

00661 2g¹



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE
UNA EMPRESA COMPETITIVA EN LA
INDUSTRIA DEL VESTIDO.

T E S I S

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE

(ORGANIZACIONES)

P R E S E N T A :

MARIA DE LA LUZ ALBA PEREZ

ASESOR: DR. JOSE LUIS SOLLEIRO REBOLLEDO.

CIUDAD UNIVERSITARIA.

ENERO DE 1999.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

269712



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION

DISCONTINUA.

AGRADECIMIENTOS.

A mi esposo e hijos Fernanda y Pepe:

Que participaron de este proyecto a través de su apoyo diario e incondicional. Perdón por el tiempo de convivencia que les robé.

A mi mamá y papá (finado):

Con lo cual cumplo un compromiso pactado con ellos hace algún tiempo. Gracias por su apoyo.

A mis hermanos:

En especial a mi hermana Alma Delia, pues a pesar de la distancia siempre me impulsaron y creyeron en mi capacidad como profesional para el desarrollo de este trabajo.

Al Dr. José Luis Solleiro Rebolledo:

Quien aparte de su función como asesor, representó para mí una verdadera guía profesional y personal que supo encauzar mis inquietudes y motivarme en las etapas de desaliento.

A mi Universidad:

Máxima casa de estudios que me brindó la oportunidad de aprender y crecer como persona, en donde pasé inolvidables mañanas de convivencia con mis maestros y compañeros.

I N D I C E

	Página
INTRODUCCION	1
I. ANTECEDENTES	4
II. MARCO TEORICO	7
III. CARACTERIZACION DEL SECTOR.	10
IV. CONCEPTUALIZACION, DISEÑO Y DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.	23
IV.1 Estudio de Mercado.	36
IV.2 Análisis Técnico.	61
IV 3 La Competitividad vía tecnología-mercado.	87
IV.4 Análisis Financiero	117
IV.5 Análisis Social.	141
IV.5 Aspectos Ecológicos	141
V. Conclusiones	143
Anexos Estadísticos.	146
Bibliografía	187

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS.

No. Cuadro/ Gráfico	T í t u l o	No. Página
	II. MARCO TEORICO.	
1	Clasificación por Estrato de Empresas	7
	III. CARACTERIZACION DEL SECTOR	
1	Consumo Nacional Aparente de la Industria Textil de la Confección. 1980.1997.	12
	IV. ESTUDIO DE MERCADO	
1	Población Media Proyectada. 1980-2010	39
2	Población Media Femenina Proyectada por grupos de edad. República Mexicana. 1980-2010	39
3	Población Media Femenina Proyectada por grupos de edad para el Distrito Federal. 1980-2010	40
4	Población Media Femenina Proyectada por grupos de edad para el Estado de México. 1980-2010	40
5	Valor de la Producción de la Industria de la Confección 1988-1997.	40
6	Población de la República Mexicana. 1940-1995	42
7	Inflación 1985-1997	42
8	Tipo de Cambio respecto al dólar. 1988887-1998	43
9	PIB Nacional. 1980-1995	43
10	Resultados de Encuesta Aplicada al Consumidor.	46
11	Resultados de Encuesta Aplicada al Distribuidor.	47
12	Crecimiento Histórico Nacional de la Población de 0 a 14 años. 1988-1997.	48
13	Crecimiento Nacional Proyectada de la Población. 1995-2010	49
14	Evolución Consumo Probable Industria del Vestido. 1988-1997.	49
15	Demanda Actual. 1997	50
16	Proyección de la Demanda Nacional de Ropa Exterior para niñas de 0-9 años. 1980-2010.	50
17	Proyección de la para el Distrito Federal de Ropa Exterior para niñas de 0-9 años. 1980-2010.	50
18	Proyección de la para el Estado de México de Ropa Exterior para niñas de 0-9 años. 1980-2010.	51
19	Estimación de la Participación de Carrusel en el mercado de ropa Exterior de Niñas de 0-9 años	52
20	Localización de la Oferta de la Industria del Vestido.	54
21	Estructura del Canal de Distribución.	56
22	Encuesta de Mercado de principales marcas de ropa exterior	57

	para niña.	
23	Estructura de Precios de Carrusel.	58
	IV.2 ANALISIS TECNICO.	
1	Clases y tipos de Modelos.	61
2	Pronóstico de Ventas de Carrusel en le mercado de ropa exterior para niñas de 0-9 años.	62
3	Características de la materia prima.	64
4	Cálculo Unitario de Materia Prima.	65
5	Plan de Producción año 2000	66
6	Estimado Anual de Materias Primas según demanda año 2000	67
7	Disponibilidad de Mano de obra directa.	69
8	Programa de Producción Agregado.	72
9	Diagrama de Flujo del Proceso Productivo.	74
10 a.	Requerimientos de Equipo	75
10 b.	Requerimientos de Insumos	75
10 c.	Requerimientos de Servicios	76
11 a.	Requerimientos de Mano de Obra Directa.	76
11 b.	Requerimientos de Mano de Obra Indirecta.	76
12	Plantilla de Personal	78
13	Organigrama	78
14	Estimación de Requerimientos de espacio.	80
15	Análisis para Determinar renta o compara del edificio.	83
16 a	Inversión de Activos Fijos	86
16 b	Costos de Manufactura	86
16 c	Costos de arranque	86
	IV.3 LA COMPETITIVIDAD VIA TECNOLOGIA-MERCADO	
1	Distribución por Rama Industrial. Total de Plantas. 211	89
2	Plantas Competitivas: 72. Distribución por Rama Industrial.	89
3	Plantas no Competitivas: 139. Distribución por Rama Industrial	90
4	La Meta Competitiva más importante para las Plantas Competitivas.	90
5	La Meta Competitiva más importante para las Plantas No Competitivas.	91
6	Distribución de las Plantas por nivel de competitividad según Meta Competitiva más importante.	91
7	Coefficientes de nivel de exportaciones de las Plantas Competitivas.	92
8	Coefficientes de nivel de exportaciones de las Plantas No Competitivas.	92
9	Distribución de las Plantas por nivel de Competitividad según impacto de la Globalización.	93
10	Importancia del Sector Textil y Confección dentro de la exportación total 1997.	95

11	Evolución de las exportaciones mexicanas de textiles y ropa. 1994-1997.	96
12	Principales Productos Exportados. 1994-1997	97
13	Evolución de las Importaciones mexicanas de textiles y ropa. 1995-1997	97
14	Principales proveedores de México de Textiles y Confección. 1995-1997	98
15	Productos y Prendas de Vestir con mayor éxito en las exportaciones sin maquila. 1997	98
16	Principales países de origen de las empresas con IED. 1997	99
16 a	Localización geográfica de las empresas de la industria de la confección con IED. 1997	99
17	Características de las estrategias competitivas genéricas.	101
17a	Esquema Descriptivo de las ORSR.	103
18	Metas Competitivas de Carrusel (Variables Independientes).	106
19	Matriz de Valuación de Desempeño para la Competitividad. (Variables Independientes).	108
20	Formato para obtener el porcentaje de productos libres de defecto.	109
21	Formato para obtener el número y clase de reclamos de garantía.	110
22	Formato de Encuesta acerca de la Satisfacción del Cliente.	111
23	Formato para conocer la calidad de las sugerencias de los empleados generadas e implementadas.	112
24	Estructura de Costos para la Industria del Vestido. 1997	113
25	Estructura de Costos para Carrusel.	113

IV.4 ANALISIS FINANCIERO.

1	Plan de Ventas 2000	118
2	Plan de Ventas 2001-2004	119
3	Costos Totales de Producción. 2000	120
4	Costos Totales de Producción. 2001-2004	121
5	Plan de Manufactura. 2000	122
6	Estimado Anual de Materias Primas. Año 2000	123
7	Costos Unitarios de Materia Prima. Año 2000	124
8	Requerimiento Total de Materia Prima. Año 2000	125
9	Cálculo Unitario de Materia Prima	126
10	Plan de Inversión Pre-operativa.	126
11	Estado de Resultados año 2000	127
12	Estado de Resultados 2001-2004.	128
13	Balance General año 2000.	129
14	Tabla de Amortización Anual de Préstamo Bancario.	130
15	Préstamo para construcción de edificio.	130
16	Flujos de Efectivo. Año 2000	131
17	Flujos de Efectivo. 2001-2004	132
18	Gráfico de Punto de Equilibrio, 1er. año.	138
19	Análisis de Sensibilidad al Volumen de Ventas	139

20	Análisis con respecto a los costos financieros.	139
21	Análisis de Sensibilidad con respecto al Precio de Venta	140

INDICE DE ANEXOS

NÚM. DE ANEXO	CONCEPTO	NO. DE PAGINA
1	ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LAS INDUSTRIAS POR TAMAÑO DE EMPRESA	146
2	EMPRESAS Y GENERACION DE EMPLEO TEXTIL Y CONFECCION	
3	VALOR DE LA PRODUCCION DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCION	
4	VALOR DE LA PRODUCCION DEL SUBSECTOR TEXTIL	147
5	VALOR DE LA PRODUCCIÓN DEL SUBSECTOR CONFECCION	
6	PRODUCTO INTERNO BRUTO	148
7	PRODUCTO INTERNO BRUTO SUBSECTOR TEXTIL	
8	PRODUCTO INTERNO BRUTO SUBSECTOR CONFECCION	149
9	EL PIB DEL SECTOR SEGÚN CADA UNO DE SUS SUBSECTORES	
10	REMUNERACION MEDIA ANUAL DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCION	
11	SALARIO MEDIO DE COTIZACION POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONOMICA.	150
12	DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCION EN RELACION AL PERSONAL OCUPADO 1997	
13	INVERSION EXTRANJERA EXTRANJERA EN MEXICO EN LA CONFECCION.	
14	LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS EMPRESAS CON IED	151
15	INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA MATERIALIZADA EN MEXICO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCION.	
16	BALANZA COMERCIAL SECTOR TEXTIL Y CONFECCION	
17	EXPORTACIONES SECTOR TEXTIL Y CONFECCION.	152
18	PAISES DE DESTINO INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCION	
19	PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACION DE LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE LA CONFECCION.	
20	IMPORTACIONES SUBSECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION: PAISES DE ORIGEN.	153
21	CUADRO COMPARATIVO ENTRE PERSONAS FÍSICAS Y MORALES CON ACTIVIDADES EMPRESARIALES.	

22 A	FORMATO DE SOLICITUD DE LICENCIA DE LA SSA PARA LA APERTURA DE UN ESTABLECIMIENTO	154 A
22 B	FORMATO DE ORDEN DE VERIFICACIÓN SANITARIA DE LA SSA	154 B
23 A	FORMATO DE CERTIFICADO DE LA GARANTÍA PARA LA PREVENCIÓN DE INCENDIOS.	154 C
23 B	FORMATO DE OTORGAMIENTO DE VO.BO. PARA LA PREVENCIÓN DE INCENDIOS.	154 D
24 A	CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE EMPRESAS SEGÚN NAFIN	155
24 B	NAFIN. CARACTERÍSTICAS DE CADA PROGRAMA	
25 A	BANCOMEXT. CARACTERÍSTICAS DE CADA PROGRAMA.	157
25 B	BANCOMEXT. CARACTERÍSTICAS DE CADA PROGRAMA	158
25 C	BANCOMEXT. CARACTERÍSTICAS DE CADA PROGRAMA	159
26	CATÁLOGO PROTOTIPO DE MODELOS DE ROPA DE NIÑA.	161
27	FORMATO DE ENCUESTA AL CONSUMIDOR.	162
28	PIB POR ESTADOS 1980-1985	163
29	POBLACIÓN POR ESADO 1980-1995	164
30	SALARIOS MÍNIMOS PROFESIONALES 1990-1996	165
31	ESTRUCTURA MANUFACTURERA POR ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO. AGOSTO 1997	166
32	ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR ENTIDAD FEDERATIVA POR ESTABLECIMIENTO Y PERSONAL OCUPADO. AGOSTO 1997.	167
33	CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIAL DE VESTIDO POR SU TAMAÑO Y PERSONAL OCUPADO	168
34	RAMA PRENDAS DE VESTIR POR ENTIDAD FEDERATIVA Y ESCALA PRODUCTIVA. AGOSTO 1997	
35	RAMA PRENDAS DE VESTIR POR ENTIDAD FEDERATIVA Y ESCALA PRODUCTIVA. AGOSTO 1997	169
36	ESTRUCTURA PEQUEÑA INDUSTRIA. RAMA PRENDAS DE VESTIR POR ENTIDAD FEDERATIVA ESTABLECIMIENTOS. AGOSTO 1997.	170
37	ESTRUCTURA PEQUEÑA INDUSTRIA RAMA PRENDAS DE VESTIR POR ENTIDAD FEDERATIVA. PERSONAL OCUPADO. AGOSTO 1997.	171
38	ESTRUCTURA INDUSTRIAL NACIONAL POR RAMA DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA. AGOSTO 1997	172
39	ESTRUCTURA INDUSTRIAL DISTRITO FEDERAL POR RAMA DE	

ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA. AGOSTO 1997.

