

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

MATERIA: SEMINARIO DE INVESTIGACION (TESINA)

✓ TEMA: // PLANEACION ESTRATEGICA EN LA INDUSTRIA TEXTIL //

PROFESOR: RAUL CORNEJO

152782

✓ ALUMNO: GUERRERO SARABIA PERCY HERNAN

MATRICULA: 89233201

U. A. M. IZTAPALAPA

✓ CARRERA: LICENCIADO EN ADMINISTRACION

✓ DIVISION: CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES (CSH)

✓ 1994

INTRODUCCION

En casi todos los países del mundo la pequeña industria y la microindustria han venido impactando significativamente en la creación de empleos y en su contribución al crecimiento del PIB (Producto Interno Bruto). No han sido solo países en desarrollo los que han obtenido beneficios derivados del crecimiento de este subgrupo industrial, también los países desarrollados se han visto favorecidos por la actividad dinámica de las industrias.

Considerando que la industria textil de la confección se sitúa como una de las actividades microindustriales más populares que existen en nuestro país y que cuenta con un porcentaje bastante elevado de establecimientos industriales dentro de áreas geográficas muy limitadas (Puebla, Distrito Federal principalmente).

En el marco de una nueva y moderna apertura comercial con América del Norte, la industria micro y pequeña vuelven a ser objeto de las políticas gubernamentales que observan en ellas amplias posibilidades de crecimiento, además de ser un importante renglón de la estrategia comercial ante el mundo competitivo.

La nueva estrategia ante el mundo debe incluir no solo grandes inversiones y privatización, sino también la generación de empresas micro y pequeñas que como las de la industria de la confección aporten los enormes recursos que México necesita para hacer frente a un mundo competitivo.

Bajo esta perspectiva se está gestando un nuevo modelo económico mediante la concertación y queremos influir en su diseño. Nuestra investigación pugna por ofrecer la perspectiva estratégica de los micro y pequeños empresarios que forman parte de un modelo de economía de mercado, ante la apertura comercial a fin de que su espíritu empresarial se traduzca en fomento a la competencia, empleos, empresas y por ende beneficios para el país.

Planeación estratégica.

La importancia de la investigación, se explica si se considera que en los países en desarrollo la mayoría de las empresas son pequeñas. Se puede afirmar que la institución más popular después de la familia, es la microempresa.

En Indonesia por ejemplo, el 85% de las empresas tienen menos de veinte empleados, en Guatemala el 71.6%, en Brasil el 68.4%, en Venezuela el 62.5% y en Perú el 63.5%.

En América Latina la microempresa es tan antigua como la colonización y proporciona desde entonces empleo a un número elevado de personas (que va desde el 40% hasta el 70%) de la fuerza de trabajo.

Esta renovada importancia se debe principalmente al fracaso de las estrategias de industrialización que han seguido los países en desarrollo. Es evidente que la estratificación y las políticas de promoción de exportaciones y sustitución de las mismas sólo favorece a empresas medianas y grandes, provocando el mayor desempleo y endeudamiento que jamás se allí registrado en estos países (entre los cuales se encuentra México). La nueva estrategia debe incluir no solo grandes inversiones y privatización, sino también la generación de empresas micro y pequeñas que no solo subsistan, sino que crezcan armónicamente con el entorno económico mundial.

De significativa importancia, es la de investigar cuales son los desafíos y oportunidades que enfrenta la Industria Textil de la Confección en el marco de una zona de libre comercio con América del Norte.

Las empresas micro y pequeñas ofrecen la perspectiva de un crecimiento siendo este a largo plazo dentro del cual la Planeación Estratégica juega un papel determinante en el plan futuro de desarrollo.

"Los cambios no se dan aislados sino totalmente inherentes a circunstancias que la experiencia nos enseña como fundamentales y que ya es tiempo de evaluarlos, considerarlos y actuar a partir de la estrategia de crecimiento de la empresa y el medio."¹

La Planeación Estratégica, considerada por los estudiosos de la Administración y los Negocios como una arma fundamental de la calidad en la Administración es hoy en día uno de los parámetros a evaluar para constituir el crecimiento completo y ordenado de las micro y pequeñas industrias del país.

1. F. Rodríguez Leonardo. "La pequeña microempresa en los países en desarrollo ", Textos, Septiembre, 1988, p.18.

Planeación estratégica.

DEFINICION DEL PROBLEMA.

El presente trabajo de investigación está enfocado a las micro y pequeñas empresas textiles en la rama de la confección (confeccionistas, maquiladores).

El problema a investigar es: El de investigar e identificar el tipo de estrategias competitivas que aplican en su producto-mercado este tipo de industrias, tomando en consideración como parámetros las estrategias genéricas para un mercado competitivo tales como: calidad, precio, imagen, diseño, moda, coordinación de los procesos productivos, mercadotecnia del producto, uniones de crédito, frentes comunes de empresarios, etc., propias de la problemática real que enfrenta la industria de la confección actualmente.

Por otro lado, identificar las fuerzas y debilidades que ofrece un Tratado de Libre Comercio, así como las estrategias a implementar por la industria ante tal situación.

Planeación estratégica.

OBJETIVOS GENERALES

OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN:

- 1.- Conocer las fuerzas y debilidades que tiene la industria de la Confección ante el Tratado de Libre Comercio.
- 2.- Identificar los parámetros que bloquean a la industria confeccionista y que logran hacerla poco competitiva en los mercados internacionales.
- 3.- Determinar el proceso de planeación que siguen estas microindustrias para diseñar sus productos finales.
- 4.- Conocer las estrategias de mercado que de manera formal e informal siguen estas microempresas.
- 5.- Conocer cual es la perspectiva de éxito o fracaso que le ofrecen las estrategias de mercado.
- 6.- Saber cual es la tendencia de estas micro y pequeñas empresas confeccionistas ante el Tratado de Libre Comercio.
- 7.- Delinear una perspectiva de competitividad de la confección sobre el mercado internacional.

Planeación estratégica.

HIPOTESIS PARA MICRO Y PEQUEÑOS INDUSTRIALES.

- 1.- El micro y pequeño empresario confeccionistas recibe financiamientos adecuados a las necesidades de su negocio.

El microempresario confeccionista no recibe financiamientos adecuados a las necesidades de su negocio.

- 2.- La creación de diseños propios del confeccionista le proporciona una ventaja competitiva.

La creación de diseños propios del confeccionista no le proporciona una ventaja competitiva.

- 3.- El confeccionista reacciona imitando a los diseños de moda del extranjero limitando su capacidad de competidor.

El confeccionista reacciona imitando a los diseño de moda del extranjero no limitando esto, su capacidad de competidor.

- 4.- El confeccionista tiene la habilidad de innovar diseños de moda.

El confeccionista no tiene la habilidad para innovar diseños de moda.

- 5.- La falta de imagen de sus productos permite el fácil acceso de productos sustitutos.

La falta de imagen de sus productos, no permite el fácil acceso de productos sustitutos.

- 6.- Mediante la producción coordinada de microindustriales del ramo, estos tendrán acceso a mercados internacionales.

Mediante la producción coordinada de microindustriales del ramo, estos no tendrán acceso a mercados internacionales.

Planeación estratégica.

- 7.- La calidad de las confecciones mexicanas representan un obstáculo para su comercialización.

La calidad de las confecciones mexicanas no representan un obstáculo para su comercialización.

- 8.- Ante la apertura comercial, el confeccionista que cuente con una marca propia en sus productos podrá competir con los nuevos microempresarios del ramo.

Ante la apertura comercial el confeccionista que cuente con una marca propia en sus productos no podrá competir con los nuevos microempresarios del ramo.

- 9.- Las estrategias de mercado son el punto esencial para lograr ser un competidor potencial en el extranjero.

Las estrategias de mercado no son el punto esencial para lograr ser un competidor potencial en el extranjero.

Planeación estratégica.

HIPOTESIS PARA CONSUMIDORES.

- 1.- El consumidor compra prendas de vestir sin importarle el precio del producto.

El consumidor compra prendas de vestir importandole el precio del producto.

- 2.- Al consumidor le importa la calidad de una prenda de vestir al comprarla.

Al consumidor no le importa la calidad de una prenda de vestir al comprarla.

- 3.- Al comprar prendas de vestir el consumidor no se rige por la moda existente.

Al comprar prendas de vestir el consumidor se rige por la moda existente.

- 4.- El consumidor adquiere las prendas de vestir por la marca que estas poseen.

El consumidor no adquiere las prendas de vestir por la marca que estas poseen.

- 5.- El consumidor adquiere las prendas de vestir en función de sus necesidades.

El consumidor adquiere las prendas de vestir sin contemplar sus necesidades.

- 6.- El consumidor adquiere las prendas de vestir de acuerdo con su capacidad económica.

El consumidor no adquiere las prendas de vestir de acuerdo a su capacidad económica.

- 7.- El consumidor hace un análisis detallado de la prenda para adquirirla.

El consumidor no hace un análisis detallado de la prenda para adquirirla.

Planeación estratégica.

8.- El consumidor adquiere las prendas de vestir conforme a la temporada.

El consumidor no adquiere las prendas de vestir conforma a la temporada.

9.- El consumidor adquiere las prendas de vestir cuando están estas en oferta.

El consumidor no adquiere las prendas de vestir cuando estas están en oferta.

10.- El consumidor solo adquiere prendas extranjeras.

El consumidor adquiere prendas sin importarle la nacionalidad de estas.

Planeación estratégica.

DESCRIPCION DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO

En México como en otros países en desarrollo, la microempresa representa un importante papel en la economía del País.

" De acuerdo con informes recientes la microempresa en México, representa el 2.3% del PIB, el 6% del empleo y el 11.4% del número de establecimientos. En el sector industrial la microindustria representa el 77.7% del total de empresas, el 11.3% del personal ocupado y contribuye con el 6% de los impuestos."2

Uno de los aspectos más relevantes de los últimos años ha sido la capacidad demostrada en la creación de empleos, ya que aún en época de crisis ha mantenido una generación neta del 6% de nuevos empleos.

La pequeña empresa representa el 17.8% del número de establecimientos y proporciona empleos al 23.6% del sector industrial.

La micro y pequeña industria en conjunto representa el 94.8% de las factorías en México y proporciona el 34.9% de los empleos del sector.

En los últimos cinco años la microindustria confeccionista se ha desarrollado en forma independiente, sujetandose principalmente a las leyes del mercado permitiendo así su crecimiento y dinamismo actual.

2. SECOFI. "Evaluación de la industria manufacturera 1988-1990, por sectores económicos. D.G. de la industria micro y pequeña.", Publicaciones SECOFI, 1991.

Planeación estratégica.

La crisis económica que amenazaba con convertirse en un problema político, obligó al Gobierno a combatir la inflación, vender o cerrar empresas y a pensar en políticas económicas realistas, tales como la apertura de la economía. A partir de este hecho un modelo económico basado en la concertación hacia el interior de las estructuras industriales del país se está forjando y en él la industria textil juega un papel más que importante, vital para el desarrollo del País.

La microempresa puede ser promovida por cualquier entidad con influencia en la vida social y económica del país, pues en última instancia consiste en solicitar una nueva actitud de las personas ante el trabajo, la economía y la crisis en lugar de esperar pasivamente y a veces desesperadamente.

Algunas microempresas por sus características tiene poco futuro, otras en cambio son susceptibles de tecnificación, mejoramiento de productividad y adecuación al mercado, cualidades que les permitirán un buen ritmo de crecimiento.

Las decisiones de política económica ya tomadas por el Gobierno (TLC), tiende a acelerar la modernización económica, pero van a someter a las empresas de todos los tamaños a una mayor competencia y a mayores exigencias.

La capacidad para la microempresa busca elevar la competitividad a fin de que las microempresas sean viable; de lo contrario desaparecerán.

Países como Francia, Italia, España, Japón y Los Estados Unidos de Norteamérica, han desarrollado una estructura de microempresas que ha facilitado la flexibilidad de las estructuras productivas y la modernización de la economía sin desempleo.

Planeación estratégica.

INDUSTRIA TEXTIL

PRODUCCION, PROCESOS Y CADENA PRODUCTIVA

" En el periodo comprendido de 1986 a 1990, la industria textil participó, en promedio, con el 2.5% y el 12% del PIB total y de la industria manufacturera, respectivamente."3

~~La participación de esta industria en la economía se ha mantenido prácticamente constante durante el periodo.~~

El total de establecimientos de la industria textil se calcula en alrededor de 11 mil, que genera cerca de 850 mil empleos. La mayoría de estos establecimientos y empleos se localizan en el sector de confección, que es la actividad más intensiva en la utilización de mano de obra.

Con base en los procesos de producción que la industria desarrolla pueden identificarse tres sectores. En primer lugar, el sector productor de fibras sintéticas y artificiales., las fibras sintéticas son elaboradas a partir de derivados del petróleo y las artificiales a partir, entre otras materias primas, de celulosa.

En lo sucesivo este sector será mencionado como el SECTOR DE FIBRAS.

3. Estos totales fueron obtenidos por estimaciones de la Asociación Nacional de la Industria Química, La Cámara Nacional de la Industria Textil y la Cámara Nacional de la Industria del Vestido. El Sistema de Cuentas Nacionales informó el promedio de ocupaciones remuneradas de la industria textil, siendo de 280,134 lo que es equivalente al 11.5% de la industria manufacturera.

El segundo lugar el SECTOR TEXTIL, que abarca la fabricación de

Planeación estratégica.

fibras naturales de todo tipo de hilados y tejidos, telas y sus acabados, así como de productos terminados procesados directamente a través del tejido (incluyendo alfombras). Por último el SECTOR DE CONFECCION, es decir, la fabricación de ropa y de otras prendas incluyendo la confección en piel y cuero.

F I B R A S

El sector de FIBRAS es intensivo en capital y suele estar concentrado en un pequeño número de empresas. En México, esta formado por nueve compañías que generan 19 mil empleos en forma directa que representan alrededor del 2% del total de personas ocupadas por la industria.

La producción está distribuida geográficamente de la siguiente manera:

JALISCO 24 %	DISTRITO FEDERAL 7%
NUEVO LEON 22 %	TAMAULIPAS 24 %
QUERETARO 19 %	TLAXCALA 2 %
MEXICO 14 %	VERACRUZ 8 %

La participación del capital extranjeros la producción de fibras varía de acuerdo al tipo de fibras y al sector industrial y se estima que su participación alcanza el 20%.

Planeación estratégica.

En México existe una adecuada integración entre las etapas del proceso productivo de las fibras sintéticas y artificiales. Nuestro país es autosuficiente en el abasto de materias primas para la fabricación de estas FIBRAS y un importante (34 % del mercado mundial) exportador de varias de ellas es el caso del anhidridotereftálico (TPA) dimetil tereftalato (DMT) y glicol.

Sin embargo, en el caso de algunos de los petroquímicos básicos encadenados a estas materias primas por ejemplo el para-xileno, la producción nacional no es suficiente y es necesario recurrir a importaciones para complementarla.

El sector de fibras de nuestro país es competitivo a nivel Internacional en función de sus niveles de productividad, tecnología, disponibilidad de materias primas locales, precio, calidad y experiencia en los mercados internacionales.

T E X T I L E S

El sector TEXTIL no es tan intensivo en capital como el de fibras, ni tan intensivo en mano de obra como el de la confección. Sin embargo, los avances tecnológicos juegan un papel cada vez más importante en la modernización de la industria, incluyendo su adaptación a las modas.

El sector está constituido por 2.249 empresas que generan 250 mil empleos, esto es, cerca del 28% del total de la industria textil. El 86% de los establecimientos son pequeños o micros, y el 70% de las empresas se localizan en los estados de Puebla 16 %, México 36%, y el Distrito Federal 18 %.

Con algunas excepciones, la mayoría de las empresas son mexicanas ya que la participación de los capitales extranjeros no excede el 10%.

