



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

---

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO,  
EN EL DISTRITO FEDERAL, ANTE LA GLOBALIZACIÓN.**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

CONSUELO ANGELICA MATADAMAS MARQUEZ

ASESOR:

DR. JOSE ANTONIO MORALES CASTRO



MEXICO, D.F.

2010



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.

*Gracias a Dios*

*Por ser mi fuerza en mis momentos de debilidad, por estar a mi lado cuando pensaba que todos se habían ido, por mostrarme el camino cuando no había nada más que seguir.*

*Gracias mami por ser un ejemplo de fortaleza y por tu amor incondicional.*

*A ti Jorgito*

*Gracias hijo, por creer en mi, por tu apoyo incondicional por estar siempre dispuesto por tu cariño y comprensión.*

*A mis hermanos Jorge y Armando, por su cariño, respeto y apoyo incondicional.*

*Gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México, por otorgarme el honor de pertenecer a tan grandiosa institución.*

*Gracias a mis hijos por su apoyo y comprensión y por la enseñanza que me han dado.*

*A ti José Antonio*

*Asesor y amigo, gracias por la motivación por tu paciencia por compartir tus conocimientos pero sobre todo por tu amistad.*

## Índice

Introducción.....	I
-------------------	---

### Capítulo I

#### Antecedentes de la Industria de la confección y del vestido

1.1 Antecedentes del vestido.....	1
1.2 Antecedentes de la industria del vestido en México.....	2
1.3 La industria del vestido en México.....	5
1.4 Acuerdos de libre comercio.....	6
1.5 Clasificación de las MiPYMES bajo el criterio de la (SE) Secretaria de Economía.....	16

### Capítulo II

#### Problemas de la Industria del vestido

2.1 Problemas del empresario.....	17
2.2 Problemas organizacionales.....	26
2.3 Problemas administrativos.....	27
2.4 Problemas en el proceso productivo.....	38
2.5 Problemas financieros.....	40
2.6 Globalización.....	40

### Capítulo III

#### Análisis financiero de la industria del vestido

3.1 Administración financiera.....	42
3.2 Financiamiento.....	43
3.2.1 Financiamiento mediante deuda.....	45

3.2.2 Métodos de financiamiento.....	45
3.3 Inversión.....	46
3.3.1 Tipos de inversionista.....	47
3.3.2 Mercado de dinero.....	50
3.3.3 Clasificación.....	51
3.4 Mecanismos de análisis financiero.....	52
3.4.1 Análisis cualitativo y cuantitativo de la empresa.....	52
3.5 Decisiones financieras.....	57

## Capítulo IV

### Metodología de la investigación

4.1 Planteamiento del problema.....	59
4.2 Pregunta de la investigación.....	61
4.3 Hipótesis.....	61
4.4 Objetivo . .....	61
4.5 Alcances .....	62
4.6 Limitaciones de la investigación .....	62
4.7 Método de investigación.....	63

## Capítulo V

### Interpretación de la investigación

5.1 Resultados de la investigación.....	69
5.2 Situación actual de la Industria del vestido y la confección en gráficas.....	105
Conclusiones.....	127
Bibliografía.....	130

## **Introducción**

La industria del vestido, como pieza angular de la cadena de valor hilo-textil-confección, es un eslabón cuya relevancia e importancia histórica ha trascendido a través de los años, ubicándola por ello como un sector en continuo cambio y en constante transformación.

Su desarrollo así como su evolución actual en mucho son resultado de los procesos que, desde principios de los años 50's del siglo XX, dieron inicio a través de las empresas transnacionales del vestido estadounidenses, al trasladar parte de sus procesos productivos a países que les ofrecieran ventajas en cuanto a costos dada la disminución, paulatina, de su productividad industrial y del encarecimiento relativo de su mano de obra.

Así, ciertos procesos productivos intensivos en mano de obra, como las confecciones, pasaron a Japón y, posteriormente, a otras naciones asiáticas como Hong Kong, Corea del Sur y Taiwán, quienes dominaron este escenario durante los decenios de 1970 y 1980. Más tarde, en los años 90's, estos países empezaron a subcontratar en China, y otros países de Asia, aprovechando los bajos costes salariales y los grandes beneficios económicos que estas naciones les representaban a los grandes contratistas del ramo.

Con ello, se logró el establecimiento de una amplia red de manufactura y comercialización que abarcó todas las esferas de la producción de la cadena misma, así como el fortalecimiento de los procesos entre las empresas relacionadas y de apoyo de las diferentes ramas y de los diferentes países que conforman ésta región, creando con ello una base sólida de empresas competitivas nacional e internacionalmente, y donde el empleo de la mano de obra China desempeñaba un papel fundamental en la obtención de una mayor ventaja competitiva.

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el primero de enero de 1994, la industria de la confección en México se vio enormemente beneficiada, ya que las exportaciones de prendas de vestir gozaron de acceso preferencial en el mercado de Estados Unidos, en tanto que otros principales productores se encontraban sujetos a cuotas y otras medidas arancelarias, como fue el caso de China.

En México, por su parte, la industria textil y del vestido es un sector tradicional de la economía nacional, el cual, da empleo a 550 mil trabajadores (dentro del sector formalmente establecido) y participa con el 6.6 por ciento del PIB manufacturero, en tanto que, el valor de las exportaciones de la industria del vestido participa con el 3.8 por ciento del total de las exportaciones de estos productos a nivel mundial, en el 2004.

Cabe señalar los factores macroeconómicos que influyen en este sector, que frenan su desarrollo, podemos mencionar factores internos ( financiamiento y crédito ) como externos ( competencia desleal, entre otros ), destacando el fuerte impacto que ha traído consigo la existencia de un sector informal y la creciente participación del contrabando, la piratería y la corrupción en el desarrollo competitivo de la industria formalmente establecida, y a esto le sumamos la situación actual por la que atraviesa la economía nacional, el alto costo de la mano de obra, falta de reformas que hagan más competitivos los costos energéticos, reformas hacendarías, etc.

En lo que respecta a las micro, pequeñas y medianas empresas, (MIPYMES) las cuales tienen una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo.

Las empresas MIPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir estas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales, de hecho en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MIPYMES.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos

Por lo antes señalado se considera pertinente realizar una investigación para así tener un panorama real de la situación de las MIPYMES en el D.F., analizar la información obtenida que puede señalar las causas del porque día con día se abren microempresas, pero son muy pocas las que logran mantenerse, y las empresas que sobreviven no consiguen crecer.

A través de esta investigación se analizó la repercusión que tiene el ingreso de México al Tratado de Libre Comercio (TLC), la globalización, la entrada de mercancía China, el desconocimiento de aspectos fundamentales para la creación de una empresa, desde el ámbito administrativo, legal, financiero, mercadotecnia, contable, etc.

La parte medular de este trabajo esta contenida en el capítulo V, en donde se representan gráficamente los resultados obtenidos de la aplicación de un cuestionario, tomando como muestra

MIPYMES del D.F., en dicho cuestionario se explora la capacidad de la empresa para perseguir un futuro mejor, entender de que depende que lo alcance y a partir de ello elaborar e implantar políticas, estrategias y principios de acción que le sirvan de marco para orientar en esa dirección las decisiones y acciones de todos los días.

Finalmente, el verdadero reto para la industria mexicana del vestido radica, independientemente de su comparación con cualquier otro país, en elevar su productividad, al igual que implementar una serie de medidas innovadoras que favorezcan el desarrollo del sector productivo nacional, ya que esta vía es una de las alternativas para competir exitosamente en el mercado nacional e internacional.

## Capítulo I. Antecedentes de la Industria de la confección y del vestido

### 1.1 ANTECEDENTES DEL VESTIDO

“El vestido tuvo su origen con el nacimiento mismo de la humanidad. Es el satisfactor de una de las necesidades primordiales del hombre y su objetivo inicial fue cubrirlo y protegerlo. Su desarrollo se apareja al de la evolución experimentada por las distintas culturas que nos precedieron, variando en su forma y materiales utilizados de acuerdo con el clima, los factores económicos, la tecnología y las costumbres de dichos pueblos en las distintas épocas.

La vestimenta rudimentaria originó a través del tiempo la industria de tipo familiar que experimentó su mayor desarrollo en el siglo XIV con el perfeccionamiento de las agujas metálicas, la aparición de los alfileres, del botón y el desarrollo inusitado de la industria textil en las repúblicas italianas, Francia y algunas ciudades inglesas.

Surge como industria utilizando mano de obra y vendedores ajenos a la familia a partir del siglo XIX, en el cual la ropa manufacturada con fines comerciales empieza a ser utilizada por las diferentes clases sociales y a ser adquirida en establecimientos distintos al de la unidad productora. Adquiere su mayor importancia con el desarrollo de la industria textil moderna y la invención de la máquina de cocer, con lo que se obtuvo una considerable reducción en los costos de las materias primas y de la mano de obra, lográndose una mayor producción de prendas al alcance de un público consumidor mayor.”<sup>1</sup>

La mayor parte de la industria de la confección estaba constituida por micro y pequeñas empresas de tipo familiar, con un tamaño promedio de 20 trabajadores por establecimiento. La máquina de cocer típica de las empresas no era obsoleta, pero baja la productividad que con ella se conseguía derivaba más bien de la deficiente organización del proceso de trabajo, que a su vez estaba relacionado con los bajos salarios, la indiferencia ante la capacitación y la falta de competencia externa. En contraste, las maquiladoras de exportación de confecciones presentaban condiciones muy diferentes a las industrias de sustitución de importaciones.

---

<sup>1</sup> MOLINA SANCHEZ, Eduardo Alejandro, *Proyecto de inversión para la instalación de una fábrica de chamarras en la ciudad de México*. Tesis para obtener el título de Licenciado en Economía, México, Facultad de Economía, Universidad Nacional Autónoma de México, 1988, pp. 14-15.

Al operar con la disciplina del mercado internacional exhibían niveles más elevados de productividad y calidad superior. Desafortunadamente la política industrial imperante mantenía aisladas las maquiladoras del resto de la economía.

“El segundo gran paso de importancia en la industria moderna de la confección, fué el invento de la máquina de cortar que ocurrió a finales del mismo siglo, con la introducción de esta se aceleró la producción de prendas, se eliminó gran parte del tiempo perdido en los talleres al tener que depender de las máquinas de corte manual y obligó a los empresarios a aumentar el tamaño de los mismos, iniciándose con ello la creación de los grandes complejos industriales en la confección de ropa.”<sup>2</sup>

## **1.2 Antecedentes de la Industria del vestido en México**

Se trata de una de las actividades que tiene mayor tradición, desde la época indígena los pueblos de México se ocuparon de trabajar el algodón como materia prima de su rica y variada vestimenta.

En la etapa colonial, se sumaron otros materiales: la lana, el lino y la seda que dieron mayor versatilidad a la actividad textil y del vestido, misma que si bien conservaba mucho de artesanía empezó a transformarse en naciente rama industrial.

En el México independiente, Lucas Alamán y Esteban de Antuñano promovieron activamente el desarrollo de la industria textil y del vestido. No es, sin embargo, hasta el Porfiriato cuando esta industria cobra gran importancia por el capital en ella invertida, el volumen de la población ocupada en la misma y el valor total de su producción. Durante ese tiempo, la maquinaria importada correspondía a la tecnología más avanzada y los bajos salarios pagados, junto con las largas jornadas de trabajo que eran impuestas a los obreros, aseguraban a los empresarios mexicanos y extranjeros cuantiosas ganancias.

---

<sup>2</sup> Ibid., p.15.

La Revolución Mexicana ocasionó serios quebrantos a la industria textil, misma que se encontraba establecida principalmente en el corredor que comprende el Distrito Federal, Estado de México, Tlaxcala, Puebla y Veracruz, que resintieron buena parte de los efectos de la lucha armada. Todavía hasta un poco antes de la Segunda Guerra Mundial se pudieron seguir importando la maquinaria textil y las máquinas y equipos que demandaba la industria del vestido. Al término de ese conflicto, sin embargo, ya no fue posible traer del exterior la tecnología más avanzada. Los países productores de maquinaria y equipo decidieron renovar y modernizar su planta productiva y consideraron rentable vender su maquinaria usada, buena parte de ella próxima a la obsolescencia, a los países subdesarrollados.

México desde entonces, aunque mantuvo una industria textil y del vestido, integrada desde la producción de materias primas hasta la fabricación de artículos y prendas de consumo final, muy importante por su capacidad productiva, el número de trabajadores empleados y el valor agregado de su producción, empezó a perder competitividad en la industria textil del algodón y de la lana y también en la industria de prendas de vestir que demandaba el mercado interno. Los cambios que ocurrieron en los países de mayor desarrollo relativo, a partir de la década de los setenta del siglo anterior, afectaron negativamente el desarrollo y la integración de la industria del vestido en nuestro país.

A partir de los ochenta del siglo anterior con el estallido de la llamada “crisis de la deuda”, la industria textil confección pasó por 3 etapas.

La primera constituye un breve período de 4 a 5 años (de 1982-1986-1987) aproximadamente durante la cual culmina, en medio de la crisis económica, la etapa sustitutiva de la industria.

La segunda que se abre a finales de los ochenta, está dominada por el crecimiento acelerado de las importaciones que sigue a la aceleración de la apertura comercial; en estos años también comienza la reestructuración productiva de todo el sector textil. Dentro de las tendencias anteriores, la firma del Tratado de Libre Comercio, aceleró la integración de la industria mexicana a las cadenas estadounidenses, con lo que se define una nueva modalidad de relaciones industriales en este sector.

Con el estallido de la crisis de la deuda y sus efectos colaterales como la devaluación y el recorte drástico del gasto público, el conjunto de la planta productiva se vio arrastrada a la recesión. Sin embargo, para ubicar con mayor precisión la situación específica de la confección no debe perderse de vista que aún antes de 1982 ya algunas industrias presentan problemas de comportamiento que se reflejaban en productividad descendente, caída del coeficiente de inversión, escalada de costos, en una palabra, estaban próximas a agotar su capacidad de crecimiento dentro de la modalidad sustitutiva.

El estallido de la crisis en 1982 aceleró el agotamiento de la trayectoria productiva de la industria de la confección. La devaluación, la caída del poder de compra y el recorte del gasto público repercutieron en la producción y en el empleo.

La tercera etapa, hacia 1988 el comercio exterior de confecciones había quedado liberado, ya que para ese año se eliminaron los requisitos de permisos de importación.

A partir de ese año las importaciones de confecciones comenzaron a crecer y ganaron una participación creciente del mercado interno.

Ya para el año de 1994, el sector fue azotado por la crisis económica y luego se enfrentó a la competencia de las importaciones, sin que existiera una estrategia global de modernización. Los planes de reestructuración se presentaron tardíamente e insuficientes como fue el Programa para Promover la Competitividad e Internacionalización de la Industria Textil y de la confección (PPC).

De 1995 en adelante, los productores mexicanos de textil –confecciones tendieron a integrarse a las cadenas globales de producción dirigidas por minoristas, comercializadoras y fabricantes de marcas estadounidenses, lo que significó un incremento enorme de las exportaciones a ese país.

### 1.3 La industria del vestido en México

La confección, como eslabón fundamental de la industria textil, es una actividad de gran importancia histórica, pero al mismo tiempo se distingue por su actualidad. La elaboración de prendas de vestir ha sido uno de los pilares de la industrialización de todos los países; a pesar de que podría haber quedado relegada como una industria tradicional y crecer a las tasas del crecimiento demográfico, la confección experimenta un renacimiento mundial, ligada al dinamismo de la demanda en las sociedades opulentas, donde la moda y los cambios de estaciones desempeñan un papel central en las preferencias y orientaciones de los consumidores. En la actualidad gracias precisamente al papel de la demanda, el mercado internacional de confecciones posee un dinamismo que supera al de productos automotrices y solo está por debajo de la industria electrónico-informática.

Existe un mercado global de la confección, porque la altísima proporción de productos que cruzan las fronteras provienen de cadenas de producción organizadas también sobre bases globales y regionales. Dentro de un patrón histórico de desplazamiento internacional del eje productivo de la industria y de la búsqueda de mayores reservas de mano de obra, una serie de innovaciones organizativas y tecnológicas, permitieron a partir de principios de los ochenta, globalizar la producción mediante cadenas productivas.

En la actualidad la producción de confección es el eslabón fundamental de toda cadena textil y opera dentro de un espacio global jerarquizado.

La crisis de 1982 en México, es un hecho histórico, que provoca grandes cambios en el aspecto económico, político y social del país, ya que durante la mencionada crisis, se hace a un lado la política de industrialización sustitutiva de importaciones, dando paso a la política Neoliberal, la cual se caracteriza por la abstención del Estado de regular la economía, así como la privatización de empresas estatales.

Durante esta crisis hay un retroceso en la actividad económica, lo que trae como consecuencia el desempleo.

La industria del vestido se ve afectada no solo por la ya mencionada crisis mexicana sino también por la apertura del comercio externo, lo cual es más notorio cuando México ingresa al GATT (Acuerdo General de Tarifas y Comercio) en 1986.

En 1988 el comercio exterior de confecciones había quedado liberado porque en este año quedaron anulados los requisitos de permisos de importación y los precios oficiales. A partir de este año las importaciones de confecciones empezaron a crecer recuperándose de un período de contracción aguda, motivado por la crisis.

En 1992 el crecimiento de las exportaciones se aceleró lo que minimizó el impacto de las mayores importaciones, el déficit se convirtió en superávit marcando un cambio definitivo en el balance externo del sector.

“La reconversión, que se verificó en el conjunto de la industria textil, pero sobre todo en la confección fue caótica. Primeramente el sector fue azotado por la crisis económica y luego enfrentó a la competencia de las importaciones, sin que exista una estrategia global de reconversión.

Los planes o programas de reconversión se presentaron tardíamente y siempre fueron insuficientes como fue el programa para promover la competitividad e internacionalización de la industria textil y la confección (PPC). Este se vio afectado por la adopción formal a partir de 1988 de una filosofía neoliberal para el conjunto de la industria, incluida textil-confección que caracterizaba a las fuerzas de libre mercado como el mecanismo esencial para hacer competitiva a la industria”.<sup>3</sup>

#### **1.4 ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO**

En 1990 fue requerido por la Comisión de Comercio de la Cámara de diputados de la LIV legislatura de México , a través de su presidente el diputado Demetrio Sodi de la Tijera a un grupo de profesores e investigadores de la Facultad de Economía de la UNAM un informe acerca de los beneficios y desventajas que tendrían para nuestro país la celebración de un TLCAN ( Tratado de Libre Comercio de América del Norte ) con Estados Unidos.

El T.L.C. es un acontecimiento trascendental, que influirá significativamente en el rumbo del país, por lo mismo se debió determinar concretamente bajo que términos se realice en donde se garantice la estabilidad y crecimiento económico, así como la soberanía de los mexicanos así como la capacidad de elegir el modelo de desarrollo al que aspiran.

La industria del vestido antes de la firma del T.L.C. se encontraba bastante integrada a la I.T.V. (Industria Textil – Vestido ) de Estados Unidos, se puede asegurar ,que representaba un sector de su cadena productiva, o sea que ya se habían trasladado a México gran cantidad de empresas maquiladoras de la confección. Proceso que se profundiza cuando entra en vigencia el T.L.C. (Tratado de Libre Comercio).

---

<sup>3</sup> RIVERA, Miguel Ángel (Comp.). *La industria de la confección en México y China ante la globalización*. La reestructuración de la industria de la confección en México, México, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 81.

La intención de firmar un Tratado significaba una de las medidas más audaces e importantes en el futuro económico de México , ya que si bien a partir de 1986, con la entrada de México al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) y especialmente a partir de 1988 México había realizado una acelerada apertura comercial con el objetivo de modernizar la industria y combatir la inflación , la firma de un T.L.C. representaba una decisión política y económica fundamental ya que un convenio de esta naturaleza significaba una mayor integración con la economía más desarrollada del mundo.

Otro antecedente importante de la posible firma del T.L.C. México-E.U-Canadá, es que de los tres que conforman la región norte del Continente Americano, México es el de menor grado de desarrollo, ello se expresa en las grandes diferencias en contra de nuestro país en variables tales como el ingreso por persona al año y la participación de los ingresos del trabajo en el Ingreso Nacional.

Tanto Canadá como México realizan la mayor parte de su comercio internacional con E.U. los flujos comerciales entre Canadá y México son relativamente pequeños. A su vez, el comercio entre Canadá y E.U. fue de tres veces mayor que el registrado entre México y E.U. en 1989.

Al final el A.L.C.(Acuerdo de libre Comercio ) Canadá y E.U. establecieron una zona de libre comercio. Entre sus características destaca el que ambos países eliminan los aranceles y restricciones cuantitativas al comercio bilateral pero mantienen una política comercial independiente y los niveles originales de aranceles frente al resto del mundo.

Con el T.L.C. México busca integrarse a la zona de libre comercio ya establecida por Canadá y E.U. por lo que la revisión de los términos generales del acuerdo entre estos dos últimos países resulta importante.

El A.L.C. Canadá-E.U. es un instrumento para la liberalización del comercio y contra el proteccionismo. Tal liberalización debe darse de acuerdo a los términos del acuerdo entre ambos países, sobre la base de las negociaciones comerciales efectuadas en el Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT, según sus siglas en inglés.)

En términos generales los objetivos del Acuerdo Canadá-E.U. son: eliminar barreras al comercio de bienes y servicios entre los dos países ; facilitar las condiciones de la competencia justa y equitativa dentro de la zona de libre comercio ; expandir significativamente la liberalización de las condiciones para la inversión de cada de uno de los dos países en el otro, establecer procedimientos conjuntos para la resolución de disputas comerciales, y establecer los fundamentos para la futura cooperación bilateral y multilateral que permita ampliar los beneficios del Acuerdo.

De este modo, los objetivos y el enfoque del acuerdo Canadá-E.U, son los mismos que México persigue con la firma del T.L.C. (Tratado de Libre Comercio).

Con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN ), la industria mexicana del vestido se incorporó de lleno al comercio exterior, aunque solo fuese mediante la maquila de prendas realizada a favor de firmas extranjeras pero desvinculándose de su integración con la industria textil. Durante los últimos 20 años, el crecimiento de las industrias textil y del vestido en el nivel global se ha tornado más lento, lo que ha ocurrido en un contexto de progresiva integración global y de la creación de bloques regionales que ha traído como consecuencia un incremento de las presiones competitivas y una disminución de los precios de venta de los productos.

En base de este proceso se encuentra la subcontratación de la fuerza de trabajo, que se extiende a los talleres que forman parte de la economía informal y llega con frecuencia el trabajo a domicilio. A esto se le conoce como red de subcontratación, que favorece la transferencia del valor agregado en el proceso productivo a favor de las firmas que controlan el diseño, la distribución de las fases de producción y la comercialización, firmas que casi en su totalidad se ubican en los países más avanzados.

La relación más estrecha entre las economías de México y Estados Unidos a dado lugar a que las crisis se propaguen con mayor velocidad y que en la economía de México haya repercusiones, las cuales cada día suelen ser más severas. El lento crecimiento que se registró durante la década perdida de los años ochenta fue seguido de una cierta recuperación en los primeros cuatro años del decenio de los noventa del siglo pasado. México en 1991, ocupaba la séptima plaza en la lista de los diez principales exportadores de prendas de confección a Estados Unidos. Este listado estaba estructurado en orden descendente de la siguiente manera: Hong Kong, China, Taiwán, Corea del Sur, Filipinas, República Dominicana, México, Italia, Singapur y la India. En el 2000, a seis años de la entrada en vigor del TLCAN, la geografía de las importaciones de Estados Unidos ha cambiado sustancialmente, ahora el primer lugar lo ocupa México seguido de China, que durante diez años seguidos ha continuado en el segundo lugar, y es el principal competidor de México, después, de manera descendente están Hong Kong, Honduras, República Dominicana, Corea del Sur, Indonesia, Taiwán, Bangladesh y Filipinas, pero la crisis de 1995 destruyó mucho del avance logrado y reiniciada la recuperación en los años cercanos al 2000, la rama del vestido resintió el impacto de la crisis norteamericana de 2001. Los efectos recesivos de esta se prolongaron hasta el primer semestre del 2004.

Los efectos del T.L.C, en la Industria de la Confección y del Vestido son los siguientes:

“1. Se favoreció la desarticulación de las cadenas productivas, el sector más afectado fue la industria textil, lo que volvió dependiente a la confección de insumos importados.

2. Aumentaron las importaciones de vestuario, y México se convirtió en uno de los principales proveedores de ropa para el mercado estadounidense. La vigencia del tratado de TLCAN le permitió obtener ventajas competitivas frente a otros países, entre los que se encuentra China.

3.- La confección es una industria que tiene una balanza comercial positiva. La recesión en EUA está repercutiendo en el cierre de plantas maquiladoras y su traslado a otros países, se menciona que China es el principal receptor.

4.- Crecimiento de las maquiladoras de la confección y su distribución por casi todos los estados del país, en especial se trasladan hacia los del sur, como Yucatán, es indudable que contribuyen a aminorar el desempleo.

5.- A cambio de empleo se ofrece mano de obra barata y en condiciones de explotación que violan las leyes laborales. Lo que ha agudizado la competencia de México con los países de Centro América y China.

6.- Las exportaciones de vestuario se destinan casi en su totalidad al mercado estadounidense, volviendo a la industria de la confección más vulnerable y dependiente.”<sup>4</sup>

Finalmente la apertura de fronteras y el TLCAN han ocasionado una reestructuración productiva que beneficia a las empresas transnacionales, las cuales son las que imponen las reglas, dentro del proceso de integración de la economía mexicana a la de Estados Unidos.

México a diferencia de China, perdió una buena parte de la industria textil y convirtió a la manufactura de la confección en una gran maquiladora, como resultado de ello, en la fabricación de ropa para el mercado interno se utilizaron insumos importados, especialmente los textiles. Las telas se importaban de Corea, EUA y otros países, por ejemplo, en el año 2000, los insumos nacionales representaban solo el 4% del total de insumos consumidos.

---

<sup>4</sup> GONZALEZ, María Luisa (comp.), *La industria de la confección en México y China ante la globalización. Desarrollo de la industria del vestido en China, México*, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 112.

Para algunos empresarios mexicanos es posible aprovechar ciertas ventajas, como la petroquímica y la mano de obra barata , para desbancar a los productores asiáticos, con textiles de calidad, es importante destacar que un elemento que hará competitiva a la industria de la confección, es la producción de telas y otros insumos de calidad y bajo precio, dado que por estos insumos se marca la diferencia en el costo del producto final, que es aproximadamente del 65%, para lograr esto se requiere que se desarrolle la industria del diseño y que se establezcan vínculos entre empresas, de manera que se logre responder rápidamente a los cambios en la demanda final ,dando así una ventaja a los distribuidores detallistas, como en casi todas las actividades, se requiere aumentar la productividad y la eficiencia, pero en lo que esto sucede han entrado al mercado mexicano gran cantidad de ropa de importación en su mayoría proveniente de países asiáticos, las cuales en gran parte entran de contrabando o piratería, por lo cual pueden venderse al público en muchas ocasiones muy por debajo de los costos, podemos concluir que la industria textil está en declive, que lo que aumenta es el número de maquiladoras de la confección, solo donde unas cuantas grandes empresas y miles de micro y pequeñas se encuentran distribuidas por casi todo el país y son encargadas de surtir una parte importante del mercado interno .

La situación preocupante para los empresarios mexicanos está en que ante el ingreso de China a la OMC (Organización Mundial de Comercio), México continúe invadido de ropa barata, con la que no podrá competir la industria de la confección que surte el mercado interno.

“El Dragón Asiático se ha convertido en el gran actor del comercio mundial por el volumen de sus exportaciones e importaciones, que ascendieron en 2003, a 413 mil millones de dólares.

China se ubica ya como el segundo proveedor de México, superado solo por Estados Unidos. El intercambio bilateral entre ambas naciones alcanzó en el año 2003, la cifra de 9470 millones de dólares, pero de esa cifra nueve mil millones de dólares fueron importaciones provenientes de la nación asiática, mientras que las exportaciones mexicanas han sido muy reducidas”.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ibid, p.130.

Con ello se garantizaba al mercado estadounidense ropa barata y elaborada con telas hechas en Estados Unidos, así se lograba para ellos el negocio redondo, las empresas transnacionales (ET) conservaban las fases básicas de la cadena productiva, las que permiten el control total de la producción, aunque esta se encuentre fraccionada en muchos países y empresas, corresponde a ellas la propiedad y uso de la marca, el corte y los diseños de moda. En el mercado hay empresas que controlan la producción y no son propietarias de ninguna fábrica, fungen como organizadores de los productores y proveedores garantizándoles el uso de su marca y el acceso al mercado estadounidense, como ejemplo: LIZ CLAIBORNE, DONNA KARAN, RALPH LAUREN, TOMMY HILFIGER, solo por mencionar algunas.

Existen también otras formas de integración que se han fortalecido con el TLCAN, una de medios (telas cortadas, botones, hilos y adornos), dentro de este tipo de integración están también los países de Centro América y el Caribe. De hecho, estas empresas al organizar a sus fabricantes especializan a cada país en la producción del tipo de ropa que a ellas les conviene.

La competencia con los países de Centro América y la cuenca del Caribe es muy fuerte y México solo es competitivo en pocas prendas, pantalones blue jeans, blusas de fibra sintética y vestidos de fieltro y material no tejido.

Maquilar, surge como alternativa para no perder fuentes de trabajo para la industria del vestido en México, pero con ello surge una interrogante, realmente a México le conviene ser solo un país maquilador? No, para México no, pero si para las comunidades donde no hay trabajo, por ejemplo se han llevado maquiladoras a pueblos de Campeche, en donde hay gente que no cuenta ni con lo necesario para comer, y si bien no les pagan mucho dinero si les dan trabajo, les enseñan a trabajar en una empresa, les dan capacitación. Son trabajos de bajos sueldos y bajo valor agregado que de cualquier forma se irán a otro país de Centroamérica.

“La maquila, cuyo término originario proviene de España en donde las primeras maquiladoras fueron molinos que cobraban por procesar el trigo proporcionado por los agricultores locales tiene en nuestro país dentro del sector de exportación, casi cuatro décadas de haberse establecido.

En Tehuacan, considerada por el gobierno local y los empresarios como la capital de los pantalones de mezclilla, el vocablo maquila también significa en el campesinado y el comercio local, una tarea de trabajo o una medida de maíz o frijol que consta de un cajón de 52 Kg”.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> MÉXICO, INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA GEOGRAFÍA E INFORMÁTICA, Estadística de la Industria Maquiladora de Exportación 1999, México, 2000, p. 245.

Actualmente maquila significa cualquier manufactura parcial, ensamble, procesos agregados o empaque, llevado a cabo por una empresa que no sea el fabricante original. Lo anterior quiere decir que las maquiladoras importan a México materias primas y auxiliares, maquinaria, equipo, componentes, envases y empaques exentos del pago de impuestos de importación, ensamblan el producto y lo regresan terminados al dueño de este para su venta en el mercado, principalmente de Estados Unidos.

