



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Logística como elemento esencial en la permanencia de las
Mpymes exportadoras de la industria del vestido del Estado de
Hidalgo en el mercado internacional**

Que para obtener el grado de:

Maestro en:

Administración de Negocios Internacionales

Presenta: Arely Hernández Beltrán

Tutor: Dra. Silvia Velázquez Pardo

México, D.F. 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Elaborar una tesis es una tarea que requiere de un trabajo continuo y compartido, por tanto es momento de agradecer a la Dra. Silvia Velázquez Pardo y al Dr. Igor Irazoque Palazuelos, por el apoyo brindado en la realización de esta investigación.

También es necesario destacar la participación generosa del Lic. Arturo Nava Martínez y de la Lic. Lorena Eulogio Castelán. Mi gratitud y respeto a todos ellos.

Asimismo deseo expresar mi amor a mis padres y mis hermanos por todo su cariño y apoyo en cada etapa de mi vida.

Mi cariño a la Mtra. Silva Durand Bautista por su infinito apoyo y sabios consejos, por ser parte fundamental en este proceso de formación.

A mis amigos y compañeros por su aliento para cumplir esta meta.

A la UNAM máxima casa de estudios a la cual me siento orgullosa de pertenecer, y a mis maestros del posgrado de la FCA por contribuir en mi formación.

Sobre todo dar gracias a Dios por estar a mi lado siempre.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	9
JUSTIFICACIÓN	11
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
HIPOTESIS	12
OBJETIVOS	12
General.....	13
Específicos.....	13
METODOLOGIA.....	14
Tipo de investigación.....	14
Diseño de investigación	14
Población o universo	14
Diseño de muestreo	14
RESUMEN CAPITULAR.....	15
Capítulo 1. Industria exportadora del vestido.....	15
Capítulo 2. Industria del vestido en Hidalgo	15
Capítulo 3. Mpymes exportadoras	16
Capítulo 4. Logística.....	16
Capítulo 5. Resultados del trabajo de campo	16
CAPITULO 1. INDUSTRIA EXPORTADORA DEL VESTIDO	17
1.1 Comercio Mundial de la Industria del Vestido.....	17
1.1.1 Acuerdos.....	21
1.2 Comercio internacional de la Industria del Vestido de México.....	22
1.2.1 Exportación.....	22
1.2.2 Importación.....	26
1.2.3 Balanza comercial	27
1.3 Importancia de la industria del vestido en la economía mexicana	27
1.3.1 Participación en el PIB.....	28
1.3.2 Empresas y empleos.....	28
1.3.3 Tipos de empresas.....	30

CAPITULO 2. INDUSTRIA DEL VESTIDO EN EL ESTADO DE HIDALGO.....	32
2.1 Estado de Hidalgo.....	32
2.1.1 Regiones geográficas	32
2.1.2 Clima.....	33
2.1.3 Infraestructura física.....	33
2.1.4 Población	35
2.1.5 Estructura económica	36
2.2 Comercio Internacional del Estado de Hidalgo.....	37
2.2.1 Industria exportadora del vestido de Hidalgo.....	39
2.2.2 Actividades de la industria del vestido	42
2.2.3 Empresas IMMEX.....	45
CAPITULO 3. MPYMES EXPORTADORAS	49
3.1 Empresas	49
3.2 Exportación	50
3.3 Actividades que condicionan el desempeño de una Mpyme exportadora	53
3.3.1 Infraestructura y los servicios de transporte	54
3.3.2 Facilitación comercial.....	55
3.3.3 Seguridad.....	56
3.3.4 Logística.....	57
CAPITULO 4. LOGÍSTICA.....	58
4.1 Concepto de logística.....	58
4.2 Evolución de la logística	58
4.3 Importancia de la logística.....	60
4.4 Costo logístico	61
4.5 Costo-beneficio logístico.....	62
4.6 Actividades logísticas	63
4.6.1 Actividades clave	64
4.6.2 Actividades de soporte	67
4.7 Sistema logístico	69
4.8 Tendencias de la logística	70
4.8.1 Uso de Operadores Logísticos.....	71

4.8.2	Logística inversa.....	72
4.8.3	Logística verde	72
4.9	Logística y ventaja competitiva.....	73
4.10	Cadena de valor.....	74
4.11	Estrategia competitiva y logística	76
CAPITULO 5. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO		80
5.1	Empresas Participantes	80
5.1.1	Ubicación	80
5.1.2	Fecha de inicio de Operaciones	81
5.1.3	Origen del Capital.....	81
5.1.4	Número de empleados	81
5.1.5	Tipo de empresa.....	81
5.1.6	Misión, visión y objetivos.....	82
5.1.7	Etapas para la fabricación de los productos	82
5.2	Comercio Internacional	83
5.2.1	Destino final de los productos	83
5.2.2	Clientes	83
5.2.3	Productos exportados.....	84
5.2.4	País destino de los productos	84
5.2.5	Exportación bajo el amparo de un Tratado de Libre Comercio	84
5.2.6	Comportamiento del Mercado de exportación.....	85
5.2.7	Razones para exportar	85
5.2.8	Problemas que enfrentan al exportar	85
5.2.9	Origen de la materia prima	86
5.2.10	Proveedores.....	86
5.2.11	Manual de exportación	87
5.2.12	Cumplimiento de Normas nacionales o internacionales.....	87
5.2.13	Términos Internacionales de Comercio.....	87
5.3	Logística.....	88
5.3.1	Servicio al cliente internacional.....	88
5.3.2	Procesamiento de pedidos internacionales	89

5.3.3 Gestión de inventarios de exportación	89
5.3.4 Transporte para las mercancías de exportación.....	90
5.3.5 Zona de carga para el manejo de mercancías de exportación	90
5.3.6 Empaque y embalaje de exportación.....	91
5.3.7 Compras a proveedores.....	91
5.3.8 Uso de aplicaciones informáticas	91
5.4 Consideraciones generales	92
5.4.1 Uso de tecnología	92
5.4.2 Certificación de calidad	92
5.4.3 Empresa Socialmente Responsable	92
5.4.4 Estrategia competitiva	92
5.4.5 Apoyos	93
5.4.6 Problemas a los que se enfrentan.....	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	102

Lista de Tablas, gráficos, figuras y esquemas

TABLAS

- Tabla 1** Exportaciones mundiales de mercancías 2007
- Tabla 2** Principales exportadores de prendas de vestir 2007
- Tabla 3** Principales importadores de prendas de vestir 2007
- Tabla 4** Industria del Vestido (empresas y empleos) 2000-2009
- Tabla 5** Comportamiento de la Industria del vestido 2009
- Tabla 6** Hidalgo: estructura económica por sector de actividad 2008
- Tabla 7** Hidalgo: estructura económica del sector manufacturero 2008
- Tabla 8** Fabricación de prendas de vestir. Valor productos elaborados 2005-2009
- Tabla 9** Fabricación de prendas de vestir. Personal ocupado 2005-2009
- Tabla 10** Comercio Exterior de la industria del Vestido en Hidalgo 2009
- Tabla 11** Clasificación de las empresas en México
- Tabla 12** Doing Business 2011, comercio transfronterizo

GRÁFICOS

- Gráfico 1** Exportaciones mundiales de Manufacturas 2007
- Gráfico 2** Participación porcentual de la industria del vestido en las exportaciones nacionales 2000-2007
- Gráfico 3** Exportaciones de ropa mexicana 2001-2009
- Gráfico 4** Mercado de ropa de los EE.UU. 2000-2009
- Gráfico 5** Importaciones definitivas de prendas de vestir 2002-2009
- Gráfico 6** Balanza Comercial de la Industria del Vestido 2000-2008
- Gráfico 7** Participación de la Cadena Textil-Vestido-Cuero en el PIB Nacional y Manufacturero 2000-2009
- Gráfico 8** Estructura empresarial de la industria del vestido 2000-2009
- Gráfico 9** Hidalgo: Balanza Comercial 2000-2009
- Gráfico 10** Hidalgo: Principales productos de exportación 2009
- Gráfico 11** Industria del Vestido de Hidalgo. Exportaciones-importaciones 2005-2009
- Gráfico 12** Balanza comercial de la Industria del Vestido de Hidalgo 2005-2009
- Gráfico 13** Empresas IMMEX. Número de empresas por actividad 2009
- Gráfico 14** Hidalgo: Empresas IMMEX. Participación por rama de actividad 2009

Gráfico 15 Empresas IMMEX de la Industria del Vestido. Por ubicación 2009

Gráfico 16 Estructura exportadora nacional 2009

Gráfico 17 Costos Totales Logísticos como porcentaje de las ventas

Gráfico 18 Etapas para la fabricación de prendas de vestir

Gráfico 19 Destino final de los productos

Gráfico 20 Materias primas para productos de exportación

FIGURAS

Figura 1 Ubicación Geográfica del Estado de Hidalgo

Figura 2 Conectividad carretera del Estado de Hidalgo

Figura 3 Ubicación empresas participantes

ESQUEMAS

Esquema 1 Proceso productivo de una empresa de la industria del vestido

Esquema 2 Evolución de la logística

Esquema 3 Actividades logísticas

Esquema 4 Cadena de valor

INTRODUCCIÓN

La disminución de los obstáculos al comercio internacional mediante la suscripción de acuerdos bilaterales y multilaterales entre los países ha permitido que los productos de muchos de estos tengan acceso preferencial a los mercados más importantes.

Actualmente la composición del comercio de mercancías muestra una participación pronunciada de los productos manufacturados, entre los que se encuentran las prendas de vestir. México es y ha sido un participante activo en el comercio de estos productos, ocupando en 2007 el 9no lugar mundial como exportador, y el 11vo lugar como importador (OMC, 2008).

El mercado de exportación que tienen las empresas mexicanas es enorme gracias a que México ha celebrado convenios que han permitido a las empresas exportar sus productos. El más importante es el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN, 1994), tratado que estimuló de manera importante el crecimiento de la industria del vestido en México, siendo en 2009 el principal destino de las exportaciones de prendas de vestir mexicanas en un 97%.

Pese a la disminución que ha tenido la participación de las exportaciones mexicanas de prendas de vestir en el mercado estadounidense ésta aún muestra una balanza superavitaria y una importante participación en el PIB nacional y manufacturero, así como en el número de empresas y empleos existentes.

La industria nacional del vestido se encuentra constituida en su mayoría, por micro, pequeñas y medianas empresas (CNIV, 2009), las cuales se encuentra ubicadas particularmente en el centro del país. En el Estado de Hidalgo se ubican el 3% del total de las empresas pertenecientes a la industria y se generan el 4% de los empleos. Dentro estas empresas encontramos aquellas con un proceso productivo completo que incluye diseño, producción y comercialización de prendas de vestir; o aquellas que solo llevan a cabo parte del proceso, como la producción.

Las Mpymes de la industria del vestido hidalguense han evolucionando de un carácter nacional a uno internacional. Participan en el comercio internacional por medio del envío legal de mercancías y el uso del programa IMMEX que les permite importar temporalmente bienes para elaborar prendas de vestir de exportación, participando con un 12% en las exportaciones estatales (SEDECO HGO, 2010).

Por tanto uno de los pilares más importantes de la economía hidalguense lo constituye las Mpymes exportadoras de la industria del vestido, debido a que por un lado, tienen una importante participación en la generación de empleos y por otro, la exportación es una actividad económica que implica una demanda para la producción doméstica de bienes y servicios e incrementa los ingresos de la economía en general y de los exportadores.

Sin embargo su participación en el comercio internacional está condicionada por varios factores tanto externos como internos. Requieren que el país cuente con infraestructura que apoye el intercambio de bienes, que exista facilitación comercial que propicie la movilidad de mercancías, que exista seguridad que garantice la llegada al cliente final y un buen manejo de la logística con la finalidad de aumentar sus ganancias.

En particular la logística tiene uno de los costos más elevados en el mundo de los negocios lo cual la convierte en una pieza vital para el éxito de las actividades empresario-comerciales.

Las actividades que comprende la logística son: servicio al cliente, transporte, gestión de inventarios y procesamiento de pedidos; almacenamiento, manejo de mercancías, compras, empaque, gestión de la información y tratamiento de la información (Agenda de Competitividad Logística, 2008-2012). En esencia, comprende un conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información dentro de las empresas, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades del cliente. Más aún la logística permite que una empresa sea racional y eficiente en el uso de sus recursos y que tome las ventajas competitivas que le brinda su entorno.

JUSTIFICACIÓN

En México las micro, pequeñas y medianas empresas (Mpymes) representan un alto porcentaje de las empresas totales, generan la mayor parte de los empleos actuales, y son parte medular del crecimiento económico nacional.

Hoy en día con el proceso de apertura comercial se han generado nuevas oportunidades de negocio para este tipo de empresas. Ante esta situación la Mpymes deben buscar nuevas estrategias que les permitan ingresar y permanecer en el mercado mundial.

Como parte de este proceso de búsqueda las empresas pueden evaluar sus actividades logísticas. Ya que la logística hace más eficaz a una empresa, a través de identificar los requerimientos del mercado y sus capacidades internas, permitiéndole alcanzar un adecuado balance para participar en un mercado. Lamentablemente en México las empresas no cuentan con la suficiente información en materia logística. Menos aún existe un desarrollo de esta disciplina específicamente para las Mpymes.

Por tanto, tomando como base la importancia de las Mpymes, los beneficios que se obtienen de la logística y la falta de información sobre la logística aplicada en las Mpymes, esta investigación pretende aportar evidencia empírica sobre la manera en que llevan a cabo sus actividades logísticas clave y de soporte las Mpymes exportadoras de la industria del vestido del Estado de Hidalgo, que sirva de punto de apoyo para hacer propuestas que las ayuden a mejorar sus prácticas actuales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad, la mayoría de los países basan su desarrollo en la actividad económica que lleva a cabo la micro, pequeña y mediana empresa puesto que genera una gran cantidad de empleos, produce una gran variedad de bienes y servicios y contribuye en las exportaciones de las naciones.

Las condiciones en que estas empresas compiten en cualquier parte del mundo han cambiado, teniendo que enfrentarse a una mayor competencia y a una serie de problemas que van desde la seguridad, infraestructura, servicios de transporte hasta el manejo de su logística. De igual manera ha dado a las empresas visionarias la oportunidad de crecer en sus mercados y consolidarse en otros.

En particular la situación que viven las micro, pequeñas y medianas empresas (Mpymes) pertenecientes a la industria del vestido del Estado de Hidalgo y en general de México no es alentadora. Los retos y dificultades a los que están expuestos son muy variados como la elevada competencia que existe en el mercado internacional que amenaza su permanencia, la disminución del número de empresas y por consiguiente la disminución de empleos, el aumento de las importaciones y la disminución de las exportaciones.

Por tanto la búsqueda de nuevas estrategias que les permitan seguir participando en los mercados internacionales se torna sobresaliente. La manera de ejecutar las actividades logísticas pueden ayudar al logro de este objetivo, por ello es importante saber **¿De qué manera llevan a cabo las actividades logísticas las Mpymes exportadoras de la industria del vestido del estado de Hidalgo?**

HIPOTESIS

Las Mpymes exportadoras de la Industria del Vestido del Estado de Hidalgo llevan a cabo sus actividades logísticas de manera desintegrada, lo que les impide implementar acciones en materia logística que les permita mejorar su desempeño en el mercado internacional.

OBJETIVOS

General

Estudiar la manera en que llevan a cabo las actividades logísticas clave y de soporte las Mpymes exportadoras pertenecientes a la industria del vestido, ubicadas en el Estado de Hidalgo y dar recomendaciones que ayuden a mejorar sus prácticas logísticas actuales.

Específicos

- Establecer consideraciones generales sobre la situación del comercio internacional de la industria del vestido en el periodo 2000-2007.
- Describir la importancia que tiene la industria del vestido en la economía mexicana.
- Presentar una descripción general del Estado de Hidalgo y su actividad económica.
- Especificar la importancia de la industria del vestido en el comercio internacional del Estado de Hidalgo y las actividades que comprende.
- Señalar las actividades que condicionan el desempeño de las Mpymes exportadoras.
- Conocer la importancia de la logística para las empresas, así como la relación que guarda con su estrategia competitiva.
- Determinar cuáles son las actividades logísticas clave y de soporte que conforman la logística.
- Indicar que prácticas logísticas llevan a cabo las Mpymes exportadoras perteneciente a la industria del vestido en el Estado de Hidalgo.
- Dar recomendaciones para la mejora de las prácticas logísticas de las Mpymes exportadoras tomando como base las actividades clave y de soporte.

METODOLOGIA

Tipo de investigación

Este estudio se puede definir como descriptivo ya que busca especificar las actividades logísticas que llevan a cabo las Mpymes exportadoras.

Para ello se va llevó a cabo una investigación no experimental, sin la manipulación deliberada de las variables, mediante la observación del fenómeno para su análisis.

Diseño de investigación

El diseño es transversal descriptivo, los datos se recopilan en un momento único, para indagar los niveles de las variables.

Población o universo

La población comprende a las Mpymes exportadoras ubicadas en el Estado de Hidalgo, pertenecientes a la Industria del Vestido y afiliadas a la CNIV (Cámara Nacional de la Industria del Vestido).

En base a los datos proporcionados por CNIVHgo se cuenta con un total de 46 empresas afiliadas que pertenecen esta industria.

Para efectos de la muestra se eliminaron a las grandes empresas, dejándose exclusivamente las micro, pequeñas y medianas empresas. De este total, se aplico otro criterio de selección, el de ser exportadoras quedando como unidad de análisis 4 empresas, a las que se les aplico un cuestionario.

Diseño de muestreo

El diseño o método de muestreo que se utiliza es el muestreo no probabilístico. En su modalidad de muestreo de juicio, ya que se seleccionaron los elementos de la población con base en el juicio del investigador.

Instrumentos de recolección de información

Se elaboró un cuestionario directo estructurado que incluyo los siguientes temas: datos generales de la empresa, comercio internacional, logística y observaciones generales.

RESUMEN CAPITULAR

Capítulo 1. Industria exportadora del vestido

En este capítulo comenzamos por establecer algunas consideraciones generales sobre la industria exportadora del vestido. En la primera parte se muestra el comportamiento del comercio mundial. Se resalta el comercio de la industria del vestido, mostrando cuáles son los principales mercados y los países que los abastecen y se mencionan los Acuerdos que han regido a esta industria.

En la segunda parte se presenta la industria del vestido a nivel nacional. Se hace referencia a su comercio exterior, en donde se detalla el comportamiento tanto de las importaciones como de las exportaciones, para finalizar con la Balanza comercial de la industria.

En la tercera parte se aborda la importancia de la Industria del vestido en la economía mexicana, su participación tanto en el PIB nacional como manufacturero. Se detalla el número de empresas y empleos generados, así como el tipo de empresas por tamaño y actividad. El objetivo de este capítulo es exponer la situación del comercio internacional de la industria del vestido.

Capítulo 2. Industria del Vestido en Hidalgo

Este capítulo está dividido en dos grandes apartados. En el primero se analiza al Estado de Hidalgo desde su ubicación geográfica, regiones, clima, infraestructura física, y población hasta llegar a su estructura económica donde se hace énfasis en la Industria manufacturera.

En el segundo apartado se analiza el comercio internacional del Estado de Hidalgo, poniendo énfasis en el saldo de su Balanza Comercial y en los productos exportados, para luego enfocarse en la industria exportadora del vestido, donde se detallan las actividades que desarrolla. Finalmente se habla sobre las empresas IMMEX que son las más representativas en esta industria con orientación exportadora. El objetivo de este capítulo es exponer un panorama general de la Industria del Vestido en el Estado de Hidalgo.

Capítulo 3. Mpymes exportadoras

El objetivo de este capítulo es el dar a conocer un panorama general de los problemas que merman el desempeño de una Mpyme exportadora.

La primera parte del capítulo está dedicado a las Mpymes exportadoras. Para definir las se comienza con los conceptos de empresa y exportación, para crear un entendimiento de lo que son y que representan.

Posteriormente se pone atención especial en las actividades que condicionan el desempeño de las Mpymes exportadoras como la infraestructura y los servicios de transporte, la seguridad, la facilitación comercial y la logística.

Capítulo 4. Logística

El capítulo 4 pretende dar una visión general de la Logística. Para esto el capítulo se ha dividido en once partes. En primer lugar se esboza el concepto de logística, con el objetivo de clarificar su significado y establecer el marco común de entendimiento para el resto del capítulo. La segunda parte da cuenta de su evolución. En la tercera se plantea la importancia de la logística. La cuarta parte trata del costo logístico mientras en la quinta se da una explicación de la importancia de realizar un análisis de costo-beneficio. La sexta parte trata de las actividades logísticas clave y de soporte siendo ellas fundamentales para el éxito de las operaciones de toda la empresa. Mientras que la séptima parte trata del sistema logístico, para continuar con las tendencias de la logística en la octava parte. En la novena parte se muestra cómo podemos aprovechar la función logística como fuente de ventaja competitiva, luego se da un pequeño resumen de lo que implica la cadena de valor. Y finalmente se examina el papel de la logística en la estrategia empresarial.

Capítulo 5. Resultados del trabajo de campo

En este capítulo final se detalla los resultados del trabajo de campo, el cual pretende dar una visión general de las actividades logísticas que lleva a cabo las Mpymes exportadoras de la Industria del vestido en el Estado de Hidalgo.

CAPITULO 1. INDUSTRIA EXPORTADORA DEL VESTIDO

1.1 Comercio Mundial de la Industria del Vestido

Desde siempre el hombre ha intercambiado lo que le sobra por lo que necesita ya sean productos o servicios. El intercambio comercial ha permitido la satisfacción de necesidades, y hace que cada persona o país venda lo que sabe hacer mejor, al mejor precio, a cambio de recibir una compensación.

En consecuencia durante muchos años, los gobiernos de la mayor parte de los países han abierto cada vez más sus economías al comercio internacional. Lo cual han hecho a través del sistema multilateral de comercio, mediante su adhesión a la Organización Mundial de Comercio (OMC); a través de la intensificación de la cooperación regional, suscribiendo Tratados de Libre Comercio (TLC); o en el marco de programas internos de reforma, mediante su Política Comercial¹.

Debido a esta mayor apertura de las economías –expresadas principalmente en la reducción de aranceles²- y a que ningún país puede producir todo lo que necesita y todos necesitan vender lo que producen, entre 2000 y 2007, el volumen del comercio internacional³ ha crecido sensiblemente. En el año 2000 se registró un volumen de comercio por \$6,186 miles de millones de dólares, en tanto en 2007 este ascendía a \$13,287 miles de millones de dólares (Organización Mundial de Comercio, 2008).

Esta apertura y crecimiento del intercambio comercial también ha llevado a la interdependencia y a que la composición del comercio mundial de mercancías muestre una participación pronunciada de productos manufacturados y una

¹ La política comercial es la serie de instrumentos o medidas que utilizan los gobiernos para favorecer o limitar el intercambio de bienes o servicios de su país con otro o con otros.

² Los impuestos aplicados a las importaciones de mercancías se denominan aranceles. Los aranceles proporcionan a las mercancías producidas en el país una ventaja en materia de precios con respecto a las mercancías similares importadas, y constituyen una fuente de ingresos para los gobiernos.

³ El Comercio Internacional se mide a través de las exportaciones e importaciones de productos y servicios. Las exportaciones se representan con el valor de las mercancías producidas en un país y que se venden en el exterior, mientras que las importaciones se representan con el valor de las mercancías que se adquieren de otros países.

participación escasa tanto de productos agropecuarios como de combustibles y productos de las industrias extractivas.

Tabla 1 Exportaciones mundiales de mercancías 2007		
Grupos de productos	Miles de millones de dolares	Porcentaje
Productos Agrícolas	1128	8.3
Combustibles y productos de las industrias extractivas	2659	19.5
Manufacturas	9500	69.8

Fuente: Elaboración propia con datos de la OMC

La tabla 1 muestra la composición de las exportaciones mundiales de mercancías por grupos de productos en 2007. Dominando con el 69.8% las exportaciones de productos manufacturados, las cuales ascienden a 9,500 miles de millones de dólares, seguidas por los combustibles y productos de las industrias extractivas con un 19.5% y finalmente por los productos agropecuarios con un 8.3%.