Planeación estratégica.

En el sector TEXTIL coexisten métodos de producción tradicionales y modernos y en general, México cuenta con tecnología y equipos equivalentes a los que se emplean en países más desarrollados en la elaboración de telas y tejidos, destacando la avanzada tecnología que se utiliza en la fabricación de hilados de fibras naturales. En lo referente a la fabricación de alfombras también se cuenta con tecnología y maquinaria equivalentes a la utilizada en el resto del mundo, sin embargo parte de la capacidad instalada se encuentra ociosa.

Aunque el sector es competitivo internacionalmente, en algunos casos esta competitividad se ve afectada por el insuficiente suministro de materias primas naturales y otros insumos, así como por el rezago en inversión y tecnología.

C O N F E C C I O N

Los procesos de CONFECION son intensivos en mano de obra. Para efectos prácticos el 50% de los costos de producción lo absorben los materiales y el 50 % restante la mano de obra. El sector cuenta con 9,125 empresas y genera más de 600 mil empleos directos, que representan cerca del 70% del total de la industria.

El bajo costo de entrada a este sector a permitido el establecimiento de locales pequeños muchos de ellos con menos de 10 empleos, dispersos en toda la República. El 96% de los establecimientos son micro o pequeñas empresas y muchas se encuentran en grandes ciudades particularmente en la Ciudad de México y en la frontera Norte. Con algunas excepciones, particularmente en la industria maquiladora la mayoría de las empresas son mexicanas en un 100 %.

El sector no tiene serios problemas con el abastecimiento de insumos. No obstante enfrenta algunas dificultades por los altos costos de los materiales para la producción y su poco versatilidad ante los cambios de la moda.

Planeación estratégica.

C O M E R C I A L I Z A C I O N

Con excepción de las fibras sintéticas y artificiales y algunos de sus hilados, así como de ciertos hilados de algodón, la comercialización de los productos mexicanos es débil en el exterior. Esta debilidad se explica, en gran parte, por el efecto nocivo que tiene las cuotas que Estados Unidos impone a los productos textiles mencionados por el Acuerdo Multifibras al inhibir la inversión en canales de comercialización ante la incertidumbre de lograr un mayor acceso que justifique estas inversiones.

M A Q U I L A D O R A S

Las maquiladoras textiles juegan un importante papel en la generación de empleos ya que actualmente ocupan alrededor de 42 mil personas, lo que representa el 9.5% del total ocupado en el sector.

El número de plantas para productos textiles mostró una tendencia ascendente en los años 80's, llegando a 245 establecimientos en 1989, lo que represento el 14.8% del total. La participación de los establecimientos textiles en el valor agregado total de la industria maquiladora fue de 6% en 1990 y la mayor parte está dedicada de lleno a la confección de ropa incluyendo las confecciones en cuero y pieles.

C O M E R C I O C O N E S T A D O S

U N I D O S Y C A N A D A

La industria textil mexicana, excluyendo a las maquiladoras, registró un superávit en su Balanza Comercial con el mundo entre 1985 y 1988. A partir de 1989 la industria mostró un déficit, que se explica por el dinamismo de las importaciones.

Planeación estratégica.

Esta información se puede observar en los gráficos que se ofrecen sobre la Balanza Comercial Textil de México con el Mundo (ver anexo, cuadro 1), Balanza con Estados Unidos (ver anexo, cuadro 2), Balanza con Canadá (ver anexo, cuadro 3), en ellas se ilustra la participación de Estados Unidos y Canadá en las importaciones mexicanas.

Planeación estratégica.

M I C R O Y P E Q U E Ñ A E M P R E S A

DEFINICION.

Los índices inflacionarios mostrados por el Banco de México, han reestructurado los diversos conceptos que existen en relación a la definición de micro y pequeñas empresas: por ejemplo en la primera reunión de apoyo a la mediana empresa celebrada el 15 de Marzo de 1983, se dieron a conocer las modificaciones en relación al capital contable como determinantes para señalar el instrumento definitorio del tamaño y concepto de cada empresa. Con lo que respecta a nuestro tema en un principio el monto de la inversión era de 100,000 hasta 10 millones, ahora fluctúa de 1 a 50 millones.

El nivel de personal ocupado era de 1 hasta 10 trabajadores en la micro y de 1 hasta 15 trabajadores en la pequeña, fluctuando ahora ambas de 1 hasta 15 trabajadores.

En nuestro país, algunas instituciones las clasifican por sus características estructurales, ya que las variables que normalmente se utilizan para ello, son: Número de trabajadores y Capital invertido.

CRITERIO PARA SU CLASIFICACION

Existen varios criterios para clasificar a la micro y pequeña empresa y en realidad existen muy pocos diferencias entre ambas; la estratificación de ésta, va de acuerdo a los objetivos que persigue, así como por los factores que comunmente son tomados en consideración y son los siguientes:

- a) Por el número de trabajadores.
- b) Por el capital contable.
- c) Por los activos fijos.
- d) Por la tecnología aplicada.
- e) Por el valor de su producción.
- f) Por las ventas netas, entre otros.

Planeación estratégica.

El Doctor Alfred W. Klein economista, desarrolló para el Banco de México, un trabajo sobre la pequeña industria en nuestro país, enumera a su juicio las características principales de este tipo de empresas:

- 1) Su tamaño corresponde al grado de limitación de los programas de trabajo de cada una de ellas y ala capacidad de los empresarios para administrarlos.
- 2) Sirven a un mercado limitado o dentro de un mercado más amplio a un reducido número de clientes.
- 3) Fabrican productos comunes con tendencia a una cierta especialidad, usando sencillos procesos de producción.
- 4) Utilizan materias primas locales de fácil acceso no siempre conservables o bien materiales semi-terminados .
- 5) Los empresarios cooperan directamente en la elaboración, o en la supervisión mediante un reducido número de capataces.
- 6) Disponen de medios financieros bastante limitados.
- 7) Los dueños o empresarios tiene a su cargo la venta directa de los productos o supervisan ésta en forma directa.
- 8) Sus sistemas de control y contabilidad tienden a tener comúnmente errores.

Otra estructura para la clasificación la marca de la siguiente forma:

- 1) No tienen o es escasa la especialización en la administración, ya que generalmente es un solo hombre el que administra y dirige la empresa.
- 2) Existe un contacto estrecho y directo entre el dueño y los empleados.
- 3) Dificilmente pueden obtener recursos financieros en el mercado de capital.

Planeación estratégica.

MICRO Y PEQUEÑA

CARACTERISTICAS DEL AMBITO DE OPERACION ESTRATEGICA

- 1.- En la generalidad de los casos el gerente general es el dueño.
- 2.- El gerente general efectúa casi todas las funciones de la dirección.
- 3.- Su ámbito de operación es social.
- 4.- Organización con características sencillas.
- 5.- Propiedad individual.
- 6.- El gerente o administrador conoce perfectamente al personal y sus funciones dentro de la organización.
- 7.- Debido a la falta de planeación registran un alto porcentaje de fracasos.

- 8.- Actúan en un mercado local difícilmente definido y sujeto a muchos imponderables en el gusto del cliente y satisfacción.

Los fracasos y criterios en diversos países se utilizan para ambas organizaciones.

El Gobierno Mexicano apoya al Micro y Pequeño industrial, por tal motivo ha creado organismos, los cuales enmarcan a la mediana empresa bajo diversos criterios.

En el siguiente cuadro mencionaremos algunos comunes:

PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Planeación estratégica.

DE ACUERDO A LAS MAS IMPORTANTES ENTIDADES DEL GOBIERNO FEDERAL

ENTIDAD	CRITERIO	CLASIFICACION
NAFIN	No.de Trabajadores	1 a 15 empleos.
CANACINTRA	No.de Trabajadores	1 a 15 empleos.
SEC. TRABAJO	No. de Trabajadores	1 a 22 empleos.
SERVICIO NAC. DE ADIESTRA- MIENTO DE LA MANO DE OBRA.	NO. de Trabajadores	5 trabajadores mínimo.

La pequeña empresa prácticamente se encuentra en todo el territorio nacional, lo cual debe coadyuvar a alcanzar un desarrollo regional más equilibrado.

Sin embargo, a pesar de su importancia, este sector se encuentra rezagado, fragmentado y desarticulado de la gran empresa, lo cual se ha traducido en una escasa productividad y bajos niveles de calidad, así como en una potencial barrera para su participación en los mercados internacionales.

Asimismo, se enfrenta a una deficiente administración de tipo familiar que se caracteriza por la existencia de un hombre orquesta, encargado al mismo tiempo, de las finanzas, la administración, las ventas y la producción.

Aunado a lo anterior, afronta problemas de acceso al crédito; de falta de capacitación de su personal; de obsolescencia en su equipo ; de una limitada cultura comercial y mercadológica, etc.

Por lo que se refiere a la apertura comercial, si bien esta ha implicado el cierre de varias pequeñas industrias, las que han sobrevivido a este proceso y las que han surgido en años recientes, han logrado de una u otra forma mejorar sus procesos productivos, aún cuando la competencia del exterior sigue siendo un serio problema para este tipo de empresas.

Por ello, elevar la productividad y favorecer su gestación y crecimiento, son condiciones fundamentales para fortalecer el

Planeación estratégica.

mercado interno y por ende para incrementar el empleo y elevar el nivel de vida de la población.

Sin embargo, sus bajos ingresos han fomentado la informalidad de sus actividades y como se señaló, también han complicado el acceso al financiamiento, lo cual ha generado un círculo viciosos que es necesario romper; de ahí que el Gobierno a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de Nacional Financiera principalmente, haya puesto en marcha una serie de mecanismos para estimular su desarrollo.

A principios de 1991, el Gobierno Federal dio a conocer el programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana, en el que se establecieron siete estrategias básicas para apoyar el desarrollo de este tipo de empresas, y que persiguen los siguientes fines:

- a) Incrementar la eficiencia productiva.
- b) Impulsar la adopción de normas de calidad y la capacitación gerencial y de mano de obra.
- c) Organizar empresas de Comercio Exterior.
- d) Fomentar la especialización en productos y procesos en los que se puedan desarrollar ventajas competitivas,
- e) Continuar con la desregulación, desconcentración y simplificación administrativa.
- f) Convocar a una participación de los sectores privado y social, sin la cual no es posible el logro de los objetivos.

Dicho programa también pretende el que se genere la organización interempresarial, a fin de que las empresas sumen sus esfuerzos para trabajar y aprovechar integralmente no solo sus ventajas, sino también las que se deriven de sus clientes y proveedores.

Otra prioridad es alcanzar una participación más activa de las pequeñas compañías en el Comercio Internacional, ya sea a través de la promoción directa, o en mancuerna con las exportadoras.

Asimismo, el programa persigue que el crédito sea oportuno, suficiente y adecuado para los diferentes estratos industriales, no solo para darles liquidez y capital de trabajo, sino para impulsar

Planeación estratégica.

su crecimiento y modernización.

Ojalá que estos objetivos se logren, pues más allá de los peligros y limitaciones que enfrentan este tipo de empresas particularmente la de la Confección, la economía mexicana puede encontrar en este sector una gran oportunidad para ampliar su base industrial.

Aún cuando el reto parezca muy grande, impulsar y hacer eficiente y competitiva a la micro y pequeña empresa, representa una tarea que de ninguna forma se debe de menospreciar.

Planeación estratégica.

LAS MICRO Y PEQUEÑAS CONFECCIONISTAS DE MEXICO.
¿ QUE ESTRATEGIA SEGUIR ?

De cara al Tratado de Libre Comercio, prácticamente todos los organismos gubernamentales y del sector privado relacionados con la micro y pequeña empresa confeccionista expresan su preocupación por su situación y perspectivas. Y no es para menos si se reconoce que la mayoría de los establecimientos confeccionistas en México son Micro o Pequeños, además de ser importantes generadores de empleo.

En la actual Administración Gubernamental se ha aunado en las medidas encaminadas a simplificar los trámites tributarios de este sector, así como de programas de capacitación, asistencia técnica y desarrollo tecnológico para el sector. También en el ámbito financiero, a través de Bancomext se pretende otorgar \$700 millones de dólares a microempresarios exportadores y la Banca de Fomento canalizará una buena suma que se canalizará al beneficio de 300,000 compañías.

Otro mecanismo es el de se ha anunciado el fortalecimiento de organismos que funcionan como intermediarios financieros, tales como uniones de crédito y las sociedades de ahorro principalmente.

Con una visión a mediano plazo - y con la experiencia que viven los modelos Italiano y Japonés - , se ha podido proponer la integración de pequeñas empresas en consorcios afín de incrementar su capacidad de gestión, así como de su acceso al financiamiento y la tecnología para abatir costos.

Es frecuente observar a empresarios micro y pequeños, que citen los obstáculos que enfrentan para acceder a un crédito por parte de las instituciones, junto con su alto costo. Además de la carencia de apoyo en materia tecnológica que les permita superar su rezago histórico.

Sin duda algún acercamiento a la solución de esta problemática real que somete a los micro y pequeños empresarios tiene que pasar por la modificación profunda de la estructura actual del sector; así las acciones que se emprendan ahora tendrán frutos solo en el tiempo, además de que este alcance dependerá de los programas gubernamentales y su correcta aplicación.

Así, la atención de las cuestiones de corto plazo no es el único

Planeación estratégica.

reto para este segmento del aparato productivo. En realidad el nivel que exige la apertura comercial plantea nuevos desafíos en materia de Calidad y Productividad.

El desplazamiento de la producción nacional por el creciente flujo de importaciones de ropa, coloca a muchas entidades empresariales en riesgo de desaparecer, si no logran consolidarse a los cambios de ritmo que ha impuesto la apertura económica.

Ante tal situación es necesario que las compañías den respuesta conociendo su situación ante el Tratado de Libre Comercio y observar en la Planeación Estratégica la herramienta fundamental que en el presente ayude a definir ampliamente su labor y fundamento en la economía del país.

T R A T A D O D E L I B R E C O M E R C I O

La industria mexicana lleva al rededor de 7 años preparandose para participar en el comercio mundial globalizado. Durante esta etapa la CONCAMIN ha insistido en que la competitividad es un logro que debe ser de interés para toda la sociedad mexicana. Es decir a las empresas corresponde la eficiencia, eficacia y productividad, mientras al gobierno y al resto de la sociedad les corresponde que existan condiciones político, administrativas y sociales propicias para el mejoramiento del aparato productivo nacional y con él el del empleo.

Esta oportunidad de México de participar en el comercio mundial globalizado parece estar mas cerca que nunca, ya que la firma del TRATADO DE LIBRE COMERCIO entre México, Estados Unidos y Canadá es inminente.

Las negociaciones a la fecha están terminadas, el paso siguiente son los trámites que harán del documento, primeramente un acuerdo ejecutivo entre los gobiernos, para que los poderes legislativos de los tres países lo conviertan posteriormente en ley, para regular el comportamiento comercial tanto de los gobiernos como de los particulares en toda el área de Norteamérica.

A partir de ahora se deberá de poner especial atención por parte de los empresarios, los trabajadores y el Gobierno en la creación de programas dirigidos a la exportación, que aporten a nuestro país las divisas necesarias, no solo para continuar el proceso de modernización sino para financiar nuestro desarrollo dado nuestro bajo nivel de ahorro interno y de intermediación financiera.

Es así entonces como la orientación de la política industrial mexicana hacia el mercado externo surge como la " gran esperanza", de que los mexicanos podamos hacer el Tratado de Libre Comercio el instrumento idóneo para darle a nuestro

El Tratado de Libre Comercio tiene implicaciones políticas y económicas que pueden representar ciertas ventajas y también ciertas desventajas para México según la anticipación de algunos investigadores.

Las relaciones entre México y Estados Unidos son muy positivas, pero mucho va a depender de lo que suceda con el tratado para

seguir con tales relaciones de igual manera en el futuro .