40	ESTRUCTURA INDUSTRIAL ESTADO DE MÉXICO POR RAMA DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA.	
41	ESTADÍSTICA DISTRITO FEDERAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. ESTABLECIMIENTOS 1985-1997.	173
42	ESTADÍSTICA DISTRITO FEDERAL DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. ESTABLECIMIENTOS 1985-1997.	
43	ESTADÍSTICA ESTADO DE MÉXICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. ESTABLECIMIENTOS 1985-1997	
44	ESTADÍSTICA ESTADO DE MÉXICO DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. PERSONAL OCUPADO. 1985-1997	174
45	FORMATO ENCUESTA AL DISTRIBUIDOR	175
46	LISTADO DE COMPETIDORES DIRECTOS A NIVEL NACIONAL QUE PRODUCEN ROPA EXTERIOR PARA NIÑAS.	176
47	LISTADO DE ALGUNAS CADENAS COMERCIALES PARA LA DISTRIBUCIÓN DE NUESTROS PRODUCTOS.	177
48	MACROLOCALIZACIÓN. MAPA DE LA REPÚBLICA MEXICANA CON DIVISIÓN POLÍTICA.	179
49	MAPA DEL DISTRITO FEDERAL CON DIVISIÓN POLÍTICA	180
50	MAPA DEL ESTADO DE MÉXICO CON DIVISIÓN POLÍTICA.	181
51	PERFILES Y FUNCIONES POR PUESTO. <ul style="list-style-type: none">• GERENTE• DISEÑADOR• SECRETARIA• COSTURERA• CORTADOR• CHOFER• EMPACADOR	182
52	PLANO DE DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA DE CARRUSEL	185
53	MICROLOCALIZACIÓN DE CARRUSEL.	186

1 INTRODUCCION.

Una de las actividades más emocionantes y potencialmente gratificantes en que se puede participar es el iniciar y operar una empresa propia. En términos de nivel de vida y de nivel de satisfacción personal, es ilimitado lo que se puede lograr a través de una empresa propia.

Existen dos caminos a tomar para dar inicio a un negocio: uno podría ser el empírico basado solamente en la intuición y sentido común y así lanzarnos a un camino lleno de tropiezos e inclusive fracasos. El otro sendero es el enfoque técnico-profesional que no implica un éxito asegurado, sin embargo representa una mayor certidumbre en los resultados que se esperan del negocio, y proporcionan al empresario más alternativas para sortear los múltiples obstáculos que surgen al inicio y durante la vida de un proyecto, situación que se ve agudizada por el ambiente económico-político-social que prevalece en México el cual se ve plagado de drásticos cambios, así mismo, por la competencia externa motivada con la apertura del Tratado de Libre Comercio.

El objetivo del presente es recabar e interpretar la información necesaria para desarrollar dentro de la industria del vestido una pequeña empresa rentable y competitiva que diseñe, confeccione y comercialice ropa exterior para niñas de 1 a 9 años a fin de satisfacer la demanda de cierto nicho de mercado.

¿ **Por qué un Plan de Negocios?** . Es importante por una variedad de razones: entre otras ayuda a detectar los factores de éxito y de riesgo del negocio, su desarrollo forzará a la definición de metas corporativas, el equipo de administración, productos ideas, estrategia de mercadotecnia, competencia y necesidades de capital a corto y largo plazo. No hay requisitos de formatos difíciles o rápidos para el diseño de esta herramienta administrativa, su conformación dependerá de factores como: el giro del negocio, la madurez del sector industrial, naturaleza y complejidad de la actividad y de los mercados predominantes, tanto nacionales como internacionales, asimismo mide las variables que se presentan en el medio ambiente.

Adicionalmente, los principales inversionistas están inundados por las oportunidades de inversión de las cuales eligen únicamente unas cuantas, se estima que los inversionistas rechazan el 60% de sus oportunidades de inversión en la primera hora y que sólo entran en etapa de negociación un 5% de las propuestas que les hacen¹. En gran medida ello depende de la calidad del **Plan de Negocios** u otras herramientas técnico-administrativas que el empresario utiliza para reforzar una solicitud de financiamiento.

El **Plan de Negocios** representa una de las mejores herramientas para capturar el interés del inversionista esperado, ya que brinda visión e información. Además de describir el producto ó servicio y definir el mercado en términos cuantitativos, capacita a los inversionistas esperados a evaluar la capacidad del empresario para administrar la compañía, asegurándoles que se ha hecho un análisis real de las amenazas y oportunidades del entorno así como de las fuerzas y debilidades de los productos

¹ Arthur Andersen, Co., S.C. U.S.A. 1997. *An Entrepreneur's Guide to Developing a Business Plan*

existentes en el mercado en comparación con nuestro producto, lo cual aumentará la probabilidad de éxito de nuestra empresa.

La información estadística incluida en este trabajo comprende por lo general el periodo de 1980-1997, dependiente de la disponibilidad de las fuentes. Es oportuno mencionar la inconsistencia que encontramos en algunos casos, en el contenido de las diversas fuentes de información consultadas, dando la interpretación que consideramos adecuada a dichos datos.

Estos son algunos de los puntos que se exponen en los capítulos posteriores del presente trabajo:

- ¿Será rentable el negocio planeado?
- ¿Cómo conseguir el suficiente dinero para comenzar?
- ¿Cuál es el tipo adecuado de empresa?
- ¿Qué es mejor: propiedad única, sociedad o cooperativa?
- ¿Qué seguro se necesita?
- ¿Cuál es la mejor manera de encontrar buenos trabajadores?
- ¿Cuánto se debe cobrar?
- ¿Se puede hacer publicidad de inmediato?
- ¿Qué implica la compra de una concesión?
- ¿Qué pasa si se llega a un estancamiento y se necesita ayuda externa?

El desarrollo del presente trabajo consolidará mi formación profesional y aunado a ello existe una inquietud personal en formar mi propio negocio en la industria del vestido, enfocado a satisfacer un cierto nicho de mercado. Con la investigación realizada conoceré de manera más profesional, y por ende más objetiva, la situación que guarda la Industria del Vestido y así determinar la estrategia a seguir para iniciar y desarrollar mi propio negocio.

Este trabajo consta de la Introducción cinco Capítulos que son: I.Introducción, II.Antecedentes en donde presentamos un bosquejo de la evolución que ha sufrido la industria del vestido desde principios del siglo pasado a la fecha, III.Marco Teórico aquí proporcionamos información relativa a conceptos teóricos y técnicos y lineamientos que permita comprender mejor el desarrollo de trabajo, IV.Caracterización de la Industria del Vestido este apartado comprende información estadística relativa a la industria del vestido, V.Conceptualización, Diseño y Desarrollo del Plan de Negocios dentro de este tema desarrollamos un análisis de mercado, técnico, competitivo, financiero, social y ecológico y VI. Resultados y Conclusiones, aquí damos respuesta a las hipótesis planteadas para nuestra investigación, principales conclusiones obtenidas como resultado de la elaboración del Plan de Negocios; asimismo mis conclusiones personales acerca de la experiencia vivida en el desarrollo de esta investigación y por último dos apartados de Anexos y Bibliografía.

Quizá pudieran preguntarse ¿se justifica un estudio tan concienzudo para hechar a andar una pequeña empresa? He aquí la justificación: precisamente por tratarse de una pequeña empresa debe de elaborarse con todo cuidado un estudio previo que permita al

inversionista tener una mayor certidumbre del rumbo que llevará el negocio, ya que en México actualmente no existe suficiente liquidez o créditos blandos y accesibles, ni tampoco se cuenta con la infraestructura adecuada para proporcionar asesoría profesional e incentivos atractivos para el empresario. Lo anterior hace al pequeño empresario más vulnerable ante el medio ambiente para los negocios que prevalece en nuestro país.

I. ANTECEDENTES.

A principios del siglo pasado la industria textil se realizaba en parte en talleres relativamente grandes y en parte siguiendo un viejo sistema que consistía en que el propietario de las materias primas, llamado empresario repartía labores en casas particulares o pequeños talleres. La industria de la confección nacida a finales del siglo XIX, se basa en dos principios fundamentales: producción en gran escala y distribución del trabajo en fases parciales.

Con el paso del tiempo y como resultado del aprovechamiento de todas clases de experiencias, las industrias textiles y de confección concentraron y racionalizaron su producción. La tendencia dominante fue que las empresas se especializaron en la confección de diferentes prendas de vestir.

Las industrias de la rama del vestido se dedican a la fabricación de artículos para vestuarios y otros artículos confeccionados a base de textiles, como son ropa de tejido de punto. Las materias primas que generalmente utilizan son : tejidos de algodón, lana y fibras artificiales celulósicas y no celulósicas.

En la industria del vestido prevalecen dos tipos de empleo: el formal que está compuesto por las personas que laboran directamente en la empresa y el informal que corresponde a personas que, si bien no prestan sus servicios de manera formal en la empresa, si están directamente involucrados en la producción de la misma, son los llamados maquiladores.

La industria del vestido es altamente intensiva en el empleo de los recursos humanos, esto se atribuye a que a diferencia de las demás ramas industriales, no se han producido un avance tecnológico que permita la obtención de una mayor continuidad y la consecuente reducción de utilización de la mano de obra. La rama del tabaco, el calzado y de la construcción de muebles y accesorios, son junto con la del vestido, las que requieren menor inversión por obrero ocupado.

Es importante para los tomadores de decisiones de las empresas tener una “visión panorámica” del comportamiento y características de la industria, para ello detallamos a continuación la situación que prevalece en el contexto nacional.

Actualmente la industria del vestido es una de las más importantes en la economía, participando en un 4.3% al Producto Interno Bruto Nacional, y está formado básicamente por industrias micro, pequeñas y medianas. Ha observado tasas de crecimiento negativas desde 1987. De ese año a 1995, el valor real de la producción de la industria se contrajo en 50%. Obteniendo un simple promedio, veremos el encogimiento anual del 6.3%. Para 1996, en general la crisis económica hace que se mantenga la contracción. Si los objetivos de la política económica se cumple y los principales indicadores se estabilizan, se espera una reactivación del consumo interno hacia el último trimestre de 1997 o el primero de 1998.

Es importante aclarar que la Industria del Vestido en México tiene dos facetas coexistentes. La primera corresponde a las compañías cuya dinámica de negocios depende del mercado interno, en términos cuantitativos son las más numerosas. Dichas empresas son básicamente de tamaño micro y pequeño. De algún modo, sus resultados arrastran hacia abajo los indicadores generales de la industria. La segunda faceta es la de las compañías que crecen “hacia afuera”, es decir su operación principal son las exportaciones, ya sea de ensamble o de prendas manufacturadas. Hay indicios de una actividad floreciente en la industria mexicana del vestido, alentada en parte la subvaluación cambiaría. Empero, por ahora, su impacto no tiene la fuerza suficiente aun para recuperar los indicadores del sector.

En resumen, las empresas exportadoras tienen perspectivas de crecimiento y desarrollo a mediano y largo plazo. De hecho las estadísticas actuales así lo muestran al aumentar las exportaciones textiles y de ropa de 2,795 millones de dólares en 1994 a 7,875.0 millones de dólares para 1997, más de 181% de crecimiento.

Por otro lado las compañías que dependen de las ventas domésticas enfrentan riesgos elevados de empequeñecimiento o desaparición. Esto se sustenta en los datos estadísticos del Anexo 41, en donde se muestra que a nivel nacional para 1994 la industria manufacturera contaba con 16,359 pequeñas industrias, mismas que disminuyeron para 1997 a 14,497, es decir una contracción del 11.39%.

Por fortuna el Gobierno Mexicano reconoce la importancia de la actividad industrial de manufactura de prendas, y de la cadena textil en general, en la creación de empleos. Con el fin de estimularla elaboró un programa de política económica denominado “Programa de Promoción de la Cadena Textil y Confección”. En él reconoce su carácter estratégico y se justifica la necesidad de incrementar sus niveles de protección arancelaria, vigilancia contra prácticas desleales de comercio, inversión en tecnología y modernización y capacitación.

Respecto a las cuotas de exportación, el principal problema no son los volúmenes fijados, sino el procedimiento burocrático de asignación que se sigue en México. Hasta ahora, muchas de las fracciones susceptibles de cuota no han agotado sus volúmenes de exportación.

Comúnmente el que un país cuente con un gran porcentaje de micro y pequeñas empresas se relaciona con características propias de un país subdesarrollado, en México tiende a menospreciarse la función del pequeño y micro empresario, identificándolo como un elemento que no afecta de manera directa la economía nacional. Sin embargo ello dista de la realidad, ya que en nuestro país este grupo representa un 95.7% del total de industrias de la confección; generando con ello el 45.7% de empleo de este sector. Y esto pasa en todo el mundo, inclusive en países que sabemos de su alto nivel de desarrollo, como podría ser Japón²: en Japón el 99% de los establecimientos pertenece al estrato de la micro, pequeña y mediana empresa. El 85% de los manufactureros lo generar precisamente empresas medianas y pequeñas. El

² Revista Expansión Vol.XXIV, Núm 599 Sep.1992 .pp.90

81% del total y el 85% de los activos fijos japoneses los detectan las empresas de estas tamaños, dentro de la industria manufacturera japonesa.

Otro ejemplo es Italia: Allí también el 99% de los establecimientos económicos son de tamaño micro, pequeño y mediano. El 60% del empleo manufacturero es generado o proporcionado por estos estratos de empresas, y más del 50% de las exportaciones italianas las generan precisamente empresas medianas y pequeñas. En Alemania, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen el 99% de la fuerza productiva del país, el 67% del empleo total y el 57% del PIB se genera en este tamaño de empresas.