“La maquiladora surgió en nuestro país en los sesenta como respuesta económica al encarecimiento de la mano de obra en Japón y Estados Unidos en la sexta década del siglo XX”.<sup>7</sup>

“El 20 de mayo de 1965 se inició formalmente la política pública mexicana de fomento a la industria maquiladora de exportación en el norte de México, con el anuncio y la instrumentación del Programa de Industrialización fronteriza, mediante el cual se empezó a permitir tanto la importación de insumos y componentes, como la exportación de los mismos pero libres de impuestos, excepto el valor agregado en nuestra nación”.<sup>8</sup> “Este programa maquilador, que permitía la entrada de empresas 100 por ciento extranjeras mientras que la industria manufacturera solo permitía el 49 por ciento de inversión extranjera fue decretado oficialmente como una repuesta para combatir el desempleo creciente que se generaba en la frontera norte mexicana a inicio de los sesenta, ocasionado en gran parte por la finalización del Programa Bracero en 1964.”<sup>9</sup> “Este programa ha desaparecido oficialmente a partir del 1 de enero del 2001, por la dinámica y cláusulas establecidas para el libre comercio entre los tres países miembros del TLCAN.”<sup>10</sup>

“El programa maquilador mexicano coincidió en el mismo año con el establecimiento de las tarifas arancelarias 806.30 y 807.00”<sup>11</sup> que después se convirtieron en el sistema armonizado HTS 9802-, gobierno estadounidense, las cuales permiten exportar e importar componentes libres de impuestos, excepto del valor agregado realizado fuera del país, cuando los mismos tengan un origen estadounidense, y hayan sido enviados al extranjero para su ensamble, regresando finalmente a Estados Unidos.

---

<sup>7</sup> Ibid., p.246.

<sup>8</sup> Ibid., p.247.

<sup>9</sup> CARRILLO, Jorge, Las maquiladoras en México, ponencia representada a los investigadores del Colegio de la Frontera, México, marzo 1999.[ s.p.].

<sup>10</sup> Ibid., [s.p.].

<sup>11</sup> Estas dos cifras son los números con los que se designaron a esas tarifas arancelarias y no corresponden a ninguna operación matemática, son usados como sustantivos.

“En combinación con estas tarifas arancelarias, con relación al sector del vestido, el acuerdo multifibras de 1974”<sup>12</sup> permitió al gobierno estadounidense imponer unilateralmente regímenes de cuotas de importación para enfrentar a la competencia de los exportadores del Pacífico Asiático.

Dicho acuerdo fue el soporte para que México y la Cuenca del Caribe se volvieran áreas de albergue para que las maquiladoras estadounidenses de la confección, reforzando el mercado de Estados Unidos con el apoyo de los gobiernos locales, y contando con mano de obra intensiva y barata.

Inicialmente la legislación establecía como requisito que las empresas maquiladoras de exportación se asentaran solo en la zona fronteriza del norte mexicano, pero en octubre de 1972 el gobierno federal decretó un acuerdo mediante el cual las empresas de este ramo industrial podrían establecerse en todo el país en lo sucesivo. Este acuerdo se tornó real a partir de 1977, año desde el cual las maquiladoras se pueden encontrar a lo largo y ancho de México.

Las maquiladoras de exportación operan al amparo de un sistema aduanal simplificado de importaciones temporales, debiendo contar con el programa de Maquila de exportación expedido por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Cuentan además, con la ventaja de trabajar prácticamente sin restricción alguna, en cuanto a la composición de su inversión extranjera directa y con total libertad para utilizar insumos nacionales o de importación, sin requisitos o cuotas de integración regional. El permiso federal para instalar una maquiladora en México se obtiene en un solo día.

Estas ventajas fiscales y operativas con que cuenta la industria maquiladora de exportación producen daños en la economía local, porque los insumos nacionales que utiliza este ramo sólo llegan al 2 por ciento en comparación con los 60 mil millones de dólares que importa anualmente, lo que obstaculiza el funcionamiento y la concatenación de cadenas productivas.

Este hecho está relacionado a la gran dependencia que se tiene con las matrices y los clientes del mercado extranjero, por lo cual la maquiladora, a pesar de su gran crecimiento en la generación de empleos ha tenido una nula contribución en términos de desarrollo industrial, tecnológico y regional en el país. Esto ha reprimido la producción y el consumo de los textiles mexicanos ensamblados en la industria del vestido.

---

<sup>12</sup> Ibid., [s.p.].

“México en 1991, ocupaba la séptima plaza en la lista de 10 principales lugares exportadores de prendas de confección a Estados Unidos. Este listado estaba estructurado en orden descendente de la siguiente manera: Hong Kong, China, Taiwán, Corea del Sur, Filipinas, República Dominicana, México, Italia, Singapur y la India”.<sup>13</sup>

Las maquiladoras operan en un ambiente de libre comercio desde antes de TLCAN en 1994, pero se incrementaron a partir del año siguiente, teniendo su mayor expansión en crecimiento y generación de empleos en el período de 1995 al 2000, lapso denominado el “boom” de la maquila en México.

Regiones como Tehuacán y Torreón, entre otras, tienen una fuerte experiencia en el sector de la confección de ropa desde los años ochenta, pero el detonante del crecimiento de la maquiladora de exportación en estas zonas empezó con la entrada en vigor del TLCAN.

“Actualmente la industria maquiladora nacional se encuentra padeciendo todavía los efectos de la desaceleración económica estadounidense. En el período comprendido entre junio del 2001 y julio del 2002, 545 maquiladoras han salido del país llevando sus inversiones a China o a Centroamérica”.<sup>14</sup>

“El sector más afectado es el de la producción de materiales y accesorios electrónicos, con 63 110 trabajadores despedidos. Hasta febrero del año en curso los despidos en los textiles se ubicaban en 52 518. Dentro de las ensambladoras de maquinaria y aparatos eléctricos y electrónicos la pérdida era de 8 910. En las plantas dedicadas a la producción de juguetes y artículos deportivos, 3 232 personas perdieron el empleo. En el rubro de otras industrias manufactureras quedaron desempleados 18 234 trabajadores”.<sup>15</sup>

“Del total de exportaciones que realiza México, el 95 por ciento tiene como destino final el consumo de Estados Unidos. A su vez, del total de exportaciones nacionales, el 45 por ciento corresponde al sector de la maquiladora lo que hace que de hecho la mitad de lo que exporta el país sean productos ensamblados”.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> “Importaciones Estadounidenses de Confecciones de América Latina 2000 “. Oficina del Censo de Estados Unidos. Publicado por Maquila Solidarity y Network de Toronto, Canadá, enero del 2002.

<sup>14</sup> ZUÑIGA, Juan Antonio, “ 545 maquiladoras han salido de México desde junio del 2002 “.La jornada, México, ( 17, julio, 2002 ), Finanzas, p.8.

<sup>15</sup> Ibid., p.8.

<sup>16</sup> “Informe estadístico de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) La jornada 25 de diciembre de 1999, p.8.

## MARCO NORMATIVO MEXICANO DE LAS PRACTICAS DESLEALES E ILEGALES

El marco normativo y jurídico referente a las prácticas desleales de comercio internacional se integra con:

- Ley de comercio exterior y su reglamento
- Acuerdo relativo a la aplicación del artículo VI del GATT (Acuerdo General Sobre Aranceles Aduaneros y Comercio ) de 1994
- Acuerdo sobre subvenciones y Medidas Compensatorias, así como el capítulo XIX del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (T L C A N )
- También son aplicables: Ley aduanera, Código Fiscal de la Federación, Reglamento interior de la Secretaría de Economía y la ley de los impuestos Generales de Importación y Exportación.

Puede afirmarse que la magnitud del daño ocasionado por las prácticas desleales e ilegales de comercio internacional, es enorme para la economía de nuestro país, aún cuando no se tengan cuantificaciones precisas por tratarse de ilícitos. El sistema de defensa de México frente a las prácticas desleales de comercio internacional es muy lento y burocrático, accesible solo a las empresas grandes.

Ante la situación actual de la industria del vestido, el gobierno ha implementado diversos programas que faciliten el crecimiento de las empresas textiles mexicanas, sin embargo, la difusión de las diversas opciones de financiamiento principalmente no es la adecuada. El número de apoyos de financiamiento otorgados son muy pocos a comparación de los que están disponibles en los diferentes organismos.

La rama textil no se ha organizado con eficiencia y se está debilitando ante la llegada de productos de baja calidad, como son los asiáticos, y se está haciendo de lado el talento mexicano en cuanto el diseño ya que se prefieren diseños europeos o estadounidenses que se han logrado posicionar en el mercado mexicano, tal es el caso de Zara, Bershka, Mango, Sfera, Guess, etc, que son las principales tiendas que vemos en las plazas comerciales. En cambio casi no reconocemos una marca mexicana que este al mismo nivel de las antes mencionadas.

ZARA: Es una cadena de tiendas de moda española que pertenece al grupo INDITEX, cuenta con tres centros logísticos, el principal situado en Arteijo provincia de la Coruña ( España ) , y dos en Zaragoza y Madrid, recientemente abrió la primera tienda en China, en la ciudad de Shanghái.

## MODELO DE NEGOCIO

Ofrece ropa de tendencia de calidad media a un precio accesible, tanto a un público femenino, adolescente, masculino e infantil.

El modelo empresarial empleado en esta concepción del negocio permite dar respuesta a los gustos del cliente en un tiempo récord (just in time), con más de 200 diseñadores .Zara es capaz de diseñar producir y distribuir una colección a cualquier parte del mundo, dos veces por semana en cada tienda.

Sus colecciones son pequeñas y a menudo se agota, creando la sensación de exclusividad, lo anterior evita rebajas de precios. La distribución se realiza en tiendas propias estratégicamente situadas, donde se cuida al máximo el escaparatismo, el diseño interior, la música que lo ambienta. Su logística se basa en el despacho directo de fábrica a sus tiendas.

### **1.5 Clasificación de las MIPYMES según la (SE) Secretaría de Economía**

Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), tiene una gran importancia en la economía, en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en los países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas MIPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado, de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir estas de manera fundamental, en el comportamiento global de las economías nacionales, de hecho, en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales está conformado por las MIPYMES.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterios para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

Microempresa: Las empresas que ocuparan hasta 10 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 4 millones de pesos.

Pequeña empresa: las personas que ocupan hasta 11 y 50 trabajadores y sus ventas no rebasaran la cantidad de 4.01 millones hasta 100.

Mediana empresas: las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

## CAPITULO II. PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

### 2.1 PROBLEMAS DEL EMPRESARIO

Los empresarios mexicanos de la industria de la confección y del vestido deben de tomar medidas drásticas para poder mantenerse en un mercado tan competitivo por la creciente globalización y las prácticas desleales e ilegales de comercio internacional.

Cabe hacer mención que para enfrentar esta serie de situaciones, es importante entre otros aspectos el actuar del empresario ante la problemática, que se considera debería cumplir con el siguiente perfil:

- “El empresario emprendedor es aquel que se reta así mismo. Quiere satisfacer algo totalmente incierto, en ese sentido, arriesgado. Es arriesgado porque existe capital y mercancías que pueden no solo reproducirse y generar más valor; por el contrario también destruirse y desaparecer.
- Para sobrevivir en el entorno, que es incierto, la única seguridad que existe es la capacidad de liderazgo y organización del empresario emprendedor. En la medida que la empresa sea incierta, mayor será la aventura. Las aventuras las viven quienes tienen un gran temple ante los obstáculos, adversidades y violencias de la vida.
- El empresario emprendedor nunca queda satisfecho (de manera permanente) al obtener un logro importante que vive con absoluta pasión. Tampoco se deja vencer por la derrota y la depresión a la que esta conduce, sino que la vive con todo el dolor que siente para luego volver a pelear. La capacidad de lucha ante la adversidad recurrente es esencial para sobrevivir en el mundo de los negocios.
- El empresario emprendedor actúa por medio de los precios. Es decir, transforma los productos para bajar sus costos. Utiliza la menor cantidad de recursos respetando la calidad, presentación y diferenciación. El empresario emprendedor es un individuo que se adapta rápidamente a los cambios del entorno y para lograrlo recurre, con frecuencia a la informática”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> SORIA López, Manuel, *“Características del empresario emprendedor”*, El Financiero (sección Negocios), México, 15 de febrero de 1999, p.52.

- “Su especial preocupación es conocer cada vez con mayor detalle el comportamiento de la demanda de los individuos en el mercado. En general, la finalidad del sistema económico no es crear riqueza por si misma. El fin es crear riqueza para satisfacer determinadas demandas concretas de las personas, que, a su vez, satisfacen deseos y recrean su vida material y espiritual.
- La última característica, y quizá la de mayor peso; el empresario emprendedor no debe tener miedo a la imaginación, ni a la propia ni a la ajena”.<sup>18</sup>

Es importante hacer un análisis de los diferentes factores que influyen en la competitividad de la industria textil y del vestido esto con el fin de proponer las condiciones necesarias para el desarrollo del sector. La infraestructura productiva textil se integra en 99.5 % de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), que revelan diferentes problemáticas y no logran interactuar debidamente con las instituciones de apoyo. Por su parte el Estado ha mantenido un entorno propicio para la competitividad y ha establecido políticas industriales dirigidas a un cambio en los tipos de organización industrial (clusters y empresas integradoras). Pero participar con éxito en los nuevos sistemas de competencia internacional se debe lograr consensos entre actores sociales que permitan hacer los cambios necesarios para encauzarse hacia una competitividad sostenida en la industria textil.

El programa de Desarrollo Empresarial (Prodem) tiene como objetivo impulsar el crecimiento eficiente de las MIPYMES. Para ello, no basta solo con los apoyos crediticios, sino que se complementa con el respaldo a la capacitación, la información especializada, la asistencia técnica, y la generación de nuevas formas de cooperación interempresarial, como el asocianismo.

Con el Prodem se pretende fortalecer un perfil gerencial dinámico del empresario, basado en la difusión de nuevas formas de gestión, en la utilización eficiente de los recursos proporcionados por el entorno y en la generación de un comportamiento asociativo de cooperación que contribuya a la reducción de costos y a favorecer los canales de comercialización e información conjunta.

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 52.

Al igual que en el caso del crédito, se estableció un esquema de segundo piso para la capacitación, con el propósito de alcanzar rápidamente a un número importante de micro y pequeñas empresas. En este caso se estableció una red de desarrollo empresarial, cuyo propósito es proporcionar la capacitación y la asistencia técnica a los empresarios. Esta red está integrada por:

- Institutos de educación media y superior.
- Centros de investigación.
- Empresas de consultoría y capacitación.
- Intermediarios financieros.
- Organismos del sector público.
- Grandes empresas.
- Cámaras y asociaciones empresariales.
- Medios de comunicación.

De esta forma, se ha logrado constituir.

Dentro de las estrategias impulsadas por el Prodem se encuentran:

A) Diagnóstico y propuestas de acción para la micro, pequeña y mediana empresa.

Para tal fin, se ha realizado conjuntamente con INEGI un estudio sobre una muestra de 13 mil empresas ( La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características).

B) Capacitación empresarial

En este campo, el Prodem ha desarrollado cursos y elaborado manuales y guías de instrucción que abarcan grandes bloques como: el proceso de mejoramiento continuo-calidad total, y los temas gerenciales y administración para la MIPYMES.

C) La asistencia técnica empresarial

Este servicio del Prodem consiste en dar apoyo con especialistas en la planeación, instalación y operación de una empresa, así como también en el aprovechamiento de sus recursos humanos y técnicos. En este sentido, el Prodem promueve la formación de especialistas para que proporcionen asistencia técnica integral a las empresas. Los cursos de formación de instructores empresariales ponen énfasis en las técnicas de dinámica grupal y capacitación de adultos.

El Prodem dispone de un sistema de evaluación del impacto y resultados en función de sus objetivos, lo que permite el ajuste, orientación e innovación de las acciones emprendidas.

Dentro de la perspectiva de Desarrollo Empresarial, se debe destacar la creación de Negocentros.

El Negocentro es un centro franquiciable para el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, cuya finalidad es brindar un apoyo integral a las MIPYMES para dar respuesta a sus necesidades de capacitación, asistencia técnica y cooperación interempresarial.

## ANALISIS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS

### MEDIO AMBIENTE

Como se ha mencionado anteriormente, la industria textil y del vestido, es una de las más importantes debido a su contribución en el desarrollo económico y social del país. Sin embargo, hay una pérdida de competitividad en la industria. Como factores externos encontramos el sistema global de comercialización así como la adhesión de China a la OMC la cual la convierte en una excelente opción para realizar acuerdos comerciales. Como factores internos que están afectando a la industria tenemos la disminución de exportaciones de prendas de vestir a Estados Unidos, la producción de prendas de bajo valor agregado, el comercio informal que abunda en las principales ciudades del país así como la piratería que va en aumento.

En 1997 y 2001 el número de maquiladoras de exportación dedicadas al ensamble de prendas de vestir y otros productos confeccionados con textiles y otros materiales presentaron un comportamiento ascendente. En 2002 sin embargo, se vio una reducción, registrándose 844 establecimientos.

El PIB de la industria del vestido presenta mayores incrementos anuales en 1990 y 1996, crecimientos superiores al del PIB nacional, Cabe mencionar que el crecimiento anual del PIB de esta industria presenta crecimientos negativos en 1996 y 2001, años en los que también el crecimiento nacional del PIB fue negativo.

En cuanto a la participación de México en las exportaciones mundiales de ropa, la tendencia apunta a que puede superar esta mala racha y mantenerse entre los primeros diez países como exportador mundial. En 1990 México no figuraba entre los primeros cinco exportadores de ropa a nivel mundial, en el 2000 nuestro país ocupaba la cuarta posición como exportador de ropa a nivel mundial.

Ante la situación actual de la industria, la Cámara Nacional de la Industria del vestido hizo caso a las autoridades de Economía, y lanzan con todo una reconversión de la industria dirigida al diseño.

El diseño será la palabra clave durante este 2008. La Cámara Nacional de la Industria del vestido, presidida por Simón Feldman, prepara un andamiaje para reunir diseñadores con productores, en México tenemos pocas marcas reconocidas, con calidad, y que vayan por otros mercados, como ejemplo tenemos a Julio, Scappino, Maringo, Baby Creysi y se deben crear muchas más.

## POLITICA Y DIRECCION

La relación de las empresas tanto con los organismos gubernamentales como con los empresariales no ha sido fácil por muchos motivos, como son la falta de información y desconfianza hacia dichos organismos, sin embargo, poco a poco se han ido superando estos problemas, ya que las cámaras industriales están asumiendo el papel que siempre debieron tener, que es ser la voz de los empresarios. Por otra parte, el gobierno tiene más en cuenta las iniciativas de los empresarios a la hora de tomar decisiones sobre las políticas, alineamientos y estrategias que permitan tener una industria fuerte y con un crecimiento a largo plazo.

Uno de los objetivos de la apertura de los mercados de México a la competencia internacional era que el sector manufacturero impulsara el crecimiento económico por medio de las exportaciones. Con ellas se conseguirían las divisas suficientes para su financiamiento como alternativa para compensar la contención de la demanda interna generada por la política de ajuste macroeconómico emprendida en los años ochenta. Con la exposición de las empresas a la competencia internacional se buscó fomentar la eficiencia, la productividad y los nuevos modos de organización que permitieran aumentar su capacidad exportadora y generar un círculo virtuoso de crecimiento interno, como lo hicieron los países del sudeste asiático. Sin embargo, esto no ocurrió porque el proceso de industrialización iniciado en el decenio de los cincuenta no se completó en casi ninguna de las industrias manufactureras, que no estaban preparadas para la competencia con el exterior.

Así mismo, la internacionalización de esa rama impuso la búsqueda de insumos que reunieran los requisitos de precio, calidad y servicio para elaborar bienes competitivos en los mercados mundiales; ello provocó que los insumos importados desplazaran a los nacionales. En el largo plazo suscitó la desarticulación de la estructura productiva nacional, desequilibrios en las cuentas externas y la concentración de los beneficios derivados de la apertura comercial en empresas de gran tamaño con la capacidad de producir altos volúmenes con costos unitarios decrecientes. En cambio, las micro y las pequeñas empresas, que operan con tecnología tradicional, productividad y eficiencia bajas, quedaron marginadas de dichos beneficios y de su incorporación a las cadenas productivas.

Actualmente la política de la rama del vestido está encaminada a la exportación, es decir, se piensa que el futuro económico de México, sin duda reside en el comercio exterior. El reto actual para la economía mexicana es incorporarse de manera competitiva al proceso de globalización vigente. Para ello, no es suficiente una política industrial orientada a la exportación; es preciso completarla con una de articulación y fomento de las MIPYMES, apoyar a las pequeñas empresas como entidades innovadoras vinculadas a la estructura productiva en áreas geográficas definidas y con posibilidades de formar parte de una red productiva con base en la subcontratación o la aglomeración permitiría generar una alternativa de organización horizontal y de desarrollo regional frente a los modelos tradicionales de organización industrial de integración vertical que inhiben el crecimiento con equidad.

De llevarse a cabo, ello abriría las posibilidades de México de generar un círculo virtuoso de crecimiento interno y desarrollo sostenido en favor del bienestar de la sociedad.

#### POLITICAS LABORALES:

Aún se siguen los esquemas tradicionales provenientes de la vieja estructura de poder de las organizaciones sindicales, las mismas que con algunos partidos políticos se oponen a cualquier intento de reforma de la legislación laboral, por considerar que puede darse la posibilidad de perder los derechos y conquistas ya logrados.

Son diversas las posiciones de los agentes interesados, por lo que aún no se llega a un consenso de las partes, desde las que manifiestan sus ideas de carácter capitalista y proponen entre otras cosas, la desregulación (de ser posible total) del mercado de trabajo, con todas sus implicaciones, hasta otras que se oponen a cualquier intento de reforma de la legislación laboral, pasando por varias combinaciones de ambas ideas, pero aún sin convencer a las partes y por tanto sin llegar a acuerdos.

## POLITICAS MACROECONOMICAS

Agrupar a esa serie de factores que influyen para obtener estabilidad en la economía del país en su conjunto.

La Política Monetaria, se ha mantenido en equilibrio y sin variaciones bruscas. Se han controlado las principales variables económicas como son la inflación, las revisiones salariales contractuales, los precios administrados y concertados por el sector público, proporcionando la estabilidad que las empresas necesitan para su desarrollo.

Políticas Fiscales. La reforma fiscal es una necesidad reconocida por el gobierno y el sector político en su conjunto. Es una demanda de la comunidad empresarial y los organismos internacionales, pero mientras se antepongan los intereses partidistas y no se llegue a acuerdos, se le estará negando su desarrollo.

La industria textil y del vestido en México, cuya trayectoria productiva supera más de un siglo de historia, ha sido la segunda rama en importancia en relación a las exportaciones de manufacturas, durante la mayor parte de la década de los noventa, hasta finales de 2002, está integrada por 43.774 unidades económicas (no incluye las industrias del cuero y del calzado), según señalan las últimas estadísticas sectoriales publicadas del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) correspondientes al 2004, sobre esta rama productiva. Estas unidades generaron el 7.3 % del valor agregado correspondiente al sector manufacturero para 1999.

La posición estratégica de la industria textil en el contexto nacional, así como su relación con otros subsectores industriales, hizo que el gobierno mexicano considerara a la cadena fibras-textil-vestido, como una de las 12 ramas prioritarias con vistas a desarrollar programas de competitividad sectorial.

De las tres etapas a distinguir en la cadena productiva textil (fibras, hilados y confección), México tiene en la primera una deficiencia de fibras naturales (lana y algodón entre las principales), que se compensa mediante la importación de las mismas. Por otro lado, tiene una producción significativa de fibras sintéticas y artificiales.

La segunda (hilados y tejidos), y la tercera etapa (confección de prendas), son las actividades que pertenecen al sector de Textiles y Prendas de Vestir, según clasificación de la Secretaría de Economía (2002), pero sin incluir, como se ha mencionado anteriormente, a la industria del cuero y del calzado a efectos de este trabajo. Los hilados y tejidos muestran una actividad importante, pero es la tercera etapa confección de prendas de vestir, de punto y otros textiles, la que destaca por ser la que agrupa al mayor número de unidades productivas y ser además la actividad que genera la mayor producción bruta y el mayor valor agregado de todas las anteriormente citadas.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI), la industria textil y del vestido (sin incluir la rama del cuero), está integrada en un 99.5% por MIPYMES; además agrupa en total al 17.6% (742,986) de las personas ocupadas en el sector manufacturero, que representa un 5.2% del total nacional ocupado en la manufactura. De ahí la importancia, no solo económica sino social, de esta rama productiva.

Este sector presenta varios factores que afectan su competitividad, entre las que se encuentra el retraso tecnológico, no solo de las líneas de producción sino también en los sistemas de comercialización y de diseño. Si bien la rama textil se vio beneficiada, a partir de la apertura del país a los mercados internacionales. México no mostró una actitud más agresiva en la captación de nuevos mercados sino que limitó la venta de su producción en un solo país, Estados Unidos.

Ahora las empresas mexicanas han visto desplazadas en Estados Unidos las prendas confeccionadas en territorio nacional a favor de los productos chinos, situación que llevó a México en 2003 de pasar del primer al segundo puesto como proveedor en textiles y vestido y a estar dependiente de los vaivenes económicos de ese país.

En cuanto al diseño, México concentra su producción en productos básicos pero no se atreve a innovar en el campo de la moda, carece de marcas de prestigio a nivel internacional.

El coste de la mano de obra es un factor de desventaja, el Instituto Autónomo de México y el centro de estudios de competitividad (2004) ofrecen información comparativa de los costes de la mano de obra mexicana en el sector de la confección para 2002, el cual es 3.6 veces mayor que en China (2.45 USD/hora en México contra 0.68 USD/hora en China), lo cual deja al país fuera de competencia en cuanto a costes.

China también es competidora de México en captación de inversión extranjera en esta actividad industrial, por los bajos costes de su mano de obra y otros insumos, por lo que México deberá buscar estrategias para incrementar su atractivo como receptora de capital extranjero.

Muchos son los documentos que hablan de los problemas que atraviesa el conjunto de las MIPYMES en México, y que son igualmente compartidos por el sector manufacturero textil y del vestido, que tienen además su problemática particular. Estos problemas tienen empantanada a esta actividad en niveles de bajos de productividad y competitividad.

Dentro de la política industrial enmarcada en el plan de desarrollo, además de los programas dirigidos a las MIPYMES, la política industrial de México se ha dirigido a hacer estudios sectoriales en el sector manufacturero. En la Política Económica para la Competitividad anunciada en 2002, se identifican varias ramas prioritarias para desarrollar programas de competitividad sectoriales, tal es el caso del Programa para la Competitividad de la cadena: Fibras-Textil-Vestido.

Las empresas mexicanas textiles y de la confección tienen la necesidad de nuevas estructuras organizacionales que les permitan introducirse en los nuevos esquemas de competencia, por lo que el gobierno mexicano propone dos alternativas para hacerle frente a los grandes competidores actuales y futuros: las cadenas productivas o clusters, y la formación de empresas integradoras. Estas acciones, se insertan dentro de una estrategia de competitividad nacional y sectorial que las apoyan para su éxito.

En México existe experiencia sobre clusters en otras ramas productivas, pero no en la industria textil. En cuanto al número de clusters no se cuenta con información oficial publicada sobre el total existente en este sector, ni sobre el número de empresas que se agrupan dentro de las actividades textiles y de la confección, o sobre los casos de éxito, lo cual no ocurre en otras ramas productivas.

Por otra parte la empresa integradora es: “una forma de organización empresarial básicamente enfocada a ayudar a las MIPYMES”. Según datos de la Secretaría de Economía, en México existen 750 empresas integradoras en las diferentes ramas productivas, de las cuales 150 son de la industria manufacturera y 25 específicamente de la industria textil. Solo una es considerada empresa integradora de éxito por los resultados que ya obtiene, esta es la integradora INTTEX 2001 ubicadas en el Estado de Hidalgo.

Estas empresas se topan con muchos obstáculos, no solo para integrarse sino para trabajar en forma coordinada. Alguno de esos problemas son la desconfianza entre los socios potenciales, la carencia de una visión y de largo plazo, la ausencia de liderazgo, las relaciones de competencia que prevalecen sobre las de cooperación y la heterogeneidad del grupo, entre otros.

## 2.2 PROBLEMAS ORGANIZACIONALES

Los cambios en la organización de las empresas han jugado un papel fundamental para abaratar costos y mejorar la calidad y los servicios. Dentro de estos se tienen las redes que se establecen entre las diversas compañías para producir y vender, para lo cual la informática ha sido clave para su conformación.

Las investigaciones en tecnología están orientadas a la organización del diseño y la fabricación individualizada. Uno de los principales problemas de organización en la industria del vestido, es no haber creado marcas propias en el mercado internacional, lo que trae como consecuencia que solo se funcione como maquilero al no tener, diseño, ni marca propia.

En lo que se refiere a las nuevas formas de organización del trabajo y a la organización empresarial, en este última la CANAINTEX, (Cámara Nacional de la Industria Textil) realiza un estudio en el cual hace una descripción sobre el nivel organizacional de las empresas de la confección, encontró que todas ellas necesitan mejorar su capacidad técnica y administrativa, y los principales problemas detectados fueron:

- Las compañías no tienen un organigrama de la organización claro y específico.
- La relación entre personal directo e indirecto, no está dentro de los parámetros recomendables.
- No existen los tiempos estándar adecuados en las diferentes operaciones.
- El método de trabajo es deficiente.
- La planeación de la producción no está bien realizada.
- En algunas compañías no existen especificaciones del producto.
- El control de calidad está en el mínimo aceptable. Solo dos compañías tuvieron un sistema adecuado de control de calidad.
- El equipamiento para el procesamiento electrónico de datos se usa sobre todo en la administración.
- La capacitación del personal es deficiente.

- El nivel medio de gerencia (los supervisores) no han sido capacitados para controlar sus secciones y para reducir el tiempo de producción, solo dos compañías de las visitadas tenían un ingeniero industrial, la falta de este tipo de profesionales capacitados afecta el avance futuro de la industria de la confección.
- Los avances más importantes en el campo de la organización de la empresa están en la utilización de sistemas de computación para fines de contabilidad y pago de nómina, pero los demás departamentos se encuentran muy descuidados.

### 2.3 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

Debido a la situación actual, en donde a cada momento se nos recuerda que vivimos en una economía globalizada, en donde los mercados presentan una competencia feroz y que una organización puede fracasar de un momento a otro si carece de los conocimientos necesarios para la consecución de sus objetivos se considera indispensable saber que hacer y como hacerlo, por lo cual es necesario tener los conocimientos de Administración, por que considerando que Administración se refiere “ Al proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones. Se trata de las palabras proceso, eficiencia y eficacia.

En el concepto de Administración, la palabra proceso se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes.

La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y como lo hacemos. EFICIENCIA significa hacer una tarea correctamente y se refiere a la relación que existe entre los insumos y los productos. Puesto que los gerentes manejan insumos en forma de recursos escasos (dinero, personas y equipo, les interesa emplearlos con eficiencia .Así pues, la administración busca reducir al mínimo los costos de los recursos.

Reducir los costos de los recursos al mínimo es importante, pero no basta para conseguir la eficacia. La administración también se encarga de concluir actividades. En términos administrativos, esta capacidad se llama EFICACIA, lo cual quiere decir hacer la tarea correcta. En una organización, esto significa alcanzar las metas.”<sup>19</sup>

Considerando lo anterior se anexa una serie de tablas en las que se hacen cuestionamientos y planteamientos prácticos dignos de considerarse para lograr fundamentar el éxito de la empresa.

---

<sup>19</sup> DECENZO, David.” *Fundamentos de Administración*”, Pearson Educación, México, 2002, p.5.

## Objetivos

Definir los objetivos, considerando los siguientes puntos:

- Realistas
- Alcanzables
- Medibles y cuantificables
- Realizables en un tiempo determinado

Las siguientes preguntas ayudan a definir los objetivos y no olvidar comunicárselos a los empleados, para que al conocerlos colaboren para alcanzarlos en el tiempo designado.

- **¿Qué quiero?**
- **¿Dónde lo quiero?**
- **¿Cómo lo quiero?**
- **¿Cuándo lo quiero?**
- **¿Por qué lo quiero?**

## Misión

Construir la misión respondiendo a las siguientes preguntas:

- **¿Quiénes somos?**
- **¿Qué buscamos?**
- **¿Por qué los hacemos?**
- **¿Para quiénes trabajamos?**

## Visión

Formular la visión de la empresa, con las características y condiciones deseadas para la empresa.