En caso de que el TLC, quedara bloqueado en lo que resta del sexenio el Presidente Salinas va a tener que aguantar ataques y presiones sumamente fuertes dentro del país para responder ante el pueblo y la clase política, dentro de estas condiciones sería mucho más difícil seguir colaborando con el Gobierno Estadounidense en cuestiones como el narcotráfico, la migración y el medio ambiente.

A pesar de que sería difícil la aprobación del TLC por la situación económica de Estados Unidos (de recesión) ya se logro, lo único que falta es que se firme la iniciación de este, que sería librar el último obstáculo de estas negociaciones.

Parece que la recesión de Estados Unidos no está agobiando a México, hasta el momento, pero la economía seguirá por varios años. Esto tiene que afectar la confianza del sector privado en México, las inversiones, el mercado para los productores mexicanos en Estados Unidos, tanto los beneficios de este tratado como los peligros son mucho más reducidos para México que para los Estados Unidos. El peligro principal se presenta en el sector agrícola sobre todo para los productores de maíz.

Para México el TLC es muy importante para su política interna y deberá tener mucho cuidado con la migración del campo a las ciudades. Estados Unidos reconoce ese peligro y está dispuesto a hacer concesiones en ese ámbito, ya que le interesa presionar más en el sector petrolero y automotriz donde formará posiciones proteccionistas.

El tratado de Libre Comercio puede ser la medida necesaria y suficiente para consolidar en México la tasa de crecimiento económico más alta en los últimos 10 o 15 años. Si México pasara de un crecimiento de 4.5 % a uno de 6 o 7%, esto sería una solución a mediado y largo plazo a sus problemas.

El TLC podría hacer de México la potencia económica del tercer mundo y también el mejor exportador.

El TLC se relaciona con tres aspectos básicos:

- Una estrategia económica mucho más amplia, que empezó con la apertura obtenida del GATT, encaminada a la formación de bloques comerciales.

- Estados Unidos tiene que asociarse con su bloque geográfico natural, Norteamérica. Ante esto México no puede estar afuera sobre todo recordando que durante la época de 1960 pretendió diversificar su mercado sin éxito alguno,

- Es una medida ideológica con efectos psicológicos inmediatos. En México se planteo modificar la forma protectora del Estado siguiendo una política de modernización económica, lo que implica atender las necesidades del comercio exterior.

Después de tres sexenios en los que México mantuvo actitudes beligerantes hacia Estados Unidos, el actual Gobierno no decidió establecer buenas relaciones bilaterales con un Tratado de Libre Comercio.

El Tratado es un conjunto de reglas que los tres países acordaron para vender y comprar productor de América del Norte. Se llama de Libre Comercio porque estas reglas definen como y cuando se eliminaran las barreras al libre paso de los productos y servicios entre las naciones; esto es, como y cuando se eliminaran los permisos, las cuotas y las licencias además de la tarifas y aranceles., es decir los impuestos que se cobrar por importar una mercancía.

VENTAJAS Y RETOS DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

- 1.- Vincula a México a uno de los centros de la economía mundial.
- 2.- Asegura un acceso amplio y permanente de nuestros productos al gran mercado de América del Norte, que tiene más de 360 millones de personas. Por lo tanto da más empleo a los mexicanos al producir para más gente a menor costo y con mayor eficiencia.
- 3.- El tratado da reglas claras y certidumbres al intercambio con el norte.
- 4.- Se podrá especializar la producción donde se tienen ventajas de climas, recursos y habilidades y se podrá utilizar tecnología más avanzada.
- 5.- Se encontrará más variedad de productos de mejor calidad y a más bajo precio.

El tratado significa más empleo y mejor pagado para los mexicanos, más inversión y crecimientos rápido.

Los productores, los comerciantes, los trabajadores y quiénes ofrecen servicios tendrán que esforzarse más para competir eficazmente, ofrecer artículos de calidad y de buen precio, y aprender a adaptarse; se tiene que seguir saneando la economía y hacer crecer la infraestructura de comunicaciones, carreteras servicios y que las industrias y empresas lleguen a donde vive la gente.

" En tramos al tratado de Libre Comercio, porque queremos que la economía crezca a tasas más altas y por lo tanto, con incrementos en la productividad para proporcionar salarios reales más altos a los trabajadores sobre una base permanente"4

4. Salinas de Gortari Carlos. Informe con motivo de la firma del Tratado de Libre Comercio, Agosto, 1992, Cadena Nacional.

El convenio constituirá el convenio de una nueva prosperidad para el país que nos llevará a niveles de desarrollo similares a los de Canadá y Estados Unidos. El acuerdo será el termino de las Soberanía Nacional y el inicio de un nuevo tipo de subordinación económica. Estas son dos suposiciones que se dan ante el TLC, pero ninguna de las dos son realmente susceptibles de comprobación.

La apertura comercial ha demostrado hasta ahora ser buena para determinados rubros de la economía y negativa para otros. en el campo macroeconómico la apertura económica a permitido un crecimiento global apoyado en nuevas inversiones productivas, en un momento en que se ha registrado una baja gradual de la inflación, en cierta medida producto del aumento de la oferta de bienes y servicios por la apertura de las fronteras.

Desde el momento en que se inicio la apertura comercial unilateral del país, las exportaciones nacionales han venido aumentando de manera sostenida.

Muchos empleos saldrán del país en un principio, al levantarse las restricciones comerciales que aún existen, debido a que la productividad en las operaciones industriales y agrícolas de Canadá y Estados Unidos es muy superior a la mexicana, y esto al reducido nivel de los salarios locales.

Quizá la importancia más fundamental del acuerdo es que establecerá estructuras económicas que Después resultarán difíciles de cambiar. El valor fundamental del acuerdo radica en su intento de garantizar que las reformas realizadas por este Gobierno no sean revendidas en un régimen posterior.

El argumento económico en favor de un Tratado de Libre Comercio es evidente y fácil de articular: Un enorme mercado potencial, gran disponibilidad de recursos financieros, humanos y naturales. Tal argumento asegura que un sistema comercial abierto promueve la eficiencia económica, pues fomenta la competencia y permite la especialización.

El libre comercio tiende a reducir la desigualdad económica y a elevar los ingresos de los socios comerciales más pobres. No hay duda de que México y los mexicanos seríamos en el corto y mediano plazo, los mayores beneficiarios del acuerdo. Y la diferencia de ingresos es precisamente la principal razón de aceptarlo.

Consolidar la reforma y restaurar el crecimiento económico se han convertido en el imperativo político del gobierno de Carlos Salinas de Gortari. La negociación de un tratado de libre comercio responde, de esta manera, tanto a necesidades económicas como al imperativo político.

El tratado de libre comercio busca asegurar la viabilidad de la reforma económica, esta constituye un viraje trascendental de la política económica: tras décadas de servir principalmente a los intereses de un pequeño núcleo, ahora representa un rompimiento con el pasado y con una redefinición de las alianzas políticas y de las bases que sostienen al gobierno en el poder.

Cada uno de los componentes de la coalición salinista clase media, empresarial y sindicatos, tiene objetivos distintos y de hecho, uno de los efectos más probables del tratado sería el que se tendría que despolitizar la actividad económica y las decisiones gubernamentales, lo que haría sostenible la recuperación económica en el largo plazo. Para México el tratado constituye un componente político crítico de la reforma económica, que se traducirá en ahorro e inversión.

La reforma económica ha alterado las relaciones y la relativa fuerza de los diversos grupos y sectores de la sociedad.

Un fracaso en las negociaciones, sin embargo, podría tener dos consecuencias negativas para nuestro país:

- Una sería un golpe severo para el presidente y su administración; a fin de cuentas, el tratado no solo es una pieza clave para la estrategia económica, sino que implica un enorme riesgo político para el gobierno en estas negociaciones.
- La segunda causa sería un golpe a la reforma económica como resultado de alterar sus expectativas, además de que dependería por completo de la manera como el gobierno maneja su proceso político.

Por lo tanto, cualquier intento por prevenir esta reforma se traduciría en un menor crecimiento, en menores niveles de ingresos y en menor número de fuentes de empleo para los mexicanos.

Un acuerdo exitoso no solo fortalecería al gobierno sino que le conferiría a la reforma una dinámica propia. La reforma se convertiría en algo indispensable y obligatorio para los gobiernos futuros, tanto en términos políticos como en términos económicos;

de otra manera, la competencia del país no se mantendría así como su estabilidad. México pasaría a formar parte en el mercado más grande del mundo.

La racionalidad de acuerdo del libre comercio tanto económica como política, se inscribe en el panorama más amplio de la guerra por la competitividad entre los grandes bloques económicos del mundo.

EL TRATADO DEL LIBRE COMERCIO es, en el último de los casos, una pieza central del proceso de reestructuración industrial que se lleva a cabo en todo el mundo, en aras de elevar la productividad y ser competitivos internacionalmente.

PROGRAMA GENERAL DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

A continuación se trata de dar un programa general de lo que es y representa el tratado de libre comercio (TLC), en América del Norte.

El 12 de agosto de 1992, el Secretario de Comercio y Fomento Industrial de México, Jaime Serra; el Ministro de Industria, Ciencia, Tecnología y Comercio Internacional de Canadá, Michael Wilson; y la representante comercial de Estados Unidos, Carla Hills, concluyeron las negociaciones del TLC.

En esta apartado se exponen los principios y aspiraciones que constituyen el fundamento del tratado. Los tres países confirman su compromiso de promover el empleo y el crecimiento económico, mediante la expansión del comercio y las oportunidades de inversión en la zona de libre comercio.

OBJETIVOS Y OTRAS DISPOSICIONES INICIALES

Las disposiciones iniciales del TLC establecen formalmente una zona de libre comercio entre México, Canadá y Estados Unidos, de conformidad con el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).

Los objetivos del tratado son: eliminar barreras al comercio, promover condiciones para una competencia justa, incrementar las oportunidades de inversión, proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual, establecer procedimientos efectivos para la aplicación del tratado y la solución de controversias, así como fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral. Para efectos de interpretación en caso de conflicto, se establece que prevalecerán las disposiciones del tratado sobre las de otros convenios aunque existen excepciones a esta regla general.

Por ejemplo, las disposiciones en materia comercial, en algunos convenios ambientales prevalecerán sobre el TLC, de conformidad con el requisito de minimizar la incompatibilidad de estos convenios con el TLC.

REGLAS DE ORIGEN

El TLC prevé la eliminación de todas las tasas arancelarias sobre los bienes que son originarios de México, Canadá y Estados Unidos en el transcurso de un periodo de transición.

Para determinar cuales bienes son susceptibles de recibir trato arancelario preferencial, son necesarias las reglas de origen.

Las disposiciones sobre reglas de origen contenidas en el tratado están diseñadas para:

- asegurar que las ventajas del TLC se otorguen solo a bienes producidos en la región de América del Norte y no a bienes que se elaboren total o en su mayor parte por otros países.
- Establecer reglas claras y obtener resultados previsibles.
- Reducir los obstáculos administrativos para los exportadores, importadores y productores que realicen actividades comerciales en el marco del tratado.

Las reglas de origen disponen que los bienes se consideran originarios de la región cuando se produzcan en su totalidad en los países de América del Norte.

Los bienes que contengan materiales que no provengan de la zona también se consideran originarios, siempre y cuando los materiales ajenos a la región sean transformados en cualquier país socio del TLC. Dicho tratado contiene una disposición similar a la existente en el acuerdo de libre comercio entre Canadá y Estados Unidos (ALC), que permite considerar los bienes como originarios cuando el bien terminado se designe específicamente en la misma subpartida arancelaria que sus componentes y cumpla con el requisito de contenido regional.

El porcentaje específico de contenido regional podrá calcularse utilizando el método de valor de transición o el de costo neto. El método de valor de transición de basa en el precio pagado o pagadero por un bien, lo que evita recurrir a sistemas contables complejos.

El método de costo neto sustrae del costo total del bien, los costos por regalías, promoción de ventas empaque y embarque.

ADMINISTRACION ADUANERA

Con el propósito de asegurar de que solo se otorgue trato arancelario preferencial a los bienes que cumplan en las reglas de

origen y de que los importadores, exportadores y productores de los tres países obtengan certidumbre y simplificación administrativa. El TLC incluye disposiciones en materia aduanera que establecen:

- Reglamentos uniformes que aseguran la aplicación, administración e interpretación congruente de las reglas de origen.
- Un certificado de origen uniforme, así como requisitos de certificados y procedimientos a seguir por los importadores y exportadores que reclamen tratado arancelario preferencial.
- Requisitos comunes para la contabilidad de dichos bienes.
- Reglas, tanto para importadores y exportadores como para las autoridades aduaneras sobre la verificación del origen de los bienes.
- Resoluciones previas sobre el origen de los bienes emitida por la autoridad aduanera del país al que vayan a importarse.
- Que el país importador otorgue a los importadores en su territorio, y a los exportadores y productores de otro país ajeno, sustancialmente los mismos derechos que los otorgados para solicitar la revisión e impugnar las determinaciones de origen y las razones previas.
- Un grupo de trabajo trilateral que se ocupará de modificaciones ulteriores a las reglas de origen y a los reglamentos uniformes.
- específicos para la pronta solución de controversias entre los tres países signatarios, en torno a las reglas de origen.

COMERCIO DE BIENES

- Trato nacional. El TLC incorpora el principio fundamental del trato nacional del GATT. Los bienes importados a un país miembro del TLC, de otro de ellos, no serán objeto de discriminación.

- Acceso a mercados. Estas disposiciones establecen las reglas relativas a los aranceles y otros gastos así como a restricciones cuantitativas entre las que se encuentran cuotas, licencias, permisos y requisitos de precios a importaciones o exportaciones que regirán al comercio de bienes.

- Eliminación de aranceles. En el TLC se dispone la eliminación

progresiva de todas las tasas arancelarias sobre bienes que sean considerados provenientes de América del Norte conforma a las reglas de origen. Para la mayoría de los bienes las tasas arancelarias vigentes serán eliminadas inmediatamente, o de manera gradual, en 5 o 10 etapas anuales iguales.

- Restricciones a las importaciones y a las exportaciones. Los tres países eliminarán las prohibiciones y restricciones cuantitativas, tales como cuotas o permisos de importación que se aplican en frontera. Sin embargo, cada país miembro se reserva el derecho de imponer restricciones en frontera limitadas por ejemplo, para la protección de la vida o la salud humana, animal o vegetal o del medio ambiente.

- Devolución de aranceles. El TLC establece reglas para la devolución de aranceles, o programas de devolución o exención de aranceles en los materiales que sean utilizados en la producción de bienes que subsecuentemente se exporten a otro país miembro del TLC. Los programas vigentes de devolución de aranceles serán eliminados el 1o. de enero de 2001 para el comercio entre México y Estados Unidos y entre México y Canadá.

El Tratado extenderá por dos años el plazo establecido en el ALC para la alineación de programas de devolución de aranceles

- Derechos de tramite aduaneros. Los tres países acordaron no aplicar nuevos cargos como los referentes al "Derecho de procesamiento de mercancías", de Estados Unidos o los "Derechos de trámite aduanero", de México. México eliminará estos derechos sobre los bienes originarios de América del Norte a más tardar el 30 de Junio de 1999. Asimismo, Estados Unidos eliminará a más tardar en la misma fecha, los derechos de este tipo que aplica a los bienes originarios de México.

Respecto a los bienes ordinarios de Canadá, Estados Unidos está reduciendo estos derechos, mismos que quedarán eliminados el 1o. de Enero de 1994, según lo dispuesto en el ALC entre E.U.A y Canadá.

- Exención de aranceles. El TLC prohíbe la adaptación de nuevos programas de exención arancelaria o de la devolución de aranceles, con base en requisitos de desempeño. Los programas existentes en México se eliminarán a más tardar el primero de enero de 2001. De conformidad con las obligaciones del ALC, Canadá eliminará los programas de devolución de aranceles el 1o. de enero de 1998.

