida. Una tercera es la articulación de las cadenas productivas, donde es necesario contemplar cinco eslabones: innovación y diseño, abastecimiento, manufactura, logística de distribución y marketing. Otra más es la generación de valor agregado a partir de mano de obra productiva (no barata) e inversión en capital humano.

Por último, señalaron que se deben explotar las fortalezas actuales, por ejemplo, China produce a gran escala, pero no acorde con las necesidades de los clientes; en ese terreno es donde debemos participar con mayor tenacidad.

A partir de la firma del TLC con los Estados Unidos y Canadá, México logró una posición privilegiada de acceso al mercado norteamericano que ningún otro país tiene hasta ahora. Esta ventaja arancelaria, aunada a nuestra cercanía geográfica y abundante mano de obra calificada, dio a México un gran impulso de crecimiento económico de 1996 a 2000. Sin embargo, la recesión de los Estados Unidos y su impacto en las exportaciones mexicanas, así como la entrada de China a la OMC, han puesto de manifiesto la necesidad urgente de enfocar los esfuerzos del gobierno y de la iniciativa privada a mejorar la competitividad de nuestras empresas y del país en su conjunto.

Por otro lado, además de la entrada de China a la OMC, los Estados Unidos tiene planeado firmar acuerdos de libre comercio con el resto de Latinoamérica, antes del 2006, lo que también diluirá gradualmente las ventajas de las que gozamos a partir de la firma del TLC.

Es previsible entonces que para esta década, México enfrente un panorama internacional más complejo y mayor competencia en sus mercados tradicionales como son los EE.UU. y Canadá. Como respuesta se creó el Consejo de Competitividad (CCE) para analizar y resolver los problemas que inhiben la competitividad. Por esa razón, el CCE ha planteado dentro de sus prioridades y planes de acción, el concentrarse en mejorar la competitividad sistémica del país a la brevedad posible.

La agenda que el CCE ha planteado como prioritaria para abordar en este grupo de trabajo incluye:

- Precios y tarifas del sector público/energéticos
- Infraestructura de comunicaciones y transportes (carreteras, aduanas y puertos)
- Combate al contrabando, la piratería y la informalidad (competencia desleal)
- Desregulación efectiva a los tres niveles de gobierno
- Seguridad física y jurídica (fortalecimiento del estado de derecho)
- Prácticas monopólicas, públicas o privadas
- Acceso al crédito para las PyMEs
- Investigación y desarrollo tecnológico
- Flexibilidad laboral

La estrategia primordial de México consistiría en no perder la competitividad que hasta el momento se tiene, pues esto se traduciría en menores exportaciones, mayores importaciones y menores empleos en México.

El último reporte del “World Economic Forum” sobre competitividad coloca a México en el lugar 47, cuando deberíamos estar entre los primeros diez del mundo (ver tabla 1.4).



<b>País</b>	<b>ICC 2003</b>	<b>ICC 2002</b>
Finlandia	1	1
Estados Unidos	2	2
Suecia	3	3
Dinamarca	4	4
Taiwán	5	5
Singapur	6	6
Japón	11	11
Alemania	13	13
Reino Unido	15	15
Canadá	16	16
Corea	18	18
España	23	21
Hong Kong	24	22
Francia	26	24
Chile	28	26
Thailandia	32	30
Italia	41	39
China	44	42
<b>México</b>	<b>47</b>	<b>45</b>
Uruguay	50	48
Costa Rica	51	49
Brasil	54	52

**Tabla 1.4 Posición competitiva de México en los últimos años**

Fuente: Elaboración propia con datos del WEF.

Bajo un entorno de total apertura comercial irreversible como el que existe en México, la política industrial debe sobre todo sentar las bases de la competencia, es decir, ofrecer un entorno legal y económico estable y propicio para la actividad empresarial.

En particular debe:

- Impulsar una regulación eficiente
- Garantizar un entorno macroeconómico estable
- Propiciar un proceso amplio de financiamiento a la producción
- Aprovechar ventajas comparativas regionales, mejorando la infraestructura de transporte
- Establecer una política tributaria sencilla y promotora de ahorro y la inversión
- Crear polos de desarrollo regional, alrededor de las grandes empresas o de ventajas comparativas regionales, ya sea por insumos específicos o mano de obra con habilidades especiales.

Por eso, la importancia del Consejo de Competitividad y los esfuerzos de la Secretaría de Economía, como este de la “Semana PyME”, para canalizar apoyos, asistencia técnica y financiamiento a este sector tan importante de la economía.

Desde un punto de vista más amplio, el mejor apoyo para fortalecer el mercado interno, crecer y mejorar la competitividad de México son las reformas estructurales que el país requiere. Reformas como la Energética, Fiscal, Educativa o Laboral, darían al país un nuevo brío para desarrollarse y generar internamente miles y miles de oportunidades de inversión para nuestras empresas, en especial para las PyME y millones de empleos para nuestros compatriotas.

## ***Las PyMEs como motor de desarrollo***

La importancia de las PyMEs radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existe en México. Por comentar algunas estadísticas, el 98% de las empresas son PyMEs y ocupan al 64% del personal de la planta productiva del país.

Pero las PyMEs no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional sino también en el internacional. Existen instituciones alrededor de todo el mundo que enseñan, ayudan, financian y promueven a las PyMEs. En Internet hay miles de sitios dedicados a este tema. La respuesta al por qué, es inminente: las grandes empresas (ahora conglomerados multinacionales) acaparan y dominan la economía mundial. Las empresas grandes están desapareciendo para dar paso a los conglomerados y a las PyMEs. Ahora las PyMEs se dedican a prestar servicios a los conglomerados, atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas u organizaciones virtuales.

En últimas fechas, se han visto programas de Hewlett Packard y Microsoft específicos para las PyMEs. Microsoft tiene un sitio específico para soluciones de PyMEs. Tiene también un software de Office para las PyMEs. HP tiene productos específicos para PyMEs. Novell también lanzó su sistema operativo para pequeños negocios.

Entonces, ¿Por qué el interés tan profundo de todos en las PyMEs?, como se comento con anterioridad, son muy grandes en número, y requieren servicios y productos de la misma forma que los grandes conglomerados. Si bien las PyMEs, no logran tener un consumo individual tan considerable como las multinacionales, en conjunto llegan a consumir más que las mismas grandes empresas. Definitivamente los mecanismos para atender a estas empresas, no son los mismos que para las grandes.

Si se decide atender PyMEs, primero se debe seleccionar un segmento de mercado (conjunto de clientes que hacen lo mismo y tienen las mismas características). Una vez que se tiene dicha selección, se procederá a investigar cuáles son las necesidades que tienen y así poder generar soluciones para ellos.

Se ha comprobado que las PyMEs, fallan por errores de gestión, técnicamente son muy competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa.

Conociendo dichos antecedentes, las PyMEs son un nicho de mercado muy interesante y grande.

Algunos ejemplos básicos de PyMEs son: ferreterías, consultorios, despachos de contadores o abogados, tiendas de regalos, tiendas de ropa y talleres mecánicos entre otros. Para cada uno de ellos, puede generar algún servicio o vender algún producto. Por ejemplo, una ferretería, seguramente tendrá problemas de inventarios, lo mismo que una refaccionaría. Un consultorio, querrá tener una relación de sus pacientes, cada cuándo han ido, las citas, cuánto han pagado, etcétera. Los contadores requerirán automatizar el proceso contable, las nóminas y demás.

### ***Participación de las PyMEs en economías Líderes del Mundo***

El porcentaje de participación de las PyMEs en las economías líderes del mundo es clara muestra de la importancia que tienen internacionalmente.

<b>País</b>	<b>% PyMEs</b>	<b>% Empleo</b>	<b>% PBI</b>	<b>Año</b>
Australia	96.8	50.2	Nd	1997
Alemania	99.7	65.7	34.9	1995
Canadá	99.8	60	57.2	1995
Chile	99	36.5	Nd	1993
España	99.5	63.7	64.3	1995
Filipinas	98.7	50	26.3	1998
Francia	99.9	73.8	27.1	1995
Hong kong	97.9	63	Nd	1993
Indonesia	97	Nd	Nd	1993
Italia	99.7	49	40.5	1995
Japón	98.8	77.6	61.4	1996
México	98.2	50.8	43.3	1993
China	84.3	69.5	Nd	Nd
Reino Unido	99.9	67.2	30.3	Nd
Corea	99.8	78.5	45.9	1992
Singapur	91.4	44	Nd	1991
Tailandia	98.6	73.8	Nd	1991
Estados Unidos	99.7	53	47	1995

**Tabla 1.5 Participación de las PyMEs en economías del mundo.**

Fuente: Elaboración propia con datos de Equihua, J Alberto, La Empresa Media, México DF.: Seminario de La Empresa Media, 1998

En la Unión Europea las PyMEs representan el 99.8% del total de las empresas y concentran el 66% de los puestos de trabajo y el 65% del volumen de negocio empresarial. En Los Estados Unidos el 99.7% de todas las empresas son consideradas Small Business (ver tabla 1.5).

### ***Participación de las PyMEs en la economía de México***

En México al igual que en otras naciones las PyMEs representan más del 98.2% (tabla 1.5) del total de las empresas del país, son pequeñas con relación al ámbito

empresarial nacional y la pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país y tienen una gran participación en el producto interno bruto.

Aunque las grandes corporaciones han sido “los jugadores dominantes” en los negocios internacionales, la creciente presencia de las pequeñas empresas en el mercado global ha modificado la imagen tradicional de los pequeños negocios como algo estrictamente doméstico. Aunque las pequeñas empresas suelen estar situadas en una sola localidad, muchas de ellas importan o exportan ahora productos más allá de las fronteras nacionales; cabe mencionar que estas oportunidades de negocio habrán de continuar creciendo.

En México las grandes empresas acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a la pequeña y mediana empresa tiene una importancia superior a su porcentaje, lo cual ha sido reconocido aún por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas. La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra va incrementando conforme se automatizan las empresas grandes.

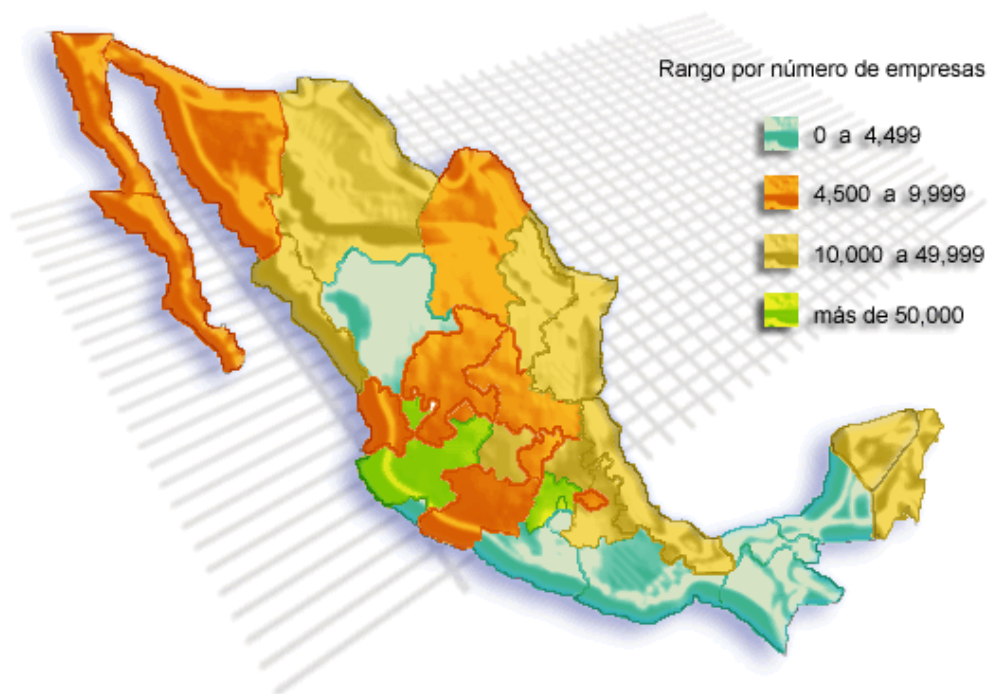
Es difícil establecer la exacta posición competitiva de las PyMEs de México en relación con las PyMEs de otros países ya que las clasificaciones que establece cada país son muy distintas.

México necesita más PyMEs, pero no todas las empresas que conforman este gran sector contienen el mismo potencial para la creación de riqueza; en torno a este aspecto existen características dignas de comentar, mismas que se enuncian a continuación:

- Existen más de 2, 726,366 empresas en México
- Alrededor del 98.2% de todas las empresas en México son micro, pequeña o mediana
- Cada vez existen más PyMEs, sin embargo cada sector por número de empleados registra un crecimiento promedio anual diferente
- Es evidente la desaceleración en el crecimiento anual promedio de la mayoría de las empresas entre los años de 1994 y 1999
- El menor crecimiento anual promedio entre 1994 y 1999 se registra en las empresas con 51 a 100 empleados
- El mayor crecimiento anual promedio entre 1994 y 1999 se registra en las empresas con más de 1,000 empleados
- Del total de las empresas en México solo el 12% se dedica a la manufactura, el 55% al comercio y el 32% a los servicios. El sector de empresas manufactureras en México se comporta de la siguiente manera

Es de recalcar que la importancia de la pequeña y mediana industria no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital

invertido que representan, por el valor agregado de su producción, por las materias primas que consumen, por la formación de capital fijo, por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.



**Figura 1.1 Distribución de las PyMEs en México**

Fuente: SIEM

En la figura 1.1 se observa la distribución de las PyMEs en México, del cual se observan datos interesantes:

- La mayor concentración de PyMEs se encuentran asentadas en tres entidades, principalmente, Distrito Federal, Estado de México y Jalisco.
- Como es de imaginarse los estados con menor concentración de PyMEs se encuentran al sur de la República Mexicana.
- Los estados que componen la franja de Golfo de México, a excepción de Campeche y Tabasco, poseen el segundo indicador con mayor número de PyMEs dentro de sus límites.

### Diagnóstico de las PyMEs

Las Micro, Pequeña y Medianas Empresas se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos

en el ambiente macroeconómico. No obstante lo anterior, las PyMEs enfrentan diferentes problemas debido a sus propias características, como son:

- Participación limitada en el comercio exterior
- Acceso limitado a fuentes de financiamiento
- Desvinculación a los sectores más dinámicos
- Capacitación deficiente de sus recursos humanos
- Falta de vinculación con el sector académico
- No tienen una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico
- Entre Otros.

### **Problemática que enfrentan las PyMEs en México**

A continuación se analizarán algunos de los problemas que enfrentan las PyMEs en México.

Falta de internacionalización de las PyMEs; no obstante la amplia magnitud de PyMEs en el país; únicamente 34,700 exportan, y contribuyen sólo con el 6.7 % del total de exportaciones.

Por otro lado, la diferencia entre las exportaciones de las PyMEs mexicanas y las de otros países es el reflejo de la poca importancia que se le ha dado a estas empresas en México.

Desvinculación con los sectores económicos más dinámicos; las PyMEs no se encuentran relacionadas a los procesos y cadenas de producción de los sectores que en los últimos diez años han crecido más rápidamente y que se han desempeñado de mejor manera en el comercio exterior.

Falta de financiamiento; sólo el 25 % de las PyMEs tienen acceso a fuentes de financiamiento.

- La Banca Comercial (18%) y de Desarrollo (3%), proporcionan únicamente el 21% del financiamiento total a las PyMEs.
- La astringencia crediticia ha ocasionado que las PyMEs busquen fuentes alternas de financiamiento como proveedores, bancos, etc (ver tabla 1.6). Adicionalmente, en México existen diferentes razones que dificultan la adjudicación de créditos a las PyMEs como se observa en la tabla 1.7.

	<i>PyMEs</i>
Proveedores	0.607
Bancos comerciales	0.187
Otras empresas del corporativo	0.131
Bancos extranjeros	0.022
Banca de desarrollo	0.019
Empresas del grupo	0.034

**Tabla 1.6. Participación en las fuentes de financiamiento**

<i>Situación</i>	<i>Porcentaje</i>
Altas tasas de interés	31.20%
Problemas de demanda por sus productos	3.80%
Rechazo de la banca	26.10%
Incertidumbre sobre la situación económica	15.00%
Problemas de reestructuración financiera y cartera vencida	16.10%
Problemas para competir en el mercado	5.40%
Otras	2.40%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Tabla 1.7. Razones de la falta de crédito bancario**

Falta de capacitación adecuada y oportuna; se estima que este motivo, sobre todo en las etapas iniciales, resulta relevante puesto que del total de nuevas empresas establecidas en el país en forma anual, el 65 % desaparecen antes de 2 años de vida.

Barreras de acceso a tecnologías y vinculación limitada entre la academia y la empresa.

- Falta de información tecnológica y de recursos económicos
- Falta de una cultura empresarial que valore la innovación
- Falta de vinculación academia–empresa

### **Situación actual de las PyMEs**

Se acepta que se ha avanzado, pero no todo lo necesario, ya que perduran situaciones que es necesario superar. La globalización no ha eliminado barreras económicas y no económicas que limitan su competitividad, dentro de las cuales destacan de manera resumida y sin seguir un orden de importancia, las siguientes:

- Escasas redes oficiales en el país para difundir la rentabilidad de ciertas actividades, así como de los programas de fomento institucional en la materia.
- Forma aislada en que operan los empresarios y sus proveedores, cuya relación suele ser caprichosa y muchas veces circunstancial.

- Cotización desordenada de procesos, maquinaria y equipos industriales, que determina esquemas de financiamiento en proveeduría que no se apegan a normas, lo cual genera ausencia de calidad en refacciones y de asistencia para el mantenimiento oportuno de activos fijos.
- La existencia de cadenas productivas incompletas que no garantizan el flujo permanente de las materias primas hacia las manufacturas, así como la venta de éstas en los mercados meta.
- En muchas actividades se desconoce la existencia de técnicas innovadoras como consecuencia de la falta de recursos para inscribirse en los centros de divulgación industrial.
- Continua falta de recursos para capacitación tanto de operarios como de ejecutivos, en lo que se refiere a nuevos procesos de fabricación y controles de calidad.
- El desconocimiento de los pasos a seguir para instrumentar la transición de una economía cerrada a otra abierta, así como para el cambio en el esquema productivo basado en economías de escala en la generación total de un producto, a otro esquema en el que las empresas pasan a una producción segmentada y flexible, basada en la innovación tecnológica que mejora los niveles de producción con nuevos niveles de eficiencia, con el consiguiente crecimiento en el ingreso y el empleo, sin ocasionar daños al medio ambiente.
- Entre los empresarios pequeños no existe un monitoreo permanente de los mercados, por lo que programan su producción a corto plazo, con un enfoque ofertista derivado de su éxito circunstancial o permanente en el mercado. Ello es muy riesgoso en una economía abierta y globalizada, donde la constante es el cambio. En la actualidad es vital tener una visión de largo plazo para acceder competitivamente a los mercados, a partir de las inversiones que se hagan en infraestructura, capacitación y adopción de procesos productivos que generen bienes y servicios que demanda el mercado y no la tradición.
- Debilidad y falta de permanencia de colaboración entre grandes y pequeñas empresas a través de relaciones mutuamente ventajosas para ambas.
- No ha avanzado el procedimiento que permita pasar de las economías de escala, cuando no se requieren en la gran empresa, a la combinación de diferentes tamaños de empresa organizados para incursionar rentablemente a su mercado meta.
- Aún no hay convencimiento total sobre el porqué sacrificar independencia a cambio de una escala de producción rentable que surge cuando las



empresas se asocian, en particular, para trabajar el mismo mercado o para contrarrestar los aspectos nocivos que han tenido los programas de estabilización sobre el capital y el trabajo.

Por otro lado, la ausencia de alianzas estratégicas o relaciones contractuales permanentes entre los tamaños de empresas, constitución jurídica de las mismas y del espíritu de complementariedad más que de rivalidad, ocasionan que las empresas actúen de forma errónea, a continuación se enuncian algunos de las consecuencias que se ocasiona:

- No diferencien oportunamente sus productos.
- Impotencia a reducir los costos fijos oportunamente
- No accedan a recursos frescos oportunamente.
- Baja capacidad de adaptación a las señales del mercado oportunamente.
- No entren y salgan en forma expedita de ciertas ramas económicas.
- No penetren a mercados con productos poco conocidos.
- Bajos niveles de costos compartidos con sus socios empresariales.
- Escasa identificación de nichos de mercados para productos y servicios diferenciados.
- Poco beneficio del intercambio de patentes y áreas de mercado.
- Restringido acceso a tecnología de punta.
- Escasa o nula integración vertical y horizontal.
- Bajos niveles de mejoría en la calidad de los productos.
- Retrasos para superar barreras comerciales.
- Absorción total en costos de investigación y desarrollo, en el caso de existir.
- Desconfianza para asociarse en nuevos mercados.
- Dificultad para superar las imperfecciones del mercado y para beneficiarse de los programas de fomento económico.

Por las condiciones sobre las barreras económico financieras, de insuficientes agrupamientos industriales y escaso uso de la tecnología para mejorar la competitividad de las empresas, las exportaciones, en particular los de las micro y pequeñas industrias son insignificantes. Parte de la explicación reside en que estos empresarios además de las limitantes anteriores, no conocen los trámites y procedimientos para incursionar exitosamente en los mercados del exterior, como tampoco disponen de recursos y de la experiencia suficiente para exportar directamente a sus mercados-meta.

En este sentido es conveniente mencionar que la información sobre mercados potenciales aún es de manejo limitado, por lo que no fluye a todos los sectores oportunamente; de ahí que muchos empresarios desconozcan los trámites y procedimientos, los apoyos que brinda el gobierno, la manera de integrarse a las cadenas productivas de exportación y la manera de asociarse para trabajar juntos los mercados externos.

Las fuentes bibliográficas consultadas coinciden en que no existe un marco regulatorio equitativo, transparente y eficiente que fomente la capacidad competitiva de las empresas, ya que el exceso de regulación dificulta la comprensión de la normatividad por la mayor parte de las empresas; la consecuencia es que no se alienta la inversión productiva y por consiguiente no se propicia la creación de muchos y bien remunerados empleos.

Se indica que ciertas normas actualmente en vigor para la apertura y puesta en operación de las unidades productivas son excesivas o fuera del contexto actual. Esta situación aumenta innecesariamente los costos de transacción y contraen los niveles de producción. Lo anterior influye significativamente entre las micro, pequeñas y medianas empresas cuyos propietarios o colaboradores cercanos son por lo general los responsables de dar cumplimiento a la normatividad establecida.

### **Cambios que deben afrontar las PyMEs en la actualidad**

Siempre ha habido cambios, pero lo nuevo es la velocidad, la complejidad y la intensidad con que se producen actualmente, dando por tierra con todos los paradigmas existentes y requiriendo una importante dosis de flexibilidad y creatividad para adaptarse al ambiente de turbulencia existente.

En toda empresa, ya sea PyME o no, se debe tener la conciencia de que el desarrollo y buen desenvolvimiento de estas dentro del contexto globalizado requiere de cierta habilidad para adaptarse y sobre todo, “aprender a adaptarse<sup>1</sup>” lo que conlleva a la plena conciencia de que el cambio es natural, continuo y progresivo, el cambio debe ayudar a la supervivencia y el crecimiento y la supervivencia y el crecimiento dependen de la adaptación a un ambiente variable.

Para que el cambio no supere a las organizaciones, y para lograr encaminar dicha transformación hacia los objetivos que realmente convienen a la organización, la gerencia debe lograr que el proceso se encuadre dentro de un cambio planificado, que tendrá que considerar fundamentalmente a las personas (el capital intelectual) como uno de los factores que más influyen en la empresa. En los últimos años, se han producido profundas reformas en México, que han desembocado en nuevos contextos, caracterizados por:

- Poca estabilidad.
- Apertura/Globalización.
- Mercados regionales.
- Desregulación/Mayor competencia.
- Aumento del poder del consumidor.
- Actualización tecnológica.
- Normas de aseguramiento de la Calidad.
- Standards internacionales de beneficio/costo muy exigentes.

---

<sup>1</sup> Rusell (1999), La administración de la empresa del futuro, Editorial Limusa, México.

A todos estos condicionantes, se deberá agregar una situación nueva, misma que se ha generado en nuestro país en los últimos meses; actualmente se produce la sensación de que la incertidumbre es mayor aún, ya que el futuro es cada vez más difícil de predecir y las condiciones de estabilidad en las que nos acostumbramos a operar, hoy parecen tambalear.



# *Capítulo* *Dos*

El Sector Fibras-Textil-Confección



## ***El Sector Fibras-Textil-Confección***

### **INTRODUCCION**

Dentro de las principales potencias exportadoras de textiles en el mundo, se encuentran tres países de origen asiático, situación que refleja la importancia del continente en el sector. De igual modo, es de resaltar que China es considerada como el principal país exportador de textiles a nivel mundial<sup>2</sup>.

Definitivamente, el futuro del Sector Fibras-Textil-Confección es difícil, aún más para países tercermundistas como México. De seguir la situación como va, los países asiáticos, en un futuro no muy lejano, incrementarán sus exportaciones a tal grado que dominarán el mercado internacional.

La solución a esta situación no es imposible, cada vez más los países que se aventuran a competir con estos monstruos del sector deberán poner mayor énfasis en mejorar los aspectos competitivos donde tengan oportunidad, aprovechando al máximo sus recursos y fortalezas.

A lo largo del presente capítulo se dará una visión global de las condiciones en que se encuentra el Sector Fibras-Textil-Confección a nivel mundial y en México con el objetivo de proporcionar una visión clara al lector.

### ***Situación actual del Sector Fibras-Textil-Confección en México***

El análisis de la situación actual del Sector Fibras-Textil-Confección en México estará basado en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). El SIEM se encuentra dentro de los sistemas de información más completos, en lo referente a la actividad empresarial del país.

El SIEM ofrece datos referentes al tamaño y ventas anuales de las empresas, además de directorios de las cadenas productivas de todos los sectores existentes en el territorio nacional; dentro de estas cadenas se encuentran registradas las principales empresas productoras de insumos, transformadoras de materias primas, maquiladoras y comercializadoras en los tres principales sectores (industria, servicios y comercio).

En el SIEM es posible encontrar los siguientes productos:

- El mapa descriptivo de la cadena; describe los eslabones (actividades) del proceso productivo de bienes de capital y metalmecánica.

---

<sup>2</sup> Taiwán Textile Federation (2003)

- Directorio de toda la cadena; contiene el directorio completo de las empresas registradas en los códigos CMAP (eslabones) de la cadena productiva de Bienes de Capital y Metalmecánica.
- Directorio de cadena personalizada. Donde puede seleccionar cuales eslabones (CMAPs) desea consultar de la cadena productiva de Bienes de Capital y Metalmecánica.

Los sub-sectores que integran al Sector Fibras-Textil-Confección, mismos que se tomarán en cuenta para la presente investigación, se enlistan a continuación:

- Despepite y empaque de algodón
- Fabricación de fibras
- Hilado y tejido de fibras
- Acabados
- Curtidos
- Caballeros
- Dama
- Niños y niñas
- Ropa interior
- Uniformes
- Comercio de ropa al por menor

### **Número y tamaño de empresas**

A continuación, gracias a la información referida anteriormente se presenta el siguiente análisis.

En el 2001, el sector textil y de la confección estaba compuesto por 17,002 empresas, de las cuales el 78% correspondieron a empresas micro, tal y como se muestra en la tabla 2.1. En segundo lugar se encuentran las empresas pequeñas con el 11%, en tercer lugar las medianas con el 8%, y las grandes solamente representan el 2%. Cabe destacar que del total de empresas en el 2001 del sector, el 82% corresponden a la confección.

Tamaño de la empresa	Número de establecimientos		
	Textil	Confección	Textil y Confección
Micro	2,129	11,263	13,392
Pequeña	455	1,481	1,936
Mediana	353	995	1,348
Grande	68	258	326
<b>Total</b>	<b>3,005</b>	<b>13,997</b>	<b>17,002</b>

**Tabla 2.1 Número de empresas por tamaño en el Sector Fibras-Textil-Confección, 2001**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM



Por otro lado, en la tabla 2.2 se observa que en el 2002, el sector textil confección, sufre un decremento del 8% con respecto al 2001 en el número de empresas establecidas, es decir, que de 17,002 pasaron a 15,653 en la fecha señalada. En tanto de enero a octubre del 2003 la caída fue de 703 empresas más, registrándose un total de 14,950.

Sector	2001	2002	2003
Textil	3,005	2,840	2,708
Confección	13,997	12,813	12,242
<b>Total</b>	<b>17,002</b>	<b>15,653</b>	<b>14,950</b>

**Tabla 2.2 Número de empresas por industria, 2001**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM

### ***Distribución geográfica***

Cabe mencionar que en los Estados del centro de la República Mexicana se concentra el mayor número de empresas dedicadas al sector, no obstante que también existe en el resto del país algunas empresas enfocadas a las mismas actividades.



**Figura 2.1 Distribución espacial de las empresas dedicadas al Sector Fibras-Textil-Confección en México**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM, 2003

De la tabla 2.3 y figura 2.1 se desprenden algunas observaciones de interés sobre la situación geográfica de las empresas en México, mismas que se enuncian a continuación:

- El Distrito Federal alberga el mayor número de empresas dentro de sus límites.
- La fabricación de ropa de dama es el sector que predomina con 241 empresas seguido de la fabricación de ropa para caballeros (camisas y pantalones). Cabe mencionar que el Distrito Federal es líder de estos sectores a nivel nacional junto con la fabricación de ropa para niños y niñas, ropa interior y fabricación de uniformes.
- El Estado de Guanajuato registra el segundo lugar nacional de empresas; es claro que ocupa este sitio gracias al sector de “Curtidos” puesto que el número de empresas registradas es de 280 mientras que el total es de 303 (92% de la actividad industrial del estado).
- El Estado de Puebla registra una alta actividad industrial. Las cifras señalan que el sector de “Hilado y Tejido de Fibras” representa 66.6% del total de industria en dicho estado.
- De igual forma, Puebla concentra el mayor número de empresas dedicadas al sector “Acabados” aunque vale la pena mencionar que dicho sector es muy pequeño con solo 56 empresas registradas para el sector en la República.
- El Estado de México cuenta con el cuarto lugar nacional de empresas radicadas dentro de sus límites seguido de Jalisco, Nuevo León, Aguascalientes, Yucatán y Tlaxcala. Todos estos estados no son líderes en algún sector en específico pero presentan una mayor diversidad de actividades y sobre todo a empresas importantes, específicamente.
- La mayoría de los Estados de la República cuenta con una actividad industrial baja ó nula en el sector Fibras, Textil y Acabados lo que polariza las actividades del sector a estados como los arriba mencionados y a algunos otros con mucha menor actividad, tal es el caso de: Durango, Hidalgo, Querétaro, Chihuahua, Coahuila, Veracruz y San Luís Potosí.
- Es de resaltar que aunque en el Estado de Querétaro radican un número reducido de empresas, las que lo hacen cuentan con una jerarquía importante dentro del sector lo que convierte a Querétaro en un estado importante para el sector.

- El Estado de Coahuila, al igual que Querétaro, presenta muy poca actividad industrial del sector, dentro de las 19 empresas que alberga se encuentran las mayores exportadoras de Blue Jeans del país lo que representa una importante fuente de empleos y una entrada de divisas considerable.

En la tabla 2.3 se pueden observar otros aspectos importantes dignos de comentar, tales como:

- El sector que alberga mayor número de empresas es la “Fabricación de Ropa de Dama”, 30% del total.
- La “Fabricación de Ropa de Caballeros” ostenta el segundo lugar de empresas dedicadas a este rubro seguido de “Curtido”.
- Por otro lado, los sectores con menor número de empresas son el “Despepite y Empaque de Algodón”, “Fabricación de Fibras”, “Acabados” y “Ropa Interior”.
- Es de importancia resaltar que el Estado de México y el Distrito Federal cuentan con un número importante de empresas de cada sector aunque el Estado de Guanajuato y el DF son las dos entidades que albergan al mayor número de empresas.
- El análisis anterior muestra la importancia de las regiones del país en el Sector Fibras-Textil-Confección mostrando el total de empresas en cada uno de los estados independientemente del tamaño de cada empresa.
- La unión de todas las actividades del Sector Fibras-Textil-Confección ratifica la hegemonía de la región central del país en cuanto a mayor número de empresas albergadas dentro de sus límites.

ESTADO	TOTAL DE EMPRESAS POR ESTADO										
	Curtidos	Fabricación de fibras	Hilado y tejido de fibras	Acabados	Despepite y empaque de algodón	Caballeros	Dama	Niños y niñas	Ropa interior	Uniformes	TOTAL
DISTRITO FEDERAL	11	8	38	11	1	103	241	31	33	46	523
GUANAJUATO	280	0	0	1	0	5	12	1	0	4	303
PUEBLA	1	3	142	19	0	19	27	1	1	0	213
ESTADO DE MEXICO	9	6	31	14	0	36	70	3	13	4	186
JALISCO	56	2	1	1	0	9	65	9	7	20	170
NUEVO LEON	1	4	0	0	0	46	82	8	0	20	161
AGUASCALIENTES	0	2	7	1	0	37	32	14	2	11	106
YUCATAN	0	2	0	0	0	51	35	9	4	3	104
TLAXCALA	0	1	43	2	0	10	1	0	0	0	57
DURANGO	0	1	0	1	1	32	7	0	0	1	43
HIDALGO	0	0	3	3	0	16	12	2	2	3	41
QUERETARO	0	3	1	2	0	9	9	1	0	3	28
CHIHUAHUA	2	0	0	0	4	7	4	0	0	3	20
COAHUILA	1	0	2	0	0	11	4	0	0	1	19
VERACRUZ	3	1	0	0	0	6	4	0	0	0	14
SAN LUIS POTOSI	0	0	4	0	0	5	3	0	0	1	13
MORELOS	1	1	3	0	0	2	2	0	0	0	9
MICHOACAN	0	1	0	0	0	0	5	2	0	0	8
TAMAULIPAS	0	0	0	1	0	4	3	0	0	0	8
SINALOA	0	0	0	0	1	0	6	0	0	0	7
BAJA CALIFORNIA	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	5
OAXACA	0	0	1	0	0	0	1	0	0	3	5
GUERRERO	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	3
CAMPECHE	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
CHIAPAS	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2
COLIMA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SONORA	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ZACATECAS	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
BAJA CALIFORNIA SUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NAYARIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QUINTANA ROO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TABASCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	365	37	276	56	9	412	630	81	63	124	2,053

**Tabla 2.3 Total de Empresas por Estado**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM, 2003

## **Comercialización de ropa en México**

Como primer punto, y para mostrar un panorama general de la situación actual del Sector Fibras-Textil-Confección en México, será importante considerar un análisis en el cual solo se contemple a las empresas con un rango de ventas superior a los 30,000 de pesos en ventas.

Sin duda las operaciones logísticas que generan este tipo de empresas son de notable relevancia no solo para la región de ubicación sino para todo el país en general, lo que las convierte en foco de estudio y a su vez punta de lanza para las empresas de menor tamaño.