- ¿Cómo te gustaría que fuera tu empresa en 5 años?
- ¿Con qué características y en qué condiciones?

## Descripción de Funciones

Revisar el siguiente ejemplo. Posteriormente, escribir en el espacio correspondiente el nombre de cada uno de los empleados y asignales las tareas que tendrán que realizar para desempeñar correctamente su función.

PUESTO	Tareas o actividades del puesto
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"><li>• Atender los teléfonos.</li><li>• Concertar citas.</li><li>• Recibir a los clientes y proveedores.</li><li>• Mecnografiar cartas y demás documentos.</li><li>• Enviar faxes.</li></ul>

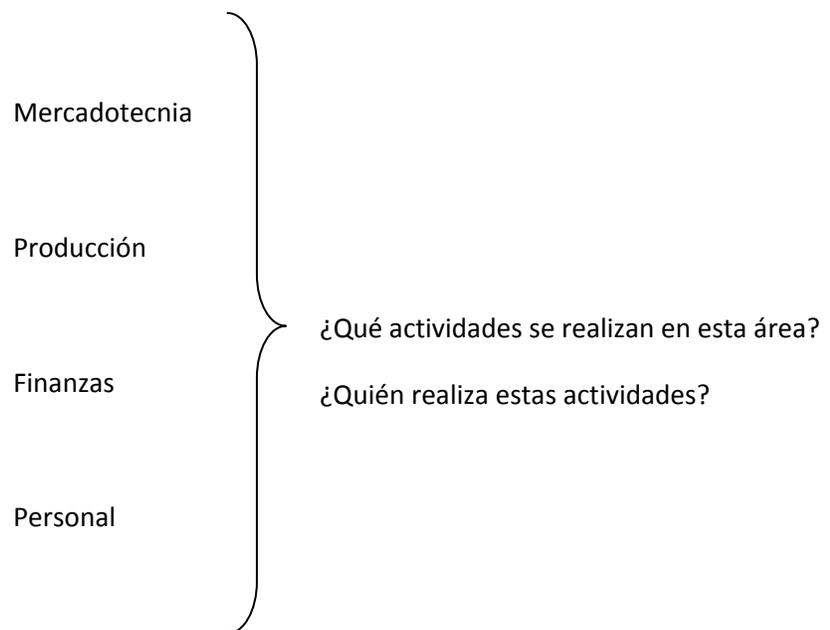
## Análisis FODA

El siguiente análisis ayuda a identificar los aspectos que afectan a la empresa, ya sean internos o externos, utilizando el siguiente esquema:



## División del Trabajo

Definir las actividades de cada área, después se asignan a los empleados que puedan por su conocimiento y habilidad desarrollar esas tareas.



## Establecimiento de Estándares

Usar el siguiente esquema para implementar medidas de control en la empresa. Guíarse con el siguiente ejemplo.

Estándar	Medición de Resultados	¿Por qué no se cumplió la meta?	Medidas Correctivas
Vender 100 cajas en un mes	Se vendieron 50 cajas	Porque los vendedores no cuentan con un vehículo para transportarse	Proporcionar un vehículo de transporte a los vendedores.

## Motivación

Para cubrir las necesidades de las personas que laboran contigo, es necesario conocer cuáles son, para ello, llena el siguiente cuadro, así sabrás que tipo de motivación podrás utilizar para alentar a tus empleados.

NECESIDADES	Definición
Fisiológicas	El empleado necesita un horario y condiciones adecuadas para comer, descansar, ir al baño etc.
Seguridad	La necesidad básica de cualquier ser humano es la de contar con un trabajo, casa, vestido y sustento decorosos y dignos.
Estima	El empleado necesita saber que su trabajo es valorado y reconocido, que lo está haciendo bien.
Sociales	Los seres humanos necesitamos relacionarnos; las juntas, reuniones, festejos, etc. cubren esta necesidad.

## Políticas

Para que la empresa funcione correctamente es necesario establecer políticas o normas de conducta, respondiendo a las siguientes preguntas para redactar las políticas.

- ¿Cómo debemos actuar en el área de mercadotecnia?
- ¿Cómo debemos actuar en el área de finanzas?
- ¿Cómo debemos actuar en el área de producción?
- ¿Cómo debemos actuar en el área de recursos humanos?

**Recordar que:** se deberán incluir en las políticas de cada área, la forma de comportarse de cada una de las personas o puestos que la componen. Por ejemplo:

- **Política Área de Mercadotecnia.** Atender a los clientes siempre con amabilidad.
- **Política Área de Finanzas.** Sólo se aceptarán pagos en efectivo.
- **Política Área de Producción.** Todos los empleados deberán utilizar su equipo de seguridad.
- **Política Área de Recursos Humanos.** Antes de la contratación de cualquier candidato se realizará un estudio socioeconómico y se le pedirá una carta de antecedentes no penales.

## Presupuesto

Responder a las siguientes preguntas para determinar el presupuesto, recordar que se deben incluir todos los gastos que se encuentren implicados en cada área, por ejemplo en producción el costo de la renta, luz, etc.

- ¿Cuánto me cuesta vender?
- ¿Cuánto me cuesta producir?
- ¿Cuánto me cuesta capacitar a mis empleados?
- ¿Cuánto me cuesta comprar material?

## Procedimientos

Se pueden elaborar procedimientos para todas las actividades que se realizan en tu empresa. Observar el siguiente ejemplo:

### Ejemplo: Procedimiento de ventas directas

<b>Cliente</b>	1.- Acude a la empresa para adquirir el producto
<b>Empleado de ventas</b>	2.- Toma el pedido del cliente 3.- Registra el pedido en el formato "Registro de Pedidos" 4.- Entrega el pedido al área de Producción
<b>Encargado de producción</b>	5.- Surte el pedido 6.- Entrega el producto al vendedor
<b>Empleado de ventas</b>	7.- Recibe el producto del encargado de producción 8.- Elabora la nota de remisión y la entrega al cliente
<b>Cliente</b>	9.- Recibe la nota de remisión del vendedor y le paga
<b>Empleado de ventas</b>	10.- Recibe el pago del cliente y sella la nota de remisión 11.- Elabora la factura 12.- Entrega el producto con la factura al cliente

## Estrategias

Cuándo se establecen los objetivos se responde a la pregunta ¿Qué quiero?, en tanto que para definir **estrategias** respondes al **¿Cómo lo voy a lograr?** Sigue los siguientes pasos para definir tu estrategia.

- **¿Qué objetivo deseo alcanzar?**
- **¿Qué alternativas tengo para alcanzar mis objetivos?**
- **¿Cuáles son las ventajas de cada alternativa?**
- **¿Cuáles son las desventajas de cada alternativa?**
- **¿Qué probabilidades existen de que se presenten las ventajas?**
- **¿Qué probabilidades existen de que se presenten las desventajas?**
- **¿Cuál es la mejor alternativa?**

## Programas

Realizar programas para las actividades esto permitirá optimizar recursos, tiempo, esfuerzo.

Para elaborar un programa se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Identifica y determina las actividades a realizar.
- Para su realización, ordena las actividades de acuerdo con su importancia de ejecución.
- Determina el tiempo de duración y los recursos necesarios para cada una de ellas.
- Programa todas tus actividades por día, semana y/o mes.

Utiliza el siguiente formato para elaborar tus programas:

Actividad	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes

## Toma de Decisiones

Las siguientes preguntas ayudan a elegir la mejor solución para resolver cualquier problema.

Paso	Pregunta
Definir el problema.	¿Cuál es el problema?
Buscar las causas probables que originaron el problema.	¿Qué pudo haberlo provocado?
Identificar las posibles soluciones.	¿Cómo podemos solucionarlo?
Seleccionar una de las posibles soluciones.	¿Cuál es la mejor solución?
Establecer cómo se va a aplicar la solución elegida.	¿Quién será el encargado de llevar a cabo la solución y que pasos debe seguir para lograrlo?
Revisar en el proceso, si la solución está funcionando.	¿Quién supervisará el funcionamiento de la solución elegida y en que momentos se realizará dicha revisión?
Comprobar que la posible solución haya resuelto el problema.	¿Cómo se analizarán los resultados?

## Supervisión

Esta labor es importante en el **Proceso Administrativo** pues permitirá **dar el apoyo a los empleados cuando lo necesiten, pero también corregirlos** cuando se requiera, para ello se necesita dominar el arte dirigir.

Esto no significa mandar para que obedezcan, sino **inspirar, convencer y persuadir a los empleados** para que den su mejor esfuerzo en beneficio de todos. Reflexionando con ayuda de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo actúas al momento de dirigir, presionas, sugieres o controlas?
- ¿Cómo podrías mejorar?
- ¿Tomas en cuenta la opinión de tus empleados antes de tomar decisiones?
- ¿En qué te puede ayudar el hacerlo?

## 2.4 PROBLEMAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO

En las últimas dos décadas, la industria del vestido no se ha caracterizado por tener avances tecnológicos considerables, ya que básicamente el trabajo se desarrolla de manera manual, sin embargo no ha podido escapar a los avances en cuanto se refiere al desarrollo de la microelectrónica y la informática, con el uso de estas tecnologías se han hecho modificaciones en algunas fases del proceso de la confección, en la organización del trabajo.

Debido a la gran competencia en el mercado que se inundó de productos a bajo precio, ya que los países productores pagan mano de obra barata, los países desarrollados optan por entrar en competencia tecnificando la industria del vestido.

Uno de los objetivos fundamentales de estos países es lograr la completa automatización del proceso de producción de prendas de vestir.

Se realizaron diversos proyectos y programas de innovación tecnológica pero ni con ellos se logró el objetivo en su totalidad.

Los logros de dicha automatización son los siguientes:

- Máquinas de cocer programables
- Mejorar técnicas en el cortado de telas.
- Técnicas para un mejor diseño.

En los años noventa del siglo pasado, los comerciantes minoristas alcanzaron una influencia decisiva en el proceso de producción; ellos son los que dictan la moda e influyen en todo el proceso productivo, desde la fabricación del hilo y tipo de fibra, hasta la confección de la prenda de vestir.

Los intentos por automatizar la producción de prendas de vestir arrojaron dos tipos de avances tecnológicos, los dos relacionados con la aplicación de la informática:

- La creación de nuevos equipos, programas, sistemas y máquinas utilizadas en la fase productiva.
- Cambios en la organización de las empresas y el trabajo.

En la última década se ha desarrollado el sistema de concepción asistido por computadora (CAC) que combina colores, maneja imágenes o gráficos en dos dimensiones que pueden manipularse incluso la empresa que elabora el diseño puede avanzar en la presentación tridimensional de las prendas de vestir. También se ha fortalecido la creación de redes que intercambian información entre los diseñadores y los estilistas.

Al haber implantado el C.A.C favorece para complacer los requerimientos de la moda que se caracteriza por exigir rapidez.

En la época actual surge en México la firme intención de mejorar su situación en el sector de la industria y del vestido, esta inquietud se va dando cada día con mayor intensidad debido al auge que tiene China dentro del mencionado sector, ahora China se ha convertido en el gran actor del comercio mundial por el volumen de sus exportaciones e importaciones.

“China tiene la industria del vestido más grande del mundo con más de 3.9 millones de trabajadores empleados en aproximadamente 47 000 establecimientos en 1995. En ese año las fábricas de ropa China produjeron 9685 millones de prendas (en unidades). El total de las exportaciones de China fueron valuadas en aproximadamente 24 000 mdd.”<sup>20</sup>

Las diferencia entre México y China son grandes, tanto en su historia, cultura, extensión territorial, población, crecimiento económico, también se marca la diferencia en cuanto a la forma en que se efectúa el proceso de mayor integración a la economía mundial, su desarrollo tecnológico por mencionar algunos.

Si México no quiere ser desplazado es de vital importancia tomar medidas, con carácter de urgente en cuanto a invertirle más a la investigación y el diseño.

---

<sup>20</sup> QUINLIANG, Gu (comp.), *La industria de la confección en México y China ante la globalización. Desarrollo de la industria del vestido en China, México*, Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 133.

## **2.5 PROBLEMAS FINANCIEROS**

Las empresas existen para producir bienes o servicios y para poder funcionar necesitan dinero. Una empresa necesita de un local para instalarse, máquinas y equipos para producir, personas para trabajar y materias primas para procesar, lo cual implica en el fondo la necesidad de contar con recursos financieros. Ninguna empresa puede abrirse sin un mínimo de capital inicial y no puede funcionar sin ningún capital de trabajo.

Todos los recursos de la empresa son importantes e imprescindibles (tecnológicos, materiales, humanos etc.), pero sin el dinero proporcionado por los financieros, la empresa no puede obtener ni aplicar los demás recursos.

El Sistema Financiero Mexicano ofrece a las empresas distintas alternativas para conseguir recursos.

## **2.6 GLOBALIZACIÓN**

Es un proceso fundamentalmente económico que consiste en la consiente integración de las distintas economías nacionales en un único mercado capitalista mundial.

La globalización es defendida por el neoliberalismo encarnado en los organismos internacionales OMC (Organización Mundial de Comercio) FMI (Fondo Monetario Internacional) y BM (Banco Mundial) y es rechazada por los grupos antiglobalización.

“Desde los años ochenta (del siglo pasado), China y México se insertaron crecientemente en la economía mundial globalizada, luego de iniciar cambios drásticos en su política económica y social (China a partir de 1978 y México desde diciembre de 1982) y competirán cada vez más como exportadores no solo de productos intensivos en fuerza de trabajo, sino también de aquellos que implican mayor tecnología. De hecho en ambos países existe la preocupación por incrementar la participación de este segundo tipo de exportaciones y para ello deben de impulsar el desarrollo tecnológico y en los dos está a cargo de empresas maquiladoras una proporción importante de las importaciones manufactureras.

Sin embargo existen grandes diferencias entre México y China, no solo en cuanto a su historia, cultura tamaño del territorio, población y crecimiento económico sino también con respecto a la forma en que se efectúa el proceso de mayor integración a la economía mundial, los resultados de estos procesos seguidos por ambos países, el desarrollo tecnológico, etc.”<sup>21</sup>

Se considera de suma importancia hablar de México con respecto a China ante una economía globalizada, que permite la globalización financiera y, sobre todo, de los mercados, de tal forma que ahora los productores, los proveedores, los intermediarios, están en todas partes y la competencia se vuelve feroz e implacable.

Es conveniente hacer notar hasta que punto la industria China del vestido en el mercado de México y E.U. representa un riesgo para el desarrollo de la industria del vestido de México.

La creación en 1995 de la Organización Mundial de Comercio (OMC) es uno de los momentos decisivos de la globalización, por estar integrada por la mayoría de los países de la población mundial.

En 2001 después de 15 años de duras negociaciones China ingresó en la OMC de este modo el país más poblado del mundo (22% de la humanidad) quinta economía mundial y la de mayor crecimiento en los últimos 30 años se incorporó plenamente al mercado mundial.

---

<sup>21</sup> RUEDA PEIRO, Isabel (coord.), *La Industria de la confección en México y China ante la globalización*, México, Siglo XXI Instituto de Investigaciones Económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, 15 pp.

## CAPITULO III. ANALISIS FINANCIERO EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

### 3.1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

El campo de las finanzas es amplio y dinámico. Afecta directamente la vida de toda persona y organización y los principios básicos de las finanzas se aplican de forma universal ya que es en éstas donde existen muchas áreas de oportunidad de crecimiento.

La administración financiera en una empresa debe gestionar activamente los asuntos financieros y está a cargo de la planificación, manejo de créditos, evaluación de gastos y, uno de los objetivos principales, es la obtención o recaudación de dinero para financiar las operaciones de la empresa.

A lo largo de los últimos años, los cambios constantes en los ambientes económico, competitivo y regulador han aumentado la importancia y la complejidad de las tareas para llevar de manera eficiente la administración financiera. Ahora bien, la correcta administración financiera promueve la generación y desarrollo de estrategias corporativas dirigidas al crecimiento de la empresa y, por supuesto, al mejoramiento de su posición competitiva. Claro está que la importancia de la función de las finanzas administrativas depende del tamaño de la empresa, ya que para una Pyme resultaría conveniente que el propio contador lleve la administración financiera de la empresa debido a la baja complejidad.

En la Administración Financiera destaca sobre todo la elaboración de flujos de efectivo, es decir, las entradas y salidas de efectivo. Su importancia radica en la planificación del manejo de efectivo para cubrir con las obligaciones y adquirir activos necesarios para alcanzar las metas de la empresa. *Una empresa debe de tener un flujo de efectivo suficiente para cumplir sus obligaciones conforme a su vencimiento.*

Otro aspecto importante a considerar acerca de la administración financiera es que sí esta bien llevada, puede ser determinante para una toma de decisiones fundamentada en el análisis de los flujos de efectivo y estados contables para invertir o adquirir un financiamiento<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Lawrence J. GITMAN, *Principios de Administración Financiera*, México, Pearson, 2004, p. 207.

### 3.2 FINANCIAMIENTO

El tema de financiamiento a las empresas en tiempos de crisis es de gran importancia, al ser indispensable el flujo de efectivo para hacer frente a sus compromisos, sin embargo, esto se da en un escenario en donde la banca comercial se encuentra con falta de confianza, lo que hará complicado el que se otorgue el crédito, y que si a esto le sumamos una baja cultura financiera que existe en el país, sobre todo por parte de las pequeñas y medianas empresas (MIPYMES).

Frente a la crisis económica que afecta al mundo, diversas son las voces que advierten que uno de los sectores afectados será el financiamiento bancario, con efectos como aumentar el costo del dinero, sobre todo para las MIPYMES.

Por ahora las instituciones financieras rechazan que la llave del crédito se vaya a cerrar, así lo dijo el presidente de la Asociación de Bancos de México (ABM), Enrique Castillo Sánchez, quien identificó que estos esquemas son fundamentales para impulsar el desarrollo de las MIPYMES.

Con base en las cifras del Banco de México (Banxico) el financiamiento bancario otorgado a la actividad empresarial creció en el período enero-septiembre del 2008 cerca del 30% con respecto al mismo período del 2007, no obstante Rafael Eutimio García, especialista de la Escuela Bancaria y Comercial (EBC) en temas financieros indicó que el problema es que se canaliza a las grandes entidades y no hay una mejor distribución hacia la pequeña y mediana empresa.

Según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Importadores y exportadores de la República Mexicana (ANIERM), la estructura de financiamiento de las MIPYMES se detalla de la siguiente manera, 33% lo encuentran en sus proveedores, 31% familiares y amigos, 27% otras fuentes, 4% de instituciones no bancarias y solo 5% por parte de la Banca Comercial.

Los bancos se han enfocado a atender a los grandes clientes, que ofrecen una rentabilidad mayor, con un menor riesgo.

Para Gabriel Vargas, gerente Pyme de Banco Multiva, la crisis financiera mundial tiene una afectación en la psique dentro de todos los sectores, y lógicamente dentro de las instituciones bancarias, por lo cual el otorgamiento de los créditos tendrá una mayor dosis de análisis.

Las instituciones bancarias con la finalidad de reducir al máximo los riesgos, son más escrupulosos en el otorgamiento de créditos por ello se revisan los expedientes con mayor precisión, se hacen visitas a los negocios, a los clientes, proveedores.

Según los especialistas una medida para reducir los riesgos es que las empresas integren sus expedientes de forma correcta y con la información necesaria, para poder dar más certeza a las instituciones financieras.

En sí el otorgamiento de créditos a las MIPYMES en parte es sencillo, el problema radica en integrar de manera adecuada los expedientes, entre los que sobresale presentar la información del negocio a través de la escritura del mismo, identificación del apoderado, estados financieros, declaraciones de impuesto al Valor Agregado, Impuesto sobre la Renta (IVA, ISR) y demostrar que no se está inscrito en el buró de crédito.

Parte del éxito de agilizar el acceso a las líneas de financiamiento radica en que quienes buscan obtenerlo cuenten con una estructura administrativa adecuada, que no solo de información precisa a la institución bancaria, sino que permita aprovechar los recursos destinados y garantice su aplicación de forma eficiente y para poder cumplir con los compromisos adquiridos.

Cuando se analizan decisiones de estructura del capital, es importante distinguir entre fuentes de fondos internas y externas. El financiamiento interno surge de las operaciones de la empresa. Incluye fuentes como utilidades retenidas, salarios devengados o cuentas por pagar. Por ejemplo, si la empresa obtiene utilidades y las reinvierte en planta y equipo nuevo, estamos hablando de financiamiento interno.

El financiamiento externo ocurre siempre que los administradores de la compañía tienen que obtener fondos de prestamistas o inversionistas externos. Sin embargo el financiamiento externo sujeta los planes de la compañía más directamente a la disciplina del mercado de capitales que el financiamiento interno. De hecho los proveedores de fondos externos solicitan planes detallados sobre el uso de los fondos y que sea necesario convencerlos de que el proyecto de inversión producirá suficiente efectivo en el futuro para justificar el gasto.

### 3.2.1 Financiamiento mediante deuda

La deuda corporativa es una obligación contractual de la compañía para realizar pagos futuros prometidos a cambio de los recursos que se le proporcionan. En su sentido más amplio, el financiamiento mediante deuda incluye préstamos y valores de deuda como bonos e hipotecas, y otras promesas de pagos futuros de la compañía como cuentas por pagar, arrendamientos y pensiones.

### 3.2.2 Cuatro Métodos de financiamiento.

- **Préstamos de amigos o familiares.** Esta forma institucional “familiar” de financiamiento es apropiada cuando un negocio empieza como una pequeña empresa y sus perspectivas son muy inciertas. El éxito del negocio dependerá en gran medida de la determinación y el carácter de los empresarios. Solamente las personas que conocen a los dueños de la empresa personalmente y que confían en ellos les prestarán el dinero.
- **Acuerdo de arrendamiento.** En el acuerdo de arrendamiento, el arrendador proporciona algún activo real –una oficina, una bodega, equipo- al arrendatario, a cambio de pagos fijados por escrito durante un período establecido. Funcionalmente, el arrendamiento es un financiamiento vía deuda sin recurso, asegurado por el activo arrendado.
- **Acciones ordinarias.** La emisión de acciones ordinarias es un método de financiamiento que se usa cuando la empresa esta organizada como sociedad anónima. Generalmente se usa cuando la empresa se hace pública por vez primera o cuando quiere emprender una expansión importante.

- **Factoraje de cuentas por cobrar.** Cuando una compañía realiza factoraje de sus cuentas por cobrar (con un descuento) a una empresa de factoraje, que es una empresa que se especializa en invertir en cuentas por cobrar. El factoraje es una forma de obtener efectivo con la venta de un activo de la compañía en vez de pedir prestado o emitir nuevo capital accionario<sup>23</sup>.

### 3.3 INVERSION

¿En qué y cómo invertir? Preguntas, que entre otras deben de ser respondidas de una manera muy minuciosa y detallada posible, ya que el éxito de una inversión va ligado al esfuerzo y compromiso de el o los inversionistas, por analizar y conocer los mercados para de esta manera tener un conocimiento amplio al respecto y tomar las decisiones más acertadas; no importa la cantidad y el plazo al que se decida invertir, es necesario para ambas situaciones considerar factores básicos para lograr el éxito en ambos casos.

En la actualidad, en la que la economía del país se encuentra en recesión los microempresarios no pueden darse el lujo de tomar decisiones aventuradas que lejos de garantizar el éxito, representen un riesgo no solo para el crecimiento de la empresa, sino que pongan en juego la existencia de la empresa como tal, por lo cual habrán de realizarse análisis profundos, detallados para lograr el éxito de dicha inversión.

Ahora es tiempo de trabajar, con un mayor compromiso para lograr sobrevivir como microempresario y por que no, lograr un crecimiento, para ello es imperante la preparación, la información, el conocimiento, la audacia, para tener la seguridad que se están tomando las mejores decisiones.

“ Invertir se refiere a la cantidad de dinero que en lugar de solo guardarla se busca incrementarla, es decir que valga más que el capital original. Para poder lograr este incremento, el dinero (capital) se deposita en instrumentos financieros (acciones, bonos, divisas, etc.) con mayor riesgo (lo cual implica asumir la posible pérdida de parte de los ahorros) con la finalidad de obtener mayores rendimientos en el largo plazo.

---

<sup>23</sup> BODIE, Mentón, *Finanzas*, México, Pearson, 2004, p.206.

### 3.3.1 TIPOS DE INVERSIONISTA

Una inversión es la adquisición de activos financieros (acciones, bonos, etc.) de diversa índole comprometiendo para ello un capital por un determinado tiempo con el fin de obtener un rendimiento por la tenencia de dichos activos.

Los tipos de inversionista se definen tomando en cuenta su tolerancia al riesgo". La psicología del inversionista se define como el comportamiento de los individuos ante el riesgo y es uno de los temas más estudiados por los especialistas del ramo.

#### TIPOS DE INVERSIONISTAS Y SU COMPORTAMIENTO

##### AGRESIVO:

- Está más cómodo manejando el dinero y le interesa el rendimiento global.
- No duda al vender para tomar utilidades, ejemplos de estos inversionistas son: las personas con alto ingreso, aquellas personas a las que les faltan por lo menos diez años para retirarse del medio laboral, aquellas personas a las que no requieren del rendimiento de sus inversiones para vivir.

##### ESPECULADOR o AVENTURERO:

- Trata de ganarle al mercado y a los conocedores
- Hace dinero mientras analiza bien el asunto, pero además aplica recursos que puede darse el lujo de perder.
- El inversionista especulador es el más audaz de todos. Este tipo de inversionista maneja un alto riesgo, en ocasiones, apostando a todo o nada. (Una situación de todo o nada implica dos resultados: una ganancia, o una gran pérdida; adoptar esta posición es absurdo pues es actuar como si no estuviera la posibilidad de que apareciera el resultado no deseado. Se cree más bien que la motivación principal de este tipo de inversionista es la de ascender en la escala social. Esto provoca en el mercado un riesgo sistemático que obliga a los participantes en el mercado a observar continuamente a este tipo de inversionistas).

##### CELEBRIDAD

- Se caracteriza por mantenerse en la operación y está en constante actualización, recibe este adjetivo porque se da a conocer por destacar en el medio financiero.

## INDIVIDUALISTA

- Evita el riesgo extremo. Se muestra aislado en su actuar respecto a su actitud al riesgo y al rendimiento.

## CONSERVADOR o GUARDIAN:

- Busca seguridad e ingreso, así como preservar su capital.
- Se fija en el rendimiento y no en los efectos fiscales e inflacionarios sobre sus inversiones.
- Existe paz mental, pero poca protección contra la inflación y las bajas tasas de interés.

Ejemplos de estos inversionistas son:

- Los jubilados.
- Los próximos a retirarse del medio laboral.
- Las personas con ingresos fijos.
- Las personas con ingresos bajos o modestos.

A pesar de que no existe una metodología general para clasificar a los inversionistas, la mayoría de los que lo hacen consideran lo siguiente:

1. Su actitud ante el riesgo. Se detecta mediante las siguientes preguntas:

Su edad ¿Como se considera ante el riesgo? ¿Necesita tener seguridad sobre el rendimiento que obtendrá por una inversión antes de realizarla? ¿Cómo le gustaría recibir la información que requiere para la toma de decisiones? Dado el entorno macroeconómico actual ¿Como considera la situación económica del país? ¿Le preocupa el entorno político que se presenta en el año? ¿Cree en una sola estrategia de inversión, o bien, ¿La modifica sobre la marcha si cambian las condiciones del mercado?

2. Cultura financiera. Se detecta por medio de las siguientes preguntas: ¿Como es su interés por los aspectos financieros? ¿Tiene dinero invertido en alguna casa de bolsa? ¿Alguna vez ha invertido en acciones? ¿Comprar dólares para especular, diversificar ó proteger una inversión? y de acuerdo con su criterio de inversión ¿Comprar acciones es una inversión especulativa o patrimonial?

Destino de la Inversión. Se detecta por medio de las siguientes preguntas: ¿Cual es su horizonte de inversión? y el destino de sus ahorros es para: bienes inmuebles incrementar patrimonio, eventualidades, viajes, universidad de los hijos, vejez o retiro”<sup>24</sup>

“A pesar de que no existe una regla general, en el medio financiero se coincide en que el inversionista debe atender las recomendaciones siguientes:

- Investigar antes de invertir, no invierta en el vacío.
- No invertir hasta que esté seguro de la información con que cuenta. No sea demasiado conservador, ni demasiado pesimista.
- Comprar acciones que se coticen regularmente en la Bolsa de Valores, es decir, que sean bursátiles (acciones fáciles de comprar y de vender)
- Investigar antes y después de invertir, y no comprar gangas.
- Diversificar, es decir, comprar varios títulos pero con cuidado.
- Paciencia, no tener prisa por gastar el dinero y mantener una lista de diez inversiones futuras.
- Es importante fijar objetivos realistas y precios objetivos, darle rotación a la cartera.
- Establecer precios de venta, no ser demasiado optimista.
- Aunque una inversión en alguna acción esté siendo muy redituable, no suponer que siempre lo será.
- No olvidar que a una acción no le importa quien es el dueño.
- No hacer caso a los rumores, verificar la información.
- No mirar hacia atrás.
- Obedecer los principios de inversión.”<sup>25</sup>
- A nivel empresarial, como en el ámbito familiar es necesario realizar inversiones operativas, lo que quiere decir tener dinero para su operación o subsistencia.

---

<sup>24</sup> MORALES CASTRO, Arturo, *Financiamiento, Inversión y Administración de riesgos*, México, Gasca Sicco, 2006, (2ª ed.), pp. 168-171.

<sup>25</sup> *Ibid.* p. 193.

Las principales características del tipo de inversión operativa son:

- Debe tener la liquidez suficiente de gasto o pago de acuerdo con sus necesidades;
- No debe representar mayor riesgo, pues es necesaria para la operación diaria;
  
- No debe especularse con este dinero;
- Debe brindar un rendimiento “adecuado”
- No representa el mejor rendimiento, por lo cual no debe sobre invertirse en este tipo de instrumentos;

Este tipo de inversión está expuesta al riesgo de tasas de interés, es decir, si se invirtió a una tasa y posteriormente aparece otro instrumento a tasa de rendimiento superior, el precio de este instrumento baja . En caso contrario, si las tasas bajan, el precio de este instrumento se eleva.

Por sus características, cuando se habla de este tipo de inversión, se refiere a inversiones en el mercado de dinero.

### **3.3.2 MERCADO DE DINERO**

Si se habla de mercado de dinero, se refiere a negociar la mercancía llamada dinero, representado por títulos valor representativos de deuda, ya sea gubernamental o privada. El costo de instrumentos es la tasa de interés o la tasa de descuento, de las cuales se deriva el rendimiento que pueden brindar las inversiones en este tipo de instrumento.

Para que el mercado funcione se requiere de la participación de diferentes actores:

**OFERENTES:** Que llevan los recursos al mercado (ahorradores o inversionistas).

**DEMANDANTES:** Que requieren del financiamiento para satisfacer sus necesidades de capital, de trabajo o de dinero.

INTERMEDIARIOS: Representados por casas de bolsa, bancos, sociedades de ahorro y préstamo (cajas de ahorro populares).

INSTRUMENTOS: Que son los títulos de crédito, deuda documentada que se comercia en este mercado.