- Impuestos a la exportación. El tratado prohíbe fijar impuestos a la exportación, excepto cuando estos también se apliquen a los bienes que se destinen al consumo interno. Se prevén algunas excepciones que permitirán a México aplicar impuestos a la

exportación para hacer frente a una escasez grave de alimentos y de bienes de consumo básico.

- Otras medidas relacionadas con la exportación. Cuando un país miembro del TLC imponga una restricción de un producto:

1.- No deberá reducir la proporción de la oferta total de ese producto que se ponga a disposición de los otros países miembros, por debajo del nivel existente durante los tres años anteriores u otro periodo acordado.

2.- No deberá imponer un precio mayor en las exportaciones a otro país miembro del TLC, que el precio interno.

3.- No deberá entorpecer los canales normales de suministro.

- Libre importación. El Tratado a las personas de trabajo sujetas a las disposiciones sobre entrada temporal del TLC, introducir a territorio de los países miembros sin pago de arancel y por un periodo limitado equipo profesional e instrumentos de trabajo.

- Mercado de País de Origen. Estas disposiciones tiene como objetivo reducir costos innecesarios y facilitar el flujo comercial dentro de la región asegurando además que los compradores tengan información precisa sobre el país de origen de los bienes.

- Bebidas alcohólicas- productos distintivos. Los tres países han convenido proteger como productos distintivos al Tequila, al Mezcal, al Canadian Whiskey, al Bourbon Whiskey y al Tennessee Whiskey.

MEDIDAS SANITARIAS Y FITOSANITARIAS

En esta parte del tratado se establecen preceptos para el desarrollo, adopción y ejecución de medidas sanitarias y fitosanitarias, es decir, aquellas que adopten para proteger la vida o la salud humana animal o vegetal de los riesgos que surgen a plagas de animales o vegetales o de aditivos o sustancias contaminantes o alimentos.

- Principales derechos y obligaciones. El tratado confirma el derecho de cada país para determinar el nivel de protección sanitaria y fitosanitaria que considere adecuado y dispone que cada país puede alcanzar tal nivel de protección mediante las medidas antes mencionadas que:

1.- Se fundamenten en principios científicos y en una evaluación de riesgo.

2.- Se apliquen solo en grado necesario para proporcionar la protección necesaria por un país.

3.- No se traduzcan en discriminación injustificada o en restricciones encubiertas al comercio.

NORMAS TECNICAS

Aquí se hace referencia a las medidas de normalización, es decir, a las normas oficiales, a las reglamentaciones técnicas del gobierno y a los procesos utilizados para determinar si estas medidas se cumplen. Asimismo, reconoce el papel fundamental que tales medidas desempeñan en la promoción de la seguridad y en la protección de la vida y la salud humana, animal y vegetal, del medio ambiente y de los consumidores. Los tres países convinieron en no utilizar estas medidas como obstáculos innecesarios al comercio y por tanto colaboración para mejorar y hacerlas compatibles en la zona de libre comercio.

MEDIDAS DE EMERGENCIA

En esta sección se establecen reglas y procedimientos conforme a las cuales los países miembros del TLC, podrán adoptar medidas de salvaguarda para brindar alivio temporal a las industrias afectadas desfavorablemente por incrementos súbitos y sustanciales de importaciones que resulten de reducciones arancelarias derivadas del tratado.

Una salvaguarda global es la que se adopta frente a incrementos súbitos en las importaciones provenientes de todos los países.

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN LA INDUSTRIA TEXTIL

Destacan las disposiciones sobre la regla de origen y la eliminación de cuotas a productos que cumplan. Se suprime una barrera importante a esta actividad, en particular a la que tiene orientación exportadora.

Se habren posibilidades para que la industria entre al mercado. Puede estimular la inversión y el desarrollo integral. La regla de origen, desde los hilos y telas fabricados en la región ha de favorecerla. La de confección debe usar hilos y telas de la zona. Los fabricantes han de enfrentar una intensa competencia de los textileros estadounidense. El fin principal de la negociación, en particular de los Estados Unidos, es desplazar a los competidores asiáticos (la competencia europea implica productos diferenciados que no afectan a la industria regional). Se van a estimular la inversión nacional, coinversiones entre los tres integrantes del tratado y el establecimiento en México de empresas asiáticas y europeas que vengán a aprovechar las ventajas comparativas que brinda el país y el acceso al mercado más importante del mundo.

Para los fibrieros implica que adopten una nueva estrategia internacional de producción y de abastecimiento para competir con otros productores extranjeros regionales.

En el acuerdo arancelario, el 45% de las exportaciones a Estados Unidos queda libre de arancel inmediato y solo 20% de los estadounidenses se desgrava. Da tiempo para que la industria mexicana se adapte: Posición intermedia que favorece tanto a productores como a consumidores.

Para los artículos que no tiene desgravación se eliminan los "picos arancelarios" impuesto por E.U., mayores al 50% desfavorables para la industria nacional.

Ahora el arancel máximo de arranque es 20%, el mismo que aplica México. El arreglo sobre salvaguardas nos beneficia, pues evita que seamos afectados por un exceso de importaciones. Se restablece por tres años el arancel promedio a la entrada en vigor del tratado, si se da la situación anterior.

El desafío es aprovechar estas oportunidades y construir una planta textil competitiva y eficiente con respecto a la región y el resto del mundo.

SERVICIOS FINANCIEROS

El TLC establece un enfoque integral sustentado en principios sobre las disposiciones gubernamentales que regulan la prestación de servicios financieros.

Los preceptos de esta sección se aplican a las medidas que afectan la prestación de servicios por instituciones financieras de Banca, Seguros, Valores y Otros servicios financieros. Adicionalmente, cada país define sus compromisos específicos de liberación, los periodos de transición para apegarse a los principios acordados y algunas reservas a dichos principios.

INDUSTRIA TEXTIL

Esta parte del tratado contiene reglas especiales para el comercio de fibras, hilos, textiles y prendas de vestir en el mercado de América del Norte. Las disposiciones del tratado relativas a textiles y prendas de vestir prevalecerán sobre la del ACUERDO MULTIFIBRAS y otros convenios internacionales sobre comercio de productos textiles de los cuales los países contratantes del TLC sean miembros.

1.- Eliminación de barreras arancelarias y no arancelarias. Los tres países eliminarán de inmediato o gradual, en un periodo máximo de 10 años sus tasa arancelarias para productos textiles y del vestido producidos en América del Norte que cumplan con las reglas de origen establecidas en el tratado. Además que Estados Unidos eliminará inmediatamente las cuotas de importación y cantidades para los productos mexicanos de este tipo (ver, anexo 4), y en forma gradual para los productos manufacturados en México que no cumplan con la regla de origen. Ningún país podrá introducir cuotas nuevas excepto de conformidad con las disposiciones específicas sobre salvaguardas.

2.- Salvaguardas. Si durante un periodo de transición, los productores de textiles y prendas de vestir enfrentan daños graves a causa del aumento de las importaciones de los productos provenientes de otro país miembro del TLC, el país importador podrá, para proporcionar alivio temporal a esa industria, elevar las tasa arancelarias o, con excepción del comercio entre Canadá y Estados Unidos, imponer cuotas a las importaciones con apego a las disposiciones específicas. En el caso de bienes que satisfagan las reglas de origen del TLC el país importador solo podrá adoptar salvaguardas arancelarias.

3.- Reglas de origen. En materia textil, el tratado contiene reglas de origen específicas que determinan si los productos textiles y del vestido importados pueden gozar de trato arancelario preferencial. Para la mayoría de los productos las reglas de origen es de " hilo en adelante ", lo que significa que los textiles y las prendas de vestir para gozar de trato preferencial, deben elaborarse a partir de hilo producido en un país miembro del TLC. Se establece una regla de fibras en adelante para ciertos productos tales como hilos de algodón y de fibras sintéticas y artificiales.

"Fibras en Adelante", significa que los productos textiles y del producto deben elaborarse a partir de fibras producidas en un país miembro. En algunos otros casos también podrán calificar para recibir trato profesional. Las prendas de vestir cortadas y sizadas en un país miembro de telas importadas que los países signatarios consideren que existe oferta insuficiente como seda, lino y ciertas telas de fabricación de camisas.

En respuesta a las necesidades de América del Norte, se establecen disposiciones llamadas " cupos de preferencia arancelaria ", conforme a las cuales los productos textiles y del vestido fabricados en los países de la región, pero no cumplan con las reglas de origen podrán gozar también de un trato arancelario preferencial hasta niveles específicos de importación.

Han sido incrementados los cupos para Canadá que fueron incluidos para el ALC y se les ha establecido una tasa de crecimiento anual durante los primeros 5 años por los menos.

Los países miembros del TLC efectuarán una revisión general de

las reglas de origen para textiles y prendas de vestir antes del 1o. de enero de 1998. Mientras tanto, los países podrán convocar a consultas sobre la posibilidad de aplicar reglas de origen distintas a bienes específicos, tomando en cuenta la condiciones particulares prevaletientes en el mercado de la zona de libre comercio además se acordó un procedimiento para permitir ajustes anuales a los niveles de los cupos para preferencia arancelaria.

4.- Requisitos de etiquetado. Un comité de etiquetado de productos textiles, integrado por miembros del gobierno y del sector privado formulará recomendaciones para evitar que las diferencias entre los requisitos de etiquetado de los tres países se constituyan en obstáculos innecesarios al comercio, este comité definirá un plan de trabajo para el desarrollo de requisitos uniformes de etiquetado, incluyendo pictogramas y símbolos, instrucciones de cuidado, información sobre fibras y métodos para la fijación de etiquetas.

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO EN LA CONFECCION MEXICANA

INDUSTRIA TEXTIL : LA CONFECCION

Esta por demás decir que no es un secreto que uno de los principales sectores que se verán perjudicados con el proceso de apertura acelerada de la economía iniciado a fines de los ochenta es la industria de la CONFECCION.

Existen muchos factores por los cuales podemos decir que esta industria sufrirá en términos generales, producto de esta apertura comercial con América del norte. Una de las cosas de las que se han quejado muchos empresarios de este sector, es la importación desmedida de ropa (y en esto hay que sumar grandes cantidades de ropa usada que se importa a un precio en extremo bajo, y que se vende en enormes cantidades en nuestro país) que se vende en el mercado nacional a precios demasiado bajos.

Pero dentro de este sector industrial existen grandes esperanzas en cuanto a poder desarrollarse; y uno de los portavoces oficiales de esta positiva posición es el presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido. Víctor Miklos

" El horizonte que se habrá con el Tratado de Libre Comercio para la exportación de ropa, es promisorio aunque es vital que la industria presente un cambio "5

Esta industria está sumamente maniatado por las restricciones del Acuerdo Multifibras (que más tarde se explicaran como una desventaja del sector.) que lejos de ayudar al sector lo estanca y lo condiciona a una competencia desleal en los mercados internacionales.

5. Miklos Víctor. " La confección motor de la economía ", Expansión, XXXIV, septiembre, No. 588, No. 12.

Es necesario saber si con esta apertura comercial, la industria de la confección se ha podido recuperar y hasta cierto punto crecer. En nuestra opinión sí se ha dado pero como es obvio no plenamente pues uno de los impactos más importantes que podemos mencionar para que no se de así es, el hecho de la desviación de parte de los recursos del aparato comercial (dentro de este se encuentran las tiendas departamentales y los almacenes de ropa) hacia la compra de productos que no se vendieron en los tiempos que estaban calculados y, que desde luego frenaron la capacidad de recompra de estas tiendas y almacenes, en virtud de que se estaban cargando de inventarios.

A nadie puede escapar de la mente que ha habido cierta recesión en el mercado y en consecuencia hemos atravesado por un periodo en el cual la capacidad de compra del salario disminuyó, y esto sin duda se refleja en la reducción de ventas de satisfactores como lo es la ropa.

Pero sin duda a partir de esta década que es cuando se ha presentado un leve crecimiento económico en el poder adquisitivo, esto ha producido que empiece a recuperarse de alguna manera esta curva de caída vista años atrás.

Hoy podemos observar en la industria de la confección, que los salarios reales de un trabajador con cierto nivel de experiencia y productividad en su trabajo llegan a ser el doble, o un poco más del salario mínimo.

No podemos dejar de lado la presencia de una fuerte competencia internacional. Ha entrado muchísima ropa a raíz de la apertura comercial con los países del Norte. Pero no hemos escapado a que muchas veces lleguen productos que no se pudieron colocar en otros países, como Estados Unidos, que es uno de los mercados más grandes del mundo para el consumo de ropa y tiene cuotas para su importación.

Una manera de como funciona el mercado internacional de ropa, es que cuando un país Oriental satura su cuota en Estados Unidos, y todavía tiene saldos de confección, los fabricantes buscan vender ese remanente. Pero, si la ropa de temporada no se saca a tiempo, cuando se quiere colocar en otro mercado más accesible de entrada seis meses después, pierde gran parte de su valor comercial en dicho mercado.

Muchos de los fabricantes que viven esta realidad, han encontrado en México un mercado demasiado fértil a sus productos.

- Primero, porque no teníamos en México esos productos extranjeros y entonces entran a precios inferiores a los originalmente establecidos para el producto, dado que no encontraron mercado.

- Segundo, de la misma manera recibimos saldos, que no por fuerza son de mala calidad, pero si productos que ya perdieron su momento de venta, y que conforme pasa el tiempo perderán en forma dramática su valor en el mercado, en donde resulta por demás difícil que un fabricante nacional pueda competir con ellos (aquí entra en juego un factor muy importante, el estar a la moda con productos de calidad).

Pero durante estos años que hemos estado viviendo de alguna manera aislados, protegidos ante la entrada de productos extranjeros; es el factor para decir que México vive uno o dos años atrás de la moda internacional. Sin embargo, conforma se han ido perdiendo las fronteras, nos hemos dado cuenta de como se viste la gente y qué consume en otras partes.

PERSPECTIVA ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

La perspectiva que tiene esta industria con el Tratado de Libre Comercio, está en que si hay o no TLC real. En general los mercados están demandando en la ropa lo que se llama "quick response"; que significa que una persona va a la tienda, compra una prenda, y cuando llega a la caja hay una pequeña maquinita electrónica que "lee" el código de barras que contiene el producto. En es momento, la tienda registra lo que el cliente se está llevando, y al final del día o de la semana, se conoce exactamente la tendencia del gusto y lo buscan los clientes en el mercado.

La tragedia de muchos almacenes que confrontan problemas económicos muy serios, sobre todo en Estados Unidos, es que le vendían al público lo que pensaban ellos que quería. Pero su inteligencia recayo en entender que el público tiene su propio gusto y hay que darle lo que pide.

Mediante estos sistemas de información inmediata, la tienda puede pedir al proveedor lo que quiere para satisfacer ampliamente la demanda del público consumidor.

La problemática del Acuerdo Multifibras, de alguna manera puede ser menor debido a que el Tratado de Libre Comercio va a estar por encima de este acuerdo; pues no puede ir en contra de él (ya que es internacional), pero si puede facilitar las relaciones comerciales entre los tres países.

Si bien es cierto hasta ahora, las cuotas han sido un freno psicológico a la inversión en la industria textil y de la confección; hasta ahora es cuando empiezan a surgir cuestionamientos como porque voy a invertir en una empresa que pueda fabricar muchas prendas, si quizás a medio camino se me acaba la cuota y me tengo que quedar con lo que fabrique, y no tengo mercado interno para desplazar el producto.

Al eliminar este fenómeno, esperamos que haya una inversión mucho más segura. Frente a la perspectiva del TLC, nuestra ubicación geográfica y la rapidez con que podamos responder a estas demandas, es un elemento importantísimo de estratégica competitiva.