**Figura 2.2 Estados con empresas con ventas mayores a 30,000**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM, 2003

ESTADO	TOTAL DE EMPRESAS POR ESTADO (Más de 30,000)										TOTAL
	Curtidos	Fabricación de fibras	Hilado y tejido de fibras	Acabados	Despepita y empaque de algodón	Caballeros	Dama	Niños y niñas	Ropa interior	Uniformes	
DISTRITO FEDERAL	10	1	46	5	0	22	18	3	8	4	117
GUANAJUATO	8	4	8	11	2	5	0	0	2	0	40
PUEBLA	1	2	17	1	0	4	7	0	0	0	32
ESTADO DE MEXICO	1	0	20	1	0	6	2	0	1	1	32
JALISCO	0	0	4	0	0	14	3	2	1	0	24
NUEVO LEON	1	2	5	0	0	11	2	0	0	1	22
AGUASCALIENTES	0	2	3	0	0	4	2	0	0	0	11
YUCATAN	1	0	2	0	0	6	0	0	0	0	9
TLAXCALA	1	0	2	0	0	4	0	0	0	0	7
DURANGO	1	0	0	0	0	3	2	0	0	0	6
HIDALGO	0	0	0	0	0	5	0	0	0	1	6
QUERETARO	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0	4
CHIHUAHUA	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	3
COAHUILA	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	3
VERACRUZ	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
SAN LUIS POTOSI	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
MORELOS	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
MICHOACAN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TAMAULIPAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SINALOA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAJA CALIFORNIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OAXACA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GUERRERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAMPECHE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHIAPAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COLIMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SONORA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZACATECAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BAJA CALIFORNIA SUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NAYARIT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
QUINTANA ROO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TABASCO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>13</b>	<b>107</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>92</b>	<b>39</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>319</b>

**Tabla 2.4 Empresas totales con ventas mayores a 30,000**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM, 2003

En la figura 2.2 y la tabla 2.4 se encuentra la distribución espacial de las empresas con ventas mayores a 30,000 dentro del territorio nacional, realizando una comparación con la figura 2.1 se obtiene los siguientes resultados:

- No existe gran variación entre el total de empresas radicadas en los estados y solo las grandes. Las empresas pequeñas radican en los mismos estados donde se encuentran las grandes.
- Los estados de México, Distrito Federal, Puebla, Querétaro, Guanajuato y Jalisco, continúan figurando con los índices más altos de empresas radicadas dentro de sus límites.
- Aún que la distribución sea casi la misma existe una variación muy significativa en la zona de la laguna. En esta ocasión la zona comprendida entre los estados de Coahuila, Chihuahua y Durango figura como una zona actividad importante dentro del sector.
- El estado de Yucatán ratifica su hegemonía en el sector maquilador en México.
- Nuevo León es el principal estado fronterizo que registran actividad importante de ventas en el sector junto con Chihuahua y Coahuila en menor grado

De todo el análisis anterior se pueden concluir los siguientes puntos:

- Los estados con mayor importancia en el sector fibras-textil-vestido ya sea por albergar un número grande de empresas, aunque sean pequeñas, o por tener dentro de sus límites las empresas más importantes en el sector son: Puebla, Querétaro, Guadalajara, Aguascalientes, Nuevo León, Yucatán, Veracruz, Durango, Coahuila y Chihuahua.
- Ahora se realizará un análisis específico sobre cuales son los nombres de las empresas importantes en cada uno de los estados antes mencionados.
- Sin duda la lista será amplia por lo que solo se presentarán a empresas que por su importancia en el sector y su volumen de operaciones son de suma importancia.

### **Comercialización de ropa al por menor**

A medida que pasa el tiempo y la oferta de trabajo disminuye existe una clara tendencia a la creación de micro empresas familiares, siendo la venta de ropa al por menor.

Según datos del SIEM el número de comercios dedicados a la venta de ropa al por menor es de 28,531; no hay que olvidar que esta cifra representa al total de comercios registrados en el SIEM, la realidad es que el número de comercios es mayor si se toma en cuenta a todos aquellos que no lo están.

<b>COMERCIO AL POR MENOR DE ROPA</b>			
<b>ESTADO</b>	<b>TOTAL</b>	<b>ESTADO</b>	<b>TOTAL</b>
JALISCO	5874	SONORA	445
DISTRITO FEDERAL	5022	BAJA CALIFORNIA SUR	423
ESTADO DE MEXICO	3256	QUERETARO	337
QUINTANA ROO	1335	TLAXCALA	334
HIDALGO	1268	BAJA CALIFORNIA	321
CHIHUAHUA	1254	ZACATECAS	315
VERACRUZ	1021	COAHUILA	297
GUANAJUATO	938	OAXACA	211
SAN LUIS POTOSI	826	TAMAULIPAS	203
MICHOACAN	658	CHIAPAS	147
AGUASCALIENTES	637	GUERRERO	141
SINALOA	586	CAMPECHE	119
NAYARIT	512	MORELOS	114
NUEVO LEON	511	DURANGO	96
PUEBLA	492	COLIMA	91
YUCATAN	481	TABASCO	86

**Tabla 2.5 Comercio al por menor de ropa**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM, 2003

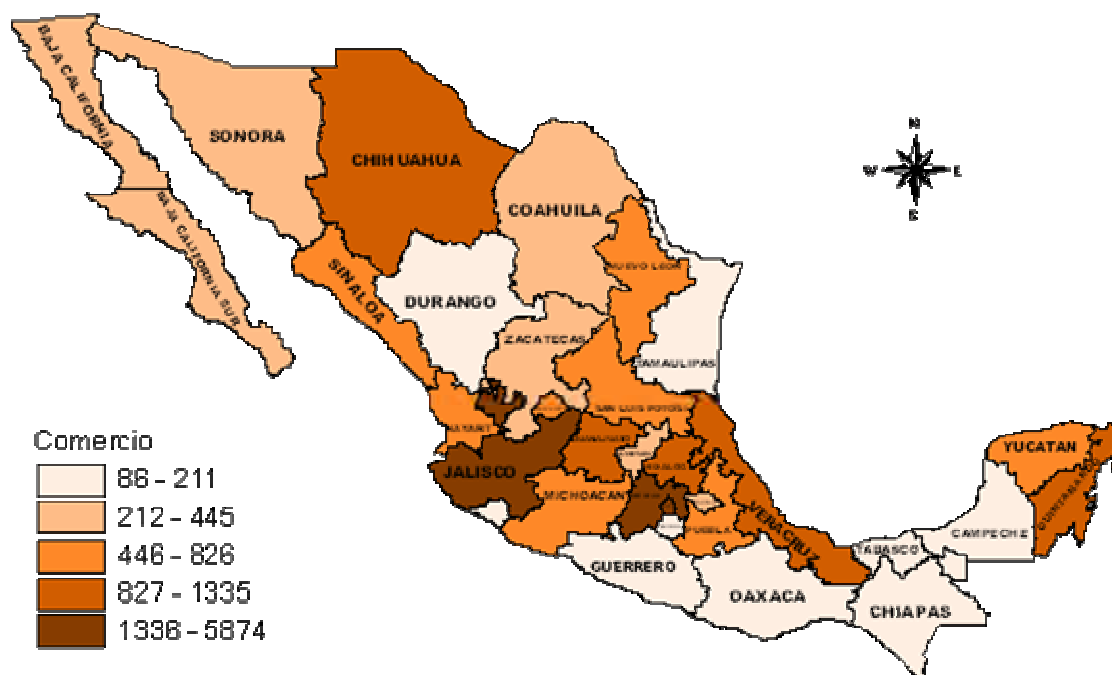
En la tabla 2.5 se presenta el número de “Comercios al por Menor de Ropa” por estado en México.

- Jalisco figura como el Estado con mayor número de establecimientos para el comercio de ropa al por menor seguido por el Distrito Federal, por una diferencia mínima.
- El Estado de México aunque la diferencia es considerable aparece como el tercer lugar de la lista.
- Quintana Roo, Hidalgo, Chihuahua y Veracruz cuentan con alrededor de la quinta parte de establecimientos de los que se encuentran en el primer lugar de la lista.
- Por lo contrario, Tabasco, Colima, Durango, Morelos, Campeche, Guerrero y Chiapas se encuentran al final de la lista con el menor número de establecimientos.
- Por otro lado, y como es de esperarse, la distribución espacial en el país de la comercialización de ropa al por menor presenta características muy diferentes a los demás sub sectores del Sector Fibras-Textil-Confección

La figura 2.3 muestra, espacialmente, que el Distrito Federal, Estado de México y Jalisco, estados del centro de la República Mexicana, cuentan con el mayor número de comercios seguidos de estados como Guanajuato, Quintana Roo, Chihuahua e Hidalgo.

Por otro lado, los estados del Sur-Este de la república como Oaxaca, Guerrero, Chiapas, Campeche y Tabasco tienen los índices más bajos del país junto con Durango y Tamaulipas al norte.

La distribución espacial de los comercios de ropa al por menor no cumple con un esquema preestablecido; la región central del país es la única que muestra tendencias claras de mayor número de establecimientos con este giro.



**Figura 2.3 Comercio al por menor de ropa**

Fuente: Elaboración propia con datos del SIEM, 2003

### ***Panorama del Sector Fibras-Textil-Confección en México***

El sector Fibras-Textil-Confección es considerado como un sector estratégico en el país, dada su importante contribución al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, así como por las exportaciones, inversiones y generación de empleo, rublos en donde este sector es sumamente representativo.

Como se observa en la figura 2.4, el Sector Fibras-Textil-Confección representa la quinta actividad industrial más importante del país. En el 2001 participó con el 1.2% del Producto Interno Bruto (PIB) total y con el 7.1% del PIB manufacturero, así como con el 17.5% del empleo y con el 2.4% de la inversión manufacturera<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Secretaría de Economía, Programa de competitividad en el Sector Fibras-Textil-Vestido.



Industria	Exportaciones			Importaciones		Balanza
	Rk	MMD	%	Rk	MMD	
Equipo eléctrico y electrónico	1	43.2	27	1	43.2	.04
Automotriz y autopartes	2	27.9	18	2	27.0	.58
Reactores nucleares, boilers...	3	23.6	15	3	17.0	6.7
Petroquímicos y minerales	4	12.6	8	4	9.9	2.7
<b>Textil y confección</b>	<b>5</b>	<b>10.2*</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>9.4</b>	<b>.76</b>
Instrumentos y maquinaria óptica	6	5.0	3	6	5.3	-.28

	MMD	Part.
<b>Textil</b>	<b>\$ 1.6</b>	<b>15.7 %</b>
Maquila	\$ 0.4	4.0 %
No maquila	\$ 1.2	11.7 %
<b>Confección</b>	<b>\$8.6</b>	<b>84.3 %</b>
Maquila	\$5.6	55.0 %
No Maquila	\$3.0	29.3 %
	<b>10.2</b>	<b>100.0 %</b>

U\$D 10.2 MMD

**Figura 2.4 Dimensión de la industria en México, 2001**

Fuente: World Trade Atlas (2003)

En el periodo de 1994 al 2002 las exportaciones mexicanas (incluyendo maquila) se incrementaron de \$2.1 millones a \$10.0 millones de dólares, de los cuales el 15.8% fue aportado por la industria textil y el 84.1% por la industria del vestido.

Además del crecimiento de las exportaciones, el propio TLCAN fomentó la integración productiva y comercial de la región, situación que incentivó a la modernización del sector, las inversiones de las empresas nacionales así como el crecimiento de la inversión extranjera directa y las co-inversiones.

### **Problemática del Sector**

Sin embargo a partir del año 2001 el sector ha enfrentado una situación crítica como consecuencia de la recesión mundial así como del incremento en la competencia internacional, derivado del ingreso de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC), así como del otorgamiento de preferencias unilaterales de EU a países de la cuenca del caribe (CBI), África Subsahariana, Pacto Andino y la recesión de EU.

Asimismo el sector ha tenido que asumir las consecuencias de la pérdida de competitividad en nuestro país, debida al aumento en sus costos de producción principalmente salariales, de combustible y energéticos, agua, apreciación del peso, etc. Aunado a lo anterior la cadena debe enfrentar los problemas derivados del creciente contrabando y la ilegalidad, por lo menos el 58% del mercado nacional de prendas de vestir se provee por medios ilegales lo que representó

para el año 2000 ventas estimadas entre 8 y 10 MMD mientras que las ventas de minoristas legales de ropa en el mismo año fueron 6.8 MMD. La alta concentración de los canales de comercialización así como la falta de procesos productivos en bienes de alto valor agregado resultado de una cultura productiva enfocada a la fabricación de productos básicos “commodities”.

Esta situación ha generado una desventaja en la producción nacional de ropa, ya que los empresas ilegales de ropa evaden costos de producción, aproximadamente el 53% en costos de producción (mano de obra), ya que un empleado de producción en empresas legales le pagan US \$2.37 por hora, incluyendo prestaciones, mientras en la industria ilegal el costo de mano de obra por empleado es US \$1.12 por hora.

### ***Desventajas***

Debido al aumento en costos de producción (principalmente salariales, combustible, energéticos, agua, apreciación del peso, etc.) la falta de técnicas de diseño y mercadotecnia adecuada, así como las condiciones desfavorables de financiamiento y la falta de apoyo gubernamental se ha minado la competitividad de este sector, lo cuál se refleja en el precio de las prendas de vestir mexicanas puestas en el mercado exterior, estas mismas pierden mercado frente a sus competidores.

Otro problema que afecta a los costos es la concentración de las empresas textiles y de confección en el centro del país. Estas empresas están concentradas en un 80% y 61% respectivamente en los siguientes estados; DF, Estado de México, Puebla, Guanajuato, Jalisco, Tlaxcala, Aguascalientes, Baja California, Sonora, Chihuahua, Durango, Saltillo, Tamaulipas y Yucatán de las cuales 883 son empresas extranjeras, y el 70% de estas empresas son productos finales.

Estas empresas compiten por los empleados ocasionando un incremento en costos, afectando así la productividad.

Algunas de las razones principales de que las empresas prefieran la zona central de país son la seguridad, la infraestructura y el apoyo/beneficio de los gobiernos estatales.

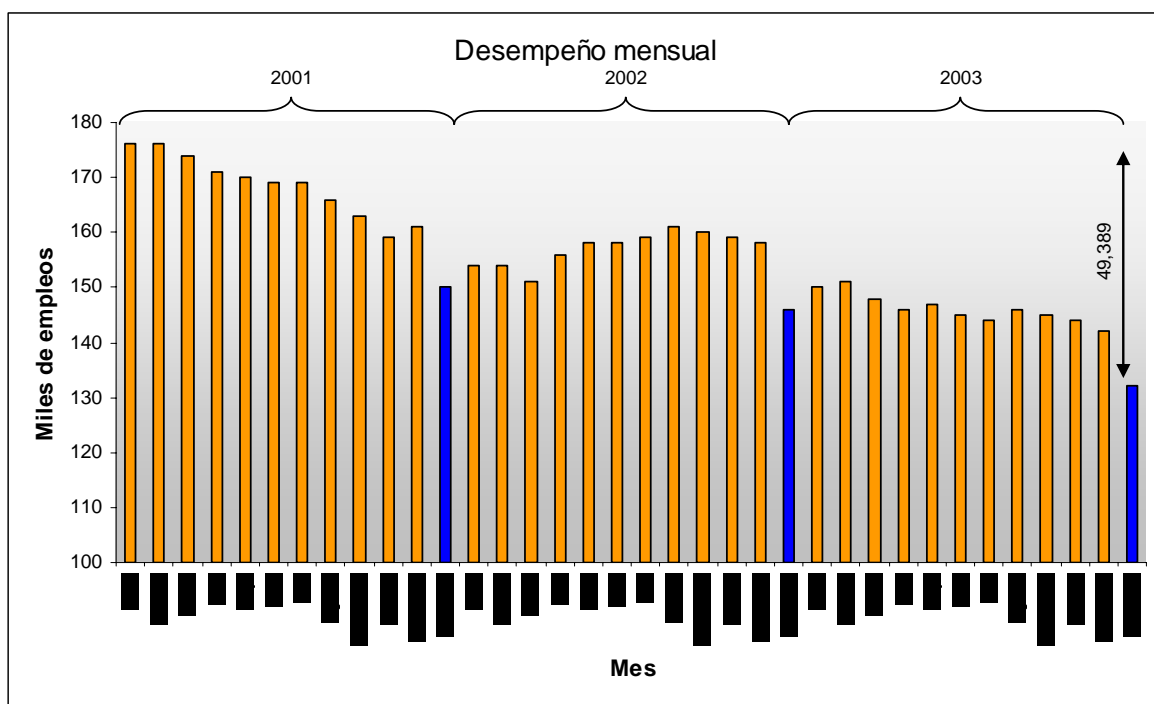
Todos estos puntos hacen que México disminuya las ventajas obtenidas por el Tratado de Libre Comercio y pierda competitividad ante el mercado y su lugar exportador a nivel mundial.

### ***Impacto en el empleo***

Sumando todos los factores el impacto se ha reflejado en el empleo y en el PIB nacional, experimentado una disminución en el PIB por 22% en un año (2000-

2001), y para el mismo período se ha afectado el empleo en la confección en 17.4%, mientras que el empleo en la industria textil disminuyó en 17% (comparando cifras del 2001 con respecto a 1997) y en la industria de las fibras con el 40% de los empleos (cifras del 2001 con respecto a 1996).

Lo anterior ha contribuido a la reducción de inversión en más capacidad y maquinaria. En el 2001 las importaciones mexicanas de maquinaria para la costura de ropa decrecieron en un 48.13% con respecto al 1999.



**Figura 2.5 Empleos en el sector Textil, 2001-2003**

Fuente: Elaboración propia con datos del IMSS

Es de resaltar que la oferta de empleos en el sector textil ha disminuido considerablemente en los últimos 3 años. En la figura 2.5 se puede observar que del mes de diciembre del 2000 al mes de diciembre del 2003, se han perdido aproximadamente 49,389 empleos dentro del sector textil.

### **Concentración de ventas**

En México, las ventas de ropa se concentran generalmente en pocos minoristas. Estos minoristas absorben el 41% de las ventas, los cuales se dividen en tiendas departamentales, especializadas y cadenas de supermercado, y se concentra en 9 minoristas.

De estos minoristas el 29.9% de las ventas es aportado por las tiendas departamentales, las cuales son Liverpool, Suburbia, Sears y Palacio de Hierro,

mientras que el 4% es generado por Zara y Aldo Conti las cuales forman parte de las tiendas especializadas y el 7.1% restante lo contribuye las cadenas de supermercados entre los cuales están Walmart, Comercial Mexicana y Gigante.

Ocasionando que las pequeñas compañías tiendan a especializarse y diferenciarse con excelentes servicios y ofertas, así como penetrar a otros nichos de mercado que no le sean atractivos a los comerciantes minoristas. (fig.36)

Por otro lado las marcas propias están penetrando en el mercado, los comerciantes minoristas minimizan las compras y lugar en piso de otras marcas dando prioridad a sus marcas propias.

### **Competidores, desventajas y fortalezas**

El crecimiento del Sector Fibras-Textil-Confección se dio principalmente por la entrada en vigor del TLCAN, donde México, además de la clara ventaja competitiva que representa su cercanía con los EU, tuvo la oportunidad de ingresar al mercado estadounidense sin las restricciones arancelarias y no arancelarias a las que estaban sujetos sus competidores.

Una vez identificadas las características de los principales mercados de nuestro país, se hace necesario conocer el perfil de sus competidores más importantes a nivel mundial, los cuales al igual que México su objetivo principal es el mercado estadounidense y el europeo.

Los principales competidores de México en confección y textiles intentan aumentar sus exportaciones a EEUU tal y como se observa en la tabla 2.6:

País	Crecimiento esperado	
	2005 - 2010	2000-2010
España	-7.1%	-8.8%
<b>México</b>	<b>-3.7%</b>	<b>-2.7%</b>
Honduras	-1.5%	-0.4%
India	6.0%	5.1%
Indonesia	6.7%	7.0%
China	9.5%	8.2%
SSA	11.2%	20.8%
Brasil	12.1%	9.8%

**Tabla 2.6 Crecimiento esperado anual de importaciones de EEUU**

Fuente: Elaboración propia con datos del "Programa para la competitividad de la cadena Fibras – Textil – Confección".

La situación de México a futuro con su vecino del norte resulta difícil de afrontar, es un hecho que los países que se posicionarán como principales exportadores hacia ese país son aquellos donde los sueldos son más bajos.

---

Para el mercado norteamericano, México tiene algunas ventajas sobre sus competidores, debido a la cercanía y la entrada en vigor del TLC, además representa el 12% de las importaciones de EU.

En las exportaciones a EU, México se posicionó en el primer lugar en el 2002 en exportación de ropa y en tercer lugar en textiles; cabe recalcar que los principales productos que exporta México a EU son pantalones de mezclilla y t-shirt.

- Proximidad al mercado Americano.
- México es considerado como fuente de proveeduría.
- Se cuenta con la infraestructura necesaria, y
- Se manejan competitivos precios puestos en EU (para algunas categorías de vestido)

Del mismo modo, a continuación se presentan algunas debilidades que tiene México frente al mercado de EU.

- Los precios puestos en EU están perdiendo competitividad.
- Aumento en la importación de prendas terminadas y disminución en la exportación.
- Débil integración de procesos productivos en la cadena de suministro.
- Alta concentración en productos básicos.
- Alto robo y piratería.
- Costos de operación más altos que las plataformas asiáticas.
- Apoyo gubernamental bajo en comparación con otros países.

Un aspecto que debe ser tomado en cuenta en la determinación de las oportunidades reales de México para ser más competitivos dentro del mercado estadounidense es el TLCAN.

Este tratado tiene busca las disminuciones progresivas de los aranceles sobre bienes textiles y de las prendas originarias de la región.

Para gozar de la preferencia arancelaria los productos deben de elaborarse a partir de hilo producido en los países miembros del TLC.

Se otorgan a hilos, telas, prendas de vestir u otros bienes manufacturados, dependiendo del Tratado, en montos determinados para cada país, dependiendo del tamaño y necesidades de su mercado. En el TLCAN dichos montos se determinaron en Kilos para hilos y en metros cuadrados equivalentes (MCE).

Para gozar de dichos privilegios se tiene que cumplir con las siguientes consideraciones:

- Las prendas de vestir deberán ser cortadas (o tejidas a forma) y cosidas o ensambladas en territorio de una de las partes, a partir de tela o hilo producido fuera de la zona

- Existe un TPL entre EU y México para operaciones de ensamble donde la tela debe cortarse en EU y la prenda ensamblada en México
- Las telas de algodón y FAS deben ser tramadas o tejidas en una de las partes, a partir de hilo de fuera de la región
- Las almohadas, edredones, etc., (9404.90) deben ser terminados, cortados y cosidos o ensamblados a partir de ciertas telas de algodón y FAS no originarias establecidas en el párrafo 4 del apéndice 6.B. del Anexo 300-B
- Los hilos de algodón y FAS deben ser manufacturados en una de las partes, a partir de fibras no originarias

### ***Exportaciones***

En este sector el principal rubro es el de prendas confeccionadas, el cuál representa el 84% de ventas externas, en donde la industria maquiladora, participa con dos terceras partes en el total de ventas.

Algunas de las principales marcas manufacturadas en México para exportación son (compañías extranjeras):

- Adidas
- Champion
- Dillars, Disney, DKNY
- Fruit of the loom
- Gap, Guess
- Handm, Hanes
- JC Penny
- Levi´s, Liz Claiborne
- Nike
- Old Navy
- Polo
- Speedo
- Tommy Hilfinger
- Wilson

La estructura de las exportaciones de productos textiles y de la confección se distribuye en tres sectores principales:

- Filamentos y fibras sintéticas,
- Otros artículos confeccionados, y
- Prendas de vestir.

En el 2001 el sub-sector de filamentos y fibras participo en el total de ventas externas con el 7% y continuo en el mismo porcentaje para el 2002, mientras otros artículos confeccionados obtuvo un crecimiento del 1% en el 2002 con respecto al 2001 (participando para este año en el 7% de las ventas totales externas), y el sub-sector de prendas de vestir contribuyo con el 77% disminuyendo al siguiente año en 2% (en el periodo 2001-2002).

Las importaciones mexicanas textiles y de la confección se concentran más del 70% en; Algodón (en sus tres variedades: fibras, hilados y tejidos), filamentos y fibras sintéticas y prendas de vestir.

Desde el 2001 se ha ido reduciendo las exportaciones e incrementado las importaciones, Esto implica que se adquiere una cantidad significativa de insumos, los cuales se transforman y se exportan como producto terminado.

Dos factores se han identificado por el cuál las exportaciones se han visto afectadas a partir del 2001; el desplazamiento de proveedores mexicanos y la desaceleración económica en EEUU.

## ***Oportunidades de desarrollo y mejoras en el Sector Fibras-Textil-Confección en México***

Este sector se enfrenta a un panorama competitivo, diversidad de marcas y precios, así como la calidad en sus productos y servicios. Por lo cuál debe responder con integración en todos los procesos y cumplir con los parámetros establecidos en distintos eslabones de la cadena productiva. Lo anterior se desarrolla en los siguientes puntos.

### ***Competitividad del Sector Fibras-Textil-Confección***

El panorama del vestido se ha intensificado en cuestiones como:

- El consumidor tiene muchas opciones donde comprar,
- Existen formatos similares ya que las tiendas departamentales y cadenas nacionales han perdido su individualidad,
- Al ofertar los mismos productos a nivel nacional tiende a una competencia en precios y promociones,
- Y por último existen múltiples canales de distribución.

### ***Parámetros de efectividad en el proceso de proveeduría.***

El minorista califica algunos parámetros para asegurar la efectividad en el proceso de proveeduría, en tres importantes puntos;

- Desarrollo del producto,
- Suministro del producto,
- Y distribución del producto.

### **Parámetros para asegurar la efectividad del desarrollo del producto.**

Algunos de los parámetros internos usados por el minorista/dueño de marca para asegurar la efectividad del desarrollo del producto son:

- El 95% de cumplimiento de calendario (prendas que cumplan fechas de entrega).
- Tiempo de creación-desarrollo del producto de 60 a 90 días (desde la concepción de la idea hasta especificaciones de producción terminadas).
- El costo de creación-desarrollo del producto sea el 2% de las ventas (todos aquellos costos en los que se incurre desde el diseño hasta el desarrollo de especificaciones, incluyendo porcentaje de ventas).
- 50% de porcentaje de éxito (número de productos llevados al mercado dividido entre el número de prototipos).

### **Parámetros para asegurar la efectividad en el suministro del producto**

Los parámetros utilizados por el minorista/dueño para asegurar efectividad en el suministro del producto son:

- Tiempos de ciclo productivo de la prenda a México de 25 a 35 días y al lejano Oriente de 40 a 60 días (tiempo transcurrido desde el corte de la tela hasta el arribo de prendas al centro de distribución).
- Tiempo de ciclo productivo de la tela de 40 a 60 días (tiempo transcurrido desde la orden hasta el arribo a la fábrica sin incluir el tiempo de desarrollo del producto).
- Y entrega a tiempo a México más del 92% y al lejano Oriente más del 96% (porcentaje de ordenes de producción recibidas a tiempo).
- Costo total de suministro de producto a México de 2 a 4%, al lejano Oriente directo de 3 a 6% y al lejano Oriente por medio de agentes de 6 a 8% (costo total de suministro dividido entre el costo total de las prendas).



- Calidad en México 2% y en el lejano Oriente el 1% ( nivel de calidad de salida- medida como el nivel de defectos esperados al recibir en distribución).
- Porcentaje de ordenes completas en México del 90 al 95% y en el lejano Oriente del 97 al 98% (porcentaje de ordenes de producción recibidas completas dentro de un tiempo esperado).

### **Parámetros para asegurar la efectividad de la distribución del producto.**

Parámetros internos usados por el detallista/ dueño de marca para asegurar la efectividad de la distribución del producto:

- Vueltas de inventario 5 a 6% (ventas divididas por el valor de inventario mensual promedio).
- Entregas a tiempo del 99% (porcentaje de ordenes del cliente enviadas dentro del tiempo esperado).
- Llenado de órdenes del 95 al 97% (porcentaje de órdenes del cliente llenas completamente).
- Exactitud de inventario 99.7% de unidades correctas (porcentaje de inventario contado y almacenado correctamente).
- Más del 90% de notificación de envíos futuros (porcentaje de envíos recibidos con notificación de envío previa).

Para cumplir con los parámetros, la calidad y competencia para este sector es necesario establecer acciones en la cadena de valor del vestido, por lo cuál la industria mexicana se enfrenta a un cambio hacia el “Paquete Completo”, el cuál le otorgará rapidez a la cadena de suministro, así como diseño en sus prendas.

### ***Paquete completo***

En la actualidad la industria mexicana es maquiladora y el reto sería llegar a ser proveedora de “paquete completo”. El cuál debe incluir todos los servicios y procesos necesarios para la elaboración de productos terminados que satisfagan las necesidades específicas de cada cliente.

### **Objetivo**

El “paquete completo” es un programa impulsado por la Secretaria de Economía por medio del programa de competitividad de la cadena fibras-textil-vestido, el cuál tiene por objetivo el producir y comercializar fibras, textiles y confecciones

que maximicen la cadena de valor mexicana, mediante la integración de insumos nacionales; basados fundamentalmente en las preferencias del consumidor, tendencias de moda en prendas y telas, necesidades de comercialización y tomando como base la acreditación, certificación y auditoría periódica de los sistemas de producción, aseguramiento de calidad y entrega justo a tiempo.

### **Elementos del “Paquete completo”**

Algunos de los elementos que componen el paquete completo son:

- **Estrategia y planeación:** Este elemento incluye la planeación corporativa, estratégica y financiera, así como la planeación de cuentas por cliente, planes operacionales y los pronósticos.
- **Desarrollo de producto:** En esta área se lleva a cabo el desarrollo de prototipos, patrones, colores, telas y avíos, así como las especificaciones técnicas, la producción de muestras, pruebas de aseguramiento de calidad, costeo inicial, establecimiento de contacto con proveedores, certificación de proveedores, identificación y manejo de recursos y compra o reservación de capacidad.
- **Administración de ordenes:** Aquí se debe recibir las ordenes de compra, crear ordenes de trabajo y de compra de materiales, dar seguimiento a las ordenes, reconciliar ordenes de compra y de telas/avíos, resurtir, aval de promesa, administrar las cartas de crédito, normalización de la tasa de cambio y protección del tipo de cambio.
- **Manufactura:** A este departamento le corresponde dar seguimiento de la producción en línea, administrar los materiales, dar seguimiento por metas y actualización del estado, dar servicios de acabado, control de calidad y administrar los defectos.
- **Aduanas:** Esta área debe hacer un proceso eficiente y rápido de importación de materiales, pre-clasificación, clasificar/certificar producto, cumplir con aduanas, pre-aprobación de aduanas, comunicarse con la autoridad en frontera, dar seguimiento a cuotas y embargos, administrar documentos de acuerdos comerciales con el extranjero.
- **Transportación:** Se encarga de la transportación multimodal, seguimiento logístico, recibo y acuse de recibo, utilización de contenedores, Transportación externa, consolidación/desconsolidación de órdenes de producción, comunicación de socios comerciales e inventario virtual.

# *Capítulo* *Tres*

La Logística, Herramienta de  
Innovación y Competitividad en las  
PyMEs



## ***La Logística, Herramienta de Innovación y Competitividad en las PyMEs***

Tradicionalmente, la logística se conceptualizó como el arte militar que estudia el movimiento, transporte y estacionamiento de las tropas fuera del campo de batalla. Ahora bien, la significación de la logística como formulación de una lógica, y en particular de una racionalización de la conducción de flujos, conduce a la aceptación moderna de la logística en la empresa como regulación de flujos físicos de mercancías.

A lo largo del presente capítulo se presentará una visión general específica de la logística, de tal suerte que ayude a definir de mejor manera la importancia de esta herramienta como arma poderosa en la innovación y competitividad en las empresas, principalmente las PyMEs.

Es de resaltar que la mayor parte de los conceptos presentados son están tomados del texto: “Administración de la Cadena de Suministros”, Segmento, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México DF, Año 3, No 17, mayo-junio; autoría del Dr. Juan Pablo Antún Callaba.

### ***Concepto de logística***

La logística empresarial puede definirse como el conjunto de procesos que tienen por objetivo la colocación, al menor costo, de una cantidad de producto en el lugar y tiempo donde una demanda existe. Entonces, la logística involucra todas las operaciones que determinan el movimiento de productos: localización de unidades de producción y almacenes, aprovisionamientos, gestión de inventarios, manejo de productos en unidades de carga y preparación de lotes a clientes, transporte y diseño de la distribución física de productos.

El enfoque de sistemas aplicado a la comprensión de la circulación conduce a la concepción de la logística como un sistema. Así, la satisfacción de la demanda es el objetivo de la construcción del sistema logístico de la empresa. La regulación de los flujos de materias primas y de productos se basa en la previsión de la demanda, el control de inventarios y la programación de la producción.

La implantación del sistema logístico contiene una estructura conducida, en general los medios logísticos como almacenes, transportes, equipo informático y de comunicaciones y otra conducente, o de gestión, en general la organización corporativa de gestión.

La logística estratégica esta siendo definida como la búsqueda de una ventaja competitiva de la firma a obtener, por medio de alianzas con prestatarios de

servicios de transporte y logística. Todo con el objetivo de satisfacer, a menores costos, mayores y mejores requerimientos de los clientes ofreciendo nuevos niveles de servicio que faciliten la conservación y la ampliación del mercado que atiende la firma.

### ***Factores que impulsan el desarrollo de la logística***

El desarrollo de la logística ha sido impulsado fundamentalmente por cambios en los consumidores, tendencias en procesos y organización de la producción, evolución en tecnologías de gestión y la dinámica del entorno socio-político-económico.

Los cambios en los consumidores que han generado mayores desafíos logísticos se refieren a cuestiones de distribución espacial y a los patrones de consumo.

Cambios en la propensión a consumir, prácticamente la eliminación de la autosuficiencia, y el énfasis en la demanda de una canasta diversificada de productos (modelos, colores, marcas, etc.) amplían y complejizan los mercados potencialmente atendibles por la firma.

Los consumidores adquieren identidad de clientes y exigen un servicio que se transforma en objetivo logístico.

Un impulso inmediato para el desarrollo de la logística deriva de la necesidad de colocar en el mercado más oportunamente y con menor costo un producto. Más aún, las estrategias de redespliegue espacial de la producción, en particular de firmas transnacionales con operación multiplanta que aprovechan ventajas competitivas ocasionales, exigen una nueva logística de reconstrucción de sistemas productivos ahora en segmentos espacialmente deslocalizados.

### ***El incremento de las utilidades***

En la firma, la logística es impulsada por un conjunto de factores entre los que destacan:

- La dificultad para disminuir los costos de producción al alcanzar topes de eficiencia productiva, situación que obliga a disminuir costos logísticos para obtener nuevos márgenes de utilidad.
- La necesidad de disminuir los costos de capital y los riesgos comerciales de los inventarios, transfiriéndolos a los distribuidores comerciales, además del empleo creciente de sistemas de aprovisionamiento del tipo “just in time” promueven una logística de “flujos ajustados” que exigen un control en tiempo “real”.

- Las acciones de Mercadotecnia, en la búsqueda de la satisfacción total de sus clientes, con productos contenidos en una gama básica o a partir de la oferta de canasta de temporada, impulsan innovaciones en las cadenas logísticas.
- Los avances en la tecnología de computadoras, su accesibilidad con equipos versátiles de bajo costo, y en la manera de usarlas en la gestión de las empresas facilitan la integración, y la simultaneidad en la disponibilidad, de datos sobre clientes, composición del pedido, localización del producto en almacenes y centros de distribución, así como servicios de transporte, sobre proveedores y canales de aprovisionamiento y sobre programación misma de la producción, impulsan una conducción logística más centralizada y una operación desconcentrada.
- La oferta cambiante de servicios de transporte y logística derivada de políticas públicas de desreglamentación, exigen una función logística corporativa más desarrollada.