Entre los productos pertenecientes al grupo de manufacturas encontramos: equipo para oficina y telecomunicaciones, productos químicos, productos de la industria del automóvil, hierro y acero, prendas de vestir, textiles, entre otros. El gráfico 1 muestra la participación porcentual de cada uno de ellos.



Fuente: Elaboración propia con datos de la OMC

Como observamos, los productos químicos participan con un 16% al igual que el equipo para oficina y telecomunicaciones, seguidos por los productos de la industria del automóvil con el 12% y los productos de hierro y acero con el 5%.

Las prendas de vestir por su parte participan con un 4% que equivale a 345 mil millones de dólares y según lo referido por la OMC, en 2007, el valor de las exportaciones mundiales de prendas de vestir aumentó un 7% (excluyendo al principal exportador, China quien aumentó un 21%). Sin embargo, la proporción de las prendas de vestir en el total de las exportaciones de mercancías ha disminuido progresivamente del 3.2% en 2000 al 2.5% en 2007.

La siguiente tabla muestra el valor de las exportaciones por país y su participación porcentual en las exportaciones mundiales de prendas de vestir en 2007.

Tabla 2 Principales exportadores de prendas de vestir 2007			
<i>(miles de millones de dolares y porcentajes)</i>	Valor	Parte en las exportaciones mundiales	
	2007	2000	2007
1 China a	115.2	18.2	33.4
2 Unión Europea (27)	103.4	28.4	29.9
3 Hong Kong, China	28.8	12.2	8.3
4 Turquía b	14.0	3.3	4.1
5 Bangladesh b	10.1	2.6	2.9
6 India	9.7	3.0	2.8
7 Viet Nam b	7.2	0.9	2.1
8 Indonesia	5.9	2.4	1.7
9 México a	5.1	4.4	1.5
10 Estados Unidos	4.3	4.4	1.2
11 Tailandia	4.1	1.9	1.2
12 Pakistán	3.8	1.1	1.1
13 Marruecos a	3.6	1.2	1.0
14 Tunes	3.6	1.1	1.0
15 Sri Lanka b	3.3	1.4	1.0
Total	322.1	86.5	93.2
Notas: a Incluye importantes exportaciones de las zonas de elaboración, b Incluye estimaciones de la Secretaría			

Fuente: Elaboración propia con datos de la OMC

Entre los principales países exportadores se encuentra China, la Unión Europea, Hong Kong, Turquía, Bangladesh, India, Vietnam, Indonesia, México, entre otros. China, sin embargo, se ubica como el país dominante en la exportación de prendas de vestir al pasar de 18.2% en 2000 a una participación equivalente a una tercera parte en 2007 correspondiente a 115 mil millones de dólares, seguida muy de cerca por la UE con el 29.9% de participación.

Asimismo entre 2000 y 2007, disminuyeron las exportaciones de prendas de vestir de los Estados Unidos, México e Indonesia. En cambio, otros países prosperaron con sus exportaciones, entre ellos Viet Nam, Turquía y Bangladesh.

De acuerdo con la Organización Mundial de Comercio, en 2007, las importaciones de prendas de vestir se concentran tanto en la Unión Europea como en los Estados Unidos. De 2000 a 2007 la UE paso de un 39.7% de participación a un 45.5%, mientras EUA paso de 32.1% a un 23.7%.

Tabla 3 Principales importadores de prendas de vestir 2007				
<i>(miles de millones de dolares y porcentajes)</i>		Valor	Parte en las importaciones mundiales	
		2007	2000	2007
1	Unión Europea (27)	162.8	39.7	45.5
2	Estados Unidos	84.9	32.1	23.7
3	Japón	24	9.4	6.7
4	Hong Kong, China	19.1	7.6	5.4
5	Rusia, Federación de b,c	14.5	1.3	4.1
6	Canada c	7.6	1.8	2.1
7	Suiza	5.2	1.5	1.4
8	Emiratos Arabes Unidos b	5.0	0.4	1.4
9	Corea, República de	4.3	0.6	1.2
10	Australia c	3.7	0.9	1.0
11	México a,c	2.5	1.7	0.7
12	Singapur	2.4	0.9	0.7
13	Noruega	2.3	0.6	0.6
14	China a	2.0	0.6	0.6
15	Arabia Saudita	1.9	0.4	0.5
Total		342.2	99.5	95.6
Notas: a Incluye importantes importaciones de las zonas de elaboración, b Incluye estimaciones de la Secretaría, c Importaciones f.o.b				

Fuente: Elaboración propia con datos de la OMC

Como podemos observar en las tablas anteriores el comercio internacional de prendas de vestir muestra que la apertura de los mercados (principalmente el de Estados Unidos y la Unión Europea) dio la oportunidad a muchos países de iniciarse y/o seguir evolucionando como productores-proveedores importantes, China es sin duda el país que más ha logrado al poseer el primer lugar en mercado mundial.

1.2.1 Acuerdos

Por más de tres décadas, el comercio internacional de prendas de vestir fue regulado por una serie de acuerdos, el más importante de éstos fue el Acuerdo Multifibras (AMF), suscrito en 1974 y renovado varias veces hasta que fue reemplazado en 1995 por el Acuerdo sobre los Textiles y el Vestido (ATV) (Textiles: vuelta al sistema central, 2010).

El AMF preveía la aplicación selectiva de restricciones cuantitativas cuando un brusco aumento de las importaciones de un determinado producto causara, o amenazara causar, un perjuicio grave a la rama de producción del país importador.

Mientras que el ATV tuvo como objetivo integrar plenamente el comercio de prendas de vestir, estableciendo cuatro etapas para la eliminación de las cuotas que existían sobre las importaciones de prendas de vestir, de tal forma que dichas cuotas dejaran de existir totalmente el 1º de enero de 2005.

Tras el vencimiento del ATV, la industria del vestido se rige por los principios de la OMC⁴ (Mashayekhi, 2008), la cual fue creada el 1ro de enero de 1995 con el fin de sustituir al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y hacerse cargo de las normas generales de comercio entre las naciones. Los países adherentes a este organismo buscan consolidar un sistema multilateral de libre comercio que les permita participar en un comercio de bienes más justo y equitativo, eliminando restricciones, arancelarias y no arancelarias.

Estos no han sido los únicos acuerdos celebrados ya que también existen tratados de libre comercio entre países que incluyen el intercambio de bienes de esta industria. Mediante la firma de TLC's se fomenta el intercambio de prendas de vestir principalmente mediante la reducción de barreras arancelarias.

⁴ Los principios clave son: 1) Nación más favorecida (NMF): igual trato para todos los demás, 2) Trato nacional: igual trato para nacionales y extranjeros, 3) Comercio más libre: de manera gradual mediante negociaciones, 4) Previsibilidad: mediante la consolidación y transparencia, 5) Fomento de una competencia leal y 6) Promoción para el desarrollo y la reforma económica.

Por tanto la disminución de los obstáculos al comercio de prendas de vestir mediante la suscripción de acuerdos bilaterales y multilaterales entre los países han permitido que las prendas de vestir de muchos países tengan acceso preferencial a los mercados más importantes, ya que su objetivo es el de facilitar la libre circulación de bienes entre las partes, y en ocasiones establecen sistemas de protección frente a terceros.

1.2 Comercio internacional de la Industria del Vestido de México

Después de ser una economía cerrada por muchos años, México inicio una profunda transformación cuando ingreso al GATT en 1986. Durante los años setenta y ochenta, las exportaciones mexicanas se concentraron principalmente en la industria petrolera, sin embargo, como resultado de la apertura del mercado la industria manufacturera pronto se convirtió en el principal exportador (Subsecretaría de Industria y Comercio, 2010).

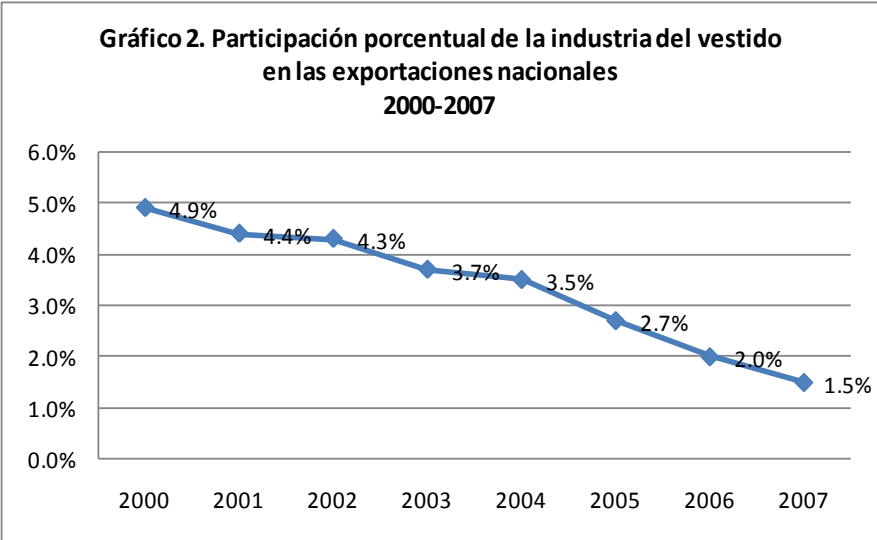
De hecho el impulso exportador está basado en el dinamismo de las exportaciones manufactureras, lo cual significa un cambio para México, cuyas principales exportaciones habían sido tradicionalmente bienes primarios (Hernández, 2009).

Dentro de la industria manufacturera encontramos a la industria del vestido. Como vimos en el apartado anterior México es y ha sido un participante activo en el comercio internacional de prendas de vestir, ocupando en 2007 el 9no lugar a nivel mundial como exportador, con una participación equivalente al 1.5%, y el 11vo lugar en importaciones equivalente al 0.7% del total mundial.

1.2.1 Exportación

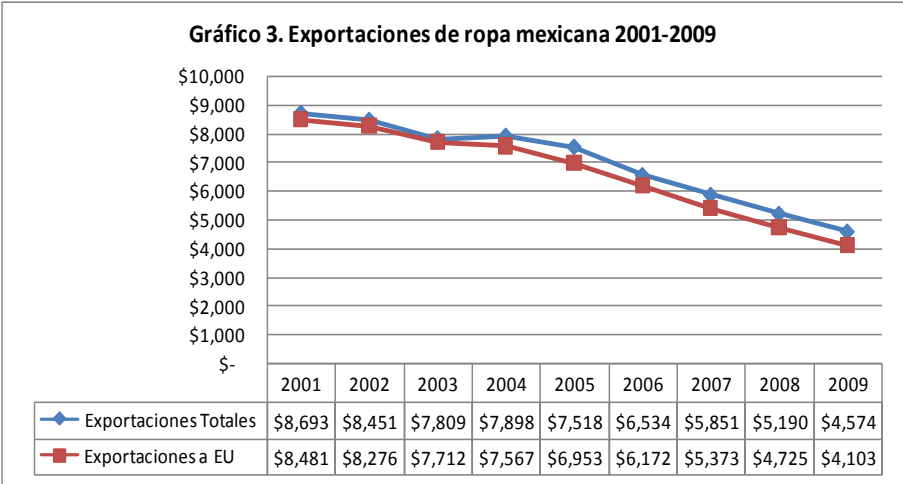
La industria del vestido de México ha tenido una participación decreciente en el comercio mundial de prendas de vestir, en 2000 participó con el 4.4% de las exportaciones, para 2007 solo lo hacía con el 1.5%; misma tendencia presenta en su

participación en las exportaciones nacionales⁵, en 2000 participó con el 4.9% para 2007 solo lo hacía en un 1.5% como muestra el gráfico siguiente:



Fuente: ITAM con datos de INEGI

Reflejo de la tendencia anterior se presenta el gráfico siguiente donde se muestran las exportaciones mexicanas de prendas de vestir de 2001 a 2009, las cuales han disminuido al pasar de 9,219 millones de dólares a 4,574 millones de dólares. Teniendo como principal destino los Estados Unidos, por lo que el comercio internacional del vestido de México consiste esencialmente en un comercio bilateral con este país.



Fuente: Elaboracion propia con cifras de la CNIV

⁵ En nuestro país la estadística del Comercio Exterior se integra con base en los registros administrativos (Pedimentos Aduanales) de las operaciones de entrada y/o salida de mercancías realizadas en cada una de las aduanas del territorio nacional; estas cifras son revisadas para su posterior difusión por el Grupo de Trabajo de Comercio Exterior, integrado por el Banco de México; Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT); la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

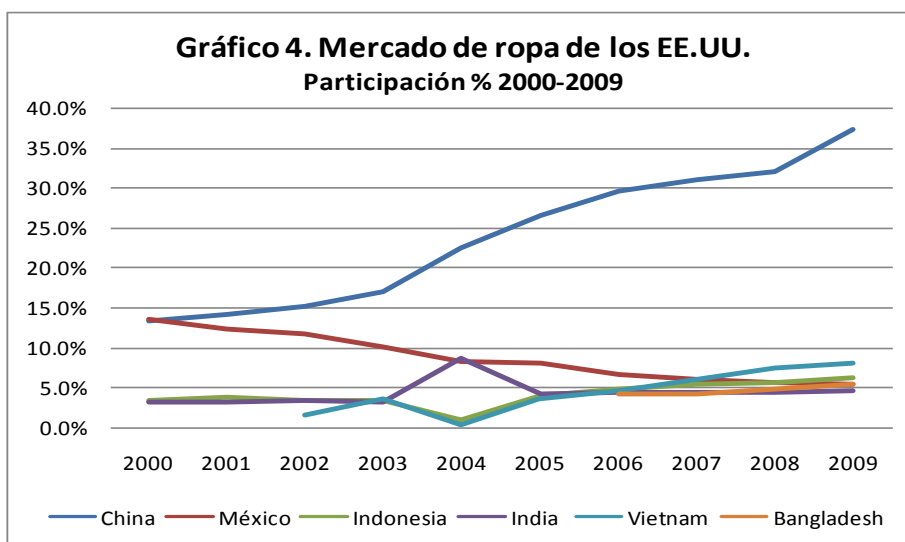
La principal causa de esta dependencia es el TLCAN, tratado de libre comercio suscrito por México, Canadá y Estados Unidos en 1994, que estimuló de manera importante el crecimiento de la cadena fibras-textil-confección de México como resultado de las preferencias de acceso al mercado estadounidense.

La regulación del comercio del vestido bajo el TLCAN quedó contemplada en el Anexo 300B del Título III de dicho tratado (Organización de los Estados Americanos, 2010). Para todos los productos del vestido calificados como “originarios”, se acordó la eliminación inmediata de cuotas y un proceso de desgravación arancelaria en un plazo máximo de 10 años. La regla de origen básica acordada para la clasificación de productos del vestido fue la de “hilo en adelante”. Esto significaba que el hilo utilizado en la confección de telas, las cuales se utilizarían posteriormente en la producción de prendas de vestir y otros artículos textiles, deberían ser originarios de los países firmantes del tratado.

Además de las preferencias otorgadas por el TLCAN, la proximidad del mercado laboral con un costo inferior y/o calidad, también adquirió una importancia significativa ante la necesidad de respuesta rápida, fortaleciendo las redes de producción y el comercio intrarregional de esta industria. Ubicando a nuestro país durante el periodo de 1997 a 2000 como proveedor número uno de prendas de vestir a EUA. Sin embargo, de 2001 a la fecha la industria mexicana del vestido se enfrenta a un periodo de crisis causado principalmente por el incremento de la competencia internacional, el ingreso de China a la OMC y las preferencias otorgadas por EUA a otros países proveedores que compiten con bajos costos y soluciones integrales a los clientes (Musik, 2008).

En términos porcentuales la industria mexicana del vestido depende en más de un 90% del mercado estadounidense, al ser el principal destino de las exportaciones mexicanas de prendas de vestir; por tal motivo es importante conocer quiénes son sus competidores en ese mercado.

El siguiente gráfico muestra la participación porcentual de los principales países proveedores de prendas de vestir al mercado estadounidense en el periodo comprendido de 2000 a 2008:



Fuente: Elaboración propia con cifras de la CNIV

El gráfico anterior muestra la tendencia de crecimiento en la participación de China y el decremento en la de México, también muestra los países que han incrementado su participación en el mercado estadounidense como Vietnam, Indonesia, Bangladesh e India.

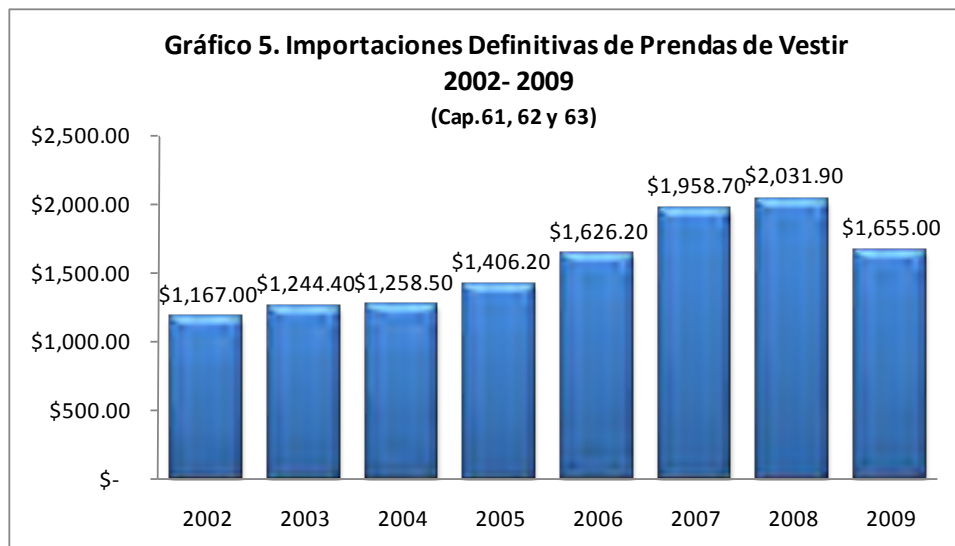
Como se menciona en 2000 México ocupó el primer lugar como proveedor de prendas de vestir a EU, sin embargo al correr de los años ha disminuido su participación ocupando en 2009 el quinto lugar con una participación de \$3,391 mdd, muy lejos de China quien ocupó el primer sitio con una participación de \$23,503 mdd, seguido por Vietnam con \$5,068 mdd, Indonesia con \$3,410 mdd y Bangladesh con \$3,410 mdd.

De las exportaciones mexicanas de prendas de vestir en 2009 a Estados Unidos, de acuerdo con la OTEXA (Office of Textiles and Apparel), las prendas de algodón constituyeron el principal envío con una participación de 67% (\$2,273 mdd), seguido por fibras artificiales y sintéticas (FAS) con un 27% (\$916 mdd) y lana con un 6% (\$193 mdd). De estos productos se destacaron los pertenecientes a las Fracciones Arancelarias⁶ 6203.42.99 (pantalones largos y shorts p H/N, de algodón, los demás), 6109.10.01 (“T-shirts” y camisetas de algodón), 6204.62.01 (pantalones y pantalones cortos p M/N, de algodón) y la 6307.90.99 (los demás artículos confeccionados, los demás).

⁶ La FA es un código numérico, en México se compone de 8 dígitos, que permite clasificar y distinguir las mercancías para efectos del cumplimiento de las restricciones y regulaciones no arancelarias.

- *Importación*

Como lo muestra el gráfico siguiente, en el periodo 2002-2008, el valor de las importaciones definitivas de prendas de vestir aumentó año con año pasando de \$1,167 millones de dólares en 2002 a 2,031.9 millones de dólares en 2008.⁷



Fuente: CNIV, con cifras de la AGA

Sin embargo este aumento no ha sido tan significativo ya que la participación de México en las importaciones mundiales de prendas de vestir ha disminuido.

De acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria del Vestido (Cruz C. , Situación Actual de la Industria del Vestido en México, 2010) China es el principal proveedor de prendas de vestir en el mercado nacional tanto en valor como volumen, seguido por la India, Estados Unidos, Turquía, Indonesia, Vietnam, Colombia, Portugal, Tailandia, Bangladesh, entre otros.

Por otra parte la Administración General de Aduanas (AGA) registró que entre los principales productos importados se encuentran los pertenecientes a las Fracciones Arancelarias (FA): 6203.42.99 (pantalones largos y shorts p H/N, de algodón, los

⁷ Cifras con datos de la Administración General de Aduanas (AGA) y que incluyen los capítulos 61, 62 y 63. El capítulo 61 del Sistema Armonizado de designación de Mercancías (SA) corresponde a las prendas y complementos (accesorios) de vestir, de punto; el 62 prendas y complementos (accesorios) de vestir, excepto los de punto y el 63 a los demás artículos textiles confeccionados.

demás), 6204.62.01 (pantalones y pantalones cortos p M/N), 6109.10.01 (“T-shirts” y camisetas de algodón) y 6205.20.99 (camisas para H/N de algodón, los demás).

1.2.3 Balanza comercial

Pese a la contracción en la demanda extranjera que se experimenta, la industria del vestido es uno de los pocos sectores exportadores del país que presentan una balanza comercial Superavitaria⁸, en 2009 el superávit comercial fue de cerca de \$3,000 mdd (Cámara Nacional de la Industria del Vestido, 2009).



Fuente: Enrique Dussel Peters, con base en WTA

En el gráfico anterior se presenta el saldo de la balanza comercial de la industria del Vestido en el periodo de 2000 a 2008, mostrando que a pesar de ir en desenso aún continua mostrando superavit.

1.3 Importancia de la industria del vestido en la economía mexicana

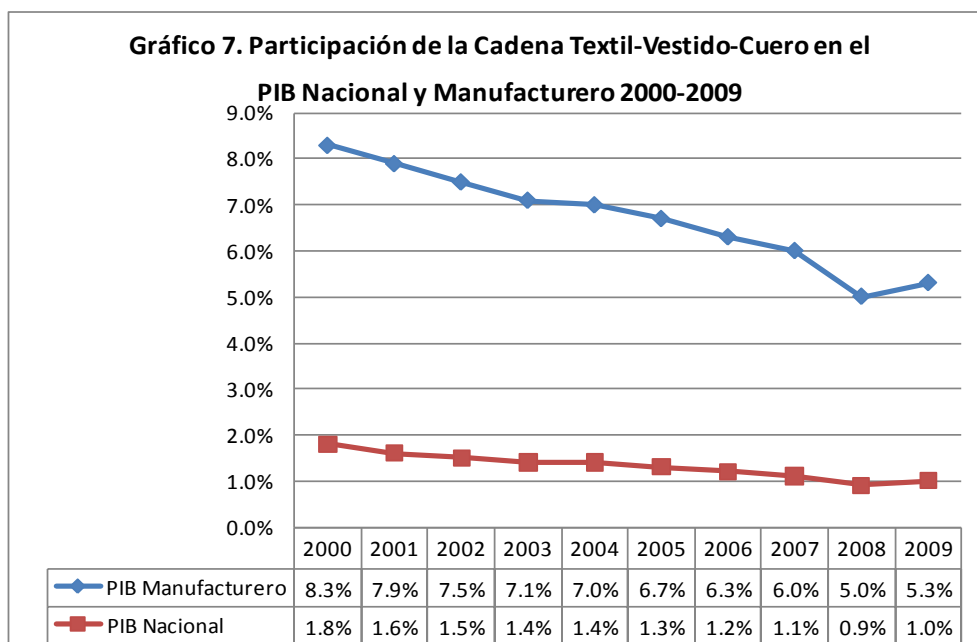
Como se mencionó anteriormente la industria del vestido ha tenido una participación importante pero decreciente en las exportaciones tanto nacionales como mundiales, sin embargo sigue siendo representativa en varios rubros⁹.