Aunque pueda parecer demagógico, hemos dicho que si no hacemos

los cambios ahora, van ha venir otros de fuera y los van a hacer por nosotros, y ellos van a acabar siendo dueños de las empresas y entonces la disolución de las miles de Micros y Pequeñas empresas que se encuentran dentro de este ramo será irreversible y perjudicial no solo para la industria textil y en particular de la confección, sino para toda la economía del país en donde repercutiría enormemente.

México tiene, como decíamos, una ubicación geográfica envidiable, y esto no lo vemos solo nosotros que tratamos de establecer los pros y los contras, ya que recientemente hemos tenido las visitas de distintos representantes de países tales como: Corea, Hong Kong, España, Indonesia, Italia dentro de muchos más que tiene el interés de invertir en México ante su situación actual.

Importantes personajes de la Industria del Vestido han dicho que dentro de la industria de la confección, México en un lapso que va de cinco a diez años, se convertiría en el crisol de la moda Americana. Es decir, podemos crear una verdadera cultura comercializadora, ya que el verdadero negocio (este es un punto de vista de la gente más inmiscuida dentro de los procesos de producción y de diseño de modas de muchas micros y pequeñas empresas que ven con buenos ojos la apertura comercial) de la confección no es en coser, sino en el diseño y la mercadotecnia.

Esto através de un adecuado desarrollo de nuestras empresas, podemos ser más creativos, y podemos influir o incidir con una ventaja económica en el valor agregado de que damos a nuestros productos.

El hecho de que se este exportando hoy en día hacia otros mercados, el que en reiteradas ocasiones se hayan obtenido premios de diseño internacional, quiere decir que México esta tratando de salir del cascaron en el que se encontraba y que ascendía a más de 40 años de estar jugando con un mercado demasiado restringido.

Una de las inquietudes planteadas en los Estados Unidos, es que se teme que muchas de las fuentes de trabajo se vean en la necesidad imperante de emigrar hacia México, lo que representaría

un serio problema de desempleo; pero aunque todo esto podría darse, es algo muy relativo ya que el 57% de la ropa que se consume en los Estados Unidos está hecha en el extranjero .

Esto significa que estos empleos ya se perdieron hace mucho tiempo, y están en los países que actualmente son los proveedores principales como lo es el caso de: Bangladesh, Pakistán, La India y otros más. Lo que podría suceder en todo caso, sería que las fuentes de trabajo que se fueron a oriente, podrán generarse en México. Pero, los que se quedaron en Estados Unidos ya ganaron la batalla, pues han sobrevivido ante la gran competencia que existe entre los proveedores extranjeros y entonces no tendrían que venir a México.

Lo que si puede darse es que los que ahora se encuentran lejos, son los tendrán la inquietud de venir a buscar e instalarse en el mercado mexicano, aunque esto significa un costo muy considerable.

Algo que sin duda es de mucha importancia es que todos los micro y pequeños empresarios no tiene que esperar que el Tratado de Libre Comercio se dé, para cambiar sus estructuras administrativas, organizativas y productivas, ya que los cambios estratégicos llevan tiempo, es necesario entonces que empiecen desde ahora (pensando en el retraso que existe por parte de ellos) ya que la perspectiva la tiene ya en sus manos si se hacen estos cambios.

México tiene todo lo necesario para convertirse en un verdadero impulsor de la industria de la confección, pero se requiere de la participación y concretización de estas empresas para afrontar los cambios con personalidad, carácter y una nueva cultura tendiente a un comercio internacional y de máxima competencia en donde se tiene que echar mano de todos los recursos necesarios para llegar a un desarrollo por demás productivo para no perecer ante esta apertura comercial.

P L A N E A C I O N E S T R A T E G I C A

Hoy día, la industria textil tiene un peso determinante en la economía mexicana, pero al mismo tiempo demanda más apoyo para tener una mayor competitividad dado que en ella se cifra una parte significativa de los éxitos en el TLC.

La falta de recursos, la competencia desleal y la enorme cantidad de trabas en la obtención de créditos son los principales problemas de este sector.

Bajo estos patrones de consideración la industria textil en específico de la confección deberá, reflexionar acerca de la fuerzas y debilidades que posee el sector tratando de esta forma de establecer planes que si bien es cierto carecerán de formalidad en la mayoría de ellos, si ayudarán a definir mejor la posición del micro y pequeño empresario dentro de su sector de actividad y de su negocio.

Este reconocimiento sin duda representa un problemas de naturaleza difícil de resolver para estos hombres de empresa en desarrollo, y más complicado aún si pensamos que en la rama de la confección microindustrial representa uno de los rubros más elevados dentro del Producto Interno Bruto (PIB) total

Este capítulo pretende precisamente dar solución a este problema que se complica en el marco de la apertura económica actual que vivimos, conociendo primeramente la naturaleza del problema y posteriormente ahondar en una propuesta real del conocimiento administrativo estratégico aplicado a esta realidad que ofrece oportunidades indudablemente, el problema es saber cuando y como aprovecharlas.

Crear una ventaja competitiva, determinar las fuerzas del mercado, planear táctica y estratégicamente son algunos de los temas aquí tratados y que servirán de marco para establecer nuestra propuesta a un modelo de estrategia competitiva de un mercado que es mil por ciento más grande que el nuestro.

El conocimiento del medio, la experiencia en el ramo tendrá la mayor importancia como armas que el microempresarios debe de aprender a usar.

PLANEACION ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA

ANTECEDENTES Y DEFINICION.

Acerca de la planeación estratégica, para comprenderla y asimilarla partiremos de sus orígenes, los cuales indican que la estrategia nace de la palabra " estrategos ", que significa Jefe del Ejercito. Tradicionalmente usada en el terreno de la s

operaciones guerreras. Hoy en día la estrategia no solo es privilegiada a este tipo de operaciones militares, sino que se ha reconocido como una herramienta importante de ayuda a las organizaciones.

Harold Kootz, menciona en su obra " Elementos de Administración ", que la estrategia es un programa general de acción y distribución de esfuerzos y recursos para lograr objetivos amplios.

Se dice que el proceso de la Planeación Estratégica es el centro de la misma y que este debe de evolucionar para lelamente a las necesidades y complejidades cambiantes de las corporaciones y de los negocios para llegar a un equilibrio práctico entre la organización y el medio ambiente.

Esto da pie al plan estratégico que es un producto que surge a raíz de los esfuerzos de planeación que realiza la empresa.

Lo anteriormente expuesto pretende darnos una visión más clara de la planeación estratégica, este concepto no es nuevo descubrimiento o una especialidad aislada, sino que es el proceso de explorar y dar respuesta a preguntas como:

- ¿ Hacia donde necesitamos ir y cuando. ?
- ¿ Tenemos el negocio adecuado. ?
- ¿ Tendremos una recompensa equivalente al esfuerzo. ?
- ¿ Cuales son nuestros principales objetivos. ?
- ¿ Cuando serán obsoletos nuestros productos. ?
- ¿ El mercado aumenta o en realidad disminuye. ?

Para la mayoría de las empresa llámese micro, pequeñas o grandes corporaciones, existe una separación entre el pronóstico objetivo de las ventas y las utilidades presentes y los deseos de la alta dirección. Esta separación no se puede eliminar mediante la Planeación Estratégica

Existe un sin número de sinónimos al término: Planeación a largo plazo, corporativo, integrada, etc. Pero cada vez más el termino estratégica describe la generalidad de concepciones.

La Planeación Estratégica en México se inicia con un auge e importancia casi 10 años después de su aparición del término en países desarrollados. Los años 70's establecen a la Planeación

Estratégica como la panacea del desarrollo y solución a todos los problemas presentes en las empresas en esos momentos.

Como consecuencia de la mala conceptualización y la inadecuada aplicación de la misma, encuentra su crisis a finales de los años 70's. Los argumentos de disculpa fueron muchos, no es aplicable el modelo propuesto, no estamos preparados, etc., las consecuencias fueron peores.

Para los años 80's la planeación estratégica reaparece y se convierte en importante concepto en la mente de los empresarios mexicanos pequeños y medianos, más sin embargo no se le da el lugar e importancia que realmente tiene para ayudar al igual que otras áreas de la teoría organizacional, al desarrollo de las organizaciones.

En la misma década un cambio profundo en el entorno dentro de nuestro país obliga a las empresas (principalmente medianas) a actuar de inmediato y a tomar decisiones futuras rápidas de fondo para poder salir adelante.

Una crisis económica tremenda, con una inflación de más del 100%, con tasas de desempleo crecientes, mercados estatizados y con un endeudamiento externo de los más altos registrados a nivel mundial, ofrecían a las empresas expectativas muy poco prometedoras a su crecimiento y desarrollo.

Las decisiones estratégicas fueron tomadas y así fuimos testigos de la gran cantidad de empresas que escogieron estratégicas a partir de su planeación y lograron además de subsistir crecer y observar en la actualidad su categoría de gran empresa o bien de corporación.

Las principales acciones estratégicas fueron:

- Las fusiones.
- Las adquisiciones.
- Redefinir sus campos de actividad económica.
- Buscar nuevos mercados.
- Especializarse en áreas específicas.
- Vender empresas no rentables a otras personas ya metidas en el giro comercial, conscientes de experiencia en el ramo.

Como se puede observar ninguna de estas acciones estratégicas responde a programaciones del futuro, a planes detallados o de sustituir el criterio de los directores o dueños de empresas. Sino que responde a estructuras de planes de las que esta formada la empresa y que mediante los esfuerzos realizados por la misma logran sus beneficios actuales.

Nadie constituye un negocio para venderlo a la menor brevedad posible, sino que siempre se debe pensar como estratega, en crecer en el campo de la competencia a partir del conocimiento del negocio, y de los desafíos y oportunidades que el entorno le ofrezca.

Para un estratega no hay deseos tercicos sobre mantener lo que tarde o temprano terminará como empezo, es ser solo un buen propósito.

Hoy en día el empresario parece haber entendido que la planeación estratégica es un importante medio que le permite definir sus objetivos, orientar su estrategia y no considerarla como la llave del éxito y la fortuna.

Bajo este marco podemos definir a la Planeación Estratégica retomando las condiciones de A. STEINER, en su libro "Planeación Estratégica." a la realidad mexicana.

LA PLANEACION ESTRATÉGICA ENTENDIDA COMO UNA ESTRUCTURA DE PLANES DENTRO DE UNA COMPAÑIA, ES EL ESFUERZO MAS O MENOS FORMAL Y SISTEMATICO POR ESTABLECER SUS PROPOSITOS, OBJETIVOS, POLITICAS Y ESTRATEGIAS BASICAS PARA DESARROLLAR PLANES DETALLADOS ANTE SU ENTORNO A BASE DE UNA ESTRUCTURA DE PROCESOS DE DECISION A PARTIR DE HECHOS Y ESTIMACIONES ESTABLECIDAS.

En general la Planeación Estratégica nos sirve para decidir en forma anticipada sobre el que hacer, como hacerlo, cuando y quien lo llevaría a cabo. Tratamos mediante la planeación estratégica de llenar el vacio que existe entre donde estamos y a donde queremos llegar, permitiendo que las cosas posibles ocurran lo que de otra manera no ocurrirían.

Aunque el futuro exacto rara vez puede ser predecible y los factores que van más allá de nuestro control pueden interferir aún con los mejores planes, sin la planeación los eventos se dejan al azar.

Sin embargo la planeación estratégica requiere ante todo de la habilidad de actuar sobre la teoría, y cambiar el futuro, es ser capaz de que la gente actue en forma diferente a como lo haría, o a como lo hace.

A continuación, llevaremos la estrategia al campo del conocimiento que nos ocupa tratando de establecer y delimitar a la planeación estratégica en términos de la realidad de este importante sector de la economía mexicana en el marco de la globalización de la economía y con un mercado de América del Norte que es el principio de una importante decisión estratégica del micro y pequeño empresario mexicano.

CALIDAD TOTAL, SI PERO

NECESITAMOS UN POCO DE SENTIDO EMPRESARIAL.

Las nuevas condiciones económicas son tan cambiantes que obligan al empresario a estar alerta y establecer estrategias que le permitan enfrentar con éxito todo ese gran cúmulo de cuestiones que conforman hoy en día su mundo. Uno de los nuevos caminos que ha buscado es el de la calidad total, esas dos palabras que pocos conocen, pero de las que todos hablan.

Desafortunadamente, este concepto - base del éxito de la recuperación económica de Japón - se ha confundido. Se ha pasado por alto que es un medio para lograr la competitividad y alcanzar las metas que se ha trazado determinada empresa.

Tenemos que estar conscientes de que el dominio pleno o los resultados exitosos con la implantación de la calidad total se obtiene en el mediano y largo plazos.

"Debido a su ineficiencia y falta de capacidad durante el año cerraron el país más de 23,000 micros, pequeñas y medianas empresas, esto se debe al hecho de que sus directivos se niegan a -- implantar programas de calidad total y se limiten a subsistir con métodos obsoletos de trabajo y relación con el personal. Destacando que los sectores afectados son el textil, zapatero y juguetero, ya - que no captaron los conceptos de modernización y -- calidad total que son necesarios para el desarrollo de las industrias."⁶

De la misma manera, debemos tener cuidado de no caer en el error de que, al ser todo un proceso y un cambio filosófico, la calidad total se traduzca sólo en erogaciones, recortes de personal y papeles que más bien estorban,

6. Kazaga Yamazaki Linda. "Cerraron 23 mil Microempresas", El financiero, 16 de Diciembre de 1992.

Para atender a esta situación, es indudable que todos los que participan en una empresa desean superar su posición actual, y sus cabezas a pesar de tener poca preparación deben de estar al día en información sencilla pero confiable a fin de aplicar el sistema que se propone.

Dos preguntas estratégicas saltan para responderse en este momento:

- 1.-¿ Como estamos en estos momentos ?
- 2.-¿ En donde queremos estar en los próximos cinco o 10 años ?

La respuesta a la primera consideración es la siguiente: Consiste en un análisis del microempresario respondiéndose sobre el como lleva actualmente la Administración de la empresa, como es la satisfacción de sus clientes, considerar las devoluciones, tomar en cuenta las bonificaciones , la preferencia que puede tener el consumidor sobre los productos de los competidores y el porque de su actual actitud.

Conocer y evaluar el servicio posterior que proporcionamos, la presentación el empaque, la presencia de nosotros como agentes de ventas, etc.

En el caso de grandes corporaciones la solución a esta estrategia es el de realizar un estudio de mercado, pero en las micro y pequeñas empresas que por su costo no pueden llevarlo a cabo deben de recurrir a su experiencia para poder iniciar acciones correctivas.

Habría también que evaluar por parte de estos empresarios como se lleva a cabo su proceso productivo. Para ello es imperativo ponderar los desperdicios, la duplicidad de funciones, los tiempos muertos las descomposturas de maquinaria y equipo, el no tener una refacción importante en el almacén, las materias primas de mala calidad, la inoportuna entrega de materiales, los errores propios de la falta de capacitación del personal y todos aquellos costos ocasionales que se generan por no llevar correctamente las actividades básicas.

En el renglón administrativo proponemos que los empresarios

deben revisar desde la misión u objetivo social inicial, y compararlo con las necesidades actuales, ya que puede ser el momento de redefinirla.

Para contestar a la segunda pregunta sobre donde queremos estar dentro de algunos años, es necesario que los microempresarios observen sus posibilidades de seguir en el mercado, preocuparse por su tecnología, y observar su organigrama actual. " al ojo del amo engorda el caballo" reza un dicho popular campirano.

A partir de este momento estamos en posibilidades de estructurar los programas necesarios y las ocasiones de mejora continua.

Al reflexionar lo anterior el empresario, junto con su personal debe definir los puntos críticos que limitan su desempeño. Ello le permitirá diseñar la estrategia hacia un mejor proceso, lo cual implica eliminar trabas. Para lograrlo debe buscar la sencillez en los planteamientos y logros, así, sintetizar los esfuerzos y establecer y evaluar las metas precisas.