La logística integrada es una única lógica que guía el proceso de planeación, asignación y control de los recursos humanos, técnicos y financieros para realizar la distribución física de los productos, apoyar el proceso de manufactura y ejecutar las operaciones de aprovisionamiento.

Un sistema logístico eficiente y efectivo permite la especialización del trabajo y la separación geográfica de las zonas de producción y consumo, potenciando la competencia en mercados distantes.

### ***Procesos logísticos clave y de soporte***

La concepción del sistema logístico se basa en consideraciones sobre el flujo de información que viniendo del mercado (el ambiente) atraviesa la empresa, y cubre los requerimientos que impone el flujo de mercancías (incluyendo el flujo interno de dinero).

El diseño de la gestión del sistema logístico se realiza según áreas de decisión, que pueden agruparse en tres marcos:

- Ejes de las políticas de la empresa
- Orientaciones estructurantes del sistema logístico sobre la organización
- Métodos y procedimientos para operaciones logísticas

### ***Los procesos clave del sistema logístico***

#### **Servicio al cliente**

- Determinación de las necesidades y deseos del consumidor
- Determinación de la respuesta del cliente al servicio que se le presta
- Establecimiento de los niveles de servicio al cliente

#### **Procesamiento de pedidos**

- Procesamiento de la interacción entre la gestión de pedidos y la de inventarios
- Métodos de transmisión y procesamiento de información sobre pedidos
- Reglas para la confección de pedidos

#### **Transporte**

- Selección del modo y medio de transporte
- Consolidación de envíos
- Establecimiento de rutas de transporte
- Gestión de la flota de vehículos de transporte (propia o terceros)

### ***Procesos de soporte del sistema logístico***

#### **Almacenamiento**

- Determinación del espacio de almacenamiento
- Diseño del almacén y de los muelles de carga y descarga
- Configuración del almacén

#### **Manejo de mercancías**

- Selección del equipo
- Procesamiento de preparación de pedidos / lotes
- Almacenamiento y recuperación de mercancías

#### **Diseño de envase, empaque y embalaje**

- Diseño en función del manejo del producto
- Almacenamiento
- Nivel de protección al producto

#### **Gestión de información asociada a las mercancías**

- Recolección, almacenamiento y tratamiento



- Análisis de datos
- Procedimientos de control

## ***Desempeño logístico y competitividad***

Un producto será competitivo en la medida que los consumidores lo prefieran sobre otros, que puedan estar considerados como sustitutos. Esta preferencia se realizará si el producto en cuestión tiene las características más favorecidas por los consumidores, su precio refleja el valor que los consumidores le asignan y es vendido en el lugar adecuado y en el momento oportuno.

Los determinantes más importantes de la competitividad de un producto son : sus características intrínsecas y las añadidas por la marca y la propaganda; los servicios complementarios y de post-venta; la forma en que es acondicionado y transportado; la condición en que se encuentra cuando es entregado al comprador; el lugar donde es entregado y la oportunidad de la entrega al comprador; la documentación comercial y legal en la transacción de comercio; y el precio y las condiciones en que éste puede ser pagado.

La competitividad siempre está referida a los lugares donde son consumidos o utilizados los productos porque es en los mercado donde se hacen las comparaciones entre ellos.

Cuando la brecha espacial y temporal entre la producción y el consumo es pequeña, los factores que más importan en la competitividad son las características y precio del producto.

Pero esta situación solo puede encontrarse en producción orientada a un reducido mercado local. Cada vez más los ámbitos metropolitanos y los sistemas de ciudades asociados a megalópolis exigen una práctica de distribución total, donde tiene una incidencia mucho mayor la forma en que se llega a vender el producto en el lugar y momento adecuados. Así, resulta clave para la competitividad del producto la “performance” de la logística. Obviamente, ésta no solo puede reducirse a una cuestión de costos sino que debe evaluarse en términos de la oportunidad en lugar y en tiempo en que se satisface la demanda de mercados, más que en el acceso a éste.

## ***Desafíos logísticos***

### ***Globalización de la economía***

La escala global que la economía, históricamente, nunca ha tenido tanto aliento como ahora, los signos son los siguientes:

- Producción para el mercado mundial
- Crecimiento de la manufactura por subcontratación internacional
- Expansión de las firmas multinacionales con base en contextos regionales
- Implantación de acuerdos de libre comercio regionales
- Derrumbe de barreras este-oeste y dominancia del patrón comunista occidental

La logística de la firma se enfrentará, cada vez más, con operaciones internacionales y será realmente la función corporativa integradora de la organización. Sofisticados sistemas de reconstrucción del proceso productivo segmentado en varias plantas y en varios países, con sistemas de mega distribución justo a tiempo para atender mercados no territorialmente conexos, será un desafío cotidiano.

### ***Crecimiento de la economía de servicios***

En los países más desarrollados la componente más dinámica en el crecimiento del producto interno bruto (PIB) es la de los servicios. Un análisis interno de la demanda de transporte revela que hay una sofisticación en los servicios anexos al transporte: más consolidación, más prácticas de distribución capilar, mejor control de flujos, mayor innovación en la penetración de algunos modos, más innovación tecnológica.

La logística, deberá aún más centrarse en servicios al cliente. Un contacto más estrecho con los clientes que rompa la barrera del espacio por medio de las telecomunicaciones (“telemarketing”, “telechopping<sup>4</sup>”, uso de números telefónicos sin cargo, empleo de sistemas de datos accesibles por Internet, etc.) es una nueva consigna logística.

### ***Revolución de la información***

En otras épocas, la logística de distribución era empujada por los productos, actualmente quién la jala es la información. Una información mejor, más depurada, más completa, más actualizada, y un mejor intercambio de ella, más instantáneo y convival, es uno de los cambios mayores en la práctica logística contemporánea:

Los sistemas de información integrados permiten el acceso en tiempo real a la información asociada a la mercancía facilitando una adecuada gestión de flujos.

El intercambio electrónico de datos (EDI; Electronic Data Interchange) elimina el papeleo de las transacciones, facilita la programación de operaciones de los agentes en los próximos eslabones de la cadena de transporte y permite “tensar

---

<sup>4</sup> Teleshopping: ventas a distancia; Tlelmarketing: estudios de mercado por sondeo a distancia; a veces, íntimamente ligados a ventas a distancia.

los flujos de producción” para satisfacer “justo a tiempo” las demandas de I mercado.

Nuevos desarrollos en “software” como los sistemas expertos brindan oportunidades inéditas para procesar “inteligentemente” la información, incorporando lo mejor de la experiencia de la firma y del “savoir faire” de consultores.

### ***Respuestas logísticas***

La logística del siglo XXI emerge en las respuestas que las empresas están dando a los nuevos desafíos.

**Innovación organizacional;** lo único que vence al tiempo es la organización... se es adaptable, si responde de manera adecuada a los cambios; caso contrario, las empresas esclerosadas mueren.

**Logística integral y gestión de la información asociada a la mercancía;** El desarrollo de la informática, en particular de las redes así como de “softwares” específicos para la gestión de operaciones logísticas y su integración a medios de telecomunicación facilita a las empresas un control eficiente del flujo de mercancías.

**Megasistemas de distribución transfronteras;** la estructuración sobre el territorio de sistemas de centros de población de envergadura ha conducido a la identificación de mercados megapolitanos.

Este comportamiento sistémico de la demanda exige una estrategia de atención específica caracterizada por una relativa concentración de los canales de comercialización que asegure normas idénticas y garantía de una canasta de bienes ofertados similar.

## ***LA INTEGRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTROS***

### ***Evolución de los enfoques logísticos***

Durante estos últimos 50 años, el alcance de la logística se ha expandido más allá de la mera actividad de transporte para abarcar una perspectiva amplia y más integrada de la administración de costos y el suministro de servicios, para un posicionamiento en tiempo y oportunidad “correctos”, según un costo “correcto”, del producto “correcto” según la demanda del mercado. El acierto radica en administrar los procesos y gestionar las operaciones que ellos implican, logrando que en cada caso el adjetivo evaluatorio haya sido justamente... “correcto”.

Desde Marco Polo, los gerentes de logística comenzaron a entender y lograr compromisos de equilibrio de costos entre áreas clave de la operación logística, como el transporte y los inventarios. Además, resultó evidente que se podía ganar una ventaja competitiva sustancial al proveer un servicio logístico de clase superior a clientes selectos, en particular, a los estratégicos.

Un detonador importante para un mejor desarrollo de las capacidades de la logística fue la reducción de los costos de la tecnología para obtener y manejar información. La actual era digital, hasta ahora, es la “non plus ultra”...

Se pueden resumir los últimos 50 años de la evolución de la Logística como sigue,

### **1950**

Descubrimiento del gran potencial de la logística integral y la conscientización de los costos totales. El enfoque de costo como estructura sistémica permitió revelar que para llegar al costo total menor, no siempre es necesario minimizar alguno de los componentes de costo. El descubrimiento del compromiso entre costos condujo a proclamar el “equilibrio costo-costo”.

### **1955**

El mejoramiento del servicio al cliente a través de un mejor desempeño de la logística fue propuesto como estrategia para generar ganancias y lograr ventaja competitiva. Ahora se trataba del “equilibrio costo - servicio”. Aunque este concepto fue introducido en los 50’s no fue hasta los 80’s cuando se usó ampliamente.

### **1965**

La logística se enfocó en un nuevo recurso, el “outsourcing”. Los beneficios del “equilibrio costo-servicio” se podían obtener integrando servicios “multi-operacionales”, brindados por empresas “operadores logísticos” (3PL o “third - party logistics services suppliers”). Este concepto fue intensificado en la práctica de los '90 con las alianzas estratégicas en logística, imprescindibles para manejar negocios globales en “retailing”, en particular cadenas franquiciadas, y en subcontratación internacional derivados de la segmentación y deslocalización +de procesos de fabricación.

### **1970**

En esta época existió un nuevo interés en la integración de las operaciones logísticas de la empresa. La reducción del costo de la tecnología de información permitió a los gerentes enfocarse más en el mejoramiento de la calidad operativa.

En esta etapa se cambiaron prácticas para el ordenamiento de pedidos “just- in-time” (JIT), es decir, una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesite, para satisfacer las necesidades de cada cliente. El concepto JIT se implantó esencialmente en procesos de manufactura, consolidándose en los sectores aeronáutico y espacial, automotriz, y electrodomésticos

### **1985**

En esta etapa cambiaron las prácticas para el ordenamiento de pedidos; el enfoque del JIT alcanzó al consumidor final con las estrategias QR (“quick response”) y ECR (“efficient consumer response” ); se buscaba una entrega precisa con la cantidad exacta, cuando y donde se necesite, para satisfacer las necesidades de cada cliente. Los grandes distribuidores comerciales, en particular las tiendas por departamento y los supermercados, impulsaron estos esquemas, ante las restricciones de espacio en anaqueles de venta y la diversificación del “mix” que sus proveedores ofrecían al consumidor final. Esto generó que de la noche a la mañana se elevaran las expectativas del servicio operativo. También los Gerentes de Logística comenzaron a medir y reportar el desempeño operativo en términos financieros, en particular midiendo el desempeño de la logística por generación de ganancias, por reducción de capital de trabajo, etc.

### **1995**

Se desarrollaron relaciones muy cercanas con los clientes, sobretodo con los denominados “clientes estratégicos” y se dio más énfasis a establecer alianzas con los proveedores; todo con el afán de aumentar el control logístico total sobre la empresa. Esta necesidad creció debido a la globalización del mercado y la producción.

Las necesidades y capacidades de los proveedores de materiales y de servicios, y en especial de los clientes se incorporaron a la planeación estratégica de la empresa, y se consagró la necesidad del Plan Estratégico en Logística.

También en esta época se descubrió que en el enfoque de negocios había que reemplazar las actitudes de competencia por las de colaboración y cooperación, a todo lo largo de la cadena de suministros.

### **2000**

Existe una clara conciencia de la necesidad de realizar un cambio en el management para poder afrontar con éxito la administración logística de la cadena de suministros

## ***Cambio en el management logístico***

Hoy en día los desafíos logísticos más difíciles tienen que ver con los procesos de integración dentro y fuera de la empresa.

Todo proceso de integración logística revela que las dificultades para la integración inter-funcional están en las mismas estructuras organizacionales, en la responsabilidad efectiva de los inventarios, en las prácticas de compartir información y en la naturaleza de los sistemas de medición del desempeño.

Para satisfacer los nuevos objetivos de desempeño, el proceso logístico debe integrar todo el trabajo necesario y, obviamente evitar el que no sea necesario. El trabajo interno relacionado con la logística de la empresa por un lado, debe ser coordinado, y por otro integrarse operativamente, todo a lo largo de la cadena de suministros.

El desafío del cambio en el management logístico consiste en “reinventar” el proceso logístico que actualmente se aplica en la empresa.

A nivel operativo, es importante para los Gerentes de Logística identificar y compensar deficiencias: debe existir una integración y cooperación interfuncional en la gestión de las operaciones de los procesos logísticos, desde la procuración de los insumos hasta la entrega de los productos con el nivel de servicio al cliente establecido.

## ***Cadena de Suministros***

La cadena de suministros es el conjunto de procesos para posicionar, e intercambiar materiales, servicios, productos semiterminados, productos terminados, operaciones de post-acabado logístico, de post-venta y de logística inversa, así como de información, en la logística integrada que va desde la procuración y la adquisición de materia prima hasta la entrega y puesta en servicio de productos terminados al consumidor final. La administración de la logística de la cadena de suministro es la ciencia y la práctica de controlar estos intercambios, monitoreados por la información asociada, en este proceso logístico.

En la planeación estratégica de la cadena de suministro, no sólo se considera el consumidor final - persona o empresa que usa un producto o servicio ya sea para uso personal o como un componente para crear otros productos- sino que debe tenerse en cuenta también a los clientes intermedios como los distribuidores y los minoristas.

Todas las empresas están de un modo u otro en una cadena de suministro, dado que no son autosuficientes en un mercado cada vez más especializado.

La selección de proveedores, combinado con los clientes, crean el núcleo de la cadena de suministro de una empresa. La tecnología juega un papel importante, al facilitar la integración con los clientes, así como con proveedores de materiales y servicios; la revelación arquetípica radica en los conceptos “B2B” y “B2C” del e-commerce.

Existe consenso del potencial beneficio de relaciones más integradas derivadas de una administración consciente de las cadenas de suministro. Los esfuerzos compartidos entre los actores en la cadena de suministros conducen a una mayor satisfacción del consumidor final y al mismo tiempo eliminan duplicidad de operaciones y desperdicio de recursos.

### **Esquema conceptual de la cadena de suministros**

Un simple esquema conceptual (Figura 2) revela los flujos y los contextos, donde radica la mezcla de capacidades necesarias en la empresa para integrar la logística de la cadena de suministro:

- La creación del valor en la integración de la cadena de suministro se logra mediante una orquestación simultánea de cuatro flujos críticos.
- Para facilitar un efectivo y eficiente flujo en la cadena de suministro, se tienen que integrar contextos relacionados con la operación, la planeación y control, y el comportamiento administrativo.

### ***La cadena de suministros como sistema de flujos***

#### **Flujo del Valor del Producto-Servicio**

Representa el “movimiento” del valor agregado desde el proveedor de materias primas hacia los consumidores finales.

El valor del producto se incrementa a través de modificaciones físicas, envasado, proximidad física al mercado, postacabado logístico para una adaptación del producto al consumidor, servicio de soporte en ventas y post-venta, y otras actividades que incrementan la “deseabilidad” del producto desde el punto de vista de los consumidores finales

#### **Flujo del Posicionamiento en el Mercado**

Involucra la información concerniente a las ventas y al uso del producto, que facilita la planeación de la cadena de suministros; pe. Requerimientos de adaptación del producto al cliente, datos del punto de venta, consumos a nivel de consumidor final y status de inventario de almacenes

Cabe señalar que el flujo de colocación del producto en el mercado debe proveer la estructura para soportar la gestión de la postventa, incluyendo reclamaciones. Transparentar este flujo facilita a los actores en la cadena de suministro visualizar la oportunidad (cuándo) y la localización (dónde) del consumo del producto. Recuérdese que tanto la planeación como la operación se sincronizan mejor cuando todos los actores tienen una comprensión común de la demanda y los patrones de consumo.

### **Flujo de Información**

Es el intercambio bidireccional de datos de transacciones y “status” de inventario entre actores/socios en la cadena de suministros (pe: pronósticos de ventas/compras, planes promocionales, órdenes de compra, validación de pedidos, aceptación/crédito de pedidos, información de inventarios, información de envíos -“tracking & tracing”-, facturas, pagos y requerimientos de surtido). Actualmente este flujo está cada vez menos basado en papeles, y , es más de carácter electrónico.

### **Flujo de Efectivo**

Generalmente es en sentido inverso a las actividades de valor agregado; aunque en situaciones que involucran promociones y rebajas fluye en la misma dirección que los productos.

La velocidad del flujo de efectivo y el nivel de la utilización de activos son básicos para el desempeño logístico.

## ***La integración de la cadena de suministros a través de un sistema de contextos***

Para implementar una efectiva y eficiente integración de la cadena de suministros se debe actuar sistémicamente en tres contextos: el operacional, el de planeación y control, y el “relacional” del management

### **El contexto operacional**

Las operaciones derivan de la estrategia “pull” de atención al mercado: un proceso de surtido de pedidos y de las reposiciones a través de toda la cadena de suministros. Una operación efectiva requiere coordinación tanto dentro de la firma como entre los diferentes actores/socios en la cadena de suministros; es decir, en este contexto operacional la integración es esencialmente interna, con los clientes y con los proveedores.



La integración con el cliente se construye sobre el objetivo de crear “intimidad” con el consumidor final, y conduce a una ventaja competitiva en la medida que se identifiquen los requerimientos logísticos específicos de cada segmento de los clientes

La integración interna se focaliza en la coordinación de los procesos dentro de la empresa relacionados con procuración de recursos y materias primas, fabricación y distribución física hacia los consumidores finales.

En relación a la integración interna muchas firmas han realizado esfuerzos sustanciales, pero existen aún muchos “gaps” e incongruencias: es frecuente que la Gerencia de Logística tenga una mejor integración con los proveedores que con las Gerencias de Compras, de Producción y de Marketing...y otras veces la Gerencia de Compras tiene mejor integración con proveedores que con las Gerencias de Logística, de Producción y de Marketing...! Obviamente la falta de integración interna se vincula a una estructura organizacional tradicional, y a medidas de desempeño que hacen énfasis en el trabajo “funcional” y no en procesos “cross-funcionales” y en “team” que son los que realmente soportan la satisfacción del consumidor.

La integración con proveedores se focaliza en las actividades que crean lazos estrechos con socios en la cadena de suministros, de manera que se establezcan flujos compactos y a ritmo con las actividades de trabajo/manufactura internos a la firma. La empresa debe realizar una adecuada mezcla de procesos cerrados internos y abiertos hacia los proveedores que le permitan satisfacer las expectativas cada vez más ampliadas de la demanda de los consumidores. Alcanzar un desempeño líder en el contexto operacional exige que la empresa se focalice en el consumidor, mejore constantemente el “matching” entre los niveles de proceso y funcional, y alcance una coordinación inter-organizacional con los proveedores de bienes y servicios.

### **El contexto de planeación y control**

El contexto de planeación y control se refiere al diseño, la aplicación y la coordinación de información para mejorar los procesos de compra, manufactura, surtido de órdenes y planeación de recursos. Implica el acceso a bases de datos que permiten compartir información apropiada y dedicada entre los agentes participantes en la cadena de suministros. Además, en las firmas líderes, implica sistemas de soporte a la toma de decisiones para la utilización de la capacidad de producción, de la infraestructura y del equipamiento –propio y de terceros- para operaciones logísticas en general, y de los inventarios.

La tecnología de información y los sistemas de mediciones del desempeño, a través de la cadena de suministros, son la base de la planeación y el control de las operaciones integradas; la excelencia operativa sólo es soportada por

capacidades de planeación integrada y por mediciones adecuadas, lo cual implica, asociar tecnología al control del desempeño total de la cadena de suministros.

La integración de tecnología de información, e indicadores de medidas de desempeño, debe permitir un monitoreo interno y la realización de un “bechmarking” del desempeño a nivel funcional y de procesos no sólo dentro de la firma sino esencialmente a todo lo largo de la cadena de suministros. Como cada empresa es única, cada una debe definir, operacionalizar y monitorear standard comunes definidos previa y adecuadamente. Obviamente, es necesario crear en la firma y sus socios en la cadena de suministros una cultura de management inter-organizacional

### **El contexto “relacional” del management**

Las relaciones efectivas de management son esenciales para la integración de la cadena de suministros. La implementación exitosa de estrategias de integración se basa sobre la calidad de las relaciones de negocios establecidas entre los actores/socios en la cadena de suministros. Como los gerentes en general han sido formados para manejar relaciones de competencia más que de cooperación, es necesario un cambio en los sistemas de incentivos para alinearlos a través de toda la cadena de suministros. No existen situaciones idénticas y por ende no hay recetas para un efectivo management de la integración de la cadena de suministros; sin embargo, ciertos principios parecen básicos, ya sea tratando con los clientes como con los proveedores de bienes y servicios: a) especificar roles, b) definir lineamientos para compartir ganancias y riesgos, y para resolver conflictos, y c) establecer que información deberá compartirse

### **A manera de cierre**

La Administración de la Cadena de Suministros es el desafío de las organizaciones en este siglo XXI. En esta oportunidad la Dirección de Logística está adquiriendo una visibilidad de la integralidad de los procesos de la empresa y sus socios en la cadena de suministros, que la reposicionan: la logística es ya un proceso de sourcing y compras y un proceso de reconstrucción de la fabricación segmentada y deslocalizada, y se está imbrincando en un proceso de mercadotecnia, comercialización y ventas como soporte clave del nivel de servicio a clientes y estrategia extrema para agregar valor al producto para satisfacción, y fidelización, del consumidor final.

## ***La logística en las PyMES***

Una empresa invierte diariamente tiempo (y dinero) en actividades dedicadas a planear, llevar a la práctica y controlar el movimiento y almacenamiento de recursos (materias primas, productos terminados y en proceso, información, etc.).

Estas actividades se dan a través de la LOGÍSTICA, que incluye todas las actividades, funciones y procedimientos que permiten que los materiales se conviertan en productos entregados y consumidos por el cliente final de forma eficaz y a costos efectivos.

Los Procesos Logísticos (PL) incorporan desde la recepción de los pedidos, su procesamiento, gestión de inventarios y almacenes, compras, envase, empaque y embalaje hasta la ingeniería del producto.

Si la logística de una empresa y por ende de su cadena de suministros no está integrada, los resultados finales presentan problemas como: fallas en entregas, inventarios excesivos, ciclos largos, pronósticos inexactos, baja productividad e incumplimientos.

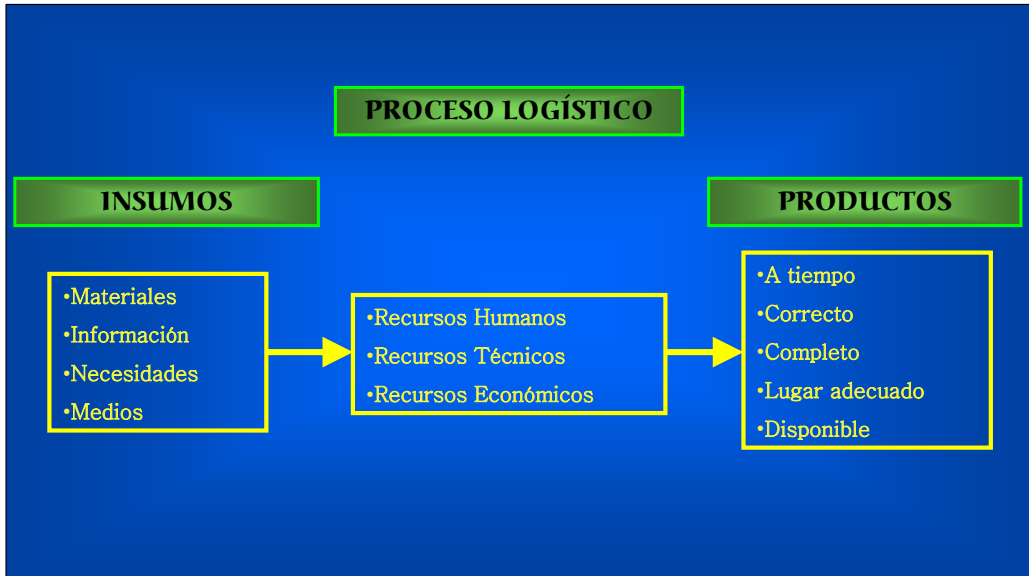
En México los costos de logística (sin considerar el costo de los inventarios) se estiman en 13% del valor de las ventas, 25% más que el gasto equivalente en los Estados Unidos y 70% superior al del Reino Unido. Estos altos costos se explican parcialmente porque los empresarios no ponen suficiente atención en ellos<sup>5</sup>.

Actualmente dentro de una empresa, las necesidades pueden ser de índole interna (aprovisionamiento de bienes y servicios para garantizar el funcionamiento de la empresa), o externas (la satisfacción del cliente). La logística recurre a varias actividades de "Know How" que participan en la gestión y control de flujos físicos de informaciones así como de medios.

Un proceso logístico se podría representar de la siguiente manera (figura 3.1)

---

<sup>5</sup> Fuente: Santiago Macías H\*; Coordinador general de COMPITE; 2004  
<http://www.compite.org.mx/Articulos/logisticapyme.pdf>



**Figura 3.1 Modelo para la implementación de la logística en la pequeña empresa a través de índices de control**

Fuente: Elaboración propia con datos de Logística global: una estrategia corporativa; LEM Gisela Viridiana Trujillo Ortiz; <http://www.gestiopolis.com/>

La característica para operar con éxito una organización basándose en la implementación de una logística global son: el equilibrio estratégico entre la oferta y la demanda basado en los objetivos globales de las empresas y, particularmente, el hecho de que se basa en un enfoque de sistemas que privilegia la rapidez en la transferencia y en la accesibilidad de información a través de todas las barreras funcionales<sup>6</sup>.

La función logística está evolucionando hacia nuevos modelos organizativos. Las empresas se desenvuelven en la actualidad en un nuevo escenario económico, caracterizado por la globalización de la economía, que ha transformado radicalmente la forma de concebir y poner en marcha las estrategias empresariales y, por extensión, la gestión del área de Logística.

Para dar respuesta a las exigencias del nuevo escenario económico, las empresas han desarrollado, en el ámbito de la gestión logística, nuevas herramientas y tecnologías y nuevas formas de organización de la distribución física.

La Respuesta Eficiente al Consumidor (ECR) y las avanzadas tecnologías de información, como EDI, son las principales herramientas y tecnologías introducidas en la gestión logística. Su implementación permite a las empresas dar respuesta a las demandas de un mercado cambiante, mediante el tratamiento eficiente de la información de mercado, en un contexto de integración, colaboración entre proveedores y distribuidores.

<sup>6</sup> Logística global: una estrategia corporativa; LEM Gisela Viridiana Trujillo Ortiz; <http://www.gestiopolis.com/>

Por medio de fórmulas, como el ECR (Respuesta Eficiente al Consumidor – Efficiency Consumer Response), se establecen nuevas formas de concebir las relaciones entre fabricantes y distribuidores, que tienen por objeto maximizar el servicio al consumidor, y por ende, optimizar los resultados de ambos. Estas formulas se basan en los registros electrónicos de la información, que proporcionan los consumidores en sus actos de compra. Esta información permite agilizar los pedidos, adaptar los surtidos al perfil y gustos de los consumidores, reducir los stocks improductivos y en definitiva, hacer más flexible la cadena logística.

En el ámbito de la Distribución Física, se están generalizando nuevas estrategias, que buscan agilizar y flexibilizar los procesos. El Transporte Multimodal, los sistemas de producción Just in Time, las Unidades de Transporte Multimodal (UTI) y la creación de Plataformas Logísticas son los mecanismos más relevantes en este sentido.

### ***Cómo la logística puede ayudar a las Pymes***

A este respecto se puede plantear algunas recomendaciones útiles que ayuden de manera integral al mejor funcionamiento de la empresa basándose en la logística:

Diseñar un procedimiento para la preparación de pedidos para clientes internos y externos, reduce los incumplimientos tanto en calidad como en plazo de entrega.

Administrar todos sus inventarios, comenzando por la materia prima (comprar solo lo que se va a usar en un plazo prudente, una gran oferta que almacenará hace que al final el costo de ese insumo se eleve).

Realizar regularmente pronósticos, ajustarlos conforme varían las condiciones reales. ¿Cuánto de la capacidad de carga de sus vehículos está usando?, en México el transporte de carga es utilizado a menos del 60% por falta de sistemas de estiba. La capacidad del transporte de una compañía puede y debe ser considerada una estación más en el ciclo de producción; ¿Sabe usted qué recorrido hacen sus camiones para entregar la mercancía?, es usual que en las empresas no se disponga de información sobre la localización y posible hora de entrega (Se lo llevó la camioneta, seguro le llega hoy) un sistema simple de comunicación, acompañado de una eficiente asignación de rutas puede ser suficiente y los clientes lo aprecian grandemente.

Poner atención a las siguientes interrogantes: ¿Conocen los diseñadores de empaques las necesidades de los clientes y las capacidades de carga y transporte de la empresa?, ¿Alguna vez han visitados la planta de producción propia y la de los clientes? Su desconocimiento puede estar provocando ineficiencias en la cadena.

No hay que olvidar que siempre, en cualquier negocio, se busca la entera satisfacción del cliente, tanto por su preferencia por el producto y que tenga una diferenciación en este, es decir, que tenga algo que lo haga más atractivo y novedoso que los productos de la competencia, tratando de mantenerlo en precios competitivos, otro tipo de atractivo sería mantener un óptimo servicio al cliente.<sup>7</sup>

### ***Cómo la logística puede ayudar al Sector en cuestión***

Recapitulando, hasta el momento se ha analizado como la logística es una muy buena herramienta, que puede producir ventajas competitivas, entre las cuales se pueden mencionar primero que nada la optimización en la producción o artículo, así como consecuencia poder ofrecerlos a precios competitivos.

Lo que busca la logística ha sido siempre el de superar la segmentación para tratar las cosas dentro de su globalidad. Hoy en día las posibilidades técnicas se han incrementado, específicamente las relacionadas con la informática misma que trata la información de manera más ágil. Representa, además, un potencial de progreso importante, para dominar mejor la cadena de valor, incluso más allá de las fronteras de valor<sup>8</sup>.

En esta sección se hablará de las necesidades del sector en cuestión a lo largo de la cadena de suministros, es decir, desde que se realiza el aprovisionamiento de los insumos, la producción, la distribución y la comercialización. Cabe señalar que durante estos procesos los materiales o productos estarán expuestos a un constante movimiento, mismo que puede ser producto de la tercerización de los procesos.

### ***Factores nocivos para el sector textil***

Como primer punto se hará mención a los factores nocivos para el sector textil, en general, mismos que estarán presentes a lo largo de la cadena de suministros, específicamente durante el almacén y el movimiento de las materias primas y los productos terminados.

Es de resaltar que las principales características de un tejido son: la tenacidad y la flexibilidad. Es por ello que el grado de deterioro de las fibras textiles se mide precisamente por el grado de resistencia a la tracción y a la flexión. Generalmente, este tipo de material es de naturaleza orgánica.

---

<sup>7</sup> García Ruíz, JG; (2005) "Logística una herramienta en los negocios"; Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente en Guadalajara.

<sup>8</sup> Michel Journet, 2004).

Las causas comunes del deterioro de los tejidos son la luz, las temperaturas extremas, el oxígeno, la humedad, la contaminación atmosférica, los insectos y los microorganismos.

Las condiciones atmosféricas de calor y humedad fomentan el desarrollo de seres vivos dañinos como las larvas de polillas y escarabajos, y de ciertos microorganismos como los mohos. Todos ellos proliferan en la oscuridad, el calor y la quietud, creando manchas y perforaciones que afectan el aspecto de las prendas.

La humedad también es capaz de intensificar la acción destructora de la luz, que de por sí resulta ser un fuerte agente degradante de los tejidos, al provocar su debilitamiento y decoloración. Bajo su influencia se pueden producir una serie de reacciones que reblandecen y debilitan las fibras, debido a la rotura de las largas cadenas de moléculas que son, en última instancia, las responsables de la resistencia. También es frecuente que acuse la decoloración de los tintes.

La aparición de manchas por lo general está asociada a la producción de ácidos, enzimas y pigmentos de los hongos y bacterias durante sus procesos de metabolismo.

Una prueba fehaciente del efecto negativo de la luz y la humedad sobre los materiales textiles, lo constituye la sorprendente mala apariencia que presentan algunas prendas que han permanecido guardadas durante largo tiempo en la oscuridad y humedad en un cajón durante una temporada.

Es por lo anterior que la logística juega un papel muy importante dentro de sector en cuestión. Se recomienda actuar sobre el sistema logístico de manera que homogenice los recursos en vía de una optimización del rendimiento de los mismos tomando en cuenta, en todo momento, los factores que afectan de manera directa o indirecta a los productos.

La logística ayuda, entre otras cosas, a mejorar los tiempos de distribución, optimización del espacio de embalajes y medios de transporte o para perfeccionar las condiciones ambientales propicias para la indumentaria, sino también para facilitar al operario el trabajo cotidiano.

Gracias a la información presentada en los puntos anteriores es que la logística ha demostrado ser una herramienta útil e indispensable en las actividades diarias de cualquier empresa.

El verdadero obstáculo es el de plantear una serie de soluciones que sean acordes y coherentes al tamaño de la empresa (PyMES); independientemente del volumen de mercancías que se manejen, canales de comercialización utilizados, nichos de mercado al que se quiere llegar, entre otros.

Definitivamente, cada solución debe estar diseñada a la medida; tan flexible como se desee o se requiera; con tiempos de vigencia a corto, mediano o largo plazo; asumiendo tantos riesgos como se esté dispuesto.

La toma de decisiones dentro de las PyMES, sector poco privilegiado por los avances en el global logistic management, será muy difícil. La resistencia al cambio provocará fuertes discusiones entre los principales actores, de tal suerte que el planteamiento de las soluciones, en principio, deberá ser lo más sencillo posible, aunque con grandes alcances.



# *Capítulo* *Cuatro*

Metodología para la Identificación de  
Estrategias de Innovación en la  
Gestión Logística en las PyMEs



## ***Metodología para la Identificación de Estrategias de Innovación en la Gestión Logística en las PyMEs***

### **Introducción**

El método para la obtención del conocimiento denominado científico es un procedimiento riguroso, de orden lógico, cuyo propósito es demostrar el valor de verdad de ciertos enunciados.

El vocablo método, proviene de las raíces: meth, que significa meta, y odos, que significa vía. Por tanto, el método es la vía para llegar a la meta.

Método y metodología son dos conceptos diferentes. El método es el procedimiento para lograr los objetivos. Metodología es el estudio del método<sup>9</sup>.

Por lo tanto, en el capítulo siguiente se explicará la metodología utilizada en la presentación y análisis de los casos de estudio seleccionados en esta investigación.

Debido a características propias de la investigación, y de los casos de estudio seleccionados, se presentará como herramienta de análisis una metodología adecuada a la actividad que se esté tratando.

Dicho lo anterior, esta investigación propondrá herramientas adecuadas en materia logística y de management, específicamente. La unión de estas ideas tendrá como objetivo proporcionar algunas herramientas para mejorar la competitividad de cualquier empresa PyME dedicada a la comercialización minorista de ropa.