Ya entrando en materia específica de la pequeña industria del vestido podemos agregar: que la problemática principal de estas industrias está relacionada con: su estructura productiva, con el suministro de materias primas, con la contracción que ha observado el mercado para los productos de estas industrias, con la tecnología, la calidad y el diseño de los productos, con la capacitación de los recursos humanos, aspectos de relaciones laborales, con las normas en la materia, con las prácticas desleales de comercio, con financiamiento y con los canales establecidos para la distribución de los productos.

Uno de los retos más importantes para la industria de la confección es aprovechar las condiciones favorables que se obtuvieron en las negociaciones del TLC con Estados Unidos y Canadá, lo que permitirá libre acceso a los mercados, así como la protección adecuada del mercado nacional en los plazos acordados.

El Tratado de Libre Comercio abrió al sector oportunidades excepcionales de crecimiento sobre la base de los mercados de exportación, ya que propiciará una integración eficiente de su cadena productiva, a partir de la modernización tecnológica y de la explotación de grandes economías a escala. El capítulo textil establece las condiciones de liberalización comercial en cuatro áreas básicas: desgravación arancelaria, eliminación de cuotas, reglas de origen y régimen de salvaguardas.³ En el capítulo IV.3 Competitividad Vía Tecnología-Mercado del presente trabajo se abordan con mayor detalle las oportunidades de negocios que han surgido para la industria del vestido con la globalización comercial.

Esto le beneficiará al país al poder tener una industria textil competitiva, aumentando de esa manera sus exportaciones y convirtiéndose en un importante generador de fuentes de empleo. Es importante visualizar la situación macroeconómica actual que impera en nuestro país porque ello nos permitirá: conocer el sector y su problemática, identificar la competencia, definir las amenazas y oportunidades que existen en el entorno tanto a nivel nacional como internacional, y aprovechando estos aspectos planear y estructurar nuestra empresa tomando en cuenta sus fuerzas y debilidades internas que previamente serán identificadas, para así lograr un mejor desempeño de la de la misma.

³ Programa para Promover la Competitividad e Industrialización de las Industrias Textil y de la Confección. SECOFI. Mayo 1992.

II. MARCO TEORICO.

Entendiendo por marco teórico a la revisión de la literatura preponderante presentada de manera organizada, es decir debemos centrarnos en el problema de investigación.⁴

El desarrollo industrial alcanzado por México en los últimos años descansa en buena medida sobre la consolidación de un número importante de micros y pequeñas empresas, que por sus características constituyen un elemento muy importante dentro de los logros para consolidar un aparato productivo eficiente.

El tamaño de la Industria corresponde a la clasificación que se hace de éstos, bajo la estratificación que aparece en el decreto que aprueba el Programa de Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (SECOFI), de lo que se desprende lo siguiente:

Micro-Industria. - Son las empresas manufactureras de capital 100% mexicano, que ocupen directamente hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebase el equivalente a 110 salarios mínimos elevados al año.

Industria Pequeña. - Son las empresas manufactureras de capital 100% mexicano, que ocupen directamente entre 16 y 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebase el equivalente a 1115 veces el salario mínimo anualizado.

Industria Mediana. - Son las empresas manufactureras de capital mayoritariamente mexicano que ocupen directamente entre 101 y 249 personas y el valor de sus ventas netas anuales, no rebase el equivalente a 2010 veces el salario mínimo anual.

Industria Grande. - Son aquellas empresas manufactureras que ocupen directamente más de 250 personas y el valor de sus ventas anuales sea mayor que 2010 veces el salario mínimo anual⁵ (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1
CLASIFICACION POR ESTRATO DE LAS EMPRESAS

Estrato	Número de Trabajadores	Ventas Netas Anuales.
Microempresa	1-15	Hasta 110 salarios mínimos
Pequeña	16-100	Hasta 1,115 salarios mínimos
Mediana	101-250	Hasta 2,010 salarios mínimos
Gran Empresa	Más de 250	más de 2,010 salarios mínimos

Nota: Los salarios mínimos anualizados VSMG= veces el Salario Mínimo General diario en el Distrito Federal SMG= (\$30.20) (360.4).⁶

⁴ Metodología de la Investigación. Hernández Sampieri Roberto, Collado Fernando, Baptista Lucio Pilar. Mc Graw Hill. Marzo 19915. pp 51,52.

⁵ Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 (SECOFI, pag.7).

⁶ Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 (SECOFI, pag.9 y 10).

En 1995 se tuvieron 3 salarios mínimos :

- \$ 16.34 1º de Enero al 31 de marzo
- 18.30 1º de Abril al 3 de diciembre
- 20.15 4 de Diciembre al 31 de diciembre

La presente clasificación corresponde al criterio establecido por cada estrato tomando en cuenta como parámetros el número de trabajadores y el valor de las ventas anuales⁷. Dicho concepto es adoptado ya de una manera generalizada incluso por instituciones financieras como NAFINSA y la banca comercial.

En 1997, según SECOFI, el número de establecimientos ascendía a 120,411 de los cuales 2,819 correspondían a grandes empresas, 3,526 a medianas, 18,159 pequeñas y 95,907 microempresas. Este marco permitió determinar las principales ramas de actividad de la micro, pequeña y mediana empresa que son las siguientes: en la producción de alimentos 20.7%, productos metálicos 17%, **industria del vestido 10.2%**, editoriales 7% e industria del calzado 5.7%.

El problema a resolver a través de la elaboración del presente trabajo es conocer las necesidades a satisfacer, el mercado, la tecnología existente y disponible, capacidad instalada y utilizada actualmente, costos de insumos y determinar si existe la capacidad económica de los demandantes del segmento de mercado meta. Partiendo de la información anterior aplicar la herramienta Plan de Negocios para así determinar la factibilidad de la empresa del vestido.

El objetivo general es definir las metas corporativas, equipo de administración, productos, ideas, estrategia de mercadotecnia, competencia y necesidades de capital a corto y largo plazo para la empresa del vestido, que nos permita tomar decisiones adecuadas respecto a su establecimiento en el Distrito Federal.

Los Objetivos Específicos, son:

- Definición del negocio sustantivo de la organización.
- Definición de la cultura corporativa.
- Definición de las necesidades que se satisfarán.
- Definición de los productos y/o servicios que se ofrecerán.
- Definición del mercado que se desea atender.
- Tecnología existente y disponible.
- Alcance de la actividad.
- Características distintivas del producto y servicio
- Proyecciones financieras.
- Direcciones de crecimiento.

⁷ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Agosto de 1997.

Las hipótesis a confirmar o rechazar son:

- Hi. Hipótesis de Trabajo. La investigación realizada para el desarrollo de una empresa en la industria del vestido, confirma que será competitiva y rentable en el mercado.
- Ho. Hipótesis Nula. La investigación realizada para el desarrollo de una empresa en la industria del vestido, confirma que será competitiva y rentable en el mercado.
- Variable Dependiente. Competitividad de la empresa en la industria del vestido.
- Variables Independientes: calidad, costo, credibilidad, servicio, oportunidad y flexibilidad.

Metodología utilizada para el estudio.

Con base en la literatura revisada hasta la fecha y al no encontrar ningún estudio similar al presente, determinamos que a fin de que exista mayor sustento en la investigación los lineamientos a seguir son los siguientes:

- Exploratorio. En la fase inicial porque obtendremos y analizaremos series estadísticas y opiniones de expertos, caracterizando de esta manera la industria del vestido.
- Descriptivo. Posteriormente pasaremos a la fase “midemos de manera independiente los conceptos o variables que tienen que ver nuestra investigación”.⁸, ello a través de una herramienta técnico-administrativa que es el Plan de Negocios.

El diseño de la investigación.

Una vez revisada la bibliografía, determinamos que nuestro estudio se clasificará en el aspecto metodológico como sigue:

- Investigación no experimental, ya que no se manipula deliberadamente ninguna variable, es decir no haremos variar intencionalmente las variables independientes. Observaremos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos (Kerlinger 1979, p.116).
- Será una investigación transeccional ó transversal pues los datos se recolectarán en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado.

⁸ Metodología de la Investigación Hernández Sampieri Roberto. Mac. Graw Hill. 1993 pp-61

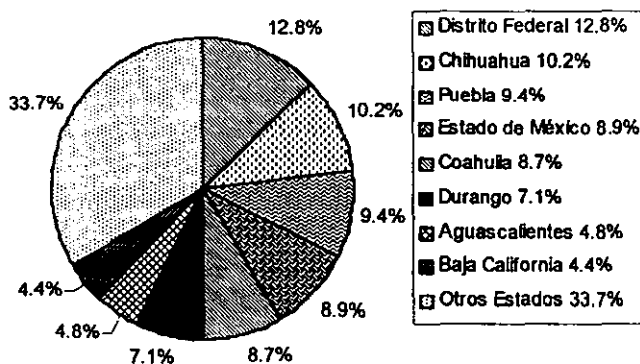
III. CARACTERIZACION DEL SECTOR TEXTIL Y DEL VESTIDO.

La industria de la confección es uno de los sectores con mayor tradición y dinamismo en la historia económica de México. A 1997 esta industria produce el 3.3% de PIB manufacturero del país (la industria textil y de la confección en todos sus subsectores representan el 7.1%) y genera alrededor de 453,002 empleos⁹ que representa el 12.4% respecto al total nacional.

Esta industria del vestido de acuerdo con los datos del IMSS, se concentra tradicionalmente en estados del centro como son Distrito Federal, Puebla, Estado de México, entre otros; es importante destacar el desplazamiento de la actividad de la confección hacia la zona norte de nuestro país principalmente a los estados de Chihuahua, Coahuila y Durango, entre otros, ello obedece principalmente a los efectos del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y a la ubicación estratégica de dichos estados con relación a Estados Unidos de Norteamérica :

Gráfico 1

Distribución Geográfica del subsector de la Confección con relación al personal ocupado a agosto de 1997.



Fuente: IMSS 1997.

⁹ Anexo 32 Estructura Industrial por Entidad Federativa y Rama de Actividad por Establecimientos y Personal Ocupado. IMSS Agosto de 1997.

El 20% del total de las empresas del sector se dedican a textiles y el 80% restante a la producción de artículos confeccionados y prendas de vestir. La Industria Textil se caracteriza por tener un proceso intensivo en capital, a diferencia del que se desarrolla en las confecciones que requiere mayor cantidad de mano de obra por unidad de capital

En la industria textil, el 5.7% de las unidades productivas son empresas de tamaño grande, que generan el 53.3% del empleo. Por su parte, en las actividades productivas de la confección, el 92.7% de las empresas son micro y pequeñas y dan ocupación al 27.3% de la planta laboral. Las grandes empresas representan el 3.2% y dan empleo al 54.2% de la planta laboral. Anexo 1 y 2

1. La industria textil y de la confección constituyen actividades económicas importantes en la producción de bienes de consumo intermedio y final que influyen a los subsectores de hilatura y tejido de fibra de prendas de vestir y de artículos confeccionados.
2. La problemática principal está relacionada con la estructura productiva, con el suministro de materias primas, con la contracción que ha observado el mercado para los productos de esas industrias, con la capacitación de recursos humanos, con los aspectos de relaciones laborales, con las normas en la materia de comercio con financiamiento y con los canales establecidos para la distribución de los productos.
3. Uno de los retos más importantes para la industria textil y de la confección es aprovechar las condiciones favorables que se obtuvieron en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, lo que permitirá acceso a estos mercados, así como la protección adecuada del mercado nacional en plazas acordadas.

Valor de la Producción.

El Valor de la Producción del Sector Textil y de la Confección mostró un comportamiento desfavorable en el período 1982-1987 ya que de 104,431 millones de pesos pasó a 96,862 millones. Es preciso enfatizar que a partir de 1988 la tasa de crecimiento ha sido positiva al registrar incrementos para 1989 de 3.15% y para 1990 del 3.70% (Anexo 3).

● Producción

4. El PIB nacional de 1980 a 1994 se mantuvo en un promedio de crecimiento anual de 2.0%, para 1995 tuvo una disminución de -3.2%, resultado de la contracción económica que sufrió nuestra economía en este periodo, para 1996 y 1997 el comportamiento fue positivo, aunque en 1997 su crecimiento disminuyó. (Anexo 6)
5. El PIB Textil se mantuvo con un crecimiento de 1.2% desde 1985 hasta 1990, de 1991 a 1997 con un crecimiento 1.1%, a excepción del año 1995, año en que creció sólo un 1.0%. La industria textil contribuyó en 1985 en 5.9% y en un 1.2% al PIB Manufacturero y Nacional, respectivamente. Para 1995 y 1997 contribuyó en un 4.4% y 4.0% al PIB Manufacturero; y 1.1 % al PIB Nacional para cada uno de los años 1995 y 1997. La producción no ha alcanzado los niveles de participación alcanzados en el año 1986. (Anexo 7).

La industria de la confección participó en 1985 en 4.1% y 0.9%, estos niveles son superiores a los registrados para 1997 de 3.0% y 0.8%, participaciones al PIB Manufacturero y Nacional respectivamente. (Anexo 7).

Ⓣ Demanda Nacional.

6. El consumo nacional aparente de la Industria Textil y de la Confección presentó variación, entre los años 1980 y 1990 del 7.15 debido principalmente al incremento en las importaciones. Para los años 1995 a 1997 ha sufrido contracción paulatina, debido principalmente al crecimiento de las exportaciones y la baja sensible del consumo interno de estos bienes, esto se muestra en el siguiente Cuadro.