Pretendemos que los microempresarios desarrollen un poco de sentido común y aprovechen la experiencia que les dan los años al frente del negocio, así como la de sus colaboradores encunto a creatividad, recordar la importancia de definir primero lo básico para incorporarse con éxito al nuevo contexto económico, tanto nacional como internacional. Solo así encontrará sustento cualquier acción de mejora continua, e insistimos de la sencillez y claridad con que plantee la estrategia a seguir dependerá el éxito o fracaso de su empresa.

PRINCIPALES ACCIONES ESTRATEGICAS DE LA INDUSTRIA CONFECIONISTA EMPRENDIDAS POR EL GOBIERNO FEDERAL

La experiencia en otros paises sobre el tema de desarrollo a micro y pequeños empresarios sirve de base para poder adaptarse en

México y volver más eficiente y productivo al sector así como los mecanismos para agilizar el acceso al financiamiento a dicho sector de la economía.

"Para el Gobierno Federal es muy importante el desarrollo de industria pequeña y mediana. Antes este sector surtía fundamentalmente al mercado local y competía con la gran empresa. Estamos tratando de adoptar un modelo diferente para que sea eficiente y competitiva"⁷.

Se busca en el modelo apoyo financiero en materia de capacitación de desarrollo tecnológico para que se modernice.

Hay dos formulas que se quieren trasplantar a México: El modelo Italiano y el modelo Japonés. (aquí englobaríamos a otros países de Asia cuyo caso es muy parecido).

7. Sánchez Ugarte Fernando, "Pequeños empresarios unidos", Expansión, XXIV, No. 588, 1992.

EL MODELO ITALIANO

En Italia, la industria pequeña está organizada para comerciar (a fin de tener acceso a mercados nacionales como el extranjero), para desarrollar tecnología común, capacitarse y financiarse a costos competitivos. Es preciso decir que esto no se ha logrado fusionando empresas. Cada una mantiene su independencia. Lo que han hecho es crear organismos de vinculación a los que llaman "consorcios de empresas". Por ejemplo en Italia donde el calzado es ampliamente competitivo, las empresas son talleres pequeños de tipo artesanal. Estas firmas se vinculan con los consorcios y estos contratan al mejor diseñador (que cobra bastante, pues es el mejor), quien es pagado por todas las integrantes del consorcio. De este modo se hacen diseños de última moda, lo más exclusivo del mercado y son fabricados por compañías pequeñas.

El consorcio también tiene acceso a los Bancos y líneas de Crédito al hacerlo de manera global las pequeñas unidades productivas obtiene las mismas condiciones de contratación que tendría una empresa grande y la misma ventaja de negociación frente a un Banco.

EN EL COMERCIO EXTERIOR.

En el comercio exterior el consorcio posee contactos o hasta una representación propia. Esto reduce mucho el costo de acceso al mercado externo para cada empresa.

En materia tecnológica sucede algo similar al tener la confianza de una gran empresa para hacer traer la maquinaria de punta de cualquier parte del mundo.

EL MODELO JAPONÉS

El caso Japonés es impresionante. Se conoce solo a los grandes consorcios de ese país, si bien más de la mitad de la población industrial la realizan compañías pequeñas. Cuando se ven los productos japoneses, por ejemplo una grabadora SONY lo que se ve es esa marca por eso uno se imagina que esa empresa fabrica todo. La verdad es que el consorcio casi no hace nada: Su función es ponerle la marca realizar el diseño y hacer algunos componentes que pueden ser muy importantes desde el punto de vista estratégico para darle identidad al producto, y que no se desean poner a disposición de la industria en general.

Pero todo lo demás es contratado por fuera, fundamentalmente con empresas medianas y pequeñas. En algunos casos hay subcontratación de dos o tres niveles, volviéndose una especie de pirámide en cuya punta se encuentra SONY, que es la que comercializa el producto, lo diseña, le da el nombre, mientras que en la base hay muchas compañías pequeñas que tienen como sustento la fuerza de la gran empresa

Nosotros pensamos que este puede y debe ser un esquema que se adopte cada vez más a sectores como el eléctrico, textil y automotriz donde no todos los componentes deben ser fabricados por una sola firma.

La especialización hace a la gente y a las empresa más diestras.

La ventaja de este esquema es que la industria mediana y pequeña se internacionaliza de manera indiscreta en el momento en que la compañía grande exporta un producto, el pequeño empresario también esta exportando.

El pequeño industrial no puede, ni esta obligado atener una organización de mercadeo en el exterior porque su vínculo es la gran empresa. Esto permite que la firma pequeña pueda internacionalizarse y lograr así competir.

Estos enfoque permiten que las empresas pequeñas y medianas sean competitivas.

UNO DE LOS GRANDES PROBLEMAS DEL SECTOR

EL FINANCIAMIENTO

Como se sabe NAFINSA, ha tenido una transformación radical, antes era el Banco de las empresas quebradas. Se dedicaba a eso y a financiar a las paraestatales, lo que impedía que se ocupara realmente de su función. Ahora este enfoque ha cambiado por completo y ya adoptó de manera clara y decidida su vocación primordial. " El apoyo a la micro y pequeña empresa " .

El cambio ha sido importante, no es la solución cabal del problema, pero hace poco tiempo NAFINSA, estaba apoyando a menos de 10,000 empresas pequeñas mientras que ahora apoya a cerca de 70,000, aumentando en un 700%. Esa cantidad es insuficiente, no ha alcanzado la meta final pero si se han observado resultados.

El trámite para obtener un crédito es sencillo y básicamente no existe gran problema para conseguirlo, así lo expresamos en este trabajo. (Ver anexo, cuadro 9).

REALIDADES DE LA ESTRATEGIA ACTUAL

FUERZAS Y DEBILIDADES ANTE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

ACCESO AL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA Y CANADA

Los productos de la industria textil mexicana enfrentan una serie de barreras para entrar al mercado de Estados Unidos y Canadá como son las aranceles altos y las cuotas.

RAS ARANCELARIAS

Los productos textiles nacionales enfrentan una arancel máximo de 57% para entrar a Estados Unidos y de 30% a Canadá. México, por su parte, impone un arancel máximo de 20% a las importaciones de textiles de cualquier país.

El arancel ponderado que impone Estados Unidos a los productos textiles mexicanos es de 68% en fibras, 9% en textiles y 8.5% en confección la protección arancelaria en aquel país es mayor justamente en aquellos productos en los que México es más competitivo. En 1990, el arancel ponderado en Estados Unidos para los productos canadienses fue de 6.8% para fibras, 6,2% para textiles y 15.8% para confección lo que colocó a México en una situación desventajosa tanto por el nivel arancelario vigente como por el proceso de desgravación en marcha.

BARRERAS NO ARANCELARIAS

" CUOTAS "

Las importaciones mexicanas enfrentan cuotas para entrar al mercado de Estados Unidos, esto es, límites arriba de los cuales algunos productos no pueden ser exportados a ese país. En la actualidad, el 71% de las exportaciones mexicanas a Estados Unidos está sujeto a cuotas fijas por el convenio Bilateral Textil firmado con ese país en el marco del ACUERDO MULTIFIBRAS.

Las cuotas han tenido el efecto de limitar la inversión de la industria no solo en maquinaria y planta sino también en canales de comercialización. Canadá aunque es signatario del AMF, no impone cuotas a México pero exige un permiso previo a la importación lo que le permite frenar las importaciones en un momento dado.

" OTRAS BARRERAS AL COMERCIO "

La Ley de los Estados Unidos no permite que la ropa del ejército la provean fabricantes extranjeros. Esto impide el acceso a una parte importante del mercado de la confección es ese país.

" IMPUESTOS COMPENSATORIOS "

En el año de 1989, Estados Unidos determinó un impuesto compensatorio preliminar de 1,76% (ad valorem), en contra de productos textiles mexicanos que afectó a 200 empresas, por lo cual en 1990, México sólo exportó a Estados Unidos 118 mdd. bajo fracciones sujetas a este impuesto.

LA PRINCIPAL BARRERA DE MEXICO CON EL MUNDO

EL ACUERDO MULTIFIBRAS

En la historia del Comercio Internacional, la industria textil ha sido una de las industrias que ha recibido mayor protección.

El interés por proteger a la industria textil es que representa una importante fuente de empleo y constituye un sector considerable de la economía de los países. Esto a dado lugar a prácticas proteccionistas sin paralelo por parte de las naciones desarrolladas en contra de aquellas que gozan de ventajas comparativas en la exportación de productos textiles casi todas ellas en vías de desarrollo.

Estados Unidos empezó a promover acuerdos de ordenación del mercado mundial de textiles, después de la segunda guerra mundial, especialmente a partir de los años 60's. En 1974 se firmó el ACUERDO MULTIFIBRAS (AMF), renovado en 1977, 1981, 1986 y 1991, mismo que estará en vigor hasta diciembre de 1992.

El AMF, estableció mecanismos para asegurar la reducción de barreras al comercio de textiles a sí lograr una liberación gradual y ordenada del mercado.

Esta se ha llevado a cabo a través de la firma de acuerdo Bilaterales entre los países importadores y exportadores, que establecen cuotas a la importación de textiles, de manera que no distorsionen el mercado interno de los exportadores.

El AMF regula el 66% del mercado internacional de textiles, que llegó a 196 mil millones de dólares (mdd), en 1990.

México participó con 0.7% de ese total mientras que Estados Unidos con el 20.7%.

El AMF, suscrito por 41 países sea traducido en la imposición de cuotas a las exportaciones de textiles a los países desarrollados, principalmente a Estados Unidos, de manera que estas no crezcan más allá de un 6% anual.

La existencia de cuotas va en contra de las normas del GATT, por lo que el AMF, es considerado como una excepción del mismo. En la Ronda de Uruguay del GATT se está discutiendo la manera de dismantelar paulatinamente el AMF e integrar el comercio de textiles a las reglas generales a través de un acuerdo marco.

Dados los acuerdos de la Ronda para llegar a una solución al respecto se combino la prolongación del AMF hasta Diciembre de 1992, o en su defecto hasta el final de la Ronda. Los países exportadores demandan el dismantelamiento del AMF a mediano plazo mientras que los importadores solicitan un periodo más largo de transición.

LA ESPECTATIVA ESTRATÉGICA DESDE EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO

SITUACIONES.

El objetivo mexicano en la negociación del comercio textil es el de tener un acceso amplio a los mercados de esos países, el tamaño del mercado de Estados Unidos se aprecia claramente cuando se considera que el consumo de fibras de todo tipo de persona es de 20.2 Kilogramos al año, mientras que en México solo asciende a 5.5 Kilogramos.

El tener un mayor acceso a los mercados pretendrá crear las escalas de producción, abatiendo así los costos unitarios. Asimismo, se fomentará la creación de empleos en la industria textil de nuestro país, y nos daría preferencia sobre otros proveedores en el mercado particularmente de Asia. La industria mexicana podría incrementar sus exportaciones y modificar su composición de manera tal que la participación de las confecciones fabricadas con insumos mexicanos aumentará como último eslabón de la cadena textil, la confección es potencialmente la punta de lanza para toda la industria. Al mismo tiempo tendría que manejarse la calidad de algunos productos de algodón, polyester y nylon, fortalecer el segmento de acabados dentro del sector textil y abrirse nuevos y mejores canales de comercialización.

Un Tratado de Libre Comercio abriría nuevas oportunidades para complementar los factores de la producción en los tres países y los volvería más competitivos frente al resto del mundo.

"GRUPO ESPECIAL DE NEGOCIACION PARA LA INDUSTRIA TEXTIL"

En el momento de planearse la estructura de los grupos de trabajo para la negociación del TLC, con Estados Unidos y Canadá, México se pronunció por la formación de un grupo especial para discutir todo lo relacionado con la industria textil. La propuesta estuvo fundamentada en la importancia económica de esta industria en los tres países, en especial su papel en la generación de empleos. Estados Unidos y Canadá estuvieron de acuerdo con la propuesta mexicana.

"BARRERAS ARANCELARIAS"

El objetivo de México, es lograr la eliminación de aranceles para tener un acceso más franco a los mercados de Estados Unidos y Canadá, al mismo tiempo que se establece un plazo para la modernización de la industria mexicana. Además, los textiles mexicanos enfrentan aranceles ponderados más altos que Canadá para entrar a Estados Unidos, lo que lo coloca en una situación de desventaja.

"BARRERAS NO ARANCELARIAS"

México también se propone por la eliminación de cuotas a las exportaciones nacionales a los Estados Unidos y sus argumentos son los siguientes:

- En primer lugar, la existencia de cuotas a las importaciones provenientes de México, es incongruente con el Acuerdo Multifibras.
- En segundo, México es el único país de los tres involucrados en las negociaciones que enfrenta cuotas, lo que le coloca en un situación de asimetría.
- En tercero las cuotas han tenido un efecto perverso en la inversión de la industria en México al inhibirla no solo en maquinaria y equipo sino en canales de comercialización como se indico anteriormente (ver, SUPRA , Tratado de Libre Comercio).

- En cuarto lugar, las exportaciones de productos textiles mexicanos no son una amenaza para Estados Unidos ya que estas representaron, en 1990 solo el 3.2% de las importaciones textiles totales de ese país, siendo los países asiáticos los principales proveedores.

México buscará también que el requisito de permiso previ6 de

importación para textiles que existe en Canadá no se convierta en el futuro en una barrera al comercio para productos mexicanos.

" REGLAS DE ORIGEN "

El objetivo fundamental es negociar reglas de origen que permitan un balance entre dos principios: Por un lado beneficiar a los productores de la región y, por el otro, permitir el desarrollo de una mayor competitividad de los productores de la región frente a otros países.

OTROS ASPECTOS DE LA NEGOCIACION

En relación a salvaguardas para la industria textil. el objetivo de nuestro país es: el establecimiento de salvaguardas que permitan la protección del mercado mexicano en caso de que haya un incremento repentino de importaciones que introduzcan distorsiones.

En lo referente a etiquetado, se busca la introducción de un sistema de etiquetado trilateral que protega al consumidor con información sobre el origen composición y cuidado del producto, entre otros requisitos.

VENTAJA COMPETITIVA

En la planeación estratégica aplicada a las situaciones del ambiente que se vive en la realidad mexicana, logramos establecer una ventaja competitiva y una área de oportunidad en base al análisis de situaciones del ambiente interno del sector y externo de la economía.

El área de oportunidad de México está en agregarle valor a las cosas que hace, a sus productos, a sus materias primas, a su capacitación, a su dedicación por el trabajo, a sus servicios. No es la mano de obra barata la que ha de asegurarnos un crecimiento sostenido, ni hay que apostarle todas las cartas a la maquiladora.

"Vender materias primas sin agregarles valor no es generar riqueza. La riqueza está en la cabeza de la gente, de hecho el valor agregado es la tecnología"⁸

En realidad hace falta que las empresas definan que quieren vender, cuando lo quieren vender y a quién se lo quieren vender, definir aspectos tan sencillos pero importantes como estos facilitarían el hecho de una tener una ventaja sobre los que apenas empiezan.

En la planeación estratégica no existen deseos necios de empresarios, hay razones de peso para considerar el campo competitivo y enfrentar las adversidades del medio ambiente.

8. Ruiz Durán Clemente. " Una política de apoyo a las micro y pequeñas empresa ", Expansión, XXIV, No. 599, p.92.

Un conocido profesor en estrategia competitiva de la Universidad de Harvard, Michael Porter, dice que las diferentes naciones y regiones tiene sus propias características y ventajas competitivas.

En México es definitivamente su posición geográfica su ventaja natural, está situada en el centro del mundo con acceso a todos los mercados, a más de tener las características de una ciudad que tiene la frontera con el mercado más grande del mundo y que esta pretendiendo aprovecharlo al máximo.