### ***Metodología general para la identificación de estrategias de innovación en la gestión logística en las PyMEs***

Este estudio fue realizado con base en la integración de las siguientes consideraciones:

- Técnicas de exploración, recopilación, análisis de significados y contexto para el análisis de estudios anteriores existentes tanto en documentos escritos como digitales, independientemente de la institución o dependencia que lo haya realizado.

---

<sup>9</sup> <http://www.aibarra.org/investig/tema0.htm>

- Análisis estadísticos y de valoración cualitativa para la identificación de empresas líderes en la comercialización de productos innovadores.
- Técnicas estadísticas y de valoración cualitativa para identificar empresas con canales de comercialización y nichos de mercado con innovación importante en sus procesos logísticos.
- Identificación de empresas con bajos niveles de innovación logística a lo largo de la cadena de suministros con el objetivo de identificar nichos de oportunidad.
- Técnicas de consulta en entrevistas abiertas basadas en las actividades relacionadas a su cadena de suministros para ejecutivos o personas responsables de procesos de transporte y logística en empresas seleccionadas para Casos de Estudio.
- Técnicas de consulta en entrevistas abiertas, para ejecutivos responsables en la comercialización de prendas de vestir para Casos de Estudio.
- Técnicas de observación en visitas a mercados informales de ropa (Tianguis) con altos niveles de producción y distribución al menudeo por pequeños productores regionales.

Es importante señalar que gran parte del análisis presentado en esta investigación tuvo como base el “Estudio de Gran Visión de Logística: Estrategias de desarrollo de la logística y el transporte de cargas para la competitividad sectorial en México” realizado por el Instituto de Ingeniería de la UNAM a petición de la Secretaría de Economía (2004).

### ***Actividades a realizar en el estudio***

Exploración (identificación, revisión y análisis) de los Estudios ya realizados disponibles sobre la logística en México.

Exploración (identificación, revisión y análisis) de los Estudios ya realizados disponibles sobre el sector Fibras-Textil-Confección en México.

Revisión de las propuestas metodológicas de estudios, con aspectos similares a los dos puntos anteriores, disponibles, realizados en México y en otros países

Diseño de una propuesta metodológica para proponer las Estrategias de Innovación en la Gestión Logística de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), específicamente en el “Comercio Minorista de Ropa”.

Definición del contenido mínimo de información del estudio y de los estudios de caso contenidos en éste.

Formulación de guiones para caracterizar Prácticas Logísticas Empresariales en los estudios de caso.

Caracterización de los productos y procesos de operación logística en las empresas.

Definición de los “puntos más importantes” a abordar en las entrevistas con las diversas empresas seleccionadas.

Definición conjunta de “nichos de oportunidades” en el caso de estudio.

### ***Metodología para la identificación y elección de los casos de estudio***

A continuación se describe la metodología utilizada para la elección de los casos de estudio que integrarán el documento:

Búsqueda y obtención de información, en general, de empresas líderes en el eslabón “comercialización minorista de ropa”. En este caso, la búsqueda puede ser en cualquier tipo de fuente de información, tales como: documentos escritos o virtuales (Internet); ya sea documentos oficiales, de divulgación o trabajos de tesis.

Análisis de los posibles casos de estudio, para conocer la existencia de información “necesaria y suficiente” para garantizar la aportación necesaria a la investigación.

Pre selección de posibles casos de estudio en base a los resultado obtenidos en los puntos anteriores.

Elaboración de trabajo de campo hacia algún o algunos puntos de venta, oficinas corporativas, centros de distribución o almacenes de las empresas seleccionadas con el objetivo de obtener la mayor información posible sobre sus actividades de trabajo.

Redacción, análisis e interpretación de la información de los casos de estudio.

### ***Metodología de análisis a seguir en los casos de estudio.***

La metodología de análisis de los casos de estudio se realizará, de manera similar, para todos los casos de estudio, basándose las actividades propias de la cadena de suministro, independiente al sector, sub sector, rama o eslabón del que se trate.

Los puntos más significativos en esta sección se enuncian a continuación:

Redacción de los antecedentes históricos de la empresa, así como su vocación, nicho de mercado al que se especialice y canal de comercialización utilizado.

Como punto siguiente, se analizará, de manera puntual, las actividades de la cadena de suministros.

En la Figura 4.1 se muestran las actividades de la cadena de suministros que se tomaron en cuenta para el análisis de los estudios de caso.

Es de resaltar que no se dispone de la misma cantidad de información para todos los casos, ya que algunos de ellos serán producto de entrevistas directas con ejecutivos de las empresas, otros, provendrán del análisis de artículos publicados en documentos, revistas empresariales o vía Internet.

Acto seguido, se analizará, de manera sencilla, el servicio al cliente ofertado por las empresas a los clientes en aspectos como valor agregado, conocimiento de la demanda, satisfacción total, etc.

Elaboración de un análisis minucioso sobre los problemas de la empresa a lo largo de las actividades de la cadena de suministros. Se presentarán comentarios de las posibles causas que generan esta problemática. Es de resaltar que dichos problemas no necesariamente son identificados como tales por las empresas, en este caso, se hará una labor de consultoría por parte del estudio.

Finalmente, se presentará un breve comentario sobre la visión logística de “paquete completo”.



**Figura 4.1 Cadena de Suministro Global**

Elaboración propia

### ***Metodología de análisis a seguir en el mercado informal***

Como parte complementaria a los estudios de caso se integrará al presente documento casos especiales de empresas familiares dedicadas al comercio minorista de ropa en sitios como el “Tianguis de Mayoristas” ubicado en el municipio de Chiconcuac, Estado de México, en la zona oriente de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Es de resaltar que los casos a los que se hace referencia “no serán considerados como casos de estudio” solo servirán como herramienta en la comparación con empresas de prestigio<sup>10</sup> en la implementación de actividades “innovadoras” identificadas en estas últimas.

Debido a la poca disponibilidad de compartir información de los empresarios del mercado informal es que se dividirá el análisis en dos partes. Como primer punto se analizará a los dos grandes grupos de fabricantes predominantes en el “Tianguis de Chiconcuac” los cuales son:

- Fabricantes y comerciantes de prendas elaboradas con mezclilla
- Fabricantes y productores de blusas

El segundo grupo estará integrado por algunas de las empresas de mayor éxito que integran dicho tianguis. Su elección no responderá al tipo de producto que comercialicen o a las actividades que realice antes de la comercialización de la mercancía, la cual puede ser: fabricante, revendedor, detallista o distribuidor comercial.

<sup>10</sup> En este caso se hace referencia a los “casos de estudio”.

Como es de esperarse, el análisis de los dos grupos de casos será de manera distinta, a continuación se presenta la metodología seguida en el primer caso.

Identificación de las actividades relacionadas con los proveedores y aprovisionamientos.

Identificación de las actividades relacionadas con la producción

Análisis de la manera en que elaboran, o no, sus pronósticos de demanda.

Análisis de la distribución y comercialización, e

Identificación de las actividades relacionadas con la logística inversa

Además, se llevará a cabo un estudio detallado sobre el servicio al cliente ofertado por estos grupos de productores. En este caso se incluirán las siguientes actividades:

Confiabilidad,  
Calidad,  
Flexibilidad,  
Capacidad de respuesta, y  
Costo

En lo referente a las actividades relacionadas al segundo caso de análisis, debido a la poca disponibilidad de información, el análisis se llevará a cabo de manera mucho más sencilla. A continuación se describe la metodología de análisis de manera detallada:

Análisis general de las actividades de la empresa. De manera sencilla se explicará, sin seguir una metodología, la forma en que realiza sus labores de “comercialización” en su(s) punto(s) de venta ubicado(s) dentro del Tianguis de Chiconcuac.

Análisis de las actividades referentes al servicio al cliente ofertado.

Identificación de factores que hacen “ganadoras” a las empresas seleccionadas frente a sus competidores directos.

### **Metodología a seguir en la identificación de problemas en los casos de estudio y el mercado informal**

Para este caso, el análisis se llevará a cabo en dos grandes grupos: los casos de estudio y las empresas establecidas en el mercado informal. Cabe señalar que dicho análisis se llevará a cabo de la misma forma para ambos casos.



La metodología de análisis en la problemática de los estudios de caso y el mercado informal se describe a continuación:

Análisis de los proveedores

Análisis de las actividades relacionadas con la producción

Identificación de la problemática relacionada con la distribución comercial



# *Capítulo*

# *Cinco*

Presentación de los Casos de Estudio  
Seleccionados para la Identificación de  
Oportunidades de Innovación en las  
PyMEs



# ***Presentación de los Casos de Estudio Seleccionados para la Identificación de Oportunidades de Innovación en las PyMEs***

## **INTRODUCCIÓN**

Este capítulo presentará los criterios seleccionados, mismos que serán la base, para la elección de casos de estudio en la realización de la presente investigación.

Adicionalmente, se incluirá la lista de empresas seleccionadas como casos de estudio. También será posible encontrar el diseño de la “Estructura de los Documentos Resumen de los Estudios de Caso”.

De igual manera, se presentará la metodología de evaluación de los estudios de caso, con la finalidad de conocer la posición en que se encuentran dentro del Sector Fibras-Textil-Confección. Específicamente, la principal aportación del capítulo será la de “identificar las perspectivas de crecimiento y mejora de sus actividades, a lo largo de la cadena de suministros, frente a un mercado globalizado, cada vez más competitivo”.

## ***Casos de estudio***

### ***Criterios de selección***

Los principales puntos que se consideraron, para la selección de estudios de caso, se enuncian a continuación:

- Revisión de información existente sobre el sector. Análisis del perfil del sector, en particular usando indicadores tales como “tamaño por número de empleos”, “número de unidades económicas” y “ventas totales”.
- Identificación de empresas del sector líderes y/o innovadoras con base en los siguientes puntos:
  1. Posicionamiento en el mercado,
  2. Tamaño,
  3. Imagen hacia el público,
  4. Importancia dentro del Sector Fibras-Textil-Confección,
  5. Mercadotecnia realizada,
  6. Canales de distribución utilizados para la comercialización,
  7. Nichos de mercado, y
  8. Tipos de productos manejados

- Balance entre tamaños de empresas.
- Balance entre las diferentes localizaciones identificadas (principales regiones con mayores índices de ventas en la república).
- Ubicación geográfica de los comercios, basándose en la pre-selección realizada en los puntos anteriores.

Con base a la información presentada, se puede definir, a la zona centro de la República Mexicana, como la región idónea para seleccionar casos de estudio, adecuados a los alcances de esta investigación.

Es de resaltar que: de la lista de posibles empresas a visitar, su tamaño, en términos de sucursales, cobertura, nivel de inventarios y nivel de ventas, aproximado; servirán como factores de decisión, en la elección definitiva de los estudios de caso. La razón se debe a que la presente investigación tiene como objetivo, mostrar una imagen general de la realidad del “comercio de ropa al por menor”, en los diversos nichos de mercado existentes en este país

Una vez establecidos los criterios de selección, explicados en la sección anterior, se procederá a identificar, y contactar, los que, posteriormente, serán los casos de estudio.

Dentro de los alcances de la investigación, se tiene planeado hacer una comparación entre actividades realizadas por las distintas empresas seleccionadas, por lo que seleccionar casos de estudio, de empresas micro, pequeñas y medianas (todas consideradas como PyMES) sería la situación ideal para identificar “actividades innovadoras y relevantes” en la comercialización de ropa al por menor. De tal suerte que la aportación de este estudio tenga repercusiones reales; con objetivos alcanzables y con soluciones económicas adecuadas.

Dicho lo anterior, se presentarán los casos de estudio, los cuales son:

- Deportes Martí
- Operadora LOB
- Megaoutlet
- BIA Concepts
- ZARA
- Tianguis de mayoristas

Cabe mencionar que, las entrevistas a las empresas, antes mencionadas, se lograron gracias a la valiosa colaboración de sus ejecutivos. Es de resaltar que en el caso de “Operadora LOB” el contacto se hizo gracias al Instituto de Ingeniería<sup>11</sup>.

Los casos correspondientes a las empresas: “Megaoutlet y BIA Concepts”, fueron tomados de la tesis de maestría de Rodolfo Hernández Casanova<sup>12</sup>.

A manera de aclaración, el análisis de la cadena de suministros, de los casos de estudio, se realizará de acuerdo a las actividades propias de la cadena de suministro, las cuales son: diseño del producto, suministro, producción, demanda/pronósticos, distribución y logística de reciclaje (en el caso de existir).

A continuación se presentan las entrevistas, completas, que se realizaron a las empresas.

---

<sup>11</sup> Estudio de Gran Visión de Logística: Estrategias de Desarrollo de la Logística y el Transporte de Cargas para la Competitividad Sectorial en México. Instituto de Ingeniería, UNAM; 2004

<sup>12</sup> Hernández R, (2002), tesis de maestría.

## **DEPORTES MARTÍ**

### **Antecedentes**

Deportes Martí, es una empresa con orígenes familiares. Actualmente se encuentra posicionada como la tienda de deportes, de ventas al por menor, más grande del país.

Dentro de las unidades de negocios, que actualmente integran a la firma, se encuentran las siguientes: 70 tiendas Martí, tiendas Martí Soccer (especializadas en artículos relacionados al Fútbol Soccer) y 12 centros Sport City; todos ellos ubicados en las principales ciudades del país.

Es importante mencionar que, de las 70 tiendas Martí, 28 de ellas se encuentran ubicadas dentro de los límites espaciales de la Zona Metropolitana del Valle de México; el resto de sus tiendas, se encuentran distribuidas en ciudades importantes del país como: Guadalajara, Cancún, Puebla, Acapulco, Toluca, Cuernavaca, León, Jalapa, Villahermosa, Torreón, Monterrey, Mérida, Veracruz y Querétaro.

Deportes Martí, es uno de los principales distribuidores comerciales de ropa deportiva en México; su principal negocio es la compra de productos deportivos, por mayoreo, para posteriormente comercializarlos al por menor. La firma enfoca sus esfuerzos a nichos de mercado medios y altos, lo que hasta el momento les ha resultado un negocio muy rentable.

Deportes Martí, fue fundada hace 60 años, por un empresario mexicano: "Alejandro Martí"; hasta hace tres años, en que se fundamentaron las actividades de la empresa en el departamento de logística, mucho de su funcionamiento se realizaba de forma tradicional<sup>13</sup>, situación que limitaba el adecuado desarrollo de la empresa.

Debido al esquema de trabajo (familiar), con el que se fue desarrollando la empresa; muchas de sus actividades cotidianas, hasta el momento, no son las idóneas, si se toma en cuenta el criterio costo-beneficio.

Con la mayor valoración del departamento de logística, se modificó de fondo la manera de manejar el negocio. A la fecha, todas las actividades, realizadas por Deportes Martí, se fundamentan en el departamento de logística; con lo que se intenta elevar los niveles de utilidades, con resultados positivos, en este periodo de tiempo.

---

<sup>13</sup> Se le nombra forma "tradicional de funcionamiento" a todas aquellas empresas, cuyas actividades son realizadas, de la forma en que siempre se han venido haciendo, desde sus inicios, sin poner atención en los adelantos en el management o la logistics.



“Basar las actividades de la empresa en un solo departamento no es sencillo”, según palabras del ejecutivo de Martí, al cuál se entrevistó; pero, “hasta el momento la empresa va por buen camino, debido a los resultados obtenidos a la fecha y las expectativas de mercado a corto, mediano y largo plazo”.

Las principales marcas, que maneja Deportes Martí, en sus puntos de venta son: Nike, Adidas, Reebok y New Balance; todas ellas, en líneas de productos tales como: ropa deportiva, calzado, aparatos para ejercitar, campismo y productos para deportes acuáticos.

Con su nueva forma de manejo del negocio Deportes Martí ha logrado abarcar una nueva gama de productos, mejorando el servicio al cliente en aspectos como: calidad, variedad de productos, flexibilidad, tiempos de respuesta, costos y confiabilidad. Estos puntos se abarcarán con mayor detenimiento a lo largo del caso de estudio.

### **Cadena de Suministro**

En la Figura 5.2 se presenta un esquema del funcionamiento de la cadena de suministros de la empresa “Deportes Martí”.

1. Los directivos de la empresa se reúnen, con sus similares de otras empresas (sus principales competidores en el país). El objetivo de estas reuniones, es conocer las nuevas líneas de productos, que las marcas, antes mencionadas, proponen para la siguiente temporada. En ese momento, cada uno de los directivos, de las distintas empresas, elige una gama de productos, de las líneas que le hayan gustado, sin tomar en cuenta la cantidad que de prendas que les interese adquirir.

Es de resaltar que: las juntas de pedidos se realizan con 6, 9 o 12 meses de anticipación a la entrega de los productos, por parte de los fabricantes; por lo que, las compras son realizadas basándose en la especulación del departamento de compras, quién es el encargado de la realización del presupuesto de compras, de la siguiente temporada, con el que trabajarán durante los próximos 6, 9 o 12 meses.

Una vez que se seleccionan los nuevos productos, para la siguiente temporada, que las empresas están dispuestas a adquirir; se pasa al siguiente punto: “la negociación de las cantidades de los pedidos”.

Una vez que las empresas fabricantes, reúnen los pedidos a nivel nacional, se dirigen a corporativo (generalmente ubicado en los Estados Unidos de Norte América, en estados como: New York, California...). En estos sitios, se suma el total de los pedidos, a nivel mundial, de cada uno de los productos que exhibieron, en las distintas pasarelas mundiales. Es importante resaltar que, si la demanda mundial no cumple

con las expectativas del fabricante, éste último no producirá el producto en cuestión. Para que el producto sea fabricado, la demanda a nivel mundial, tendrá que ser de cuando menos un millón de unidades del mismo tipo.

2. Una vez que se conoce la producción para la próxima temporada (de todos los productos que sobrepasaron el millón de prendas requeridas por los vendedores), tanto Deportes Martí como sus competidores, afinan una cifra tentativa de compra. Se le llama cifra “tentativa” por que no siempre se cumple, debido al riesgo de cancelación de pedidos, vigente hasta este momento<sup>14</sup>.

El paso siguiente será, afinar el pedido, una vez que se conoce la demanda real a nivel mundial. Deportes Martí esta obligado a ajustar su pedido, basándose en la producción real. Según palabras del ejecutivo: “Estamos obligados a acabarnos el presupuesto asignado para la próxima temporada”.

Aún así, proveedores como Niké, no siempre cumplen al 100% con lo estipulado en los pedidos de compra, por lo que una vez que llega la mercancía al Centro de Distribución (CD); se revisan los faltantes; mismos que generalmente ajustan un 25% del pedido original. Inmediatamente después se vuelve a dar la negociación, del presupuesto restante. Cabe mencionar que no se cancela la cifra de compra, lo que se hace es pedir más de la mercancía que Nike tenga disponible.

---

<sup>14</sup> Es importante señalar que las transacciones con productores nacionales, tales como: Atlética, Cruceiro o Garcis; los pedidos son realizados con mucho menor tiempo de anticipación, por lo que la flexibilidad es mayor.

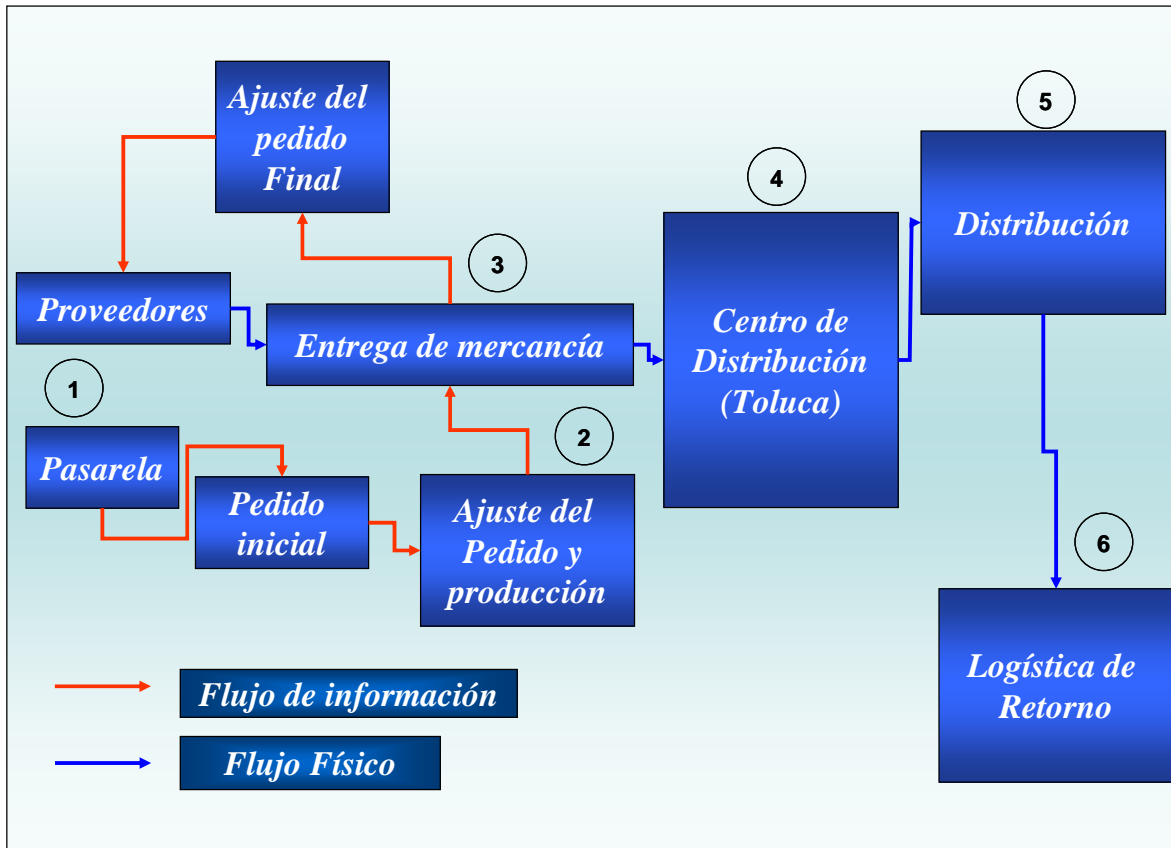


Figura 5.2 Esquema de funcionamiento de Deportes Martí

Elaboración propia

3. Una vez que los pedidos son colocados en el Centro de Distribución de Martí, ubicado en la Ciudad de Toluca, Estado de México. Los costos de transporte, a partir de ahí, van por cuenta de Deporte Martí; antes de eso, corren por cuenta de los proveedores. Es de resaltar que el precio acordado productote cada producto, incluye el costo de transportación hasta su Centro de Distribución.

Es de resaltar que, la mercancía que recibe Deportes Martí, de Estados Unidos, llega por las ciudades de Nuevo Laredo y Matamoros; la proveniente de Asia, entra el país por el puerto de Manzanillo; y la de origen europeo, lo hace utilizando el puerto de Veracruz. Cabe mencionar que el 30% del total de la mercancía que maneja Martí la adquiere mediante importadores.

Deportes Martí, maneja alrededor de 35 proveedores, nacionales e internacionales, de los cuales, cada uno maneja un número muy grande de Sku's<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Stock Keeping Unit. Artículo o producto el sistema reconoce y hace distinguible de los otros.

4. Deportes Martí, no revisa la mercancía, que llega de los productores, a su Centro de Distribución. El hacerlo de esta manera implica que se eleven, considerablemente, los costos de manejo de mercancía. El proceso que sigue se describe a continuación:
  1. Una vez que llega la mercancía, se procede a pesar el empaque, el cuál contiene cierta cantidad de mercancía, de la que se conoce su peso aproximado.
  2. Si varía el peso de los empaques, de acuerdo a las especificaciones del proveedor, entonces se abre, dicho empaque, para revisarlo en ese instante. Cabe mencionar que este procedimiento está enfocado a identificar que la cantidad de productos esté correcta, dejando a un lado, por el momento, los colores, tallas y modelos.
  3. El principal objetivo de revisar la mercancía, de esta manera tan sencilla, se debe a que los costos de la revisión corren por cuenta de Deportes Martí, por lo que se deberá garantizar que sean los mínimos posibles.
  4. Si “no” varía el peso del empaque, de lo estipulado por el proveedor, entonces se permite la entrada al CD, sin mayores contratiempos.

Cabe mencionar que existe una clasificación de confiabilidad de entrega, para los proveedores, misma que los obliga a ser más eficientes día con día.

Deportes Martí, actualmente no cuenta con un registro exacto del nivel de inventario que posee en su CD. Esta situación se debe a que la mayor parte de la mercancía, que reciben, será revisada, detenidamente, hasta el momento en que llega a los puntos de venta. Hasta estos sitios es donde se revisarán los atributos no contemplados en el CD, tales como: talla, color y modelo. Este mecanismo permite colocar los productos en los puntos de venta lo más rápido posible.

Gracias al sistema EDI (Electronic Data Interchange) que manejan los encargados de los puntos de venta, es que se posee una gran visibilidad total del inventario existente (o que debería existir, tanto en el CD y los demás puntos de venta, de acuerdo a lo que han solicitado a los proveedores). Esta situación les permite poseer un gran flujo de información a lo largo de la cadena de suministros, mejorando así los flujos de mercancías, además de lograr un incremento en las ventas y disminución de inventarios.

Es de resaltar que a raíz de la aparición del departamento de logística, cuatro años atrás, se tercerizó<sup>16</sup> el manejo del CD. Antes de eso, no existía ningún tipo de diseño en el layout, del CD, acarreando consigo un incremento considerable en los costos asociados a esta actividad, reduciendo la eficiencia en todas las operaciones de la empresa.

Cabe mencionar que la empresa encargada de la administración del CD es: "Grupo SID", la cuál radica en el Estado de Querétaro; dentro de sus principales actividades, se encuentra, el control y gestión de los inventarios dentro del CD, así como el flujo de las mercancías.

Gracias al buen manejo de inventarios, que últimamente se ha venido dando, se ha logrado, en estos tres años, la asombrosa cifra de .02% de pérdidas en inventario, además de contar con la certificación ISO 9000.

En el futuro, uno de sus principales proyectos, de Deportes Martí, es el de tercerizar, o subcontratar, la logística internacional, con la empresa MARKS LOGISTICS (ML). La principal función de ML será revisar la mercancía desde el país de origen, con lo que se planea evitar embarcar, de forma incorrecta las mercancías, disminuyendo así los costos en la logística de reciclaje. Ya que de acuerdo al esquema actual, la mercancía en mal estado ó incorrecta, no puede ser devuelta al proveedor, aunque exista la posibilidad de negociación, que de cualquier forma no les permite obtener la utilidad esperada.

1. El transporte, para la distribución de las mercancías, también se encuentra tercerizado, en este momento. Al trabajar bajo este esquema, permite, a Deportes Martí, disminuir activos, innecesarios; además de aumentar el flujo de embarques hacia los puntos de venta y con esto mejorar el servicio al cliente, además de disminuir los niveles de inventarios en los puntos de venta.

Una situación que resulta apremiante comentar, se refiere a la frecuencia con la que se abastecen, en la actualidad, los puntos de venta; situación que cambió drásticamente, al modificarse, no solo los criterios de distribución, sino los criterios de comercialización en los puntos de venta. Dicha transición no fue sencilla, debido a que los gerentes de ventas les resultaba difícil entender que, entre más mercancía tenían en los puntos de

---

<sup>16</sup> Tercerizar. Subcontratar a externos alguna parte de las actividades de la cadena de suministros.

venta, mayores eran los inventarios acumulados, y por consiguiente se incrementaban los riesgos de obsolescencia de mercancía.

Para la distribución de mercancías se manejan dos tipos de vehículos, los cuales son: camioneta 3 ½ de 25m<sup>3</sup> y tractocamiones de 48 pies, todos ellos con sistema de posicionamiento global vía satélite.

En el departamento de distribución y abastecimiento, existen proyectos a futuro, para su mejoramiento; en este momento, trabajan en un estudio para medir la factibilidad de utilizar el ferrocarril, en la ruta de Matamoros al DF (estación de Pantaco), al ser más rentable y seguro (debido a los robos).

2. Una vez que la mercancía es puesta en tienda, será exhibida por un lapso de dos meses, como mercancía de línea. Esta regla se sigue en toda la mercancía de línea, excepto aquella que es considerada como promoción (artículos de mundiales, copas del mundo, eventos especiales, etc.)

Al término de este lapso, la mercancía será comercializada mediante un esquema PUSH, poniéndola en oferta con el 20 al 50% de descuento, dependiendo del artículo y el tiempo que lleva en tienda.

Después, se deja pasar otro lapso de tiempo, y si la mercancía no es vendida se pasa a las bodegas de descuento, donde se coloca solo mercancía que posee descuentos especiales a costos muy bajos.

Cabe mencionar que no toda la mercancía que está en las bodegas de descuento proviene de los puntos de venta, alguna de esta mercancía llega directamente de los proveedores, que por problemáticas en su cadena de suministro, les fue imposible colocarla a tiempo en el mercado, situación que provoca que se comercialice, directamente con los compradores mayoristas, a precio de descuento.

Es importante resaltar que Deportes Martí cuenta con un flujo importante de información, a lo largo de su cadena de suministro, misma que está disponible para cualquier empleado de la firma y que vuelve más eficiente las operaciones dentro de la empresa.

A continuación se presenta un ejemplo del manejo de los recursos dentro de Deportes Martí: si un cliente llega a una tienda

y pide algún producto, que se encuentra en otra tienda; el vendedor deberá evaluar la posibilidad de ir por la prenda y traerla, a una hora acordada con el cliente. Los gastos de transporte son cubiertos por la empresa (boleto del metro, importe del micro, etc), de tal suerte que se impide, en la medida de lo posible, la pérdida de una venta, y por consiguiente, el incremento de los inventarios.

### **Servicio al Cliente**

El servicio ofrecido por Deportes Martí, a sus clientes, se está mejorando de manera importante; como ejemplo de lo anterior, se tiene que cuando existen eventos especiales, importantes, se atiende de manera inmediata la demanda de los productos oficiales, independientemente de la distribución a los puntos de venta que se tenga planeada en ese momento.

### **Problemática en la Cadena de Suministro**

La falta de integración con los proveedores con la empresa les perjudica de sobremanera, ya que al no manejar el mismo esquema logístico, les provoca que las operaciones se retrasen y se incrementen los costos.

La poca flexibilidad que tienen con los proveedores para el pedido de productos los perjudica notablemente. Como la mayoría de los pedidos se realizan con 6, 9 y 12 meses de anticipación, la especulación es mayor. Lo anterior trae como consecuencia que de llegar los artículos con diferentes especificaciones a las requeridas en la orden inicial, provoca que la posibilidad de los cambios sea prácticamente imposible

### **Visión logística del “Paquete Completo”**

Al ser distribuidores comerciales no existe esta visión.

## **OPERADORA LOB**

### **Antecedentes**

Empresa fundada en 1970, siendo inicialmente una boutique de ropa para caballero, con el nombre de “Londres Boutique”. Su lugar de inicio se ubica en el centro de Guadalajara, posteriormente, una vez abiertos tres puntos de venta más, se inicia la línea para dama, conformándose, entonces, Operadora Lob.

Actualmente Lob es una empresa que diseña, fabrica y vende ropa de moda, en 67 puntos de venta nacionales propios y 2 en Costa Rica, siendo la ZMVM su mercado más importante.

De acuerdo con los entrevistados, su nicho de mercado va dirigido a damas y caballeros, de entre 15 y 40 años, de nivel socioeconómico medio y medio alto. Asimismo, Operadora Lob, saca cada tres meses una colección completa, en otras palabras, su principal objetivo es crear una tendencia en la moda en México. Para lo anterior, Lob, tiene un departamento de moda, mismo que se actualiza constantemente en pasarelas como: ferias y shows internacionales de moda; en lugares como; New York, Asia y Europa.

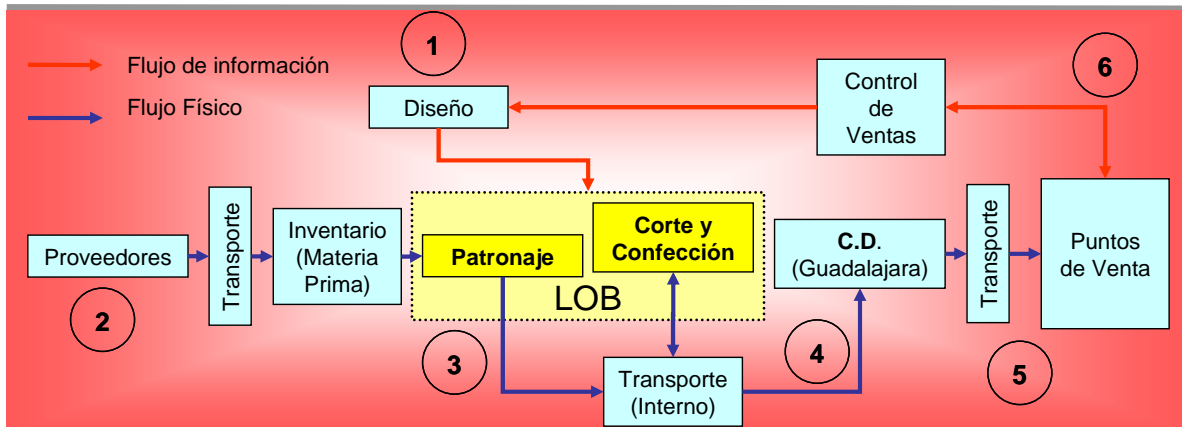
Cabe aclarar que, a cada tienda Lob, ingresan 50 productos diferentes a la semana (sku's).

La mayor estrategia de la empresa, radica en dominar totalmente el canal de distribución, es decir, ellos venden sus diseños en tiendas propias, dejando de lado las franquicias, ya que un elemento importante para la empresa es el control total en el servicio al cliente. Tal es el caso del diseño de la tienda, el entrenamiento a vendedoras, así como la ubicación de sus productos dentro del punto de venta; tomando en cuenta el set de accesorios que la empresa busca impulsar en el mercado.

Según los entrevistados, LOB contrata a maquiladoras de la región, haciendo que en un momento dado, 4000 empleados estén trabajando en sus modelos al mismo tiempo.

En la Figura 5.3 se presenta un esquema del funcionamiento de la Operadora Lob. La explicación detallada de la cadena de suministro se redacta, específicamente, en la siguiente sección.





**Figura 5.3 Esquema de funcionamiento de Operadora LOB**

Fuente: Elaboración propia con datos de Hernández, R (2002), Tesis de Maestría

## Cadena de Suministro

1. La base de la empresa, es su departamento de diseño, el cual viaja a diferentes exposiciones y ferias en el mundo, para conocer la vanguardia de la moda. Con base en esta información, el departamento de diseño, adecua (tropicaliza) dichas ideas a lo que ellos creen funcionarían en el mercado nacional, con lo cual sacan un diseño propio. Estos diseños preliminares se ajustan en reuniones entre el departamento de diseño y la dirección general con la finalidad de sacar una colección definitiva. Una vez diseñada la colección se establece un número aproximado de prendas que se van a confeccionar, con lo cual giran los pedidos de la tela requerida y avios a sus proveedores.
2. Los insumos utilizados por la empresa son el 90% de importación (Corea, Taiwan, Colombia, Brasil y Estados Unidos) siendo solamente el 10% nacionales. Es importante señalar que las telas solicitadas para la colección son recibidas 3 meses después.
3. Una vez recibida la tela, se realiza el patronaje de la colección en sus instalaciones de Guadalajara. Tanto las telas como el patronaje son enviados con flota propia a los distintos proveedores de maquila, ubicados principalmente en el DF, Puebla, Aguascalientes y Guadalajara, los cuales realizan el corte, confección y en su caso el teñido de las prendas.
4. Alrededor de 2 o 3 meses después de entregadas las telas a sus maquiladores las prendas regresan a Guadalajara, al centro de distribución de Lob, completamente terminadas a través de su transporte. Una vez en este lugar se integra un mix adecuado para cada una de los puntos de venta.