El mercado de dinero nace en México en fecha desconocida con los prestamistas o el mismo clero actuando como tal. Sin embargo, en el México moderno es la banca especializada la que lleva a cabo estas operaciones, que se modernizan en 1978, en que por primera vez se operan los Cetes (Certificados de la Tesorería de la Federación), con lo que se inicia el mercado de dinero más abierto, en el que fluye la información y en el que se conoce a que precio se está cotizando el dinero, básicamente mediante operaciones de mayoreo que se registran en la Bolsa Mexicana de Valores. Por definición, la principal característica del mercado de dinero debería de ser el tiempo, plazo menor de un año. Sin embargo, debido a la liquidez que pueden tener algunos instrumentos se considera como integrantes de este mercado a algunos instrumentos de deuda con vencimiento a mediano plazo.

### **3.3.1 CLASIFICACION**

Este mercado de dinero se puede clasificar de diferentes formas:

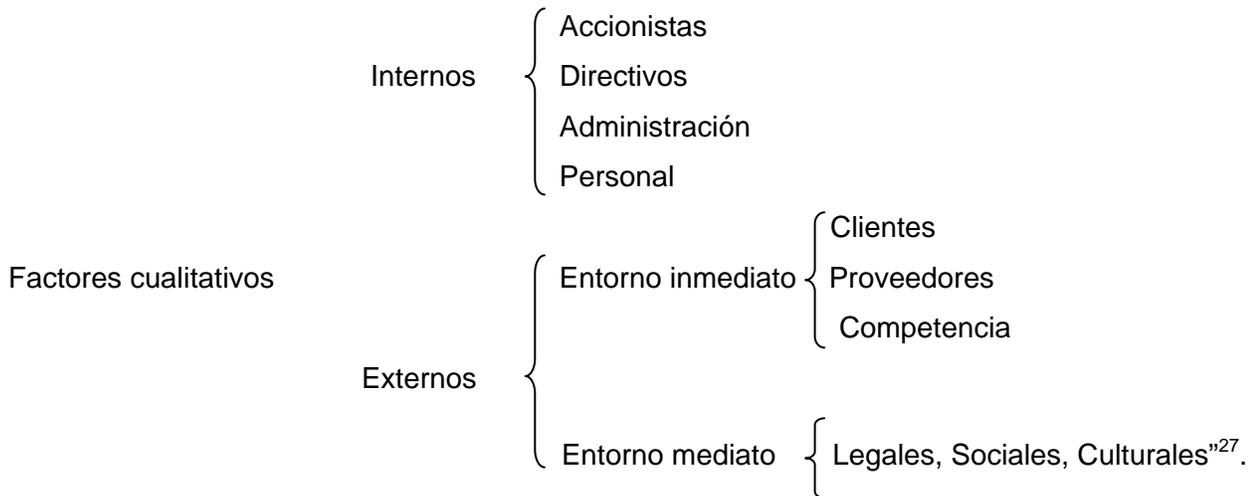
- En función de los fondos:
  - Mercado primario
  - Mercado secundario
- En función a su forma de concertación en:
  - De viva voz
  - Ordenes en firme
  - De registro
  - De cama
- Subasta en mercado secundario
- Compra-venta condicionada, permuta, (swap ) o cambio de emisión
- Por su forma de liquidación:
  - De contado o compra-venta directa
  - De reporto

### 3.4 MECANISMOS DE ANALISIS FINANCIEROS

“De acuerdo con la interpretación de los análisis financieros, el análisis financiero es el estudio de la situación económica de una empresa en un momento determinado. Para ello se aplica una serie de razones (proporciones) financieras que se comparan con las razones de la misma empresa en años anteriores o con las razones de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector. Básicamente el análisis financiero se divide en cualitativo y cuantitativo”.<sup>26</sup>

#### 3.4.1 ANALISIS CUALITATIVO Y CUANTITATIVO DE LA EMPRESA

“El análisis cualitativo de la empresa consiste en el estudio de todos los factores o elementos que no son medibles numéricamente, pero de vital importancia para la toma de decisiones. Dichos factores se clasifican en dos grupos:



<sup>26</sup> MORALES CASTRO, Arturo, *Financiamiento, Inversión y Administración de riesgos*, México, Gasca Sicco, 2006, (2ª ed.), p. 99.

<sup>27</sup> *Ibíd.*, p.99.

Así, cuando se realiza el análisis cualitativo de toda empresa deben considerarse los aspectos analíticos:

Antecedentes de la empresa:

- Fecha de constitución. Objeto social en la escritura constitutiva y giro real. Empresa pertenencia a un grupo, y Socios y administración.
- Producción: Línea de productos, patentes y asistencia tecnológica, procesos, materias primas, mano de obra, concesiones y autorizaciones fiscales especiales e instalaciones.
- Mercado: Panorama mundial, nacional y regional, marcas con las que sale al mercado el bien ó servicio, mercado y segmentos en los que participa, situación competitiva, presión de la oferta y la demanda, canales de distribución, clientes y plazo de ventas, expectativas de crecimiento, estrategias de consolidación, estrategias de diversificación, estrategia de participación, y posturas y actitud de la competencia.
- Planes y proyectos: Expansión, consolidación, diversificación, reestructuración, modernización e integración.
- Otros aspectos a ponderar: Garantías, avales, fuentes de información, seguros y relaciones con otras empresas.

## ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LA EMPRESA

“El análisis cuantitativo es una revisión minuciosa y detallada sobre la información financiera de una entidad económica, consiste en una serie de pruebas matemáticas y numéricas que tienen como objetivo servir como parámetro para diagnosticar la situación financiera de una empresa.

El análisis cuantitativo se basa en el perfil financiero de la empresa ( el perfil financiero se refiere a la descripción de las características de la empresa, este se obtiene tras realizar un estudio minucioso de la liquidez, solvencia, estabilidad, apalancamiento, productividad, rentabilidad, inventario de riesgos y cobertura de riesgos, entre otros), el cual se refiere al estudio que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas financieras de la empresa.

Los diferentes tipos de análisis que se conocen no son excluyentes entre sí, ninguno se puede considerar exhaustivo ni perfecto, pues toda la información contable financiera esta sujeta a un estudio más completo o adicional.

Permite al analista aplicar su creatividad en el análisis mismo, además de encontrar nuevas e interesantes facetas. Para obtener una buena información de la situación financiera y del funcionamiento de un negocio, se requiere cuando menos disponer de un estado de situación financiera y de un estado de resultados. Es recomendable contar con estados financieros de años anteriores ya que podrán utilizarse un mayor número de tipos de análisis diferentes”.<sup>28</sup>

### CLASIFICACIÓN DE LOS TIPOS DE ANÁLISIS<sup>29</sup>:

Por la clase de información que se aplica:

#### **Métodos Verticales.**

- Son aquellos en donde los porcentajes que se obtienen corresponden a las cifras de un solo ejercicio.

De este tipo de método tenemos al:

- Método de Reducción de la información financiera
- Método de Razones Simples
- Método de Razones Estándar
- Método de Por cientos integrales

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*, p.99.

<sup>29</sup> Con base en: “Análisis e Interpretación de la Información Financiera I”, Acosta Altamirano Jaime A., E.S.C.A. [s.p. ]

## **Métodos Horizontales.**

- Son aquellos en los cuales se analiza la información financiera de varios años. A diferencia de los métodos verticales, estos métodos requieren datos de cuando menos dos fechas o períodos.

Entre ellos tenemos:

- Método de aumentos y disminuciones.
- Método de tendencias.
- Método de Control Presupuestal.
- Métodos Gráficos.
- Combinación de métodos.

## **Análisis factorial.**

- Aplicado a la distinción y separación de factores que concurren en el resultado de una empresa.
- Por la clase de información que maneja.

## **Métodos Estáticos.**

- Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a una fecha determinada.

## **Métodos Dinámicos.**

- Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a un período de tiempo dado.

## **Métodos Combinados.**

- Cuando los estados financieros sobre los que se aplica, contienen tanto información a una sola fecha como referente a un período de tiempo dado. Pudiendo ser estático- dinámico y dinámico-estático.
- Por la fuente de información que se compara.

### **Análisis Interno.**

- Cuando se efectúa con fines administrativos y el analista esta en contacto directo con la empresa, teniendo acceso a todas las fuentes de información de la compañía.

### **Análisis Externo.**

- Cuando el analista no tiene relación directa con la empresa y en cuanto a la información se verá limitado a la que se juzgue pertinente obtener para realizar su estudio. Este análisis por lo general se hace con fines de crédito o de inversiones de capital.
- Por la frecuencia de su utilización.

### **Métodos Tradicionales.**

- Son los utilizados normalmente por la mayor parte de los analistas financieros.

### **Métodos Avanzados.**

- Son los métodos matemáticos y estadísticos que se aplican en estudios financieros especiales o de alto nivel de análisis e interpretación financieros.

### 3.5 DECISIONES FINANCIERAS

Para poder producir bienes y servicios, todas las empresas, tanto pequeñas como grandes, necesitan capital. Los edificios, la maquinaria y otros insumos intermedios que se emplean en el proceso de producción forma parte de nuestro capital físico, en tanto que las acciones, los bonos y los préstamos que se utilizan para financiar la adquisición de capital físico es nuestro capital financiero.

La primera decisión que debe tomar una empresa es a qué negocios se dedicará. Esto lo denominamos como planeación estratégica. Debido a que la planeación estratégica incluye la evaluación de la distribución de los costos y beneficios a través del tiempo, es en su mayor parte un proceso de toma de decisiones financieras.

Después de la definición del negocio al que nos dedicaremos, resulta indispensable el preparar un plan para adquirir fábricas, maquinaria, laboratorios de investigación, salones de exhibición, almacenes y otros activos similares de larga vida , y capacitar al personal que los operará; es decir, comenzamos con el proceso de elaboración del presupuesto de capital. Como unidad básica de análisis para la elaboración del presupuesto tenemos al proyecto de inversión. En el proceso de elaboración del presupuesto se identifican ideas para nuevos proyectos de inversión, se evalúan y se decide cuáles emprender para después llevarlos a la práctica.

Ya que se determinó el proyecto, debe determinarse cómo financiarlos. A diferencia de las decisiones de elaboración del presupuesto del capital, la unidad de análisis en las decisiones de estructura de capital no es el proyecto de inversión individual, sino la empresa en su conjunto. El punto de partida para tomar este tipo de decisiones es la determinación de un plan de financiamiento factible para la empresa. Una vez terminado este plan, el siguiente paso es decidir la mezcla óptima de financiamiento.

La administración del capital de trabajo es sumamente importante para el éxito de una empresa. Los mejores planes de largo plazo pueden malograrse si los directivos no prestan atención a los asuntos financieros cotidianos del negocio. Incluso en una empresa exitosa y en crecimiento, las entradas y salidas de efectivo podrían no estar bien coordinadas. La administración debe preocuparse por cobrar a los clientes, pagar las facturas cuando se vencen y, en general, administrar el flujo de efectivo de la empresa para asegurar que los déficit de flujo de efectivo producto de las operaciones sean financiados y que los superávit de flujo de efectivo se inviertan de una manera eficiente para obtener buenos rendimientos.

Las opciones que la empresa elige en todas las áreas de la toma de decisiones financieras (inversión, financiamiento y administración del capital de trabajo) dependen de su tecnología y del entorno regulatorio, fiscal y competitivo en el que se desenvuelva.

## CAPITULO IV. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El mundo se ha transformado de manera impresionante en las últimas dos décadas, el fin de la guerra fría, el inicio del siglo XXI, la transformación tecnológica, la globalización, siendo estos algunos factores determinantes que han marcado los cambios.

En la actualidad la actividad empresarial es el motor de la globalización. Las recientes acciones de competencia global y la gran apertura económica generalizada han provocado que las expectativas de crecimiento de las economías en desarrollo dependan aún más de la capacidad de sus empresas para abarcar aún más hacia los mercados internos o para integrarse a las redes empresariales que se van creando en nuestro mundo actual.

Específicamente refiriéndonos al tema que nos ocupa, en México la situación de la industria de la confección y del vestido ante el embate de la globalización de inicio ha sido afectada por la gran fuerza que ha tomado China ya que ofrece precios más competitivos, aún tomando en cuenta la lejanía del país asiático y los altos aranceles que tiene que pagar.

Tomando en cuenta que la industria de la confección de prendas de vestir en México, es sumamente importante por el número de empleos que genera, así como por su participación en el PIB (producto interno bruto) por su balance positivo en el comercio exterior, que se vió incrementado en un 300% con la firma del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte), es necesario impulsarla para fortalecerla para que sea más competitiva en precios, reduciendo costos y ofrecer al mercado líneas de productos novedosos y servicios de calidad ya que estos son algunos de los indicadores que nos impone la globalización. Estos indicadores sustentarán el futuro de las empresas mexicanas pues de no hacerlo estarían condenadas a desaparecer.

La industria textil y de la confección perdió aproximadamente 200 mil empleos en los últimos dos años y se pudiera correr el riesgo de que esta cifra aumente de no ser tomadas las medidas antes mencionadas entre otras que permitan el desarrollo y crecimiento de dicha industria.

En México es necesario hacer de la industria de la confección una industria poderosa, en términos generales, vanguardista, que satisfaga tanto a su mercado interno y del mismo modo aumente su porcentaje en cuanto a exportaciones se refiere ; para ello podríamos poner mayor énfasis en cuanto al diseño se refiere, logrando así una industria de la confección creativa que ofrezca nuevas posibilidades, alternativas, y estar a la vanguardia en cuanto a moda se refiere, logrando con ello dar un salto para ser un país productor y no quedarnos solo como país maquilador.

Al respecto, es precisamente en las maquiladoras en donde se concentra el mayor número de empleos generados por esta industria, la mayoría de estas maquiladoras se dedican al ensamble de prendas de vestir, por lo que la mano de obra que se utiliza para llevar a cabo este trabajo no requiere de una gran capacitación.

De esta manera, en países que como México, los salarios son más bajos, se llevan acabo las fases del proceso productivo, dejando en los países industrializados, como E.U.A. las fases intensivas en capital y generadoras de valor agregado.

Aunque el sector maquilador ha demostrado tener una capacidad importante en la generación de empleo, no ha tenido éxito a la hora de estimular la capacidad de la industria mexicana para proveer insumos nacionales. Dado que las empresas maquiladoras solo ensamblan se ven incapacitadas para desarrollar y absorber tecnología, debido a la utilización de trabajo poco calificado.

Ahora bien considerando la importancia de las Pymes en la actividad económica mexicana ya que representan el 99.7 %, crean el 51% del PIB, y genera el 80% de empleo, surge la inquietud de incorporar a la micro, pequeña, y mediana empresa a la ola exportadora teniendo como consecuencia el repunte de las mismas.

## **4.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACION**

### PRINCIPALES

- ¿Cual es la situación de la industria textil y del vestido de la mujer de las MIPYMES del D.F. ante la globalización?

### SECUNDARIAS

1. ¿Cuál es la situación de la industria del vestido de la mujer en el D.F., en la última década?
2. ¿Existen factores que impiden el desarrollo de la Industria del vestido en México, en el D.F.?

## **4.3 HIPOTESIS**

### PRINCIPAL

La industria textil y del vestido de la mujer de las MIPYMES en el D.F. tienen problemas en el diseño de sus prendas, falta de tecnología, problemas financieros, carencia de conocimientos de administración por parte de los dueños.

### SECUNDARIA.

1. En el caso del mercado interno de México, este ha sido muy afectado por la entrada ilegal de ropa China y el sistema de defensa en México contra las prácticas desleales e ilegales de comercio internacional son ineficientes.
2. Existen factores internos que provocan, que gran número de empresas solo subsistan, no alcanzando el crecimiento.

## **4.4 OBJETIVO**

Conocer la situación de la industrial del vestido para dama de las MIPYMES, en el D.F., ante la globalización.

#### **4.5 ALCANCES**

Esta investigación solo comprende la situación de la industria del vestido en el D.F., lo cual puede ser diferente a las MIPYMES de Puebla, Oaxaca o cualquier otra área distinta al Distrito Federal.

#### **4.6 LIMITANTES DE LA INVESTIGACION**

Esta investigación presentó como limitantes el no obtener información de la situación real de las empresas de manera directa, ya que varias de ellas se niegan a proporcionar información, y en muchos de los casos es por temor, por lo que además de aplicar cuestionarios a las empresas también se consultan bases de datos del INEGI.

#### 4.7 METODO DE LA INVESTIGACION

Se elaboro un cuestionario de 32 reactivos, aplicado a una muestra de 382 microempresarios, pertenecientes al gremio (confección de ropa para dama), que a continuación se presenta:

1 ¿A cargo de quién esta la administración?

- a) El dueño
- b) Un familiar
- c) Un profesionalista

2 ¿Cómo se define y se comunica la misión de la empresa?

- a) Se ha definido cual es el propósito del negocio, y se comparte una visión acerca de donde se quiere estar en un futuro.
- b) No ha sido necesario definirla
- c) Los directivos la tienen clara pero no esta formulada en documentos de la empresa.

3 ¿Cómo se analizan los resultados de los diferentes procesos productivos de la empresa?

- a) Casi nunca fallan.
- b) Sobre la marcha.
- c) Son tan importantes los procesos, que reciben mantenimiento preventivo y correctivo para siempre estén bien.

4. ¿Capacita al personal en el uso de nuevas tecnologías o procesos de trabajos?

- a) No es necesario.
- b) Solo si se requiere de maquinaria nueva.
- c) Existe capacitación 2 veces al año.

5. ¿De qué manera se asegura una buena comunicación en la empresa, para que se llegue al logro de objetivos?

- a) Se tiene comunicación directa con el personal.
- b) Hay políticas y procedimientos escritos que se les hacen llegar a todos los integrantes de la organización.
- c) Se realizan reuniones con el personal mensualmente.

6.- ¿Cómo saben los empleados que hacer?

- a) El jefe da instrucciones por escrito.
- b) Se cuenta con un sistema que documenta lo que debe hacerse y facilita la introducción de mejoras continuas.
- c) Utilizan su intuición.

7.- ¿Cuáles son los indicadores que le permiten conocer el desempeño de su empresa?

- a) Cada área controla los avances realizados.
- b) No hay ningún indicador.
- c) Se establecen metas para toda la empresa y para cada área.

8.-¿ Cómo se armonizan todos los recursos financieros de la empresa para conducirla a la realización plena de sus propósitos?

- a) Hay un acuerdo entre los integrantes de la organización.
- b) Hay una utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual su desarrollo futuro.
- c) Sobre la marcha nos damos cuenta que va sucediendo.

9.- ¿En qué procesos usa recursos de informática?

- a) Proceso productivo.
- b) Proceso contable.
- c) Mercadotecnia y publicidad.

10.- ¿De qué manera atrae o retiene a su personal?

- a) Se dan incentivos y bonos que permiten atraer y retener al mejor personal.
- b) Se mantienen niveles salariales a los de otras empresas de la región.
- c) Es indiferente.

11.- ¿Cómo se desarrollan las capacidades del personal operativo?

- a) Se cuenta con un programa de capacitación.
- b) El personal operativo recapacita sobre la marcha.
- c) Se contrata solo personal que ya conozca como operar la maquinaria.

- 12.- ¿Cómo se desarrollan las capacidades del nivel gerencial?
- Se contratan directivos preparados.
  - Los directivos son responsables de desarrollar a los posibles candidatos para reemplazarlos.
  - Se les dan cursos de capacitación.
- 13.- ¿De qué manera se entera del lugar que su marca ocupa en el mercado?
- Encuestas entre los miembros y asociaciones.
  - Se le pide información a la Cámara Nacional de la Industria del Vestido.
  - Otros.
- 14.- ¿Cómo identifica a sus competidores?
- Mediante la observación de las innovaciones que introducen.
  - A través de encuestas entre los diferentes clientes potenciales.
  - Se realizan estudios de mercado.
- 15.- ¿En qué se basan para saber lo que les gusta a los clientes del producto de la competencia?
- Se hacen estudios comparativos.
  - Se realizan encuestas periódicas.
  - A través de la ventas efectuadas.
- 16.- ¿De qué manera se incorporan mejoras basadas en el análisis del producto de la competencia?
- Se copian las que se consideran mejores.
  - Se seleccionan e introducen las que se consideren aumenten las ventas.
  - No nos importa la competencia.
- 17.- ¿Qué hace para anticiparse a los movimientos de la competencia?
- Se reacciona ante hechos consumados.
  - Se atiende a los clientes para conocer sus requerimientos.
  - Nada.

18.- ¿Cómo actúa frente a las oportunidades?

- a) Si se detectan se trata de aprovecharlas.
- b) No hay tiempo para identificarlas.
- c) Se tienen asignados tiempo y recursos para identificar y aprovechar oportunidades, siempre que no pongan en riesgo la operación cotidiana.

19.- ¿Cómo se actúa frente a las amenazas?

- a) Se vigilan continuamente cambios en el ambiente de negocios, que puedan afectar y se toman medidas preventivas para controlarlas.
- b) Se afrontan cuando se presentan.
- c) No se tienen amenazas dignas de tomarse en cuenta.

20.- ¿De dónde proceden los recursos de financieros de la empresa?

- a) Han sido aportados por los fundadores de la empresa para evitar problemas con extraños.
- b) Se ha procurado incorporar socios minoritarios de confianza sin ceder el control.
- c) Instituciones bancarias.

21.- ¿Qué estrategia financiera se sigue para crecer?

- a) Se establecen programas de reducción de costos con el propósito de alcanzar mayor liquidez para crecer.
- b) Se reinvierten las utilidades.
- c) Se cuenta con un programa de racionalización del ciclo del negocio que permite que rápidamente se recupere la inversión.

22.- ¿Cómo se desarrollan y supervisan proyectos de inversión?

- a) Se determina un comité que analice la contribución al desarrollo estratégico y competitividad de la empresa.
- b) Se elaboran propuestas que incluyen estimaciones de tasa y tiempo de recuperación.
- c) Los dueños de la empresa deciden cuando y en que invertir.

23.- ¿Cómo se establecen condiciones generales de ventas?

- a) Las mismas condiciones que en principio se adoptan los términos de los competidores.
- b) Los dueños o lo vendedores los negocian cada vez en función, de su apreciación en la situación y comportamiento de mercado.
- c) Se llega a un acuerdo con los clientes.

24.- ¿Como opera la función de cobranzas?

- a) Se cobra directamente a través de cobradores
- b) Se opera mediante tarjeta de crédito bancarias
- c) Se reciben en la empresa.

25.- ¿Como se buscan las mejoras en la tasa de recuperación de la inversión?

- a) Aumentando las ventas y reduciendo los costos.
- b) Mejorando los precios de venta y la participación en el mercado.
- c) Mejorando la tecnología para reducir costos.

26.-¿Como se invierten los excedentes de efectivo?

- a) Se invierten en otros negocios productivos buscando un rendimiento al menos comparable al del negocio que los origina.
- b) Se invierten en instrumentos del mercado del dinero fácilmente convertibles.
- c) En le propio negocio.

27.- ¿Como se aseguran las operaciones en efectivo?

- a) Se mantienen siempre saldos suficientes para afrontar los compromisos.
- b) Se controla rigurosamente la disponibilidad del capital de trabajo.
- c) Se complementan los recursos propios con créditos.

28.- ¿Tiene conocimiento de los diversos programas de financiamiento, tanto apoyos públicos como privados que se les están ofreciendo a las MIPYMES?

- a) Instituciones bancarias.
- b) FONDESO, NAFINSA, BANCOMEXT.
- c) Otro.

29.- ¿Quién se encarga de la contabilidad?

- a) El dueño o familiar.
- b) Un despacho contable.
- c) Un profesionalista.

30.- ¿Quién se encarga de elegir los diseños?

- a) El dueño
- b) Se encarga la diseñadora.
- c) Solo se hacen replicas de lo mas vendible.

31 ¿Cómo asume el nuevo reto que representa la competitividad?

- a) Innovando.
- b) Valor agregado en el producto.
- c) No me interesa.

32.- ¿La globalización representa una amenaza para su negocio?

- a) Si
- b) No
- c) Es un reto.

Posterior a la aplicación del cuestionario, los resultados obtenidos se han representado gráficamente, en donde es posible corroborar la hipótesis de la presente investigación a fin de comprobarla, confirmando la problemática que enfrentan las MIPYMES para lograr su crecimiento y desarrollo, mencionando dificultades, desde ignorar conocimientos básicos de administración, carecer de personal capacitado para el desempeño de sus funciones, el rezago tecnológico y desconocimiento de las fuentes de financiamiento entre otros.

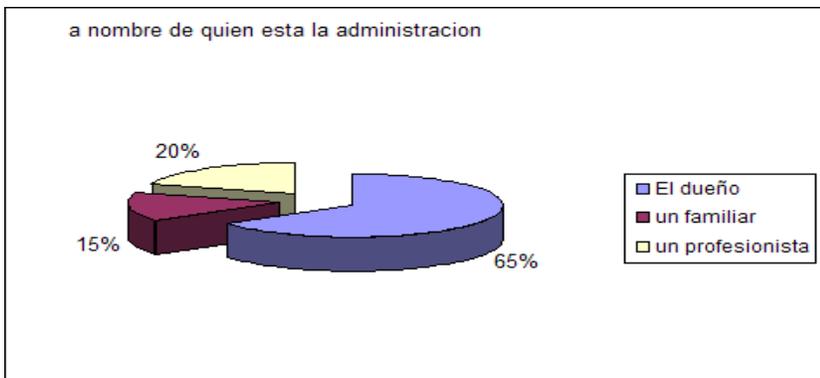
## CAPITULO V. INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION

### 5.1 Resultados de la investigación.

Estos son los resultados de la investigación que se obtuvieron al aplicar un cuestionario de 32 preguntas, a una muestra representativa de 382 microempresarios dedicados a la fabricación y comercialización de ropa para dama en el D.F., resultados que se representan gráficamente, quedando de la siguiente manera:

1 ¿A cargo de quién esta la administración?

A) El dueño	249
B) Un familiar	57
C) Un profesionista	76



El éxito de una empresa depende en gran medida no solo de los productos o servicios que se ofrecen, de la calidad en que estos se producen, etc., está cimentado en una buena administración ya que de esta manera se hará una inteligente planeación, se tendrá

una mejor organización, dirección y control para el logro de los objetivos de la empresa, por ello es de suma importancia que la administración se encuentre a cargo de un profesional específico para conducir las riendas de la empresa, como se puede observar en la gráfica 1 en las empresas consultadas la administración de ellas se encuentra a cargo del dueño, quién en su mayoría carece de los conocimientos de administración, esto se ve reflejado automáticamente en la pobreza de alternativas para la solución de los problemas que se van presentando, provocando con ello un estancamiento de de la misma.

## 2 ¿Cómo se define y se comunica la misión de la empresa?

- |  |     |
|--|-----|
| A). Se ha definido cual es el propósito del negocio y se comparte una visión acerca de donde se quiere estar en el futuro. | 230 |
| B). No ha sido necesario definirla   | 114 |
| C). Los directivos la tienen clara, pero no está formulada en documentos de la empresa                                     | 38  |



En la actualidad vivimos en un mundo cambiante que como consecuencia de la globalización, surge a cada momento la necesidad imperante de renovar, elaborar e implantar nuevas alternativas, estrategias, que nos permitan sobrevivir en un mundo

tan competitivo y para conseguirlo es determinante conocer cual es la misión de la empresa, conocer hacia a donde vamos, para así tomar decisiones que nos orienten hacia la consecución de nuestros objetivos a corto y mediano plazo y el lugar en el que visualizamos la empresa en un futuro. Se puede observar en la gráfica 2 que si se considera importante conocer y definir la misión por parte de los empresarios, lo cual es importante pues de esta manera se sabrá que caminos tomar y campos de acción para la consecución de los objetivos.

### 3 ¿Cómo se analizan los resultados de los diferentes procesos productivos de la empresa?

A) Casi nunca fallan	19
B) Sobre la marcha	297
C) Son tan importantes los procesos que reciben mantenimiento preventivo y correctivo para que siempre estén bien	66



La manera en como ocurre y se lleva a cabo el proceso productivo puede marcar la diferencia entre que una empresa tenga utilidades y la otra pierda dinero y esto puede darse como

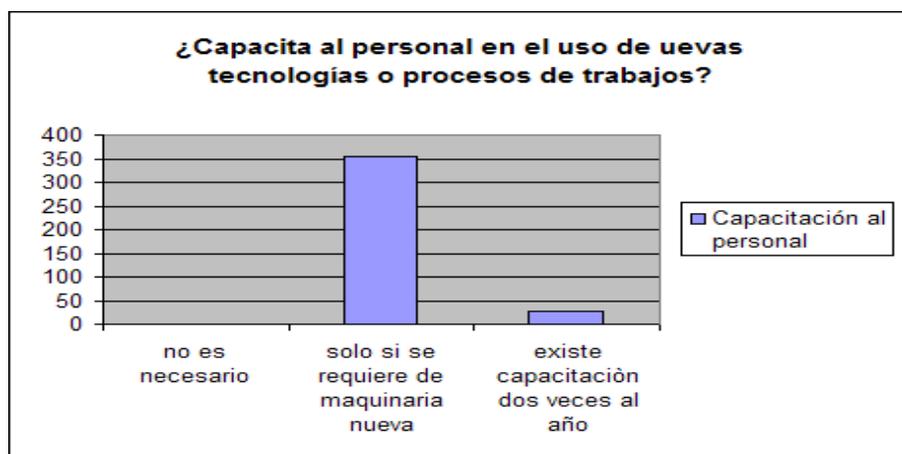
consecuencia de las diferencias en la manera en que se lleve a cabo el proceso productivo dentro de las mismas.

El cuadro 3 refleja que en un porcentaje de las empresas encuestadas, solo sobre la marcha son analizados los resultados de los procesos productivos de la empresa, lo cual denota que se carece de previsión, ya que los procesos deberían de ser diseñados desde el principio para evitar confusiones y posible problemas de coordinación al llevarse a cabo el proceso.

Se considera importante realizar reuniones periódicas entre los interesados para analizar el comportamiento de los procesos productivos y considerar si hay necesidad de modificar dichos procesos, de acuerdo a la experiencia en la capacitación del personal, en el uso de nueva tecnología como se encuentra representado en la gráfica.

#### 4. ¿Capacita al personal en el uso de nuevas tecnologías o procesos de trabajos?

A) No es necesario	0
B) Solo si se requiere de maquinaria nueva	355
C) Existe capacitación dos veces al año	27



La capacitación es el indicador que nos permite conocer que las empresas están interesadas en su crecimiento y desarrollo, considerando a la misma como una organización sana y dinámica, que ofrezca a todo su personal

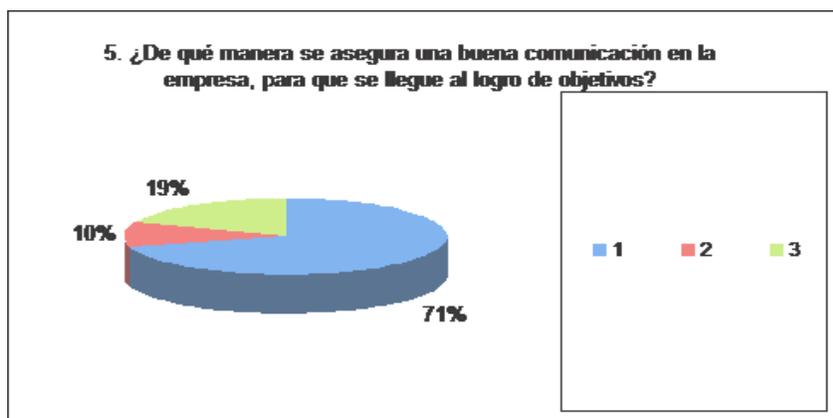
oportunidades importantes de crecimiento.

El estimular e impulsar el desarrollo del potencial de los miembros de la empresa contribuye al fortalecimiento de la misma, para ello es importante detectar en que áreas es necesaria la capacitación, implementando los mejores programas que puedan solucionar problemas ya existentes y en el mejor de los casos beneficiarse con ellos beneficiando el desarrollo y crecimiento del personal.