Las actividades primarias deben de tener un resurgimiento, pero ahora con un enfoque más industrial, más a la transformación.

Una de las estrategias clave para integrarse a la contienda con algo que ofrecerle al consumidor se encuentra en que este combine su labor de producción con las importaciones. Esto se explica a manera de un mecanismo propio del industrial para palpar el medio a que se va a enfrentar para poder por un lado o bien crear barreras o bien proponer su estrategia ante tal situación.

" Los competidores potenciales susceptibles de entrar al mercado constituyen una amenaza que la empresa debe circunscribir y contra lo cual hay que protegerse creando barreras de entrada ". 9

Los competidores potenciales se enmarcan entre los siguientes grupos:

- Las empresas externas al producto-mercado que podría fácilmente superar los obstáculos a la entrada.
- Las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta.
- Las empresas para las cuales la entrada es la prolongación lógica de su estrategia.
- Los clientes o proveedores pueden integrarse hacia arriba o hacia abajo (Porter, 1982, p. 55.).

9. Porter Michael. " El análisis de las fuerzas competitivas "
en Ventaja competitiva, 1982, p,154-155.

La importancia de la amenaza depende de la buena barrera de entrada que deberá estar con el vigor de las reacciones con las que se espera encintrar el competidor potencial.

Las barreras de entrada que pueden establecer son las siguientes

:

- Al planear su producción tomando como parámetro el nivel de importación las economías de escala obligan a un nuevo competidor a arrancar a gran escala, con el riesgo de incurrir con desventaja en los costes.
- Las necesidades de financiamiento pueden ser considerables, no solamente para la producción si no también para aspectos como el crédito a clientes y los gastos de publicidad.
- el acceso a los canales de distribución: Los distribuidores pueden ser negativos si se trata de referenciar un producto suplementario, a veces hay necesidad de crear un nuevo canal.
- El efecto de la experiencia de tentados por el productor establecido puede ser, muy importante, en particular si conocemos que los sectores textil y confección tiene una intensa cantidad de mano de obra.

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para efectos de una determinación de un universo dentro de nuestro contexto industrial, ubicamos al Distrito Federal, ya que según datos proporcionados por la Cámara Nacional Textil, el Distrito Federal cuenta en la rama de la confección con 2794 establecimientos, siendo el más representativo de este sector en esta rama. (ver anexo, cuadro 4).

Delimitamos nuestro universo con base a sectores que integran la industria textil, sobre el registro que proporciona la Cámara Nacional de la Industria Textil, además de la estructura que guarda la industria de la confección por establecimientos dentro del país, Asimismo se tomaron en cuenta los criterios de clasificación de la micro, pequeña y mediana empresa.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

Para la obtención de la muestra se utilizó el criterio del muestreo aleatorio simple considerando que tenemos una población finita de 2794 establecimientos y con la siguiente formula.

La fórmula de aplicación es:

$$n = \frac{N Z^2 p q}{N e^2 + Z^2 p q}$$

DONDE:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

Z = Coeficiente de confianza.

p = probabilidad de un evento. (Buena Información)

q = no probabilidad. (Mala información)

e = error máximo admisible.

Es importante señalar qué porcentaje de confiabilidad se desea en dicha muestra, o sea la mayor información se encuentre dentro de los intervalos de confianza ya fijados de antemano.

Al igual el error mínimo en el que puede caer el muestreo debido al azar, ya que difícilmente el resultado de una encuesta por muestreo estará completamente de acuerdo con el que se hubiera obtenido, utilizando senso al efectuar las encuestas en todo nuestro universo, es por ello que la diferencia entre ambos es el error de muestreo.

Confiabilidad estandarizada

$$95\% = (Z = 1,96) - .475$$



Para una muestra aleatoria simple, Poch (1978, p,97-99) señala las formulas que acontinuación se incluyen siendo la primera para poblaciones finitas y la segunda para poblaciones infinitas.

Para muestras de poblaciones finitas ($N \leq 3000$)

$$n = \frac{Nz^2 e^2}{Ne^2 + z^2 e^2}$$

Para muestras de poblaciones infinitas ($N \geq 3000$)

$$n = \frac{z^2 e^2}{e^2}$$

Donde :

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

z = Coeficiente de confianza.

Cuasivarianza poblacional (pq en dicotómica)

e = Error máximo admisible.

Los valores de z corresponden a los siguientes datos :

p	q	z
0.9	0.1	1.64485
0.95	0.05	1.95996
0.99	0.01	2.57572
0.995	0.005	2.82
0.999	0.001	3.29053
0.9995	0.0005	3.48
0.9999	0.0001	3.89
0.99995	0.00005	4.04
0.9999995	0.0000005	5.00

Los valores que corresponden a p y q en cuasivarianza:

p	q	pq
0.1	0.9	0.09
0.2	0.8	0.16
0.3	0.7	0.21
0.4	0.6	0.24
0.5	0.5	0.25
0.6	0.4	0.24
0.7	0.3	0.21
0.8	0.2	0.16
0.9	0.1	0.09

Se observara que si la aproximación se da ha dos dígitos después del punto decimal, la aproximación a la distribución normal será mucho mayor. La máxima variabilidad posible se encuentra en la combinación P = 0.5., q = 0.5, con la cual se obtendrá la mayor muestra posible.

Cuando no se conoce la varianza puede seguirse uno de los

caminos siguientes:

1) Tomar la muestra del mayor tamaño posible. La muestra obtenida la podemos dividir en subgrupos o estratos (afijación). Este procedimiento puede incluir la misma cantidad de casos por estrato (afijación uniforme), proporcional al número de elementos y a las desviación estandard de cada estrato (afijación óptima).

Cuando la forma elegida es el muestreo sistemático, tomamos los elementos poblacionales que deberán formar la muestra, de (K) en (K) elementos, a partir de uno de ellos elegido aleatoriamente entre los que ocupan los lugares del primero al K-ésimos, incluyendo ambos extremos.

Una forma alterna consiste en la utilidad del muestreo en conglomerados cambiando la unidad física elemental, por unidades de muestreo que comprendan un grupo las primeras este procedimiento es factible si las unidades físicas elementales se encuentran distribuidas en forma aleatoria en cada uno de los conglomerados o bien, si utilizamos una afijación uniforme que permita el balanceo entre las categorías utilizadas.

Los procedimientos señalados se basan en la homogeneidad de la población de donde extrajimos la muestra. Sin embargo, una forma de generalizar que sea homogénea es la utilización del proceso aleatorio que lo garantice, lograndose por este hecho la representatividad de la muestra, no dependiendo del tamaño de esta, sino del procedimiento probabilístico utilizado.

El grado de generalización de los resultados tampoco depende del número de casos, si no que se fundamenta más firmemente sobre la base de la recopilación que puede ser directa cuando los resultados se verifican contra un grupo similar y con el mismo procedimiento, o bien sistemáticamente cuando se varían las características del grupo original, así como las técnicas empleadas manteniendo constante solo el efecto que queremos medir.

FORMULA:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{N E^2 Z^2 (PQ)}$$

$$N = 2794$$

152782

Z2 = 95 % = 1,96 X 1.96 = 3.8416

E2 = 9 % = .09 X .09 = .0081

P = .50

Q = .50

SUSTITUYENDO:

N = (1.96)2 (.5) (.5) 2794 / 2794(.09)2 + (1.96)2 (.5) (.5)

N = 2683.3576 / 23. 5918

UNIVERSO = 2794 establecimientos

MUESTRA N = 114 cuestionarios.

n --- (100) = 114
N ----- (100) = .0408017
2794

Es el porcentaje de la población requerido por la muestra.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION REALIZADA

CRITERIOS ESTADISTICOS PARA DETERMINAR EL TAMAÑO DE LAS MUESTRAS A INVESTIGAR

* TAMAÑO DE LA POBLACION INDUSTRIAL:

- 2794 Establecimientos industriales dedicados a la confección de prendas de vestir tanto cuero como en telas.

* TAMAÑO DE LA MUESTRA SELECCIONADA ESTADISTICAMENTE:

- 114 ELEMENTOS ENCUESTADOS .

* TAMAÑO DE LA POBLACION DE CONSUMIDORES A INVESTIGAR:

- INFINITA.

* TAMAÑO DE LA MUESTRA SELECCIONADA POR UN CRITERIO ESTADISTICO SEGUN SE CITA EN LA OBRA DE (POCK, 1978).

- 386 ENCUESTAS POR UN CRITERIO DE AFIJACION PROPORCIONAL EN LOS ESTRATOS SOCIALES.

CONCLUSION GENERAL

Después de haber terminado la investigación, podemos observar que los micro y pequeños empresarios de la industria de la confección, se enfrentan a cierta actitud por parte de los consumidores, tendiente hacia el consumismo de marcas que según ellos, les garantiza una mayor calidad. Los microempresarios producen en su mayoría prendas de vestir sacrificando la calidad, para reducir sus costos y así ofrecer un precio más accesible.

Esto repercute directamente en el consumidor ya que este piensa que un bajo precio no demuestra la calidad del producto. Con estas características prefiere no compararlo. Vemos como existe una relación muy estrecha de la visión que tiene el consumidor con respecto al precio y la marca; ya que piensa que con esto llega a una mejor calidad.

Existe una tendencia del casi 59% de las empresas que si han contemplado unirse en procesos productivos continuos con otras microempresas, para poder elaborar mejores productos en vías a la exportación en el marco del T.L.C., ya que se han dado cuenta de que es una alternativa de desarrollo.

En cuanto a sus canales de distribución, observamos que no tienen grandes problemas, ya que la mayoría de estos empresarios venden sus productos tanto en bazares, tianguis y tiendas comerciales o especializadas; atacando así varios segmentos de mercado, logrando con esto plantear sus estrategias de mercado.

En cuanto a la disposición de las empresas de adquirir créditos, nos dimos cuenta que la mayoría, sí desea créditos para desarrollarse, pero esto ha sido limitado por falta de conocimiento; significa que no son conocidos los procedimientos que se requieren para lo mismo; por lo que la mayoría recurre a los bancos de primer piso, los cuales no son los adecuados a sus necesidades.

Por otro lado se observa que existe poco apoyo por parte de la Cámara Textil, para fomentar creaciones en diseños, capacitación, comercialización, obtención de materia prima así como asesoría administrativa y organizativa en las micro y pequeñas industrias confeccionistas, ya que en su mayoría trabajan como creen que es mejor; sin existir suficiente comunicación entre estos y su cámara.

Sin embargo, debe considerarse que la mayoría de las empresas del sector, tiene una constitución corporativa familiar, lo cual puede constituir un obstáculo a esta modalidad de asociación, que bien se puede lograr mediante la forma de convencimiento de organismos que fueron creados para este cometido, cumpliendo realmente con su labor de desarrollo del sector industrial.

C O N C L U S I O N E S .

1.- Para la hipótesis número uno, tenemos que esta se niega. El micro empresario confeccionista no recibe financiamientos adecuados a las necesidades de su negocio. El 75% de los microempresarios tiene el conocimiento de la existencia de instituciones de banca de desarrollo, y que Nacional Financiera otorgó financiamientos a negocios como el de la confección, pero esto no es suficiente para el microempresario mexicano se interesa en pedir créditos; ya que el 41.25% de los confeccionistas tienen una falta de información de las instituciones que otorgan lo financiamientos, a demás de un exceso de requisitos por cubrir, siendo que hay disposición a pedir prestamos por parte del 67.5% de los confeccionista, para ampliar o modernizar sus negocios, razón por la cual el 42.5% de los microindustriales prefieren el financiamiento de los Bancos Comerciales a tasas muy altas de interés.

2.- Acerca de los diseños de confección y la importancia para los microempresarios, observamos que nuestra hipótesis número dos se confirma. Para el confeccionista, la falta de diseño representa un verdadero problema de competitividad para su negocio; Si bien es cierto que el diseño no es el principal parámetro para competir en el mercado de confección. Este hecho se basa en que los consumidores exigen diseños que el confeccionista no le puede ofrecer, ya que ellos mismos son diseñadores de sus productos y pocos confeccionistas, se preocupan por conocer los gustos de los consumidores; obteniendo sus diseños de revistas principalmente, razón por la cual los confeccionistas mexicanos son imitadores de moda extranjera. Esto limita su participación en el mercado nacional e internacional, ya que hecho de entrar un producto a destiempo en el mercado, cuando este ya está saturado de productos extranjeros, limita el posicionamiento estratégico de tiempo de respuesta a los cambios de la moda.

3.- En la investigación realizada encontramos que las hipótesis número tres y cuatro se niegan, ya que el microindustrial de la confección, no tiene la capacidad para innovar diseños de moda, únicamente un 16.25% de los confeccionistas tienen diseñadores

proprios, hecho que justifica el que se conviertan en imitadores de moda, sin embargo, es cierto que no tienen la capacidad de crear diseños de moda, pero existe la posición por parte del 82.5% de estas personas para capacitarse en materia de diseño, ya que representa una verdadera necesidad para el desarrollo de sus empresas, siempre y cuando no represente un costo muy alto

4.- Con respecto a la hipótesis número seis concluimos que el microempresario mexicano tiene una actitud negativa hacia la unión con otros microempresarios del mismo ramo, por el hecho de sentirse desplazados de la autoridad adquirida y por falta de conocimiento de la organización de una sociedad productiva; esto basándonos en el porcentaje de un 61.25% de las respuestas negativas que fueron contestadas, mientras que el 38.78% respondió afirmativamente, estos demuestran que tienen disposición a producir mediante procesos coordinados con empresas del mismo ramo. Un ejemplo de esto es en la confección de una camisa, existiría una persona encargada de fabricar cuellos, otra mangas y por último el encargada de armarla y empacarla; logrando así una mayor productividad, especializando y calidad en el producto. Logrando con esto una disminución en los costos producida por la maximización de los insumos.

5.- Siendo que para el mismo empresario, el lineamiento de la calidad lo reconoce como el principal para competir en el mercado, tanto nacional como extranjero; se entiende que la hipótesis número siete es confirmada, ya que el microempresario reconoce que la demanda de sus productos se basa en la calidad.

Este es sin duda un problema de segmentación de mercado.

Resulta importante de resaltar que un 30% aproximadamente de las microindustrias sacrifican un factor importante como lo es la calidad, para desviar su estrategia de mercado a otros que no lo son, que si se quiere mantener o elevar el nivel de ésta, se tiene que incurrir en costos elevados, lo que no permitiría a los microempresarios mantenerse a largo plazo en un mercado donde el nivel competitivo es muy elevado

El microempresario se enfrenta a una situación dual para satisfacer el mercado :

- Por una parte, atender el mercado consumidor de marcas, considerando que al consumir una marca, está obteniendo calidad a pesar de un precio elevado.

- El segmento que reclama calidad y precio sin importar marca.

Esta disyuntiva obliga al microempresario a pensar y definir, que segmento de mercado debe atacar, en base a las características de sus productos.

6.- Podemos decir que la comercialización de los productos mexicanos hacia el exterior es débil. Esta debilidad se explica en gran parte por el efecto nocivo que tiene las cuotas de los Estados Unidos de Norteamérica sobre los productos textiles mexicanos, mediante el acuerdo Multifibras, el cual limita la penetración de productos mexicanos al mercado extranjero, al inhibir la inversión en canales de comercialización, ante la incertidumbre de lograr un mayor acceso que justifique estas invasiones.

Resulta importante mencionar que mediante el T.L.C., se tiene contemplada la desaparición de dicho acuerdo; lo que haría que las puertas de mercados extranjeros se abrieran de forma importante para los productos textiles mexicanos, por lo que podemos concluir que la rama de la confección no será tan golpeada o afectada por la apertura comercial; sin embargo, existe la posibilidad de posicionarse de un mayor segmento de mercado, tener un acceso más directo a materias primas de mayor calidad y lograr un ahorro en costos, todo esto, siempre y cuando puedan implementar estrategias de mercado importantes, tales como :

Precio, oferta, comercialización directa, etc. Esto significa que la hipótesis planteada número nueve, se confirma.