⁸ La Balanza Comercial es el registro del valor de los productos que se exportan respecto de los que se importan durante un período. El saldo es positivo o superavitario cuando el valor de las importaciones es menor al de las exportaciones y negativo o deficitario cuando el valor de las importaciones sea mayor al de las exportaciones.

⁹ Cabe señalar que las cifras corresponden solo a las empresas formales de la industria, mismas que procuran cumplir con los requerimientos fiscales, legales y sociales

1.3.1 Participación en el PIB

La cadena Textil-Vestido-Cuero¹⁰ a la que pertenece la Industria del vestido ha tenido una participación importante pero decreciente en el periodo 2000-2009 tanto en el PIB Nacional como en el Manufacturero, como se muestra en el gráfico siguiente.



Fuente: CNIV, con datos del INEGI

Pese lo anterior, en el año 2009 la cadena Textil-Vestido-Cuero se ubicó como la 6ª actividad económica perteneciente a este sector por su contribución de 5.3% al PIB Manufacturero. En ese mismo año, la producción de prendas de vestir con un 2.6% de participación se siguió consolidando como el eslabón más fuerte de la cadena, en base a datos del INEGI.

1.3.2 Empresas y empleos

En términos de empleos y empresas en 2000 se reportaba la existencia de 14,049 empresas que empleaban a 671,599 personas, mientras que en 2009 la Cámara

¹⁰ Cadena que conjunta cuatro subsectores del Sistema de Clasificación Industrial de América de Norte (SCIAN). 313: Fabricación de insumos textiles y acabado de textiles; 314: Fabricación de productos textiles; 315: Fabricación de prendas de vestir; 316: Curtido y acabado de cuero y piel y fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos.

Nacional de la Industria Textil con cifras del IMSS reportó la existencia de 9,548 empresas y 296,378 empleos.

Año	Empresas	Empleos
2000	14,049	671,599
2001	13,358	522,726
2002	12,803	538,441
2003	11,978	478,505
2004	11,478	461,385
2005	11,017	417,810
2006	10,684	391,928
2007	10,395	355,207
2008	9,979	314,343
2009	9,312	289,351

Fuente: CANAINTEX con datos del IMSS

A pesar de lo anterior en 2009 el empleo generado por la industria del vestido constituyó el 8% del total de empleos generados en la industria manufacturera y el 2% de empleo nacional. En ese mismo año la industria se caracterizó por ser la principal industria empleadora de mano de obra femenina en el sector manufacturero, con cerca del 70% de participación y por representar el 10% de la Planta Industrial Manufacturera a nivel nacional.

En la siguiente tabla se detalla la ubicación de las empresas pertenecientes a esta industria y los empleos generados por entidad en 2009:

EMPRESAS (9,312)		EMPLEOS (289,351)	
Entidad	Participación (%)	Entidad	Participación (%)
1. Distrito Federal	18%	1. Distrito Federal	12%
2. Estado de México	13%	2. Estado de México	12%
3. Jalisco	11%	3. Coahuila	10%
4. Puebla	7%	4. Chihuahua	9%
5. Guanajuato	7%	5. Puebla	8%
6. Nuevo León	6%	6. Baja California	6%
7. Hidalgo	3%	7. Aguascalientes	5%
8. Baja California	3%	8. Yucatán	4%
9. Aguascalientes	3%	9. Jalisco	4%
10. Coahuila	3%	10. Durango	4%
11. Veracruz	3%	11. Hidalgo	4%

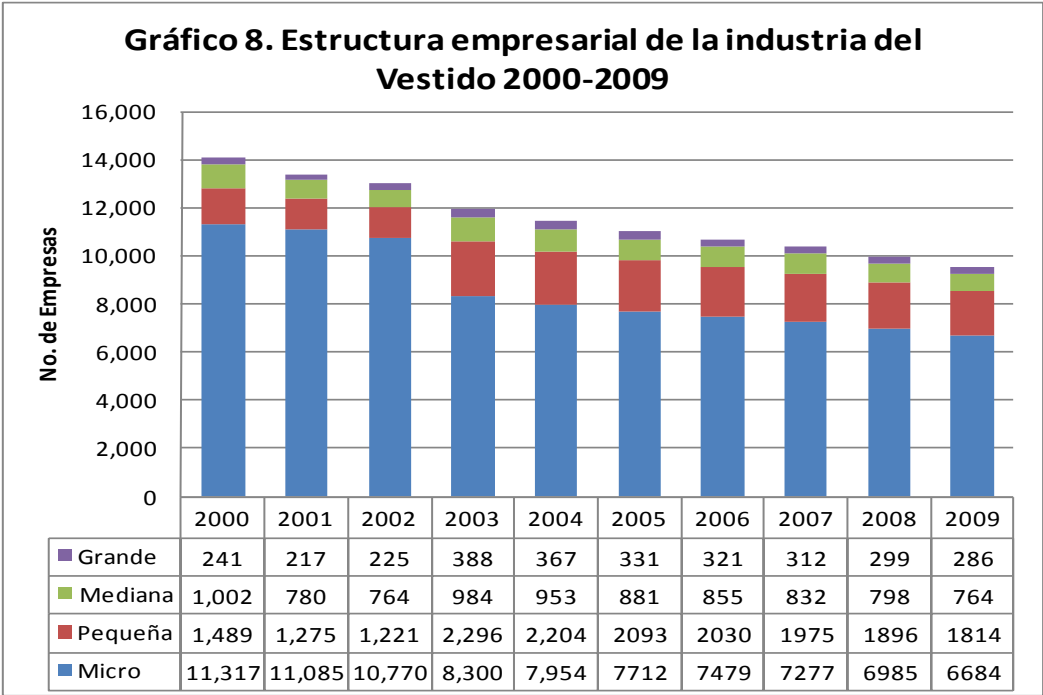
Fuente: Elaboración propia con datos de la CNIV

Del total de empresas existentes el 18% se encuentran ubicadas en el Distrito Federal, 13% en el Estado de México, 11% en Jalisco, el mismo comportamiento muestra los empleos generados, de estos, 12% se encuentran en el Distrito Federal, 12% en el Estado de México y 10% en Coahuila. Otros estados que participan activamente en esta industria son: Puebla, Hidalgo, Aguascalientes y Baja California.

1.3.3 Tipos de empresas

Particularmente, la industria nacional del vestido se encuentra constituida en su mayoría, por micro y pequeñas empresas, lo que manifiesta la importancia que tienen estas empresas dentro de la industria y la atención que el gobierno e instituciones privadas muestran en su permanencia y desarrollo.

En el siguiente gráfico se muestra la constitución de la estructura empresarial de la industria del vestido del periodo comprendido de 2000 a 2009, resaltando que a pesar de la disminución del número total, la constitución no ha cambiado, las micro, pequeñas y medianas empresas (Mpymes) siguen siendo mayoría:



Fuente: CNIV con datos de la SE

Independientemente de su tamaño y ubicación, Musik (2008) menciona que las empresas de la industria del vestido mexicana pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

1. Empresas híbridas: estas realizan maquila de prendas de vestir para diversas empresas y marcas, y producen su propio producto con marca propia, teniendo a su cargo la distribución y comercialización únicamente de su propio producto.
2. Empresas maquiladoras: se dedican únicamente al ensamble de prendas de vestir principalmente para exportación, sin embargo, también llegan a realizar el proceso de maquila para empresas domésticas.
3. Fabricas de fabricantes de productos de marca: este tipo de empresas tiene la tarea principal de confeccionar prendas de vestir bajo los diseños, estándares, especificaciones y procesos establecidos por la casa matriz.
4. Fabricantes domésticos de prendas de vestir: son empresas locales o regionales que producen su propio producto a las que denominamos empresas de marca propia.

Si bien es importante señalar que en los últimos años, al igual que en sus exportaciones y su participación en el PIB, la industria del vestido en México ha sufrido una caída en términos de empleo y empresas; también lo es el indicar que el mercado para la industria del vestido es enorme y siempre se mantendrá vigente gracias a que la vestimenta representa una necesidad básica que requiere ser cubierta; además de ser un mercado que está en constante movimiento, como consecuencia del corto ciclo de vida que tiene el producto y la influencia que tiene la mercadotecnia con respecto al cambio de los patrones en el vestir, por lo que la industria del vestido mexicana tiene una oportunidad muy grande de recuperar su participación en el mercado internacional, y por ende mejorar en todos los aspectos antes señalados.

CAPITULO 2. INDUSTRIA DEL VESTIDO EN EL ESTADO DE HIDALGO

2.1 Estado de Hidalgo

El Estado de Hidalgo se localiza en la zona centro de la República Mexicana, está constituido por 84 municipios con 4,554 localidades; siendo su capital la ciudad de Pachuca de Soto. Cuenta con una extensión territorial de 20,813 km², equivalente al 1.1% del territorio nacional. Colinda al norte con Querétaro, San Luis Potosí y Veracruz; al este con Veracruz y Puebla; al sur con Puebla, Tlaxcala y el Estado de México y al oeste con el Estado de México y Querétaro.



Fuente: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

2.1.1 Regiones geográficas

El estado de Hidalgo posee una gran diversidad geográfica, la cual origina una extensa variedad de flora y fauna. Dentro de su territorio resaltan tres grandes regiones muy diferentes entre ellas: una parte plana y baja al norte, la Huasteca; otra montañosa al centro, la Sierra; una tercera más grande, alta y casi plana al sur, el Altiplano.

A su vez, la Sierra y el Altiplano se dividen en partes más pequeñas, que junto con la Huasteca forman las 10 regiones naturales en que se divide el estado de Hidalgo. Huasteca, Sierra Alta, Sierra Baja, Sierra Gorda, Sierra de Tenango, Valle de Tulancingo, Comarca Minera, Altiplano, Cuenca de México y Valle del Mézquital.

2.1.2 Clima

Climas diversos sobresalen en el estado, el 32% del territorio estatal es semiseco, el 31.7% templado y el 35% restante semicálido, esta variedad de climas y su diversidad biológica proporciona las condiciones propicias para el desarrollo de actividades recreativas y turísticas. Corredores de balnearios de aguas termales y montañas, constituyen los atractivos turísticos más visitados.

2.1.3 Infraestructura física

En infraestructura el estado de Hidalgo posee una red de suministros de insumos básicos como energía y gas natural. En Hidalgo se encuentra una de las refinerías más importantes del país por su capacidad instalada y en materia de electricidad, ocupa el quinto lugar nacional en generación de energía eléctrica. Adicionalmente, dispone de recursos hidráulicos para cubrir las demandas de servicio de agua en los ámbitos habitacional, comercial e industrial. Actualmente en el territorio hidalguense existen 16 zonas destinadas al desarrollo industrial y cuenta con 7 parques industriales¹¹.

En términos de telecomunicaciones, Hidalgo y en particular su capital, Pachuca tiene una amplia red de líneas de fibra óptica para satisfacer todo tipo de demanda en esa materia. No es una coincidencia que el Sistema de respaldo del intercambio de acciones de la Bolsa Mexicana de Valores haya sido instalado en Pachuca, al igual que las oficinas centrales de operación de INFOSEL, uno de los mayores operadores de servicios de Internet en México.

¹¹ Terreno para uso industrial que cuenta con toda la infraestructura urbana necesaria para la operación eficiente de manufacturas o centros de distribución.

Por su cercanía con el mercado del Valle de México y a los puertos marítimos de Veracruz, Tuxpan, Lázaro Cárdenas, Manzanillo y Altamira, Hidalgo es un punto regional de gran importancia que ofrece conectividad carretera y ferroviaria para enlazar a los puertos del Pacífico con el Golfo de México y la frontera norte a través del Super Corredor de Norte América¹² con el sureste; permitiendo un intercambio de mercancías que pasan por su territorio con más de 860 kms de vías férreas y más de 10 mil kms de red carretera estatal, convirtiéndolo en uno de los 10 estados mejor comunicados de México y el quinto lugar en cuanto a red ferroviaria (CARHGO: Regional Cargo Zone of Mexico, 2008).

De la ciudad de México parten las principales rutas que cruzan el estado: las autopistas México-Pachuca y México-Querétaro, entre las más modernas y seguras del país; y las carreteras federales: México-Tampico y México-Tuxpan.

Figura 2. Conectividad carretera de Hidalgo



Fuente: Corporación de fomento de infraestructura industrial Hidalgo

¹² NASCO (North American’s Supercorridor Coalition) es una Organización Civil que opera el primer “Sistema Multimodal de transporte de Carga Internacional” en el mundo. Integra las carreteras interestatales 35 (México–Laredo), 29 (Laredo-Fargo E.U.A) y 94 (Fargo-Winnipeg, Canadá) y las significativas conexiones a las carreteras mencionadas en Estados Unidos, Canadá y México. Para más información visite <http://www.nascocorridor.com/>

Las ventajas de Hidalgo se consolidaran con el proyecto Hidalgo que incluye un aeropuerto y la Plataforma Logística Tizayuca PLATAH, plataforma logística intermodal con una extensión de 600 hectáreas, que facilitará el acceso a uno de los mercados más grandes concentrado en la zona metropolitana del país. Además de optimizar la llegada y salida a las fronteras y puertos comerciales más importantes, potenciando el cruce estratégico del eje carretero para el centro del país conocido como Arco Norte¹³.

Así como con la inversión que está realizando la empresa mexicana corporativo UNNE y la hongkonesa, Hutchinson Port Holdings (HPH) para la construcción de un puerto seco en Tepeji del Rio, el cual contará con una terminal intermodal, otra de fluidos, una de gráneles y una más de automóviles, una zona industrial y un Recinto Fiscalizado Estratégico (Cruz O. , 2010).

2.1.4 Población

El Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2008) lo ubica como la decimo novena entidad en cuanto a población ya que cuenta con 2.4 millones de habitantes, lo que representa el 2.3% del total nacional.

El estado se distingue por una estructura poblacional significativamente joven, el grueso de la población se encuentra entre los 5 y los 19 años y con un relativo equilibrio entre hombres (48.1%) y mujeres (51.9%). La población rural representa el 47.7% del total de la población estatal, mientras que el 52.3% es urbana.

Las localidades ubicadas en el sur del estado se han vuelto concentradoras de población, municipios como Pachuca, Tulancingo, Mineral de la Reforma, Tula e Ixmiquilpan agrupan casi la tercera parte de los habitantes de la entidad.

Del total de la población solo 953,923 personas son económicamente activas, de estas cerca de 912 mil declararon estar ocupadas. Referente al sector económico

¹³ El Arco Norte es una autopista que cruza por los estados de México, Hidalgo, Tlaxcala y Puebla, con una longitud total de 223 Km. Busca evitar cruzar por la Ciudad de México, reduciendo así tiempos de recorrido, así como eliminar que circulen por la capital vehículos pesados.

donde se encuentran existe una alta concentración en el sector servicios con un 52%, seguido por el Industrial con el 24% y el agropecuario con el mismo porcentaje. En cuanto a su nivel educativo, predomina con un 31.6% primaria, seguido con un 47.8% por secundaria y media superior.

2.1.5 Estructura económica

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía a 2008, Hidalgo posee 180,179 millones de pesos de PIB¹⁴ y participa con 1.3% del PIB nacional y 1.6% del PIB manufacturero (INEGI, 2010).

Su producción se divide en actividades económicas, las cuales tienen una diferencia en el desempeño de su PIB. Su estructura productiva (Rodríguez, 2009) se encuentra constituida de la siguiente manera:

1	Agropecuaria, Silvicultura y Pesca	6.0%
2	Minería	1.0%
3	Industria Manufacturera	24.2%
4	Construcción	5.8%
5	Electricidad, Gas y Agua	3.6%
6	Comercio, Restaurantes y Hoteles	11.4%
7	Transporte, Almacenaje y Comunicaciones	8.0%
8	Serv. Financieros, Seguros, Actividades	13.5%
9	Serv. Comunales, Personales y Sociales	26.5%

Fuente: INEGI 2008

Así el sector de actividad con mayor relevancia es el de Servicios comunales, sociales y personales con una participación del 26.5% del total estatal. Por su parte la Industria manufacturera es la segunda de mayor participación con el 24.2%, seguida por Servicios Financieros, Actividades Inmobiliarias y de alquiler con un 13.5% y comercio, restaurantes y hoteles con 11.4%.

¹⁴El Producto Interno Bruto (PIB) es uno de los indicadores más importantes que permiten evaluar el desempeño de la actividad económica de un Estado en su conjunto, ya que mediante este indicador, es posible conocer la suma total del valor monetario de los bienes y servicios producidos en el territorio estatal en un periodo determinado.

Dada la importancia del sector manufacturero para la entidad a continuación se desglosan las industrias que lo conforman:

Tabla 7. Hidalgo: estructura económica del sector manufacturero		
1	Productos Alimenticios, Bebidas y Tabaco	13.4%
2	Textiles, Prendas de Vestir e industria del Cuero	9.9%
3	Industria de la Madera y Productos de Madera	1.1%
4	Papel, Productos de Papel, Imprentas y Editoriales	1.5%
5	Sustancias Químicas, Productos de Caucho y Plástico	20.1%
6	Prod Minerales no Metálicos, Exc. de Petróleo y Carbón	29.5%
7	Industrias Metálicas Básicas	0.6%
8	Productos Metálicos, Maquinaria y Equipo	23.6%
9	Otros Industrias Manufactureras	0.4%

Fuente: INEGI 2008

Entre las industrias manufactureras con mayor representatividad en el estado encontramos: productos minerales no metálicos exceptuando los derivados de petróleo y carbón con el 29.5% de participación, seguido por productos metálicos, maquinaria y equipo con el 23.6% y sustancias químicas, productos de caucho y plástico con el 20.1%, los productos alimenticios, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir e industria del cuero también tienen una importante participación.

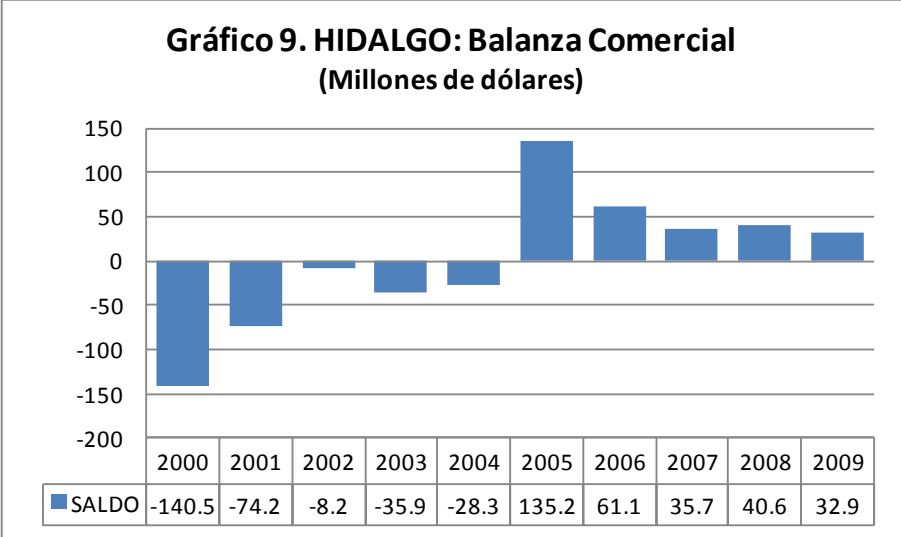
Las empresas que las representan se localizan principalmente en los municipios de Tula, Tepeji del Río, Tulancingo, Tepeapulco, Tizayuca y Pachuca (HIDEX, 2010).

Esto ha dado lugar a que la economía de Hidalgo muestre un desarrollo desequilibrado, que se refleja en la presencia de diferentes grados de progreso y bienestar entre las regiones que integran la entidad. Mientras el sur presenta niveles de producción más elevados con empresas predominantemente industriales y comerciales, el norte se caracteriza por sistemas económicos tradicionales y con menores niveles de producción, con actividades fundamentalmente agropecuarias.

2.2 Comercio Internacional del Estado de Hidalgo

Recordemos que en el capítulo 1 se dijo que la apertura comercial abrió una ventana sin precedentes de oportunidad para exportar. Como consecuencia en los últimos

años el volumen del comercio internacional del estado de Hidalgo se ha incrementado sensiblemente, de 2005 a la fecha el saldo en la Balanza Comercial ha sido superavitario como se muestra en el siguiente gráfico:



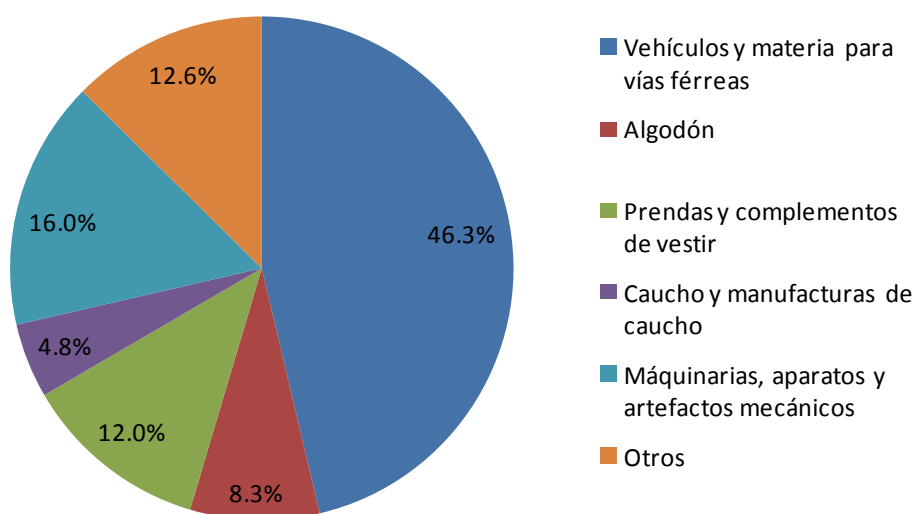
Fuente: SEDECO HGO

Los resultados positivos de los últimos años demuestran que el Estado ha generado una cultura exportadora. Colocando sus productos en países como: Estados Unidos, Canadá, Alemania, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Chile, Japón, Hong Kong, Honduras, Corea, Bélgica, España, Francia, Portugal, Países Bajos, Suiza, Austria, Reino Unido, Taiwán, Brasil, Polonia, República Dominicana, Perú, El Salvador, Italia, Nicaragua, Venezuela y Panamá (DIEH, 2004).

Los cambios no han sido sólo cuantitativos, ya que la composición del comercio también ha variado, alcanzando una mayor participación de productos manufacturados.

Dentro de los productos manufacturados encontramos productos del sector automotriz y autopartes, el cual obtuvo el mayor porcentaje del total de las exportaciones de la entidad; seguido de productos del sector textil y confección (Hidalgo en Cifras, 2010). Entre los productos más representativos se encuentran los que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 10. Hidalgo: Principales productos de exportación 2009



Fuente: SE Delegación Hidalgo

Como se puede observar en el gráfico anterior uno de los principales productos exportados corresponden a vehículos y material para vías férreas con un 46.3%, maquinaria, aparatos y artefactos mecánicos con un 16% y prendas de vestir con un 12%.

2.2.1 Industria exportadora del vestido de Hidalgo

En los últimos años, Hidalgo se ha convertido en uno de los estados más importantes en la elaboración de productos del sector confección, tanto de marca propia, como de maquila (COINHI, 2010).