Cuadro No. 1
Consumo Nacional Aparente de las Industrias Textil y de la Confección.
(millones de nuevos pesos de 1980)

AÑO	PIB NACIONAL	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	CNA (Consumo Nacional Aparente)
1980	106.479	3.7	5.6	108.4
1985	103.804	5.8	4.4	102.4
1990	105.291	12.8	23.7	116.2
1995	106.080	32.7	29.6	102.9
1996	108.135	42.9	39.0	104.2
1997	109.924	62.4	52.1	99.6

Fuente: INEGI 1997

7. La participación relativa de las exportaciones en el Consumo Nacional Aparente de éstas industrias, ha venido aumentando paulatinamente de 1980 a 1990 en un 245.9%; de 1995 a 1997 aumentó en un 90%. En lo que respecta a las importaciones también se ha presentado un aumento paulatino, aunque en menor escala, de 1980 a 1990 en un 323%; de 1995 a 1997 en un 76%.

Ⓣ Organización Industrial.

8. Con base en datos del IMSS a 1997 la industria de textiles y artículos de vestir se encuentra localizada principalmente en el centro y norte del país: D.F. (12.8%), Chihuahua (10.2%), Puebla (9.4%), Estado de México (8.9%), Coahuila (8.7%), Durango (7.1%), etc., a diferencia de las décadas de los 80's en donde las actividades en estas ramas se concentraban en el centro del país solamente, se observa un desplazamiento de la actividad hacia los estados del norte.
9. El 20% fabrica textiles y el 80% restantes artículos confeccionados y prendas de vestir.
10. La industria textil se caracteriza por tener un proceso intensivo de capital; a diferencia de la de la confección que requiere mayor cantidad de mano de obra por unidad de capital.

④ Empresas y Empleo.

- 11 En la industria textil el 5.7% de las unidades productivas son empresas grandes que generan el 53.3% de empleo; por su parte los artículos producidos en la confección el 92.2% son empresas micro y pequeñas y dan ocupación al 27.3%, las grandes empresas representan el 3.2% y emplean al el 54.2% del total de la planta productiva.
12. A partir de los datos generados por el IMSS a 1997 observamos que las micro y pequeñas industrias representan un gran porcentaje de establecimientos pero emplean en caso de la textil a. 25.9% y de la confección el 27.3% del total de la planta productiva, sin embargo cumplen un papel importante en la cadena productiva, sobre todo por su enorme flexibilidad para integrarse a procesos de maquila en las grandes empresas. Las grandes industrias representan el 5.7% y 3.2% por su número de establecimientos en la industria textil y del vestido respectivamente, pero emplean en ambos casos más del 50% del total de la planta productiva.
- 13 En lo referente al empleo en la Industria Textil y de la Confección el IMSS reporta que el número total de asegurados permanentes observó un crecimiento del 4.9% de 1990 a 1991 al pasar de 409,787 a 429,956 personas aseguradas; al 4º. Bimestre de 1992 se registraron 420,548 trabajadores. El incremento se originó fundamentalmente en la rama de la confección. En agosto de 1997 empleó 603,010, lo que representó un incremento del 30%, esto después de la contracción de 1995 que sufrió esta industria .

Cuadro No. 3
EMPRESAS Y GENERACION DE EMPLEO.

Año	Textil		Confección	
	Empresas	Empleo	Empresas	Empleo
1990	3,272	150,016	12,342	259,771
1991	3,300	165,785	13,123	264,171
1992	3,212	159,743	13,082	260,805
1995	2,930	143,128	11,234	320,132
1996	3,005	148,027	11,580	389,148
1997	3,008	150,008	11,826	453,002

⑥ Comercio Exterior.

- 14 El saldo de la balanza comercial del sector pasó de un superávit de 42 millones de dólares en 1985 a un déficit de 520 millones de dólares hasta julio de 1992.
15. De 1985 a 1991, las importaciones se incrementaron a una tasa media anual del 45%, al pasar de 129 a 1,201 millones de dólares.
16. En 1997, los rubros más destacados en las importaciones fueron las prendas y complementos de vestir (pantalones de algodón); y las fibras, filamentos, hilados y tejidos sintéticos y artificiales (tejidos y teñidos estampados), los cuales representaron el 57.4% del valor total de la producción.

18. Las importaciones se incrementaron de 171 a 616 millones de dólares de 1985 a 1991, para 1992 fueron de 2,653, hasta llegar en 1997 a 6,556.7 mdd lo que significó un crecimiento anual de 42.6%. En este año, el 58.8% y 91.8% de las ventas totales de textiles y de la confección respectivamente, se dirigieron a los Estados Unidos.
19. En este contexto destaca la exportación de camisetas de punto, pantalones de algodón, hilados y tejidos de algodón y de fibras sintéticas y artificiales, que representaron el 66.8% del total.

ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA Y *AVANCES SEGÚN LA COMISION Y SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PECE.

De acuerdo a la caracterización del sector de la industria textil y de la confección, los problemas identificados y avances en su resolución, se circunscriben a 10 temas principales:

1. Estructura y Organización Productiva.

Problemática:

- Bajos niveles de especialización en las empresas, que inciden en la eficiencia de los procesos productivos.
- Bajo aprovechamiento de la capacidad instalada, debido a la contracción del mercado nacional de productos textiles y de la confección, y a la fuerte competencia de las importaciones. Sin embargo para 1997 se muestra una considerable recuperación en estas industrias.
- Falta de integración y complementación productiva entre las empresas e industrias.
- Insuficientes acciones sistemáticas de evaluación y mejoramiento de la productividad y la calidad en las empresas.

Avances:

- Se formalizó el convenio de integración entre textileros de Puebla y Tlaxcala con confeccionistas de San Martín Texmelucan; y se concretó también la integración, para fines de exportación, de empresas productoras de tejido de punto en Aguascalientes.
- Difundir el Programa de Mejoramiento suscrito hacia las empresas, a través de las Cámaras y Sindicatos de las industrias textil y de confección; y de dar énfasis a la difusión de instrumentos técnicos y metodológicos para medir, diagnosticar y mejorar la productividad y la calidad en las empresas, a fin de promover la realización de convenios específicos para su mejoramiento en los centros de trabajo.
- Analizar las necesidades de modernización productiva que tienen las empresas e impulsar acciones concretas para lograr esos procesos, de manera conjunta entre los sectores, así como promover la integración y complementación productiva de la cada textil.

2. Abasto de Insumos

Problemática:

- Escasa diversidad y limitada calidad de las fibras, así como de los hilados y tejidos, lo cual tiene efectos negativos en el diseño y acabado de las confecciones y limita la calidad de los productos finales.

- Desventaja en el pago de aranceles para la importación de maquinaria, equipo e insumos utilizados por estas industrias, en relación con los competidores extranjeros.

Avances:

- Se inició la instrumentación de un mecanismo que permita la importación de maquinaria y equipo, en condiciones arancelarias similares a las de Estados Unidos.
- La Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos convino en elaborar una propuesta para mejorar la producción y la comercialización del algodón, en cuya formulación y ejecución participen todos los sectores involucrados.

3. Diseño y Moda.

Problemática:

- Insuficiente desarrollo en el diseño, el acabado y la moda de los productos de estas industrias, en comparación con los competidores internacionales, que limita la posibilidad de ganar mercado.

Avances:

- Se llevó a cabo en 1992 el evento “Modapremio 92” para apoyar a jóvenes diseñadores mexicanos. Año con año se ha venido realizado el Congreso Nacional de la Industria de Vestido. En 1996 se trató el tema: Alianzas: Hacia la Transformación de la Industria del Vestido en el Umbral del siglo XXI, en él se concluyó que para consolidarnos como una industria del vestido de clase mundial es necesario integrarse en grandes bloques a lo largo de toda la cadena productiva, para estar preparados para enfrentar la competencia internacional.
- Se ha continuado dando apoyo gratuito desde 1995 a 1997, la SECOFI, BANCOMEXT, como por la CANIVE, a los empresarios para orientarlos respecto a la instrumentación para lograr alianzas estratégicas para lograr una mayor fortaleza en la industria mexicana.
- Evaluar la factibilidad de constituir el Instituto Mexicano de la Moda, y en su caso, llevar a cabo los trabajos necesarios para materializar el proyecto. Este proyecto a 1998 no ha sido materializado, según información de la CANIVE.

4. Recursos Humanos.

Problemática:

- Escasa formación y capacitación técnica integral del personal de estas industrias.
- Escasa vinculación entre los centros de educación investigación y asistencia técnica con las industrias textil y de la confección, para satisfacer los requerimientos de las mismas.

Avances:

- En 1992 se estableció el Comité de Vinculación escuela-industria, entre las Cámaras y las Secretarías de Comercio y Fomento Industria y de Educación Pública, que permitirá facilitar el diseño pertinente de programas de formación.

- Identificar las necesidades prioritarias de las industrias en diversas áreas técnicas en las empresas.
- Diseñar e impulsar la ejecución de un Programa Anual de Capacitación en Planta, que aproveche los esfuerzos y recursos del programa CIMO, desarrollado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, así como los diversos programas del sector educativo, con un involucramiento importante de las Cámaras y los Sindicatos de estas industrias en el desarrollo del programa que se convenga.
- En la ciudad de México, año con año se lleva a cabo una Feria Mundial de la Moda, para 1999, se llevará a cabo el mes de febrero en el World Trade Center.

5. Tecnología y Normalización.

Problemática:

- Inexistente producción nacional de maquinaria tecnificada, lo que origina importaciones que regularmente pagan altos aranceles.
- Mínimo uso de tecnología avanzada en las empresas micro y pequeñas, situación que les impide producir competitivamente.
- Insuficiente normalización en estas industrias y en insumos, que conduce a la producción e importaciones de textiles y prendas de vestir con bajos niveles de calidad.
- Insuficiencia de laboratorios acreditados para el análisis y certificación de la calidad de las materias primas utilizadas en las industrias, así como para la verificación de los textiles y prendas de vestir.
- Uso ilegal de patentes y marcas registradas.

Avances:

- Durante 1993 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial publicó el primer boletín sobre patentes y tecnologías; y ha brindado asesoría a empresas sobre el uso ilegal de marcas. Conviene destacar la creación, por parte del sector empresarial, del Instituto de Normalización Textil, que da apoyo a toda industria; se acreditaron cinco laboratorios privados para la verificación de las normas de calidad; y se puso en vigor, en el mes de septiembre, el Acuerdo de Etiquetado en todo el país, con la excepción de franjas fronterizas y zonas libres que se rigió para el mes de febrero de 1994.
- El sector empresarial se compromete hacia adelante a promover la realización de proyectos específicos de modernización tecnológica en las empresas y a fomentar la formación de profesionales en la materia, en la coordinación con el CONACYT.
- En materia de normatividad, se ampliaron las normas de calidad para la industria, y la utilización de laboratorios acreditados para su verificación; asimismo, se continúa con la capacitación del personal de las aduanas para la verificación de normas.
- Desde 1994 hasta ahora en 1998 existen 2 organismos a nivel mundial encargados de administrar estándares para el comercio y la industria: Uniform Code Council: administrador del estándar UPC, utilizado en Estados Unidos y Canadá y EAN International: administrador del estándar EAN, utilizado en el resto del mundo, donde se utilizan de manera compatible ambos sistemas, el EAN y el UPC. Ambos estándares están adoptados plenamente a las necesidades del sector textil, prendas de

vestir y productos de mercería. La numeración internacional de artículos, s el lenguaje del mundo de los negocios. Actualmente más de 400,000 empresas de más de 70 países utilizan el sistema para identificar sus productos.

6. Comercialización.

Problemática:

- Limitada capacidad de negociación de las empresas micro y pequeñas con proveedores y comercializadores debido a la inexistencia de empresas integradoras.
- Inexistencia de comercializadoras que amplíen la venta y distribución e el mercado nacional.
- Falta de mecanismos de comercialización de “respuesta dinámica” para atender en forma inmediata los requisitos del mercado.
- Competencia desleal con productores y comerciantes nacionales que operan bajo el régimen de “economía informal”.

Avances:

- Durante 1993 se inició la difusión del sistema de respuesta dinámica hacia las empresas y se desarrollaron seis proyectos piloto para vincular a los productores con los distribuidores finales, este apoyo se sigue brindando hasta 1998. BANCOMEXT brinda orientación sin costo alguno a empresarios interesados en exportar, o bien que ya lo están haciendo y quieren expandir su negocio.
- Se creo un compromiso del sector privado para informar y capacitar a empresarios en el tema, así como promover la formación de empresas integradoras para compras y ventas directas en común.

7. Co-inversiones y Alianzas Estratégicas.

Problemática:

- Falta de coinversiones y alianzas estratégicas entre las empresas y desconocimiento de las ventajas de estas modalidades para especializarse, incorporar tecnología avanzada y participar en mayor medida en el mercado internacional.
- Escasa relación de las empresas con comercializadoras y tiendas departamentales localizadas en el extranjero, que permitiese la ampliación de mercados.
- Desventaja en las empresas mexicanas para realizar coinversiones y alianzas, por su escasa capacidad financiera actual.

Avances:

- En 1992 se inició elaboración de proyectos de coinversión de 45 empresas, a los que se les da seguimiento para su concreción en el corto plazo. Por otro lado, se creó la Bolsa de Negocios México-Italia, para vincular a productores mexicanos con diseñadores italianos.
- Se continúan y amplían los esfuerzos ya iniciados, con especial énfasis en la labor de información, orientación y asistencia técnica a las empresas, para lograr proporcionarles un servicio adecuado.