7.- A través de la firma de un Tratado de Libre Comercio con América del Norte, México gana con esto que se supriman todas las cuotas existentes en Estados Unidos. De tal forma México podrá vender hilos, telas y prendas de vestir hechas en México en las cantidades deseadas.

De inmediato se quitan los impuestos para casi la mitad de los productos que México vende a Estados Unidos. Los productos mexicanos serán más baratos que los extranjeros. Por la otra mitad se bajan los impuestos que en algunos casos llegaban al 65%, a solamente 20% como máximo.

Estos serán eliminados en un plazo de 10 años.

Canadá suprime de inmediato los impuestos para el 19% de nuestras exportaciones .

A cambio los productos de Canadá y Estados Unidos sin pagar impuestos vendrán a México pero de una forma más lenta.

México eliminará cuando se apruebe el Tratado sus impuestos a solo un 20% de sus compras textiles en Estados Unidos y al 4.7% en Canadá.

Representando esto un incremento considerable de la creación de empleos además de mejores remuneraciones, o las ya existentes mejor pagadas. Esto si pensamos que estaremos dentro de un mercado que consume 1000% más que en la actualidad.

8.- De acuerdo a la hipótesis planteada número 5, la cual nos habla de la falta de imagen sobre los productos mexicanos logrando que exista un fácil acceso de productos sustitutos. Sobre esto cabe mencionar que la mercadotecnia completa, permite la penetración en mercados externos ya que el mercado internacional de las prendas de vestir de baja calidad, está dominado por países asiáticos (Hong Kong, Korea y Taiwán, etc)

esto es un factor determinante, ya que en México afecta directamente, esto significa, que los consumidores mexicanos de prendas de vestir se dejen llevar por apariencias hacia un mercado extranjero, pensando que las prendas de vestir importadas son mejores que las que se fabrican en México, esto se debe precisamente al malinchismo y desconocimiento de la gente por la verdadera calidad confeccionista.

Los consumidores mexicanos piensan que adquiriendo prendas de vestir extranjeras tendrán una calidad superior a un costo menor. Estadísticamente hablando el 77.5% de los consumidores, saben que estas prendas de vestir son de baja calidad, ya que las han adquirido, dandose cuenta de esto.

Por otra parte el 22.5% de los consumidores no tiene conocimiento de esto. Estos productos siguen siendo adquiridos ya que tiene un costo muy accesible al cada vez más deteriorado salario mexicano, y aparentemente tienen calidad.

A diferencia de lo planteado anteriormente existen otros productores como son: Francia e Italia, que tiene la concertación de exportaciones de alta calidad. Esto afecta a México directamente, ya que en ese país existen prendas de vestir de alta calidad a un precio muy elevado, debido a factores ajenos que afectan directamente a los productores nacionales como son:

El tiempo que tardan en terminar una prenda, diseños propios, lo cual requiere de la concentración de diseñadores exclusivos, telas de mayor calidad, una mejor confección y un perfecto acabado textil.

En resumen, el tener mayor acceso a mercado internacionales permitirá ampliar las escalas de producción, abatiendo así los costos unitarios, así mismo fomentando la creación de empleos en la industria textil de nuestro país y nos dará preferencia sobre otros proveedores del mercado particularmente de Asia.

La industria mexicana podrá incrementar sus exportaciones y modificar su composición de manera tal que, la participación de las confecciones fabricadas con insumos mexicanos aumentará, ya que la confección es potencialmente la punta de lanza para toda la industria textil. Al mismo tiempo tiene que mejorarse la calidad de los productos, fortalecer ampliamente el sector de acabados dentro del sector textil y abrirse a nuevos canales de comercialización.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con las características observadas sobre las fuerzas y debilidades que presenta el sector de la confección en México, y los desafíos que tiene de enfrentar en el marco de la apertura comercial, las siguientes recomendaciones están encaminadas a proponer una solución tentativa y una estrategia a seguir mediante su elección, sobre la base de nuestros conocimientos en planeación estratégica a fin de fortalecer los puntos que lleven a una industria que no ha sido aprovechada a su máxima capacidad y que ha logrado mantenerse dentro de la economía del país.

1.- Es indispensable que organismos coordinadores de este sector tales como: (CANATEX, CANACINTRA, CNIV) se preocupen por la modernización del aparato industrial, por su crecimiento, desarrollo y competitividad de las empresas en mercados internacionales a través de la creación de institutos que brinden asesoría y apoyos técnicos a micro y pequeños industriales del ramo textil de confección encaminados a lograr objetivos tan amplios como los siguientes:

* Eficiencia para ofrecer artículos de diseño creativo y atractivo al cada vez más exigente consumidor.

* Productividad, favoreciendo así las economías de escala que dificultan ampliamente a competidores que quieran arrancar como nuevos, además de permitirles crear su ventaja competitiva en el coste unitario de los artículos, compitiendo así con precios de mercado internacional.

* Calidad. adoptar a la calidad como una filosofía dentro de sus organizaciones al interior, tanto como al exterior. Se pretende que los productos tengan amplia aceptación en los mercados internacionales de consumo de ropa.

* Oportunidad. tener la consciencia de la oportunidad, y estar a la caza de mercados en los que la confección mexicana es preferida sobre la de otros países.

* La calidad total como su nueva cultura.

2.- El desarrollo y crecimiento de este sector, en lo que respecta a lo financiero, se requiere que las instituciones de Banca de Desarrollo (NAFIN) principalmente, brinden verdadera información y haga fluir el crédito a través de campañas ampliamente difundidas de publicidad sobre el producto que ofrecen y sobre las actividades para lo cual fueron creadas, llegando hasta el propio micro y pequeño industrial mostrando las características de sus programas de desarrollo (ver anexo, cuadro 9), sustituyendo así el principal problema de estos organismos que es la desinformación potencial, la cual provoca entre el medio pequeño empresarial que estos elijan opciones por el financiamiento nada adecuadas a las realidades y capacidades de la industria.

3.- El importantísimo renglón de la Calidad y la Productividad se pueden ver mejoradas a través de la creación de procesos productivos coordinados. Ya que si se trabaja en la fabricación especializada de partes de confección, supone que será el camino viable para lograr una competencia más significativa con sus homólogos.

El proceso productivo consistiría en que de un cierto número de micro y pequeños industriales de un giro común, cada uno de especializara produciendo una pieza de una confección "X", y así cada uno, hasta un último que integrara toda la prenda y aún otros que se dedicaran al empaque y otros a la comercialización. Estos bloques permiten establecer una alianza estratégica en la que ningún miembro pierde su autonomía y autoridad, además la especialización en un producto, permite una ventaja sobre los competidores en un proceso productivo donde se conjuga la productividad con la calidad de fabricación.

4.- En el Tratado de Libre Comercio puede aprovechar las oportunidades y afrontar los desafíos siempre que este preparado para ello, por lo que es vital que conozca y actúe en el momento indicado sobre la base del aprovechamiento estratégico.

Entre otras oportunidades:

* Aprovechar la oportunidad que le brinda el Tratado de Libre Comercio en el ofrecimiento de nuevas y mejores tecnologías, maquinarias textiles y de confección que al entrar en vigor no

pagarán la gran cantidad de impuestos que actualmente pagan y que incrementan sus costos hasta en un 100%

* Aprovechar la oportunidad de tener el recurso más escaso de este nuevo bloque comercial. La mano de obra abundante con la que cuenta México.

* La oportunidad de contar con un mercado en el se contiene a la población de consumidores más grande del mundo.

* La facilidad que representa adquirir insumos de importación a bajo costo por frontera libre.

* Formar parte de uno de los principales bloques económicos del mundo moderno.

5.- Mediante alianzas estratégicas con sus homólogos se puede tener un acceso rápido a los mercados vía empresas de comercialización, favoreciendo esto a las economías de escala al ampliar el volumen de ventas como resultado de los acuerdo de distribución en los diferentes mercados.

6.- La Subcontratación. Se debe de tomar en cuenta que la subcontratación implica un interés en varias etapas de la producción, desde los insumos hasta el producto final, a diferencia de la maquila que incluye solamente una etapa del proceso productivo (ensamble final).

Este es una sugerencia que urge considerarla a la modernización. No pueden ni deben seguirse dando todo la maquila, la subcontratación implica cualquier parte del proceso productivo, y si al saber que se esta subcontratando con calidad desde el principio esto nos asegura resultados positivos.

7.- Si tenemos un importante segmento del mercado interesado en la compra de marcas, el negocio de las Licencias y Franquicias puede ser un elemento vital para rescatar y explotar esta parte del mercado.

Las empresas pueden realizar alianzas ventajosas con sus compañeras del exterior mediante el contrato de franquicia. Las franquicias en punto de venta representan ventajas con relación al sistema de tiendas en propiedad del productor, ya que permiten un servicio directo y atención de postventa al cliente y el usuarios de la franquicia tiene un mejor conocimiento del mercado local.

8.- Administración del negocio. Los contratos de Administración y apoyo con instituciones de desarrollo de la industria tales como NAFIN, constituyen una modalidad de lo que llamamos alianzas estratégicas que pueden ser contempladas en el proceso de modernización es estas industrias del sector textil mexicano.

9.- Uniones de Crédito. Dadas las carencias comunes detectadas, en las que se manifiestan problemas para mantener los niveles adecuados de producción por el difícil acceso a los mercados de materias primas y financieros, las dificultades para comercializar sus productos y satisfacer las necesidades de capacitación y asistencia técnica, se ha definido al proyecto unión de crédito como uno de los más adecuados para satisfacer las carencias y aprovechar oportunidades.

Los Objetivos que persigue:

- Satisfacer las necesidades de financiamiento de sus socios.
- Adquirir materias primas en común.
- Promover la organización para la comercialización y venta en común de los productos.
- Encargarse por parte de los socios de la compra, venta y arrendamientos de maquinaria , construcción y administración.

Los Beneficios Potenciales Son Entre Otros:

- 1) Mejor aprovechamiento de los factores de la producción por parte de los socios.
- 2) Mejorar la capacidad de gestión de todos los asociados.
- 3) Facilitar y tener capacidad a la exportación.
- 4) Facilita la complementación del proceso comercializador de la

confección en el mundo.

5) Fuerza competitiva a nivel de una corporación.

10. Por lo que se refiere a una política de promoción que permita dar un salto tecnológico a las micro y pequeñas industrias se puede pensar en dos formas:

- La primera sustentada en el desarrollo de la tecnología hacia el interior de las propias microempresas y en la cual el sector gubernamental podría contribuir mediante un esquema que interrelacione a las instituciones de educación superior con la microempresa, además de la investigación.

- La segunda se puede argumentar que el horizonte de planeación del microempresario es del corto plazo, por lo que podría pensarse en firmar convenios de subcontratación no para el abastecimiento temporal, sino con una visión de más largo plazo afín de formar núcleos más sólidos de micro y pequeñas empresa en forma horizontal a las grandes empresas.

Se necesita acabar con la relación jerárquica que se ha dado en este grupo de empresas, puesto que no tiene cabida en las nuevas formas de industrialización que vive la economía globalizada.

Estos elementos que se han mencionado así como el contenido general de la presente investigación podrían inducir a un crecimiento en la perspectiva de modernidad y no de subsistencia.

B I B L I O G R A F I A

Ansoh H. Igor. La estrategia de la empresa, México, Mc. Graw Hill, 1975, 235 pp.

Elkins Arthur, Administración y Gerencia, México, Fondo Educativo Interamericano, 1984, 543 pp.

INFOTEC, Razones y consideraciones a tomar en cuenta en el diseño e implantación de un proceso de planeación estratégica, México, 1992.

Kenenth J. Albert, Manual de administración estratégica, México, Mc. Graw Hill, 1984.

Koontz Harold, et. al., Elementos de Administración, México, Mc. Graw Hill, 1983.

Lavielle Briselda y Aguilar Carmen. "La hora de la Calidad", Expansión, Abril, XXIV, No. 588, 1992.

-----."Las pequeñas y medianas empresas de México", Expansión, septiembre, XXIV, No.599, 1992.

Sachse Mathias, "Planeación estratégica en época de incertidumbre", Expansión, XXXIV, No.399, P.17.

-----, "Quien se encarga de la planeación estratégica", Expansión, XXXV, No.398, p.22.

Sada, Carlos. " Vivir de la moda " Expansión, septiembre, XXIV, No.599, 1992.

Sánchez Ugarte Fernando. "Pequeños empresarios del mundo unidos", Expansión, Abril XXIV, No.588, 1992.

Sánchez de la Vara, Roberto. "un poco de sentido común" Expansión, septiembre, XXIV, No. 599, 1992.

SECOFI. El ABC del TLC, México 1992.

SECOFI. "La industria textil", Monografía.

Steiner A. George. Planeación Estratégica, México, CECSA, 1983, 357 pp.

Smith Theodoro A. Estrategia dinámica en los negocios, México, Mc.Graw Hill, 1981, 227 pp.

Openheim H. Charles. " México puede convertirse en un motor de la confección", Expansión, Abril, XXIV No. 587, 1992.

Porter, Michael E. " Estrategia Competitiva, los conceptos centrales " en : Ventaja Competitiva, 1980, CECSA, P.17 - 49.

-----." El análisis de las fuerzas competitivas" en: Ventaja Competitiva, 1980, CECSA, p.153 - 176.

Wanty Jacques, Isis Halberthal. La estrategia empresarial, Buenos Aires, El Ateneo, 1975, 235 pp.

I N D I C E

I.- INTRODUCCION.

1.1. Importancia.....2

1.2. Definición del problema.....4

II.- OBJETIVOS.

2.1. Objetivos generales.....5

III.- HIPOTESIS.

3.1. Hipótesis para productores.....6

3.2. Hipótesis para consumidores.....8

IV.- MARCO TEORICO.

4.1. Descripción de la industria textil en México.....10

4.2. Producción, Procesos y Cadena Productiva.....12

4.3 Definición de Micro y Pequeña empresa.....18

4.4 Las Micro y Pequeñas Confeccionistas de México.
¿ Que estrategia seguir ?.....24

4.5 ¿ Que es el Tratado de Libre Comercio ?.....26

4.6 Ventajas y retos del Tratado de Libre Comercio.....28

4.7 Programa General del T. L. C.33

4.8 Programa General del Tratado de Libre Comercio en la
Industria Textil.....40

4.9 El Tratado de Libre Comercio en la Confección
Mexicana.....44

4.9.1 Perspectiva ante el Tratado de Libre Comercio.....47

V.- PLANEACION ESTRATEGICA

5.1 Antecedentes y definición.....51

5.2	Calidad Total sí, Pero necesitamos un poco de sentido empresarial.....	55
5.3	Principales acciones estratégicas de la industria confeccionista emprendidas por el Gobierno Federal.....	58
5.3.1	El modelo Italiano.....	59
5.3.2	El modelo Japonés.....	60
5.4	Uno de los grandes problemas del sector: " El Financiamiento ".....	61
5.5	Realidades de la estrategia actual.....	62
5.6	La principal barrera de México con el Mundo Comercial: " El Acuerdo Multifibras ".....	64
5.7	La expectativa estratégica desde el Tratado de Libre Comercio.....	65
5.8	Ventaja Competitiva.....	68
VI.	INVESTIGACION DE CAMPO	
6.1	Tamaño de la Muestra.....	71
6.2	Diseño y Cálculo de la Muestra.....	75
6.3	Presentación de los Resultados.....	76
6.4	Resultados Porcentuales.....	76-P
6.4.1	Graficos de Resultados.	
VII.-	CONCLUSIONES	
7.1	Conclusión General.....	77
7.2	Conclusiones.....	78
VII.-	RECOMENDACIONES	
8.1	Recomendaciones.....	83
IX.-	BIBLIOGRAFIA.	