Entre los principales productos que se confeccionan en el estado encontramos sweaters, tejido de punto, ropa de tejido plano, ropa para caballero de lana, casimires, uniformes, camisas, pants, medias y calcetas. El valor de los productos elaborados de 2005 a 2009 se muestra a continuación:

Tabla 7. Fabricación de prendas de vestir

Periodo	Valor de los productos elaborados
2005	650 897
2006	632 686
2007	537 056
2008	472 592
2009	481 745

Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual

Como se observa en la tabla anterior existe una disminución progresiva en el valor de los productos elaborados, dado que el volumen de la demanda así como el número de empresas y empleos ha disminuido. En la siguiente tabla se muestra el número de personas ocupadas en el mismo periodo de tiempo:

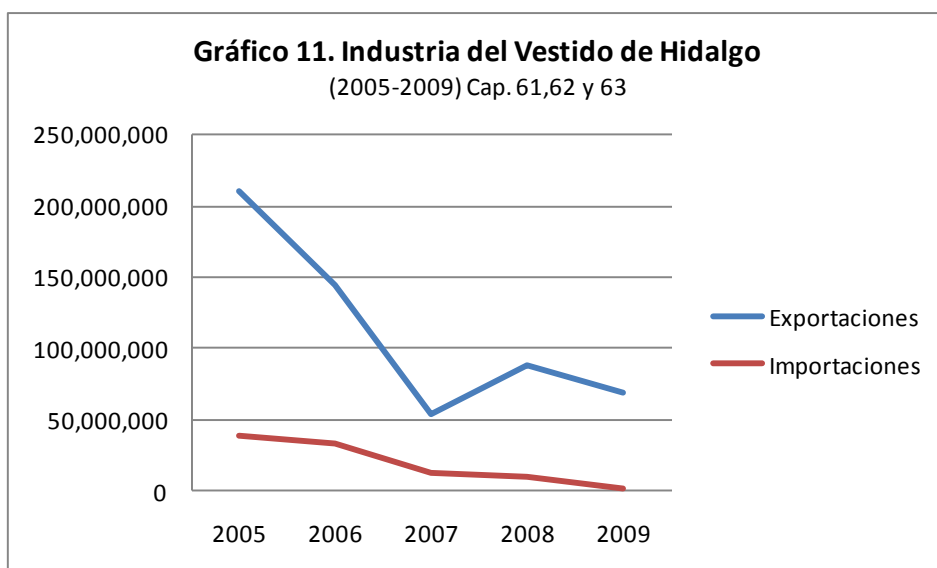
Tabla 8. Fabricación de prendas de vestir

Periodo	Personal ocupado total (Número de personas)
2005	7 608
2006	7 214
2007	7 381
2008	7 186
2009	6 584

Fuente: INEGI, Encuesta Industrial Mensual

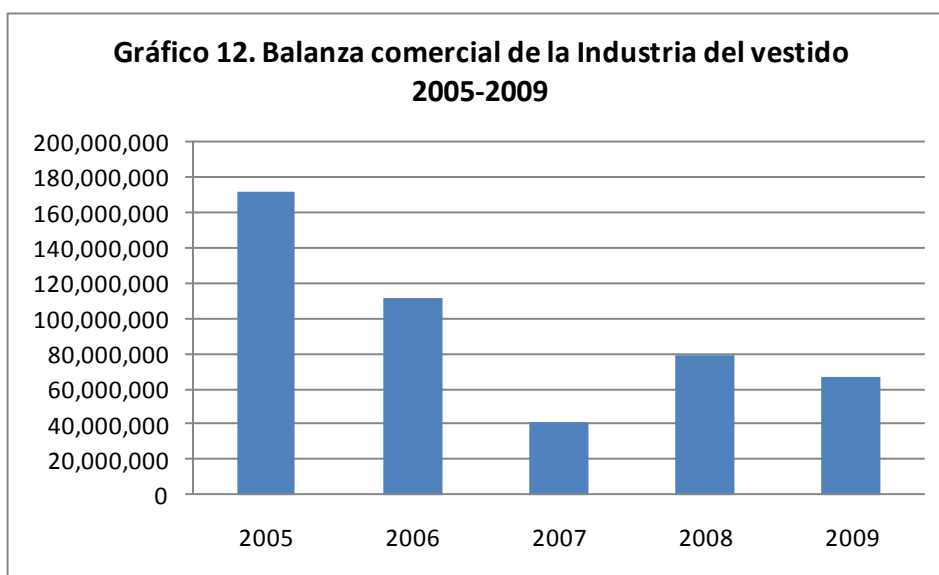
Entre los municipios que albergan al mayor número de empresas encontramos a Cuautepec, Tulancingo, Pachuca, Actopan, Tizayuca, Tepeji del Río y Huejutla. De estos Tepeji del Río es el municipio con mayor ocupación laboral, seguido por Tizayuca.

Sin embargo la industria del vestido en Hidalgo sigue siendo importante ya que es una de las industrias que mayor participación tiene en las exportaciones estatales. El siguiente gráfico muestra el comportamiento de las exportaciones e importaciones de esta industria de 2005 a 2009.



Fuente Elaboración propia con cifras de la SE, Delegación Hidalgo

Como podemos observar en el gráfico anterior el volumen ha disminuido no solo en exportaciones sino también en importaciones, mostrando el mismo comportamiento que a nivel nacional, sin embargo, también se ha mantenido una balanza comercial superavitaria como se muestra en el siguiente gráfico:



Elaboración propia con Cifras de Secretaría de Economía, Delegación Hidalgo

A modo de ejemplo y para ser más detallado el análisis en la tabla siguiente se desarrolla la balanza comercial de esta industria en 2009:

CAPITULO	TEXTO	ENE-DIC-09		
		EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	SALDO
	BALANZA COMERCIAL	577,141,716	544,222,756	32,918,960
62	Prendas y complementos de vestir	58,995,571	504,383	58,491,188
61	Prendas y complementos de vestir	10,394,867	1,706,887	8,687,980
63	Los demás artículos textiles	76,214	77,781	-1,567

La generación de esta información se realizó con base en el comercio exterior registrado por la combinación de empresas que de acuerdo con el SICEX tienen su planta productiva en el estado, operando al amparo de Programas de Fomento (IMMEX, PROSEC, ALTEX, ECEX, etc.); así como aquellas que registraron ante la SHCP su domicilio fiscal en dicha entidad.

EN VIRTUD DE LO ANTERIOR ESTA INFORMACIÓN ES UN MERO ESTIMATIVO DEL COMERCIO EXTERIOR DEL ESTADO DE HIDALGO Y NO PUEDE CONSIDERARSE COMO INFORMACIÓN OFICIAL.

FUENTE: Secretaría de Economía.

El comportamiento de comercio internacional de la industria del vestido en Hidalgo muestra que el valor de la exportaciones ha superado el de las importaciones por tanto se ha presentado superávit en 2009, también se muestra que el comercio internacional de prendas y complementos de vestir, excepto de punto han presentado el mayor superávit, mientras que en los demás artículos textiles confeccionados se tiene déficit.

2.2.2 Actividades de la industria del vestido

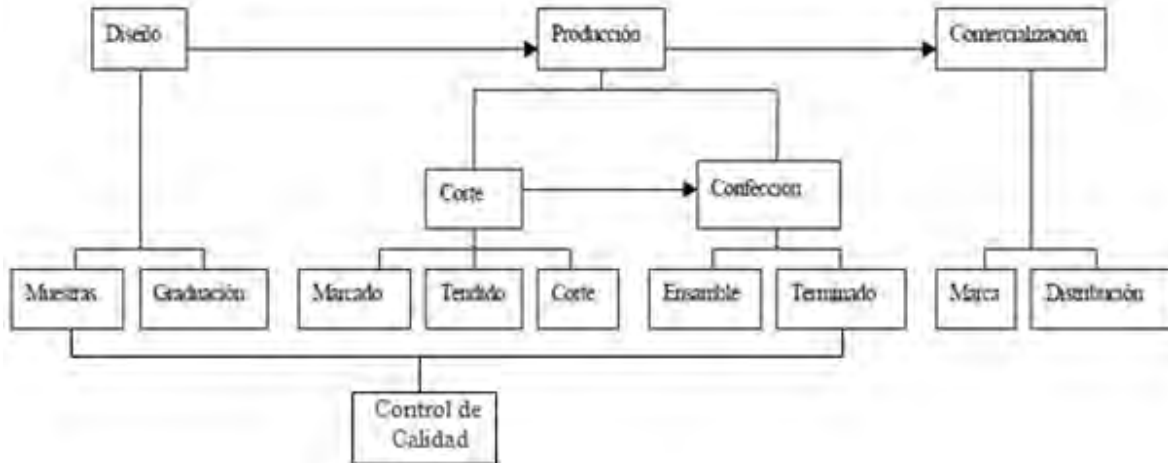
La Industria del vestido está integrada por las operaciones para la obtención, transformación y comercialización de prendas de vestir confeccionadas con textiles (Naciones Unidas, 1990).

La OIT (Organización Internacional del Trabajo, 1995) establece que la industria del vestido incluye las empresas que tienen o no un proceso productivo completo, empresas que se encargan del diseño, producción y comercialización de sus productos y aquellas que incluyen solo el diseño y comercialización o solo la producción o parte de ésta generalmente la de ensamble.

Esta industria incluye la fabricación de prendas de vestir para hombres, mujeres, niños y bebés, de ropa exterior, interior y de dormir, ropa de diario y de etiqueta, ropa de trabajo y para practicar deportes y de cualquier tipo de accesorios de vestir.

Su proceso productivo se compone de tres eslabones claves: diseño, producción y comercialización, el desglose de estas actividades se presentan en el siguiente esquema:

Esquema 1. Proceso productivo de una empresa de la industria del vestido



Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Estudios de Competitividad-ITAM

Diseño: área en la que se crean los modelos o patrones de las prendas de vestir y se seleccionan las telas y colores para las mismas. Se elaboran diferentes muestras para su automatización y de los modelos seleccionados, se trazan los moldes en diferentes tallas (graduación).

Con base en este eslabón las empresas de esta industria se clasifican en dos:

- ✓ Empresas con diseños propios.
- ✓ Empresas sin fase de diseño que son en su mayoría, talleres dedicados a la confección.

Corte: en esta área se marcan o calca en papel los moldes, utilizándolo como guía para el corte (marcado). Se tiende la tela sobre una mesa especial (tendido) colocando sobre ella el papel guía para finalmente cortar las piezas o partes (corte).

Confección: las piezas de las prendas son unidas (ensamble) y se termina¹⁵ con el proceso de producción con los acabados finales como el deshebrado (quitar los residuos de hilos) o el planchado.

¹⁵ El Terminado también incluye bordado, estampado, lavado y al término de la confección y acabado de la prenda se realiza el proceso de etiquetado y de embalaje (que se refiere al conjunto de materiales y procedimientos que sirven para acondicionar, presentar, manipular, almacenar, conservar y transportar las prendas de vestir).

Control de calidad: se efectúa debido al incremento de los requerimientos de calidad de los clientes. En este caso, el mínimo error puede implicar la devolución de la mercancía, de ahí la importancia de esta actividad en todas las etapas.

Comercialización: labor de vender, distribuir y posicionar el producto en el mercado final. Es la última etapa, dentro de ella existen dos canales típicos: a) ventas directas y b) ventas por intermediarios (nivel nacional o internacional). Esto se puede dar tanto en el mercado formal como en el informal.

Para el desarrollo de las actividades principalmente diseño, corte y ensamble existen avances tecnológicos, maquinas de costura computarizada que de igual forma ofrecen una mejora en el trabajo. Sin embargo, es importante mencionar que la tecnología no ha desplazado la intensa mano de obra que se necesita para el trabajo de ensamble, actividad en donde se requiere la mayor cantidad.

Las empresas que cuentan sólo con la fase de producción o una subfase de ésta son subcontratadas para dicha operación y reciben comúnmente el nombre de maquilas. Sin embargo, la subcontratación no es una actividad exclusiva de las empresas que tienen solo la fase de producción, las empresas que cuentan con un proceso productivo completo, también pueden ser subcontratadas para dicha actividad. Existen también empresas contratadas para el servicio de maquila por las que a su vez fueron contratadas para este servicio, reciben el nombre de submaquilas y de igual forma pertenecen a la industria.

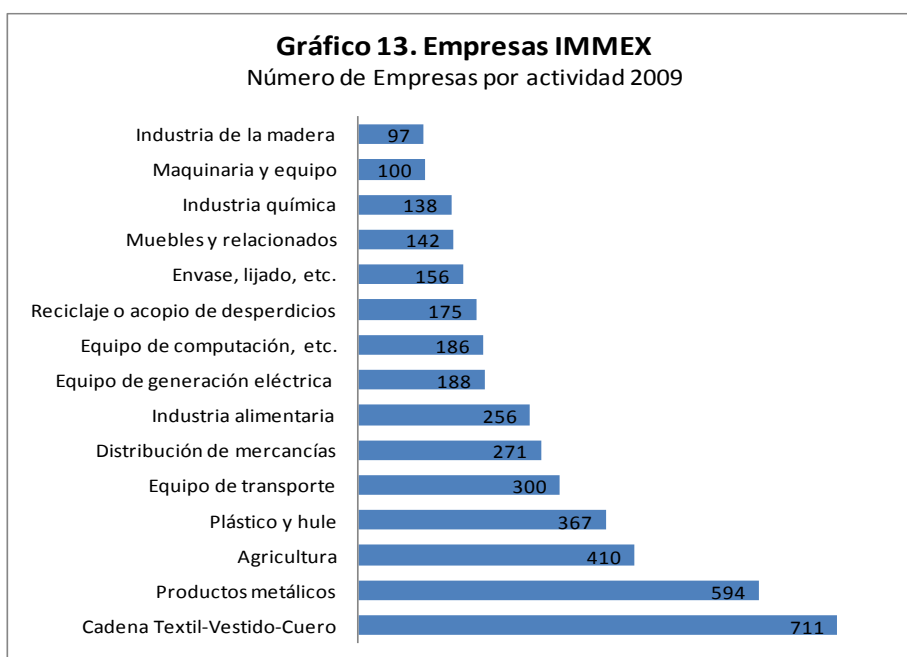
El caso de México las maquiladoras, se han convertido en el sector exportador más exitoso a la fecha. Sin embargo estas utilizan materiales e insumos importados, provocando relaciones débiles con los proveedores locales. Por tanto el auge en exportaciones manufactureras de México, genera un rápido crecimiento de dependencia en productos intermedios y primarios importados. Esto refleja una ruptura de enlaces hacia atrás.

2.2.3 Empresas IMMEX

En México se ha usado comúnmente el término IME para referirse a la industria maquiladora de exportación. Sin embargo, recientemente se introdujo el término IMMEX (Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación)¹⁶

El programa IMMEX es un instrumento mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y, en su caso, de las cuotas compensatorias.

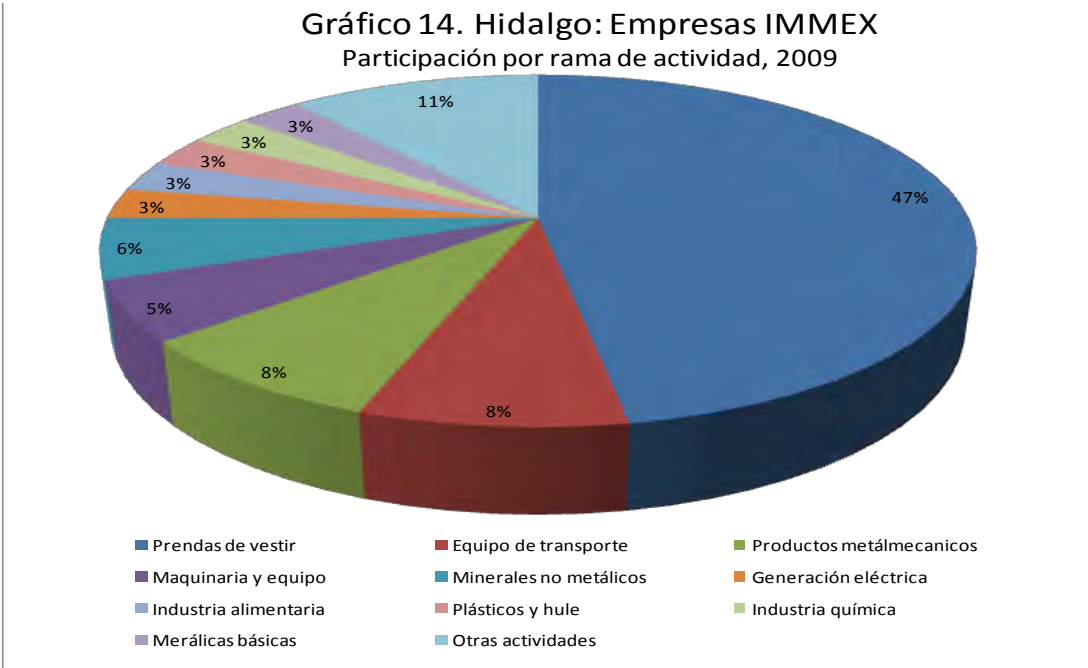
La industria del vestido es la primera actividad generadora de empresas IMMEX a nivel nacional. El siguiente gráfico se muestra el número de empresas IMMEX por actividad económica, de un total de 6,509 empresas:



Fuente: CNIV con datos de INEGI

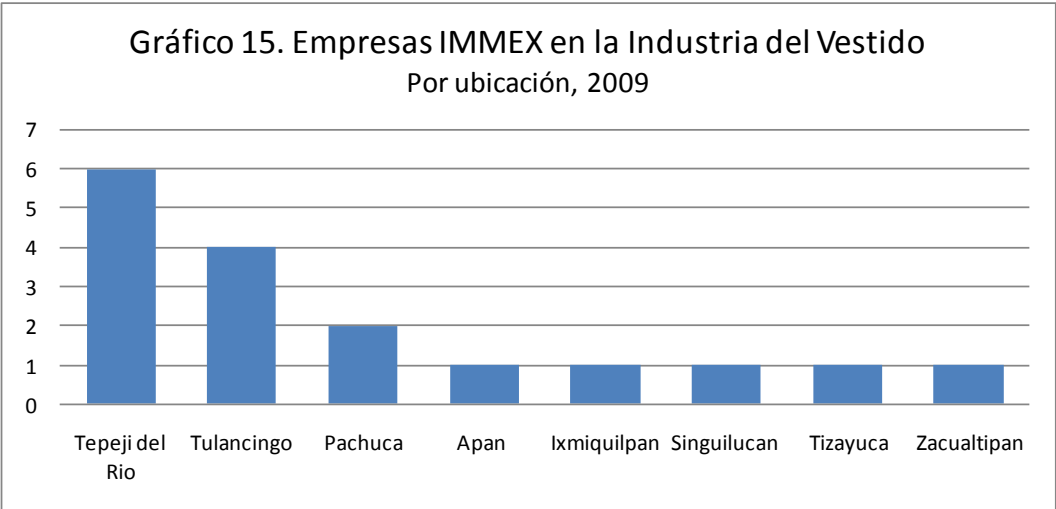
¹⁶ El 1 de noviembre de 2006 se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el decreto que modificó lo relacionado con el fomento y operación de la industria maquiladora de exportación, y se da a conocer el nuevo decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX).

En México la cadena Textil-Vestido y Cuero representa el 11% de las empresas IMMEX a nivel nacional con 711 empresas. En Hidalgo el número de empresas de la industria del vestido IMMEX representa el 47% con 17 empresas de 36 empresas IMMEX en la entidad (Cruz C. , 2010), como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: CNIV con datos de SE

El municipio de Tepeji del Rio contabilizo el grueso de las empresas IMMEX con un total de 6 empresas de 17, representando 35% del total del sector con Orientación Exportadora, seguido por Tulancingo y Pachuca.



Fuente: CNIV con datos de SE

Estas empresas IMMEX sirven a empresas de la industria del vestido que aprovechando el comercio internacional de prendas de vestir colocan su producción en diversas partes del mundo, entre estas encontramos (Gereffi, 2000):

1. Tiendas de menudeo: por lo general, no se involucran en la fabricación, sino que contratan la producción de prendas estandarizadas a fabricantes independientes en terceros países, que se responsabilizan por los materiales y la confección. Esta subcontratación global la utilizan para realizar la confección de la prenda, apoyándose en la contratación de paquete completo, realizando ellas la etapa de diseño y la función de mercadotecnia, incluyendo la comercialización y distribución de las prendas de vestir a través de sus tiendas departamentales, tiendas de descuento y cadenas de comercio masivo. Como ejemplo de estas tenemos a Wal-Mart, Sears, JC Penney, etc.
2. Comercializadoras: estas empresas han optado por trasladar sus actividades de corte, ensamble y/o confección a países subdesarrollados, reservándose el diseño exclusivo de la prenda y la comercialización. Este tipo reconoce que los subcontratistas tienen la capacidad de manejar todos los aspectos del proceso productivo con excepción de dos: el diseño y el manejo de marca. Entre estos “fabricantes sin fábricas” se incluyen empresas como Tommy Hilfiger, Polo y Nike.
3. Fabricantes de ropa de marca: estas empresas proporcionan insumos intermedios (tela cortada, hilo, botones y demás accesorios) a grandes redes de proveedores foráneos, normalmente ubicados en países vecinos con acuerdos comerciales recíprocos, que permiten que los productos ensamblados en el extranjero reingresen pagando aranceles sólo sobre el valor agregado por la mano de obra extranjera. Estas empresas coordinan redes derivadas de subcontratación de la producción en otros países principalmente a través de la producción compartida. Ejemplo de este tipo de empresas son Lee Corporation, Levi Straus & Co., VF Corporation, entre otras.

Por tanto en la actualidad el diseño de las prendas de vestir se hace en un país, mientras que su producción y distribución se lleva a cabo en otro, creándose una separación entre los lugares de producción y los de consumo.

Es por ello que la capacidad de una empresa de un país determinado para producir prendas de vestir de calidad y justo a tiempo, que satisfaga las exigencias de los compradores y mercados finales, ha ido cobrando mucha importancia. La demanda mundial de prendas de vestir se ha diversificado mucho, la moda cambia con más rapidez y los compradores son más exigentes respecto a la calidad. Aunque el costo de producción sigue siendo un factor crítico, la capacidad para reaccionar con rapidez, la productividad y la oferta de productos de calidad han ido cobrando cada vez más importancia. Factores que deben ser tomados en cuenta por las empresas de la industria del vestido en Hidalgo que exportan o tienen planes de hacerlo.

CAPITULO 3. MPYMES EXPORTADORAS

3.1 Empresas

Actualmente no existe un concepto universal que defina a la empresa, por ello para efectos de este trabajo entenderemos por empresa la organización que utiliza materias primas, capital, trabajo y habilidades administrativas para producir o generar bienes y/o servicios que sean útiles a la sociedad a quien sirve (Prieto, 2010).

A saber las empresas pueden clasificarse atendiendo a varios criterios como:

- Giro o Actividad: En donde la empresa se presenta de tipo Industrial, comercial o de servicios.
- Tamaño: Micro, pequeña, mediana o gran empresa.
- Origen de Capital: Públicas o privadas, nacional o extranjero.
- Por su criterio de constitución legal: Sociedad anónima; Sociedad Anónima de capital variable; Sociedad de responsabilidad limitada; Sociedad cooperativa; Sociedad en comandita simple; Sociedad en comandita por acciones y Sociedad en nombre colectivo.

En México los criterios utilizados para clasificar a las empresas por su magnitud o tamaño se encuentran establecidos en la estratificación de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

La cual pone especial atención en las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que las considera elemento esencial para el desarrollo económico, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto; constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales (COMPITE, 2009).

En la siguiente tabla se muestran los criterios de estratificación por rango:

Tabla 11. Clasificación de las Empresas en México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

FUENTE: Diario Oficial de la Federación del 6 de Junio de 2006

Podemos observar que es una estratificación que parte del número de trabajadores y toma en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de empresas que tienen ventas significativamente altas.

Ahora bien, debemos considerar que la empresa es una entidad que también se constituye para generar una ganancia o beneficio económico. De ahí que siempre busque aumentar sus ventas y expandir sus mercados, objetivo que puede alcanzar con la venta de sus productos en mercados internacionales.

3.2 Exportación

La forma normal de interactuar con un mercado extranjero es a través de la exportación. La Ley Aduanera define exportación como el envío legal de mercancías nacionales y nacionalizadas para su uso o consumo en el extranjero¹⁷.