Es conveniente detectar las necesidades de capacitación en cada uno de los puestos con la finalidad de saber el nivel de conocimientos y destreza que se requiere en cada puesto específico.

5. ¿De qué manera se asegura una buena comunicación en la empresa, para que se llegue al logro de objetivos?

A) Se tiene comunicación directa con el personal	271
B) Hay políticas y procedimientos escritos que se les hacen llegar a todos los integrantes de la organización	38
C) Se realizan reuniones con el personal mensualmente	73

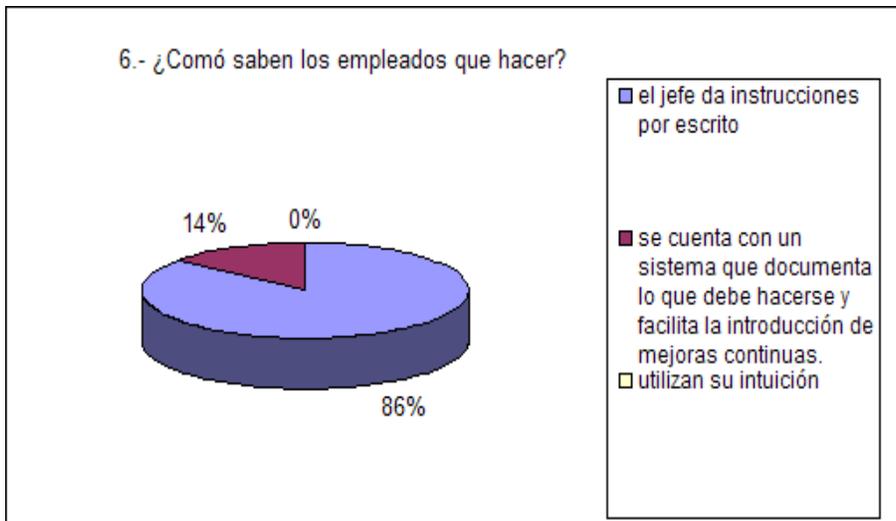


La gráfica representa que para que se lleve a cabo una buena comunicación se establecen medidas y procedimientos escritos que se les hacen llegar a todos los integrantes de la empresa, lo cual permitirá que se sigan los lineamientos adecuados para la

consecución de objetivos, evitando desviaciones y distracciones que solo provocarían pérdida de tiempo, esfuerzo y dinero.

6.- ¿Cómo saben los empleados que hacer?

A) El jefe da instrucciones por escrito	328
B) Se cuenta con un sistema que documenta lo que debe hacerse y facilita la introducción de mejoras continuas.	54
C) Utilizan su intuición	0



Conocer la misión de la empresa es el mejor inicio para realmente saber que, como, cuando y de que manera se logrará alcanzar los objetivos planteados por la empresa, y como se quiere ver a la misma en un futuro, por ello es fundamental que todos y

cada uno de los integrantes de la empresa conozcan sus funciones y los que se espera de cada uno de ellos en el puesto que desempeñan por lo que la comunicación debe de ser clara y directa.

7.- ¿Cuáles son los indicadores que le permiten conocer el desempeño de su empresa?

A) Cada área controla los avances realizados	350
B) No hay ningún indicador	0
C) Se establecen metas para toda la empresa y para cada área	32



El elaborar y aplicar los indicadores adecuados dentro de la empresa es de gran utilidad ya que proporcionan un panorama general de la misma. Además, señalan el grado de efectividad con el que opera cada una de las funciones que integran a la empresa;

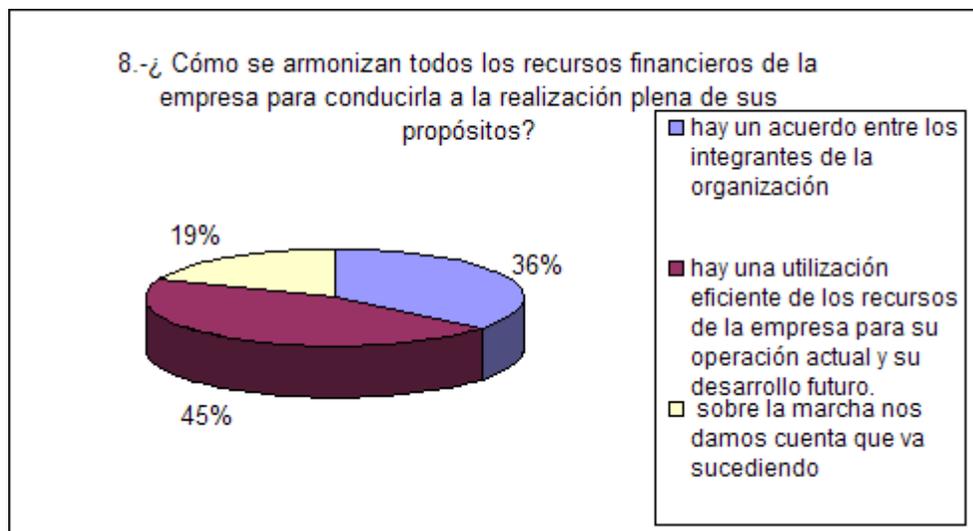
también señalan aquellas áreas cuyos problemas exigen una mayor atención por parte de la dirección.

Para la determinación de los indicadores a usar y su correcta aplicación, se deben tener bien definidos los siguientes aspectos:

1. El objetivo que se quiere alcanzar
2. El valor numérico de cada indicador
3. La revisión periódica de los indicadores, ya sea semanal, mensual o semestral según sea el caso.

8.-¿Cómo se armonizan todos los recursos financieros de la empresa para conducirla a la realización plena de sus propósitos?

- |   |     |
|---|-----|
| A) Hay un acuerdo entre los integrantes de la organización  | 137 |
| B) Hay una utilización eficiente de los recursos de la empresa para su operación actual y su desarrollo futuro. | 172 |
| C) Sobre la marcha nos damos cuenta que va sucediendo   | 73  |



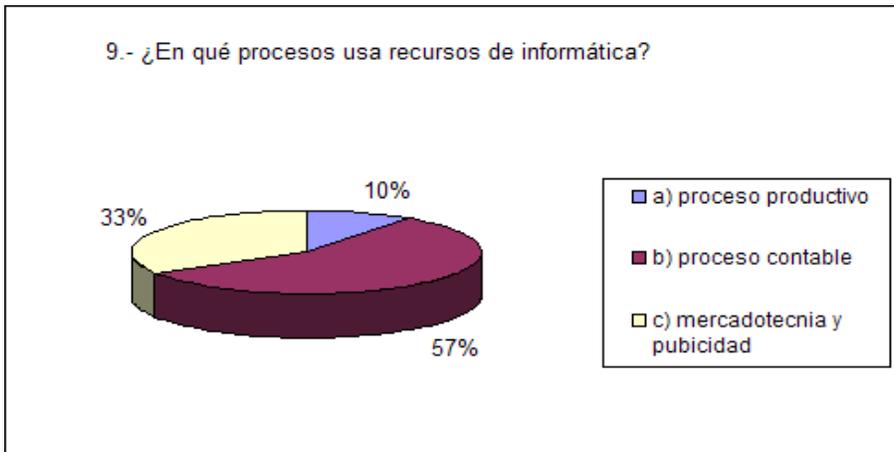
Para lograr una utilización eficiente de los recursos de la empresa, para su operación actual y su desarrollo futuro es importante saber como se consiguen, cuanto cuestan y como se aprovechan los recursos financieros invertidos en

la empresa.

Es importante considerar, el aprovechamiento y rendimiento de los recursos destinados a los diversos renglones de inversión de la empresa, así como la obtención oportuna de recursos financieros y de igual manera importante, realizar una planeación financiera a través de un diseño anticipado de opciones financieras que respalden los planes de desarrollo de la empresa. Los recursos financieros de la empresa deben fluir hacia donde están las oportunidades, analizando diversas opciones posibles, comparándolas, elaborando propuestas que incluyan estimaciones de tasa y tiempo de recuperación.

9.- ¿En qué procesos usa recursos de informática?

A) Proceso productivo	38
B) Proceso contable	217
C) Mercadotecnia y publicidad	127

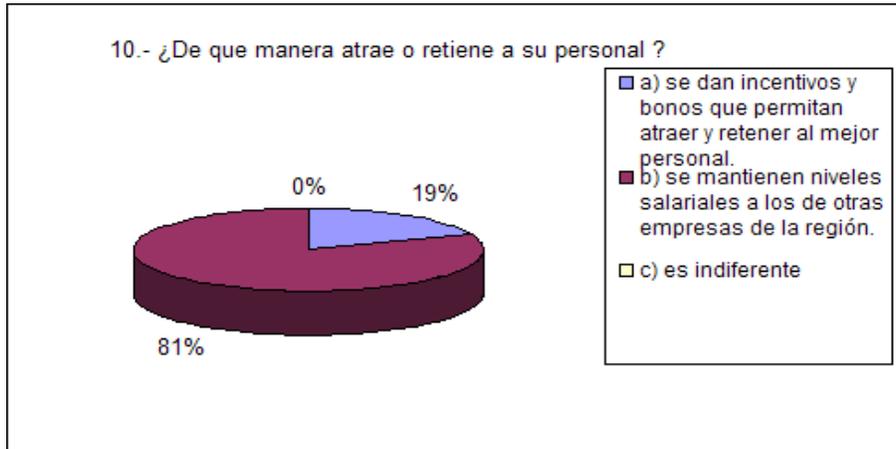


Con mayor frecuencia la informática según los resultados de nuestra investigación es más empleada en el área contable. Para el ritmo en el que se vive actualmente es necesario actuar con carácter de urgencia, y no puede ser que

se este desperdiciando esta herramienta tan valiosa e indispensable en otras áreas de la empresa, el tamaño de la empresa no puede ser obstáculo ya que hay equipos que se adaptan a todos los tamaños de la misma.

10.- ¿De qué manera atrae o retiene a su personal?

- |   |     |
|---|-----|
| A) Se dan incentivos y bonos que permitan atraer y retener al mejor personal. | 72  |
| B) Se mantienen niveles salariales a los de otras empresas de la región.      | 310 |
| C) Es indiferente   | 0   |



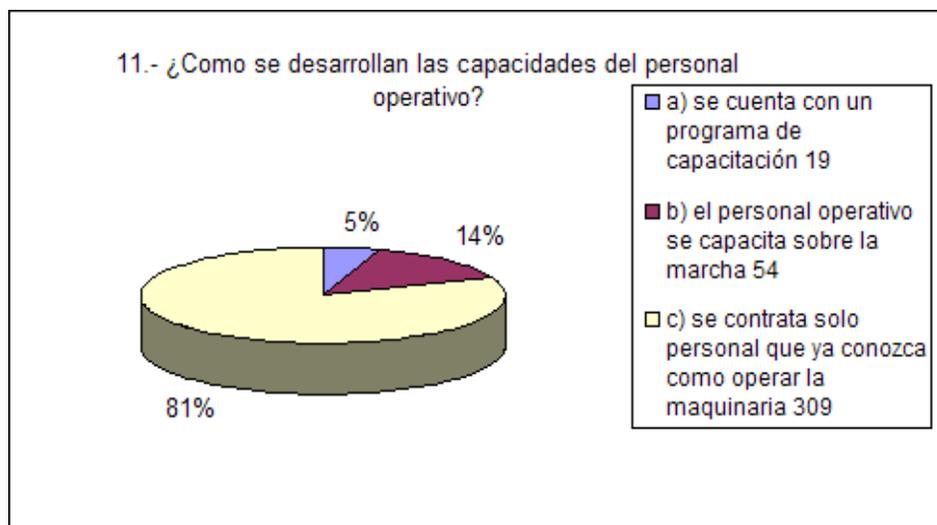
Puede considerarse una buena opción para conseguir los objetivos de la empresa, el contar con la colaboración de personal capacitado, pero además con gente que considere las metas de la empresa como las suyas. Las empresas más importantes compiten por los mejores

recursos humanos en el mercado laboral.

La gráfica 10 destaca que solo se retiene al personal, otorgándole un salario similar a las de otras empresas de la región pero bien valdría la pena otorgar incentivos por desempeño sobresaliente, analizando si se alcanzaron los resultados en cada periodo, otorgando por ello un bono adicional, con ello se propiciaría un ambiente de reconocimiento, respaldando con incentivos económicos y oportunidades de promoción.

11.- ¿Cómo se desarrollan las capacidades del personal operativo?

- |   |     |
|---|-----|
| A) Se cuenta con un programa de capacitación                          | 19  |
| B) El personal operativo se capacita sobre la marcha                  | 54  |
| C) Se contrata solo personal que ya conozca como operar la maquinaria | 309 |



La capacitación debe ser utilizada como herramienta para impulsar y estimular el desarrollo del potencial de los integrantes de la empresa para contribuir a su fortalecimiento.

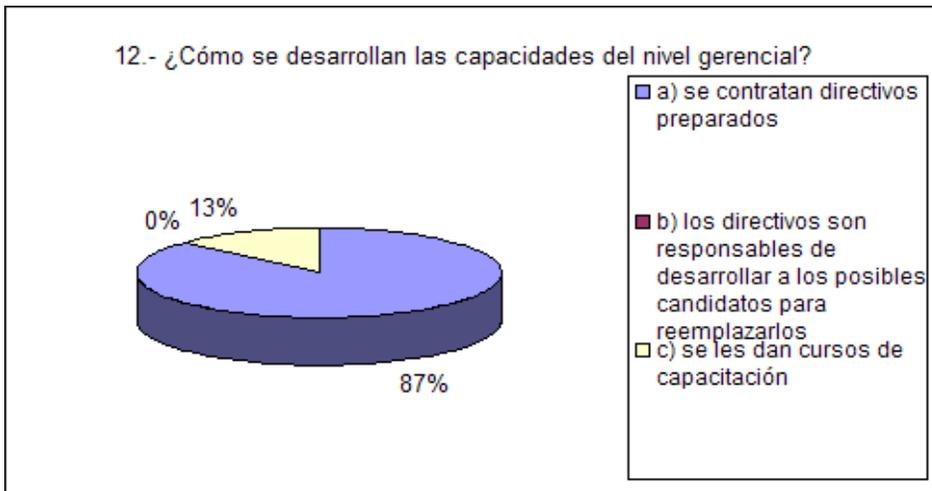
Es importante detectar aquellos recursos que son

susceptibles de crecimiento, debe tomarse a la capacitación como una inversión que traerá grandes beneficios.

Se puede observar en la gráfica 11 que solo se contrata personal que ya sabe utilizar la maquinaria pero a decir verdad la capacitación no solo debe considerarse en el sistema operativo, debería tomarse en cuenta también en otras funciones, y hacerse de manera periódica, utilizándola como estrategia de la empresa para mejorar en un aspecto más integral.

12.- ¿Cómo se desarrollan las capacidades del nivel gerencial?

A) Se contratan directivos preparados	332
B) Los directivos son responsables de desarrollar a los posibles candidatos para reemplazarlos	0
C) Se les dan cursos de capacitación	50

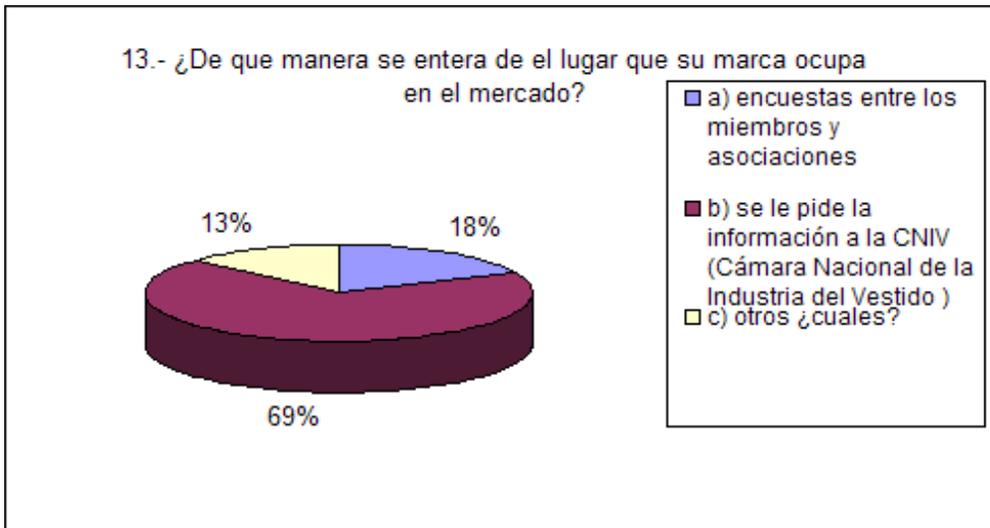


Toda organización necesita de un líder y por lo general cuenta con uno. El éxito o fracaso de una organización se debe a la efectividad del líder, el es quien imprime el estilo de vida a la organización. La clave de la cooperación consiste en hacer saber a las personas

en que están cooperando, esto requiere especificar términos como objetivos, propósito, requerimientos, dedicación (entiéndase por la razón personal para realizar una tarea ) y actitud.

13.- ¿De qué manera se entera del lugar que su marca ocupa en el mercado?

- A) Encuestas entre los miembros y asociaciones 69
- B) Se le pide la información a la CNIV  
(Cámara Nacional de la Industria del Vestido) 263
- C) Otros ¿cuales? 50

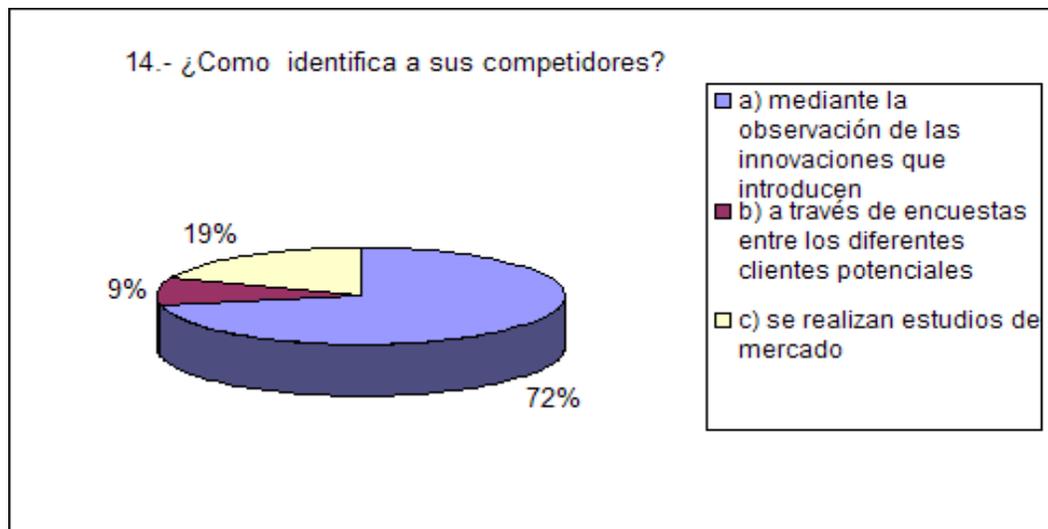


Cada día las marcas van dominando las ventas, de esto nos podemos dar cuenta claramente ya que actualmente hay marca de carne, de huevo, verdura, fruta así como muchos otros productos. Si los consumidores están

acostumbrados a elegir marcas, entonces es fácil saber que pasará con aquellos productos que no tienen marca propia, es como perder participación de nuestro producto en el mercado y terminan convirtiéndose en maquiladoras, de tal modo que por como se están dando las cosas en el mercado, en la lucha por posicionar una marca, equivaldría a andar por la vida sin nombre.

14.- ¿Cómo identifica a sus competidores?

A) Mediante la observación de las innovaciones que introducen	275
B) A través de encuestas entre los diferentes clientes potenciales	34
C) Se realizan estudios de mercado	73



Conocer realmente quienes son los otros competidores es un factor clave para toda empresa, pero también sin que ello nos ocupe mucho tiempo, podremos conocer

a nuestros competidores de una manera sencilla:

Identificar que otros productos ofrecen, y lo que yo estoy ofreciendo.

15.- ¿En qué se basan para saber lo que les gusta a los clientes del producto de la competencia?

A) Se hacen estudios comparativos	164
B) Se realizan encuestas periódicas	84
C) A través de las ventas efectuadas	134

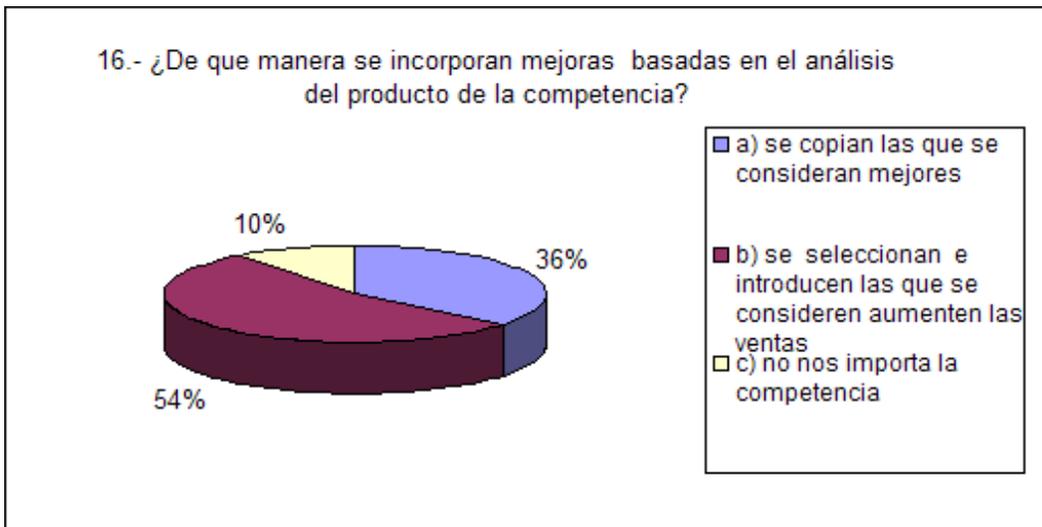


Considerando que el cliente es “el juez final”, es importante saber porqué los clientes compran los productos o servicios que se ofrecen, así como reconocer porqué el resto del

mercado compra a la competencia, de esta manera se puede detectar a los elementos que hacen diferente a un producto de otro, y así mejorar ciertos aspectos para incrementar ventas, pues si bien es sabido que por medio de la publicidad se puede inducir a los consumidores a comprar por primera vez, la calidad va a ser determinante para una segunda compra.

16.- ¿De qué manera se incorporan mejoras basadas en el análisis del producto de la competencia?

A) Se copian las que se consideran mejores	137
B) Se seleccionan e introducen las que se consideren aumenten las ventas	206
C) No nos importa la competencia	39



Dos situaciones que se deben de tener muy claras son las siguientes: tener bien claro quienes son nuestros clientes, y conocer a nuestros competidores.

Los clientes son

aquellas personas que compran los productos o servicios de la empresa, ellos al tener relación directa con la empresa, escucharlos es una fuente importante de información para detectar oportunidades de mejora que permitan incrementar significativamente su percepción de valor. Escuchar a los clientes de la competencia permite identificar porque no son clientes de la empresa, de tal manera que se puedan hacer ajustes en la oferta comercial.

17.- ¿Qué hace para anticiparse a los movimientos de la competencia?

A) Se reacciona ante hechos consumados	118
B) Se atiende a los clientes para conocer sus requerimientos	221
C) Nada	43

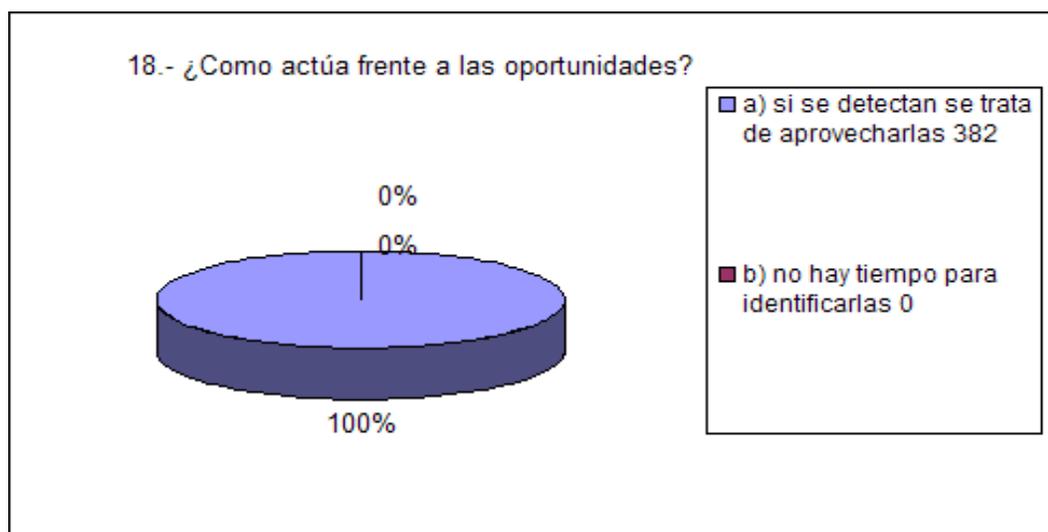


El ambiente competitivo de una compañía es desde luego una de las principales influencias en sus programas de marketing. Los ejecutivos hábiles vigilan constantemente

todos los aspectos de las actividades de marketing de los competidores: sus productos, precios, sistemas de distribución y programas de promoción, lo cual ayuda a anticiparse a los movimientos de la competencia y permanecer dentro del mercado.

18.- ¿Cómo actúa frente a las oportunidades?

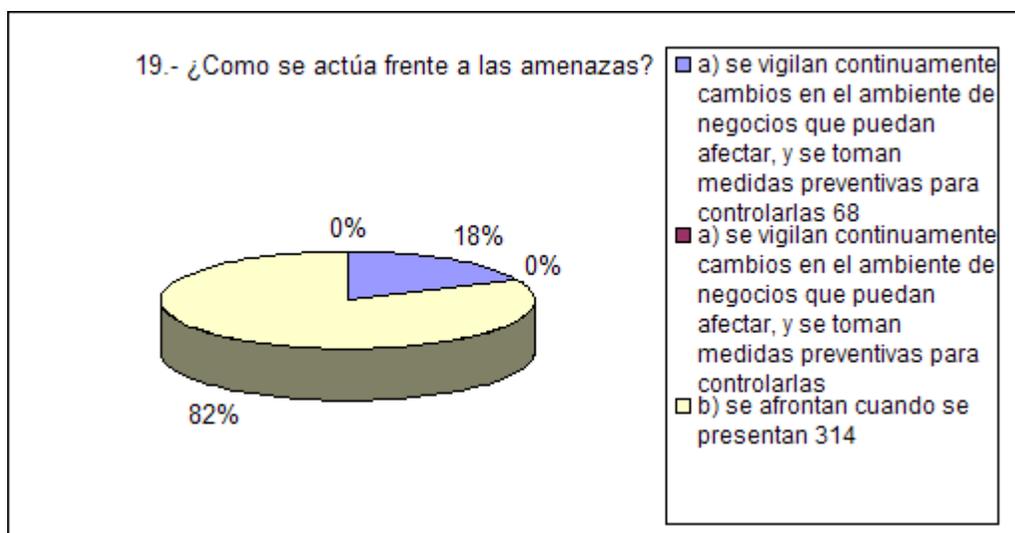
A) Si se detectan se trata de aprovecharlas	382
B) No hay tiempo para identificarlas	0
C) Se tienen asignados tiempo y recursos para identificar y aprovechar oportunidades, siempre que no pongan en riesgo la operación cotidiana.	0



Para poder aprovechar una oportunidad, es necesario contemplar que el nuevo proyecto vaya acorde con las necesidades y los objetivos de la empresa.

19.- ¿Cómo se actúa frente a las amenazas?

A) Se vigilan continuamente cambios en el ambiente de negocios que puedan afectar, y se toman medidas preventivas para controlarlas	68
B) Se afrontan cuando se presentan	314
C) No se tienen amenazas dignas de tomarse en cuenta	0

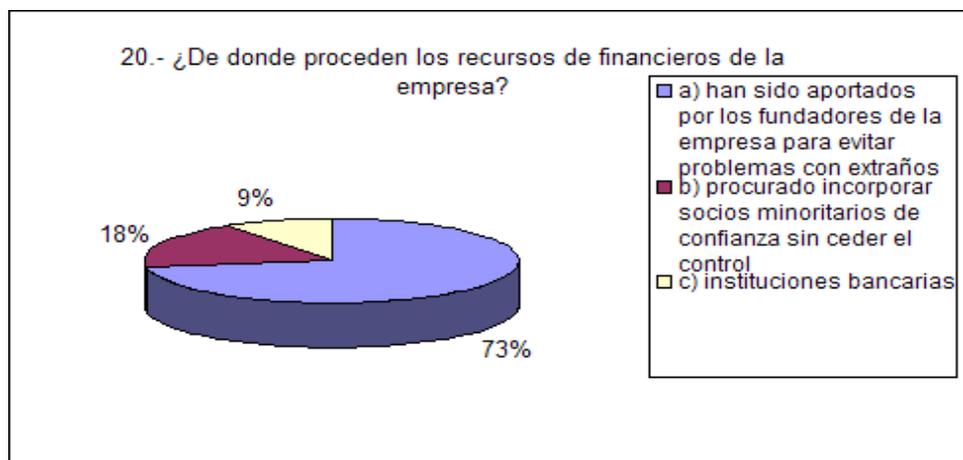


Las amenazas vienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la organización, por eso es necesario recurrir a herramientas útiles como es el análisis FODA para poder

identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden modificar el rumbo de la empresa.

20.- ¿De dónde proceden los recursos de financieros de la empresa?

- |   |     |
|---|-----|
| A) Han sido aportados por los fundadores de la empresa para evitar problemas con extraños | 278 |
| B) Procurado incorporar socios minoritarios de confianza sin ceder el control             | 68  |
| C) Instituciones bancarias  | 36  |



Como se puede observar en la gráfica 20, los recursos financieros en su mayoría han sido aportados por los fundadores de la empresa argumentando así evitar posibles problemas con extraños,

pero cabe señalar que en todas las economías globalizadas en donde existe una competencia abierta y en donde existen un gran número de oferentes y demandantes, es necesario tener una empresa bien estructurada y cimentada para lograr los objetivos deseados.

Las empresas para obtener un financiamiento cuentan con una diversidad de opciones de las que el empresario puede elegir la que más se acerque a sus necesidades de recursos.

Para hacer una correcta selección de las fuentes de financiamiento, se tendrán que realizar estudios preliminares de sus necesidades.

El financiamiento empresarial es una herramienta indispensable para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, el cual utilizado adecuadamente, ayuda en la obtención de objetivos, pero utilizándolo de manera incorrecta puede llevar a la empresa al fracaso.

Utilizar sin planeación adecuada el financiamiento, puede llevar a la empresa al fracaso, mantener elevados o excesivos niveles de apalancamiento, o bien, contratar los pasivos inadecuados a la realidad de la empresa, puede revertir la sinergia de los recursos externos e internos y con ello el fracaso inminente.