5. El transporte del producto terminado se lleva a cabo a través de una flota propia, cuando se trata de destinos cercanos (Morelia, DF, Toluca) y a través de paquetería son enviados a destinos más lejanos, ya que para la empresa la rapidez es importante dentro del mercado de la moda. Cabe aclarar que todos los movimientos que la empresa realiza directamente a sus puntos de venta son custodiados ya que en el pasado sufrieron diversos robos, lo que implica mayores costos.
6. Es importante señalar que cada semana a cada punto de venta son distribuidos 50 productos diferentes, los cuales son enviados en cajas acondicionadas para transportar tanto prendas dobladas (lo cual representa 90%) como colgadas (10% restante).
7. Una vez en las tiendas, el comportamiento de las ventas se monitorea a través de un sistema de cómputo que genera reportes semanales, en los cuales se especifica por producto la cantidad vendida. El tiempo máximo que una prenda puede estar en el punto de venta es de un mes, tiempo en el cual es rematada con descuentos de hasta 70%.

### **Servicio al cliente**

Como se ha venido mencionando, el servicio al cliente que ofrece la empresa “es” su razón de ser. El diseño y la manufactura de sus productos, el tiempo de vida de las mercancías, así como su manejo de inventarios son diseñados con el único objetivo de: “satisfacer las necesidades de sus clientes”. Adicionalmente, el manejo de imagen de los puntos de venta y la capacitación del personal se realizan a conciencia, de manera exacta de tal suerte que sean factores de decisión en la preferencia de los consumidores.

### **Problemática en la Cadena de Suministro**

Se recordará que, en cuanto a insumos, la proporción es del 90% proveedores internacionales y 10% proveedores nacionales. Esta situación se debe, principalmente, a que dentro del país no produce telas con el diseño y calidad con los requerimientos necesarios de la empresa.

Operadora LOB reconoce, como su problema más grave, la falta de competitividad en la que se ve inmersa. Los elevados costos de los insumos, a nivel nacional, agudizan este problema al no estar a la par con los precios de los insumos a nivel internacional.

Ante esta situación, LOB y otros empresarios han impulsado, dentro del gobierno y el sector al que pertenecen<sup>17</sup>, una propuesta de ley. Esta iniciativa pretende

---

<sup>17</sup> Sector “Fibras, Textil y Confección”.

eliminar los aranceles a todas aquellas telas, en las que se compruebe, la limitación para fabricarlas dentro del país.

Otro problema que ha elevado los costos de la firma es la inseguridad que se vive en el Distrito Federal, lo que a provocado que los empresarios opten por la contratación, permanente, de custodia para los vehículos encargados en la distribución de mercancías a los puntos de venta. Más allá de lo que implica el monto económico, el daño que se genera, por esta situación, afecta directamente al servicio al cliente, además de la pérdida de tiempo y dinero que provoca la tramitología con las autoridades.

La firma también mencionó que tanto el puerto de Manzanillo como el Aeropuerto de la Ciudad de México resultan muy complicados, en relación a los trámites aduanales con los que hay que cumplir, aunado a las revisiones a las que son sujetos por importar mercancía asiática, principalmente.

### **Visión logística del “Paquete Completo”**

Operadora Lob posee una clara visión del paquete completo. Están concientes de la importancia que genera poseer el “control total” de las operaciones a lo largo de su cadena de suministros.

## **MEGAOUTLET**

### **Antecedentes**

Megaoutlet pertenece a un grupo de cinco tiendas, ubicadas dentro del Centro Histórico de la Ciudad de México (CHCM). Todas ellas controladas por un mismo dueño. Cabe mencionar que, cada uno de estos establecimientos posee un nombre y un segmento de mercado distintos. En general, se puede afirmar que el conjunto de tiendas se dedican a la comercialización de “ropa para dama y adolescentes”.

Megaoutlet es un negocio dedicado a la venta de ropa juvenil, específicamente fuera de temporada o con defectos (también llamados: saldos y discontinuados”).

El establecimiento se encuentra ubicado sobre la Av. José Ma. Izazaga, dentro de la zona con más actividad económica, en lo que se refiere a la industria de la indumentaria dentro del CHCM.

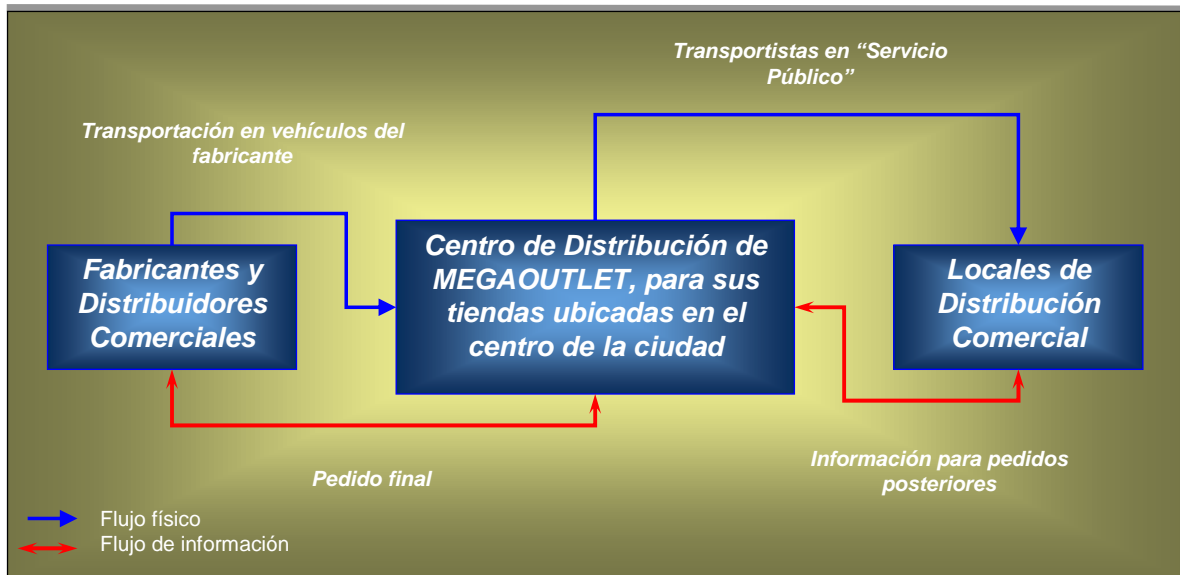
Por su ubicación, Megaoutlet se ha visto orillado a implantar estrategias de diferenciación en el mercado. Actualmente, se dedica a la comercialización exclusiva de marcas conocidas a nivel internacional, tales como: Calvin Klein, Pepe Jeans, Mossimo y Perri Ellis.

Lo anterior proporciona a Megaoutlet una ventaja competitiva frente a sus competidores; específicamente aquellos que se encuentran ubicados a su alrededor, dentro del CHCM. A diferencia de Megaoutlet, ellos, comercializan mercancía única, en el sentido de que ésta puede ser ropa de marca propia o ser distribuidores exclusivos de diferentes fabricantes.

Otra ventaja que posee Megaoutlet es su carácter de “outlet”. Situación que les permite ofrecer, al cliente, atractivos descuentos, los cuales van desde el 20% al 80% de su precio normal, en boutiques de prestigio o tiendas especializadas.

### **Cadena de suministro**

En la Figura 5.4 se presenta el esquema de funcionamiento de la firma.



**Figura 5.4 Esquema de funcionamiento de Megaoutlet**

Fuente: Elaboración propia con datos de Hernández, R (2002), Tesis de Maestría

1. El abastecimiento comienza cuando los dueños de la empresa cuestionan, mediante juntas programadas, a los encargados de las tiendas sobre las posibles reposiciones de inventario, para el periodo siguiente. Cabe mencionar que, normalmente, estas juntas tienen una frecuencia de 3 meses, aproximadamente.
2. Basándose en la información recopilada, los dueños de la firma programan una cita con los diferentes proveedores, a fin de integrar un pedido final, el cuál, generalmente, estará integrado por aquella mercancía que funcionó, adecuadamente, en el aparador, durante la temporada actual, y aquellas novedades que, a su criterio, podrían tener algún impacto positivo en las ventas de la siguiente temporada.
3. Posterior a la compra, los vehículos encargados de llevar las mercancías al centro de distribución de la firma, propiedad de los proveedores, llegarán una semana después. Es de resaltar que la mercancía que adquieren es aquella que los proveedores tienen en inventario al momento de hacer la transacción, a diferencia de Deportes Martí.

Cabe mencionar que en el centro de distribución se desconsolidará la carga para posteriormente etiquetarla y almacenarla, de acuerdo con el proveedor que se trate.

Una vez ahí, la ropa se quedará en inventario hasta que, algún encargado de cualquiera de las cinco tiendas, ubicadas en el CHCM, realice un pedido con el cuál reponga sus inventarios de acuerdo a la lógica de distribución comercial.

El encargado realiza el pedido una vez que, mediante control “visual” y de una “base de datos”, identifica un “hueco” en su inventario; para lo cual se comunicará con el encargado del centro de distribución, de tal suerte que intentará reponer su inventario. La mercancía llegara, al establecimiento, un día después de realizar el pedido, a través de un transportista externo a la firma, es decir, sub contratan la distribución.

Cabe mencionar que cada tienda cuenta con un pequeño almacén, en el cual se guarda un pequeño “stock” que les permita satisfacer, de mejor manera, la demanda.

Cuando la mercancía llega a la tienda, ésta se da de “alta” como “stock” mediante un lector de código de barras, el cual albergará algunas de las especificaciones del producto que se trate, en cada caso. A la vez, se hace el llenado de una hoja de entrega, misma que utilizará el personal del centro de distribución para administrar sus entradas y salidas.

4. Debido a las condiciones propias del CHCM, los locales comerciales, en la mayoría de los casos, son muy reducidos. A su vez, los almacenes, dentro de las tiendas también por lo que la capacidad de almacenamiento es bastante reducida. Los pedidos, de los puntos de venta al centro de distribución se hacen aproximadamente cada tercer día.

Los cuidados que tiene MEGAOUTLET con respecto al manejo de sus inventarios, obedecen, por una parte, a las operaciones físicas en el cuidado de las prendas, en aspectos como: la humedad, el polvo y los dobleces; de acuerdo con los entrevistados, desde que sale las mercancías de la fábrica, hasta que llegan al consumidor final, no se le da ningún tratamiento adicional.

La gestión de sus inventarios no es la más adecuada, aunque cuentan, como ya se mencionó anteriormente, con un sistema lector de código de barras; éste no especifica “a detalle” las características del producto en cuestión. Esta situación provoca una afectación en sus operaciones ya que la información adicional se captura manualmente, incrementando así sus costos por manejo de mercancías, sobre todo si se toma en cuenta los productos de mayor rotación (jeans).

### **Problemática en la Cadena de Suministro**

De acuerdo con los entrevistados, la firma no padece, en gran medida, de problemas de distribución física, ya que ha tenido la preocupación de “tercerizar o subcontratar” este servicio. Con esto, canalizan todos sus esfuerzos a su “core bussines”.

Como asunto grave, la firma destacó las manifestaciones públicas como un factor considerable en la disminución de las ventas diarias. Sin embargo, este problema no es tan grave cuando de su abastecimiento se trata, pues su centro de distribución se localiza a una cuantas cuadras de los puntos de venta.

Adicionalmente, ponderaron el hecho de que su abastecimiento se realiza en horarios “no” permitidos por las autoridades, lo que trae como consecuencia que los vehículos descarguen una parte de los pedidos y vayan a dar un par de vueltas para evitar ser multados. Situación que se repite hasta que logra descargar el total de la mercancía requerida.

Con respecto a la opción del abastecimiento nocturno, la respuesta fue un rotundo: no es cómodo”.

### **Visión logística del “Paquete Completo”**

Al ser distribuidores comerciales no existe esta visión.

## **BIA CONCEPTS**

### **Antecedentes**

Bia Concepts es una empresa dedicada al diseño, fabricación y venta (por mayoreo y menudeo) de ropa casual para dama. Su estructura organizacional comprende la dirección general, una gerencia general y tres gerencias de departamento, dedicadas a la producción, finanzas y ventas, respectivamente. Los encargados de logística; tanto en aprovisionamientos como distribución final, elaboran sus reportes a las gerencias de departamento.

Se encuentran ubicados en el CHCM, en el corazón de la comercialización de la industria de la indumentaria. Poseen una fábrica la cuál se encuentra sobre la Av. José Ma. Izazaga. Este lugar cuenta con tres funciones principalmente: ser fábrica, centro de distribución y punto de venta. Además, la empresa cuenta con otros dos puntos de venta, localizados a solo unas cuantas cuadras de la fábrica.

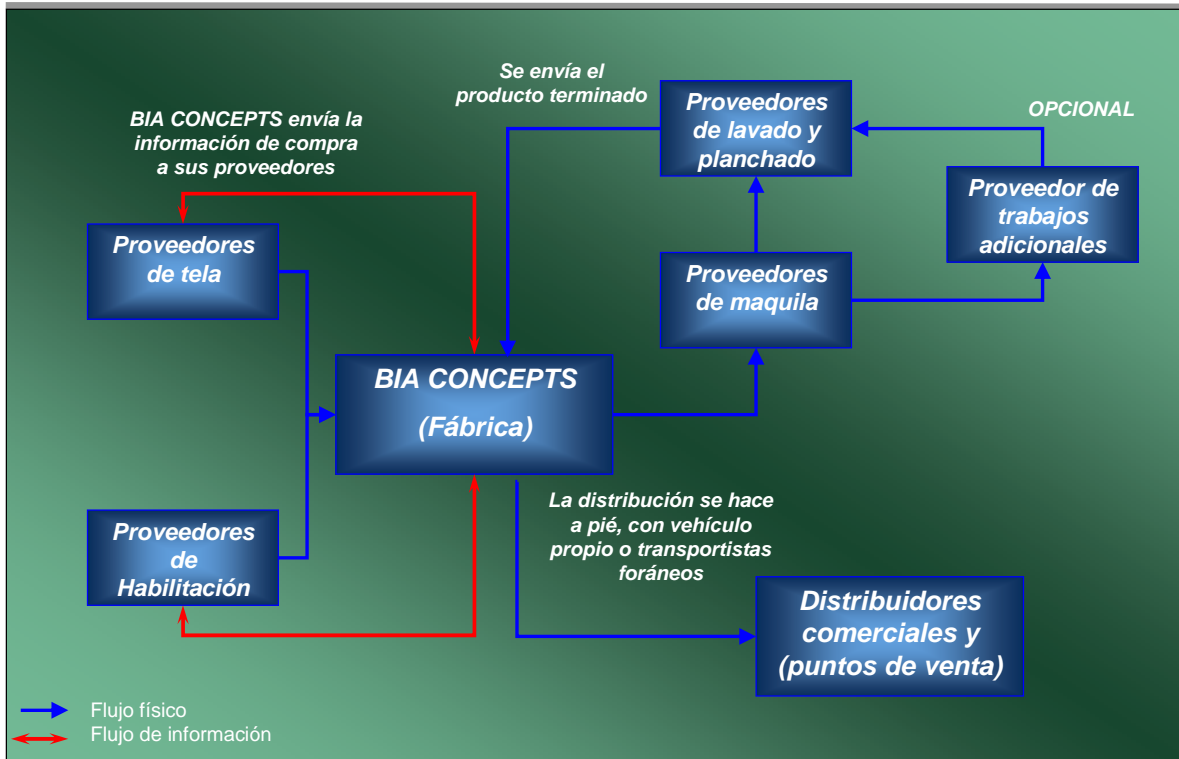
Sus ingresos provienen, principalmente, de la comercialización de sus productos en ventas “al mayoreo”. Sus principales clientes son personas que venden, por su cuenta, con la ayuda de catálogos, los productos de Bia Concepts en casas, bazares, negocios y oficinas; además de diversas boutiques y tiendas departamentales. El porcentaje restante de ingresos, pertenece a ventas al menudeo, que reportan los locales comerciales que poseen.

Dentro de su área de influencia, los entrevistados manifestaron que entre un 70 a 75% de sus ventas, tienen como destino final algún punto de la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM); así como las ciudades de Toluca, Puebla y Morelos. La situación anterior tiene repercusiones considerables, con sus clientes directos, ya que Bia Concepts no cuenta con tiempos de entrega confiables, situación que se ha convertido en la principal queja de éstos.

### **Cadena de Suministro**

En la Figura 5.5 se presenta el esquema de funcionamiento de la empresa BIA CONCEPTS, la explicación detallada de la cadena de suministro se presenta a continuación:





**Figura 5.5 Esquema de funcionamiento de BIA CONCEPTS**

Elaboración propia con información de la firma

1. En las instalaciones de Izazaga, la empresa realiza alrededor de 25 diseños de prendas, cada mes. Las cuales pueden ser: pantalones, blusas, chalecos, faldas, etc.; diseños de los cuales se aprobarán alrededor de 10 modelos diferentes, para su fabricación. Las suma de éstas diseños, más las prendas, consideradas como básicas, integrarán el “plan de producción”, el cuál, después de calcular los tiempos de fabricación, la cantidad a fabricar y las características de los insumos, proporcionarán el “programa de producción”.

Con la información anterior, BIA CONCEPTS comunica a sus proveedores, tanto de telas como de avíos<sup>18</sup>, las características de los insumos a abastecer durante los dos meses siguientes. Se elaboran las órdenes de compra, las cuales incluyen datos como: las cantidades a abastecer, en los periodos de tiempo; los modelos requeridos y los colores. A su vez, los proveedores realizarán sus propios programas de abastecimiento, producción y entrega.

Cabe mencionar que 90% del total de sus proveedores, se encuentran ubicados dentro del CHCM, es decir, muy cerca de ellos. Esta situación resulta muy conveniente ya que, de presentarse, situaciones urgentes, el

<sup>18</sup> En el Sector Fibras-Textil-Confección se conoce a los ganchos, cierres, hilos, botones, broches... como “Avíos”.

tiempo de respuesta se reduce considerablemente. Por otro lado, si un proveedor no se encuentra preparado para satisfacer la demanda de Bia Concepts, gracias a la ubicación de la fábrica, le resultaría muy sencillo localizar a otro, casi inmediatamente.

En cuanto a los insumos, la habilitación se entrega a pie con la ayuda de diablitos. Cuando se trata de telas, los movimientos se hacen en vehículos de carga pequeños (Chevy-van o Ponters-van). En ambos casos la firma no cae en costos extras, el precio de los proveedores ya contempla la entrega.

Afortunadamente, Bia Concepts cuenta con un sótano en el cual se realizan, adecuadamente, de acuerdo a las características propias de los vehículos usados, las labores de carga y descarga. Cabe señalar que dicho sótano es utilizado por varias fábricas de ropa.

Inmediatamente después del arribo de los insumos, estos serán dados de alta en el stock, a través de un Software especializado, después, serán almacenados en un espacio aproximado de 20m<sup>2</sup>, teniendo especial cuidado en no maltratar ni ensuciar nada.

2. El paso siguiente en el proceso será realizar el coste de la tela, para la colección de prendas programadas anteriormente; dichos cortes serán colocados en bolsas de plástico transparente, indicando el modelo, número de cortes y la parte de prenda en cuestión; todo para que después pueda pasar a recogerlas otro miembro de la cadena: “el proveedor de maquila”.

Este último proveedor es el encargado de realizar la unión de todos los cortes realizado previamente por Bia. Cabe mencionar que, de los seis proveedores de maquila contratados para este fin, ninguno de ellos está ubicado en las inmediaciones del CHCM, al contrario, se ubican en la zona conurbada de la Ciudad, en municipios como: Chalco, Naucalpan, Nezahualcoyotl, e inclusive en Tehuacan y Pachuca; lo anterior tiene el objetivo de abatir costos.

El tiempo promedio de procesamiento de los cortes, para convertirlos en prendas, es de aproximadamente 12 días para después pasar por las manos de dos proveedores más: el trabajos adicionales (tales como estampados) y el de lavado y planchado.

Bia Concepts cuida, a lo largo de la producción, que la calidad y el número de cortes siempre estén en forma. Esto lo realiza una persona, contratada por la firma, la cual está encargada de seguir, paso a paso, los eslabones de la cadena.

Finalmente, después de todos los procesos necesarios, las prendas regresan a las instalaciones de Izazaga. Es de resaltar que hasta este

momento la firma no ha tenido nada que ver, en términos de costos y manejo, con el movimiento de sus insumos y productos, en cuanto al transporte se refiere.

3. En el almacén de producto terminado se realiza la última inspección de calidad del producto, para después transportarla hacia el eslabón final: los distribuidores comerciales.

Para el caso de los puntos de venta ubicados en el CHCM, la distribución se realiza a pie, con la ayuda de racks<sup>19</sup> móviles. Cabe aclarar que cada tienda cuenta con absoluta libertad para la elección de mercancía, en este sentido, los vendedores pueden solicitar los modelos, colores y tallas que crean convenientes para el mercado. El único requisito es capturar las entradas y salidas del stock propio del local.

Ahora bien, cuando es necesario que los puntos de ventas intercambien productos, la comunicación se realiza a través de radios y utilizarán los mismos racks para su transportación.

Para el caso de su mejor cliente en la ciudad, JC Penney, para la entrega de productos se utiliza, como medio de transporte, una camioneta Chevy-van, propiedad de Bia.

Para el caso de los pedidos al mayoreo, por parte de personas físicas (no empresas), la transportación está encargada de estas últimas. Es completamente normal que llegue alguien a comprar 100 productos diferentes y se los lleve en taxi a su domicilio.

Por lo que respecta a pedidos foráneos, se realizan con la ayuda de tres empresas transportista, mediante convenios establecidos. La obligación de Bia es llevar la mercancía hasta las instalaciones de las transportadoras, generalmente en taxi.

## **Servicio al Cliente**

Una de las principales consideraciones de la empresa es la calidad de sus productos, desde la elección de los insumos hasta la entrega al distribuidor final, son tratados con delicadeza y limpieza, teniendo un elevado estándar de calidad.

Adicionalmente, la frecuencia y flexibilidad con que distribuyen sus productos es tal que son capaces de satisfacer las necesidades de sus clientes en tiempos muy cortos.

---

<sup>19</sup> Estos racks funcionan con una pequeña estructura que cuenta con un tubo, donde se cuelga la ropa en ganchos, y ruedas para su transportación.

### **Problemática en la Cadena de Suministro**

De acuerdo con la empresa, su ubicación, dentro del CHCM, les ocasiona dificultades, sin embargo, cuando se toma en cuenta que sus costos más altos corresponden a la compra de insumos, y dada su cercanía con sus proveedoras, es evidente que su ventaja competitiva crece, con respecto a algunos de sus competidores.

Su principal problema es el elevado número de competidores, principalmente vendedores ambulantes que ofertan mercancías de ínfima calidad, proveniente de algún país asiático, reduciendo el mercado considerablemente.

### **Visión logística del “Paquete Completo”**

Al ser distribuidores comerciales no existe esta visión.

## **Zara**

### **Antecedentes**

Zara es una marca, dedicada a la venta de ropa al por menor, pertenece a grupo Inditex, propiedad de Amancio Ortega, una persona autodidacta, con intuición y capacidad de riesgo. Actualmente, cuenta con 758 tiendas abiertas en 55 países<sup>20</sup>. En México, Zara cuenta con 34 tiendas ubicadas en ciudades como CanCun, Chihuahua, Culiacán, Guadalajara, León, Mérida, DF, Monterrey, Puebla, Querétaro, Tabasco, Torreón y Veracruz.

Zara ofrece las últimas tendencias de la moda internacional en un entorno de diseño cuidado.

Debido al esquema de producción, que maneja Zara, es diferente a sus competidores, ya que debido a su estrategia de adaptación a la demanda, le conviene tener el control de su producción. Prefieren ser un poco más caros, pero hacer lo que quieren.

Una de sus principales características de la empresa es crear un clima de escasez y de oportunidad inmediata. Según una investigación, un consumidor visita cada temporada hasta cuatro veces una tienda tradicional de ropa. A Zara va 17 veces para ver los cambios de colección.

### **Cadena de Suministro**

1. Una unidad de trabajo, conformada por representantes de las áreas de diseño, producto (quienes reciben información de las tiendas sobre las mercancías que tienen mejores resultados de ventas) y aprovisionamiento, se reúne a elaborar una colección. Para que una prenda se fabrique, las tres partes tienen que llegar a un acuerdo, de lo contrario la pieza no será elaborada<sup>21</sup>.

Una vez que estas áreas logran el convenio, se realiza el socialado por computadora. La información se envía electrónicamente a la planta de fabricación.

2. Se recibe el documento digital escalado. A través de la infraestructura tecnológica de la planta, se realiza el corte de los distintos patrones.

Cabe mencionar que los aprovisionamientos de la materia prima que abastece a Grupo Inditex pertenecen, en porcentaje, un 40% a proveedores en España y 60% a proveedores en Europa.

---

<sup>20</sup> <http://www.zara.com/v05/index.php?idioma=eswww.zara.com/>

<sup>21</sup> El secreto de ZARA, Revista Expansión. Octubre de 2003 número 877 por María Martínez Vial

Sin embargo, Zara admite que uno de cada 10 productos básicos, aquellos que prácticamente se repiten en todas las colecciones –como una playera blanca- son fabricados en Asia y, dentro de ésta, China. El algodón y la seda pueden ser adquiridos en la región del Pacífico.

3. Inmediatamente después, los patrones se envían a compañías subcontratadas por Indetex para encargarse de la confección de las prendas.
4. Las prendas ya cosidas regresan a la fábrica para recibir planchado, colocación de acabados y ser sometidas a los procesos de control de calidad.
5. Las prendas ya listas se envían a los sistemas de distribución. La empresa abastece sus locales europeos en 24 horas; los del resto del mundo en 48. Esta operación se realiza dos veces por semana.

Esta capacidad de respuesta a la demanda es el pilar del modelo de negocio del Grupo Indetex y su ventaja frente a sus competidores. Lo anterior se explica mejor si se analiza a la industria textil tradicional, la cuál tiene comprometida prácticamente toda la temporada de inicio de una campaña de moda.

Este concepto de adaptación a la demanda lo utilizan otras industrias como la automotriz de lujo, en la que se venden modelos en función de las necesidades del cliente. Pero “en el sector textil Zara es la primera en adoptar este esquema de negocio<sup>22</sup>”.

---

<sup>22</sup> Refiere Jesús Ruiz, consultor de Arthur D. Little a Expansión: El secreto de ZARA, Revista Expansión. Octubre de 2003 número 877 por María Martínez Vial

## ***Tianguis de mayoristas***

En esta sección se presentará una visión, general, de la comercialización de ropa, de mayoreo y menudeo, en los llamados tianguis de mayoristas. En este apartado se hablará, específicamente, sobre el tianguis ubicado en el municipio de Chiconcuac, en el Estado de México; en la zona oriente de la Zona Metropolitana del Valle de México.

El tianguis de Chiconcuac se realiza en varias calles de la cabecera municipal, es tan grande que reúne en un “día de plaza” (sábado, domingo y martes) 2,400 comerciantes establecidos, 4,800 comerciantes semifijos y 1,000 ambulantes, llegando a concentrar 10,000 personas en un sólo día, cantidad que se incrementa en la “temporada” de noviembre a enero; se comercia al mayoreo y menudeo una gran variedad de productos textiles como cobijas, tapetes, suéteres, cobertores, blancos y todo tipo de prendas de vestir, mismos que se manufacturan en este lugar, así como en otras entidades de la República e incluso en el extranjero<sup>23</sup>.

Debido a la gran diversidad de productos, comercializados en este tianguis, es que solo se hablará, en este documento, solo de algunos casos de estudio representativos y con mayor nivel de aportación, de acuerdo a las finalidades de este trabajo.

Cada ejemplo estará compuesto por varios fabricantes que, de alguna manera, realicen sus operaciones de forma similar. Cabe aclarar que en estos tianguis son muy pocos los fabricantes que realizan sus operaciones de manera distinta a los demás.

Debido a las facilidades que ocasiona la gran concentración de fabricantes y vendedores es que, ahí, se aglutinan, de igual forma, una gran masa de proveedores de insumos y servicios, los cuales tratan a cada cliente de la misma forma y por consiguiente, ofrecen los mismos productos y servicios a todos sus clientes.

Es de resaltar que la mayor parte de estos fabricantes y vendedores son manejados bajo un riguroso esquema familiar, situación que repercute directamente en la toma de decisiones del negocio.

Los costos por acceder a un pequeño espacio donde comercializar sus productos dentro del Tianguis de Chiconcuac van desde los 50,000 pesos anuales hasta rentas muy elevadas del orden de los 500, 000 pesos anuales, dependiendo de la ubicación, tamaño, instalaciones, etc. Sin duda los que más dinero ganan con este tianguis son los dueños de los lugares, bodegas o locales, aunque estos son un

---

<sup>23</sup> <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/mexico/mpios/15030a.htm>

grupo muy reducido ya que el municipio de Chiconcuac está considerado, por la mayor parte de los compradores mayoristas como un municipio bastante pobre. En la figura 5.5 se presentan algunas imágenes del Tianguis de Chiconcuac, cabe mencionar que estas fotografías fueron tomadas en día martes, a mediados del mes de febrero del 2006, lo que refleja la poca concentración de compradores en los pasillos del tianguis ya que en ese día y fecha se presenta la demanda más baja en todo el año.



Figura 5.5 Tianguis de Chiconcuac



Las rentas dentro de este Tianguis son mucho más elevadas a las que se manejan en el Centro Histórico de la Ciudad de México, donde se manejan rentas del orden de 30,000 pesos anuales la más baja en calles como Legaria, con vocación de ropa y prendas de vestir, con una gran diferencia: que a excepción de los domingos siempre hay compradores potenciales.

## **Fabricantes de prendas elaboradas con mezclilla**

### ***Los proveedores o aprovisionamientos***

Los proveedores de mezclilla son los mismos. Puede ser un fabricante “grande” que consiguió traer un contenedor de mezclilla desde el continente asiático y que, debido a sus volúmenes propios de producción<sup>24</sup>, le permite vender parte de ese cargamento a sus colegas.

Las transacciones son sencillas, no se hacen ningún tipo de contrato ni se cuenta con algún tipo de garantía. El vendedor ofrece su producto de forma informal; el principal factor de preferencia, del comprador, radica en el costo ofertado y en las facilidades de pago, generalmente amplias en comparación con los productores nacionales establecidos.

En un principio, los fabricantes no toman el riesgo de comprar grandes cantidades de mezclilla puesto que no conocen sus propiedades. Asumen el riesgo de mandar a producción un corte<sup>25</sup> a sabiendas de que si sale mal el producto final no volverán a mandar otro corte con esa mezclilla.

La comunicación “informal” entre los productores es el indicador por excelencia que utilizan para confiar, o no, en los proveedores de insumos y servicios. Si el vecino dice que no le compre a “tal o cual” por que a él le quedo mal, le hacen caso todos los demás sin tomarlo en cuenta para sus operaciones.

### ***La producción***

En este punto las cosas no son muy distintas, están los productores que cuentan con instalaciones dedicadas a la producción y los que no tienen dichas instalaciones, utilizando para ellos el esquema de tercerización del servicio.

En ambos casos, se cuenta con instalaciones generalmente malas, dedicadas a la producción. Cabe mencionar que los empleados “maquileros” son personas que no cuentan con ningún tipo de prestaciones, a las que tienen derecho por ley; su

---

<sup>24</sup> Generalmente bajos como para acabarse un contenedor de tela en un tiempo considerable.

<sup>25</sup> Un corte se refiere a la fabricación de cierto número de prendas iguales de jalón. Los cortes varían de acuerdo a las posibilidades del productor, generalmente son de 100, 200, 300 prendas.

suelo es directamente proporcional a la cantidad de trabajo producido por día y las jornadas de trabajo son de 10 horas.

Dentro de los fabricantes existe, cada vez más, la disponibilidad de subcontratar o tercerizar la maquila, cuestión que les permite mejorar el producto final ya que, aunque estén muy mal pagados, los estándares de calidad sí son elevados (si una pieza sale mal se le devolverá al maquilero para su corrección, y si no tiene remedio se le cobrará a precio de venta al público).

No solo se subcontrata la maquila de la prenda, además se terceriza el proceso de teñido, el planchado y extras<sup>26</sup>, todos ellos funcionando de manera similar, en cuanto a calidad del servicio se refiere.

### ***Los pronósticos de demanda***

Este proceso está cien por ciento ligado al criterio del dueño, además del financiamiento con el que cuenta.

Si cuenta con financiamiento. Se dedica a producir sin restricciones, tienen la idea de que su dinero estará bien invertido siempre y cuando esté convertido en producto terminado, sin importar los niveles de inventario que se acumulen. Por supuesto que no tiene conocimiento de las pérdidas ocasionadas por el cambio de moda, temporada o preferencias en los consumidores.

En temporada alta, solo produce lo que puede, de acuerdo a su financiamiento, no se arriesga a solicitar un préstamo, aunque tenga la certeza que la remuneración será elevada. Siempre hay déficit en la oferta, los compradores mayoristas, en esta época, se pelean por conseguir lo que sea y al precio que sea.

Lo anterior se traduce en que los fabricantes no llevan un registro de ventas por temporada o periodo, no cuentan con algún indicador que les señale las tendencias del mercado, piensan que este tipo de estudios son pérdidas de tiempo y que solo sirven a las empresas grandes.

### ***Distribución y comercialización***

La distribución se lleva a cabo con vehículos propios del dueño de la empresa, en este caso, no existe empresa alguna dedicada a la subcontratación de vehículos especializados en el transporte de mercancías de este, ni ningún otro tipo.

En este sentido, existe una rivalidad entre empresarios, compiten por poseer el mejor vehículo. Esta es una cuestión cultural ya que, de acuerdo a su forma de pensar, el poseer una buena camioneta, independientemente de su rendimiento,

---

<sup>26</sup> Dentro de los extras entran los bordados, puesta de broches, etiquetas, botones, etc.

tamaño y características; lo que importa es el costo ya que refleja status a la marca.

No toman en cuenta, para nada, los costos asociados a la distribución. Es nula su preparación sobre aspectos logísticos. Cuando escuchan hablar sobre la logística de distribución solo se limitan a decir que “eso no es para ellos” y que no les sirve de nada.

En cuanto a comercialización se refiere, los dueños, personalmente, la llevan a cabo. No confían en nadie, los tratos los hacen ellos únicamente. Los ayudantes que llevan, al tianguis, solo son utilizados como cargadores sin tener ni voz ni voto, no toman en cuenta sus sugerencias o puntos de vista.

En el caso de poseer dos puntos de venta, la responsabilidad de atender a los clientes y cobrar solo se es delegada a familiares directos como la esposa y los hijos. Con estas acciones solo ratifican su desconfianza y carencia de un esquema organizacional que les permita confiar en personal externo a la familia.

Sus estándares de servicio se limitan a la “buena atención del cliente” dejando aun lado aspectos importantes como la flexibilidad y la calidad. Desafortunadamente, son muy pocos los fabricantes que se preocupan por ofrecer un producto de calidad, ellos piensan que con ofertar el menor precio los clientes los van a preferir.

Es de resaltar que el 80% de las prendas que se comercializan en el Tianguis de Chiconcuac cuentan con escasa calidad en su manufactura y materiales con los que son fabricados. Aunado a lo anterior, los diseños con los que cuentan no pertenecen a ninguna feria internacional o pasarela nacional.