Las empresas realizan exportaciones ya sea de forma ocasional o activa, de manera directa o indirecta (Kotler, 2003). La exportación ocasional es un nivel de

¹⁷ La Ley Aduanera regula la entrada al territorio nacional y la salida del mismo de mercancías y de los medios en que se transportan o conducen, el despacho aduanero y los hechos o actos que deriven de éste o de dicha entrada o salida de mercancías. Esta ley, la Ley de Comercio Exterior, la Ley de Impuestos Generales de Importación y Exportación, el Art. 131 de la CPEUM, los Tratados Internacionales, entre otros, conforman el marco jurídico del comercio internacional en México.

participación pasivo en el que la empresa exporta de vez en cuando, sea por iniciativa propia o en respuesta de pedidos solicitados del extranjero. La exportación activa se presenta cuando la empresa se compromete a expandir sus exportaciones en un mercado específico.

En ambos casos la empresa produce las mercancías en su país de origen y podría adaptarlas o no al extranjero. Por lo regular comienza por efectuar exportación indirecta, es decir trabajar a través de intermediarios independientes.

Por otro lado, la exportación directa llega en el momento en que la empresa decide manejar sus propias exportaciones. La inversión y el riesgo son un poco mayores pero también lo es el rendimiento potencial.

Cuando las empresas deciden participar en el comercio internacional, los incrementos en las exportaciones que provocan pueden convertirse en un factor importante que contribuya al crecimiento económico de su país de origen.

Tan importante como lo anterior, es que, mediante las exportaciones, las empresas pueden lograr economías de escala (Schettino, 2002). Al ampliar el alcance de su mercado y atender a los clientes en el extranjero, una empresa puede producir más y hacerlo con más eficiencia. Como resultado, la empresa puede conseguir costos más bajos y utilidades más altas tanto a nivel nacional como en el extranjero, generando ahorros al ir incrementando su producción.

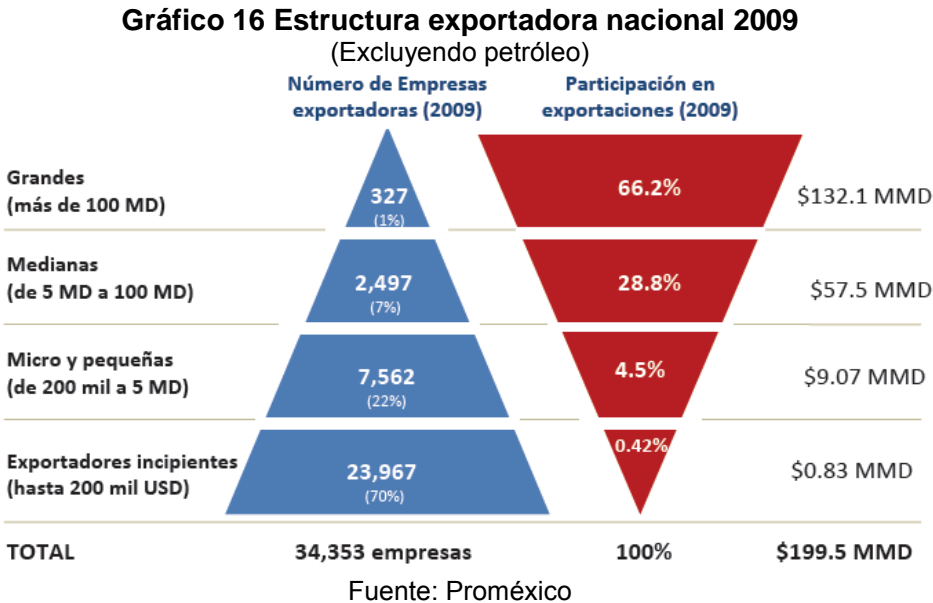
Por medio de la exportación, la empresa también se beneficia con la diversificación de mercados ya que puede aprovechar las diferentes tasas de crecimiento en diversos mercados y obtener estabilidad al no depender de un mercado en particular.

La exportación también permite a la empresa aprender de la competencia, la hace sensible a las diferentes estructuras de la demanda y a las dimensiones culturales, asimismo, demuestra la capacidad para sobrevivir en un entorno menos conocido a pesar de los altos costos de transacción (Czinkota, 2008).

En particular para las empresas mexicanas ha habido un aumento en las facilidades de acceso a mercados, principalmente como resultado de negociaciones comerciales¹⁸, así como de la creación de diversos instrumentos de fomento a las exportaciones¹⁹ que el gobierno mexicano promueve.

Ambos factores han generado un incremento en el volumen de comercio exterior en México. No obstante, aún es notoria la escasa participación de las micro, pequeñas y medianas empresas quienes conforman la mayor parte del aparato productivo mexicano (Moreno, 2009).

El siguiente gráfico muestra que del total de las empresas exportadoras existentes en México en 2009, el mayor número lo representaron las Mpymes, sin embargo las que exportaron cerca del 70% fueron las grandes empresas:



Si bien las grandes empresas han sido los jugadores dominantes en los negocios internacionales, como se observa en el gráfico anterior, la creciente presencia de las pequeñas empresas en el mercado global ha modificado la imagen tradicional de los pequeños negocios como algo estrictamente doméstico.

¹⁸ Los Tratados de Libre Comercio son acuerdos comerciales ya sea de carácter regional, bilateral o multilateral que tienen como finalidad ampliar el mercado de bienes y servicios al eliminar o disminuir sustancialmente los aranceles entre los países participantes. Los tratados y acuerdos suscritos por México están disponibles en: <http://www.economia.gob.mx>

¹⁹ Programas de fomento a la exportación: IMMEX, DRAW BACK y PROSEC

Hoy en día las Mpymes tienen una amplia gama de opciones que les permiten internacionalizarse, pueden exportar uniéndose a las grandes empresas, como parte de una cadena cliente-proveedor, o en su caso unirse a otras Mpymes y formar un grupo que esté dispuesto a conquistar mercados similares mediante la unión de su oferta exportable, o bien pueden optar por exportar solas un producto altamente diferenciado, orientado a un segmento claro de mercado, con buenos niveles de productividad y la capacidad de mejorarlos (Ramírez, 2005).

Por ende, dos de los pilares más importantes en los que se ha enfocado la economía mexicana son el fortalecimiento de la Mpymes y el fomento a la exportación, debido a que por un lado, las Mpymes tienen una importante participación en la generación de empleos y por otro lado, la exportación es una actividad económica que implica una demanda para la producción doméstica de bienes y servicios e incrementa los ingresos de la economía en general y de los exportadores.

Las Mpymes exportadoras son particularmente importantes ya que conjuntan las dos características. Pero para que estas empresas puedan participar en el comercio internacional requieren no solo de oferta exportable, también requieren que el país cuente con infraestructura que apoye el intercambio de bienes, que exista facilitación comercial que propicie la movilidad de mercancías, que exista seguridad que garantice la llegada al cliente final y un buen manejo de la logística con la finalidad de aumentar las ganancias, sino se cuenta con estos elementos la empresa muy difícilmente podrá hacerlo.

3.3 Actividades que condicionan el desempeño de una MiPYME exportadora

Entre las actividades que condicionan el desempeño de una MiPYME exportadora en México encontramos la infraestructura y los servicios de transporte, la facilitación comercial, la seguridad y la logística (Barbero, 2010), mismos que se desarrollan a continuación.

3.3.1 *Infraestructura y los servicios de transporte*

Este punto está integrado por actividades encaminadas a permitir el flujo interno de mercancías, incluye temas como infraestructura física²⁰ (carreteras, vías férreas, puertos, aeropuertos) y modos de transporte (marítimo, aéreo, carretero, ferroviario, multimodal). Ambos factores facilitan el acceso a mercados distantes permitiendo a las empresas suministrar de mercancías suficientes, de calidad y a precios competitivos a sus clientes.

En cuestión de Infraestructura México se encuentra en la posición 45 de 150 países en el ranking de LPI (Logistics Performance Index, 2010)²¹, mientras el ETI 2010 (Enabling Trade Index) lo ubica en la posición 64 de 125 países en su subíndice de infraestructura de transporte y comunicaciones que incluye disponibilidad y calidad de la infraestructura y disponibilidad y calidad de servicios de transporte.

Por tanto, en nuestro país existen necesidades de conservación, expansión, modernización y ampliación de la capacidad de la infraestructura que deben ser atendidas. Se debe poner especialmente atención en las carreteras, ya que el comercio exterior mexicano se realiza en mayor medida por tierra y sobre todo porque su impacto en los costos logísticos es relevante, por su incidencia en la accesibilidad en el territorio, su efecto en el tiempo de tránsito, en los costos de operación y mantenimiento de los vehículos, y su posible incidencia sobre las mercancías transportadas.

Por otro lado el mejoramiento de la eficiencia de cualquier modo de transporte de productos a los mercados internacionales es relevante cuando un país como México ya dispone de condiciones de acceso a mercados favorables (a través de TLC), dado que las principales restricciones a sus exportaciones no dependerán tanto de su habilidad para acceder a esos mercados como la de proveer los bienes.

²⁰ La infraestructura es considerada por el Banco Interamericano de Desarrollo como un conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones, que por lo general son de larga vida útil.

²¹ Estudio realizado a través de un cuestionario aplicado a 800 profesionales en logística, (operadores o agentes), México obtuvo un nivel de desempeño logístico de 3.05 (el sistema de medición radica en una escala de 1 a 5, siendo el 1 el nivel más bajo o menos eficiente y 5 el nivel más alto o más eficiente).

Como vemos este tema es importante ya que con la apertura comercial se requiere de infraestructuras capaces de hacer frente a las exigencias del mercado, estructuras que logren la optimización del tiempo y dinero, así como modos de transporte que faciliten la proveeduría de las mercancías.

3.3.2 *Facilitación comercial*

El objetivo de la Facilitación Comercial es el de lograr la simplificación y armonización de procedimientos de comercio internacional, confluyen aspectos relacionados con la estructura arancelaria, regulaciones y restricciones no arancelarias (RRNA's), la mejora regulatoria, y los procedimientos aduaneros.

El rol de la facilitación comercial es importante, ya que los inevitables controles aduaneros, migratorios, fitosanitarios, antinarcóticos pueden obstaculizar el flujo comercial.

En este punto, México tiene oportunidad de mejora ya que el LPI lo ubica en el lugar 62 de 150 países en su subíndice de Aduanas. El Enabling Trade Index²² (Lawrence, Drzeniek, Doherty, & Moavenzadeh, 2010), lo muestra en el lugar 65 de 125, en su subíndice Administración aduanera que incluye la eficiencia en la administración aduanera, eficiencia en los procesos de importación-exportación y transparencia en aduanas.

En tanto *Doing Business 2011* (Grupo del Banco Mundial, 2010) lo ubica en el lugar 58 de 183 países en su categoría denominada Comercio transfronterizo, la cual utiliza indicadores que son relevantes para apreciar el desempeño del comercio exterior, evaluando procesos que inciden directamente en los costos de transacción.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de México en esta Categoría:

²² Indicador desarrollado en 2010 por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum), orientado a medir factores propios de la logística del comercio exterior.

Tabla 12. Doing Business, Comercio Transfronterizo

Indicador	México	OCDE
Documentos para exportar (número)	5	4,4
Tiempo para exportar (días)	12	10,9
Costo de exportación (US\$ por contenedor)	1.420	1.058,7
Documentos para importar (número)	4	4,9
Tiempo para importar (días)	12	11,4
Costo de importación (US\$ por contenedor)	1.880	1.106,3

Fuente: Resultado de las mediciones de *Doing Business*

En base a la publicación *DB 2011*, se requieren cinco documentos para exportar y cuatro para importar, número mayor al requerido en otros países de la OCDE²³. En lo que se refiere al tiempo requerido para actividades de exportación, México está por arriba de las cifra promedio registradas en estos países. La misma tendencia se observa cuando hablamos de costo de exportación e importación por contenedor.

Estos indicadores internacionales de desempeño intentan reconocer los obstáculos para el comercio mundial que se presentan en los países y aunque pueden ser objeto de numerosas observaciones por sus posibles errores, sesgos o falta de representatividad, el mensaje que brindan es claro y consistente, sobre todo en la incidencia de la facilitación comercial en el comercio, la cual debe ser mejorada ya que los costos y los tiempos involucrados pueden anular cualquier beneficio que se logre con grandes inversiones en infraestructura.

3.3.3 Seguridad

Otro tema importante es la Seguridad, ya que al incrementarse el riesgo de robo se incrementan los costos de seguridad, como las primas de seguro, los sistemas de seguimiento satelital, las custodias y otras precauciones que se deben tomar.

También generan incumplimientos con el cliente, y deterioran la imagen de la empresa responsable del envío y de sus productos, que pasan a canales de venta clandestinos.

²³ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos agrupa a 33 países miembros, entre los que se encuentran México, Alemania, Francia, Japón, Canada, Corea, Reino Unido y Estados Unidos.

Frente al panorama de inseguridad actual las compañías tienen que destinar mayores recursos a este rubro, obligándoles a que asuman medidas de seguridad para hacer frente a la delincuencia que prevalece en nuestro país y evitar pérdidas en sus negocios.

Reflejo de lo anterior es la posición 106 de México en el ETI 2010 en su subíndice Clima de Negocios que incluye seguridad física y ambiente de negocios.

3.3.4 Logística

Otro factor importante, que se caracteriza por estar bajo el control de la empresa, o cuando menos, depende de ellas, es la logística, actividad que comprende muchos de los procesos de abastecimiento, producción y distribución. Esta representa el enlace entre el mercado y la actividad operativa de la empresa, y sus alcances abarcan toda la organización, desde la gestión de materias primas hasta la entrega del producto terminado, involucrando la gestión del flujo de información, el efectivo y del producto-servicio.

De hecho la logística tiene uno de los costos más elevados en el mundo de los negocios, siendo solo superada -en la generalidad de los casos- por el costo de los insumos materiales, lo cual la convierte en una pieza vital para el éxito de las actividades empresario-comerciales.

Para el caso de los costos logísticos, el LIP 2010 ubica a México en el lugar 101 de 150 países, lo que se traduce en que la mayor parte de los países cuenta con costos logísticos más bajos que nuestro país. Por ello tener un buen proceso de gestión e integración logística en el interior de cada empresa es necesario si se pretenden alcanzar altos niveles de rendimiento a escala global.

En el siguiente capítulo nos ocuparemos de la logística como actividad fundamental destinada a facilitar la permanencia de las empresas de nuestro país, dentro de un contexto globalizado.

CAPITULO 4. LOGÍSTICA

4.1 Concepto de logística

Entre las definiciones más importantes de Logística encontramos la de Paul Schönsleben, quien indica que la Logística es la organización, planeación y realización del flujo total de los bienes, sus datos y control a través de todo el ciclo de vida de los productos.

O las famosas Seven R's (siete R's): tener el producto, en la cantidad y en la condición correcta, en el lugar, a la hora, para el cliente y al precio correcto.

Por tanto es conveniente aclarar que la presente investigación se centra en la Logística definida por el Council of Supply Chain Management Professionals²⁴ como:

“la parte del proceso de la Cadena de Suministros encargada de planear, implementar y controlar de forma eficiente y efectiva el almacenaje y flujo de bienes, servicios y toda la información relacionada con éstos, entre el punto de origen y el punto de consumo, con el propósito de cumplir con las expectativas del consumidor”.

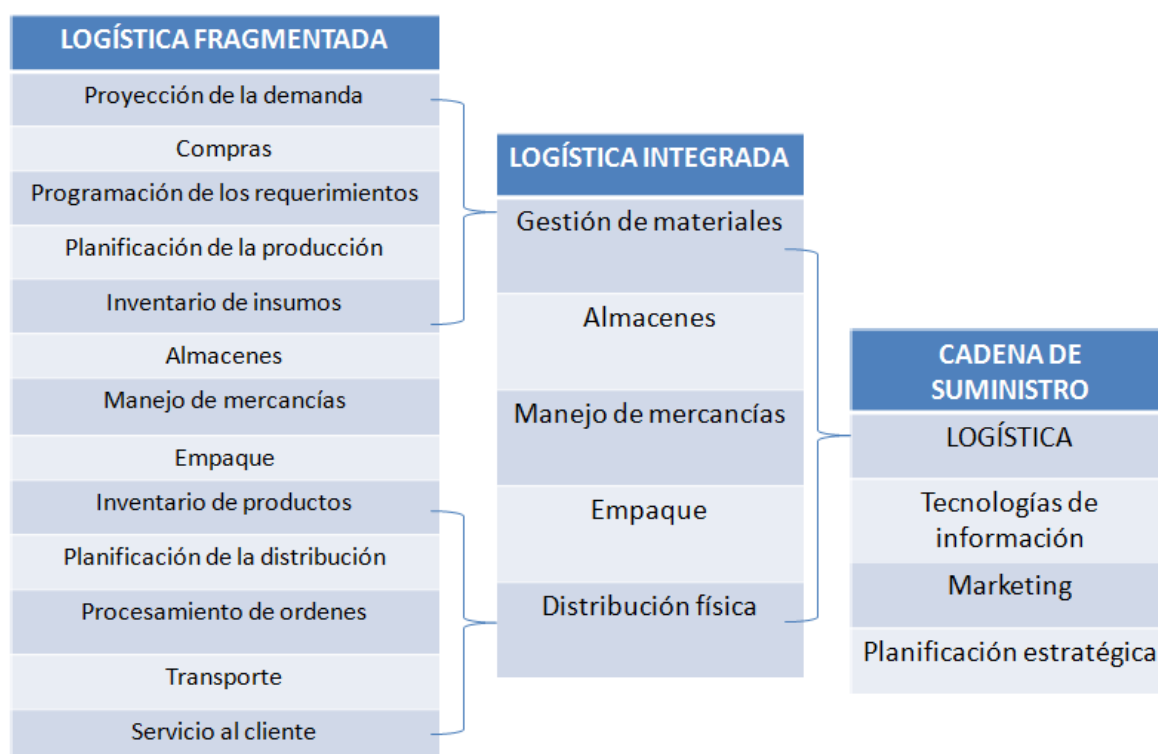
Esta definición nos indica en términos muy concretos que la logística es un proceso interno que busca optimizar el flujo de los productos e información y la utilización de los recursos para dar un buen servicio al cliente. Por tanto con su aplicación se busca la eliminación de lo que no genera valor para el cliente, esto es, aquello por lo que el cliente no está dispuesto a pagar como el transporte, el inventario, los movimientos, las esperas, y en general por todos los desperdicios que se generen en el proceso.

4.2 Evolución de la logística

La logística ha pasado por tres etapas importantes en los últimos 50 años, la primera se dio de 1950 a 1964 llamada logística fragmentada, la siguiente se presentó de 1964 al 2000 llamada logística integrada y finalmente la logística del siglo XXI que forma parte de la cadena de suministro.

²⁴Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), organización de gerentes de Logística, docentes y profesionales formada en 1962. Para mayor información visitar su página: <http://cscmp.org>

Esquema 2. Evolución de la logística



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Interamericano de Desarrollo

En la logística fragmentada se buscó controlar principalmente los costos de distribución. Las empresas reaccionaban ante la problemática del mercado, se detectó que los gastos de distribución podían significar entre el 10% y el 30% de las ventas y se observó que las empresas carecían de una estructura organizacional para obtener ventajas en el área logística. Durante este período no se consideraban los beneficios en el manejo de inventarios, su reducción y sus efectos en los costos totales de la empresa.

En suma, la logística se consideraba como sinónimo de distribución física y se manejaba a la empresa de manera aislada o fragmentada, por lo que no se evaluaba en conjunto las actividades de la empresa.

La integrada se caracterizó por un desarrollo intenso de la logística, las empresas y universidades se comprometieron en profesionalizarla y perfeccionarla sobre todo en los países desarrollados. Se generaron conocimientos en la materia, se maduraron los conceptos de materiales y de servicio al cliente.

Se adoptaron decisiones en materia de inventarios y las actividades que estaban fragmentadas se integraron y se coordinaron movimientos de productos e información.

Finalmente en el año 2000 surge el concepto de cadena de suministro²⁵, el cual busca la integración de las diferentes áreas o departamentos de la empresa hacia el interior y hacia el exterior con otras empresas, buscando que éstas trabajen en conjunto y que todas las partes que la integran se interrelacionen, es decir, se debe coordinar la logística entre los participantes dando lugar a la administración de la cadena de suministro, misma que busca la integración de los procesos clave desde los proveedores hasta el consumidor final para obtener productos, servicios e información que aporten valor para los consumidores. Donde lo importante es la integración no solo la interrelación de las funciones en la cadena y el uso intensivo de tecnología de la información.

Por tanto podemos decir que se está evolucionando hacia la integración de actores, sin embargo esta solo se puede llevar a cabo con éxito una vez que las empresas hayan hecho todo por mejorar y optimizar sus actividades logísticas a nivel interno.

4.3 Importancia de la logística

La importancia de la logística radica en el cambio que se está dando en las empresas hacia una orientación de servicio al cliente, donde se desarrollan procesos como la interacción con los clientes, cotizar, tomar pedidos, entregar a tiempo, planear la demanda, distribuir productos, suministrar materiales, así como usar tecnología de información, aprovechando las capacidades organizacionales y desarrollando indicadores de desempeño.

En esencia la logística comprende un conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información dentro de las empresas, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades, en bienes y servicios, de un

²⁵La unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenamiento y comercialización de un producto y sus componentes; es decir, integra todas las empresas que hacen posible que un producto salga al mercado en un momento determinado.

cliente en aspectos como: calidad, cantidad, lugar y momento, maximizando su satisfacción y la flexibilidad de respuesta, minimizando tiempos de respuesta y costos logísticos.

Por tanto la logística se ha posicionado como la herramienta fundamental para la creación de valor²⁶ en el intercambio de productos y servicios. Más aún, la visión y herramientas utilizadas en la logística permiten que una empresa sea racional y eficiente en el uso de sus recursos y que tome las ventajas competitivas que le brinda su entorno.

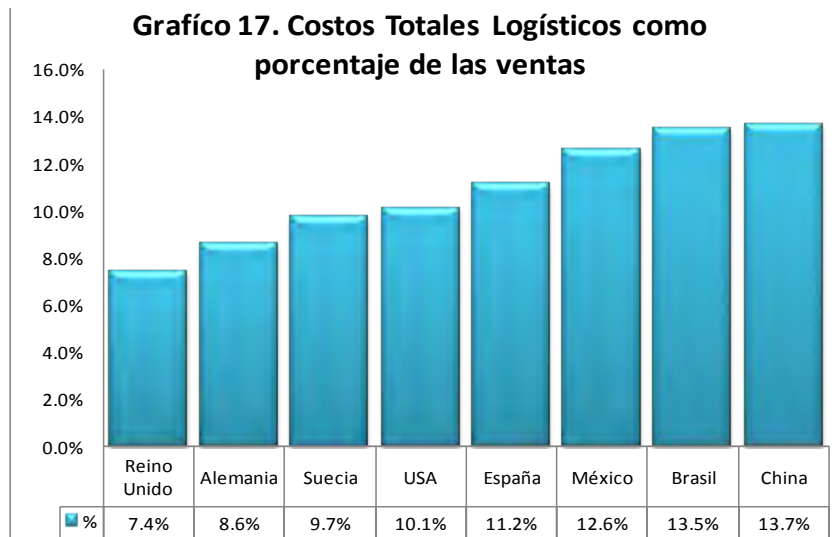
4.4 Costo logístico

El Costo Logístico está basado en la interrelación existente entre los costos de suministro, fabricación y distribución; en otras palabras, es la suma de todos los costos de las actividades logísticas clave y de soporte que cada empresa lleva a cabo y éste forma parte de los costos totales de la empresa.

De acuerdo con una estimación realizada por la empresa AT Kearney, en México los costos logísticos de las empresas representan en promedio 12.6% de sus ventas; 40% de ese costo corresponde al costo del transporte, mientras que el 60% restante lo aportan las demás actividades logísticas entre las que encontramos inventarios, procesamiento de pedidos, almacenaje y planeación de gestión de operaciones de transporte (Subsecretaría de Industria y Comercio, 2010).