A. Recursos necesarios para la operación.

B. Proyecto de inversión evaluado y aprobado.

- Factibilidad comercial (mercado, precio, calidad y competencia)
- Fuente tecnológica
- Fuente de abasto
- Posibilidades de distribución
- Inversión necesaria
- Evaluación financiera del proyecto
- Generación de flujos
- Costo fiscal

C. ESTIMACION DE NECESIDADES DE RECURSOS

- Monto requerido
- Plazo en el que se puede amortizar el crédito o capital.
- Costo del crédito (tasa de interés real)
- Costo del capital (dividendos)
- Condiciones generales de contratación
- Garantías
- Obligaciones de hacer y de no hacer

D. APLICACIÓN DE LOS RECURSOS

- Capital de trabajo
- Liquidación y sustitución de pasivos Inventarios, mano de obra, producción.
- Expansión de planta
- Reubicación de plantas productivas
- Ampliación de capacidad productiva
- Proyectos tecnológicos
- Proyectos de comercialización y penetración de mercados

E. Análisis integral y exhaustivo del flujo de efectivo proyectado de la empresa.

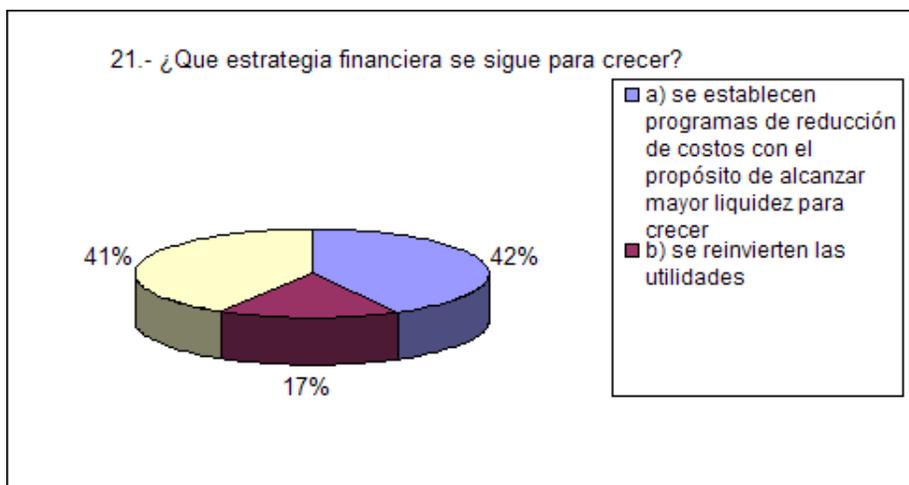
F. Característica de las fuentes de crédito

- Periodicidad o plazo de amortización del crédito
- Montos máximos y mínimos para cada fuente de financiamiento
- Garantías necesarias para contratar el pasivo
- Revolvencia del crédito, posibilidades de renovación o sustitución por otras herramientas de financiamiento.

De no llevar a cabo la planeación adecuada en la contratación de nuevos pasivos, se puede caer en el absurdo de contratar créditos a corto plazo para financiar la adquisición de equipo productivo, con un largo plazo de recuperación; o bien, obtener créditos de habilitación, por ejemplo, cuya disponibilidad decrece mes con mes por la amortización periódica del crédito, cuando la necesidad real es la de capital de trabajo, constante, creciente y revolvente.

21.- ¿Qué estrategia financiera se sigue para crecer?

A) Se establecen programas de reducción de costos con el propósito de alcanzar mayor liquidez para crecer	160
B) Se reinvierten las utilidades	64
C) Se cuenta con un programa de racionalización del ciclo del negocio que permite que rápidamente se recupere la inversión	158

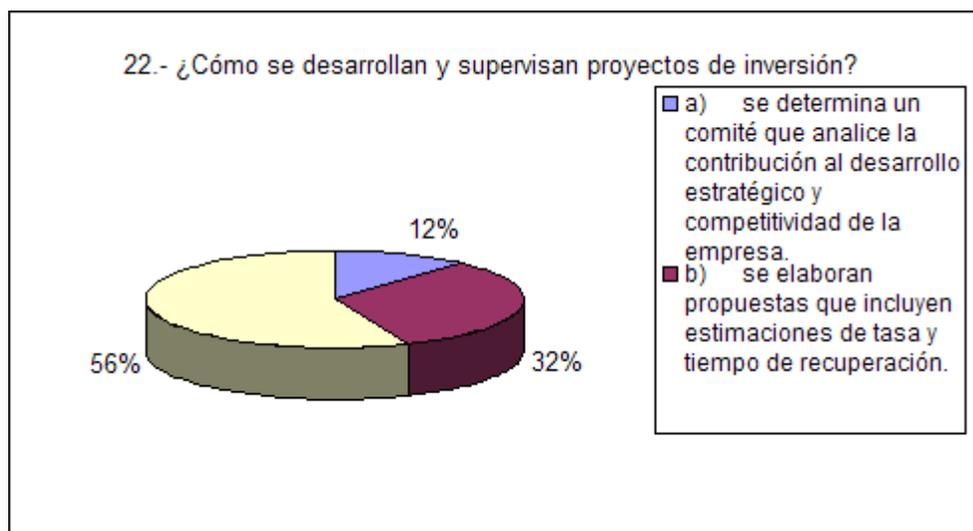


Para poder producir bienes y servicios todas las empresas independientemente de su tamaño necesitan capital. Los edificios, la maquinaria y otros insumos intermedios que se emplean en el proceso de producción se le denominan capital físico, por otro lado las acciones, los

bonos y los préstamos que se utilizan para financiar la adquisición de capital físico se le conoce como capital financiero, ahora bien es importante determinar que estrategias financieras sigue la empresa para el logro de sus objetivos, el resultado de nuestra encuesta nos deja ver que la mayoría de los empresarios establecen programas de reducción de costos con el propósito de alcanzar mayor liquidez para crecer, pero si bien es importante abatir costos, no se considera pertinente utilizarla como la única opción estratégica de crecimiento, pueden considerarse también fuentes internas de financiamiento que son aquellas que provienen de los accionistas de la empresa, son aportaciones recientes que dichos accionistas dan a la organización, o bien, son las utilidades generadas por la empresa no retirada por los accionistas y que quedan dentro del renglón de utilidades retenidas y que en un futuro pueden ser susceptibles de capitalización.

## 22.- ¿Cómo se desarrollan y supervisan proyectos de inversión?

- |   |     |
|---|-----|
| A) Se determina un comité que analice la contribución al desarrollo estratégico y competitividad de la empresa. | 45  |
| B) Se elaboran propuestas que incluyen estimaciones de tasa y tiempo de recuperación.                           | 122 |
| C) Los dueños de la empresa deciden cuando y en que invertir.   | 215 |

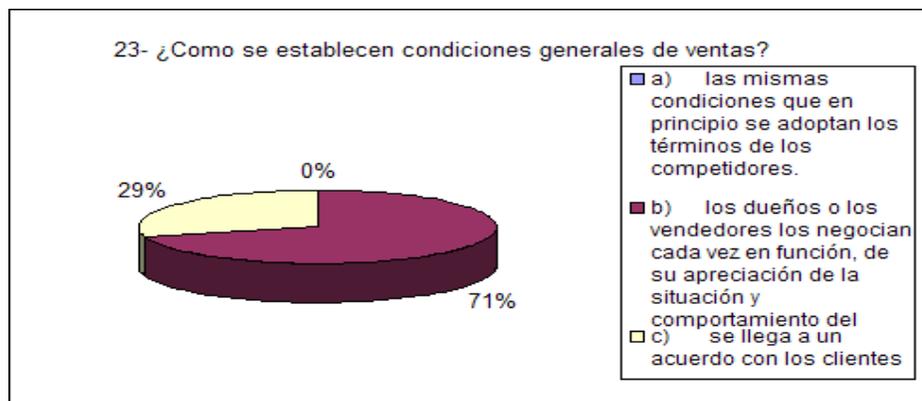


“Considerando que la unidad básica de análisis en la elaboración del presupuesto de capital es el proyecto de inversión”. El proceso de elaboración del presupuesto de capital consiste en identificar ideas para nuevos

proyectos de inversión, evaluar estos, decidir cuales emprender y después llevarlos a la práctica. Decidir cuando y en que invertir, requiere de una planeación detallada, ya que de ella depende el éxito de nuestro proyecto. Una vez que una empresa ha decidido que proyectos desea emprender, debe determinar como financiarlo.” Las empresas pueden emitir una amplia gama de instrumentos y derechos financieros. Algunos son valores estandarizados que pueden negociarse en mercados organizados, como acciones ordinarias, acciones preferentes, bonos, y valores convertibles. Otros son derechos no comerciables, como préstamos bancarios, arrendamientos, apoyos gubernamentales, etc.

23- ¿Cómo se establecen condiciones generales de ventas?

- A) Las mismas condiciones que en principio se adoptan los términos de los competidores. 0
- B) Los dueños o los vendedores los negocian cada vez en función, de su apreciación de la situación y comportamiento del mercado. 271
- C) Se llega a un acuerdo con los clientes 111



Como se puede apreciar en esta gráfica, los dueños o los vendedores negocian las condiciones generales de ventas en función de su apreciación del comportamiento del mercado.

La palabra ventas es una palabra muy corta, pocas personas saben con certeza todo lo que entraña. Ventas es la culminación de toda la labor de mercadotecnia, cualquier proyecto que se desarrolle carece de sentido sino desemboca en una venta para la empresa.

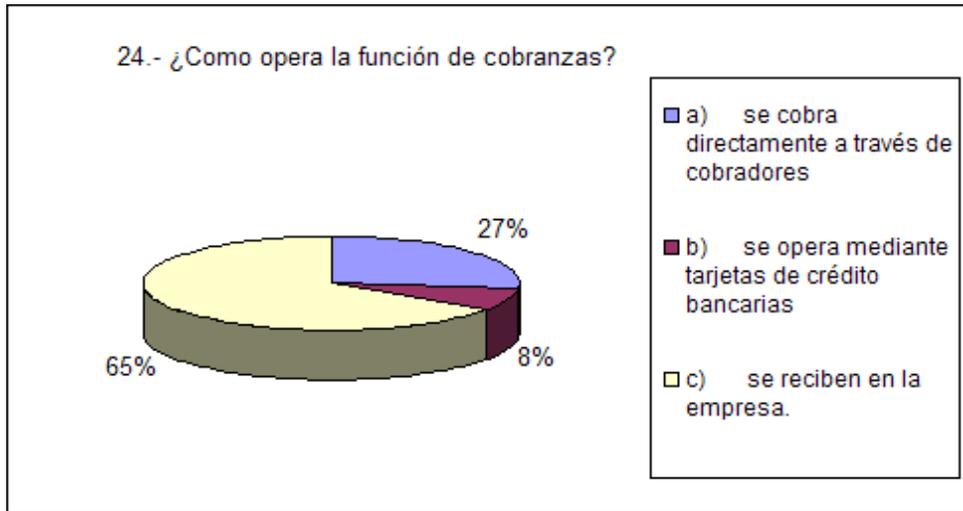
Cabe señalar que analizar las condiciones en que se realizará una venta, evaluar estudios de mercado y competitividad ha dejado de ser una opción, ahora es una necesidad irrenunciable, debido a los cambios irreversibles que se van dando, hemos llegado al punto en el que más vale que como parte de las empresas se preparen las fuerzas de ventas de cada empresa, para hacer frente al reto que plantea el mundo del siglo XXI.

Para llevar a cabo un proceso de compraventa se deben de analizar los siguientes elementos:

Las necesidades del cliente, la oferta técnica, ( producto o servicio, logística, etc. ), las condiciones económicas ( precio, plazo de cobranza, etc. ), las personas interesadas en la decisión de compra, las posibles consecuencias negativas de una mala decisión.

24.- ¿Como opera la función de cobranzas?

A) Se cobra directamente a través de cobradores	103
B) Se opera mediante tarjetas de crédito bancarias	30
C) Se reciben en la empresa.	249



La función de cobranzas tiene un papel fundamental en la empresa y tomar una mala decisión en este sentido podría llevar al fracaso de la misma, por ejemplo a mayor plazo de cobranza, mayor capital de trabajo requiere la empresa para

operar, los vendedores pueden quedar atrapados en las siguientes situaciones, por un lado, para cerrar ventas se debe aumentar el plazo de cobranza, poniendo en peligro la liquidez de la empresa, por otro lado para proteger esta misma se debe tratar de mantener o reducir el plazo de cobranza disminuyendo así la probabilidad de cerrar venta, se necesita cerrar ventas y proteger la liquidez para tener una empresa que opere sanamente. Si una de estas condiciones no se cumple, entonces se pone en peligro su rentabilidad.

25.- ¿Como se buscan las mejoras en la tasa de recuperación de la inversión?

- |    |  |     |
|----|--|-----|
| A) | Aumentando las ventas y reduciendo los costos.                   | 160 |
| B) | Mejorando los precios de venta y la participación en el mercado. | 187 |
| C) | Mejorando la tecnología para reducir costos                      | 35  |



Para recuperar de la mejor manera la tasa de inversión, nuestros encuestados actúan mejorando los precios de venta y su participación en el mercado, es importante conocer la productividad de la inversión, esto quiere decir conocer el

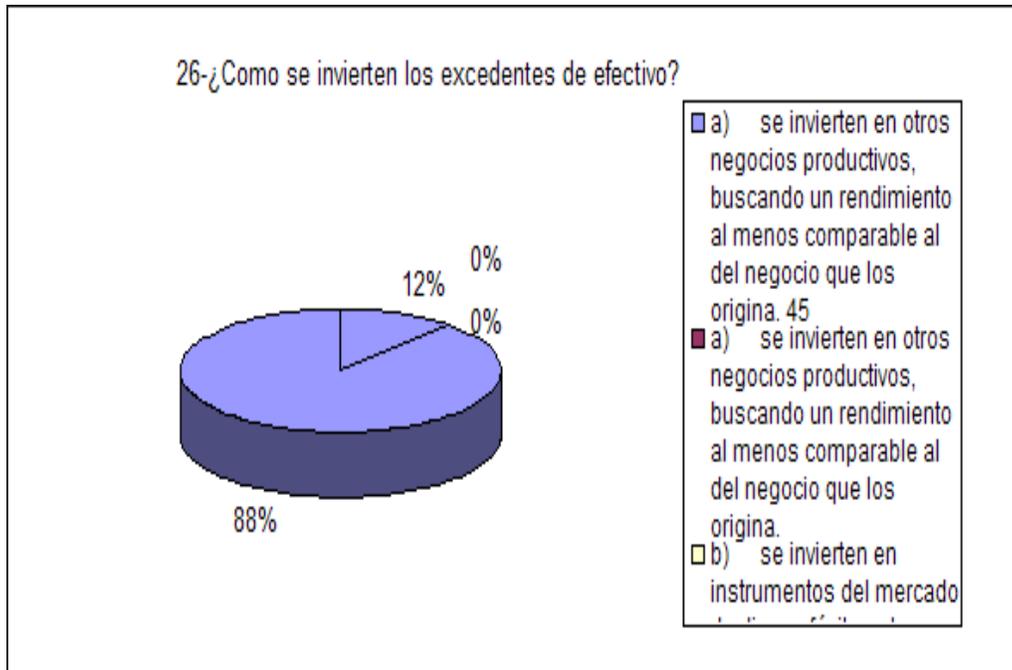
porcentaje anual que recibe el inversionista por la colocación de su capital, es decir el tipo de interés o tasa de ganancia que le permite recuperar su capital y, además, obtener un remanente.

Para ello, el inversionista analiza el mercado de inversiones y busca instrumentos financieros que le den mayor productividad a su inversión, colocará su capital en una empresa siempre que la tasa de ganancia sea superior a la tasa de interés bancario que rija en el mercado. Con lo anterior se quiere señalar que la productividad de la inversión es superior en una empresa productiva que en el sistema financiero.

La productividad de la inversión es un aspecto muy importante porque permite el desarrollo de las actividades económicas y como consecuencia el mejoramiento de los niveles de vida de la población por lo que nunca se debe de perder este objetivo.

26-¿Como se invierten los excedentes de efectivo?

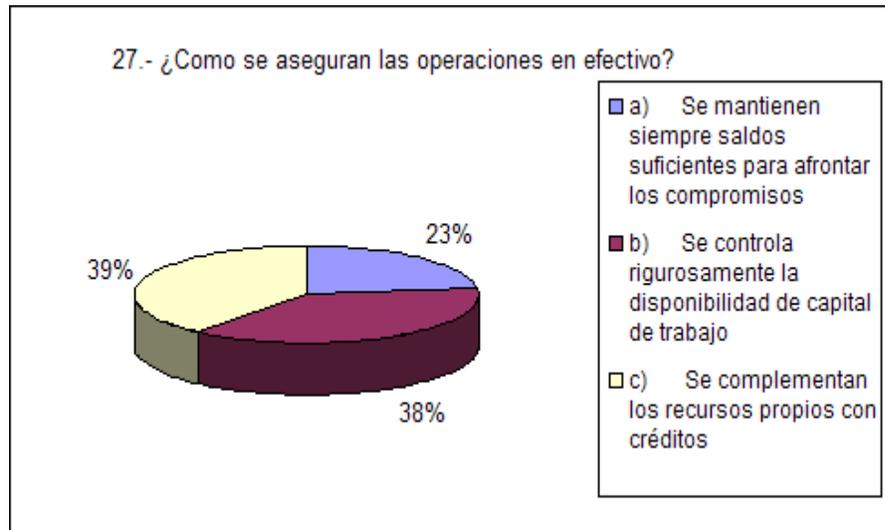
- A) Se invierten en otros negocios productivos, buscando un rendimiento al menos comparable al del negocio que los origina. 5
- B) Se invierten en instrumentos del mercado de dinero, fácilmente convertibles. 0
- C) En el propio negocio 337



El tesorero de la empresa debe buscar aplicar sus excedentes, tanto en el corto como en el mediano plazo y en las mejores opciones de inversión que mejor rendimiento le proporcione.

27 ¿Cómo se aseguran las operaciones en efectivo?

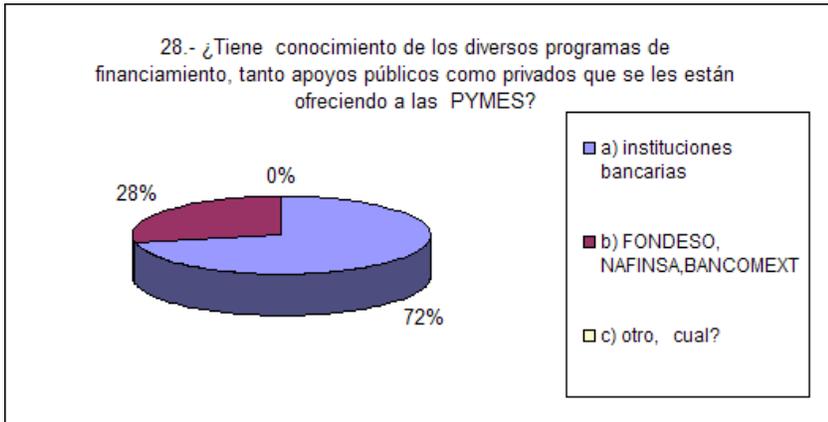
- |    |   |     |
|----|---|-----|
| A) | Se mantienen siempre saldos suficientes para afrontar los compromisos | 87  |
| B) | Se controla rigurosamente la disponibilidad de capital de trabajo     | 145 |
| C) | Se complementan los recursos propios con créditos                     | 150 |



Una empresa que es rentable a largo plazo puede experimentar dificultades serias e incluso fracasar si se queda sin efectivo o crédito en el corto plazo. Rara vez una empresa llega a tener éxito espectacular simplemente administrando bien el flujo de efectivo de entrada y salida a corto plazo, pero si fracasa en administrarlo de manera apropiada, puede acabar en la ruina.

28.- ¿Tiene conocimiento de los diversos programas de financiamiento, tanto apoyos públicos como privados que se les están ofreciendo a las MIPYMES?

A) Instituciones bancarias	275
B) FONDESO, NAFINSA, BANCOMEXT	107
c) Otro	0



Podemos darnos cuenta por los resultados arrojados en esta gráfica, que existe un desconocimiento de fuentes financieras externas, pues los empresarios encuestados recurren a instituciones bancarias, no aprovechando así otros apoyos que se le ofrecen a las pymes, que

en muchas ocasiones les ofrecen mejores condiciones de crédito.

Los gobiernos conscientes de la contribución de las MIPYMES a la generación y distribución de la riqueza, han instrumentado en los últimos años muchos programas de apoyo tendientes a fomentar su creación, crecimiento y desarrollo. Dichos programas, según el país han tenido diferentes niveles de efectividad. Han sido útiles, en general para aquellas MIPYMES que se abocaron seriamente a la tarea de aprovecharlos con el objetivo de incrementar su competitividad, podemos mencionar las siguientes:

Secretaría de Economía (SE) Fondo PYME.

CONACYT; programa Avance.

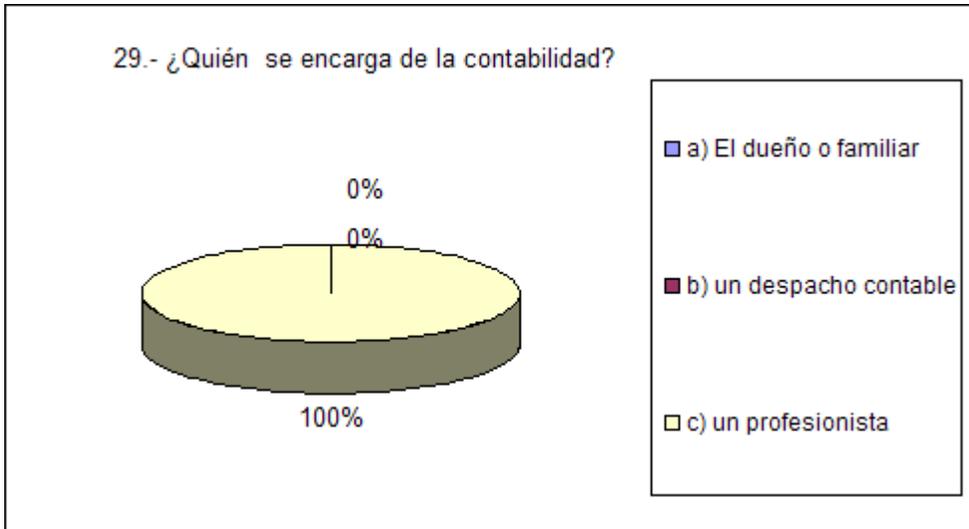
Nacional Financiera (NAFIN); Fondo Emprendedores.

SE-CONACYT; Fondo de Innovación Tecnológica.

En México también está operando el esquema de aceleradoras de empresas, tanto dentro como fuera del país, estas organizaciones contribuyen a canalizar servicios de alto nivel hacia MIPYMES nacionales con potencial de competir tanto en el ámbito local como internacional. Es importante destacar, además la existencia de programas de la Organización de las Naciones Unidas, Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Monetario.

29.- ¿Quién se encarga de la contabilidad?

A) El dueño o familiar	0
B) Un despacho contable	0
C) Un profesionalista	382



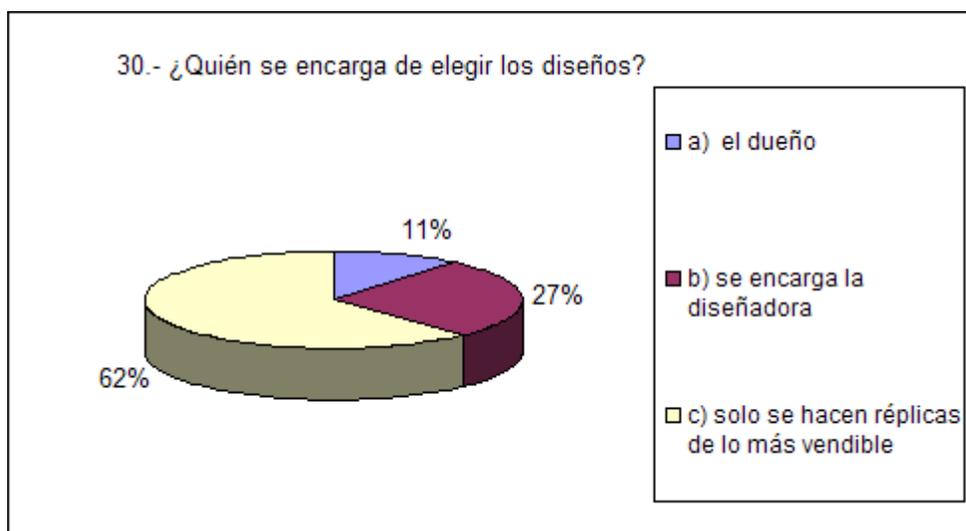
Toda persona que se inicia en el ejercicio del comercio realizará una serie de operaciones, lo cual crea la necesidad de llevar un registro de las mismas en una forma ordenada y sistemática, que le permita al comerciante saber: cuánto ha

vendido, cuánto ha comprado, las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar, etc.

Si no se lleva el registro de las operaciones efectuadas, no se podrá conocer la situación económica del negocio, es decir, no se conocen las ganancias o pérdidas que pudieran haber dentro de la empresa.

30.- ¿Quién se encarga de elegir los diseños?

A) El dueño	42
B) Se encarga la diseñadora	103
C) Solo se hacen réplicas de lo más vendible	237



En cuanto al diseño, México concentra su producción en productos básicos pero no se atreve a innovar en el campo de la moda. Carece de marcas de prestigio.

31 ¿Cómo asume el nuevo reto que representa la competitividad?

A) Innovando	339
B) Valor agregado a mi producto	43
C) No me interesa	0



Como consecuencia de la globalización surge un nuevo concepto, competitividad, ya que ahora las empresas que quieran permanecer en el mercado deben ser competitivas.

“De acuerdo con el diccionario de la real academia Española competitividad es la capacidad de competir .Rivalidad para la consecución de un fin.

La anterior definición, aunque muy sencilla, plantea la esencia del fenómeno. Las empresas competitivas son las que tienen capacidad para competir tanto en mercados locales como en los globales. Las empresas establecen rivalidades entre si, con el objeto de lograr sus fines, que pueden ser:

- Mayor productividad
- Incremento de la rentabilidad
- Aumento de exportaciones
- Participación en otros mercados
- Lanzamiento de nuevos productos y servicios
- Establecimiento de sistemas de comercialización integrales, etc.

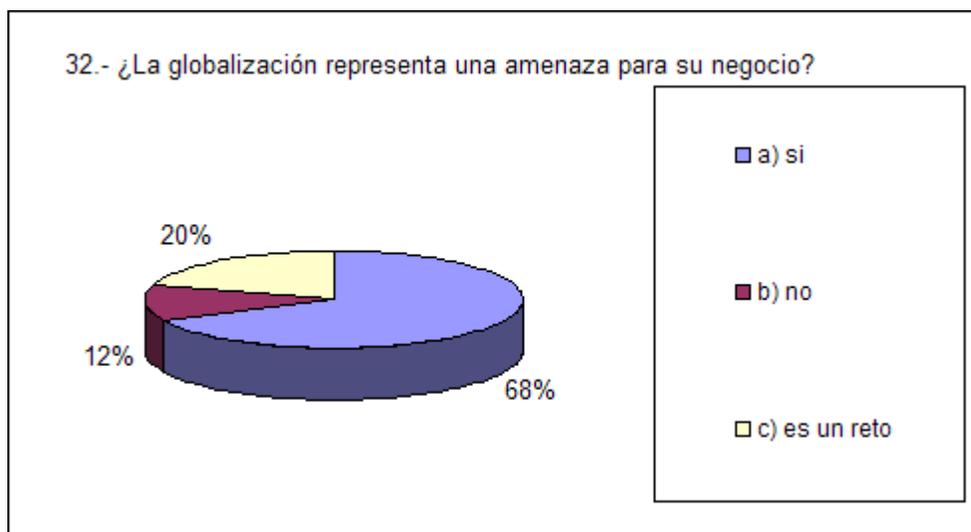
La necesidad que tienen las empresas de ser competitivas surge del entorno actual de los negocios, el cual se caracteriza por los siguientes factores:

Hipercompetencia global en los mercados locales, la globalización económica, cambio rápido e incierto de los fenómenos económicos, sociales, políticos, culturales, financieros.

La competencia se ha vuelto feroz e implacable por lo cual se deben de tomar las medidas pertinentes, como lo vemos en la gráfica, la innovación es una de ellas, esto con la necesidad de sobrevivir en el entorno globalizado en el que vivimos. Grandes empresas invierten enormes cantidades de dinero en investigación y desarrollo. La innovación en las MIPYMES puede ser posible ya que esta depende más que de dinero, es de creatividad, por lo cual podemos decir que no hay escasez de dinero, sino de buenas ideas.

32.- ¿La globalización representa una amenaza para su negocio?

A) Si	259
B) No	46
C) Es un reto	77



La globalización es un proceso irreversible, por lo cual, el responsable del área comercial tiene que ser muy analítico y debe determinar si es posible competir dentro de este proceso o no.

La pregunta de esta investigación fue: ¿Cual es la situación de la industria textil y del vestido de la mujer de las MIPYMES del D.F., ante la globalización? Y la hipótesis fue la siguiente: “La industria textil y del vestido de la mujer en el D.F., tiene problemas en el diseño, tecnología, problemas financieros, falta de conocimientos de administración por los dueños y alta competencia extranjera.”

Debido a la situación actual de la industria es sumamente importante que retome fuerza, para lograrlo es importante un paquete integral de políticas públicas y empresariales que incremente la eficiencia productiva, exploración de nuevos mercados, tecnología avanzada, buscar la eficiencia en procesos y la producción de mercancías con valor agregado.

La rama de la Industria del vestido no se ha organizado con eficiencia y se está debilitando ante la llegada de prendas de baja calidad, como son los de origen asiático y se está haciendo de lado al talento mexicano en cuanto al diseño, lo que pudimos apreciar gráficamente es que se está optando por hacer réplicas de las prendas más vendibles, y que en este caso son de origen europeo o estadounidenses, de marcas que ya han logrado posicionarse en el mercado mexicano , tal es el caso de Zara, Bershka, Sfera, The Gap, Pull & Bear, Guess, etc., que son las principales tiendas que vemos en las plazas comerciales. En cambio casi no reconocemos una marca mexicana que este al mismo nivel que las mencionadas anteriormente.

Este trabajo de investigación cuyo objetivo fue determinar las causas y analizarlas del porque las MIPYMES que se encuentran dentro de la rama de la industria textil y del vestido no logran un crecimiento y en el peor de los casos llegan a desaparecer.

Podemos detectar que en cada una de las áreas funcionales de cada empresa encuestada, se presentan ciertas deficiencias, así como factores externos, que conjuntados traen como consecuencia el estancamiento de las mismas.

La infraestructura productiva textil se integra en 99.5% de micro, pequeñas y pequeñas empresas MIPYMES, considerando la muestra seleccionada, nos revelan diferentes problemáticas y no logran interactuar debidamente con las instituciones de apoyo.

Como se ha mencionado anteriormente, la industria de la confección y del vestido mexicana es una de las más importantes debido a su contribución en el desarrollo económico y social del país, sin embargo hay una pérdida de competitividad en la industria como factores externos encontramos el sistema global de comercialización, así como la adhesión de China a la OMC (Organización Mundial de Comercio) la cual la convierte en una excelente opción para realizar acuerdos comerciales. Como factores internos la disminución de exportaciones de prendas de vestir a Estados Unidos, la producción de prendas de bajo valor agregado, el comercio informal que abunda en las principales ciudades del país, así como la piratería que va en aumento, y si a ello le sumamos una situación determinante, como es las fallas que se encuentran dentro de la misma empresa.

## **5.2 SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO EN MÉXICO**

## SITUACION ACTUAL DE LA ECONOMIA Y DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

Panorama General:

Contracción del PIB nacional en -8.2% al primer trimestre de 2009.

Desaceleración del PIB manufacturero en -13.8%.

Pérdida de más de 655 mil 600 plazas laborales y disminución del 0.45% de la plantilla empresarial nacional.

Detrimento del 11.5% en la planta laboral manufacturera y 1.5% de las empresas del sector fabril.

La difícil situación económica por la que atraviesa el país parece no mostrar signos de mejoría en sus principales indicadores.