La manera en que realizan sus diseños es de la siguiente forma:

- Compran una prenda “de marca” que les haya gustado
- La despedazan de tal forma que puedan obtener las plantillas para poder hacer un nuevo molde
- Realizan las prendas de acuerdo al nuevo molde

Lo que toman muy en cuenta pero generalmente les falla son las características propias de sus insumos (tela) que tiende a encoger mas o menos de acuerdo al proceso de teñido al que es sometido. Esa pequeña diferencia provoca que la prenda sea completamente distinta a la que adquirieron para “obtener” el molde.

Es importante aclarar que existen excepciones, muy pocos fabricantes contratan especialistas (Ingenieros textiles o modistos) para que les proporcionen los

moldes. Estas marcas, a criterio propio, poseen mejor aceptación entre los consumidores finales.

### ***Logística inversa***

El criterio es muy sencillo, lo que no se vendió lo regresan y lo vuelven a llevar la siguiente ocasión para venderlo. Esto se hace mediante un sistema “push” el cual consiste en ofrecer a sus clientes, con más ahínco, la mercancía que se les está quedando.

Si en un buen tiempo no pueden vender cierto producto lo pondrán en oferta a precios muy bajos, colocando un letrero que diga “ofertas, sin cambios”. Con ello se podrán deshacer de esa mercancía que “no salió” y que nunca volverán a producir.

En resumen se puede concluir los siguientes puntos:

- Los aprovisionamientos se hacen con el criterio “prueba y error”. Si alguien les queda mal no vuelven a confiar en él,
- La cultura laboral en el gremio los afecta considerablemente,
- Producen sin restricción alguna,
- No llevan ningún tipo de registro,
- Todas las actividades de la empresa son llevadas a cabo a criterio del dueño y nadie más.
- No tienen idea del paquete completo,
- La confianza entre colegas es casi nula,
- Poca disponibilidad a capacitarse en la nueva cultura de producción en un mundo globalizado.

### ***Servicio al cliente***

#### **Confiabilidad**

Es muy variable, regularmente es mala. Aunque prometen un producto confiable, la realidad es que casi nunca cumplen con las especificaciones que se prometieron al momento de la compra.

### **Calidad**

- Poca permanencia de los colores en la prenda (cambian de color en muy poco tiempo)
- Las tallas no coinciden con los estándares nacionales (de la mujer mexicana).
- Los botones se caen con mucha frecuencia.
- Poca durabilidad.
- Porcentaje alto en prendas que cambian de talla durante el primer lavado.

### **Flexibilidad**

- Dependiendo del comportamiento del mercado, es decir, si la demanda es alta entonces la flexibilidad se vuelve casi nula: en ese momento solo hacen cambios por talla o defecto, en general, su atención presenta signos de despotismo. El caso contrario, cuando la demanda es baja... la flexibilidad aumenta, hacen cambios por talla, color, modelo, defecto, si no le gustó a la gente, inclusive por productos distintos (chamarra por pantalón por ejemplo).

### **Capacidad de respuesta**

- Manejan tiempos de respuesta muy altos
- La toma de decisiones sobre el lanzamiento de un nuevo modelo depende del criterio del dueño, basándose en el mercado actual local; sin tomar en cuenta las tendencias internacionales, moda y nuevas tendencias
- Repiten modelos por lo menos tres veces por mes, pero no son capaces de informar la fecha exacta en que saldrá el corte.

### **Costo**

Este es un factor muy importante en este sector, debido a las características propias del nicho de mercado, al cual está dirigido el Tianguis de Chiconcuac, el costo es determinante en la preferencia de los clientes. Es por eso que la mayor parte de los fabricantes de prendas hechas con mezclilla basan sus actividades con el objetivo de disminuir los costos de fabricación<sup>27</sup> al máximo.

---

<sup>27</sup> Solo de fabricación ya que los costos asociados a la logística son irrelevantes para ellos.

### **Productores de blusas**

La manera en que llevan a cabo sus actividades, dentro de la cadena de suministro, es muy similar a la presentada en el caso anterior.

#### ***Los proveedores o aprovisionamientos***

Se lleva a cabo de manera similar con muy pocas variantes. Adquieren sus telas con productores nacionales en cantidades diversas. Generalmente les conviene adquirir grandes cantidades de tela para disminuir los montos totales.

Esta situación les acarrea, en ocasiones, grandes problemas al cambiar las tendencias del mercado ya que también cambian los tipos de telas utilizados en la fabricación de blusas.

#### ***La producción***

Es este caso los fabricantes pueden ser desde grandes hasta muy pequeños (el esposo, la esposa y los hijos, todos ellos colaboran en la manufactura de las prendas en sus ratos libres o de tiempo completo).

En este eslabón existe mayor disponibilidad de subcontratar la maquila de las prendas. Generalmente, se llevan los cortes a pequeños talleres, no registrados ante el SAT, donde serán maquiladas por amas de casa que utilizan sus ratos libres en su manufactura.

Existe la posibilidad de que las máquinas de coser sean propiedad de las amas de casa o que sean del empresario. Es de resaltar que solo se contrata la manufactura de las prendas, nunca se les consigna la colocación de botones, cierres, etiquetas, etc. Con eso el empresario garantiza que no le roben prendas y las comercialicen, a costos mucho más bajos con sus vecinos o parientes.

#### ***Los pronósticos de demanda***

No realizan ningún tipo de pronósticos de demanda, producen lo que necesitan o lo que pueden.

Aunque también cuentan con pérdidas por inventarios de productos terminados los niveles no son tan considerables como en el caso de la mezclilla. La diferencia es que las blusas poseen un pequeño índice de flexibilidad el cual permite re trabajos como: estampados; cambio de botones; adición de implementos de moda como corbatas, listones, botones etc.

### ***Distribución y comercialización***

La distribución y comercialización se realiza casi de la misma manera que el caso de la mezclilla. Aquí existe mayor disponibilidad para contratar a empleados que comercialicen directamente las prendas. La razón de que suceda lo anterior radica en el mercado; la mezclilla posee un rango más amplio que el de las blusas en cuanto a precio, entre un fabricante y otro, dependiendo de la calidad de la mezclilla, tipo, modelo, color, accesorios, etc. Para el caso de las blusas el rango de precio entre fabricantes es prácticamente nulo lo que impide que los vendedores puedan sacara ventaja de la venta de las prendas.

La comercialización de las blusas no es exclusiva del Tianguis de Chiconcuac, es más amplio, los fabricantes poseen una gran ventaja, debido a las características propias de las prendas pueden ser comercializadas prácticamente en cualquier lado como: otros tianguis no especializados en ropa, mercados de barrio, estaciones de transporte público, etc.

La manera en que hacen sus diseños es mucho más sencilla que el caso de la mezclilla. Primero se elabora un dibujo en papel lo que les ayuda a elaborar el molde que servirá para elaborar la prenda. La gran ventaja, sobre la mezclilla, es que no lleva un proceso de teñido que provoque que cambien las propiedades de la tela.

### ***Logística inversa***

Utilizan el mismo sistema que el eslabón de la mezclilla, lo que no se vendió lo vuelven a traer la semana siguiente para intentar venderlo, otra de las grandes ventajas que poseen sobre la mezclilla es la escasa disponibilidad de tallas, mientras los otros tienen que fabricar tallas exactas estos únicamente fabrican una talla llamada "unitalla", con eso promueven que las consumidoras finales les hagan arreglos, por su propia cuenta a las prendas, y que disminuyan sus inventarios de las tallas menos vendibles.

### ***Servicio al cliente***

#### **Confiabilidad**

Variable, el comprador debe tener especial cuidado en hacer su selección. La principal preocupación que se tiene cuando se comienza una relación de negocios entre un fabricante de blusas y un mayorista es: ¿Encoge la prenda o no? La respuesta, independientemente de decir verdad siempre será: no, no encoge.

Hay mucha desconfianza en este sentido, debido a la gran cantidad de telas que existen en el mercado. La relación puede quedar destrozada de una semana para otra cuando el fabricante, por ahorrarse unos pesos, compra tela de malísima

calidad y elabora sus productos, situación que desafortunadamente ocurre con mucha frecuencia.

### **Calidad**

- Gran índice de prendas sujetas a cambios de talla durante el primer lavado,
- Elevado número de blusas sujetas a cambios de color durante los ciclos de lavado,
- Tiempo de vida útil limitado
- Tiempo de vida de la elasticidad de las telas limitado

### **Flexibilidad**

- En general, no cuentan con estándares altos de flexibilidad,
- Si la demanda es alta, se dedican a elaborar blusas a velocidades altas pero sin mostrar señales de cambio o mejora en los modelos.
- Si la demanda es baja, los productores de blusas sufren estancamientos de mercancía prolongados, de tal suerte que sus niveles de flexibilidad se vuelven muy malos.

### **Capacidad de respuesta**

- Manejan tiempos de respuesta muy altos
- Copian todo lo que ven con tiempos desfasados, es decir, cuando lanzan un producto nuevo, para ellos, al mercado, este está a punto de llegar al punto más alto de aceptación entre los consumidores por lo que le queda muy poco tiempo de vida
- Si no encuentran un modelo nuevo que copiar, seguirán produciendo lo último que lanzaron al mercado, sin importar que no se venda mucho.

### **Costo**

Este es un factor muy importante en este sector, debido a las características propias del nicho de mercado, al cual está dirigido el Tianguis de Chiconcuac, el costo es determinante en la preferencia de los clientes. Es por eso que la mayor



parte de los fabricantes de blusas basan sus operaciones bajo el criterio de minimizar los gastos al máximo<sup>28</sup>.

### **Casos especiales**

ACLARACIÓN: La información presentada de los siguientes casos de estudio es limitada, esto es debido a la poca disponibilidad de los empresarios por acceder a proporcionar una entrevista donde se abundara sobre aspectos específicos de sus actividades. Debido a lo anterior es que, en algunos casos, se estimarán los datos en base a información obtenida de los empresarios de manera “informal”.

La razón por la que los empresarios no acostumbran confiar en las personas, quien quiera que sea, es por la desconfianza generada por la “competencia desleal” que existe en este lugar. Ellos, los productores, se quejan de que les copian sus diseños, estilos y marcas, aunque, ellos mismos estén copiando diseños, estilos y marcas, pero, de firmas de prestigio.

Es por eso que se intentará presentar los casos de estudio de la mejor manera posible. A diferencia de los casos de estudio anteriores, no se detallarán las actividades de la cadena de suministro, por la poca información existente.

La mayor aportación de presentar estos casos de estudio es intentar revelar los factores o características de las firmas que las “vuelven” exitosas frente a sus competidores; todo esto desde la perspectiva de un comprador mayorista.

Se analizará, con mayor detenimiento, el servicio al cliente ofertado, abarcando aspectos propios del producto y del servicio. Todo para identificar los factores “ganadores” que los posicionan en la preferencia de los consumidores.

### **Camisas “Última Moda”**

#### **Generalidades**

Comercializa camisas, chamarras y playeras sport para jóvenes de entre 15 y 25 años. El nicho de mercado al que enfoca sus esfuerzos es el dominante, en cuanto a cifra de ventas en México se refiere, el cuál es el medio bajo y bajo, aunque abarca en mucha menor proporción el segundo.

Sus diseños son lo que se llama “básicos” y “básicos con moda” donde la moda está “atrasada”, “mal imitada”, o como confirman algunos más radicales (pero no con eso menos realistas... aunque muy “racistas”), “no existe”<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Solo de fabricación ya que los costos asociados a la logística son irrelevantes para ellos.

Camisas Última Moda conforma un selecto grupo de comerciantes, del Tianguis de Chinconcuac, cuyo nivel de ventas rebasa, por mucho, a otros productores que son competencia directa de esta empresa.

Se estima, ya que se negaron a proporcionar información, que en los dos días de tianguis, los días martes y sábado, y en temporada baja<sup>30</sup> comercializan alrededor de 2,000 prendas por día, es decir, a la semana venden un promedio de 4,000 artículos; dando un promedio de aproximado de ventas de \$340,000 pesos por semana. Cabe señalar que en temporada alta las ventas se incrementan considerablemente, tal vez en un orden de ventas del 200% mayor al de temporada baja.

Camisas Última Moda es una marca que trabaja bajo un esquema familiar sin dar mucho crédito a estructuras organizacionales definidas por estudiosos del tema. Las decisiones son tomadas por el dueño quién, en su ausencia, delega las responsabilidades a sus hijos y nadie más.

Aunque los hijos son encargados ocasionales, en las decisiones sobre cualquier cuestión de proveedores, no tienen ni voz ni voto, únicamente se limitan a proporcionar información sobre la ubicación de su papá.

El costo de sus productos es, en promedio, 10 pesos más elevado que sus competidores más cercanos.

Dentro de sus clientes, el 35% de ellos comercializa los productos Camisas Última Moda en los municipios y delegaciones de la Zona Metropolitana del Valle de México, además de municipios pertenecientes a los estados de Puebla, Hidalgo y Tlaxcala. El otro 65% de sus clientes son compradores mayoristas originarios de algún estado del norte del país, cada uno de ellos se traslada al “Tianguis de Chiconcuac” con cierta frecuencia<sup>31</sup> para adquirir cantidades considerables de mercancía.

### ***Servicio al cliente***

La calidad proporcionada por la empresa a sus productos es buena, en comparación con sus competidores más cercanos, los del tianguis, aunque es mala con respecto a las empresas marcas de prestigio.

---

<sup>29</sup> Juan Pablo Antún, Angélica Lozano, Rodolfo Hernández y Rodrigo Alarcón; “Tendencias globales y desafíos logísticos para mejorar la competitividad de la cadena Fibras-Textil-Confección en México. V Seminario Internacional de Ingeniería de Sistemas; México, 2004

<sup>30</sup> De febrero junio y de agosto a octubre.

<sup>31</sup> Todo depende si tiene una boutique o si revende el producto.

El 80% de sus prendas están confeccionadas con una tela llamada “popelina” la cual, dentro de sus propiedades, tiene la característica de “arrugarse” y “encoger”, aunque, todo va relacionado con la calidad de esta tela.

La tela que utiliza la empresa es de calidad regular, es decir, no encoge pero se arruga mucho. “Por lo menos no cambia de talla en el primer lavado”.

El otro 20% de sus prendas no tiene problemas de calidad ya que están confeccionadas con una tela, a la que ellos llaman, “likra de algodón”. Esta tela no se arruga, encoge y no cambia de color. La razón por la que no es utilizada con mayor frecuencia es por factores como: peso, elasticidad y grueso (genera mucho calor).

La capacidad de respuesta es muy buena ya que saca al mercado alrededor de 10 diseños nuevos por semana, todos ellos en 6 colores distintos.

Las características de los diseños radican principalmente en:

- Estampados; cuenta con gran variedad de colores, formas y logos que puede colocar en cualquier parte de la prenda
- Moldes; es prácticamente el mismo, la habilidad de la firma radica en mezclar la configuración de las partes de la prenda, es decir, una manga de un color de tela, el frente derecho de otro, el cuello mitad un color mitad otro, etc.
- Extras; presenta gran facilidad para colocar cierres y botones de manera “innovadora” dentro de la prenda.
- Básicos; siempre cuenta con colores y diseños básicos para toda ocasión. Con el mismo molde, fabrica prendas de colores como blanco, negro, rojo y azul que sirvan para combinarlas de manera “formal” con otras prendas.

La confiabilidad de sus prendas es buena. El porcentaje de prendas con defectos es casi cero. Es muy raro encontrar hilos sueltos, botones rotos o apunto de caerse, cierres defectuosos, etc. Camisas Última Moda, a diferencia de sus competidores, proporciona prendas que “SIEMPRE” están listas para usarse.

Aspectos relevantes de la marca

- Calidad de las prendas
- Variedad de modelos
- Diseño

## **Blusas “Vive la Moda”**

### ***Generalidades***

Es una empresa, con orígenes familiares, dedicada a la fabricación y comercialización de blusas para dama. El consumidor final son mujeres “esbeltas” de entre 13 y 25 años de edad con cierto gusto por prendas con diseños innovadores, diferentes a los encontrados por sus competidores directos.

Su principal característica, de la marca, radica en la gran disponibilidad de modelos distintos por semana. Son capaces de ofertar de quince a veinte modelos nuevos en seis colores distintos, cuando menos. Cabe señalar que nunca produce modelos que hayan sido fabricados con anterioridad, aunque su venta hubiera producido ganancias considerables.

Aproximadamente, a la semana venden alrededor de 6,000 prendas. No es posible dar un estimado del monto de ventas ya que los precios que oferta varían de manera considerable dependiendo del volumen de mercancía adquirida y el tiempo de la prenda en el aparador. Los precios de sus productos pueden variar desde los 30 a los 65 pesos.

Los grandes clientes de la empresa (80%), de acuerdo a su volumen de compras, provienen de algún estado del norte del país. El restante 20% de sus clientes con pequeñas boutiques ubicadas en los municipios y delegaciones de la Zona Metropolitana del Valle de México, además de municipios pertenecientes a los estados de Puebla, Hidalgo y Tlaxcala.

### ***Servicio al cliente***

La calidad de las prendas de las blusas “Vive la Moda” es muy buena, cabe señalar que no están diseñadas para durar bastante, pero, definitivamente cumplen con los estándares de calidad adecuados.

Uno de los principales factores “ganadores” de la empresa es el diseño que imprimen a sus prendas. Los artículos “extras” (brillos, hebillas, estampados, botones, etc.) agregan valor a los productos de tal suerte que los posicionan como una de las mejores marcas productoras de blusas, dentro del tianguis de chiconcuac.

El costo que ofertan es el adecuado ya que solo están, en promedio, de 5 a diez pesos más elevados que sus competidores. La diferencia, a pesar de los costos más altos, es el diseño de las prendas y la calidad de las telas que maneja en la elaboración de las blusas.

Otro factor que es importante y que los ayuda a posicionarse de mejor manera en el mercado es el diseño de los puntos de venta. Las tiendas, aunque austeras a final de cuentas, sobresalen de entre casi “todas” las demás tiendas y puestos semi-fijos del tianguis de chiconcuac.

Las características que hacen que blusas “Vive la Moda” permanezca en la preferencia de sus clientes son:

- Gran diversidad de modelos, colores y diseños,
- gran flexibilidad para sacar nuevos modelos y adecuarse a la demanda,
- utilización de telas no usadas por sus competidores directos,
- Costos adecuados al nicho de mercado que se especializan,
- Diferenciación de su competencia en los puntos de venta.

## **Moda la “Reventa”**

### **Generalidades**

Es una empresa de origen familiar dedicada a la comercialización de prendas de vestir para la mujer, estas pueden ser de cualquier color talla y diseño.

Debido a que no fabrican absolutamente nada, su trabajo se centra en “juntar” un mix de productos de “moda” y ofertarlos a precios más altos en un solo escaparate.

El verdadero valor que ofrece esta empresa radica en tres cosas, mismas que se enuncian a continuación:

- Recolecta una colección de productos de moda y calidad para que el mayorista pueda adquirirlos de manera cómoda y segura. Los costos que ofrece son, en promedio, 10 o 15 pesos más elevados que los ofertados por los fabricantes
- Acapara el mercado, a primeras horas de los días de venta, comprando los productos con mayor preferencia dentro del tianguis. Esta situación provoca que tenga la posibilidad de jugar con el mercado al provocar una escasez de mercancías y poder ofertarlas a precios mucho más altos
- Otro factor que cabe resaltar es que, debido a su condición de mayorista, obtiene los productos a precios mucho más bajos lo que le deja utilidades más altas

Esta empresa goza de una posición privilegiada en el mercado ya que no cuenta fabricas, talleres de costura y nóminas elevadas. No se hace responsable de la calidad de los productos con sus clientes, en el caso de haber cambios, culpa al fabricante y lo obliga a que le reponga la prenda.

Las características que hacen que rancheros permanezca en la preferencia de sus clientes son:

- Costos fijos muy bajos
- Riesgo por inversión muy bajo
- Liquidez garantizada
- Nivel de utilidades alto
- Capacidad para manejo del mercado

Ventajas que le ofrece la empresa Moda la “Reventa”s al cliente:

- Ahorro de tiempo y esfuerzo
- Ofrece un mix de los mejores productos de temporada

## **Súper Jeans**

### ***Generalidades***

ADVERTENCIA: En este caso solo se hablará del punto de venta ubicado en el Tianguis de Chiconcuac ya que esta empresa cuenta con tiendas en los tianguis de mayoristas de San Martín Texmelucan, Puebla y el de la ciudad de Moroleón, Guanajuato, además del mercado de Mixcalco, en el corazón del Centro Histórico de la Ciudad de México.

Súper Jeans es una tienda que comercializa, en su mayoría, pantalones de mezclilla y gabardina para dama. Está enfocado a mujeres de cualquier edad ya que sus diseños de vanguardia son ideales para personas con buen gusto en el diseño de su ropa.

La marca solo maneja tallas chicas y medianas, dejando a un lado todas aquellas mujeres que usen tallas grandes y extras. Los moldes con los que cuenta ajustan perfectos, resaltando la figura de la mujer de forma perfecta.

En este punto de venta es posible comprar desde una pieza hasta la cantidad que uno desee, por el mismo precio. Según palabras del encargado de la tienda, “cada día de tianguis traemos entre 3,000 y 3,500 pantalones”, lo que es importante de resaltar es que al final del día de ventas<sup>32</sup> la mercancía se reduce a unos cuantos

---

<sup>32</sup> Aproximadamente a las 9:00 AM, a una pocas horas de haber comenzado a vender.

pantalones que, en su mayoría, tienen algún defecto. El número de pantalones vendidos por la empresa, en una semana, dan una aproximado de 690,000 a 800,000 pesos.

La disponibilidad de modelos no es tan grande, como se pudiera imaginar, en general, cada día de tianguis los compradores pueden encontrar 5 modelos distintos en dos colores distintos cada uno. A pesar de ser limitada la disponibilidad de modelos la aceptación de los clientes radica en que ningún modelo se repite una vez que ha sido exhibido en el punto de venta, situación muy distinta a los otros puntos de venta ya que en esos sitios no se logra vender toda la mercancía lo que ocasiona que el inventario de modelos atrasados es de dimensiones considerables.

A diferencia de sus competidores directos, Súper Jeans proporciona valor agregado a sus prendas con la utilización de broches, cinturones y brillos que hacen que resalte más la prenda.

### ***Servicio al cliente***

La calidad de las prendas da mucho que desear, Súper Jeans maneja una mezclilla de once libras lo que significa que es muy delgada y su vida útil es limitada, en comparación con la moría de las marcas que son su competencia directa.

Regularmente los botones tienden a caerse, situación que provoca que se hagan agujeros de dimensiones considerables en la prenda, aún así, es difícil que cambien el producto por otro sin defecto.

Como ya se mencionó antes, el diseño de las prendas es muy bueno. En realidad es el mismo molde, lo único que varía es el diseño de la prenda y los extras que son colocados para que luzcan más.

Las características que hacen que Súper Jeans permanezca en la preferencia de sus clientes son:

- Extras. Colocación de hebillas, cinturones y brillos en las prendas,
- Nula repetición de modelos,
- Utilización de tela adecuada al confort del consumidor final.





# *Capítulo*

# *Seis*

Problemas en Operaciones Logísticas  
Revelados en los Estudios de Caso



## ***Problemas en Operaciones Logísticas Revelados en los Casos de Estudio***

### **Introducción**

El presente capítulo estará dividido en dos secciones, en la primera se hará mención a la problemática específica que existe en el sub sector “comercio de ropa al por menor”. Cabe mencionar que dicho planteamiento será realizado de acuerdo al eslabón que le corresponde en su posición en la cadena de suministro del sector Fibras Textil Confección.

La presentación de las problemáticas se realizará dependiendo del tamaño y giro de la empresa, por lo que estarán divididas de la siguiente forma:

#### 1. Aprovisionamientos

- Empresas Grandes
- Empresas Pequeñas
- Empresas Medianas

#### 2. Producción

- Empresas Grandes
- Empresas Pequeñas
- Empresas Medianas

#### 3. Distribución Comercial

- Empresas Grandes
- Empresas Pequeñas
- Empresas Medianas

Este razonamiento tiene como objetivo principal mostrar la problemática de las prácticas actuales que se realizan, en torno al “comercio de ropa al por menor”.

La segunda sección contendrá, de manera general, una lista de los principales problemas identificados dentro del sub sector “Comercio de ropa al por menor”, independientemente del tamaño y giro de la empresa en cuestión.

## ***Problemas específicos por tamaño de la empresa y tipo de actividad***

### ***Problemas identificados con las empresas encargadas del aprovisionamiento de materias primas***

#### **Grandes empresas**

- ≈ Baja flexibilidad y capacidad de respuesta en los pedidos debido a los grandes volúmenes manejados por las firmas, producto de la demanda mundial.
- ≈ Limitado nivel de integración entre los proveedores y los productores lo que ocasiona un gran número de deficiencias y errores en los pedidos.
- ≈ Baja calidad en insumos nacionales, a diferencia de la mercancía de importación.
- ≈ Falta de competitividad en los proveedores nacionales.
- ≈ Elevados impuestos en insumos internacionales
- ≈ Gran nivel de corrupción por parte de las autoridades aduanales, principalmente.
- ≈ Elevados índices de inseguridad.

Los pronósticos de demanda que realizan este tipo de proveedores son, generalmente, de buen nivel. Están conscientes que la producción de insumos debe ser racional de acuerdo a la demanda internacional y que un error se ve reflejado, inmediatamente, en pérdida de utilidades por lo que las no deben cometer ningún error.

En cuanto a gestión de inventarios y planeación de la demanda se refiere se tiene lo siguiente:

Desafortunadamente, debido a su ubicación, en el mundo, y a la búsqueda de producir con el menor índice de inventarios sacrifican otros aspectos del servicio al cliente como son:

- ≈ Capacidad de respuesta, y
- ≈ Flexibilidad

### **Medianas empresas**

- ≈ Elevado nivel de inseguridad
- ≈ Dificultad en los horarios para proveeduría, principalmente en las empresas localizadas en el centro de la Ciudad de México.
- ≈ Los costos por insumos nacionales son mucho más elevados que los precios internacionales, situación que repercute en la competitividad de las empresas nacionales de confección frente al mercado mundial.
- ≈ Falta de flexibilidad de los proveedores nacionales, ya que exigen compras mínimas de grandes volúmenes para garantizar costos “aceptables”.
- ≈ Elevados índices de comercio desleal.
- ≈ Poca o nula innovación en el diseño de insumos nacionales que compitan con mercancías internacionales.

En este tipo de empresas, en cuanto a gestión de inventarios y planeación de la demanda, los proveedores comienzan a tener deficiencias notables en cuanto al servicio ofertado.

- ≈ Los pronósticos de la demanda son realizados por unos cuantos.
- ≈ Elevados niveles de inventario de materia prima fuera de moda, lo que ocasiona pérdida de dinero en reproceso o remates.

### **Pequeñas empresas**

- ≈ Los aprovisionamientos son realizados con el criterio “prueba y error”. Si la producción y, sobre todo, la venta de las prendas fueron exitosas se seguirá haciendo hasta que deje de funcionar; por el contrario, si algo sale mal no lo volverán a hacer.
- ≈ Baja flexibilidad y capacidad de respuesta ante la demanda. El productor se ve obligado a comprar lo que el proveedor “tenga” sin considerar, siquiera” la existencia de otros proveedores, internacionales por ejemplo.
- ≈ Plena dependencia hacia un número limitado de proveedores establecidos.
- ≈ Limitado conocimiento de la demanda futura, si ven que algún tipo de producto pudiera estar de moda hacen un pedido limitado, sin arriesgar mucho capital, en el momento que sale y tiene éxito en el mercado la demanda hacia ese tipo de insumos remontará de manera considerable. Lo

desafortunado del caso es que los proveedores no podrán satisfacer la demanda por lo que los costos subirán de manera extraordinaria.

Los puntos anteriores son producto de la deficiencia de los proveedores aunque no todo termina ahí. En cuanto a “Gestión de inventarios y planeación de la demanda” se refiere, las acciones que hacen los proveedores son muy limitadas, sin algún seguimiento o pronóstico de la demanda.

Esta situación limita el servicio ofertado a sus clientes colocándolos muy por debajo de los estándares internacionales.

### ***Problemas identificados con los productores de prendas de vestir***

#### **Grandes empresas**

Uno de los principales problemas es encontrar a maquiladores confiables ya que en el ramo el incumplimiento, la falta de seguridad y calidad son constantes fáciles de aparecer.

La falta de competitividad, en la que se ven inmersas estas la empresas es su problema más grave.

No tienen mayores problemas en cuanto a planear las órdenes de producción. Una de las principales razones de esto es que cuentan con flujos de información “respetables” a lo largo de la cadena de suministros.

#### **Medianas empresas**

La baja confiabilidad hacia la tercerización de proceso de producción es un constante que aqueja, también, a este tipo de empresas.

La tendencia en estas empresas es hacia la tercerización de procesos, no solo de producción, lo cual significará la disminución de costos y el incremento de las utilidades, pero, la poca confiabilidad aunado a la cultura laboral de nuestro país provocan que se piense dos veces con quien se va a tercerizar algún proceso de la cadena de suministros.

Otro problema que aqueja a este tipo de empresas es la poca planeación de la demanda ya que en temporada alta no son capaces de producir los volúmenes que el mercado requiere.

Lo anterior se traduce en que los fabricantes no llevan un registro de ventas por temporada o periodo, no cuentan con algún tipo de indicador que les señale las tendencias del mercado, piensas, los empresarios, que este tipo de estudios son pérdida de tiempo y que solo les sirven a las empresa “grandes”.

La ubicación de las empresas en relación con la ubicación de sus socios es un factor que influye en el servicio.

### **Pequeñas empresas**

- ≈ La ineficiente cultura laboral con que cuenta el gremio es, tal vez, el principal factor que aqueja a este tipo de empresas. El incumplimiento de horarios, ausentismo y la baja calidad en la elaboración de las prendas son tres vivos ejemplos de esta situación tan molesta para los empresarios.

Aunado a lo anterior, los bajos niveles de salarios que perciben los trabajadores, así como las escasas o nulas prestaciones (cuando menos las de la ley) han propiciado que la actividad productiva sea ineficiente y de poca confianza.

Lo anterior se ve reflejado en los tiempos de entrega, principalmente. Los empresarios que se encuentran en esta situación no son capaces de comprometerse a entregar sus mercancías, a sus clientes, con una fecha exacta, siempre saben que algo, o alguien, les puede quedar mal.

- ≈ Limitado flujo de información entre los participantes. El empresario, y solo él, tiene conciencia plena de la cadena de suministros, pero, los integrantes de los distintos procesos trabajan a ciegas, es decir, solo conocen la parte que les encomendaron realizar.

Esta situación limita la flexibilidad dentro de la producción lo que puede provocar repercusiones serias que pueden llegar, incluso, a la pérdida de utilidades.

- ≈ Elevado número de cuellos de botella dentro de la línea de producción.
- ≈ Inventarios de materias primas y productos terminados muy altos. Debido a la limitada educación empresarial que poseen estas empresas es que esta situación es muy normal para ellos, “entre más tenga (materia prima y productos terminados), menos arriesgo mi dinero”, lo que quiere decir que su riesgo a que las materias primas suban de precio en el mercado global es mucho menor.
- ≈ En la producción pueden participar todos los integrantes de la familia, cada uno en diferentes horarios dependiendo de sus actividades cotidianas (escuela, deberes del hogar, etc.).
- ≈ Elevados niveles de piratería. Aunque la gran mayoría de estas empresas se dedican a “copiar” los diseños de firmas reconocidas, se molestan mucho cuando alguien más, de su propia condición, se les adelanta.

Cabe señalar que la estructura familiar, imperante dentro de estas empresas es el principal factor que agudiza el estancamiento o limitado desarrollo de las empresas.

Uno de los puntos más importantes que valen la pena mencionar es que la línea de producción estará limitada a dos situaciones, principalmente: la primera se debe al financiamiento con el que se cuente; la segunda esta ligada al criterio del dueño, quién se enorgullece de conocer el mercado de sobremanera, él y solo él tiene el “poder” de decidir lo que se manda a producción.

### ***Problemas identificados en las empresas dedicadas distribución comercial de prendas de vestir***

#### **Grandes empresas**

- ≈ Bajos niveles de flexibilidad al momento de solicitar los pedidos para su venta al menudeo. Lo anterior ocasiona diferentes situaciones como:

Imposibilidad de corregir los envíos en mal estado (defectuosos) o cambiados (diferencia entre las tallas colores o modelos solicitados).

Tiempos de entrega muy altos.

Incremento en costos logísticos.

- ≈ Falta de integración en los esquemas logísticos, principalmente, situación que propicia que se retrasen las operaciones y que se incrementen los costos.
- ≈ Altos índices de inseguridad en el sector, una vez que el producto sale de las plantas de producción o del puerto al que arribaron son víctimas potenciales de la delincuencia organizada.
- ≈ Limitados horarios de circulación para el transporte de carga, específicamente en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Esta situación se agudiza siempre que se tengan entregas urgentes.

#### **Medianas empresas**

- ≈ El principal problema es la competencia desleal que impera en el ramo. El número de vendedores ambulantes que ofertan mercancías de ínfima calidad, proveniente de algún país asiático, reducen el mercado considerablemente.
- ≈ Limitado nivel de servicio en la entrega de mercancías a los distribuidores comerciales. Una constante de este tipo de empresas es que el distribuidor



comercial “tiene” que trasladarse hasta las instalaciones del productor (fabrica, centro de distribución, bodega o tienda al mayoreo) a adquirir sus productos.

De existir un esquema de entregas a domicilio, por parte del fabricante, la situación trae como consecuencia un incremento en el costo y un deterioro en el servicio ofertado ya el fabricante “no” cuenta con un catálogo que se actualice con regularidad y que “genere confianza” hacia los clientes.

- ≈ Tiempos de entrega con confiabilidad limitada.
- ≈ Servicio al cliente limitado.
- ≈ La inseguridad, al igual que los casos anteriores, es una constante que aqueja a este tipo de empresarios de manera considerable. Aunado a lo anterior, la corrupción y negligencia de las autoridades los golpean duramente mermando su buen funcionamiento.

### **Pequeñas empresas**

- ≈ Inseguridad al momento de comercializar las mercancías, existe un riesgo latente de robo “siempre” que se proveen de productos y al momento de disponer a comercializar los productos.
- ≈ A diferencia de los demás, estos empresarios, manejan un esquema de crédito con muchas deficiencias legales. En la mayoría de los casos los créditos son “a la palabra” sin plazos establecidos, los pagos se van realizando cada que se adquiere mercancía nueva, arrastrando el monto del primer crédito.

Esta situación afecta de sobremanera a los distribuidores comerciales ya que sus clientes, los pequeños vendedores, abusan, generalmente de la confianza otorgada por estos empresarios.

- ≈ Desconocimiento del nicho de mercado al cuál se dirigen, solo ponen a la venta sus productos con la intención de vender lo que sea a quien sea sin tomar en cuenta estrategias de mercadotecnia como: colores, frases, imagen, marca, etc.
- ≈ Inventarios muy elevados, el criterio para adquirir mercancías por parte de estos comerciantes es: “entre más compre, más barato será”; por lo que en muchas ocasiones tienen enormes cantidades de mercancías en bodega que en algún momento rematarán a precios absurdos.

No siempre pierden, aunque el riesgo es alto, cuando le “pegan<sup>33</sup>” (como ellos le llaman) a un producto y la demanda es alta pueden llegar a triplicar sus ganancias en unas cuantas horas.