En el gráfico siguiente se presenta el costo logístico promedio como porcentaje de las ventas. Si comparamos el costo logístico de empresas mexicanas contra el costo de empresas ubicadas en países como Reino Unido, Alemania, Suecia, Estados Unidos o España nos damos cuenta que se puede alcanzar un costo logístico más bajo.

²⁶ Existen por lo general 4 tipos de valor en los productos: forma, tiempo, lugar y posesión. El valor en la logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuándo (tiempo) y dónde (lugar) ellos deseen consumirlos.



Fuente: AT Kearney

Aún más preocupante es el desempeño logístico de las Mpymes, el cual es claramente inferior al de las empresas grandes; y se estima que su costo logístico es entre dos y tres veces mayor que el de las empresas grandes.

También es importante mencionar que cuantificar el Costo Logístico es muchas veces difícil principalmente porque este conjunto de costos son asignados en la contabilidad a diferentes áreas relacionadas en el proceso siendo la principal afectada la empresa al no tener un solo número y su composición.

4.5 Costo-beneficio logístico

Las situaciones de *trade-off* (costo-beneficio) son características en las decisiones logísticas. El *trade-off* es aquella solución de compromiso que trata de dar satisfacción a intereses habitualmente contrapuestos en la empresa, encontrando la solución más rentable en su conjunto con el mínimo deterioro de los referidos intereses funcionales.

Por ejemplo, la consideración conjunta de los costos de transporte y de inventario muestra que una estrategia de transporte en lotes pequeños, con mayor velocidad y confiabilidad, incrementará el primero, pero a costa de reducir el segundo; a la inversa, el transporte masivo a bajo costo puede lograrse a costa de incrementar los inventarios.

Estos objetivos opuestos (Asociación para la Administración de Operaciones, 2010) principalmente los podemos encontrar entre la política de inventarios que tienden a la reducción de estos, la estrategia de producción que busca la eficiencia en las operaciones y el servicio al cliente.

Cuando no se establece un procedimiento de *trade-off* se produce un fenómeno denominado suboptimización, en el sentido de que cada departamento o división funcional de la empresa trata de optimizar sus resultados sin tener en cuenta los intereses globales de la compañía. Por ello se debe buscar tener una visión holística de los costos, un costo logístico total, ya que este permitirá la toma de decisiones acertadas que beneficien a la empresa en su totalidad y no únicamente a una de las actividades en detrimento de otra.

4.6 Actividades logísticas

Las actividades que comprende la logística se clasifican en actividades clave y de soporte. Las primeras tienen que ver con el servicio al cliente, el transporte, la gestión de inventarios y el procesamiento de pedidos. Mientras las segundas se refieren al almacenamiento, el manejo de mercancías, las compras, el empaque, la gestión de la información y el tratamiento de la información.



Fuente: Agenda de Competitividad Logística 2008-2012

A continuación se destacan los aspectos fundamentales de cada una de las actividades claves y de soporte. Se trata de un análisis sintético destinado a identificar los aspectos sobresalientes de cada una.

4.6.1 Actividades clave

1. El **Servicio al cliente** busca determinar las necesidades y los deseos de los clientes en lo que se refiere a la logística (horarios de entrega, lugares de entrega, tipo y tamaño de lotes de entrega, reposición y verificación de entregas, vehículos y unidades de manejo para entregas), así como establecimiento de los niveles de servicio logístico ofertado y la segmentación de los clientes según sus requerimientos logísticos. Por tanto podemos resaltar tres puntos sobresalientes en el servicio al cliente:
 - a. Determinar las necesidades del cliente
 - b. Fijar los niveles de servicio al cliente
 - c. Determinar la respuesta del cliente al servicio

Esta actividad cobra relevancia ya que para el cliente el buen desempeño en logística significa una entrega de productos de manera confiable, eficiente y con tiempos de entrega cortos, factores que serán asociados a un servicio superior por parte del proveedor. Para la empresa, un buen desempeño en el servicio al cliente implica cumplimiento de entrega en términos de pedidos perfectos y en fechas convenidas.

2. El **procesamiento de pedidos** es el proceso donde los agentes de la cadena de suministro intercambian un flujo intenso de información y de mercancías. Para ello, es necesario formular el procedimiento de interacción entre la gestión de pedidos y la de inventarios; definir el método de transmisión y procesamiento de información sobre pedidos; formular reglas para la confección de pedidos, y establecer el procedimiento para acabado en almacén y centro de distribución para entregar el producto final conforme al nivel de servicio pactado. En este apartado lo que se busca tener es:
 - a. Procesamientos de órdenes de venta e inventarios
 - b. Métodos de transmisión de información de órdenes
 - c. Reglas de ordenamiento (levantamiento de pedidos)

Para llevar a cabo esta actividad se requiere del uso de tecnologías adecuadas que faciliten el intercambio de información, por ejemplo en el picking, fase de la preparación de pedidos que consiste en seleccionar la mercancía de las estanterías para posteriormente conformar los envíos a los clientes (Mauleón, 2006), aplicar tecnologías ayuda a incrementar la eficiencia de las actividades llevadas a cabo en los almacenes. Sin embargo cada empresa deberá balancear sus necesidades y valorar qué sistema es el más conveniente para su actividad concreta ya que existen varios sistemas que se pueden utilizar como el Picking por luz indicadora, por voz, por radiofrecuencia, etc.

3. En lo que se refiere a la **gestión de inventarios**, este proceso permite amortiguar y sincronizar los ritmos en el proceso de generación del valor y la demanda del mercado. En este proceso se busca establecer políticas de inventarios a nivel de materias primas, productos semi-terminados, y productos terminados, definir los parámetros de gestión de inventarios en almacenes y centros de distribución y establecer estrategias de entrada y salida de productos de almacenes y centros de distribución. Asimismo, busca establecer estrategias sobre el sistema jerarquizado de almacenes y centros de distribución física: número, tamaño y localización. Por lo tanto se debe determinar:
 - a. Políticas de almacenamiento de materias primas y productos terminados.
 - b. Planeación de ventas a diferentes plazos (forecasting)
 - c. Mezcla de productos en los almacenes
 - d. Número, tamaño y ubicación de los almacenes
 - e. Just-in-time, y otras estrategias de “push” y “pull”

En especial manejar la relación JIT²⁷ con proveedores, permite disminuir el lead time (periodo de tiempo entre que el cliente coloca un pedido y el momento en que lo recibe) y la unidades que se deben mantener en

²⁷ El sistema de Just in Time (JIT) es una filosofía dirigida a la producción de manera que se actúe para optimizarla. Los materiales que abastecen las líneas de producción tienen que hacerlo “justo a tiempo”, es decir, cuando son necesarios.

existencia (el número de SKU, stock keeping unit). También se puede hacer uso de las nuevas filosofías como Manufactura Delgada²⁸ (Lean Manufacturing) o Kaban²⁹ que buscan el logro del mismo objetivo, la reducción de inventarios.

4. Por último, el **transporte** es el que garantiza el desplazamiento físico del producto desde el lugar de generación del valor hasta el mercado, donde los consumidores están dispuestos a adquirirlo. En este proceso se busca seleccionar el transporte principal y el vehículo típico a utilizar; formular reglas para consolidar envíos; establecer rutas de transporte y diseñar procedimientos para gestionar la flota de vehículos de transporte incluyendo las operaciones realizadas por terceros. Se busca tomar decisiones sobre:
 - a. Selección del modo y servicio de transporte
 - b. Consolidación de carga
 - c. Programación vehicular
 - d. Selección de equipo
 - e. Procesamiento de reclamos
 - f. Auditoria de indicadores

El transporte es importante ya que es el que provee movilidad a los bienes. Existen varias modalidades (carretero, ferroviario, marítimo, aéreo), para elegir la apropiada para cada empresa, tres factores son fundamentales: costo, velocidad y calidad del servicio. El transporte Intermodal³⁰ se está promoviendo muy fuertemente. Al igual que herramientas como el GPS (Sistema de Posicionamiento Global) que reducen las probabilidades de extravío.

²⁸ Estrategia de operaciones que busca eliminar el desperdicio en todos los aspectos de las actividades de producción, relaciones humanas, administración de materiales e inventarios.

²⁹ Se enfoca a la programación de inventarios y recursos en donde y cuando se necesitan. Sostiene que reducir el tamaño de los lotes es una alternativa para reducir los inventarios de trabajo.

³⁰ Éste se refiere a la utilización de más de un medio de transporte para llevar los productos al cliente. Permite a los transportistas ofrecer un conjunto de servicios mucho más amplio, entre los cuales se incorporarán planes elaborados específicamente para un cliente.

3.6.2 Actividades de soporte

- El **almacenamiento** abarca desde decisiones tales como la determinación del espacio requerido, el diseño y la configuración de los almacenes (layout), hasta la disposición de los productos en su interior.

La empresa debe evaluar la posibilidad de contar con un Centro de Distribución (CEDI) o hacer uso del crossdocking, técnica que consiste en hacer transitar sobre una plataforma logística productos procedentes de diferentes proveedores y a clasificarlos por destino hacia diferentes clientes, preparando un pedido sin la necesidad de un almacén (Fichas Técnicas: Cross Docking, 2009).

- El **manejo de mercancías** se define como el acto de cargar, descargar, empacar y desempacar mercancías de un contenedor o modo de transporte, antes, durante y después de su transporte, incluyendo el almacenamiento.

Dentro de esta actividad podemos incluir el equipamiento que permite el manejo mecánico de las mercancías y su unitarización, que ha traído un aumento en el uso de contenedores y de *pallets* o tarimas (Douglas, 2008).

- El **empaque** es probablemente el aspecto más importante de la manipulación de mercancías. Por lo general, un empaque adecuado reduce en gran medida el riesgo de mermas, permite el buen manejo, almacenamiento y protección del producto.

Para ello se debe lograr el grado buscado de protección y seleccionar el material adecuado. El marcado del embalaje también debe ser el adecuado para que se asegure la identificación de la mercancía, el rastreo de la misma y su adecuada manipulación. La adopción de nuevas tecnologías como el

RFID (Radio Frequency Identification), que permite la trazabilidad³¹ de la mercancía también debe ser considerada en el embalaje.

- Por otra parte, a través de las **compras** se seleccionan las fuentes, se determinan las cantidades que son necesarias adquirir, el momento de efectuar las adquisiciones y la planificación de la producción. De acuerdo con el canal de distribución, se establece la cuantía de los componentes, la secuencia y el ciclo de producción. Por tanto también se deben tomar en cuenta la disponibilidad del producto, la rapidez en la entrega y la fiabilidad en el plazo de suministro de cada uno de los proveedores.

En esta actividad existe una tendencia marcada en la reducción en el número de proveedores, lo cual permite mejorar las economías de escala, sin embargo lleva a un mayor riesgo de desabasto que se puede reducir mediante programas rigurosos de selección y certificación de proveedores.

- La **gestión de la información** abarca desde la recolección, almacenamiento y análisis de los datos necesarios para desarrollar la planificación y el control, lo cual da soporte a todo el sistema logístico. El uso de sistemas de información³² facilita la coordinación de las distintas operaciones del proceso logístico. Sin una información precisa, el esfuerzo invertido en todo el sistema logístico puede ser desperdiciado.

Actualmente existen tres tipos de sistemas principales: Los sistemas de administración de la cadena de abastecimiento (SCM, Supply Chain Management) que buscan automatizar la relación entre proveedores y empresa, para optimizar la planeación, contratación de servicios externos, manufactura y suministro de productos y servicios. Los sistemas de administración de las relaciones con el cliente (CRM, Customer Relationship Management) que intenta recolectar información que incremente el

³¹ Capacidad mediante ciertos procedimientos, herramientas o técnicas concretas de conocer un producto, donde está localizado en un momento dado y qué trayectoria ha llevado.

³² Un Sistema de Información es el conjunto de componentes interrelacionados que recolectan, procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización.

entendimiento de cómo administrar las relaciones con los clientes (Zikmund, 2004). Los sistemas empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning) que permiten a las compañías automatizar e integrar muchos de sus procesos de negocio; compartir una base de datos común y las prácticas comerciales en toda la empresa, y producir información en tiempo real (Heizar, 2009).

- Por último, el **tratamiento de la información** implica la selección del equipo de manipulación y el detalle de los procedimientos de preparación de los pedidos y de la devolución de los productos defectuosos.

Todas las actividades antes mencionadas tienen lugar entre el aprovisionamiento de materias primas y la entrega de productos terminados a los clientes y todas ellas conforman el sistema logístico (Carrasco, 2000).

4.7 Sistema logístico

En el sistema logístico de una empresa se puede visualizar el flujo de materiales, los cuales van sufriendo diferentes tipos de cambios: desplazamientos (lugar), transformaciones (forma) y esperas (tiempo).

Para que la gestión del sistema logístico sea llevada de una mejor manera es importante disponer de un sistema de información que permita, en primer lugar, capturar información relativa a la situación de las distintas actividades integradas en el sistema y al estado de los materiales en distintas posiciones a lo largo del flujo considerado. En segundo lugar, esta información debe ser transmitida a los responsables de tomar las decisiones adecuadas para hacer avanzar el flujo de materiales. Por último, la información relativa a las decisiones tomadas por dichos responsables, debe ser transmitida a los encargados de ejecutar las acciones.

Lo más importante al llevar a cabo una buena gestión del sistema logístico es que con ello se pueden alcanzar los siguientes objetivos (Rodolfo, 2008):

1. Reducción de costos
2. Reducción de capital
3. Mejora del servicio.

Cada empresa, dependiendo su situación, habrá de fijar los niveles concretos que desea alcanzar para cada uno de los objetivos antes citados. Ya que se debe tomar en cuenta que los requerimientos de los clientes no son iguales, ni tampoco son iguales los productos, los tamaños de pedido, las épocas del año, etc. En consecuencia el sistema logístico debe estar diseñado, no sólo para ser capaz de garantizar el cumplimiento de los objetivos especificados, sino para dar una respuesta adecuada ante requerimientos cambiantes. Esto implica la necesidad de mantener un esfuerzo de mejora permanente en el funcionamiento del sistema logístico.

Al respecto, cabe destacarse que la optimización de un sistema logístico lleva implícita la necesidad de que todas las operaciones se realicen de la mejor forma posible. En otras palabras, el beneficio de optimizar una determinada actividad no puede desvincularse de las otras actividades. En consecuencia, es recomendable aplicar técnicas que incluyan el manejo de todas las actividades logísticas, lo que permitirá lograr el objetivo de balancearlas en forma óptima.

De igual manera, es importante utilizar indicadores que sean una fuente de información y una guía en el conocimiento de cuál es el costo de oportunidad de mejorar algo y sobre todo para tener un proceso de evaluación, este conjunto de indicadores o KPIs³³ (Key Performance Indicators), variarán en función de cuál sea el proceso o actividad a considerar.

4.8 Tendencias de la logística

Las tendencias en materia logística que existen en la actualidad se enlistan brevemente a continuación:

³³ Un indicador o KPI es una medida cuantificable de rendimiento o desempeño establecida para monitorear y comunicar resultados determinados.

4.8.1 Uso de Operadores Logísticos

Una de las características de la logística moderna es el surgimiento de proveedores de servicios de logística especializados. A estos prestadores se les conoce como PL (Party Logistics) u operadores logísticos.

Actualmente las empresas subcontratan a estos proveedores en gran medida debido al potencial de disminuir costos, ganando flexibilidad y mejorando el acceso a un conocimiento especializado; sobre todo por la ventaja que significa contratar a un tercero para que ejecute aquellas actividades que no forman parte de su *core business*.

Encontramos una gran variedad de operadores logísticos que ofrecen diferentes servicios, grado de especialización, etc., los cuales podemos clasificar de la siguiente manera:

1PL. Empresas autosuficientes en sus servicios de logística.

2PL. Proveedores de capacidad de commodity, como una empresa de transporte.

3PL. Proveedor de varios servicios logísticos básicos; algunos servicios de manejo de información; alta cobertura geográfica y escasa especialidad funcional; puede operar en varias industrias.

4PL. Es un integrador logístico con un alto conocimiento del negocio del cliente; modelos de colaboración con los clientes enfocados en compartir riesgos y a variabilizar el costo de acuerdo con los resultados; compromiso con resultados financieros; capacidad de innovación; alta inversión tecnológica y escasa utilización propia de activos.

5PL. Está orientado a proporcionar solución para la gestión de la cadena de suministros completa.

Un ejemplo claro del uso de operadores logísticos lo hallamos en las operaciones de comercio internacional, ya que estos integran diversos servicios logísticos, así el importador o exportador no tienen que contratar a un transportista, un almacén, agente aduanal, aseguradora, etc., de forma individual, sino puede contratar a un

operador logístico que desempeñe o bien a su vez subcontrate y coordine estas actividades (Resa, La hora de la verdad para los operadores logísticos, 2004).

4.8.2 Logística inversa

La legislación está presionando cada vez más para que los fabricantes se responsabilicen de los productos al final de su vida útil. Por ello la gestión y procesamiento de todos los productos que se devuelven o que ya terminan su ciclo con el consumidor, es una tarea más que debe desarrollarse de forma óptima haciéndola además lo más rentable posible.

La logística inversa³⁴ se encarga de planear y ejecutar la recuperación y reciclaje de envases, embalajes y residuos peligrosos, así como de los procesos de retorno de excesos de inventario, devoluciones, productos obsoletos y retiros de mercado (Romero, 2010).

4.8.3 Logística verde

En la actualidad las sociedades están más conscientes de los efectos asociados al cambio climático y presionan a sus gobiernos para incluir en sus agendas esta problemática como un tema prioritario.

De la misma manera, los consumidores quieren conocer las iniciativas enfocadas en promover la mitigación y adaptación al cambio climático por parte de las grandes empresas, esperando que éstas comuniquen la huella de carbono de sus productos y/o servicios.

Por otra parte, en las empresas existe un creciente compromiso de identificar los procesos más intensivos en energía dentro de su cadena de valor para implementar medidas de mitigación y reducir su huella de carbono, así como integrar los impactos

³⁴Para obtener mayor información sobre el estado de la logística inversa en México visite www.logisticainversaenmexico.com

positivos y negativos asociados al cambio climático dentro de su gestión de negocios.

Lo anterior nos lleva a la medición de emisiones de carbono, reciclaje, la utilización de vehículos híbridos, así como la construcción de instalaciones sustentables, que permitan ahorros en electricidad y agua, las cuales representan algunas de las acciones que incluyen la logística verde (Calderón, 2010).

4.9 Logística y ventaja competitiva

En la actualidad con la apertura económica y la eliminación de impedimentos al comercio entre las naciones, la competitividad ha merecido más atención. En particular porque, como vimos en el capítulo 1, el creciente comercio internacional ha generado altos niveles de competencia tanto interna como internacional.

Sin lugar a dudas la competitividad es un concepto de gran importancia, aunque no existe aún un consenso sobre su definición. Sin embargo, ésta puede ser entendida como la capacidad de una empresa de competir exitosamente en los mercados internacionales y frente a los importadores en su propio territorio (Rubio, 2005).

Una empresa competitiva debe poseer ventajas que le permitan la obtención de un margen de valor superior, definido por Michael Porter como la cantidad (dinero) que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona.

La ventaja competitiva (Porter, 1987) que posea una empresa puede ser de dos tipos, ventaja en costo o en diferenciación. La ventaja en costo puede surgir, por ejemplo, de fuentes tan diversas como un sistema de distribución física de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, consolidar mercancías para mejorar el uso del transporte, el uso de una fuerza de ventas altamente capacitada, y en integrar procesos de suministro y gestión de la producción. Esto es, con una mejor gestión de los recursos económicos y financieros que se utilizan para atender los gastos implícitos en las actividades logísticas de una empresa y en las actividades externas inmediatas necesarias para cumplir con el objetivo de la misma.

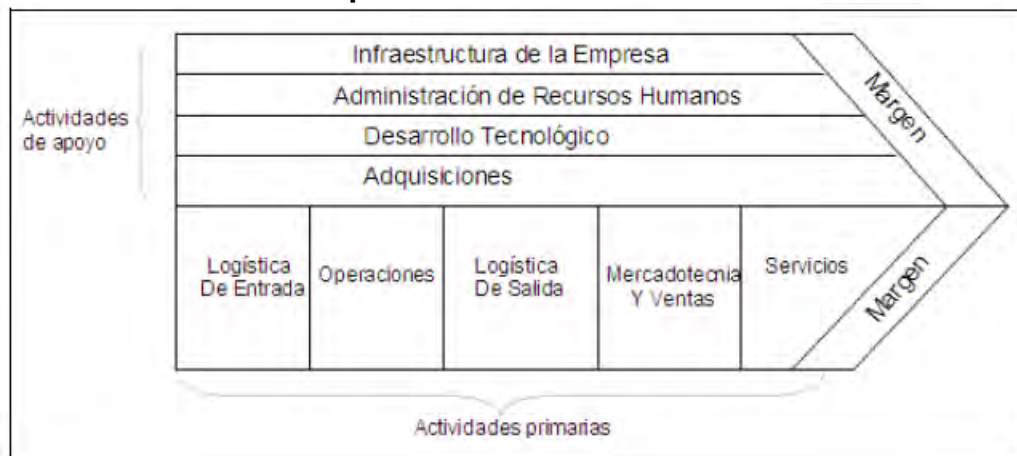
La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior. Virtualmente cualquier actividad es una fuente potencial de exclusividad.

4.10 Cadena de valor

La cadena de valor es en esencia una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. En palabras de M. Porter la ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor en forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

La cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan (American Chamber, 2009).

Esquema 4. Cadena de Valor



Fuente: Michael Porter

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos:

- **Actividades primarias:** son las actividades implicadas en la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador, así como el soporte posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas:

- Logística de entrada. Las actividades asociadas con recibo, almacenaje y diseminación de insumos o materias primas del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de transporte y devolución a proveedores.
- Operaciones. Actividades asociadas con la transformación de insumos y la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalaciones.
- Logística de salida. Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de entrega, procedimiento de pedidos y programación.
- Mercadotecnia y ventas. Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones del canal y precio.
- Servicio. Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, capacitación, repuesto y ajuste del producto.
- Actividades de apoyo: son las que dan sustento a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones para toda la empresa.
 - Abastecimiento. Se refiere a la función o proceso de comprar insumos. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

- Desarrollo tecnológico. Ya sea conocimiento (know how), procedimientos o la tecnología dentro del equipo de proceso.
- Administración de recursos humanos. Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda o reclutamiento, selección, contratación, desarrollo, capacitación, pagos y compensaciones de todos los tipos de personal.
- Infraestructura de la empresa. Consiste en varios recursos, como centros de distribución, almacenes, flotillas de vehículos, etc., y su capacidad de gestionar actividades, incluyendo la gestión y administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales, manejo de inventarios, ventas y gestión de la calidad.

La cadena de valor es un análisis en el que se integra actividades generadoras de valor, entre las que encontramos actividades clave y de soporte que conforman a la logística.

Es un análisis útil a la empresa que buscan incrementar o generar una ventaja ya que aunque las empresas en el mismo sector industrial puedan tener cadenas de valor similares a las cadenas de sus competidores, difieren con frecuencia en la forma en que ejecutan sus actividades, por tanto las diferencias son fuente clave de la ventaja competitiva.

En conclusión el triunfo de las empresas se fundamenta en que sus productos y servicios sean mejor percibidos por sus clientes que los de sus competidores y para ello debe crear una ventaja competitiva.

4.11 Estrategia competitiva y logística

Para la mayoría de las empresas el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Este desempeño superior se logra mediante una ventaja competitiva, misma que se obtiene de la formulación e implantación de estrategias.

Una estrategia es un conjunto de acciones deliberadas, llevadas a cabo para alcanzar determinados objetivos (Pla, 2004). En la práctica se distinguen tres niveles de estrategia: corporativa, competitiva y funcional.

La estrategia corporativa definirá en qué negocios compite la empresa, cuáles se abandonan y en cuáles se quiere entrar, así como, la forma en que se asignan los recursos para cada uno de los negocios.