Al 1er trimestre de 2009 la caída esperada del PIB Nacional fue aun mayor de lo pronosticado, llegando a presentar un retroceso del -8.2% respecto al mismo periodo del año anterior, lo cual es solo comparable con la caída del PIB en 1995 a causa del "efecto tequila".

En la industria de la transformación el panorama luce aún más desolador principalmente en aquellas actividades vinculadas a la manufactura, en donde la caída signifió una contracción del -13.8% y un impulso negativo para las actividades secundarias o de transformación del -9.9% durante el mismo lapso.

Lo anterior es de subrayar ya que la industria manufacturera constituye el 55.5% de las actividades destinadas a la transformación, por lo que cualquier síntoma de mejora tendrá que venir por parte de este sector.

El nivel de empleo y empresas, por su parte, es otra variable que ha resentido el débil desempeño de la actividad económica, así como el impacto negativo de factores coyunturales suscitados en los últimos meses.

En abril del 2009, se contabilizaron un total de 13 millones 770 mil 954 asegurados a nivel nacional, lo que representa una pérdida de más de 655 mil 600 plazas laborales, respecto al mismo período del año anterior.

El número e empresas, por otro lado, ha pasado de 830 mil 565 a 826 mil 814, que representa una pérdida de la plantilla empresarial nacional del 0.45%.

La Industria Manufacturera, por su parte, ha visto la necesidad de suprimir más de 470 mil plazas laborales, entre abril de 2008 y abril de 2009.

En tanto que en los primeros cuatro meses del año la pérdida asciende a más de 344 mil 700 empleos.

Además entre marzo de 2008 y marzo de 2009 han tenido que cerrar sus puertas más de 1540 establecimientos, a lo cual habrá de sumar las cifras al mes e abril y obviamente las derivadas por la contingencia sanitaria del mes de mayo.

## LA INDUSTRIA DEL VESTIDO

- Participación del 1% del PIB nacional y 5% del manufacturero.
- Contracción del PIB vestido en -10.9%
- Decimosegundo trimestre consecutivo a la baja y registro de su peor caída, desde 2003.
- Textil y cuero retroceden en un 10.9% y -16.8% respectivamente.
- Pérdida de más de 59 mil 200 plazas laborales, equivalentes al 17% del empleo sectorial y la reducción del 5.4% de la plantilla empresarial.
- Por su parte, la industria textil pierde más de 8 mil 767 plazas laborales y el 5% de su empresa fabril.
- En comercio exterior presentamos un superávit comercial por más de 815 mdd.

La industria del vestido en México constituye, en la actualidad, una de las principales ramas productivas de nuestro país, derivado de la importante contribución que los eslabones de la cadena Textil-Vestido-Cuero aportan a la producción nacional y manufacturera.

Al primer trimestre de 2009, por ejemplo, esta cadena productiva participó con cerca del 5% de la producción manufacturera y el 1% de la producción nacional, destacando en este lapso la participación que realizó la fabricación de prendas de vestir, al contribuir con el 2.3% de la producción manufacturera y 0.4% del total nacional, lo que convierte a este eslabón en el más fuerte de nuestra cadena.

Sin embargo, como pieza esencial del sector manufacturero, la industria del vestido no ha sido ajena a la grave situación por la que atraviesa este sector y al primer trimestre de 2009 esta industria fabril presentó una caída en su producción del -10.9%.

Con este descenso, la industria del vestido suma ya su 12 trimestre consecutivo a la baja.

Además representa la peor caída del sector, por lo menos desde 2003 a la fecha.

Esta situación, como ya se ha visto no es exclusiva de la industria del vestido ni de los eslabones que conforman esta cadena de valor. De hecho, durante el mismo período, de las 21 ramas de actividad identificadas por el INEGI dentro de la industria manufacturera solamente las industrias de la bebida y el tabaco y la industria alimentaria presentaron un ligero crecimiento.

Esta situación se verá opacada por el descenso en el ritmo de actividad del resto de las actividades manufactureras:

- 8 de las cuales cayeron entre 0.8% y 9%
- 7 a una tasa de entre el 10 y 20%
- 3 en un rango de entre 20 y 30% Finalmente, solo una industria cayó a una tasa cercana al 40%; la fabricación de equipo de transporte, lo cual es de destacar ya que esta actividad representa el 2do lugar, en cuanto a su participación, dentro de la industria manufacturera.

Por lo anterior, se puede observar que el descenso en la actividad industrial es un fenómeno que obedece a la desaceleración en el ritmo de actividad de casi todos los componentes que le constituyen.

Sin embargo, actividades específicas influenciaron más este comportamiento que otras.

El nivel de empleo, por su parte, es otra variable que ha resentido la difícil coyuntura económica. Al mes de abril del 2009, la industria del vestido generó un total de 289 mil 648 plazas laborales y 9 mil 972 empresas (INEGI, 2009), lo cual representa:

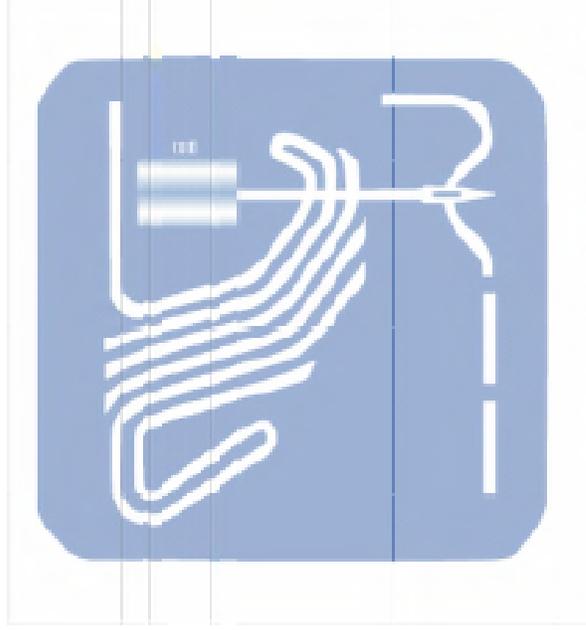
La pérdida de más de 59 mil 200 plazas laborales, equivalente al 17% del empleo sectorial y la reducción del 5.4% de la plantilla empresarial.

Por su parte, la industria textil pierde más de 8 mil 767 plazas laborales y el 5% de su empresa fabril

De manera conjunta, en abril de 2009 la industria textil y del vestido ha perdido 68 mil puestos de trabajo (-14.7%) y el cierre de 666 empresas (-5.3%), respecto al mismo periodo del año anterior.

Además habría de sumarse el fuerte impacto que ocasiona el comercio ilegal, del cual se estima que cada de 10 prendas de vestir que se venden 7 son de procedencia ilegal.

# Cámara Nacional de la Industria del Vestido



CAMARA NACIONAL  
INDUSTRIA VESTIDO

## Situación Actual de la Industria del Vestido en México





CÁMARA NACIONAL DE  
INDUSTRIA VESTIDO

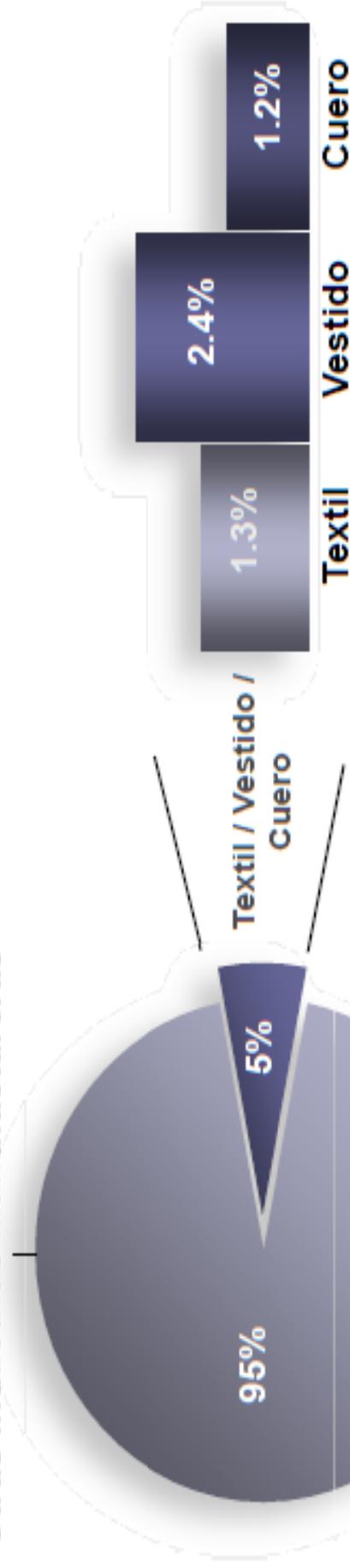
# En 2008, la producción de prendas de vestir se consolidó como el eslabón más fuerte de la cadena

## Producto Interno Bruto Manufacturero 2008

Cadena Textil - Vestido - Cuero

Participación porcentual

Otras Industrias Manufactureras



Fuente: INEGI

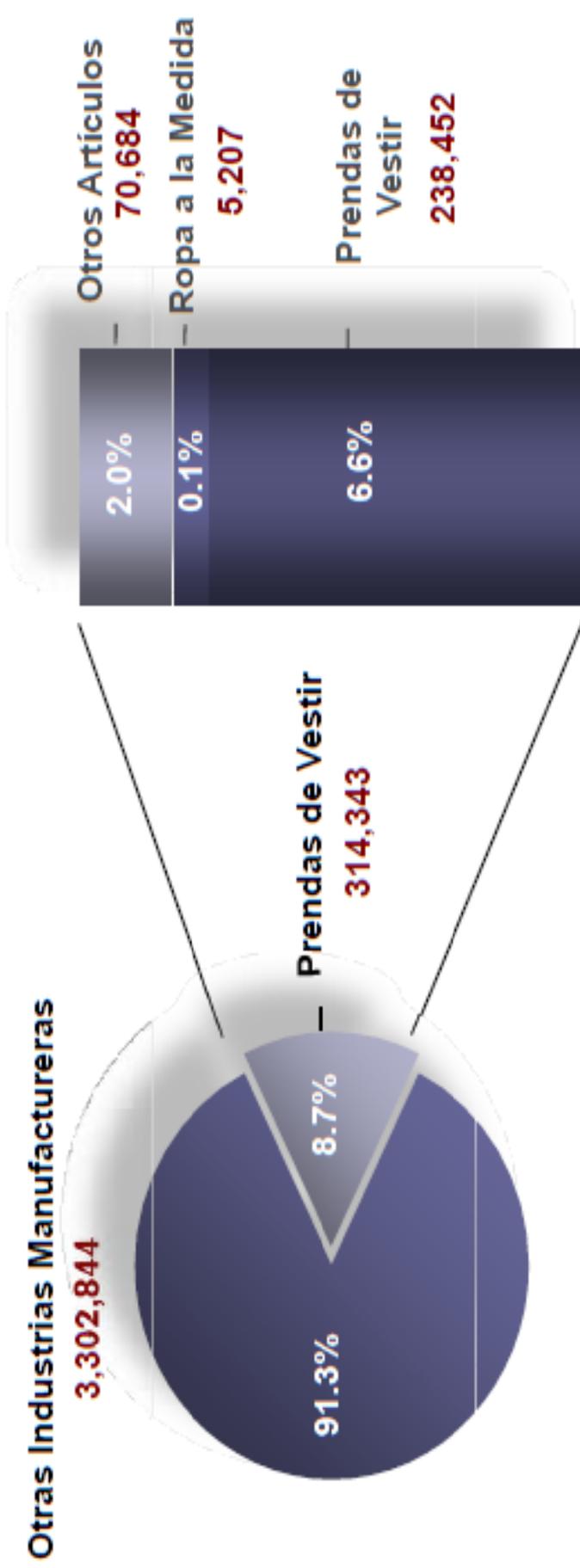




CÁMARA NACIONAL DE  
INDUSTRIA VESTIDO

# La industria del vestido contribuye activamente en la generación de empleo

## Empleo en la Confección Por Tipo de Actividad (Diciembre 2008)



**Total Manufacturero: 3,617,181 Empleos**

Fuente: IMSS / STPS





CÁMARA NACIONAL  
DE LA INDUSTRIA VESTIDO

# Fabricación de Prendas de Vestir Empleo y Empresas

(Comparativo Enero – Diciembre 2008)

EMPLEO	Enero	Diciembre	Diferencia Empleo Ene / Dic
Prendas de Vestir	271,956	238,452	-33,504
Otras Confecciones	83,195	70,684	-12,511
Ropa a la Medida	5,269	5,207	-62
<b>TOTAL</b>	<b>360,420</b>	<b>314,343</b>	<b>-46,077</b>

EMPRESAS	Enero	Diciembre	Diferencia Empresas Ene / Dic
Prendas de Vestir	6,811	6,491	-320
Otras Confecciones	2,019	1,999	-20
Ropa a la Medida	1,508	1,489	-19
<b>TOTAL</b>	<b>10,338</b>	<b>9,979</b>	<b>-359</b>

Fuente: IMSS





# Fabricación de Prendas de Vestir

## Empleo Mensual

(Enero – Diciembre 08)

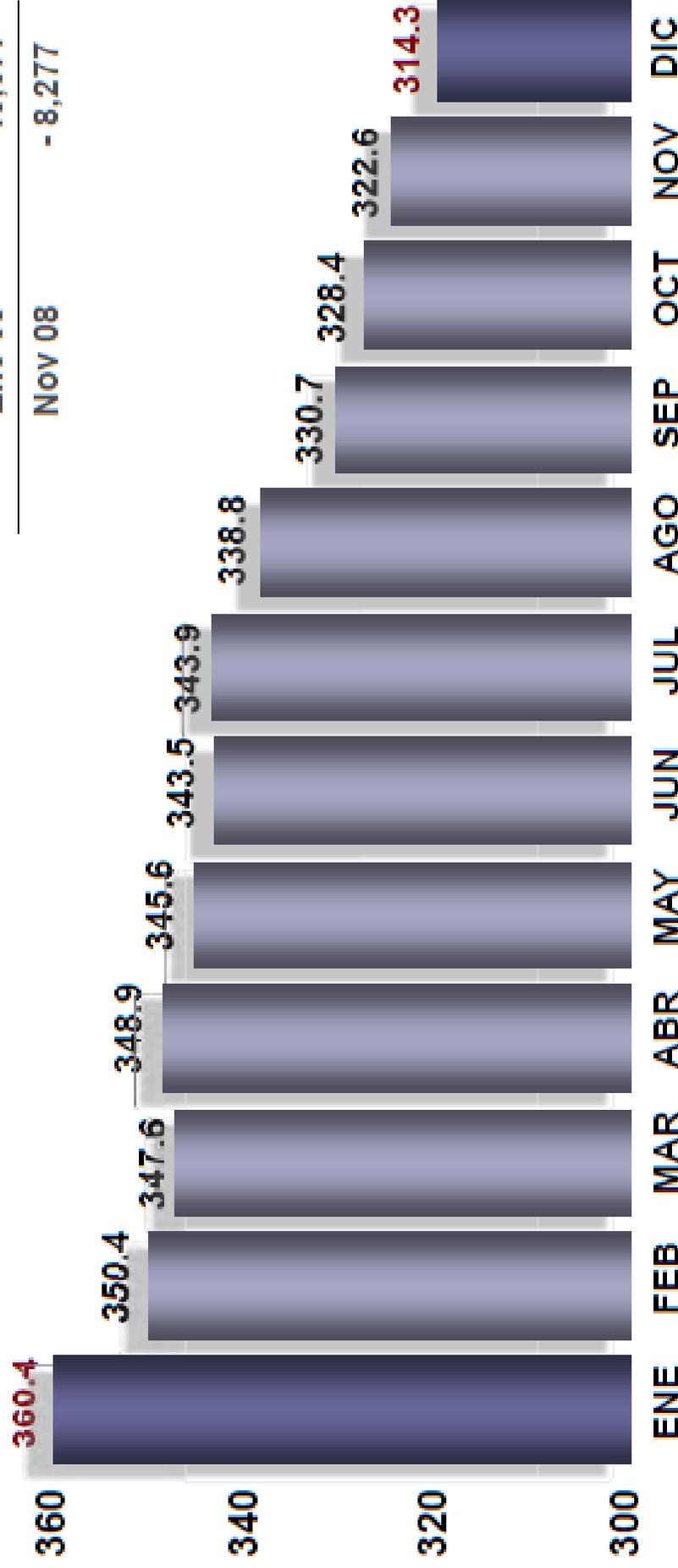
CAMARA NACIONAL DE  
INDUSTRIA VESTIDO

Dic 08 respecto a: Empleos

Ene 08 - 46,077

Nov 08 - 8,277

Miles de Empleos



Fuente: IMSS





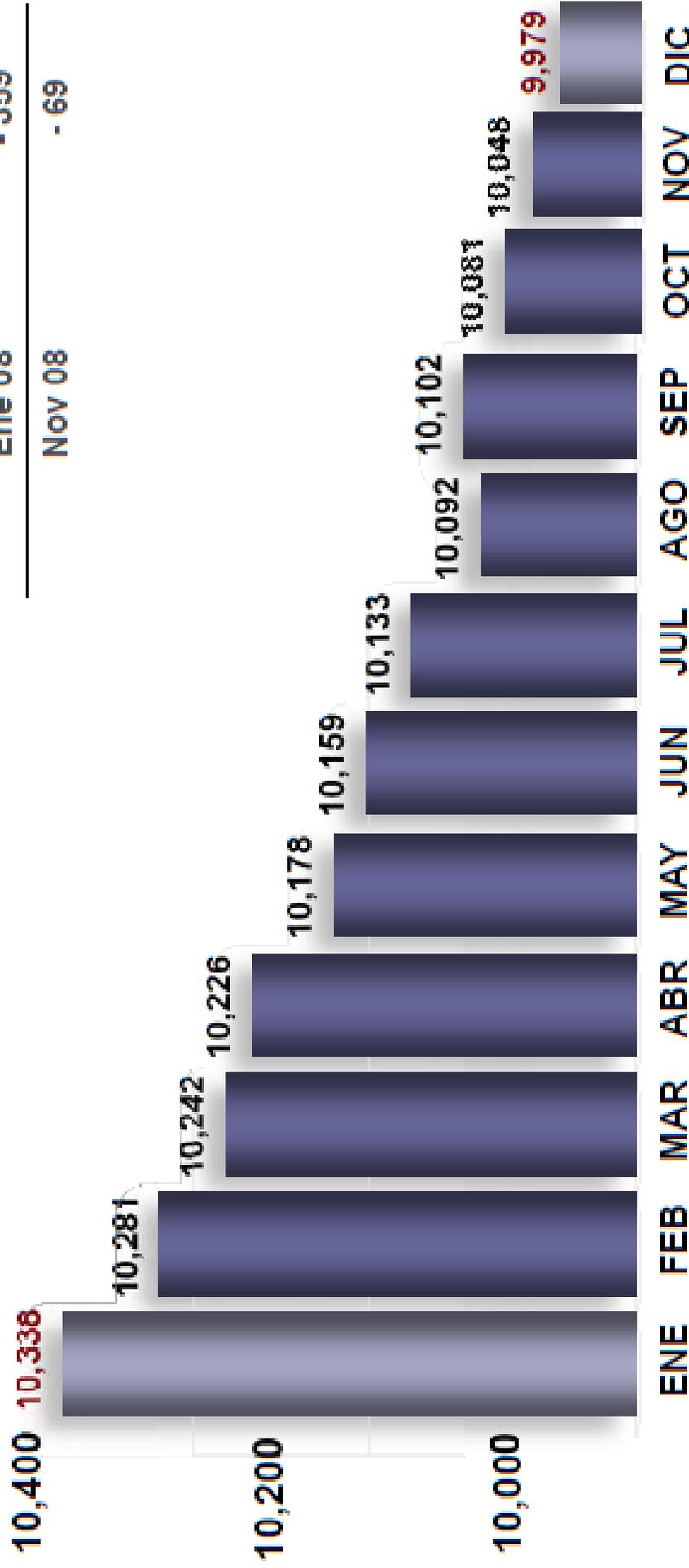
# Fabricación de Prendas de Vestir

## Empresas Mensual

(Enero – Diciembre 08)

CANA  
CAMARA NACIONAL DE  
INDUSTRIA VESTIDO

Número de Empresas



Dic 08 respecto a:

Ene 08 - 359

Nov 08 - 69

Fuente: IMSS



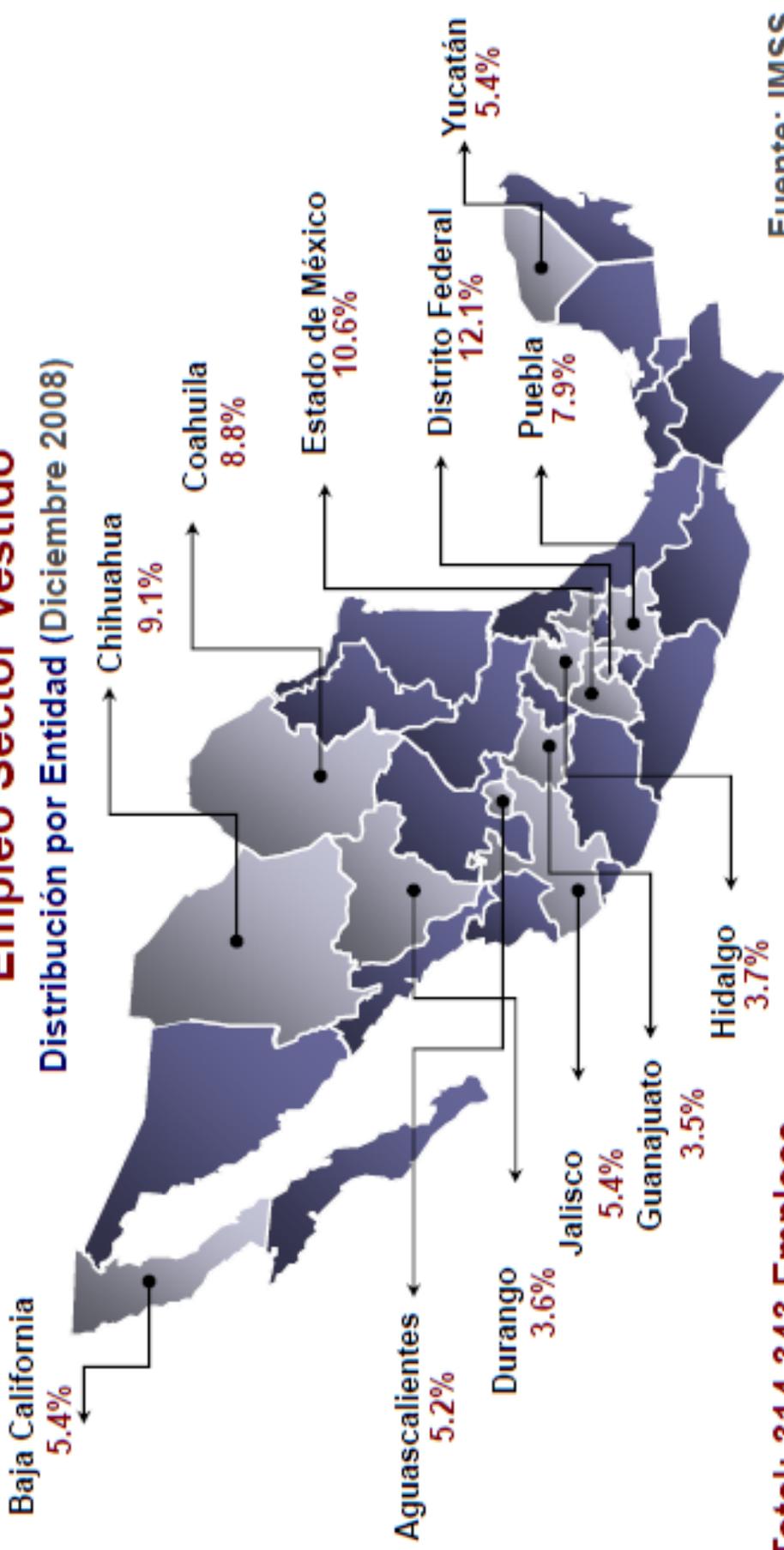


CÁMARA NACIONAL DE  
INDUSTRIA VESTIDO

# Tenemos una importante presencia en el empleo de los estados

## Empleo Sector Vestido

Distribución por Entidad (Diciembre 2008)



**Total: 314,343 Empleos**

Fuente: IMSS



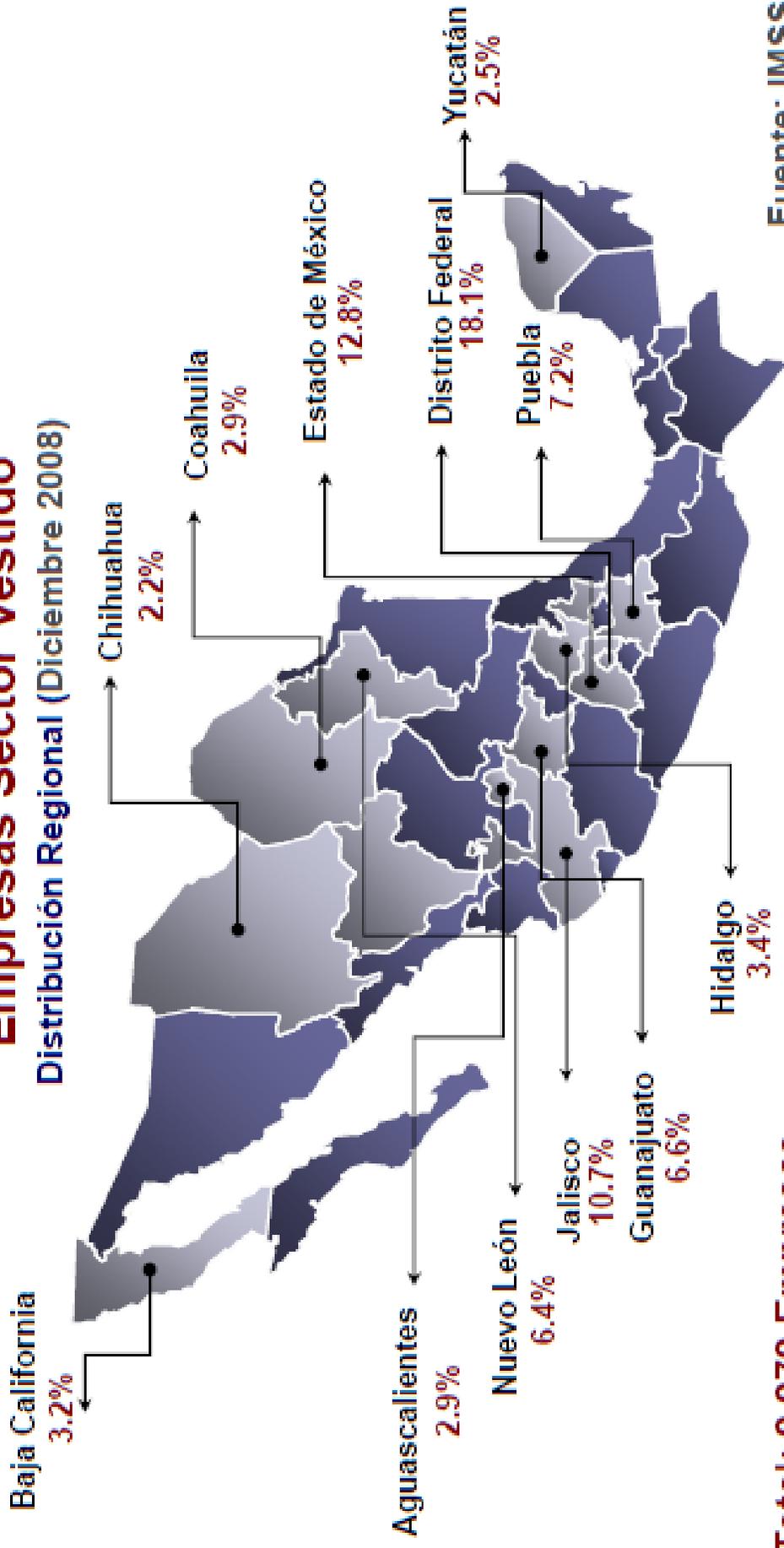


# Contribuimos activamente con el desarrollo regional del país

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA VESTIDO

## Empresas Sector Vestido

Distribución Regional (Diciembre 2008)