- ≈ Inexistencia de flujos de información entre sus proveedores (los fabricantes) y sus clientes (comerciantes al menudeo). Gracias a lo anterior es que no conocen la demanda que habrá en el futuro.
- ≈ Carencia absoluta de imagen corporativa que les permita posicionarse rápido y de mejor manera en el gusto y preferencia de los clientes.
- ≈ Poca o nula educación sobre estrategias adecuadas a su tipo de actividad, todo lo que saben y hacen es por que lo han hecho por mucho tiempo y han aprendido sobre la marcha a base de “prueba y error”.

### ***Problemas identificados, en general, dentro del sector analizado (comercio minorista de ropa)***

Del total de empresas involucradas dentro del sub sector “comercio de ropa al por menor” los problemas son muy variados, como se observó en la sección anterior. En la siguiente sección se intentará identificar los problemas medulares que hacen mella importante en las actividades diarias de los empresarios de tal suerte que su rendimiento y eficiencia disminuye con cada día que transcurre.

A continuación se presentan los problemas más importantes o significativos que se identificaron dentro de las actividades diarias de los estudios de caso:

#### ***Desconocimiento de la demanda***

*El pronóstico de la demanda debe ser un objetivo de toda empresa, que de lograrlo, garantizaría una respuesta al cliente acorde con sus necesidades, y un posicionamiento envidiable en el mercado (Deccatch, 2003).*

La carencia de pronósticos que permitan conocer la demanda real “futura” es uno de los principales inconvenientes para el adecuado desarrollo de las empresas en México.

Las repercusiones de lo anterior están íntimamente ligadas a la disminución de utilidades, o incluso en, casos extremos, hasta pueden llevar a la empresa a la quiebra.

---

<sup>33</sup> Adquirir en grandes cantidades un producto que tendrá poca oferta en el mercado.

Desafortunadamente este problema no es privativo de los detallistas, aqueja desde los proveedores de materia prima hasta el último involucrado, el que entrega el producto terminado al cliente final.

Las principales actividades que ocasiona el desconocimiento de la demanda son:

- Aprovisionamientos en grandes cantidades. Actividad realizada con el objetivo de obtener precio de mayorista y por consiguiente una disminución en la factura final.
- Tiempos de exhibición prolongados. Conforme pasa el tiempo los ciclos de vida de los productos, especialmente en la indumentaria, se van haciendo más cortos, ahora, ya no es común encontrar colecciones de temporada (cuatro por año) sino “colecciones” mismas que durarán periodos de tiempo mucho más cortos.
- Incremento en los riesgos financieros de la empresa debido a la poca liquidez que implica abastecerse de manera errónea.
- Insatisfacción de la clientela ya que el mix ofertado no satisface sus necesidades.

Tal vez, todo lo anterior se pueda agrupar en un solo problema: el de la “disminución de las utilidades” que a final de cuentas es muy grave puesto que la única finalidad de una empresa o negocio es la de “ganar dinero” razón por la cual se deberá poner especial cuidado en la propuesta de soluciones a corto, mediano y largo plazo de este problema.

### ***Insumos y productos nacionales limitados, de baja calidad y elevado costo***

*Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.*

Dentro del país las empresas han subestimado a los lejanos productores pensando en que la distancia de traslado era un factor que impediría el posicionamiento de sus mercancías. Debido a lo anterior es que nunca invirtieron en maquinaria nueva, limitando así la innovación de los procesos y productos nuevos situación que hoy afecta de manera muy grave al sector en general.

Este problema repercute de manera directa en la competitividad de las empresas nacionales frente a los grandes productores mundiales (principalmente la India y Asia).

Desafortunadamente este no es un punto donde los empresarios tengan todo el peso de las responsabilidades, el gobierno, a través de sus secretarías tiene mucha culpa por la situación actual.

Los impuestos a los que son sometidos los productos de importación son muy altos, pero, aún así las ventajas que ofrecen son un valor agregado que desplaza a la producción nacional (calidad, durabilidad, diseño, etc).

### ***Inseguridad***

*Cuando en una conversación se habla de la violencia el silencio es absoluto. Este problema proviene de muchos fenómenos como el desempleo y las crisis entre otros. Se ha originado un círculo consecutivo que va de la negación de la existencia de los robos, secuestros y demás por parte de las autoridades y por parte de los ciudadanos de forma distinta que va hacia el miedo de ser víctima.*

Independientemente de que las empresas hagan o no lo correcto en sus operaciones diarias siempre será un factor muy importante que limite su crecimiento la delincuencia a la que están expuestos constantemente.

Las actividades diarias de este tipo de empresas implica periodos prolongados de traslado, ya sea de insumos o productos semi o terminados, situación que aprovechan los delincuentes para llevar a cabo los asaltos o raptos despojando a los empresarios, en algunos casos, no solo de la mercancía sino de la vida.

Existen zonas específicas, limítrofes a la Ciudad de México, donde las condiciones de las vialidades y la carencia de seguridad favorecen a lo maleantes (accesos ubicado en la zona oriente del DF, delegaciones como Iztapalapa, Chalco, Ixtapaluca, Venustiano Carranza, Cuauhtémoc, Gustavo A. Madero y Azcapotzalco).

Como se mencionó hace un momento, los problemas afectan sustancialmente al buen funcionamiento de la empresa ocasionando la aparición de un departamento nuevo dentro del esquema organizacional que es el encargado de la "Administración de la Seguridad".

El capital tanto humano y monetario asignado a este departamento es elevado si se toma en cuenta que hay que contratar pólizas de seguro para empleados, mercancías, unidades motrices, etc.; además de la contratación de guardias de seguridad capacitados.

Por si fuera poco, no todo termina en la contratación de algún servicio de seguridad, a este respecto, la delincuencia de los últimos tiempos ha sido el pan de cada día para la proliferación de empresas de protección y seguridad privada. Hace unos 15 años había tres o cuatro compañías dedicadas a esta tarea; hoy, son más de 2,000 y se especializan en diversos productos o servicios para seguridad como la fabricación de chalecos antibalas, artefactos para defensa personal, blindaje de automóviles, instalación de alambrados eléctricos o sistemas de rastreo, servicios de vigilancia y guardaespaldas.

Sin embargo, el recién creado Consejo Nacional de Seguridad Privada advierte sobre la dudosa seriedad de muchas de estas compañías que aunque parezcan muy formales pueden no serlo y en vez de beneficiar perjudican. Así, el peligro y quien decida ponerse en manos de algún supuesto ángel de la guarda tendrá que asegurarse bien con quien está tratando, para no caer en manos de su propio verdugo.

Desafortunadamente este es un tema donde el empresario está pagando las consecuencias de las deficiencias de las autoridades.

### ***Elevados índices de comercio desleal e informal***

*El dumping se define como aquella práctica de comercio desleal en la cual se vende un producto en el extranjero a precios inferiores a los del mercado nacional. Una discriminación de precios internacionales se presenta cuando un monopolista (o competidor imperfecto) cobra un menor precio a los compradores extranjeros que a los compradores domésticos por un bien igual (o comparable)<sup>34</sup>."*

Antes que nada se tiene que tomar las siguientes consideraciones al respecto<sup>35</sup>:

- Según el Programa para la Competitividad de la Cadena Fibras-Textil-Vestido el 58% del mercado nacional de prendas de vestir es abastecido por canales ilegales (contrabando, robos y productos confeccionados en México sin el pago de impuestos). La producción nacional suministra el 20%.

---

<sup>34</sup> Morales, I; (2003)

<sup>35</sup> Ochoa, S (2005)

- El contrabando incluye tanto el contrabando “bronco” (introducción de mercancías extranjeras al país, sin pasar por las aduanas), como el contrabando “documentado” (introducción de mercancías mediante falsa declaración de origen, subvaluación, clasificación arancelaria incorrecta o mal uso de los programas Pitex, Maquila y Prosec, para evadir el pago de impuestos o cuotas compensatorias correspondientes, entre otros).
- De acuerdo a la Administración General de Aduanas en lo que va de la actual administración se han presentado ante instancias judiciales 76 expedientes sobre contrabando técnico de textiles, por 13 mil 904 millones, en los que se encuentran involucradas 290 personas, de las cuales 96 son agentes aduanales, 51 representantes aduanales, 14 verificadores, 102 accionistas o personas relacionadas con el contribuyente, cuatro visitantes, dos estibadores y 21 personas con actividades "no especificadas".
- La iniciativa de ley para tipificar el contrabando como delincuencia organizada fue aprobada por la Cámara de Senadores, pero no ha sido aprobada en la Cámara de Diputados.
- En julio de 2003 se firmó el Convenio de concertación de acciones para la transparencia en el sector aduanero. En el 2004 se puso en marcha el Programa Anticorrupción en las aduanas del país.
- Un factor de gran importancia para explicar la problemática de contrabando y corrupción es la política comercial del país. Si bien las cuotas compensatorias tienen la finalidad de proteger a la industria nacional ante las prácticas desleales de otros países, al ser tan elevadas propician su evasión y generan mecanismos ilegales de entrada de mercancía y corrupción.
- Las altas cuotas compensatorias y aranceles a la importación, son un elemento que comparten los sectores con mayor incidencia de contrabando y corrupción.
- La Administración General de Aduanas y la Contraloría Interna del Servicio de Administración Tributaria son las principales instancias a las que debe recurrirse para obtener mayor información sobre el contrabando y la corrupción en el sector textil.

El sector de la indumentaria en México es de los más azotados por la piratería. Se lleva a cabo a todos los niveles posibles, no solo afecta a marcas de prestigio o internacionales.

Aunado a lo anterior se tiene que existe un número elevado de tianguis sobre ruedas que no solo venden piratería, practicando el dumping, sino que no pagan impuestos.

Algunas de las características del comercio desleal e informal se enuncian a continuación:

- Sus activos son mucho menores que los comerciantes establecidos ya que no pagan renta por que se adueñan de las calles,
- La infraestructura utilizada es barata y austera, a diferencia de los establecidos con grandes inversiones en aparadores.
- Promueven el incremento de delincuentes y de asociaciones delictivas
- Limitan el tránsito de vehículos y transeúntes

En realidad la lista pudiera ser mucho más grande pero para efectos del presente estudio se mencionarán solo unos cuantos. Lo que es de relevancia para este documento es que el comercio desleal e informa promueve la desaparición de empresas nacionales establecidas al no poder competir en precio (principalmente).

### ***Pobre o nula Innovación en los productos***

*Materialización de los avances que se derivan del conocimiento acumulado y que se concreta en la creación, introducción o venta y difusión de nuevos y mejorados procesos, productos, procedimientos en la sociedad<sup>36</sup>.*

La relativa incapacidad para crear colecciones de moda e inexperiencia en el monitoreo de la moda global (“se copia atrasado, se siguen sólo tendencias... y se olvida el seguimiento”) por que sólo recientemente las grandes empresas tienen departamentos de diseño (y muy pocas son las que enlazan diseño y mercadotecnia).

La copia de productos (piratería), falta de imaginación y la no asistencia a ferias y pasarelas internacionales son algunos de los factores que inhiben la innovación de productos nuevos.

Lo anterior no solo hace referencia al producto terminado (prendas de vestir); hace falta la introducción de ideas nuevas en lo referente a las telas, avíos, procesos, etc.

---

<sup>36</sup> [www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/Glosario.asp](http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/Glosario.asp)

En la mayoría de los casos el empresario mexicano trabaja con lo que tiene y puede conseguir, no hace un esfuerzo por crear e innovar productos nuevos atacando nichos de mercado poco explotados. El verdadero problema radica en que el mercado internacional día a día ofrece productos con mayores índices de “customización” situación que resulta muy atractiva para el mercado mexicano al ser un aspecto poco ofertado hasta el momento por los empresarios locales.

En síntesis, la oferta nacional tiene como principal preocupación la de alcanzar al mercado internacional con copias mal hechas y sin diseño con poca preocupación por la innovación de productos nuevos para nichos de mercado específicos. Lo anterior se ve reflejado en la falta de producción de la “moda rabiosa” en México; radica en colecciones semanales, en lotes de producción pequeños que siguen tendencias de la moda globalizada con revisiones semanales según la respuesta del mercado, y la introducción al “mix” de ciertos diseños aislados “más locos” que le imprimen al “set” un concepto vanguardista, redespliegues simultáneamente en puntos de venta propios y/o “franquiciados” en el mercado mundial.

### ***Mayor participación de productos de importación***

*En economía, una importación es cualquier bien o servicio recibido desde otro país, provincia, pueblo u otra parte del mundo, generalmente para su intercambio, venta o incrementar los servicios locales. Los productos o servicios de importación son suministrados a consumidores locales por productores extranjeros<sup>37</sup>.*

Para Enrique Dussel Peters, profesor e investigador de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)<sup>38</sup>, el cambio de tendencia en las compras de textiles en Estados Unidos se debe a que las empresas chinas están ganando la batalla de la competitividad a los artículos mexicanos. “Los productos hechos en China son más baratos, pero además de esto hay una serie de factores cualitativos, es decir, China hoy en día ha sido capaz de crear las principales empresas y segmentos de la cadenas y ese es un enorme punto a favor de ellos en cuanto a la logística”.

En su opinión, el atractivo de los textiles y prendas de vestir chinos radica en que tienen empresas que cubren la mayor parte del proceso productivo. “Ellos producen hilo en sus diferentes variedades; hilo y fibras prácticamente no se producen en México.

---

<sup>37</sup> es.wikipedia.org/wiki/Importación

<sup>38</sup> Dussel, E; (2005)



En China se producen las telas, tejidos; en México en la calidad y en la cantidad requerida se producen muy poco. Un ejemplo que parece irónico pero es caso de la vida real: si en México se me olvidan los botones para coser los jeans, los productores mexicanos tienen que esperar un mes a que los envíen de Miami. Si el mismo proceso es realizado en Shanghai, los productores tienen al productor de botones a 100 kilómetros lo que significa que en 2 horas llegarán a la planta, “Tienen en China los proveedores para la gran mayoría de estos productos”.

Desafortunadamente, en el mercado mexicano, el segmento dominante en la cifra de ventas de ropa es el medio-bajo y bajo, centrado en “básicos” y “básicos con moda” donde la moda está “atrasada”, mal imitada, o como afirman algunos más radicales (pero no con eso menos realistas... aunque muy “racistas”), “no existe”; conforme a estudios difundidos por las cámaras empresariales, este segmento es atendido mayoritariamente por productos chinos introducidos de contrabando.

Dejando a un lado la piratería, la participación de los productos comercializados en el país es día con día mucho mayor. Esta situación se torna alarmante puesto que está desplazando significativamente a los productores nacionales provocando su desaparición, en algunos casos.

Algunos de los puntos analizados con anterioridad promueven el incremento de la demanda de los productos de importación, a continuación se enuncian algunos factores que hacen que los consumidores estén cambiando lo nacional por lo internacional:

- Prendas con mayor calidad
- Innovación en telas, diseños y colores
- Costos
- Status
- Etc.

### ***Elevados índices de rotación de personal***

*Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección<sup>39</sup>.*

---

<sup>39</sup> Cuesta A; (1990).

Desafortunadamente los índices de abandono de empleo, dentro del sub sector analizado, son muy altos (sobre todo si se toma en cuenta a las PyMEs).

Debido a que los productos nacionales son muy poco competitivos con respecto a los productos de importación y que los insumos no bajan de precio es que lo más fácil es reducir los gastos por mano de obra, es ahí donde entra la insatisfacción de los empleados.

Es tan grande dicha insatisfacción que ha posicionado al sector textilero en la lista negra de los empleos más abandonados en México.

### **Carencias o deficiencias en el envase, empaque y embalaje**

*Envasado: Es una actividad más dentro de la planeación del producto y comprende tanto la producción del envase como la envoltura para un producto.*

*Empaque: se define como cualquier material que encierra un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.*

*Embalaje: son todos los materiales, procedimientos y métodos que sirven para acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar una mercancía<sup>40</sup>.*

¿Quién no ha llegado a una boutique y se ha encontrado con prendas arrugadas?, ¿Quién no ha aprovechado jugosas ofertas por mercancía manchada, rota o sin algún avío?, ¿Con que frecuencia?

La respuesta a estas interrogantes podría estar en los envases, empaques y embalajes utilizados durante la producción, distribución y comercialización de las prendas finales.

En capítulos anteriores se hablo de algunos agentes nocivos para las prendas de vestir, tales como: humedad, calor, luz, etc. Si no se tiene cuidado con estos aspectos, los clientes seguramente tendrán la oportunidad de conseguir grandes ofertas todo el tiempo, situación que es muy cómoda para la economía de ellos, pero... ¿Qué tan conveniente es para el mercado y sobre todo para las empresas?

Se partirá del supuesto siguiente: "todo lo que se daña significa mermas en las utilidades", entonces si se tienen problemas con la envoltura, y el empaque y embalaje durante los procesos significa que se está perdiendo el recurso más importante de la empresa que son las utilidades.

---

<sup>40</sup> Robles L, Marcela L; (1996)

En este país hay muy poco desarrollo de los envases, empaques y embalajes, solo unos cuantos (Liverpool, por ejemplo) ha puesto en marcha verdaderas soluciones a este problema.

Dentro de las PyMEs el desarrollo de estos elementos es prácticamente nulo y no se diga en tianguis de mayoristas como el de Chiconcuac donde el envase es una bolsa, el empaque es un costal y el embalaje es un diablito dentro de la cajuela del automóvil familiar, “Es urgente momento de diseñar algo acorde a las necesidades de los productos”.



**Figura 6.6 Envase, empaque y embalaje utilizados en el tianguis de Chiconcuac**

En la Figura 6.1 se observa el envase, empaque y embalaje utilizados en el Tianguis de Chiconcuac. De arriba abajo y de izquierda a derecha: En la primera imagen se observa la forma en que son comercializadas las prendas de vestir (tan sólo son acomodados en ganchos sin ninguna protección al polvo, luz, humedad, etc.); la segunda hace referencia al “ENVASE”, las prendas son introducidas en bolsas de plástico donde una vez adquiridas por el comprador mayorista; la penúltima imagen se refiere al empaque (costal de lona gruesa cuya finalidad es agrupar el mix adquirido durante el recorrido por el Tianguis y evitar los robos sin violencia); al final se observa el embalaje (porta equipaje del auto familiar que esconde la mercancía muy bien de ladrones y policías corruptos).

## **El outsourcing**

*La definición de Outsourcing es: contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión<sup>41</sup>.*

La contratación de procesos a un tercero es una actividad cada vez más común dentro de las empresas, independientemente de su tamaño y giro. Las actividades a subcontratar van desde el teñido de las telas hasta la distribución de las prendas en los puntos de venta al público.

Dentro del sub sector en cuestión, las empresas dedicadas a realizar trabajos específicos a otras no ofrecen una satisfacción total de los requerimientos de sus clientes, situación que conlleva a romper la relación contratante-contratado lo cual afecta de sobremanera a las primeras.

Algunos de los factores que inhiben las relaciones entre las empresas contratadas y los contratantes son los que se enuncian a continuación:

- Limitado o nulo flujo de información por parte de ambos,
- Bajos niveles de flexibilidad y responsabilidad
- Incumplimiento en los contratos
- Ubicación

## **Bajos niveles de servicio al cliente**

*Una de las herramientas más eficaces y usadas por las empresas para diferenciarse de su competencia y desarrollar una ventaja competitiva sostenible es el servicio al cliente. Al desarrollar una estrategia de servicio al cliente se deben enfrentar tres decisiones básicas, ¿qué servicios se ofrecerán, qué nivel de servicio se debe ofrecer y cuál es la mejor forma de ofrecer los servicios?<sup>42</sup>*

La escasa flexibilidad para trabajar pequeños lotes (no sólo en la confección, sino particularmente en el sub-sector de la comercialización minorista de ropa, que

---

<sup>41</sup> Rothery B.; Robertson I; (1997)

<sup>42</sup> Peralta M; (2005)

demanda un mix cada día más especializado) limita las condiciones del mercado nacional frente a los productos internacionales (de bajo costo).

Desafortunadamente, la elaboración de estudios de mercado dentro de las pequeñas y medianas empresas del sub sector en cuestión es sumamente limitada o tal vez nula. De alguna manera, este tipo de empresas, no considera necesario el conocimiento de las necesidades específicas de los clientes.

El esquema de servicio al cliente que más uso tiene dentro de los casos de estudio se basa en: cambios de prendas por defecto o talla, instalación de probadores para medirse las prendas, entre otras.

La carencia de estudios que permitan conocer las necesidades del cliente tiene como consecuencia última la pérdida de mercado potencial, producto de la sensación de insatisfacción del consumidor final.

Por citar dos ejemplos... El segmento medio-alto y medio, integrados por ejecutivos junior y semiseniors, gente común con extraña convicción de ser “poco corriente”, en general se pasea con nostalgia mirando escaparates buscando prendas con moda, un poco de “status” añadido por alguna marca, lo más frecuente imaginando “6 meses sin intereses en su tarjeta de crédito”... cuya compra tal vez naufrague por falta de servicio (“aun no me lo trajeron”, “entran la semana que viene”, “se me acaban de terminar”, “no trabajamos es talla”, “si, ahora viene en una gabardina más ligera”...).

El segundo ejemplo, no menos real, es el siguiente: el público asistente al lanzamiento de una determinada producción cinematográfica, en la cual los protagonistas usen determinado vestuario, el cual proponga una moda ya sea de una prenda en específico o de una colección completa, causará un impacto tal que al momento de salir de la sala cinematográfica o al día siguiente buscarán en los aparadores de las boutiques las prendas integradas dentro del vestuario de dicha película.

El desconocimiento de la demanda retrasará la aparición de los productos, de tal suerte que será ofertada una o tal vez dos semanas después del estreno, situación que limita el tiempo de vida de las prendas aumentando el riesgo a no venderse, puesto que la moda a la que se refiere el ejemplo solo durará el tiempo en que la película esté en cartelera.

En el caso de conocer la demanda se tendría preparada la colección, colocada en los aparadores desde el día mismo del estreno. Para lo anterior se tuvo que diseñar las prendas, estimar la demanda y el tiempo de vida, ya que se hizo lo anterior entonces se mandará un solo corte que satisfaga dichas necesidades de tal suerte que sea un producto golpe que solo atienda a la demanda “pasajera” generada por la película.

La realización de las estrategias para satisfacer la demanda proporciona un valor agregado a los productos mejorando así el servicio al cliente y por consiguiente se atenderá a un mayor mercado.

### **Esquemas empresariales familiares**

*¿Cuántos profesionales no han tenido que emigrar de una empresa por no estar de acuerdo con la política interna, pues respondía a un esquema familiar antes que atender a un global strategies management? Suele suceder que una primera generación consolida, en base a esfuerzo, una empresa a la que posteriormente incorpora a sus hijos y éstos a los suyos. De ahí que cuando nuevas firmas "invaden" su mercado se produzcan fracasos por no están capacitados para competir con sus mismas armas y herramientas corporativas<sup>43</sup>.*

Existen muchos casos en empresas mexicanas en los que el esquema de negocios familiar que manejan ha sido el factor principal de su éxito, pero, desafortunadamente hay muchos otros en los que este mismo esquema es el responsable de la desaparición de las firmas.

La falta de preparación; la carencia en el rediseño de actividades cotidianas; la falta de planeación a corto, mediano y largo plazo de actividades destinadas a lograr objetivos de crecimiento; y sobre todo, la negligencia hacia la implantación de nuevas formas de administración de los recursos son las principales características de operación de las empresas que se rigen bajo esquemas familiares.

Las consecuencias de trabajar bajo este esquema ocasionarán invariablemente, tarde o temprano, su desaparición. Ya pasó el tiempo en que la oferta estaba limitada a la producción nacional. Ahora, la evolución de la globalización promueve la creación de nuevas formas de trabajo: más audaces, innovadoras y eficientes, bajo esquemas laborales estrictos en todos los sentidos, situación que no agrada mucho a los empresarios de antaño.

### **Carencia de imagen corporativa**

*La imagen corporativa es la manera por la cual se trasmite, quién es, qué es, qué hace y como lo hace. El diseño coordinado de los diferentes agentes de comunicación, hará que la imagen*

---

<sup>43</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/empresfam/empresfam.shtml>

*sea correctamente transmitida, al segmento de mercado deseado.*

La imagen corporativa es una herramienta muy importante para las empresas, gracias a ella es posible mantener un cierto estilo. Dentro de ella se deben procurar reglamentar todas las expresiones en las que se mezcla su imagen (papel de cartas, rótulos, medios de transportes, etc) por este motivo, es fundamental recurrir a un experto en la materia para que estudie el programa de imagen de la empresa.

En el sub sector de estudio la imagen corporativa adquiere una importancia tal que es una de las razones principales por la que las empresas se posicionan de manera rápida y correcta en el mercado al que se quiere llegar.

Así sea la boutique o “tiendita de ropa” más pequeña, ésta deberá poseer una identidad como establecimiento que deberá transmitir a sus clientes y consolidarse en el mercado local distinguiéndose de sus competidores cercanos.

En general, la mayor parte de las empresas cuentan con un logotipo decente y un slogan (generalmente copiado), pero, el encargado de hacerlos (el dueño) no entiende lo que en verdad significa para qué sirven y cómo se hacen.

De hecho, la mayor parte de las PyMEs no sabe a qué nicho de mercado se quiere atacar, piensan que al abrir las puertas de su establecimiento toda la gente va a entrar y comprar el mix de productos ofertados. Tampoco entienden cómo capacitar a los empleados para que transmitan los mismos valores e identidad con que el establecimiento cuenta.

Los empresarios deben que entender que ya pasaron los tiempos en que no importaba la imagen corporativa por el hecho de que la oferta era muy limitada y que a los consumidores solo les interesaba satisfacer sus necesidades.

En estos tiempos, donde tanto los compradores urbanos como de ciudad presentan las mismas preferencias y gustos (esto puede ser debido a que los consumidores reciben los mismos estímulos tanto visuales como auditivos, gracias a los medios masivos de comunicación) los retos hacia una customización en los servicios, imagen y productos ofertados es cada día mayor, es por eso que los nichos de oportunidad son muy grandes.

### **En resumen**

La resolución de cada uno de los puntos contenidos en la lista de problemas identificados dentro del comercio minorista de ropa no pretende ser la llave del éxito, pero, al enfrentar de mejor manera cada uno de ellos definitivamente se

ayudará a mejorar las condiciones en que atiende a un mercado cada día más demandante y exigente.

Las herramientas pueden ser muy variadas. Como es de esperarse, la resistencia a los cambios será uno de los principales factores que frenen el cambio. En la mayoría de los casos el factor monetario, a través de inversiones, jugará un papel de suma importancia dentro de la implantación de las estrategias de solución, pero, es un riesgo que hay que tomar y cuanto antes mejor.

En el capítulo siguiente se propondrán una serie de estrategias de solución a cada uno de los problemas identificados en el presente capítulo.



# *Capítulo*

# *Siete*

Estrategias de Innovación en la  
Gestión Logística de las PyMEs



## ***Estrategias de Innovación en la Gestión Logística de las PyMEs***

Si bien la moda está globalizada, los mercados nacionales pueden ser más o menos sensibles a ella. Frecuentemente se señala que, en un país y/o área geográfica, el seguimiento de las tendencias de la “moda globalizada” depende de la masa de población en los sub-segmentos medio-alto y medio, de la relativa sofisticación de los canales de comercialización, y en particular de los puntos de venta, del posicionamiento de “conceptos y diseño” de marca, de la cobertura global de los medios de comunicación, así como de valores sociales “comunitarios” y/o religiosos.

La innovación logística es clave para la competitividad y en particular, para sectores industriales más globalizados.

En el presente capítulo se presentarán 12 estrategias de solución o mitigación de los 12 problemas generales identificados en las medianas y pequeñas empresas dedicadas al comercio minorista de ropa.

Dichas estrategias estarán enfocadas a la atención de los problemas medulares pero sin perder de vista la sintomatología de las empresas.

### ***Pronóstico de demanda***

*Hacer un pronóstico, es hacer un proceso de estimación de un acontecimiento futuro, a partir de una información de tipo histórica, normalmente de tipo matemática, y/o de tipo referencial de apreciaciones, estimaciones y conocimientos, sobre un determinado campo de acción. Dependiendo de cuál sea la base específica en que se fundamente un pronóstico, se puede tener la siguiente clasificación: Predicción, Proyección.*

*Para poder trabajar con base en la demanda, se requiere que haya ciertas condiciones al interior de la empresa. La primera es que se tengan procesos internos bien afinados para agilidad, no para control.*

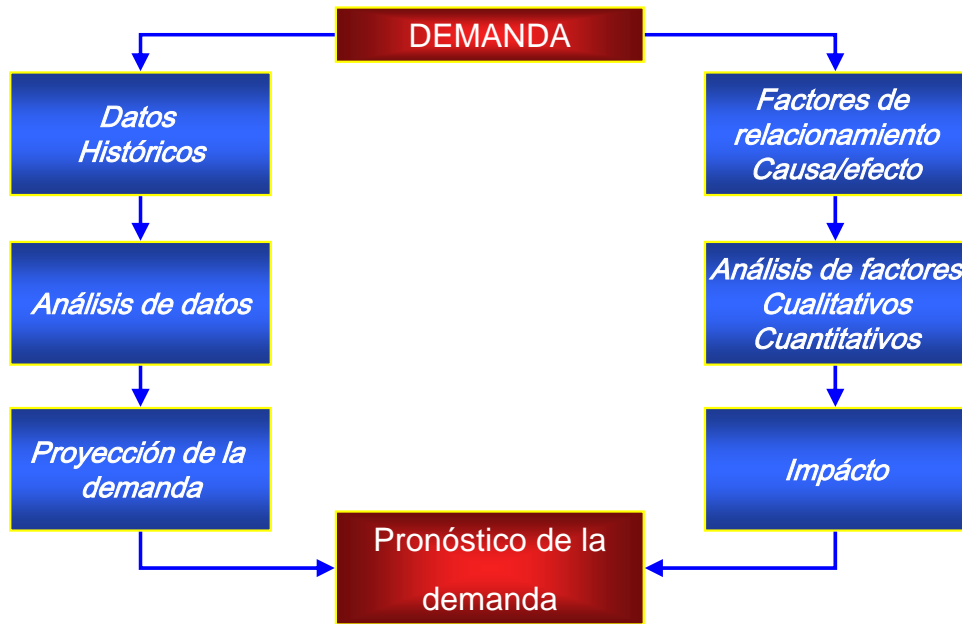
Se requiere, también, un conjunto de políticas bien revisadas, donde la orientación al cliente esté reflejada en ellas. El cliente es el que manda, por lo que se deben eliminar toda clase de "disculpas" para poder dar al cliente lo que él quiere.

La satisfacción de la demanda se hace a través de los productos y servicios de las empresas. Es indispensable una agilidad extrema en el desarrollo de productos que satisfagan dicha demanda, al ritmo que lo exija. El desarrollo de productos deberá ser revisado al interior de las empresas, no solo buscando el margen en el corto plazo sino aprovechando la oportunidad de realizar el negocio.

Pasar de pronóstico a la demanda debe ser un objetivo de toda empresa, que de lograrlo, garantizaría una respuesta al cliente acorde con sus necesidades, y un posicionamiento envidiable en el mercado.

Aunado a lo anterior y en términos simples, para este punto se recomienda realizar proyecciones de la demanda. No hay que olvidar que una proyección es una combinación de datos del pasado en forma predeterminada, para hacer estimaciones del futuro, para lo cual se utilizan métodos estadísticos, planteando la hipótesis que a futuro se repetirán las mismas condiciones que explican los resultados obtenidos en el pasado.

En la figura 7.1 se puede decir con certeza que el pronóstico de la demanda no puede ser hecho en base a una relación matemática pura, lo más razonable es formular un pronóstico considerando tanto la parte matemática (proyección), como la parte cualitativa (predicción).



**Figura 7.1 Modelo general de hacer un pronóstico**

Fuente: Elaboración propia

A continuación se enuncian algunos métodos, tanto cualitativos como cuantitativos, aceptables para la obtención de los pronósticos de la demanda:

**Métodos Cualitativos**

- Delphi (Grupo de expertos buscan llegar a un consenso)
- Encuestas de mercado (Paneles, cuestionarios, pruebas de mercado)
- Analogía con ciclos de vida (Introducción, crecimiento, maduración, saturación)
- Juicio bien informado (Experiencia, intuición)

#### **Métodos Cuantitativos**

- Series de tiempo
- Notación
- Errores de pronóstico

### ***Implicaciones logísticas en la calidad y costo de los insumos***

*Independientemente de las condiciones de piratería y comercio desleal existente en el país, las acciones de las empresas mexicanas deberán ir enfocadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes. Esta condición obliga a los empresarios a emprender desafíos nuevos dentro de sus actividades realizadas hasta el momento.*

Algunas de las acciones que deberán poner más énfasis las empresas son las que se enuncian a continuación:

- Auditorias de procesos tanto logísticos como productivos para explorar oportunidades de mejora continua y de reingeniería.
- Crear, desarrollar y potenciar su capacidad de diseño enlazada a la concepción mercadotécnica.
- Flexibilizar la capacidad de producción para trabajar pedidos en lotes pequeños,...y resurtir con lotes pequeños.
- Sincronizar las actividades de la empresa con la de los proveedores para que todos los implicados conozcan el objetivo final de los procesos.
- Realizar estudios de mercado enfocados a conocer el nicho de mercado al que se quiera enfocar el producto final.

En este sentido valdría la pena hacer diversas reflexiones, una de ellas se refiere al nicho de mercado que se abarque. Como primer punto se tiene que conocer,

invariablemente, a que tipo de consumidores se está atacando, de no hacerlo se estaría produciendo insumos y productos mal hechos (principal problema que aqueja a las empresas en la actualidad, ya que los productores fabrican “lo que pueden” “con lo que hay o encuentran en el mercado”), es decir, debido a la baja disposición de insumos especializados los productores están maniatados a la oferta de insumos.

Este trabajo considera que los productores de materias primas cuentan con un amplio nicho de oportunidad (debido a que hay mucho que crear) en la creación de nuevos “servicios” más no productos (los productos serán consecuencia de la oferta de los nuevos servicios).

Las herramientas pueden ser diversas, una de las principales es el “flujo de información en la relación de negocios”, ambas partes deberán estar en el entendido de la necesidad de compartir información de sus procesos, actividades, costos, tiempos, clientes, proveedores, etc.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

## ***Inseguridad***

*Las autoridades deben ser responsables de todo lo que les corresponde en México, pero a la vez los ciudadanos son responsables de permitir la impunidad, los ciudadanos deben exigir soluciones adecuadas a sus necesidades de seguridad, pues para eso está "supuestamente" el gobierno. Si el gobierno no se encarga de sus asuntos entonces la culpa de alguna forma recae en el pueblo porque es el que no debe permitir la situación y es quien debe de poner un límite.*

Algunas acciones que se recomiendan a las autoridades competentes son las siguientes:

- Implementar programas de vigilancia en las zonas con mayor flujo de transporte de carga dedicado a las prendas de vestir.
- Es sumamente importante erradicar la cultura de la extorsión, muy practicada por los elementos de seguridad a cargo de la vigilancia de los

accesos y corredores carreteros por donde circulan los empresarios del sector en cuestión.

- Colocación de cámaras de seguridad en puntos estratégicos donde los índices delictivos muestren tendencias repetitivas.
- Imposición de la ley ante comerciantes ambulantes y la piratería para su erradicación definitiva.
- Mejorar la capacitación y los esquemas de elección de los elementos de seguridad tanto en niveles municipales como estatales y federales.