8. Exportaciones.

Problemática:

- Falta de vocación exportadora en los empresarios nacionales.
- Inexperiencia para comercializar los productos en el extranjero debido a la falta de empresas comercializadoras que promuevan la penetración de los textiles y prendas confeccionadas de fabricación nacional en el mercado internacional.
- Insuficiente investigación y desarrollo de nichos de mercado para los textiles y prendas confeccionadas de diseño mexicano, que posibiliten una mayor participación de los productos de estas industrias en el mercado internacional.
- Existencia de cuotas en los Estados Unidos para las exportaciones nacionales, que limitan el mercado potencial.
- Falta de reciprocidad en las preferencias arancelarias concedidas por México en los acuerdos signados con los países miembros de la ALADI. Baja participación de las empresas mexicanas en ferias comerciales internacionales, por desconocimiento de los eventos y costos elevados de asistencia.

Avances:

- Durante 1992 la industria participó en las ferias de Medellín, Colombia y Dallas, Texas, USA; se inició una campaña para el desarrollo de proveedores permanentes en cadenas departamentales norteamericanas, que realizaron el proceso de selección de productos y empresas.
- Se formaron 11 grupos piloto de empresas para la promoción integral de exportaciones, se identificaron y promovieron 30 nichos de mercado, a través de las consejerías de BANCOMEXT; y se realizó el primer curso de cultura exportadora en el mes de mayo de 1994.
- A partir de 1993, se propone estimular la utilización, por parte de las empresas, del Centro de Servicios al Comercio Exterior de BANCOMEXT, con el objeto de ampliar y facilitar las posibilidades de exportación de la industria nacional.
- Al año 1997 las condiciones en que se da el comercio internacional con México ha mejorado de manera notoria, estableciéndose de manera más equitativa dicha relación. Aunado a lo anterior y al tipo de cambio peso/dólar a propiciado que las exportaciones hayan superado a las importaciones en monto y crecimiento, representando para los productores mexicanos una oportunidad de negocio en el extranjero. Las exportaciones en 1995 fueron de 4,304 mdd, mientras que a 1997 fueron de \$ 7,875 mdd, lo que representó un crecimiento de 82%.

9. Importaciones.

Problemática:

- Competencia desleal por adquisiciones subfacturadas o bajo condiciones de dumping.
- Incipiente conocimiento del sistema mexicano de defensa contra prácticas desleales de comercio internacional.
- Frecuente triangulación en el mercado mundial para evadir cuotas compensatorias.

- Introducción ilegal de ropa usada y de productos que no cumplen los requisitos de etiquetado, así como falta de difusión y orientación a los productores, comerciantes, agentes aduanales y consumidores de los requisitos de etiquetado. No existe un registro fidedigno al respecto, ya que ésta actividad, en muchas ocasiones, es ilegal.
- Insuficiencia y retraso en la generación y publicación de información estadística que requiere el sector, e incompatibilidad con la generada por otros países, para facilitar negociaciones y evaluar el comportamiento del flujo comerciales y de los niveles de producción y empleo, principalmente.

Avances:

- En 1992 se concretó la resolución definitiva sobre la importación de la mezclilla y de tejidos de algodón y sus mezclas; el 15 de octubre se publicó la cuota compensatoria provisional de 30% y 78% para las importaciones de bramante, manta y popelina y la tela de rayón, respectivamente; y en el mes de julio se publicaron modificaciones a los textos de las fracciones de trapos, para asegurar que no se permita importar ropa usada.
- Durante los nueve primeros meses de 1993, las áreas correspondientes a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, decomisaron 1.3 millones de nuevos pesos de ropa usada; y embargaron más de 10 mil kilogramos de la misma; a partir del 16 de noviembre, se niegan nuevas solicitudes y renovaciones de programas de maquila de exportación, donde se requiera importación de ropa usada. Para 1997 los productos con un mayor impacto en las importaciones fueron: prendas de vestir de fibras vegetales, hilados y tejidos de fibras sintéticas y artículos y prendas de vestir de fibras sintéticas/artificiales, entre otros.
- Se inició en el mes de julio un programa de capacitación sobre el sistema de prácticas desleales; se realizaron dos cursos para técnicos y agentes aduanales, para la verificación de normas y la identificación de subfacturación de productos; y se diseñó un programa para fiscalizar empresas que importen por debajo de precios mínimos establecidos.
- Lo anterior se ha reforzado con el enlace por microondas entre las áreas hacendarias y de comercio y fomento industrial, al cual se suman gradualmente las Cámaras textiles y de la confección.
- Se establecen compromisos de continuar y ampliar los esfuerzos anteriores, a través del funcionamiento permanente de un grupo de trabajo conjunto en materia de importaciones. Se plantea la responsabilidad de generar y difundir información estadística requerida por el sector, por parte del INEGI.
- Las importaciones han mostrado un crecimiento constante, en 1995 fueron de 3,920.1mdd, para 1997 6,556.7mdd, lo que representa un crecimiento de 67%. Sin embargo éstas son menores en su monto y porcentaje de crecimiento a las exportaciones.

10. Financiamiento.

Problemática:

- Escaso acceso al crédito debido a que los requisitos solicitados por la banca de primer piso son excesivos para las condiciones de las empresas.

- Insuficiente conocimiento de las industrias acerca de los esquemas financieros ofrecidos por los institutos de la banca de desarrollo NAFIN y BANCOMEXT.
- Insuficiencia desarrollo de uniones de uniones de crédito y bajo aprovechamiento de los mecanismos de arrendamiento y factoraje.
- Costos financieros elevados con relación a los que pagan los competidores como son USA y Canadá, quienes brindan financiamientos a intereses muy bajos comprados con México, lo que pone en desventaja a los empresarios mexicanos, pues sus costos totales se incrementan, disminuyendo su margen de ganancia.

Avances:

- Durante el año 1991, se aprobaron créditos por 6.6 millones de nuevos pesos, con base en el convenio suscrito entre BANCOMEXT y el grupo financiero Mercantil Probusa; el propio Banco colocó hasta el pasado 16 de noviembre, 335.5 millones de dólares en 497 empresas de las industrias textil y de la confección; y recibió solicitudes para la reestructuración de pasivos por un total de 300 millones de dólares.
- BANCOMEXT y Nacional Financiera convinieron unificar criterios para la reestructuración de pasivos.
- Por su parte Nacional Financiera operó, de enero a octubre de 1992, un monto total de 858 millones de nuevos pesos que beneficiaron a 2 mil 563 empresas de la industria textil.
- Se creó un comité de apoyo especial para la industria, en el que participan también los bancos de primer piso, para atender requerimientos de las empresas; a la fecha se ha resuelto doce solicitudes y ocho más presentan avances considerables.

11. Conservación y Protección Ecológica.

Problemática:

- Este tema se incluyó como nueva aportación al Programa, por su trascendencia y la atención que recibe ahora de los diferentes sectores.

Avances:

- ❶ Llevar a cabo una amplia labor de información hacia las empresas, a través de las Cámaras, y en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Social, para conocer y aplicar la normatividad ecológica específica para la industria textil; y, de manera principal, promover el establecimiento de programas específicos de conservación y protección ecológica en las empresa.

Información Estadística.

La información estadística es necesaria para ubicarnos dentro del contexto nacional, con ella conoceremos como se estructura la industria por su tamaño, información más específica acerca de la industria de la confección como es: qué porcentaje cubre las empresas textiles y las de confección por su generación de empleo, valor de las producción, etc. En los anexos del 1 al 20 mostramos dicha información en el apartado final de este documento. Algunas observaciones sobresalientes resultado del análisis de dicha información se harán a continuación:

- De los 2 subsectores, el textil participa con el 58% del valor total del sector. No obstante, es el de la confección el que ha experimentado mayor crecimiento porcentual, al pasar en el período 1988-1990 de 0.56% al 9.76%, de 0.04% en 1991 a 2.44% en 1996 Situación contraria en la rama textil, la cual, el mismo período, pasó de 2.33% a -0.29%.(Anexos 4 y 5).

Participación en el PIB.

- La participación del sector en el PIB manufacturero ha mostrado una tendencia decreciente entre 1980-1992, a excepción de 1983, disminuyendo en 1.5 puntos porcentuales, al pasar de 10.8% a 9.3%. Cabe señalar, que esta disminución en los años 81,85,88,89 y 90, no responden a una baja en el valor de la producción del sector, sino responde a un decremento en toda la producción manufacturera. Tendencia similar se registra con respecto al PIB Nacional, al pasar en todo el período de 2.4% a 2.1%, para 1995 disminuyó -3.2%, para recuperarse en 1996 y 1997. (Anexo 6).
- En cuanto a cada uno de los subsectores, en el período 1985-1990. Es el textil el que ha perdido mayor participación dentro de toda la producción manufacturera, al bajar en 1.8% puntos porcentuales(Anexo 7), mientras que el de la confección perdió el 1.1%.(Anexo 8).
- Dentro del PIB de todo el sector, el subsector textil registró un descenso paulatino entre 1985 y 1997, al pasar de 59.8% al 58.3%. Por otra parte, el subsector de la confección, en el mismo período, creció 2.4% puntos porcentuales, al situarse en el 41.7% (Anexo 9).

Relación Capital/Trabajo

- En la Industria Textil y de la Confección la mayor parte de las empresas son micro y pequeñas representando al año 1997 el 92.2% del total, mientras que las medianas y grandes sólo integran el 7.8%. Los niveles de remuneración de la mano de obra nos muestran que los del subsector de la confección son muy bajos en comparación con los del subsector textil.
Esto se debe a que los textiles se caracterizan por tener un proceso intensivo en capital, a diferencia del que se desarrolla en las prendas confeccionadas, que requieren mayor mano de obra por unidad de capital. (Anexo 10).
- Según datos del INEGI, en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, el salario medio de cotización¹⁰ es 51% mayor en la industria textil que en la industria de la confección, aunque ambas registran una trayectoria semejante, sobre todo a partir de 1989.(Anexo 11)
- A 1997 los subsectores textil y confección en los Estados que se registran el índice más alto de personal ocupado son: Distrito Federal c12.8%, Chihuahua 10.2%,

¹⁰ El Salario medio de cotización es el promedio del salario base de cotización por rama y por zona. Este último se refiere a los pagos en efectivo, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones y cualquier otra percepción que se entregue al trabajador por sus servicios.

Puebla 9.4%, Estado de México 8.9%, Coahuila 8.7%, Durango 7.1%, Aguascalientes 4.8%, Baja California 4.4%, entre otros, contribuyen con el 66.3% del personal ocupado. (Anexo 12)

Inversión Extranjera.

- La inversión extranjera en el sector de la industria textil y de la confección es aportada principalmente por Estados Unidos en un 70%. (Anexo 13).
- En los Anexos 14 y 15 se evidencia como la inversión la industria textil y del vestido se ha concentrado a 1997 en la zonas centro y norte del país en un 47.4%, principalmente en los siguientes estados: Distrito Federal (23.67%), Baja California (11.90%), Coahuila (8.4%), Estado de México (7.9%).

Balanza Comercial

- Balanza Comercial. Con relación a la industria textil y de la confección de 1991 a 1997 se muestra como el saldo ha mejorado sustancialmente al tener un saldo deficitario en 1991 de -254 mdd a 2,359 mdd para 1997. Esto como resultado del mayor incremento que año con año han tenido las exportaciones con relación a las importaciones. (Anexo 16)

Exportaciones.

- Exportaciones. Las exportaciones de la industria textil y de la confección, en global, presentaron un incremento moderado a partir de la apertura comercial. La tasa anual de crecimiento promedio en el periodo 1991 a 1997 fue del 49%. El subsector de la confección fue el que más actividad mostró al pasar de 1,022 mdd a 4,723 mdd lo que representa un incremento de 362%. Se debe señalar que este aumento no fue lineal, para 1989 y 1990 decreció, recuperándose en los años subsecuentes. (Anexo 17).
- Países de Destino. Las exportaciones de la industria textil y de la confección se destinan principalmente a los Estados Unidos. La participación del subsector de la confección es de 97.9%. (Anexo 18).
- Principales Productos de Exportación. Las exportaciones a 1997 del subsector textil y de la confección se concentran en 10 productos: pantalones de algodón (1,680mdd), camisetas de punto de algodón (523 mdd), pantalones de fibras sintéticas (313mdd), sostenes (245mdd), suéteres de fibras sintéticas (217mdd), entre otros, representando el 84.8% del total exportado, mismos que pertenecen. en su mayoría, al capítulo 54. (Anexo 19)
- Importaciones. Los países de origen de las importaciones a 1997 de la industria textil y de la confección son: USA con un monto del 90%, Corea del Sur 3.6%, entre otros países. (Cuadro 20).

IV. CONCEPTUALIZACIÓN, DISEÑO Y DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios

1. Introducción.

Una de las actividades más emocionantes y potencialmente gratificantes en que se puede participar es el de iniciar y operar una empresa propia.

Existen dos caminos para formar un negocio: uno es el empírico basado solamente en la intuición y sentido común y lanzarnos a un camino lleno de tropiezos e inclusive fracasos; otro es el enfoque técnico-profesional que no implica un éxito asegurado, sin embargo representan una mayor certidumbre en los resultados que se esperan del negocio.