La estrategia de negocio o competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.

Michael Porter propone 3 estrategias competitivas genéricas:

1. Estrategia de liderazgo general en costos. La cual implica atraer a una amplia gama de clientes, buscando ser el proveedor de bajo costo de un producto o servicio.
2. Estrategia de diferenciación. Diferenciando la oferta del producto de la compañía de la de los rivales, atrayendo a un amplio segmento de compradores.
3. Estrategia de enfoque o alta segmentación. Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico.

Por último la estrategia funcional se da una vez definidos los ámbitos de actividad en los que la empresa va a competir, y cómo va a competir (costo/diferenciación), donde se establecen las acciones específicas para ganarle a los competidores en cada una de las áreas funcionales de la empresa (o en cada uno de los procesos que ejecuta).

Existen 5 vías por las cuales una empresa puede mejorar significativamente su estrategia competitiva a partir de la logística:

1. Bajo costo. A través de una mayor eficiencia, la logística puede contribuir a una ventaja de costo que puede ser potenciada de tal forma que permita incrementar la participación en el mercado o mejorar la rentabilidad.
2. Mejor servicio al consumidor. Las medidas más notables del servicio al consumidor incluyen ciclos de pedido cortos y disponibilidad de *stock*. Tales medidas también pueden incluir precisión en los pedidos y facturación, acceso a la información del estado de los pedidos, habilidad para responder a las inconformidades de los consumidores, entre otras.
3. Servicios de valor agregado. Esto significa proporcionar servicios que mejoren la habilidad de sus consumidores para competir, proporcionando actividades tales como fijación de precio y etiquetado de productos, *pallets* con diversos productos, hacer viajes de última hora, entrega directa a las empresas, arreglos para aprovisionamiento continuo o rápido y proporcionar entrenamiento y *software* a los consumidores.
4. Flexibilidad. Un sistema logístico puede crear una ventaja siendo lo suficientemente flexible para personalizar el servicio y el costo ofrecido para cumplir con las necesidades de los diferentes segmentos de consumidores o de los consumidores de forma individual.
5. Innovación. Un sistema logístico que tenga la capacidad de reinventarse a sí mismo puede generar un valor genuino y una ventaja competitiva. Entendemos por esto que el sistema tenga la capacidad de innovar o desarrollar nuevas formas de servir al mercado. La innovación necesita una empresa que posea varias características importantes: ésta tiene que tener la capacidad de aprender del cambio, sistemas de información flexibles que puedan adaptarse a las nuevas formas del negocio, la visión de reconocer la necesidad del cambio y la dirección que éste debe tomar y el liderazgo para dirigir este cambio.

Para lograr una estrategia competitiva con la ayuda de la logística se deben identificar los procesos logísticos actuales, mapear estos procesos identificando las áreas funcionales involucradas, posteriormente se deben identificar los costos logísticos para que se de cómo resultado la elección de las actividades logísticas que convienen a la empresa.

Es importante señalar que la logística es un instrumento, por medio del cual las empresas logran ventajas competitivas, que debe de ir acompañada de la adopción de otras medidas, para que las empresas se desarrollen de manera competitiva en el mercado internacional.

CAPITULO 5. RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

5.1 Empresas participantes

Con el propósito de estudiar las actividades logísticas clave y de soporte que llevan a cabo las Mpymes exportadoras pertenecientes a la industria del vestido ubicadas en el Estado de Hidalgo durante septiembre-noviembre de 2010, con la colaboración de la delegación estatal de la CNIV, se realizó una encuesta independiente a una muestra de 4 Mpymes exportadoras de varios segmentos de la industria del vestido ubicadas en 3 diferentes municipios de la entidad.

Las empresas elegidas para el trabajo de campo fueron:

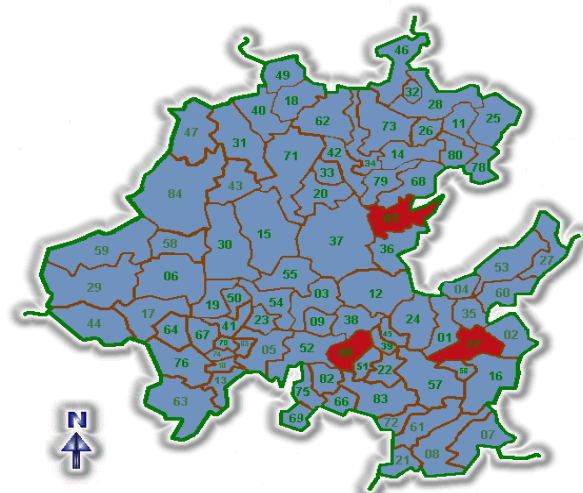
1. Fabricas Unidas Marvik, S.A. de CV
2. Oxford for Woman (Arturo Constantino León Fernández)
3. Texin, S.A de C.V
4. Uniformes Industriales de Pachuca, S.A. de C.V

5.1.1 Ubicación

Las empresas participantes se ubican:

- Fabricas Unidas Marvik en Zacualtipan de Ángeles
- Oxford for Woman en Tulancingo de Bravo
- Texin en Pachuca de Soto y
- Uniformes Industriales de Pachuca en Pachuca de Soto

Figura 3 Ubicación empresas participantes



Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario

5.1.2 Fecha de inicio de operaciones

La fecha en que comenzaron operaciones va desde 1981 pasando por 1988, 1994 hasta llegar a 1999 cuando comenzó operaciones la más joven de las cuatro. Todas con más de 10 años de experiencia.

5.1.3 Origen del capital

Con dueños originarios del estado de Hidalgo y una de dueños descendientes de inmigrante libanés, cuentan con un capital 100% nacional. Todas ellas caracterizadas por ser empresas familiares entre la segunda y tercera generación.

5.1.4 Número de empleados

En cuanto al número de personas que emplean tres de ellas cuentan con entre 51 y 250 empleados mientras la cuarta y más pequeña solo cuenta con entre 1 y 10 empleados. Por otro lado, sus ventas no rebasan los 10, 000,000 de dólares por tanto todas ellas se clasifican como micro, pequeñas y medianas empresas, en base a los criterios establecidos en la estratificación de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

5.1.5 Tipo de empresa

De entre las empresas participantes encontramos dos empresas maquiladoras dedicadas únicamente al ensamble de prendas de vestir para exportación. Una empresa híbrida, que realiza maquila de prendas de vestir para diversas empresas y marcas y producen su propio producto con marca propia, teniendo a su cargo la distribución y comercialización únicamente de su propio producto. Y una última, fabricante doméstico de prendas de vestir, la cual produce su propio producto con marca propia.

5.1.6 Misión, visión y objetivos

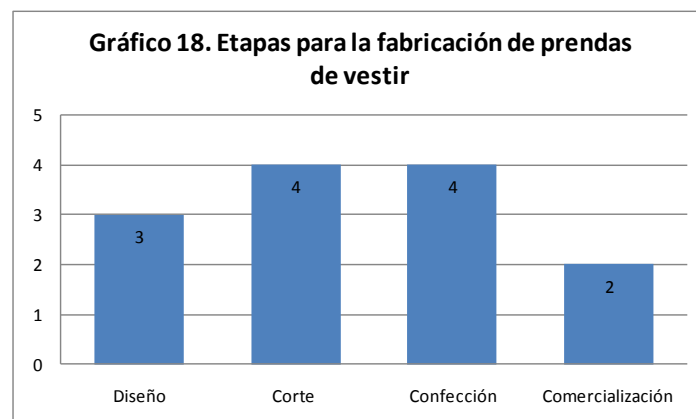
Todas las empresas participantes dicen contar con misión, visión y objetivos ya que los consideran la base de la empresa, los que dan identidad a la misma. Lo cual es fundamental si consideramos que son los elementos esenciales para llevar a cabo la implantación y formulación de estrategias que les permitan obtener una ventaja competitiva.

5.1.7 Etapas para la fabricación de los productos

En cuanto a las etapas que llevan a cabo en la fabricación de sus productos tres de las cuatro empresas cuentan con un área de diseño que les permiten crear moldes o patrones de la prenda de vestir, elaborar muestras y trazar moldes en diferentes tallas. La cuarta carece de esta etapa por lo que se le considera un taller dedicado únicamente a la confección.

Las cuatro empresas tienen la fase de corte en la que marcan o calcan en papel los moldes, tienden la tela sobre una mesa especial colocando sobre ella el papel para finalmente cortar las piezas. Así mismo cuentan con la fase de confección, donde las piezas de las prendas son unidas y se termina con los acabados finales como el bordado, estampado, planchado o lavado.

Las cuatro mantienen un control de calidad, debido a los requerimientos de sus clientes. Todas ellas se encargan del embalaje de la mercancía, y solo dos de ellas comercializan sus productos, como se muestra en el siguiente gráfico:



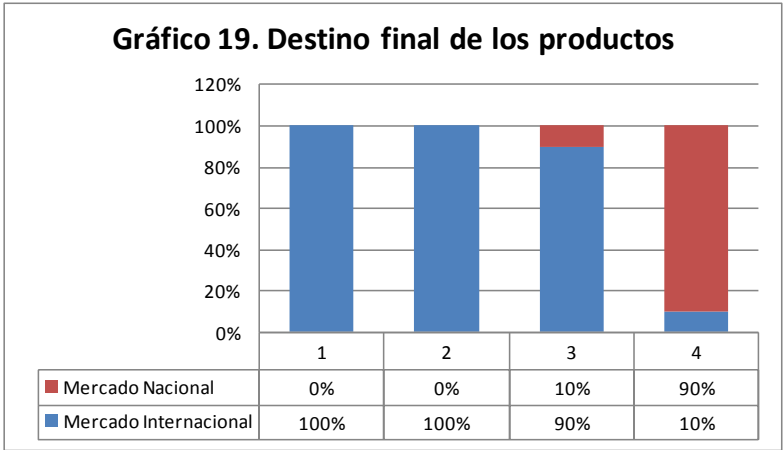
Fuente: Elaboración propia con datos del cuestionario

5.2 Comercio Internacional

Por ser el parte del objeto de estudio, se cuestionó a las Mpymes sobre algunos aspectos de cómo llevan a cabo sus operaciones en materia de comercio exterior obteniendo los siguientes resultados:

5.2.1 Destino final de los productos

El destino final de los productos de dos de las cuatro empresas participantes es 100% al mercado internacional, de una de ellas es de 90% al mercado internacional y el restante 10% al mercado nacional, mientras la cuarta solo destina 10% al mercado internacional y un 90% al mercado nacional, como lo muestra el gráfico siguiente:



Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario

5.2.2 Clientes

Entre los principales clientes de las empresas participantes encontramos a Tiendas de menudeo, que se caracterizan por no involucrarse en la fabricación, sino que contratan la producción de prendas estandarizadas a fabricantes independientes en terceros países, que se responsabilizan por los materiales y la confección, apoyándose para ello en la contratación de paquete completo³⁵, realizando ellas la función de mercadotecnia, incluyendo la comercialización y distribución de las

³⁵ El proceso de paquete completo o *full package* implica que los clientes hacen una orden de compra y definen calidad, cantidad, estándares de insumos, accesorios y el propio proceso de manufactura, y establecen los precios y tiempos de entrega, entre otros.

prendas de vestir a través de sus tiendas departamentales, tiendas de descuento y cadenas de comercio masivo. Como ejemplo de estas tenemos a Tiendas Chapur, Tiendas Garces, el Corte Ingles, Suburbia, etc.

También encontramos a Fabricantes de ropa de marca, estas empresas proporcionan los insumos intermedios a sus proveedores, normalmente ubicados en países vecinos con acuerdos comerciales recíprocos, que permiten que los productos ensamblados en el extranjero reingresen pagando aranceles sólo sobre el valor agregado por la mano de obra extranjera. Estas empresas hacen uso de la producción compartida³⁶ y como ejemplo encontramos a WORKRITE CO y Berle Manufacturing.

5.2.3 Productos exportados

- Fabricas Unidas Marvik exporta pantalón casual y de vestir,
- Oxford for Woman exporta capas, chales y blusas de tejido de punto,
- Texin ropa industrial y
- Uniformes Industriales de Pachuca uniformes Industriales.

5.2.4 País destino de los productos

Los países destino de las exportaciones son Estados Unidos y España, en términos porcentuales las empresas participantes depende en un 75% del mercado estadounidense.

5.2.5 Exportación bajo el amparo de un Tratado de Libre Comercio

Todas las empresas participantes hacen uso de la preferencia arancelaria de un TLC, en los casos en que el destino es Estados Unidos se emite un certificado de origen del TLCAN en el caso de España uno del TLCUEM.

³⁶ Bajo éste esquema los subcontratistas reciben las partes y componentes, en muchos casos incluso cortadas, y se especializan exclusivamente en el proceso de transformación.

5.2.6 Comportamiento del Mercado de exportación

Las empresas que tiene como principal destino Estados Unidos consideran que el mercado está estable o a la baja, mientras la que tiene como principal destino la Unión Europea considera que su comportamiento es estable.

5.2.7 Razones para exportar

Las razones que tuvieron para iniciarse en la exportación fueron muy variadas que van desde una perdida en la participación del mercado interno, lo que les llevo a la búsqueda de nuevos mercados hasta el contacto por parte de los clientes internacionales, lo cual implico un reto y una mejora de la calidad.

Llevándolas a que realicen exportaciones ya sea de forma ocasional o activa, recordando que la exportación ocasional consiste en un nivel de participación pasivo en el que la empresa exporta de vez en cuando, en este caso se presenta en respuesta de pedidos solicitados del extranjero. Mientras que la exportación activa se presenta cuando la empresa se compromete a expandir sus exportaciones en un mercado específico en todos los casos Estados Unidos.

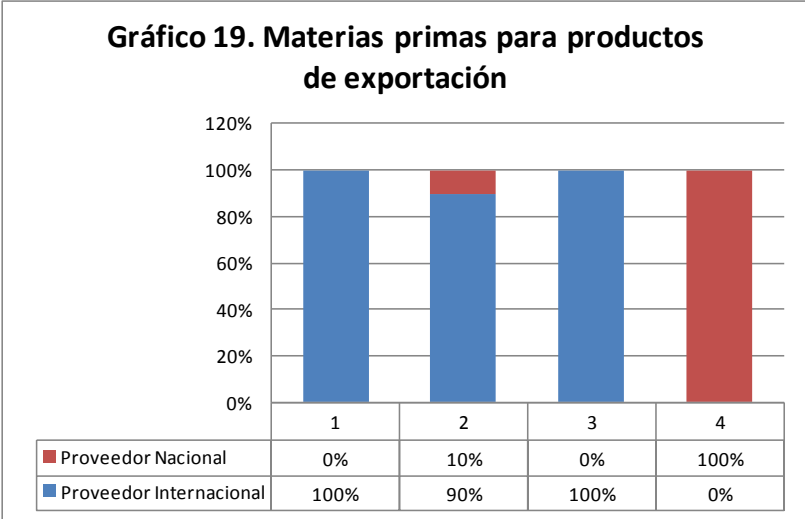
5.2.8 Problemas que enfrentan al exportar

Los problemas que enfrentan a la exportación son diversos. Entre los principales se mencionaron las condiciones bajo las cuales se firmo el TLCAN, ya que establece que los productos deberán ser originarios en base a la regla de origen “hilo en adelante” que significa que el hilo utilizado en la confección de telas, las cuales se utilizarían posteriormente en la producción de prendas de vestir deberán ser originarios de los países firmantes del tratado. Sin embargo hoy en día esto se torna difícil, dada la falta de proveedores del bloque lo cual complica la obtención de la preferencia arancelaria.

La falta de apoyo por parte del gobierno, el cambio de trámites y documentos que debe de gestionar y con los que debe cumplir así como problemas en la producción, fueron otros de los mencionados.

5.2.9 Origen de la materia prima

Las empresas participantes reportan que sus principales proveedores de materias primas son para dos de ellas un proveedor internacional que en ambos casos es el cliente final. De las restantes, una reporta adquirir todo de proveedores nacionales y la otra en un 90% de proveedores internacionales y el 10% restante de nacionales. En el gráfico siguiente se muestran esta información:



Fuente: elaboración propia con datos del cuestionario

La poca relación con proveedores nacionales se adjudica a la falta de calidad y variedad en los insumos.

5.2.10 Proveedores

Los proveedores de dos de las empresas participantes es el mismo cliente final, este se encarga de suministrarles la materia prima para la creación de las prendas de vestir, ya que ellos pueden adquirirlas en la cantidad, calidad, especificaciones que más les conviene. En la tercera empresa es el cliente quien le sugiere a los proveedores y esta se encarga de contactarlos y negociar las condiciones. La cuarta

se encarga de desarrollar sus propios proveedores que han sido siempre nacionales ya que por volumen que maneja no le sería rentable traer su materia prima del extranjero, sin embargo ha tenido dificultades para que el aprovisionamiento sea constante obligándose al cambio continuo de estos.

5.2.11 Manual de exportación

Solo una de las cuatro empresas cuenta con un manual de exportación, las restantes no cuentan con él; las razones son variadas, contar con un experto, el cliente indica que se debe hacer u otra empresa se encarga del proceso.

5.2.12 Cumplimiento de Normas nacionales o internacionales

Al eliminarse gradualmente las barreras arancelarias a nivel mundial, surgen otro tipo de barreras, llamadas no arancelarias, conocidas en el marco de la OMC como los Obstáculos Técnicos al Comercio, establecidos por algunos países por medio de los reglamentos técnicos o normas técnicas de aplicación voluntaria, pero que en algunos casos las aplican como obligatorias a los productos como requisito de acceso al mercado.

En el caso de las empresas participantes, una de ellas da cumplimiento a una Norma nacional NMX-A-074-INNTEX³⁷ que indica la solidez del color al lavado; otra más da cumplimiento una norma internacional, Worldwide responsible apparel production (WRAP), la cual verifica el cumplimiento de las Normas de Producción Socialmente Responsable. Las restantes indican que no cumplen con norma alguna.

5.2.13 Términos Internacionales de Comercio

Los INCOTERMS son reglas/normas emitidas por la Cámara Internacional de Comercio (CCI/ICC) que facilitan el entendimiento comercial internacional. Son

³⁷ El sistema mexicano de normalización se encuentra regulado por la Ley Federal de Metrología y Normalización (LFMN), que constituye el fundamento jurídico para la expedición de las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's) que son de carácter obligatorio, o bien para desarrollar normas Mexicanas (NMX) que son de carácter voluntario.

herramientas comerciales (base de contratos de compra-venta) que definen las responsabilidades, costos y riesgos de las partes (exportador e importador).

Existen 11 términos dependiendo del grado de responsabilidad, costo y riesgo y el modo de transporte. Las empresas participantes se centran en el uso de dos términos EXW y FOB y en todos los casos depende de la elección del cliente.

5.3 Logística

A continuación se presenta la información obtenida del cuestionario respecto a las actividades logísticas clave y de soporte que llevan a cabo las empresas participantes.

5.3.1 Servicio al cliente internacional

El Servicio al cliente es responsabilidad del departamento de ventas en tres de las empresas participantes. Este departamento se encargan de determinar las necesidades del cliente y de fijar los niveles de servicio sin embargo en todos los casos no se determina la respuesta del cliente al servicio. En otra de ellas es llevado por otra empresa de la cual es socia mexicana de producción.

Requerimientos de entrega

Todas las empresas participantes fijan los niveles de servicio al cliente mediante un plan de requerimientos de entrega, teniendo el cliente final el poder de decisión sobre muchos de los aspectos, en todos los casos, como son fecha de entrega, horario de entrega, cantidad, calidad, embalajes y otras especificaciones particulares.

Seguimiento de las entregas internacionales

El seguimiento de las entregas en dos de las empresas participantes se deja como responsabilidad del cliente, para que ellos se encarguen de esta parte, dando por entendido que su responsabilidad ha terminado mucho antes de que la mercancía

sea entregada en destino. Las dos restantes si hacen un seguimiento más cercano a través de llamadas telefónicas o correo electrónico, en base a fechas de entrega. Sin embargo como la responsabilidad del transporte principal es del cliente es él quien realiza el seguimiento.

Satisfacción del cliente internacional

Ninguna de las empresas participantes realiza encuestas de satisfacción al cliente, solo toman en cuenta sus sugerencias para el mejoramiento de las relaciones, sin que sea prioridad para ellos conocerla a fondo, la cual dan por alcanzada al seguir recibiendo pedidos.

5.3.2 Procesamiento de pedidos internacionales

El procesamiento de pedidos, que es el proceso donde se intercambia un flujo intenso de información y de mercancías, lo lleva a cabo el departamento de ventas. Mismo que establece las pautas a seguir, de manera que se cumplan las condiciones exigidas de calidad, costo o tiempo de entrega.

Ordenes de pedidos de exportación

Todas las empresas participantes reciben órdenes detalladas sobre los pedidos, con anticipación.

Intercambio de información sobre pedidos

Intercambian la información por medio de la Internet, específicamente con el uso de Skype (software para realizar llamadas, los usuarios interesados lo pueden descargar gratuitamente y hablar entre ellos gratuitamente), mediante video conferencias y llamadas, y vía correo electrónico.

5.3.3 Gestión de inventarios de exportación

En lo que se refiere a la gestión de inventarios, este proceso permite amortiguar y sincronizar los ritmos en el proceso de producción y la demanda del mercado y en todos los casos es llevado por el Almacén.

Clasificación de productos de exportación

Las empresas clasifican sus productos en base a diferentes criterios que dan como resultado la aplicación de diversas estrategias como el uso de la técnica FIFO (first in-first out), la clasificación de los productos en avíos y tela y a su vez por códigos, o en áreas diferentes dentro del almacén y por etiquetado.

5.3.4 Transporte para las mercancías de exportación

El transporte es el que garantiza el desplazamiento físico del producto desde el lugar de generación del valor hasta el consumidor. Por el INCOTERM utilizado, el transporte principal corre a cargo del cliente final, sin embargo son diferentes los departamentos que coordinan la llegada y salida de la empresa entre los que encontramos ventas y logística.

Modo de transporte

Todas las empresas participantes utilizan el modo terrestre en el transporte nacional. Mientras el transporte principal corre a cargo del cliente final, que en los casos de EU continua siendo terrestre y para España marítimo.

Forma de envío

Por el volumen de mercancía enviada, dos de las empresa participantes utilizan la consolidación y dos más la caja completa.

Servicio del transportista

La evaluación del servicio del transporte principal en todos los casos corre a cargo del cliente final. Del nacional una empresa es propietaria de este, y otra toma como parámetro el tiempo de entrega.

5.3.5 Zona de carga para el manejo de mercancías de exportación

Solo una de las 4 empresas cuenta con zona de carga, esto se debe a que su magnitud y el volumen de mercancía manejado no es suficiente para recuperar la

inversión en la creación de una, la otra por el crecimiento que ha tenido ya cuenta con ella.

5.3.6 Empaque y embalaje de exportación

En tres de las cuatro empresas participantes el empaque es determinado por el mismo cliente, y el embalaje se realiza en base a las necesidades de seguridad y protección para la mercancía con la finalidad de lograr una entrega intacta del producto. En una más se recibe retroalimentación del cliente, sin embargo continúan con problemas para encontrar el adecuado.

5.3.7 Compras a proveedores

Los criterios que utilizan para la selección de proveedores varían, para una de ellas el criterio más importante es la calidad, para dos más no hay necesidad de evaluarlo ya que el cliente funge como su proveedor y para la última el cliente es quien lo elige por tanto solo debe dar retroalimentación a esta decisión.

Intercambio de información sobre pedidos

Todas las empresas participantes intercambian información sobre pedidos con sus proveedores, determinan las cantidades que son necesarias adquirir, el momento de efectuar las adquisiciones y la planificación de la producción; principalmente con el uso de internet.