Las condiciones de inseguridad en la que se ven envueltos los empresarios dedicados al comercio minorista de ropa son muy difíciles. No todo es culpa de las autoridades encargadas de la seguridad. La solución de los problemas se encuentra en todos, hay que admitir que algunos empresarios también tienen culpa al inducir a la delincuencia con acciones tales como la compra y venta de productos robados, extorsión de policías cuando se comete alguna falta administrativa (conducir en exceso de velocidad, sobrecargar las unidades vehiculares, no tener licencia adecuada al tipo de producto transportado y vehicular, etc.).

### ***Acciones para prevenir el comercio desleal e informal***

*Es obvio que combatir el comercio informal no es tarea sencilla, pero también lo es que cuando hay voluntad y disciplina es posible imponer normas mínimas que permiten un desarrollo que beneficia a la comuna tanto como a los comerciantes.*

Tanto las autoridades como los comerciantes establecidos tienen mucho que ver con el incremento de estas dos actividades. Las autoridades tienen culpa por permitir y solapar a los infractores, en la mayor parte de los casos, por otro lado algunos comerciantes las promueven al comercializar sus productos con los vendedores ambulantes e inclusive al pasar de ser establecidos a informales.

A este respecto se tiene que realizar de manera rigurosa los acuerdos tomados hasta el momento por las diferentes instancias e instituciones de gobierno, A continuación se enuncian algunos de los programas más importantes planteados para el combate de la corrupción en el sector textil en México:

- Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo (2000)

- Comisión Intersecretarial de Transparencia y Combate a la Corrupción (2000)
- Convenio de concertación de acciones para la transparencia en el sector aduanero (2003)
- Programa Anticorrupción en las aduanas del país (2004)
- Programa Operativo para la Transparencia y el Combate a la Corrupción (2005)

Todos los puntos antes mencionados son parte del “Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, los principales objetivos de este programa se enuncian a continuación<sup>44</sup>:

- Prevenir y abatir prácticas de corrupción e impunidad
- Controlar y detectar prácticas de corrupción
- Sancionar las prácticas de corrupción e impunidad
- Dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad
- Administrar con pertinencia y calidad el Patrimonio Inmobiliario Federal

En realidad la elaboración de estos programas no son la parte difícil en el combate a la corrupción y al contrabando, la verdadera tarea se encuentra en hacer valer lo expuesto de manera correcta y sin miramientos para sancionar como es debido a todos aquellos que infrinjan la ley.

Por otro lado, el problema de la corrupción y el contrabando no se va a solucionar con la buena voluntad del gobierno, los involucrados (productores, distribuidores y comerciantes del sector textil) deben estar conscientes que tienen que poner mucho de su parte para erradicar el problema, a continuación se enuncian algunos puntos que deben tener en cuenta los comerciantes:

- Evitar a toda costa la evasión de impuestos,
- Evitar comprar o vender productos robados o de dudosa procedencia,
- Instalar departamentos de diseño que les permita innovar nuevos productos evitando así la piratería,

---

<sup>44</sup> Ochoa, S (2005)



- Adquirir las mercancías y productos con comerciantes establecidos, evitando a toda costa el comercio informal,
- Evitar la comercialización de artículos de contrabando.

Otra actividad que se ve reflejada en la inseguridad es el incremento de los tianguis sobre ruedas, mismos que en algunos municipios de la provincia mexicana están proliferando. Dichos mercados atienden a la necesidad de una demanda cada vez más escasa (para los productos mexicanos) y que con la esperanza de los productores vender sus productos directamente al consumidor final proliferan este tipo de mercados sobre ruedas.

Algunas de las características que poseen estos mercados son las siguientes: líderes corruptos o fáciles de extorsionar, agremiados fuera del régimen tributario de gobierno, elevada inseguridad en su periferia (donde generalmente ocurren atracos al primer descuido), etc.

## ***La Innovación de los productos***

*Uno de los retos de competitividad que enfrentan las empresas mexicanas dedicadas al sector Fibras-Textil-Confección, es el de presentar en el mercado productos o procesos empresariales diferenciados e innovadores ante sus clientes, y donde esas innovaciones tengan un valor para estos consumidores.*

Dentro de un mercado tan competitivo (como el de la comercialización minorista de, ropa será cada día más necesario diferenciarse del juego de los competidores (muchas veces convertidos en verdaderos predadores).

Para que el cambio surta el efecto esperado se tendrá que encontrar la fórmula para diferenciarse de los sub-segmentos de mercado más sensibles al costo. Dicho lo anterior es que será necesario colocar productos cuyo valor este basado en la innovación (el cuál puede ser el "Premium").

Para innovar se pueden tener dos rutas:

- Adaptar y cambiar los productos y servicios que se ofrecen en el mercado, mediante una mayor satisfacción y anticipación de los gustos y preferencias de los clientes, conocidas como innovaciones de productos y servicios, y
- Adaptar y cambiar la manera de cómo se producen y comercializan estos productos y servicios, conocidas como innovaciones de procesos.

Algunos consejos que se sugieren en cuanto al tema de la innovación se enuncian a continuación:

- Cambie permanentemente, pero recuerde que no todo cambio es innovación
- Para innovar tiene que pensar distinto que los demás, con una dosis de inspiración
- Invierta sus pocos recursos en productos y servicios con futuro
- Tenga una orientación estratégica definida para que las innovaciones contribuyan a incrementar la competitividad
- Invierta en I&D para tener innovaciones en el mediano y largo plazo
- Dedique tiempo a pensar en qué innovar en su empresa
- Dedique tiempo a innovar para no estar en la lista de las empresas que han quebrado
- Invierta en desarrollar capacidades tecnológicas propias y establecer alianzas estratégicas con empresas que hacen bien las cosas
- Establezca la gestión de la innovación tecnológica como una función en su empresa
- Practique la innovación todos los días para que fortalezca su capacidad de hacerlo exitosamente

### ***Insumos y productos nacionales frente a los productos de importación***

*La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.*

Algunas de las condiciones requeridas para que un país sea competitivo, es que el Estado debe fomentar en sus políticas de gobierno las condiciones necesarias para garantizar la actividad comercial que permita el normal desenvolvimiento de la actividad comercial de las empresas. Las acciones de refuerzo competitivo deben ser llevadas a cabo para la mejora de ciertos puntos, estos podrían ser:

- Las estrategias de las instituciones públicas
- La competencia entre empresas
- Las condiciones y los factores de la demanda
- Transparencia y reglas claras que se hagan respetar, dentro de un ambiente donde las finanzas estén en orden
- Establecer reglas tributarias adecuadas
- Una política macroeconómica que sea capaz de fomentar la inversión de capitales, dentro de un marco económico donde no exista la regulación y control de precios (Precios acordes a la oferta y la demanda)

Planes de reestructuración de la educación de tal forma que el sector educativo este acorde con las necesidades reales del sector productivo. Favoreciendo muy especialmente al sector de la Educación Pública de bajos recursos. Las nuevas empresas requerirán de personal calificado que esté a la altura de las nuevas tecnologías.

El establecimiento de una sólida y comprometida asociación Gobierno-Sector Privado, para fomentar el crecimiento de la tecnología, productividad, etc , a fin de ofrecer competitividad a nivel internacional dentro de un marco de ventajas igualitario para todos.

Adicionalmente, la participación de los productos de importación, principal azote de los productos nacionales, se debe a los bajos costos a los que se ofrecen productos provenientes de Asia (China, principalmente).

Hay que tomar muy en cuenta que el principal punto de diferenciación de los productores locales en México con China e India es el “tiempo” de traslado hacia, México tiene una pequeña posibilidad en al elaboración y comercialización de productos en una elevada necesidad de rapidez (a diferencia de China que se necesita elaborar pedidos con 6, 9 y 12 meses de anticipación; ver caso Martí), como son la moda-moda, y aquellos productos a los que un “transit time” elevado desde Asia a el país puede suponer una diferencia entre “vender o no”.

La estrategia en este sentido deberá enfocarse a orientar la producción a nichos de mercado más específicos, donde el costo no sea el factor principal de preferencia para los consumidores finales.

El nicho medio, medio-alto y Premium, aunque no tan grandes como el medio-bajo y bajo, representa a un gran porcentaje de consumidores que están cansados de buscar prendas de baja calidad (principal atributo de la mercancía de importación, además con los bajos costos).

Si se hace labores como: innovación de diseños en telas, avíos y prendas finales; diseño de los puntos de venta enfocados a los nichos de mercado antes mencionados; estudios de demanda para conocer y “satisfacer” las necesidades del cliente; seguramente se estará atendiendo al mercado que en verdad necesita de atención y que por el lado del costo también genera más utilidades.

### ***Mitigación de la rotación de personal en las PyMEs del sector en cuestión***

*Quienes han advertido contra el impacto de la rotación de personal, buscan formas distintas e innovadoras para mantener o contratar empleados: sueldos atractivos, bonificaciones, incentivos por antigüedad, uso de ropa informal en la oficina, horarios flexibles, etcétera, pues están conscientes de que la baja rotación no sólo crea un ambiente de integración entre los colaboradores más antiguos, sino que también favorece la estabilidad de las relaciones de trabajo, mejorando la productividad de la empresa y sus empleados.*

Por parte del gobierno se necesitan dos cosas, principalmente: la primera se refiere a la manutención y generación de empleos e inversión, mediante programas de apoyos a las pequeñas y medianas empresas. Dichas acciones podrán estar enfocadas a la reducción de impuestos, incremento en los créditos para la creación y capacitación de personal (es importante que estos apoyos sean fáciles de conseguir, actualmente la Secretaría de economía ofrece unos cuantos, lo malo es que pueden tardar hasta 11 meses en ser otorgados).

Aunado a lo anterior, el gobierno tiene que promover los negocios mediante sus secretarías de estado, mejorar el acceso a mercados, fortalecer los esquemas de financiamiento y fomentar la modernización y tecnificación.

Así como el gobierno debe hacer su parte, los involucrados en el comercio minorista de ropa también tendrán que realizar lo propio. En este sentido tendrán

que seguir una serie de recomendaciones, mismas que se enuncian a continuación:

- Otorgar contratos laborales justos, de acuerdo a la ley,
- Ofrecer las prestaciones de ley a los trabajadores,
- Proporcionar de la capacitación necesaria a los empleados de acuerdo a al puesto y actividades a realizar,
- Elaboración de un manual de procedimientos con el cual se evitarán roces y conflictos entre los empleados por confusiones en las labores encomendadas durante las jornadas de trabajo,
- Proporcional de objetivos tanto comunes y en grupo a los empleados para lograr una visión, “dentro de la empresa” a largo plazo logrando así una lealtad hacia la empresa,
- Presentar a los empleados el esquema organizacional de la empresa desde el primer día de labores, con esto se evitarán fricciones por brincarse puestos jerárquicos (principal punto de insatisfacción entre los empleados de más antigüedad),
- Pagar el precio justo por las labores realizadas. Se menciona esto por que muchas veces (especialmente en México) los empresarios están más preocupados por estrenar auto de año que por satisfacer las necesidades de la empresa,
- Dotar de instalaciones adecuadas, además de los servicios necesarios.

Las causas de la elevada rotación de personal en las empresas involucradas en el sub-sector pueden ser muchas, lo cierto es que una vez que las condiciones laborales son insuficientes para los empleados comienza la insatisfacción, y por consiguiente el abandono de empleo.

### ***Recomendaciones para mejorar el Envase, Empaque y Embalaje***

A este respecto se tiene algunas propuestas y ejemplos que ayudarán a complementar las estrategias de solución a este gran problema.

Dentro de los ejemplos se tiene los siguientes:

Logisfashion (empresa española dedicada a la logística de las prendas colgadas) cubre todas las operaciones de "acabado" de las prendas; desde que se fabrican

hasta la distribución a tiendas. De esta manera, el cliente sólo se preocupa de aquello que constituye la base de su negocio: el diseño y la venta. Dentro sus servicios se encuentran las siguientes actividades, mismas que se enuncian a continuación:

- Control de calidad
- Colgado
- Etiquetado
- Planchado
- Repaso y adecuación
- Embolsado
- Preparación de pedidos (picking) por radiofrecuencia.
- Almacenado
- Distribución de prenda colgada
- Conexión on-line

El siguiente ejemplo, aterrizado a México, se refiere a las operaciones que realiza “Serradiza” (unidad de negocios de la empresa Liverpool) que ha implementado, entre otras cosas, la estandarización de “cajas” de plástico de un mismo tamaño. Dichos envases tienen la función de minimizar las operaciones logísticas de la empresa dentro de sus instalaciones y con sus socios.

Algunas de los beneficios que trae consigo la estandarización del envase son:

- Disminución de errores en la distribución de prendas a las tiendas,
- Previene la aparición de arrugas, manchas y daños en las prendas,
- Facilidad en las operaciones de la empresa con sus proveedores. Esto es debido a que dichos proveedores, depende de las necesidades de cada punto de venta, entregarán directo a las tiendas sin pasar por el Centro de Distribución. Cabe mencionar que este “privilegio” es otorgado una vez que han demostrado ser “confiables” en sus entregas.
- Disminución de costos por operaciones infructuosas,
- Estandarización de los embalajes ya que el empaque permite conocer: la capacidad de transportación de cajas en los vehículos, colocación, etc.

Es obvio que las pequeñas y medianas empresas no cuentan con la infraestructura ni el nivel de operaciones y “skus” con los que cuentan los dos ejemplos anteriores, pero, es un hecho que deben (urge) un estudio detallado de las condiciones de las materias primas y prendas finales en el sub-sector.

## **Manejo en las relaciones de la tercerización (outsourcing) de procesos**

*Antes de realizar cualquier contrato con un tercero se debe estar muy consciente de que el Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para "resultados" y que ayudará a que la empresa dedique todos sus esfuerzos en innovar y concentrar sus esfuerzos en el negocio principal de tal suerte que se transfieren los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad al área específica que se esté subcontratando. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.*

Entre las ventajas "teóricas" de realizar una tercerización de algún proceso dentro de la empresa se encuentran:

- Reducción de costos. Depende de cada caso en particular, pudiendo ser más o menos importante en función de las condiciones particulares. Para el análisis es indispensable tener perfectamente definida la estructura de costos así como el impacto de las distintas decisiones posibles en dicha estructura.
- Mejorar la flexibilidad y tener más capacidad de adaptación al cliente ya evita inversiones en áreas no estratégicas. Estas inversiones las soporta la empresa que presta el servicio subcontratado.
- Tener un mayor control. En este sentido, en función del acuerdo alcanzado, puede convertirse en mayor control sobre costes, plazos, calidades, etc.
- Reduce el "time to market"
- Mejora la rentabilidad sobre activos

Claro que no todas las áreas de la empresa se pueden subcontratar, a continuación se presenta una lista de funciones en las que la subcontratación es adecuada:

- Sistemas y estrategia técnica
- Análisis de negocios
- Análisis y diseño de sistemas

- Desarrollo e implementación de aplicaciones
- Diseño e implementación de redes
- Operaciones de centro de datos
- Operaciones de redes
- Soporte Técnico
- Soporte usuarios finales y departamento auxiliar

### ***Mejoras en el Servicio al Cliente ofertado***

*La estrategia de servicio al cliente parte de un todo, que es el producto; existen unos productos que son tangibles "puros", como la sal, que no requieren ser acompañados de ningún servicio, pero existen otros que sí lo requieren, como los las prendas de vestir.*

Para determinar cuáles servicios son los que el cliente demanda se deben realizar encuestas periódicas que permitan identificar los posibles servicios a ofrecer, además se tiene que establecer la importancia que le da el consumidor a cada uno.

Asimismo, se debe estar consciente de que aunque nuestros servicios sean de excelente calidad, si son los mismos y del mismo nivel que los de la competencia, nunca crearemos "ventaja competitiva", por ello, al aplicar encuestas tendientes a mejorar los servicios, se deberá tratar de compararse con los competidores más cercanos, así se estará en condiciones de detectar las verdaderas oportunidades, mismas que servirán para adelantarse y se los "mejores".

Ya se conoce qué servicios requieren los clientes, ahora se tiene que detectar la cantidad y calidad que ellos desean, para hacerlo, se puede recurrir a varios elementos, algunos de ellos se enuncian a continuación:

- Compras por comparación,
- Encuestas periódicas a consumidores,
- Buzones de sugerencias,



- Sistemas adecuados de quejas y reclamos.

No hay que olvidar que el objetivo final será la satisfacción total del cliente, mismo que sólo se podrá cumplir mediante la atención y satisfacción de sus necesidades específicas.

### ***Institucionalización de las actividades en empresas que trabajan bajo esquemas familiares***

*Se denominan empresas familiares a aquellas en las que la mayoría de la propiedad o acciones se encuentran en manos de una o más familias.*

La importancia creciente de estas empresas en el mundo, tanto a nivel económico como social, hace que en muchos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial. Cabe mencionar que en el sub-sector analizado este esquema impera en la mayoría de los casos lo que hace aún más interesante la propuesta de estrategias de solución.

El empresario familiar desea transmitir su empresa a la generación siguiente y, sin embargo, sólo una pequeña parte de las empresas familiares consigue mantener el carácter familiar por más de una generación. Esta ruptura en la continuidad es debida a que el empresario familiar no siempre consigue superar con éxito desafíos, mismos que se enuncian a continuación:

- Planificación adecuada de la sucesión,
- Vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- Incorporación de directivos no familiares.
- Solventar los problemas financieros del cambio generacional.
- Garantizar que el sucesor familiar sea competente.
- Tener la capacidad para atraer y retener a directivos seniors no familiares.
- Conseguir recursos financieros externos o establecer alianzas con otras empresas sin perder el control efectivo de la empresa.

La propiedad, el control y la dirección o gestión de la empresa son los tres elementos que intervienen a la hora de definir la empresa familiar. Sería deseable

converger en una definición que comprendiera las sociedades familiares y crear una referencia clara del concepto para concretar su marco legal.

Algunos de los retos que deben tomar en cuenta todas las empresas mantengan esquemas familiares en su empresa se enuncian a continuación:

- Encontrar capital para crecer sin diluir el control familiar,
- Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio,
- Planificar para resolver los problemas financieros del cambio generacional,
- Vencer la resistencia de los seniors a dejar sus puestos en el momento oportuno,
- Procurar que el sucesor familiar sea competente,
- Superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor,
- Tener la capacidad para atraer y retener a directivos seniors no familiares.

En resumen, se puede afirmar que las empresas familiares que aspiran a ser grandes y exitosas tendrán como principal “reto” el saber diferenciar los problemas de origen familiar de los comerciales. Esta es una tarea nada sencilla sobre todo si se toma en cuenta que la resistencia al cambio, dentro de este esquema de trabajo, está muy arraigada..

### ***Necesidad de una imagen corporativa adecuada***

*La situación en todos los ramos de la industria en México, acrecienta la competencia, pero sin duda, hace constante la búsqueda de una reducción estratégica de costos, a la vez, que pretende hacer más eficiente la operación interna, o bien darla por concesión a un tercero especialista, es decir, a un operador logístico en outsourcing. A su vez, la mayoría de las empresas internamente recortan publicidad, imagen corporativa y demás estrategias de comunicación, sin observar que su mayor aliado en tal competencia por la obtención de nuevos clientes, es precisamente lo que están recortando, la comunicación.*

Muchas empresas no siempre cuentan, dentro de su estrategia de negocios, con actividades de desarrollo de “Imagen Corporativa”, que les permita consolidarse

de una manera más rápida y efectiva. Muchas de estas empresas se han desarrollado como parte de una necesidad de una o pocas empresas o clientes, y con el transcurrir del tiempo, han logrado poco a poco otros prospectos, llegando a crecer de una manera lenta. En realidad las empresas se ven temerosas de invertir en “Imagen Corporativa”. No como las grandes empresas de mundo, donde les ha sido importante invertir en tal cuestión y demás actividades de comunicación estratégica, por lo que se puede observar un desarrollo digno de mención<sup>45</sup>.

Al escuchar sobre “Imagen Corporativa” lo primero que se viene a la mente es la pregunta: ¿Por qué invertir en imagen corporativa? La respuesta puede estar dividida en varias partes, las cuales pueden ser:

- Para obtener grandes “ventajas” sobre los competidores.
- Una imagen poderosa trae consigo la “preferencia” de los clientes.
- Para dar mayor “prestigio y credibilidad” a la empresa y a sus productos o servicios que se estén ofertando

Una empresa que tiene buenas herramientas de comunicación además de una imagen bien articulada logra mayores ventas, lo que construye un soporte interno para la estrategia de crecimiento de dicha empresa.

Algunas de las acciones que se sugieren realizar en la implantación de una imagen corporativa se enuncian a continuación:

- Diseño e implantación del “Logo y la Marca”, no hay que olvidar que si se quiere ser confiables... hay que parecer confiables.
- Una parte fundamental de la imagen de la empresa es el “Slogan”. Debe ser concebido en una frase corta, que además de ampliar la información, promueve identificar al consumidor con una idea o promesa de venta.
- “Definición empresarial, y Definición de Servicios”, el objetivo es que las empresas estén la posibilidad de definirse a si mismas, incluyendo sus servicios.
- Establecer la “Misión, Visión y Objetivos” de la empresa. ¿Cuántas veces se hace la misión de la empresa sin pasión?, o ¿cuántas veces se hace la visión y ninguno de los empleados la conoce? este punto es fundamental para las PyMes ya que muchas de ellas piensan que la visión, misión y objetivos no sirven de nada.

---

<sup>45</sup> Garduño, M; (2005) “Imagen corporativa, primera y principal inversión”; Revista Transporte Siglo XXI; Año seis, Volumen 71, Julio.

- Se tiene que implementar los “Elementos de Comunicación Estratégica” que son:
  - Papelería básica
  - Carta corporativa
  - Presentación para clientes
  - Folleto institucional
  - Página Web

Los elementos antes mencionados son lo mínimos indispensables para parecer estructurados y confiables, siendo que todos deberán concordar, tener unidad de estilo, al igual que el diseño, siendo un proceso continuo el mantenerse a la vanguardia en imagen.

# *Conclusiones*



## **Conclusiones**

En México, la comercialización minorista de ropa dentro de las PyMEs es un sub-sector cada día más difícil. Las razones pueden ser diversas: incremento en la competencia, tanto nacional como extranjera, las condiciones del mercado han cambiado mucho en los últimos años a velocidades muy altas, los grandes productores, incremento en las aperturas comerciales entre los países, caída de los mercados, etc.

Lo cierto es que las condiciones de las empresas dedicadas a esta actividad son más precarias, conforme pasa el tiempo. Su mercado se ha visto disminuido constantemente ocasionando la desaparición de muchas de ellas (principalmente las más pequeñas), obligando a las restantes a dar un giro en sus actividades añadiendo productos nuevos al mix ofertado.

La introducción de productos de importación (indumentaria, específicamente) al mercado nacional es un factor que promueve la desaparición de las empresa más débiles. Cabe destacar que dichos productos cuentan con mayor presencia dentro del mercado nacional debido a que ofrecen mayores niveles de servicio al cliente.

Algunos puntos que se destacan a este respecto son: calidad, confiabilidad, nivel de customización, moda, colecciones más pequeñas y con mayor frecuencia, altos niveles de innovación tanto en la prenda como en las telas y avíos... el hecho es que las empresas mexicanas dedicadas a la comercialización minorista de ropa no estaban capacitadas para competir frente a estas condiciones.

El cambio en la forma de hacer negocios, y con eso competir frente a los productos de importación, no depende del todo de los comerciantes, desafortunadamente se ven limitados por la proveeduría (que abarca desde el diseño de las telas hasta los encargados de dejar las prendas listas para la comercialización).

Desafortunadamente, no se puede mejorar las condiciones de los comercializadores finales sin tomar en cuenta a la cadena de suministros completa.

Los retos que deben adoptar los involucrados en el sector (Fibras-Textil-Confección), independientemente de la posición que ocupen, deberán estar encaminados a cumplir con la “satisfacción total del cliente”. Algunas recomendaciones que se proponen se enuncian a continuación:

- Modernizar y tecnificar procesos
- Cambiar los sistemas de producción

- Desarrollar mayores niveles de diseño en la proveeduría, además de proporcionar mayor valor agregado
- Implantar esquemas de trabajo de respuesta rápida “con calidad”
- Acortar los plazos de producción
- Ofrecer prendas de moda frecuente y con una buena relación calidad/precio
- Ofrecer una amplia elección de estilos diferentes
- Disminuir los costos de producción
- Desarrollar un buen servicio hacia los distribuidores especialmente en el área de gestión de sus “Stocks” a través de un sistema EDI (Electronic Data Interchange).

El hecho es que hay que conocer mejor al nicho de mercado al que se esté dedicado. La realización de estudios de mercado, para el conocimiento de la demanda, dentro de las PyMEs en México, es casi nula. Es de ahí que el consumidor final se encuentre decepcionado al no encontrar prendas de vestir que le permitan alcanzar el status de “satisfacción total” y por consiguiente decida adquirir productos de importación.

Desafortunadamente no todos los nichos de mercado son accesibles para los productores y comercializadores nacionales. Dentro de los nichos de mercado “bajo y medio bajo”, donde el factor principal de elección es el costo, el mercado nacional no tiene muchas probabilidades de subsistencia al no poder competir con los productos de importación (eso sin mencionar a la piratería y el comercio informal) debido a los bajos costos a los que ofertan sus productos.

Hay quienes afirman que la solución está en enfocarse a nichos de mercado más altos, donde los consumidores buscan el diseño y la calidad adecuados, “poco corrientes”, donde México tiene grandes posibilidades de crecimiento (principalmente por las ventajas que le da su ubicación: factor tiempo).

Adicionalmente, las empresas mexicanas están en la necesidad de cambiar su manera de hacer negocios. Los esquemas familiares, la falta de estudios de mercado, la carencia de imagen frente a los consumidores, la timidez hacia los cambios son algunos factores que inhiben el desarrollo de las empresas frente al mercado internacional, principalmente.

Es de resaltar que en la mayoría de los casos el factor inversión (también se puede traducir a “arriesgar el capital de la empresa”) frena la implantación de soluciones. El hecho de invertir en una imagen corporativa, por citar un ejemplo,



que en apariencia no va a incrementar el capital, al no ser un producto vendible, va a limitar la aceptación en el mercado.

Lo anterior puede llegar a tal punto que impida el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Como punto final, se recomienda hacer mancuerna entre el gobierno y los empresarios involucrados con el objetivo de “fortalecer la competitividad” mediante acciones específicas encaminadas al mejoramiento del sector en general.

Específicamente, por el lado de los comercializadores minoristas de ropa, se recomienda manejar aprovisionamientos en lotes más pequeños con frecuencia alta, muy por el contrario de cómo se ha venido haciendo tradicionalmente, que es llenar la tienda con una gran diversidad de productos una o dos veces por mes.



# *Bibliografía*



---

## **Bibliografía**

Antún, JP (1996) "*Logística Empresarial: una maniobra sistémica para la estrategia de competitividad*", Disertación de Ingreso a la Academia Mexicana de Ingeniería como Académico Correspondiente en Argentina (Enero 11, 1996), Academia Mexicana de Ingeniería, México DF (documento multicopiado de la Academia).

Antún, JP (1994) *Logística: Una Visión Sistémica*, Serie D-39 Instituto de Ingeniería, UNAM, mayo, 206p.

Antún, JP (2002) "*Administración de la Cadena de Suministros*", Segmento, Revista de Mercadotecnia de la Escuela de Negocios, Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), México DF; año 3, No 17, mayo-junio , 2002, pp 10-17.

Antún, JP "*Planificación Regional de Sistemas de Transporte de Cargas: algunas reflexiones y un esquema metodológico preliminar*", Revista Interamericana de Planificación, Vol. XX, No. 78, Junio, pp 31-53.

Antún, JP (1986) "*Impacto de la logística sobre la planificación del transporte*", Revista Interamericana de Planificación, Sociedad Interamericana de Planificación, México, Vol. XX, No. 77, marzo, pp 82-102.

Antún, JP (1987) "*Jerarquización de proyectos en transporte para el desarrollo regional*", Revista Ingeniería, UNAM, Vol. LVII, No. 3, septiembre, pp 20-29.

Antún, JP (1991) "*Cadenas Logísticas de Transporte*", Informe de Actividades Relevantes del Sector Comunicaciones y Transportes y de la Economía, Dirección General de Recursos Financieros, Oficialía Mayor, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Sexto Número Especial, Marzo, pp. 26-39.

Antún, JP (1992) "*Análisis de la Competitividad de Exportaciones: Canales de Comercialización, Logística y Cadenas de Transporte*", Memoria del III Seminario y Exposición Internacional El Transporte Integral de Carga ante el reto de la Globalización Económica y el Tratado de Libre Comercio, Asociación Mexicana de Ingeniería de Transporte, México D. F., junio, pp 67-77.

Antún, JP (1996) "*Logística Empresarial: una maniobra sistémica para la estrategia de competitividad*", Disertación de Ingreso a la Academia Mexicana de Ingeniería como Académico Correspondiente en Argentina (Enero 11, 1996), Academia Mexicana de Ingeniería, México DF (documento multicopiado de la Academia).

Antún, JP (2003) "*Logística Inversa*" (Parte 1), Sinergia Empresarial: Revista Especializada en Logística, México DF; Año 2; No 11; Ene-Feb 2003; pp 21-23.

Antún, JP, Lozano, A, Hernández, R y Alarcón R;(2004) "*Tendencias globales y desafíos logísticos para mejorar la competitividad de la cadena Fibras-Textil-Confección en México*"; V Seminario Internacional de Ingeniería de Sistemas; México.

Antún, JP, Lozano, A, Hernández, R, Alarcón, RA, Guzmán, A, Vargas FJ y Rendón, M; (2004) "*ESTUDIO DE GRAN VISION DE LOGÍSTICA: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA LOGÍSTICA Y EL TRANSPORTE DE CARGAS PARA LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL EN MEXICO*"; Estudio realizado por el Instituto de Ingeniería de la UNAM para la Secretaría de Economía.

Antún, JP; Uribe, N (1994) "*Impactos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte en la Logística Corporativa de Empresas en México*", Actas del VIII Congreso Panamericano de Ingeniería de Tránsito y Transporte, AMIT-UNAM-IPN, México DF, 6-9 julio.

Ballou, Ronald H. (1991) "*Logística Empresarial: Control y Planificación*", Díaz de Santos, S.A., Madrid, España, 655 p.

Castillo, HF; (1994) "*Estructura de poder de los comerciantes mayoristas de abarrotes de la Ciudad de México*"; México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.

Chias, L, Pavón, M; (1996) "*Transporte y abasto alimentario en las ciudades latinoamericanas*"; México: UNAM, Instituto de Geografía.

Cuesta, A; (1990) "*Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*"; La Habana, ISPJAE.

Diario Oficial de la Federación; (1999); 30 de marzo, Gobierno de la República.

Dussel, E; (2005) "*El dragón chino amenaza de nuevo a la industria textil mexicana*" Revista digital Universia Knowledge@Wharton; 2 de septiembre

Equihua, J Alberto; (1998) "*La Empresa Media*"; México DF; Seminario de La Empresa Media

Farland, R; (1996) "*Diseño Gráfico de Envases guía y metodología*"; Primera Edición; Universidad Iberoamericana; Prol. Paseo de la Reforma 880. México, D.F. págs. 21-63, 91-106

García, JG; (2005) "*Logística una herramienta en los negocios*"; Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente en Guadalajara

---

Garduño, M; (2005) *"Imagen corporativa, primera y principal inversión"*; Revista Transporte Siglo XXI; Año seis, Volumen 71, Julio.

Hernández, JC; Antún, JP; Lozano, A (2002) *"Proyecto de un Centro de Servicios de Transporte y Logística en la Zona Metropolitana del Valle de México para la industria del calzado"*, Memorias del IV Seminario Internacional de Ingeniería de Sistemas, Academia de Ingeniería, Puerto Vallarta, Jal, 21-23 noviembre 2002.

Hernández, R (2001) *"Desafíos y Estrategias Logísticas en la Distribución Física de Mercancías en el Centro Histórico de la Ciudad de México"*; Tesis de Maestría en Ingeniería de Transporte, DEPFI-UNAM.

Hernández Casanova, R; Antún, JP; Lozano, A (2002) *"Proyecto de Microplataforma Logística Urbana en el Centro Histórico de la Ciudad de México para la industria de la confección textil"*, Memorias del IV Seminario Internacional de Ingeniería de Sistemas, Academia de Ingeniería, Puerto Vallarta, Jal, 21-23 noviembre 2002.

Instituto de Ingeniería; (2004) *"Estudio de Gran Visión de Logística: Estrategias de Desarrollo de la Logística y el Transporte de Cargas para la Competitividad Sectorial en México"* Instituto de Ingeniería, Secretaría de Economía; UNAM.

Lozano, A; Antún, JP; Granados, F (2002) *"Necesidad de un Programa de Transporte de Carga para la Zona Metropolitana del Valle de México"*, Breakout Session: Transportation, miércoles 23 de enero, Proceedings of the Fifth Massachusetts Institute of Technology Workshop on Mexico City Air Quality; Ixtapan de la Sal, Edo Méx; Enero 21-24, 2002 (en proceso de publicación).

Macías S; (2004) *"La Logística en la PyMEs"*; Coordinador general de COMPITE.

Martínez, M; (2003) *"El secreto de ZARA"*, Revista Expansión; Octubre; número 877.

Morales, I; (2000) *"La situación Dumping"*; Seminario No. 2 para opción al trabajo de graduación; Universidad de Panamá; Facultad de Finanzas; Escuela de Finanzas y Banca.

Ochoa, S; (2005) *"Corrupción y contrabando en el sector Textil en México"*, Reporte temático N0. 5; Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública; septiembre.

Peralta, WM; (2005) *"Estrategia del Servicio al cliente"*; Licenciado en Administración de Empresas; Potosí, Bolivia.

Rothery, B, Robertson, I; (1997) *"Outsourcing: La Subcontratación"*; Editorial Limusa, S.A, México.

Rusell A; (1998) *“La administración de la empresa del futuro”*, Editorial Limusa, México DF.

Schleske E; Lozano A; Antún, JP (2001) *“Location of a logistic platform for improving the shoe distribution in Mexico City”*, Proceedings of the XXXII Annual Conference of the Operational Research Society of Italy, Cagliari, Italia, septiembre 2001.

Schleske, E; Lozano, A; Antún, JP (2002) *“Determinación de los mejores sitios para la ubicación de un Centro de Servicios de Transporte y Logística para la industria del calzado en la Zona Metropolitana del Valle de México”*, Memorias del IV Seminario Internacional de Ingeniería de Sistemas, Academia de Ingeniería, Puerto Vallarta, Jal, 21-23 noviembre 2002.

Vargas, F (2005) *“Análisis Territorial de la Condiciones Actuales del Transporte de Carga en la Zona Metropolitana del Valle de México”*: Tesis de Licenciatura para obtener el título de Ingeniero Civil; FI-UNAM.



## Sitios WEB

es.wikipedia.org/wiki/Importación

<http://www.compite.org.mx/Articulos/logisticapyme.pdf>

<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/mexico/mpios/15030a.htm>

<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/mexico/mpios/15030a.htm>

<http://www.lob.com.mx/>

<http://www.monografias.com/trabajos14/empresfam/empresfam.shtml>

<http://www.zara.com/v05/index.php?idioma=eswww.zara.com/>

[www.edomexico.gob.mx/newweb/](http://www.edomexico.gob.mx/newweb/)

[www.marti.com.mx](http://www.marti.com.mx)

[www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/Glosario.asp](http://www.ripit.granma.inf.cu/PerfecEmp/Paginas/Glosario.asp)

[www.siem.gob.mx/](http://www.siem.gob.mx/)

[www.weforum.org/](http://www.weforum.org/)

[www.zara.com/](http://www.zara.com/)