La presente investigación trata de englobar la información básica necesaria para aumentar las probabilidades de éxito de una empresa en la industria del vestido, ello a través de la herramienta técnico-administrativa: un **Plan de Negocios** que nos ayuda a detectar los factores de éxito y riesgo del negocio, su desarrollo forzará a la definición de metas corporativas, el equipo de administración, producto, ideas, estrategia de mercadotecnia, competencia, necesidades de capital a corto y largo plazo. Es una de las mejores herramientas para capturar el interés de los inversionistas y la información suficiente para gestionar y obtener créditos, ya que brinda visión e información debidamente sustentada. Además de describir el producto y definir el mercado en términos cuantitativos, evalúa la capacidad del empresario para administrar la empresa, asegurando que se ha hecho un análisis real de las amenazas y oportunidades del entorno, así como las fuerzas y debilidades de los productos existentes en el mercado en comparación con nuestros productos, lo cual aumentará la probabilidad de éxito de esta empresa.

Razones por las que escogí el tema.

El presente trabajo fue seleccionado con el fin de consolidar mi formación académica y profesional y por existir una inquietud personal para formar mi propio negocio en la industria del vestido, enfocado a satisfacer cierto nicho de mercado. Representa uno de los mecanismos para iniciar y desarrollar una empresa que se conoce como "Spin-Offs" (Desprendimientos), de aparición reciente, que significa la creación vía "desprendimiento" de una pequeña empresa de una gran institución.

2. Metodología utilizada para la Investigación.

Tipo de estudio. Se clasifica de acuerdo a dos etapas:

Exploratorio. En la fase inicial es de tipo exploratorio, ya que revisamos y analizamos series estadísticas y obtuvimos opiniones de expertos, obteniendo con ello la caracterización del sector de la industria del vestido y una parte de la información del mercado.

Descriptivo. En la segunda fase desarrollaremos el Plan de Negocios propiamente dicho, incluyendo adicionalmente un apartado adicional relativo a la competitividad,

determinando así si Carrusel tendrá éxito y será competitiva en el mercado de ropa exterior de niña.

Diseño de la Investigación. Nuestro estudio se clasifica como sigue:

Diseño no experimental. Ya que no manipularemos deliberadamente ninguna variable independiente. Observaremos los fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos.

Investigación transeccional o transversal. Pues se recolectarán datos en un solo momento, en un único tiempo. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interpretación en un momento dado.

Hipótesis.

Hi. Hipótesis de Trabajo. “La investigación realizada para el desarrollo de una empresa en la industria del vestido en el Distrito Federal, confirmará que **será competitiva** en el mercado”.

Ho. Hipótesis Nula. “La investigación realizada para el desarrollo de una empresa en la industria del vestido en el Distrito Federal, confirmará que **no será competitiva** en el mercado”.

Variables.

Variable Dependiente. La competitividad.

Variables Independientes. Calidad, costos, credibilidad, flexibilidad, oportunidad y servicio.

3. Misión y Visión.

Misión.

“Proporcionar a niñas de 1 a 9 años de edad, ropa exterior de alta calidad y comodidad, que reflejen la imagen que sus padres desean dar, a través de del buen vestir de sus hijas, sin pasar por alto la aceptación total de nuestros productos por parte de los clientes finales: las niñas, a través de obsequios numerosos que le den un valor agregado: la diversión.

Visión.

Ser una empresa con presencia y permanencia en el mercado nacional a corto plazo e internacional a largo plazo. Constituirse como una organización sólida dentro de la industria del vestido.

4. Objetivo específico.

Conformar una pequeña empresa competitiva que diseñe, confeccione y comercialice ropa exterior para niñas de 1 a 9 años a fin de satisfacer la demanda de cierto nicho de mercado.

5. Perfil del Mercado.

Oferta. Existen a nivel nacional 250 empresas que fabrican ropa exterior para niños y niñas. De ellas 116 están ubicadas en el Distrito Federal y Estado de México (46.4%).

Importaciones. Representan una competencia significativa, ya que estas se han incrementando de 2,631 miles de pesos en 1980 a 28,930 miles de pesos de 1997.

Demanda. El segmento de mercado que definimos representa el 10% de la población femenina total de 1 a 9 años, esto es aquellas familias que tienen ingresos mensuales de 8 salarios mínimos y más. (\$ 7,334.64).

Periodo:	2000-2004
Area geográfica:	Distrito Federal, Y Estado de México.
Población Femenina Proyectada 0-9 años:	2,346,900 personas.
Segmento:	10% de población 234,690 personas
Consumo anual per cápita:	\$ 995.60
Demanda Futura Esperada:	\$ 233,657.36
Participación de Carrusel:	Año 2000: 0.1% \$ 2,336,570.00
	Año 2001-2004: 0.2% \$ 4,673,150.00

La demanda es estacional: primavera-verano y otoño-invierno.

Distribución: Suburbia, Aurrera y Gigante de México D.F. y Estado de México 2000-2004; 2005-2009 a nivel nacional.

6. Propuesta Técnica.

Localización.

Anonas s/n Col. Ampliación San Marcos Norte, Delegación Xochimilco en el Distrito Federal.

Tamaño. Capacidad 100% de la planta: 18,818 piezas anuales.

Obra Civil.

Area Construida:	123.75 m ² .
Area estacionamiento no techado:	<u>11.25 m²</u>
Total de área construida:	135.00 m ²
Espacio para expansión futura (39%):	<u>87.75 m²</u>
Total terreno disponible:	222.75 m ²

Tecnología. Es una tecnología madura de origen japonés, la mejor alternativa en calidad, precio, vida útil, funcionalidad, servicio de mantenimiento y refacciones disponibles.

Descripción del Producto. Ropa sport y de vestir para niñas de 1 a 9 años. manejaremos 10 prendas diferentes, con 48 modelos básicos en total. Estarán elaboradas en telas de algodón como material básico combinado con otros materiales sintéticos, que tengan una suave textura al contacto con la piel, conserven sus colores originales, permitan un fácil mantenimiento y sean durables.

7. Grupo de Administración y personal.

Personalidad jurídica. Empresa que se ubicará en la industria manufacturera dentro del sector de la industria del vestido. Clasificada como pequeña empresa por sus ingresos de 4 2,336,570 por concepto de ventas netas. Se registrará bajo el régimen fiscal de Personal Moral como Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Recursos Humanos. Su plantilla constará de 13 personas en total.

Monto de Nómina. Asciende a \$ 35,490.00 mensuales, \$ 461,370.00 Anuales (Incluye aguinaldo y prestaciones).

8. Factibilidad Financiera.

Inversión Fija:	787,650.00
Inversión Diferida:	39,240.00
Capital de Trabajo:	<u>445,520.00</u>

Total de inversiones: \$ 1,272,410.00

- El costo de la construcción de la planta es por \$ 309,380.00
- El financiamiento otorgado por institución bancaria es por \$ 233,000.00 a 10 años pactado a una THIE de 21.07% , la cual está sujeta a cambios.

Análisis Financiero y Económico.

- Utilidades Anuales Netas esperadas:

2000	\$ 350,294.00
2001	\$ 787,433.00
2002	\$ 787,275.00
2003	\$ 790,122.00
2004	\$ 792,969.00
- Razón de endeudamiento: 34%
- Razón de liquidez: 1.73%
- TREMA: 29.88%
- TIR: 70%
- VPN: 3.79
- Periodo de Recuperación: 9 meses (sep.99 a mayo 2000).
- Retorno de la Inversión: 35%.
- Punto de Equilibrio: 34.35%, 6,464 piezas, ingresos: \$891,900, gastos; \$ 891,800.

9. Estrategia de Competitividad de Carrusel.

Se determinaron 7 variables dependientes para medir la competitividad(variable dependiente), a saber:

- Producir con calidad y a bajo costo. (Prioridad de Carrusel).
- Mejorar procesos.
- Ganar más mercados.
- Mejora de productos.
- Mejora de servicios post-venta.
- Disminución de costos.

10. Conclusiones.

En el Plan de Negocios proyectado para Carrusel, se determinó que el giro, fabricación y comercialización de ropa exterior para niñas de 1 a 9 años es **rentable y competitivo**.

Introducción

Sabemos que el iniciar un negocio propio, sea cual fuere su giro, no es nada fácil, durante su planeación, creación y desarrollo existen a lo largo del camino una serie de inconvenientes y dificultades. A continuación citamos algunas desventajas de tener una empresa propia.¹¹

- Riesgo de Inversión
- Jornadas largas
- Fluctuación de ingresos
- Responsabilidad
- Presión
- Reglamentos

Asimismo, hay que analizar si se tiene la capacidad para crear y operar una empresa propia. No es cuestión de ser inteligente, tiene que ver más con la personalidad y comportamiento. Las características que se mencionan con más frecuencia son:

- Motivación
- Confianza
- Disponibilidad a tomar riesgos
- Habilidad para tomar decisiones
- Relaciones Humanas
- Comunicación
- Habilidad técnica.

De la diversa bibliografía consultada, los aspectos tratados anteriormente fueron considerados los más significativos acerca de los cuestionamientos que una persona tiene al proyectar convertirse en empresario, mismos que fueron analizados de manera personal, llegando a la conclusión de que reúno la mayor parte de los mismos, los elementos de que adolezco actualmente serán trabajados en la presente investigación para lograr una mayor posibilidad de éxito en el negocio que en propongo.

En conclusión, Plan de Negocios para mi es un estudio integral que se realiza para conocer mas acerca del entorno económico y las características internas que debe reunir una organización del giro de que se trate, aprovechando las amenazas y reduciendo lo más posible los riesgos de inversión. Conocer de antemano las fuerzas y debilidades propias y de nuestra organización con el fin de planear, desarrollar e implantar un negocio que brinde al mercado algo que sea de valor para los consumidores y por ende sea atractivamente rentable. (competitivo).

¹¹ Cómo Iniciar un Nuevo Negocio. Creación Marcha y Permanencia. Gregory F. Kishel y Patricia Gunter Kishel. Limusa 1986. pp 12 y 13.

Clasificación e Identificación de la Empresa.

Razón Social. El nombre que adoptemos para nuestra empresa debe ser el reflejo del tipo de producto que manejemos. Pensando que nuestros productos van dirigidos a niñas de 1 a 9 años, decidimos que el nombre "CARRUSEL" es adecuado para proyectar el giro de nuestro negocio, y pretendemos reflejar un concepto de diversión ligada al buen vestir de nuestros hijos que nosotros como empresa tendremos presente al elaborar cada una de las prendas que saldrán al mercado.

Logotipo: Para seguir acorde con la misma proyección, diseñamos el siguiente emblema:



Slogán: " Donde hay un carrusel, hay buen vestir y diversión"

Giro: Producción y comercialización de ropa exterior para niñas de 1-9 años de edad, confeccionada en algodón combinado con diferentes materiales. Este giro fue determinado por las siguientes razones:

- Por contar con una habilidad y gusto personal en el diseño y elaboración de ropa de niña.
- Las estadísticas aseguran una demanda prometedora, basado en: En el mercado de Prendas de Vestir la Tasa Media de Crecimiento de Prendas de Niño (1996-1997) es de 5.5%, la más alta en ese mercado .
- Considerando que este mercado es totalmente dinámico, debido a la necesidad de que los padres deben renovar el guardarropa de sus hijas en forma periódica, originado por el crecimiento normal de las niñas que en esa etapa es bastante acelerado.
- El mercado nacional total al año 1997 asciende 14,272 niñas de 0 a 9 años según datos del INEGI, que representa el 15% del total de la población nacional que es de 94,392 habitantes en la República Mexicana.

Sector: Industrial de Transformación. Es decir transforma de manera directa materia prima ocupando servicios - electricidad, agua, gas, etc.- y requiere de un local para ubicar su maquinaria y equipo.

Tamaño de la Organización: Inicialmente se conformará como una pequeña empresa, ya que nuestra organización está contemplada empiece a trabajar con 13 empleados en total, según se detalla en el Estudio Técnico (Plantilla y Organigrama de Personal). Se establece que se considera pequeña empresa a aquella que tiene de 16-100 empleados ó que genera 1115 veces el salario mínimo elevado al año de ventas netas

anuales.¹² Cabe aclarar que solo el primer año funcionaremos con 13 empleados. Al siguiente año contaremos con una plantilla de 26 empleados. Sin embargo, la clasificación obedece a los ingresos por ventas netas que estamos proyectando.

Ubicación: Ciudad de México Delegación Xochimilco. Esta zona fue seleccionada por contar actualmente con la propiedad de una terreno en la Col. Ampliación San Marcos Norte. Antes de decidirlo investigamos la posibilidad de Uso de Suelo Industrial y las condiciones favorables que ello proporcionaba a través de la ubicación cercana del mercado que pretendemos satisfacer, el abastecimiento de las materias primas, aspectos que serán tratados con mayor profundidad en el Análisis Técnico.

Objetivo: Conformar una pequeña empresa competitiva que proporcione, a niñas entre 1 y 9 años de edad, de ropa exterior sport y de vestir fabricada con creatividad, calidad y eficiencia.

Hipótesis a comprobar:

Hi. Hipótesis de Trabajo. La investigación realizada para el desarrollo de una pequeña empresa en la industria del vestido en el Distrito Federal, confirma que será competitiva en el mercado.

Ho. Hipótesis Nula. La investigación realizada para el desarrollo de una pequeña empresa en la industria del vestido en el Distrito Federal, confirma que **no** será competitiva en el mercado.

Misión

La misión identifica el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Las misiones deben de ser expresadas en término del producto y mercado.¹³ . Considerando que misión es una guía permanente que inspira y orienta todas las actividades de una organización.