**Total: 9,979 Empresas**

Fuente: IMSS

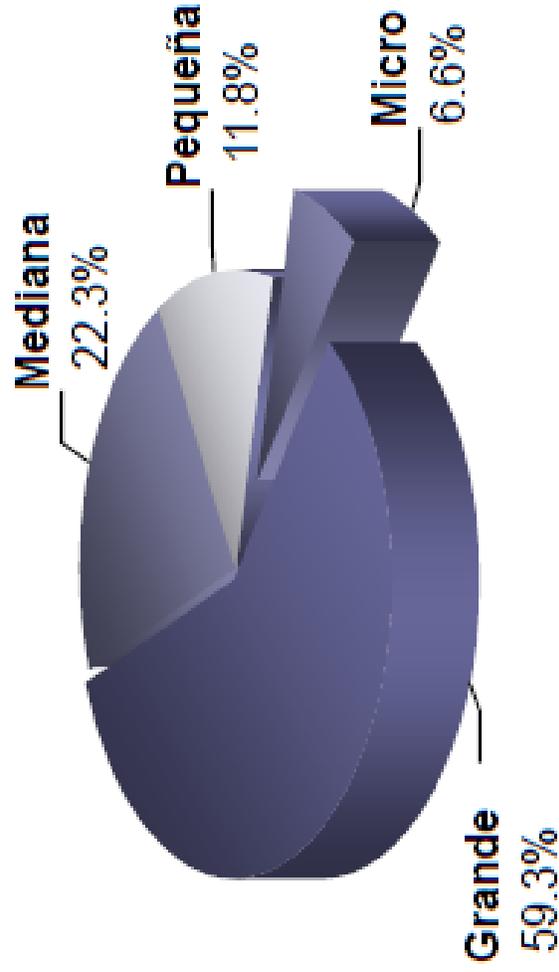




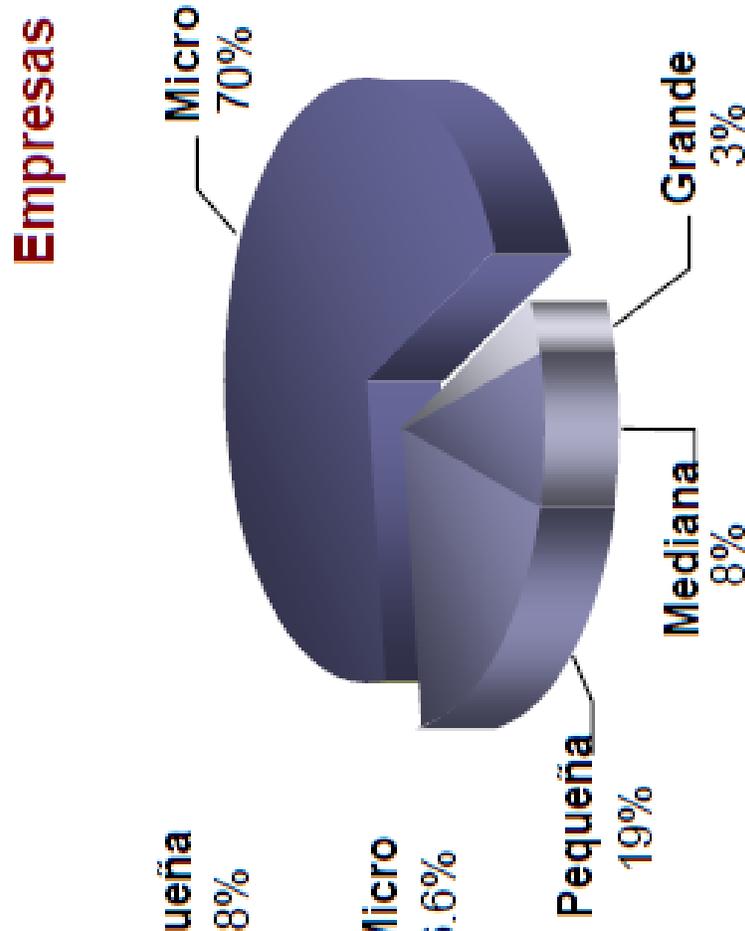
CAMARA NACIONAL DE  
INDUSTRIA VESTIDOS

# Empleo y Empresas 2008

## Estructura Porcentual



**Empleo**



**Empresas**

Fuente: SE, con cifras de IMSS



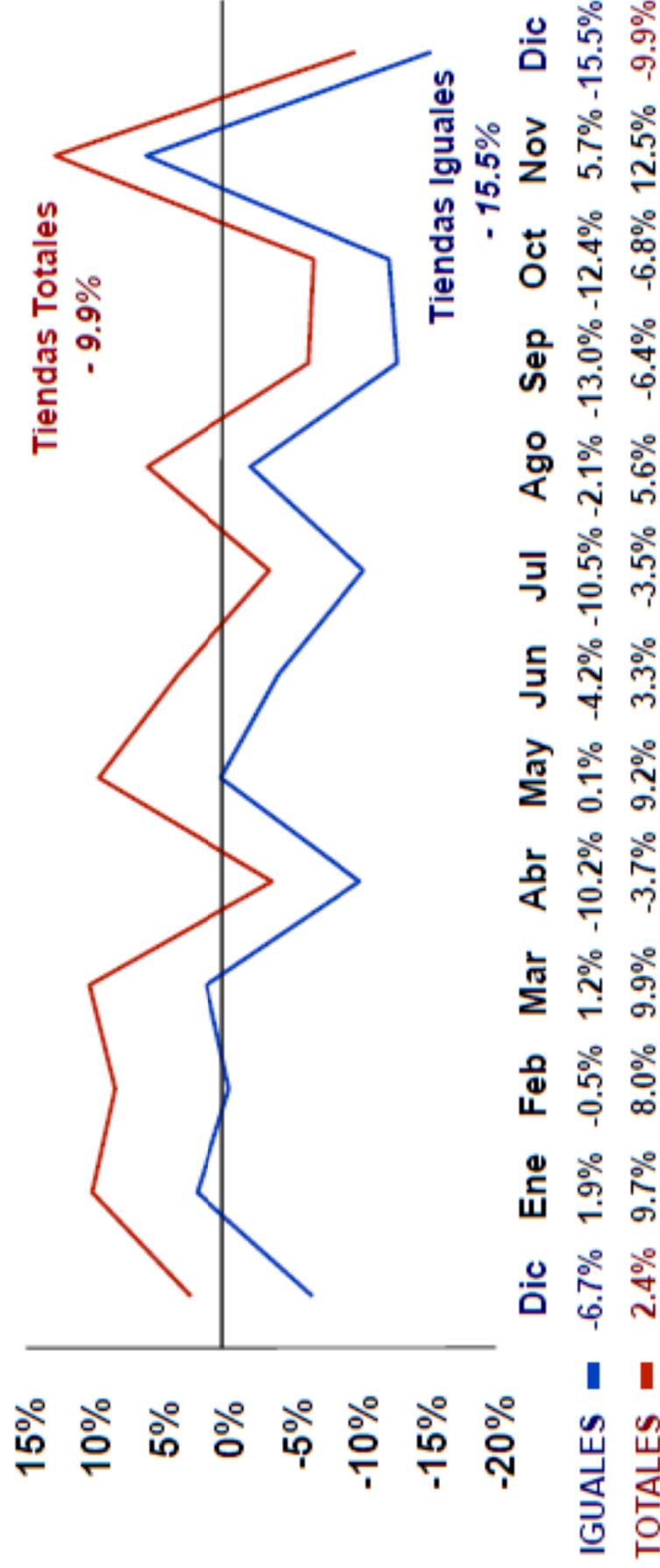


CÁMARA NACIONAL DE  
INDUSTRIA Y COMERCIO

# En diciembre, el índice de venta de ropa cayo para tiendas iguales y para tiendas totales

**ANTAD:** Índice Venta de Ropa

Crecimiento Real en Ventas (Diciembre 07 / Diciembre 08)



Fuente: ANTAD

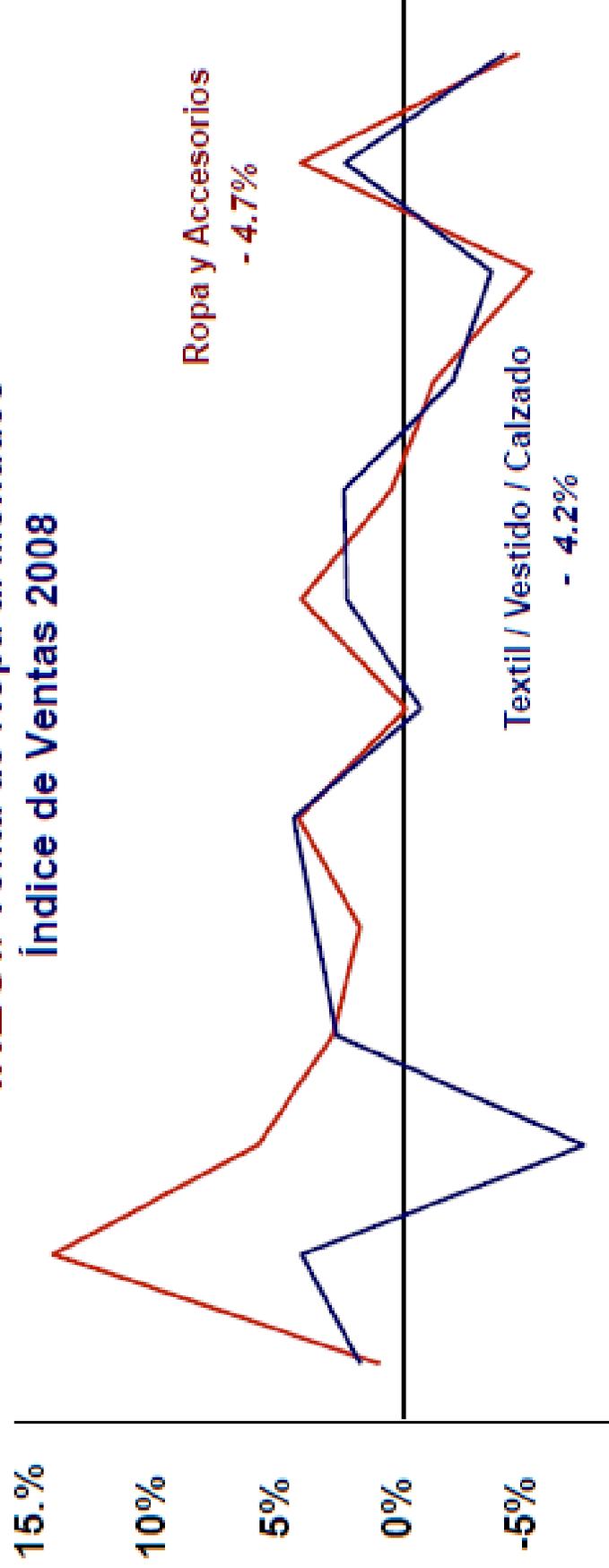




CAMARA NACIONAL  
INDUSTRIA VESTIDO

# En 2008, las ventas al menudeo prendas de vestir cerraron a la baja

**INEGI:** Venta de Ropa al Menudeo  
Índice de Ventas 2008



	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>TOTAL</b>	1.7%	4.1%	-7.4%	2.6%	3.5%	4.4%	-0.8%	2.2%	2.4%	-2.1%	-3.7%	2.3%	-4.2%
<b>ROPA</b>	0.9%	14.2%	5.9%	2.8%	1.7%	4.2%	-0.2%	4.1%	0.5%	-1.3%	-5.3%	4.1%	-4.7%

Fuente: INEGI





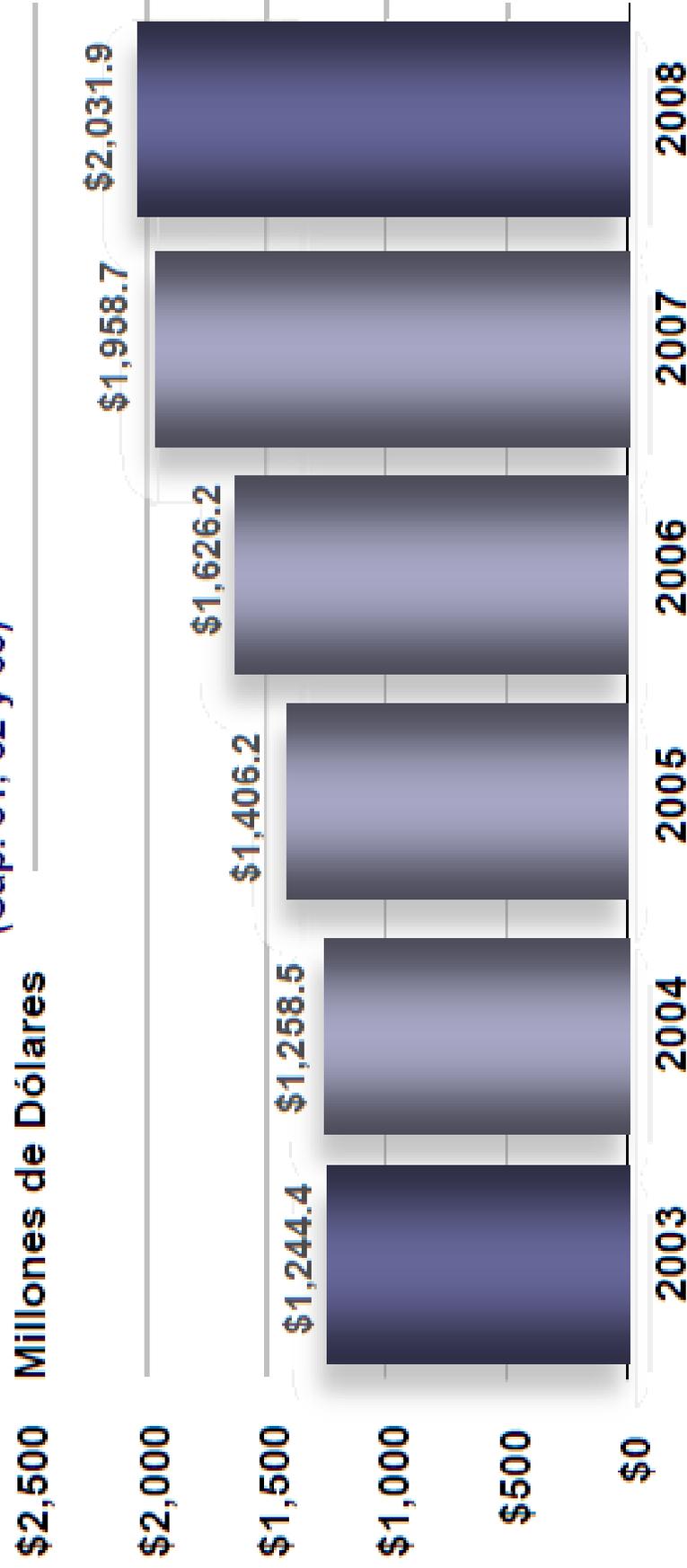
CÁMARA NACIONAL  
DE INDUSTRIA Y  
COMERCIO

# Las importaciones de ropa cerraron el año con una tendencia a la alza

## México: Importaciones Definitivas de Prendas de Vestir

Enero – Diciembre, años respectivos

(Cap. 61, 62 y 63)



Fuente: AGA





CÁMARA NACIONAL  
INDUSTRIA VESTIDO

# Importaciones de Prendas de Vestir

## 10 Principales Productos (Enero – Diciembre 07 / 08)

(Millones de Dólares)

		Enero - Diciembre	
No.	Fracción	2008	VAR (%)
1	6204.62.01	\$108.9	-1.8%
Pantalones para mujeres de algodón			
2	6109.10.01	\$104.9	2.6%
T - shirt y camisetas interiores de algodón			
3	6205.20.99	\$99.2	11.1%
Camisas para hombres de algodón			
4	6203.42.99	\$98.0	8.5%
Pantalones para hombre de algodón			
5	6110.30.99	\$68.5	-12.2%
Suéteres las demás FAS			
6	6110.20.01	\$58.6	51.1%
Suéteres y chalecos de algodón			
7	6206.30.01	\$51.8	6.7%
Camisas y blusas para mujer de algodón			
8	6307.90.99	\$47.9	33.9%
Los demás artículos confeccionados, los demás			
9	6106.10.99	\$47.5	44.5%
Las demás camisas y blusas para mujer de algodón			
10	6106.20.99	\$47.1	69.3%
Camisas, blusas y blusas camiseras P/M las demás FAS			
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$732.4</b>	<b>11.9%</b>
<b>OTROS</b>		<b>\$1,299.6</b>	<b>-0.4%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>\$2,031.9</b>	<b>3.7%</b>

Fuente: AGA





CÁMARA NACIONAL  
DE LA INDUSTRIA  
VESTIDOS

# Asia sigue siendo nuestro principal proveedor de prendas de vestir

## México: Importaciones Definitivas de Ropa

Por Región Económica

(Enero – Diciembre 07 / 08)

	Enero - Diciembre		
BLOQUE	Millones de USD 08	Participación 08	Variación 07 / 08
<b>BLOQUE ASIÁTICO</b>	<b>\$1,033.7</b>	<b>50.9%</b>	<b>6.5%</b>
UNIÓN EUROPEA	\$363.6	17.9%	9.4%
TLCAN	\$287.4	14.1%	-1.2%
RESTO DE AMÉRICA	\$244.2	12.0%	-6.6%
RESTO DE EUROPA	\$6.9	0.3%	7.3%
OTROS	\$96.1	4.7%	-0.9%
<b>TOTAL</b>	<b>\$2,031.92</b>	<b>100.0%</b>	<b>3.7%</b>

Fuente: AGA





CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA VESTIDORA

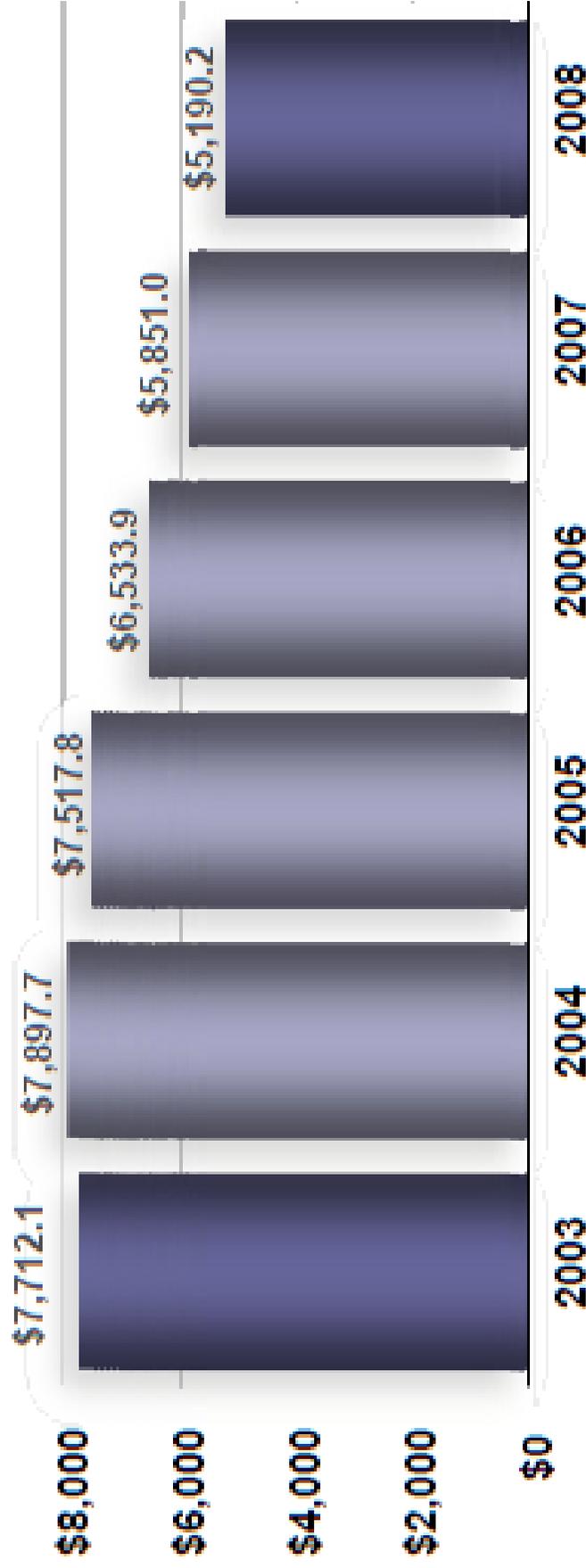
# Las exportaciones siguen manteniendo un comportamiento a la baja

## México: Exportaciones Totales de Prendas de Vestir

(Enero – Diciembre, años respectivos)

Cap 61, 62 y 63

Millones de Dólares



Fuente: AGA





# Exportaciones Totales de Prendas de Vestir

## 10 Principales Productos

(Enero – Diciembre 07 / 08)

CÁMARA NACIONAL  
DE INDUSTRIA DEL VESTIR

(Millones de Dólares)

Enero - Diciembre

No	FRACCIÓN	DESCRIPCIÓN	2008	Var 07 / 08
1	6203.42.99	Pantalones para hombre de algodón	\$1,198.3	-1.5%
2	6109.10.01	T- shirt y camisetas interiores de algodón	\$628.3	2.6%
3	6204.62.01	Pantalones para mujeres de algodón	\$441.5	-22.1%
4	6307.90.99	Los demás artículos confeccionados, los demás	\$324.7	-13.4%
5	6203.43.99	Pantalones para hombre los demás de FAS	\$164.0	-21.0%
6	6110.30.99	Suéteres las demás FAS	\$152.1	-19.5%
7	6109.90.01	T- shirt y camisetas interiores de FAS	\$101.8	-8.2%
8	6115.95.01	Calcetines de algodón	\$96.9	-13.6%
9	6210.10.01	Prendas de vestir confeccionadas con telas sin tejer	\$86.0	11.1%
10	6110.20.99	Pullover, cardigans de algodón	\$85.5	-35.1%
<b>SUBTOTAL</b>			<b>\$3,279.0</b>	<b>-8.9%</b>
<b>OTROS</b>			<b>\$1,911.2</b>	<b>-15.1%</b>
<b>TOTAL</b>			<b>\$5,190.2</b>	<b>-11.3%</b>

Fuente: AGA





CÁMARA NACIONAL DE  
LA INDUSTRIA VESTIDORA

# EE.UU. sigue siendo el principal destino de nuestras exportaciones de ropa

## México: Exportaciones Totales de Ropa

### Por Región Económica

(Enero – Diciembre 07 / 08)

	Enero - Diciembre		
BLOQUE	Millones de USD 08	Participación 08	Variación 07 / 08
<b>TLCAN</b>	<b>\$5,077.8</b>	<b>97.8%</b>	<b>-11.8%</b>
UNIÓN ECONOMICA	\$50.0	1.0%	26.7%
RESTO DE AMÉRICA	\$49.2	0.9%	18.2%
BLOQUE ASIÁTICO	\$9.7	0.2%	13.9%
RESTO DE EUROPA	\$2.3	0.0%	594.4%
OTROS	\$1.2	0.0%	-48.8%
<b>TOTAL</b>	<b>\$5,190.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>-11.3%</b>

Fuente: AGA



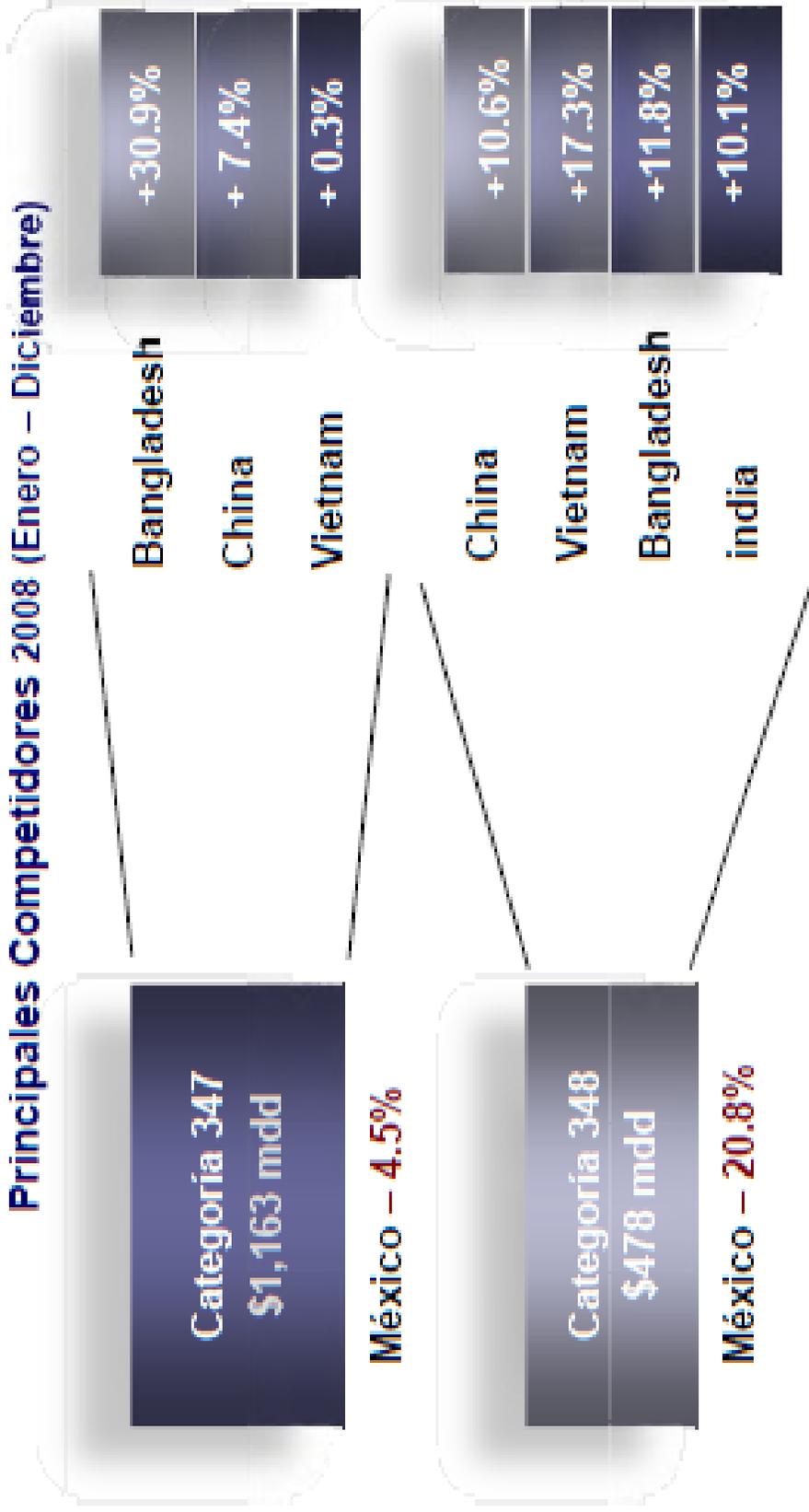


CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA VESTIDORA

# En nuestros principales productos líderes, la competencia se ha agudizado

## Categorías de México

Principales Competidores 2008 (Enero – Diciembre)



Fuente: OTEXA



## CONCLUSIONES

El desarrollo de la siguiente investigación quedó estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo 1. Se analizó los antecedentes de la industria de la confección y del vestido, los acuerdos de libre comercio, la manera que han influido en ella y la situación de la industria del vestido en el D.F.

En el capítulo 2. Se mencionaron los problemas a los que se enfrenta la Industria de la confección y del vestido, desde el aspecto organizacional, administrativo, el proceso productivo, y el aspecto financiero, se analizaron los problemas causados por situaciones internas y por causa de la globalización.

En el capítulo 3. Se realizó un análisis financiero de la industria del vestido, se analizaron los problemas de carácter económico al que se enfrentan, los métodos de financiamiento a los que recurren, se dan a conocer los diferentes tipos de inversión. La información financiera es importante, ya que a partir de ella los administradores de las MIPYMES toman decisiones bien fundamentadas.

En el capítulo 4. Se explicó la metodología de la investigación, partiendo del planteamiento del problema, la hipótesis, el objetivo de la investigación, concluyendo con los alcances y la limitación de la misma.

En el capítulo 5. Se presentaron los resultados en gráficas, de la aplicación del cuestionario, realizado a una muestra representativa de microempresarios del D.F. del sector de la Industria de la confección y del vestido.

En esta investigación se planteó la pregunta: ¿Cual es la situación de la industria textil y del vestido de la mujer, de las MIPYMES del D.F., ante la globalización?, después de revisar el marco teórico-empírico donde se desenvuelven estas empresas, planteándose la siguiente hipótesis:

“La industria textil y del vestido de la mujer en el D.F. tiene problemas en el diseño de sus prendas, tecnología, problemas financieros, falta de conocimientos de administración por los dueños y alta competencia de marcas extranjeras”.

En esta investigación, se comprueba la hipótesis, que si bien existen factores externos (globalización, competencia desleal, piratería, etc.), de mucho peso que obstaculizan el desarrollo y crecimiento de las MIPYMES, también es cierto que hay factores internos (administración ineficiente, falta de

capacitación, rezago tecnológico, etc.), fundamentales que ya se han mencionado, con los cuales se tiene que realizar un arduo trabajo para el logro de los objetivos.

La industria de la confección en México tradicionalmente relacionada con operaciones intensivas en mano de obra debe pasar de competir bajo este esquema y enfocarse a peldaños donde el empleo de personal capacitado y el uso de mejores tecnologías permitan a este sector de gran importancia para la economía de nuestro país ascender en el progreso industrial. Para ello, es indispensable el desarrollo de nuevas y mejores tecnologías, así como de nuevos e innovadores esquemas de producción, los cuales tengan por objetivo crear una base sólida de empresas competitivas nacional e internacionalmente (con alto poder de arrastre respecto a las empresas de proveeduría local), así como hacer un eficiente empleo de los recursos existentes e incrementar la productividad del trabajo.

En el comercio internacional, es imperativo la celebración y renegociación de convenios o acuerdos comerciales con empresarios textiles de la Unión Americana en condiciones más ventajosas, para los empresarios pertenecientes al gremio textil-confección de nuestra nación, que tengan por objetivo el desarrollo conjunto tanto de la industria del vestido nacional como el de la industria textil de ese país. La relevancia de este hecho se reflejará en un mayor fortalecimiento de la cadena regional de proveeduría y en el desarrollo de nuevas e innovadoras estrategias de comercialización y competencia.

En el mercado interno y externo, el desafío que representan las confecciones chinas nos brinda un escenario formidable para la búsqueda de vías alternativas para acrecentar la competitividad en la industria textil y del vestido nacional, por lo que su presencia debe considerarse como una situación infranqueable y como condición necesaria para la búsqueda constante de la misma. Así, el verdadero reto que se le presenta a la industria mexicana del vestido, radica, independientemente de su comparación con cualquier otro país, en elevar los niveles de productividad e innovación al interior de la cadena de suministro, a la par de implementar una serie de medidas que favorezcan el desarrollo del sector productivo nacional, ya que ésta es la única vía de competir exitosamente en el mercado interno e internacional, frente a su similar asiática y frente a cualquier otra práctica, alrededor del mundo. Posibilitando sobrevivir y crecer dentro del entorno internacional que cada día toma más fuerza.

Por otro lado las limitaciones con las que nos encontramos es que los empresarios se niegan a dar información, aún así el alcance de esta investigación fue verdaderamente interesante pues en la información recabada se pudieron obtener datos que nos permiten conocer la situación por la que están pasando la mayoría de las MIPYMES, que pertenecen al gremio la Industria de la confección y del vestido. Se considera interesante ampliar esta investigación con nuevos estudios que arrojen información de la situación de la Industria de la confección y del vestido a nivel nacional, bien valdría la pena por tratarse de una de las actividades económicas más importantes del país, como ya se ha dicho reiteradamente.

## BIBLIOGRAFIA

AVILA, Octavio, *La mercadotecnia lógica en el cambio*, México, Pac, 2005, 267 pp.

BAIN, David, *Productividad*, trad. de Roberto Hass García, México, McGraw-Hill, 1992, 274 pp.

BARRA, Ralph, *Estrategia práctica para aumentar la productividad y las utilidades*, trad. de Sarui Jaled de Allub, México, McGraw-Hill, 1985, 181 pp.

BARRAGAN, José, José A. Pagan, *Administración de las pequeñas y medianas empresas*, México, Trillas, 2002, 228 pp.

BENNETT, Maureen, *Guía para el crecimiento de la pequeña empresa*, México, Compañía Editorial Continental, 1992, 184 pp.

BLAKE R. Robert, Jane Srygley Mouton, Robert L. Allen, *Como trabajar en equipo*, México, Norma, 1987, 202 pp.

COLE HILL, Deniss, *Como promover su empresa y sus productos*, México, Panorama, 1993, 127 pp.

CROSBY, Philip, *Dinámica Gerencial*, México, McGraw-Hill, 1990, 272 pp.

DECENZO, David, *Fundamentos de Administración*, México, Pearson Educación, 2002, 468 pp.

DOUGLAS K. Smith, *El cambio está en tus manos*, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1996, 304 pp.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION, *Apuntes de administración para la calidad total*, México, 2003, 155 pp.

GUIZAR MONTUFAR, Rafael, *Desarrollo organizacional*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2008, 543 pp.

HARVARD BUSINESS ESSENTIALS, *Como crear una empresa exitosa*, trad. de Ana García Bertrán, España, Deusto, 2006, 267 pp.

HERNANDEZ, Sampieri Roberto, *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill, 2008, 850 pp.

IAN, Gordon, *Como anticiparse a la competencia*, México, Legis, 1991, 204 pp.

IRIAZA, Iñazio, *Como crear una empresa*, Barcelona, Gestión 2000, 2004, 376 pp.

JANDT, Fred Edmund, *Ganar-Ganar negociando*, trad. de Alfredo Díaz Mata, México, Compañía Editorial Continental, 1994, 259 pp.

KEIL M. Jhon, *Creatividad*, trad. de María Teresa La Valle, México, McGraw-Hill, 1988, 188 pp.

KEITH, Davis, Jhon W. Newstrom, *El comportamiento humano en el trabajo*, trad. De Rosa María Rosas Sánchez, México, 1993, 734 pp.

MENDEZ, José Silvestre. *La economía en la empresa*, México, McGraw Hill, 430 pp.

.

MORALES, Arturo, *Financiamiento, inversión y administración de riesgos*, México, Gasca Sicco, 333 pp.

RODGERS, Bruce, Stephen R. Grossman, *Innovación, S.A.*, México, Panorama, 1992, ( 2a ed.), 246 pp.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, *Como administrar pequeñas y medianas empresas*, México, Ecasa, 1993 pp.

RUEDA, Isabel (comp.) *La industria de la confección en México y China ante la globalización*, México, Instituto de investigaciones económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 253 pp.

RUEDA, Isabel (coord.) *El dilema e la industria del vestido en México*, México, Instituto de investigaciones económicas, Universidad Nacional Autónoma de México, 2006, 297 pp.

VILLEGAS, Eduardo, *La inversión operativa y precautoria*, México, McGraw Hill, 1997, 103 pp.