5.3.8 Uso de aplicaciones informáticas

Todas las empresas participantes utilizan alguna aplicación informática en la gestión de sus funciones, por ejemplo Microsoft office, correo electrónico y sistema aduanero de control de inventarios, principalmente para el almacén. Con estos se lleva a cabo la gestión de la información que abarca desde la recolección, almacenamiento y análisis de los datos necesarios para desarrollar la planificación y el control. Sin embargo no hacen uso de ningún tipo de Sistema de información.

5.4 Consideraciones generales

En este apartado se tocan temas diversos que pueden ser tomados para otros estudios que complementen el actual. Se abordan los comentarios vertidos por las empresas participantes en referencia a sus preocupaciones o temas de interés.

5.4.1 Uso de tecnología

Para el desarrollo de las actividades principalmente diseño, corte y ensamble existen avances tecnológicos, sin embargo, dos de las empresas no han adoptado ninguna nueva tecnología ya que se necesita mucha mano de obra para el trabajo de ensamble, actividad que desarrollan en mayor medida, por lo cual no han pensado en invertir en este rubro, además de considerarlo muy costoso. Las otras dos empresas si han adoptado nueva tecnología tendiente a eficientar su proceso de producción como lo es el sistema modular.

5.4.2 Certificación de calidad

Solo una de las cuatro empresas participantes cuenta con una certificación de calidad ISO 9000, las otras tres llevan un control interno.

5.4.3 Empresa Socialmente Responsable

Solo una de las 4 empresas participantes cuenta con la acreditación de empresa socialmente responsable, las restantes llevan actividades que les permitirían obtenerla sin embargo no se han decidido a tramitarla.

5.4.4 Estrategia competitiva

Dos de las empresas participantes utilizan la estrategia de diferenciación que implica diferenciar sus productos del de sus rivales, atrayendo a un amplio segmento de compradores. Las dos restantes utilizan la estrategia de enfoque o alta

segmentación, que consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de producto, o en un mercado geográfico.

5.4.5 Apoyos

Tres de ellas cuentan con el programa de fomento IMMEX y utilizan PROSEC para sus exportaciones. Una de ellas no tiene ningún tipo de apoyo.

5.4.6 Problemas a los que se enfrentan

Los problemas a los que se enfrentan las empresas participantes van desde dificultades con el IMSS, la falta de apoyo por parte del gobierno, la competencia internacional, la falta de proveedores nacionales con calidad, la inseguridad, el pago excesivo de impuestos.

También existen temas que les preocupan como el ahorro de energía, los términos negociados en el NAFTA para la industria y la economía del país en general.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los principales hallazgos de esta investigación nos permiten determinar que:

- La apertura comercial ha dado oportunidad a muchas empresas de iniciarse y/ o seguir evolucionando como productores-proveedores en el comercio mundial de prendas de vestir.
- La disminución de los obstáculos mediante la suscripción de acuerdos bilaterales y multilaterales ha permitido el acceso preferencial a empresas mexicanas a los mercados más importantes como lo son EUA y la UE.
- El comercio internacional de la industria del vestido mexicana consiste esencialmente en un comercio bilateral con EUA. Las Mpymes exportan a grandes empresas ubicadas en ese país, las cuales se encargan de realizar el análisis de mercado, ajustes de diseño y manejo de la marca y de los clientes finales.
- De 2001 a la fecha la industria enfrenta un periodo de participación decreciente en el mercado estadounidense, en consecuencia se ha presentado una contracción en las exportaciones que ha provocado el cierre de empresas y la pérdida de empleos. Pese a ello la industria del vestido mexicana a 2009 presenta una Balanza Comercial superavitaria.
- En particular las Mpymes exportadoras de la industria del vestido se enfrentan a factores que condicionan su desempeño, entre los que encontramos la infraestructura, los servicios de transporte, la seguridad, la facilitación comercial y la logística. De estos solo la logística se caracteriza por estar bajo el control de las empresas, misma que representa el enlace entre el mercado y la actividad operativa de la empresa.
- Actualmente, las Mpymes exportadoras pertenecientes a la industria del vestido del Estado de Hidalgo presentan grandes vacíos en el manejo y conocimiento de sus actividades logísticas. Provocando que estas actividades

se lleven de manera desintegrada lo cual constituye una barrera para los tomadores de decisiones, en la identificación de los principales problemas logísticos que perjudican a su empresa y en la implementación de acciones que permitan mejorar su desempeño en el mercado internacional.

RECOMENDACIONES:

- Disminuir la dependencia que existe hacia un solo cliente ya que la alta concentración de negocios en un gran cliente disminuye el poder de negociación de la Mpyme, aumenta su dependencia en aspectos comerciales, financieros, de producción y sobre todo disminuye su posibilidad de producir y posicionar marcas propias.
- Ampliar los mercados destino, desarrollando una estrategia competitiva que permita el acceso al nuevo mercado, ya que la lejanía implica un lead time de varios días que significa la disminución de la oportunidad de competir en tiempo y costo.
- Continuar con el uso de los Tratados de Libre Comercio poniendo especial atención en el llenado del Certificado de origen y en las reglas de origen para recibir la preferencia arancelaria sin correr riesgos por el mal llenado o aplicación.
- Implementar el uso de los INCOTERMS 2010 que en enero de 2011 entraron en vigor y evaluar un posible cambio en el nivel de responsabilidad.
- Realizar un análisis de las actividades que desarrolla la empresa que permita a la empresa conocer sus actividades clave, segmentarlas por las que contribuyen a su cadena de valor y las que no y hacer una comparación entre los costos de llevar a cabo estas actividades o subcontratarlas, definiendo que es mejor para la empresa.
- Hacer uso de indicadores, ya que los KPI (key performance indicator) sirven para hacer un diagnóstico de las actividades de la empresa. Estos

indicadores se pueden emplear para tener una referencia de qué cifras maneja la empresa, ofrecen apoyo para controlar si las cosas se están haciendo bien o si hay que mejorarlas. Aunque existen muchos indicadores que se pueden emplear, cada organización tiene que utilizar aquellos que les resulten más significativos o más sencillos de interpretar.

- Mantener el intercambio de información sobre los pedidos con antelación siempre buscando obtener la información lo más detallada posible. Y establecer un sistema conjunto de trazabilidad, vía internet o teléfono, ajustándose a los medios existentes.
- Dar seguimiento a las entregas y medir la satisfacción del cliente. Se recomienda la evaluación del número de reclamaciones recibidas ya que tienden a dar una clara orientación de si el cliente se encuentra satisfecho o no.
- Es importante delimitar un área de fácil acceso en la empresa destinada a las labores de carga y descarga de los vehículos de transporte. Esto contribuirá a que estas labores no interrumpan o dificulten otras actividades cotidianas de la organización.
- Evaluar la posibilidad de adoptar un sistema de información, ya que este facilita la coordinación de las distintas operaciones del proceso logístico. Tomando en cuenta capacitación por parte de expertos.
- Integrar las actividades, ya sea mediante la creación del área funcional de logística o teniendo un responsable de realizar el seguimiento de todas las actividades logísticas y tomando decisiones a partir de un análisis costo-beneficio.

Es importante señalar que no se puede generalizar un patrón de comportamiento logístico, ya que cada empresa requerirá unas pautas de acción en función de su actividad, su tamaño y otras variables importantes. Por tanto se debe plantear una serie de soluciones que sean acordes y coherentes al tamaño de la empresa; al volumen de mercancías que manejan, los mercados a los que se quieren llegar, entre otros.

El sistema logístico de cada empresa debe estar diseñado a la medida; tan flexible como se desee o se requiera, tomando en cuenta que la logística debe planificarse y gestionarse de manera integrada, en conjunto con otras áreas funcionales de la empresa principalmente producción y marketing.

Por último es importante resaltar la importancia de una mayor promoción y difusión de esta disciplina, para que las empresas la apliquen y se beneficien, sobre todo las Mpymes. La participación de las universidades es importante, en el desarrollo de investigaciones y diseño de programas de estudios, ya que son pocos los centros de educación superior que se enfocan en la preparación de recursos humanos en logística.

Bibliografía

- American Chamber. (2008). *Logística: Manual Básico para México*. México .
- Asociación para la Administración de Operaciones. (2010). *The Association for Operations Management*. Recuperado en Octubre de 2010, de APICS: <http://www.apics.org.mx>
- Barbero, J. (2010). *La logística de cargas en América Latina y el Caribe: Una agenda para mejorar su desempeño*. Departamento de Infraestructura y Medio Ambiente. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Calderón, K. (2010). Logística Verde: ¿terreno fértil? *T21*, 128.
- Cámara Nacional de la Industria del Vestido. (2009). *Situación Actual de la Economía y de la Industria del Vestido en México*. México, D.F.
- CARHGO: *Regional Cargo Zone of Mexico*. (2008). Recuperado en Mayo de 2010, de Corporación de fomento de infraestructura industrial de Hidalgo: <http://cofoin.hidalgo.gob.mx>
- Carrasco, J. (2000). Evolución de los enfoques y conceptos de la logística. Su impacto en la dirección y gestión de las organizaciones. *Economía Industrial* (331), p.23.
- COINHI. (2010). *Hidago Trade*. Recuperado en Febrero de 2010, de Corporación internacional Hidalgo: <http://www.hidalgotrade.com>
- COMPITE. (2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micros, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado en Marzo de 2010, de Secretaría de Economía: <http://www.compitemex.org.mx>
- CONAPO. (2008). *Prontuario demográfico 2008*. Recuperado en Junio de 2010, de Consejo Nacional de Población: <http://www.conapo.gob.mx>
- Cruz, C. (2010). Cámara Nacional de la Industria del Vestido. *La Industria del Vestido en: El Estado de Hidalgo*. México.
- Cruz, C. (2010). *Situación Actual de la Industria del Vestido en México*. Recuperado en Marzo de 2010, de Cámara Nacional de la Industria del Vestido : <http://www.cniv.org.mx>
- Cruz, O. (2010). HPH invierte tierra adentro de la mano de UNNE. *T21*, Volumen 11, pp. 18-21.
- Czinkota, M. (2008). *Marketing Internacional* (9a ed.). México: Cengage Learning.

DIEH. (2004). Directorio Industrial del Estado de Hidalgo. CD .

Douglas, L. (2008). *Logística internacional: Administración de la cadena de abastecimiento global*. México. D.F: Limusa.

Fichas Técnicas: Cross Docking. (2009). Recuperado en Julio de 2010, de Free Logistics : <http://www.free-logistics.com>

Gereffi, G. (2000). *El tratado de libre comercio de América del Norte en la transformación de la industria del vestido: ¿Bendición o castigo?* Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Santiago de Chile.

Grupo del Banco Mundial. (2010). *Doing Business*. Recuperado en Septiembre de 2010, de The World Bank: <http://espanol.goingbusiness.org>

Heizar, J. (2009). *Principios de Administración de Operaciones* (Séptima ed.). México: Pearson.

Hernández, M. A. (2009). En U. A. Hidalgo, *Análisis de la industria manufacturera en el estado de Hidalgo*. México: Consorcio de Universidades Mexicanas.

Hidalgo en Cifras. (2010). Recuperado en Noviembre de 2010, de Secretaría de Desarrollo Económico : <http://sedeco.hidalgo.gob.mx>

HIDEX. (2010). Directorio de empresas exportadoras del estado de Hidalgo. CD .

INEGI. (2010). *México en cifras. Hidalgo*. Recuperado en Septiembre de 2010, de Instituto Nacional de estadística y geografía: <http://www.inegi.org.mx>

Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). México: Pearson, Prentice Hall.

Lawrence, R., Drzeniek, M., Doherty, S., & Moavenzadeh, J. (2010). *The Global Enabling Trade Report*. Recuperado en Octubre de 2010, de World economic Forum: <http://www.weforum.org>

Logistics Performance Index . (2010). Recuperado en Julio de 2010, de World Bank Group : <http://info.worldbank.org>

Mashayekhi, M. (2008). *Módulo de capacitación en el comercio de los Textiles y el Vestido: El contexto posterior al ATV*. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), Nueva York y Ginebra.

Mauleón, M. (2006). *Logística y Costos*. España: Diaz de Santos.

Mercado, S. (2006). *Comercio Internacional II*. México, D.F: Limusa.

Moreno, J. (2009). *COMERCIO EXTERIOR EN MEXICO: Aspectos prácticos. Realidad y retos actuales*. México: NYCE, A.C.

- Musik, G. A. (2008). *La industria del Vestido en México: Diagnostico, prospectiva y estrategia*. Centro de Estudios de Competitividad del ITAM, México, D.F.
- Naciones Unidas. (1990). *Clasificación Industrial Uniforme de todas las Actividades Económicas, Tercera Revisión*. Informes estadísticos, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales Internacionales, Nueva York.
- Organización de los Estados Americanos. (2010). *Tratado de Libre Comercio de América del Norte*. Recuperado en Mayo de 2010, de Sistema de Información sobre Comercio Exterior : <http://www.sice.oas.org>
- Organización Internacional del Trabajo. (1995). *Situación reciente en la Industria del Vestido*. Informe I, Cuarta reunión técnica tripartita para la industria del vestido, Ginebra.
- Organización Mundial de Comercio. (2008). *Estadísticas del comercio internacional 2008*. Ginebra Suiza.
- Pla, B. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. España: Pearson.
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA.
- Prieto, C. (2010). *Dinámica Empresarial*. México, D.F.: Limusa.
- Ramírez, J. C. (2005). *PYMES más competitivas. Cómo pueden afrontar con éxito las pequeñas y medianas empresas el agresivo mundo globalizado de los negocios*. Bogotá, Colombia: Mayol Ediciones.
- Resa, S. (2004). La hora de la verdad para los operadores logísticos. *Distribución y Consumo* (74), p 60.
- Rodolfo, H. (2008). *Canales de distribución. Gestión comercial y logística* (3ra ed.). México: Lectorum Ugerman.
- Rodríguez, H. (2009). En *Lineamientos de Política Pública para la Innovación Tecnológica en el Estado de Hidalgo* (pág. 54 y 57). México: Tecnológico de Monterrey.
- Romero, A. (2010). Básicos de la Logística Inversa. *Mundo Logístico* (40), 48-49.
- Rubio, L. (2005). *El poder de la competitividad*. México: CFE/CIDAC.
- Schettino, M. (2002). *Introducción a la economía para no economistas*. México: Pearson.

Subsecretaría de Industria y Comercio. (2010). *Agenda de Competitividad en Logística 2008-2012*. Recuperado en Enero de 2010, de Dirección General de Comercio Interior y Economía Digital: <http://www.elogistica.economia.gob.mx>

Subsecretaría de Industria y Comercio. (2010). *Evolución del Comercio Exterior de México*. Recuperado en Abril de 2010, de Sistema Integral de Información Comercio Exterior: <http://siicex.gob.mx>

Textiles: vuelta al sistema central. (2010). Recuperado en Febrero de 2010, de Organización Mundial del Comercio: <http://www.wto.org>

Zikmund, W. (2004). *Customer Relationship Management. Administración de relaciones con los clientes* (Primera ed.). México: CECSA.

ANEXOS

Anexo 1. CUESTIONARIO



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA

DIRECCION

TELEFONO

PAGINA WEB

DESCRIPCION DE LOS PRINCIPALES PRODUCTOS QUE ELABORA LA EMPRESA

- 1) Fecha de inicio de operaciones la empresa

- 2) Razones para ubicarse en el Estado de Hidalgo:
 - a. _____
 - b. _____
 - c. _____
- 3) Capital de la empresa:
 - a. Nacional _____ %
 - b. Extranjero _____ %
 - c. Especifique _____
- 4) Número de empleados:
 - a. 1-10 _____
 - b. 11-50 _____
 - c. 51-250 _____

- 5) ¿Cuenta la empresa con misión, visión y objetivos?
- SI _____
 - NO _____
 - ¿Por qué? _____
- 6) ¿Qué etapas lleva a cabo la empresa en la fabricación de sus productos?
- Diseño _____
 - Corte _____
 - Confección _____
 - Embalaje _____
 - Comercialización _____
 - Control de calidad _____
- 7) ¿El destino final de sus productos es?
- Mercado Local _____%
 - Mercado Nacional _____%
 - Mercado Internacional _____%
- 8) ¿Quiénes son sus principales clientes?
- Mercado Local _____, _____, _____
 - Mercado Nacional _____, _____, _____
 - Mercado Internacional _____, _____, _____
- 9) Producto(s) exportado(s):
- _____
 - _____
 - _____
- 10) ¿Cuál es el principal país destino de sus productos?
- _____
 - _____
 - _____
- 11) ¿La exportación de sus productos la hace bajo el amparo de algún Tratado de Libre Comercio?
- SI _____
 - NO _____
 - ¿Cuál? _____
- 12) ¿Cuál es el comportamiento del Mercado en materia de exportación?
- A la alza _____
- Estable _____
- A la Baja _____
- 13) ¿Cuáles fueron las razones que lo impulsaron a exportar?
- _____
 - _____
 - _____
- 14) Mencione los tres principales problemas que enfrenta al exportar sus productos:
- _____
 - _____
 - _____
- 15) ¿Dónde compra las materias primas para fabricar sus productos de exportación?
- Proveedor Estatal _____%
 - Proveedor Nacional _____%
 - Proveedor Internacional _____%

- 16) ¿Quiénes son sus proveedores?
- a. Estatales _____, _____, _____
 - b. Nacionales _____, _____, _____
 - c. Internacionales _____, _____, _____
- 17) ¿Existe un Manual de procedimiento para la exportación?
- a. SI _____
 - b. NO _____
 - c. ¿Por qué? _____
- 18) ¿Sus productos cumplen con alguna norma nacional o internacional?
- a. SI _____
 - b. NO _____
 - c. ¿Cuál(es)? _____
- 19) ¿Qué INCOTERM utiliza en sus ventas al extranjero?
- a. Depende del Cliente _____ ¿Cuál(es)? _____
 - b. No se _____
- 20) ¿Qué departamento se encarga del servicio al cliente internacional?
- _____
- 21) ¿Realiza un plan conjunto con sus clientes internacionales sobre los requerimientos de entrega?
- a. SI _____
 - b. NO _____
- 22) ¿Cómo realiza el seguimiento de sus entregas internacionales?
- a. _____
 - b. _____
 - c. _____
- 23) ¿Realiza encuestas de satisfacción al cliente?
- a. SI _____
 - b. NO _____
- 24) ¿Qué departamento se encarga del procesamiento de pedidos?
- _____
- 25) ¿Recibe órdenes detalladas de los pedidos de exportación con antelación?
- a. SI _____
 - b. NO _____
- 26) ¿Cómo intercambia información con sus clientes internacionales sobre los pedidos?
- a. _____
 - b. _____
 - c. _____
- 27) ¿Qué departamento se encarga de la gestión de inventarios de exportación?
- _____
- 28) ¿Qué criterio de clasificación de productos de exportación sigue en su almacén?
- _____

29) ¿Qué departamento se encarga del transporte para las mercancías de exportación?

30) ¿Qué medio de transporte utiliza para mover sus productos de exportación?

- a. Aéreo _____
- b. Terrestre _____
- c. Marítimo _____
- d. Ferroviario _____
- e. Otro _____ ¿Cuál? _____

31) ¿Cómo envía su mercancía?

- a. Contenedor completo _____
- b. Caja completa _____
- c. Consolidado _____
- d. Otro _____ ¿Cuál? _____

32) ¿Cómo evalúa usted el servicio que le dan sus transportistas?

33) ¿Existe una zona de carga para las mercancías de exportación en su empresa?

- a. SI _____
- b. NO _____

34) ¿Cómo determina el empaque y embalaje adecuado para su producto de exportación?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

35) ¿Intercambia información con sus proveedores sobre sus pedidos?

- a. SI _____
- b. NO _____

36) ¿Qué criterios utiliza para seleccionar a sus proveedores?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

37) ¿Emplea algún tipo de aplicación informática para la gestión de alguna de sus funciones?

- a. SI _____
- b. NO _____
- c. ¿En cuáles? _____

38) ¿Ha desarrollado, adaptado o implando alguna tecnología?

- a. SI _____
- b. NO _____
- c. ¿Cuál? _____

39) ¿Su empresa o productos cumplen con alguna certificación de calidad?

- a. Certificación ISO 9000 _____
- b. Otra certificación _____ ¿Cuál? _____
- c. Con ninguna _____

40) ¿Su empresa cuenta con la acreditación de Empresa Socialmente Responsable?

- a. SI _____
- b. NO _____
- c. ¿Por qué? _____

41) ¿Cuáles son los principales problemas con los que se enfrenta su empresa en estos momentos?

- a. _____
- b. _____
- c. _____

42) ¿Cuál es la estrategia competitiva que sigue?

- a. Liderazgo en costo _____
- b. Liderazgo en diferenciación _____
- c. De enfoque o alta segmentación _____

43) ¿Cuenta con algún tipo de apoyo?

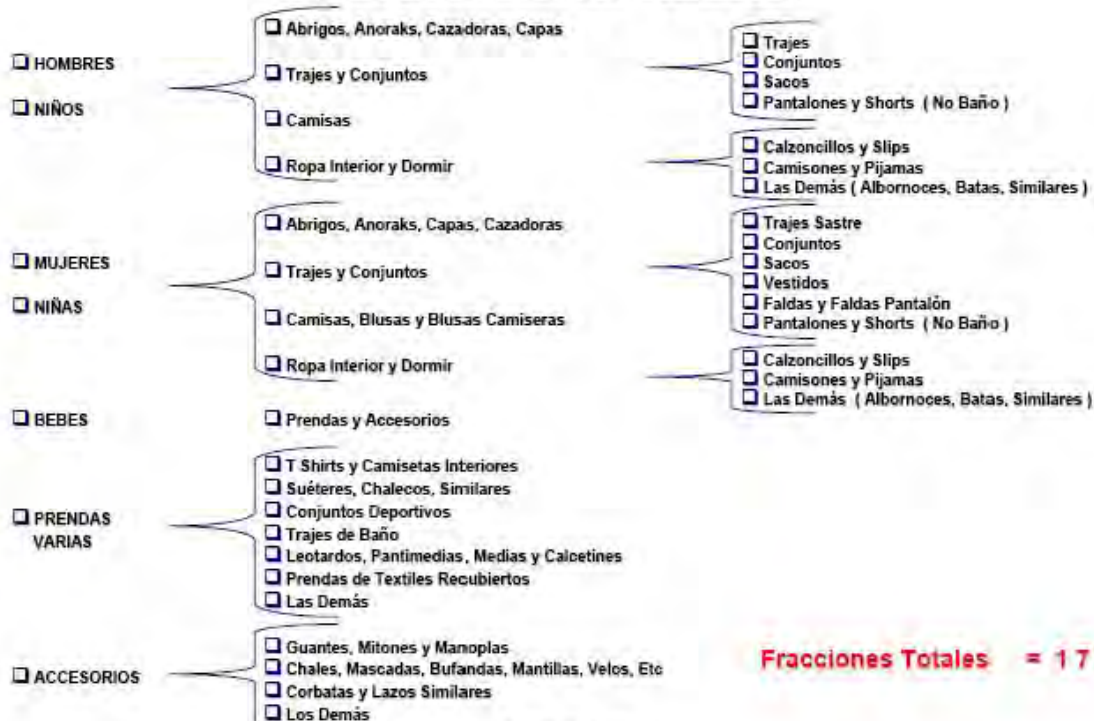
- a. SI _____
- b. NO _____
- c. ¿De qué programa o institución? _____

COMENTARIOS

Se incluyen en este espacio todas aquellas observaciones sobre la empresa que se considere relevantes para el análisis y no hayan sido contempladas por este cuestionario.

ANEXO 2.

CAPITULO 61 PRENDAS y ACCESORIOS CONFECCIONADOS CON TELAS DE PUNTO



CAPITULO 62 PRENDAS y ACCESORIOS CONFECCIONADOS CON TELAS NO DE PUNTO



CAPITULO 63
LOS DEMÁS ARTICULOS TEXTILES CONFECCIONADOS
JUEGOS – PRENDERIA y TRAJOS



Fraciones Totales = 63

Fuente: CNIV