Consecuentemente se determinó que la misión de “CARRUSEL” es: “Proporcionar a las niñas de 1 a 9 años de edad, ropa de alta calidad y comodidad, que reflejen la imagen que sus padres desean dar, a través del buen vestir de sus hijas, sin pasar por alto la total aceptación de nuestros productos por parte de nuestros clientes directos: las niñas, a través de obsequios novedosos que dé un valor agregado a nuestro producto: la diversión”. Cuidaremos que dicha misión sea difundida a todo elemento humano que de alguna u otra manera este relacionado con esta empresa.

Visión: “Tener visión del futuro no significa poseer la capacidad para predecir el provenir. Lo que significa es tener la habilidad para visualizar futuros posibles a la luz de los eventos y tendencias que están hoy ocurriendo en el entorno”.¹⁴ Ser una empresa con presencia y permanencia en el mercado nacional, constituirse como una organización sólida dentro del subsector del vestido. Los planes a corto plazo (5 años)

¹² Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. (SECOFI) 1997

¹³ Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe Saber. Una Guía Paso a Paso. CECSA Nsxta Impresión 1986. George A. Steiner. Pp. 154 y 155

¹⁴ Cómo destruir una empresa en 12 meses... o antes. Errores y omisiones de la Dirección. Ediciones Poder 1991. Luis Castañeda Martínez. pp 21.

son satisfacer el mercado meta delimitado en el Distrito Federal y Estado de México. Planes a mediano plazo, 6 a 10 años, es distribuir sus productos en toda la República Mexicana y por último los planes a largo plazo (más de 10 años) expandirse internacionalmente, distribuyendo nuestros productos sobre todo a U.S.A. y Canadá, fundamentado en el Tratado de Libre Comercio, aprovechando las ventajas competitivas que éste nos brinda (aranceles, tipo de cambio, apoyos gubernamentales, etc.). Lo anterior pudiera sufrir modificaciones en virtud de las condiciones internas que la compañía vaya experimentando a través del tiempo por el efecto de ambiente macroeconómico en el que se desarrollará, mismas que en este estudio no se proyectan .

Cultura Empresarial. Es considerada un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma.¹⁵ La cultura empresarial debe ser obra del director. Generar una cultura deseada es una de las tareas más complicadas del director, si él no interviene en la creación de la cultura empresarial, los empleados se encargarán de generar la que más les convenga que ante una dirección apática, lo más seguro es que resulte una cultura contraproducente¹⁶. La cultura organizacional son la actitud y los valores comunes infundidos por un líder a un grupo, que los hace trabajar en armonía hacia un mismo fin. Para nuestra organización serán:

- Estar conjuntados por un equipo de personas de alta calidad con una firme actitud de servicio y de integración con las demás personas.
- Fomentar la responsabilidad, el éxito, la superación, el compromiso, la honestidad y los valores que haga sentir íntegros a cada uno de los elementos de la empresa.
- Mantenernos a la vanguardia de la moda infantil que ofreceremos para lograr el desarrollo personal y profesional de los empleados.
- Lograr que el desempeño de los trabajadores se desarrolle en un ambiente de comunicación y cordialidad para el mejor funcionamiento interno.
- Inculcar a los trabajadores la atención y servicio al cliente, en cuanto a fabricación: que los productos estén bien hechos y de acuerdo al modelo, con relación al diseño: que los productos satisfagan al cliente.
- Dar calidad total los productos de acuerdo a las necesidades y requisitos de las especificaciones del diseño, a través de la participación de los trabajadores en la elaboración de las prendas, enseñándoles a realizar sus trabajos con gusto.

Riesgos y Oportunidades. Amenazas y Oportunidades.

Este punto reviste una enorme importancia en estos tiempos de vertiginosos cambios externos, pues crea un ambiente de mayor certidumbre para cualquier negocio, al poder conocer previamente éstos aspectos, y lograr que la empresa y sus miembros estén preparados para sortearlos exitosamente. Para desarrollar este punto consideré el Análisis OPEDEPO PF¹⁷, que es un acrónimo para debilidades, oportunidades, peligros y potencialidades, fundamentales para la planeación.

¹⁵ Manual de Administración Estratégica. MaC Graw-Hill 1984 Kenneth J. Albert. pp16-7

¹⁶ Cómo destruir una empresa en 12 meses... o antes. Errores y omisiones de la Dirección. Ediciones Poder 1991. Luis Castañeda Martínez. pp 27.

¹⁷ Planeación Estratégica lo que todo Director debe Saber

Fuerzas y Debilidades.

Fuerzas.

- Más flexibilidad que las grandes empresas para adaptarse a las nuevas condiciones de mercado y a los innovadores procesos de producción (especialización flexible).
- Gran capacidad para integrarse en procesos productivos de grandes empresas, mediante mecanismos de subcontratación.
- Menor tiempo de maduración en la vida del negocio y en la realización de innovaciones.
- Nuestra empresa coadyuvará a disminuir, aunque sea en mínima medida, el desempleo al crear fuentes de trabajo.
- Identificación previa de la necesidad de cliente, a través de un estudio de mercado, para conocer los gustos y preferencias del cliente.
- Conocimiento personal en el diseño y la elaboración este tipo de producto.
- Calidad al menor precio. Lo que pretendemos es elaborar los productos de insuperable calidad, con un precio menor que en el mercado.
- Diversidad de productos. Vamos a centrar nuestros esfuerzos sólo en modelos para niñas de 1 a 9 años con el fin de que, de acuerdo a nuestras capacidades, poder ofrecer una gama de diferentes diseños con satisfacer todos los gustos posibles.
- Ubicación de la planta. La localización de la planta desde el punto de vista de servicio al cliente, hace fácil la distribución de nuestros productos sin costos excesivos por transportación; en lo que se refiere a los insumos requeridos como son: personal que laborara en la misma, agua, drenaje, luz, teléfono propicia el fácil acceso a la empresa.
- Mantenernos constantemente informados acerca de las tendencias nacionales e internacionales de la moda infantil para niñas, a través de visitas periódicas a las tiendas más importantes que distribuyen ropa de niña, así como a las suscripciones a revistas de Italia, España y Estados Unidos, países vanguardistas en lo que a moda se refiere.
- Valor agregado. Nuestros productos tendrán un valor agregado en lo que se refiere a novedad al incluir invariablemente, en la compra de cualquiera de nuestras prendas, un obsequio económico pero ingenioso.

Debilidades.

- No contar con capital suficiente para financiar el proyecto.
- La inexperiencia obvia, al ser empresario por primera vez.
- Considerarnos como un competidor blando. El iniciar en un nuevo mundo con grandes riesgos y competidores, puede resultar muy difícil si no estamos debidamente centrados en la calidad, precios y distribución de nuestros productos.
- No contar con la infraestructura adecuada para la exportación, desaprovechando las condiciones actuales favorables para incursionar en mercado internacional.
- Dificultad para la consolidación y conservación de cuadros directivos.
- Limitación para el desarrollo y adopción de tecnología avanzada de alta complejidad.

Amenazas y Oportunidades.

Amenazas.

- La apertura del Tratado de Libre Comercio ha propiciado una mayor competencia para los industriales nacionales de todas las ramas; la industria del vestido ha sido la excepción.
- La industria nacional del vestido sufre un retraso tecnológico de 5 a 10 años, lo que la pone en obvia desventaja en cuanto a los competidores extranjeros¹⁸
- Inflación. Esta variable macroeconómica es un factor muy desventajoso, pues debido al incremento en el precio de los productos, en particular los insumos, aumenta el precio de venta, y trae como consecuencia una disminución de la demanda.
- La apertura comercial al entrar en vigencia el Tratado de Libre Comercio, representa una debilidad pues trae consigo una mayor competencia en los mercados.

Oportunidades.

- La ropa representa una necesidad básica existente y surge debido a que todas las niñas requirieren de ropa para vestir, solo va dirigido a un cierto nicho de mercado con un nivel de ingresos familiares, cuando menos, de 7 salarios mínimos mensuales. El uso de nuestros productos va a representar, de algún modo, el status de éstas familias.
- La apertura de México ante el Tratado de Libre Comercio desde 1994, ha representado para todos los industriales incluyendo los del vestido, una alternativa de crecimiento, de hecho las exportaciones han crecido entre 1994 a 1997 en un 193 %. Es por ello que a largo plazo planeamos incursionar en estos mercados, una vez que hayamos evolucionado como empresa dentro de las etapas a corto y mediano plazo.
- El mantenernos a la última moda teniendo suscripciones e revistas italianas y españolas de ropa de niña.

Constitución Jurídica.

Los aspectos fundamentales que deben considerarse al iniciar una empresa es la instalación, constitución y operación de la misma. Son diversas las características que tienen las diferentes formas de constituir una empresa analizando el Anexo 21 Cuadro Comparativo entre Personas Físicas y Morales con Actividades Empresariales. Analizando dicha información se decidió registrarla inicialmente bajo el régimen fiscal de Persona Moral-Sociedad de Responsabilidad Limitada, que en esencia según la Ley General de Sociedades Mercantiles tiene las siguientes características:

- Es la que se constituye que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.
- Se requiere cómo mínimo de 2 socios.
- Los socios sólo están obligados a pago de sus aportaciones.
- Puede existir bajo una denominación o razón social.
- Que el capital social no sea inferior a \$ 30,000.00.
- Rápida constitución.

¹⁸ Revista Industria. CONCAMIN. Enero 1997 pp.21 Declaración hecha por el Presidente de la CANIVE. (Cámara Nacional de la Industria del Vestido)

- Mínimo costo o exento en su constitución.
- Se facilita la planificación financiera, física y sucesoria de la empresa, ya que jurídica y fiscalmente es distinta de sus propietarios.
- Tiene una imagen de mayor formalidad y aceptación de grandes empresas.
- Para que los socios cedan su partes sociales, así como para la admisión de nuevos socios, será necesario el consentimiento de todos los demás.
- Para darse de baja implica un proceso de disolución y liquidación de la sociedad.
- Las obligaciones contables son mayores que para las personas físicas.
- Para efectos de Impuesto Sobre la Renta es de un 35-42% sobre las ventas netas.

Trámites para la Constitución de personas morales.

- Llenado del Contrato Constitutivo de Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Visto Bueno y sanción por parte de la Autoridades de la Ventanilla Única de Gestión.
- Inscripción en el Registro Público del Propiedad y del Comercio.

Gastos en que incurren.

- Solamente se hace un pago en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio por concepto de inscripción que es de \$ 50.00 por un capital social de \$ 3,000.00 hasta \$ 50,000.00.

Los trámites más importantes son:

- La zonificación de uso de suelo es el trámite mediante el cual el usuario conoce la situación real donde pretende ubicarse de acuerdo a la actividad que va a realizar.
- Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Licencia de Salubridad- Presentar solicitud. Anexos 22-A y 22-B
- Visto Bueno de prevención de incendios. Anexos 23-A y 23-B.

Afiliación a las Cámaras. Una de las ventajas de pertenecer a cámaras, es que pone a disposición de sus agremiados información relativa a financiamientos otorgados por el gobierno, programas, planes de desarrollo urbano, cursos y capacitación de la instalación de las micro y pequeñas empresas, así como diversos servicios.

- Primeramente nos afiliaremos a la SECOFI para integrar el SIEM (Sistema de Información de Empresas Mexicanas), trámite requerido obligatoriamente por tal dependencia
- Nos afiliaremos a CANACINTRA Cámara Nacional de la Industria y la Transformación, trámite obligatorio para cualquier empresa.
- Por último, nos afiliaremos a la CNIV (Cámara Nacional de la Industria del Vestido). Aunque no es obligatorio consideramos que los beneficios serán mayores que los costos, al estar integrados a una agrupación que brinda respaldo, cursos y asesoría diversa, situación ventajosa en el caso de nuestra empresa recién formada.

Fuentes de Financiamiento.

El apoyo de México para las empresas en sus diferentes estrato, proviene tanto de organismos públicos como privados, los más importantes son. NAFIN, BANCOMEXT,

entre otros. Es oportuno mencionar que en la práctica existe una seria dificultad para acceder a los créditos por los esquemas de garantías requeridos, información que fue obtenida de manera directa con algunos pequeños empresarios que de manera incógnita nos lo manifestaron. Un estudio NAFIN/INEGI reporta que la mitad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha solicitado crédito, en particular a la banca comercial, lo cual es de llamar la atención dado el supuesto atractivo de los programas de fomento¹⁹. A continuación presentamos los fondos y programas de los siguientes organismos:

Nacional Financiera, S. N.C. Cuenta con una amplia gama de servicios crediticios y financieros que le permiten ofrecer al empresario mexicano la combinación de instrumentos más convenientes para el sano desarrollo de sus proyectos de inversión. Su acción se orienta permanentemente a las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios. En los Anexos 24-A y 24-B se presentan criterios de elegibilidad, los programas de apoyo y las características de este Programa.

BANCOMEXT

El Banco de Comercio Exterior es también un instrumento del Gobierno Federal, que funciona como Banca de Desarrollo y desde 1939 es promotor del desarrollo en México. Ante la apertura comercial y con el Tratado de Libre Comercio, ha emprendido una serie de acciones encaminadas a modernizar y mejorar continuamente sus operaciones para proporcionar apoyos y servicios de alta calidad a la comunidad empresarial y exportadora del país. Los apoyos y servicios que ofrece son:

- Una variedad de programas de financiamiento adecuados a las características de actividad exportadora.
- Servicios de información estadística sobre productos, mercados, importadores y exportadores.
- Servicio de consulta sobre temas generales y específicos vinculados a negocios de comercio exterior.
- Asesoría técnica, comercial, legal y financiera.
- Publicaciones
- Formación técnica específica.

En los Anexos 25-A, 25-B y 25-C se presentan Características de los Programas.

¹⁹ Solleiro Rebolledo, Roberto López, Rosario Castañón. Una Aproximación de política tecnológica para las PYMES, frente a la apertura comercial, UNAM. Centro para la Innovación Tecnológica e Instituto de Investigaciones Económicas. México 1997.

IV. I. Estudio de Mercado.

1. Objetivo del estudio

Asegurar la existencia del mercado a través del análisis de dos variables: oferta y demanda, así como la comercialización de ropa exterior para niñas. Asimismo, determinar si la empresa propuesta producirá las prendas adecuadas en el volumen suficiente y precio competitivo, durante los primeros cinco años.

2. Descripción de los Productos.

Características Principales.

- Nuestros productos van dirigidos a niñas de 1 a 9 años, y serán elaborados básicamente con materiales de algodón con diferentes mezclas como poliéster, rayón acetato y likra, ello pensando en que la textura de las telas utilizadas brinden todo el confort necesario al usuario y que no provoquen problemas de encogimiento o pérdida de color, y que su durabilidad reditúe en la economía familiar. Los colores seleccionados variaran dependiendo de la temporada de que se trate, procurando usar una gran variedad de colores de moda en tonos pastel, tonos vivos y diseños estampados con motivos infantiles o florales.
- Será ropa sport y de vestir, ésta última será diseñada cuidando que los modelos sean cómodos y confortables.
- Prendas manufacturadas: serán solamente para uso externo, siendo un total de 9 prendas diferentes las que produciremos, mismas que se detallan a continuación:

Vestidos, conjuntos, faldas, pantalones, bermudas, blusas(manga corta y larga), chalecos, sacos. Accesorios: moños y diademas.
- Se presentan diseños prototipo de las 10 prendas que se confeccionarán. (Anexo 26).
- Toda nuestra ropa sport mostrará a la vista el logotipo de la compañía, el cual siempre irá bordado en los colores que muestra el emblema presentado en el logotipo.
- En el caso de la ropa de vestir, o sea la más formal, solo aparecerá el logotipo en la etiqueta de la prenda, el cual irá teñido con los colores que lo identifican.
- Ventajas Competitivas. (Se fundamenta más ampliamente en el Capítulo IV.3 Competitividad via Tecnología- Mercado).
Sin embargo las principales estrategias para obtener la ventaja competitiva en nuestros productos son:
 - Mejorar calidad, precio y servicio de nuestros productos con relación a los existentes en el mercado.
 - Valor Agregado. En la compra de un producto el cliente tendrá derecho a escoger un regalo sorpresa que será entregado en al caja al pagar el artículo. Dichos obsequios serán obtenidos al desprender de un cartón de 30X50cms. Un papelito

que indicará el premio que se podrá ser desde un anillo, pulsera, rompecabezas pequeño, animalito de plástico o fieltro, etc. El costo del obsequio no rebasará la cantidad de \$ 0.80 a 2.50. Es decir el 10% del costo de venta que representa los artículos de menor y mayor valor que lanzaremos al mercado. Estos conceptos serán considerados en el Estudio Financiero como Gastos de Publicidad.

- El Tratado de Libre Comercio ha abierto las puertas para que entren y salgan productos de todo tipo, la industria del vestido no es la excepción: por un lado la mayor parte de la ropa que se importa actualmente es posible producirla en México y por otro lado, a largo plazo planeamos abarcar mercados internacionales principalmente Estados Unidos, aprovechando el tipo de cambio peso/dólar que propicia una ventaja competitiva en cuanto al precio de nuestros productos en el extranjero, aún considerando los costos de fletes e impuestos por exportación.
- Características críticas de los productos.
 - Comodidad. Nuestros productos van dirigidos a infantes que requieren de gran flexibilidad en su ropa para realizar cómodamente las actividades propias a su edad.
 - Durabilidad. Los materiales deben de ser de la mejor calidad dentro de los costos determinados para su realización.
 - Textura. La composición de los materiales utilizados debe ser confortable es decir que no irrite la piel de los niños, y al mismo tiempo cubran en invierno y sean frescos durante el verano, dependiendo la temporada para la que fueron diseñados los modelos.
 - Mantenimiento.- Buscaremos que los materiales sean de una composición adecuada para que sea práctica su conservación y limpieza. No utilizaremos los materiales 100% algodón, pues aparte de que de no es algodón prelavado encoge y se merma la intensidad de los colores, dificulta su mantenimiento pues se arruga con facilidad.
 - Precio y Políticas. Nuestros productos al ser de reciente introducción al mercado deberán lanzarse con precios bajos con relación a los productos sustitutos ya existentes. Dependiendo de la investigación de mercado realizada nuestros productos deberán de introducirse con un 10% menos del precio de venta de otros productos sustitutos. Estamos conscientes que nuestro tipo de mercado (basándonos principalmente, en las encuestas aplicadas).
 - Garantía. Se brindará a través de nuestros distribuidores una garantía de 1 mes a partir de la fecha de compra previa entrega de la nota de compra directamente con el distribuidor, cubriendo cualquier anomalía en la calidad de la tela (deformación ó desteñido de la tela), o bien cualquier anomalía en su diseño, con la reposición de una prenda de igual o más precio.

- Plus de nuestros productos. El factor sorpresa es un aspecto muy importante para los niños y éste no se ha considerado de manera tradicional al adquirir ropa para ellos. El propósito fundamental de nuestra ropa cubrir las características antes mencionadas y adicionar a ellas este aspecto que resultará novedoso y podría ser el "gancho" para que conozcan nuestros productos y que posteriormente se conviertan en consumidores cautivos al satisfacerlos plenamente con sus características. Para tal efecto, se obsequiará un regalo sorpresa incluido dentro del costo del producto adquirido. Dichos regalos estarán clasificados de acuerdo a la edad. Podrá ser desde un muñequito de plástico, anillos, pulseras, collares, calcomanías, rompecabezas pequeños, libros pequeños para colorear, juguetes de plástico; calcomanías, rompecabezas pequeños, figuras de fieltro, libros pequeños para colorear, etc. Es importante aclarar que el costo de los regalos fluctuará entre \$ 0.80-\$ 2.50, es decir un 0.10% del precio de venta mínimo y máximo de nuestros productos. Estos serán adquiridos directamente a los proveedores de juguetes.

3. Segmentación del Mercado.

Nuestro Plan de Negocios está estructurado en tres etapas: el segmento de mercado considerado:

- Corto Plazo. Que es la primera etapa de 0-5 años cubre la población del Distrito Federal y Estado de México.
- Mediano Plazo. Posteriormente de 6 a 10 años se planea una ampliación de nuestro mercado a nivel nacional.
- Largo Plazo. y por último la tercera etapa 11-20 años se planea una expansión de la empresa para entrar a los mercados internacionales

Estas dos últimas etapas dependerán principalmente de los resultados obtenidos en la primera etapa del proyecto, esto es, si nos hemos posesionado plenamente del segmento de mercado proyectado inicialmente.

El presente trabajo estructura las acciones a tomar a corto y mediano plazo, las proyecciones a largo plazo no se contemplan en él mismo, ya que no se cuenta con los elementos necesarios para elaborarlas. Es conveniente que estas se determinen una vez concluida la primera etapa del proyecto.

El mercado total está dividido en submercados o segmentos cuyos consumidores tienen necesidades más o menos homogéneas.²⁰

- Demográficos

Número Actual de Consumidores. A nivel Nacional es de 9,554,548 niñas de 0 a 9 años de edad, de acuerdo al Censo de Población y Vivienda, 95. Resultados Definitivos. Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos, lo que representa el 10.47% de la población total.

²⁰ El Plan de Negocios del Emprendedor-Ing. A. Sánchez Lozano e Ing. H. Cantú Delgado-Editorial MacGraw Hill. 1ª. Edición febrero 1995

Número Potencial de Consumidores. De acuerdo a los datos de población arrojados por el Censo de Población y Vivienda 1995, consideramos que el mercado meta al que aspiraremos es el Distrito Federal y Estado de México de 2,293,210 niñas entre 0-9 años de edad, que representa el 24% sobre el mercado nacional estimado dentro de este mismo estrato.

Distrito Federal. Población Femenina de 0-9 años a 1995 897,167

Estado de México. Población Femenina de 0-9 años a 1995. 1,396,043

• Geográficos.

- La localización física de nuestros consumidores finales se ubican dependiendo de la etapa del proyecto:

Corto Plazo: Es de 0 a 5 años de vida del proyecto abarcaremos el Distrito Federal y Estado de México.

Mediano Plazo: De 6 a 10 años, cubriremos el mercado a nivel nacional, determinando posteriormente el porcentaje de mercado a satisfacer.

Largo Plazo: Contempla de 11 a 20 años de vida de la industria, en este período planeamos expandirnos a nivel internacional.

- El total de posibles consumidores se determina considerando las proyecciones de la población femenina. Para tal efecto presentamos a continuación las siguientes proyecciones de la población esperadas hasta el año 2010. Cuadros 1 al 4.

Cuadro 1
Población Media Proyectada.
Hipótesis de Fecundidad Programática*

Entidad Federativa	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
Tot. Rep. Mex.	69,655,120	77,938,304	85,784,224	92,939,264	100,039,008	107,058,728	113,787,072
Dist. Federal	9,196,857	9,931,412	10,438,650	10,747,275	10,978,764	11,128,965	11,183,539
Distrib. Porcent.	13.20%	12.47%	12.175	11.56%	10.97%	10.40%	9.83%
Edo. de México	7,882,805	10,176,537	12,441,349	14,438,973	16,688,533	19,119,882	21,617,288
Distrib. Porcent.	11.32%	13.06%	14.50%	15.54%	16.68%	17.86%	19.00%
Total D.F. y Edo. de México	17,079,662	20,107,949	22,879,999	25,186,248	27,667,297	30,248,847	32,800,827
Distrib. Porcent. D.F. y Edo. Mex	24.52%	25.79%	26.67%	27.10%	27.65%	28.265	28.83%

Fuente: INEGI. Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas 1980-2010. Datos proyectados con base en la población real de 1980-1985.

- Programática. Es un criterio de cálculo que corresponde a los niveles más bajos de fecundidad. Supone un crecimiento de la población de 1.2% anual.

Cuadro 2
Población Media Femenina Proyectada por grupos de edad para la República Mexicana
Hipótesis de Fecundación Programática.

Edad	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
Total Na. Pobl. Fem.	34,558,136	38,786,072	42,803,884	46,488,176	50,153,236	53,787,488	57,287,324
0-4 años	5,205,673	5,123,420	4,946,703	4,666,836	4,722,077	4,799,292	4,806,028
5-9 años	5,293,031	5,110,290	5,042,729	4,877,712	4,606,899	4,667,230	4,747,916
Total 0-9a	10,498,704	10,223,710	9,989,432	9,554,548	9,328,976	9,466,522	9,553,944
%0-9 años	30.38	26.39	23.34	20.55	18.60	17.60	16.68

Fuente: INEGI. Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas 1980-2010. Datos proyectados con base en la población real de 1980-1985.

Cuadro 3
Población Media Femenina Proyectada por grupos de edad para el Distrito Federal
Hipótesis de Fecundación Programática.

Edad	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
Total Pobl. Fem. D.F.	4,698,528	5,055,898	5,299,285	5,444,107	5,551,862	5,620,865	5,644,028
0-4 años	592,149	557,433	489,746	436,609	418,801	399,297	371,825
5-9 años	602,547	565,867	530,334	460,558	409,409	391,428	372,183
Total 0-9 a	1,194,696	1,123,300	1,020,080	897,167	828,210	790,725	744,008
%0-9 años	25.43	24.44	19.25	16.64	14.92	14.07	13.18

Fuente: INEGI . Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas 1980-2010. Datos proyectados con base en la población real de 1980-1985.

Cuadro 4
Población Media Femenina Proyectada por grupos de edad para el Estado de México
Hipótesis de Fecundación Programática.

Edad	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010
Total Pobl. Fem. D.F.	3,893,024	5,076,250	6,248,796	7,283,563	8,450,730	9,716,007	11,021,252
0-4 años	617,914	591,915	650,181	682,096	770,735	840,542	877,029
5-9 años	629,838	766,130	692,762	713,947	747,969	843,371	918,022
Total 0-9 a	1,247,752	1,358,045	1,342,943	1,396,043	1,518,704	1,683,913	1,795,051
%0-14 años	32.05	26.75	21.49	19.17	17.97	17.33	16.29

Fuente: INEGI . Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas 1980-2010. Datos proyectados con base en la población real de 1980-1985.

- **Económicos.**

- **Nivel de Ingresos.** El nivel de ingresos familiar a quien dirigimos nuestros productos es de 8 veces el salario mínimo (\$ 30.20 diarios) y más que representa actualmente un ingreso mínimo mensual de \$ 7,344.64
- **Volumen de Compras.** El comportamiento de este concepto ha ido de 1988-1997 en aumento al pasar de 39,911 a 74,393 miles de pesos. Es decir un 186.% de incremento.

Cuadro 5
Valor de la Producción de la Industria de la Confección

AÑO	Valor de la Producción (miles de pesos)
1988	39,911
1989	40,369
1990	44,311
1991	44,628
1992	44,930
1993	45,129
1994	45,265
1995	47,498
1996	65,932
1997	74,393

Fuente: INEGI 1998

- Frecuencia de Compras. De acuerdo a los resultados obtenidos en la Encuesta al Consumidor, podemos afirmar que los padres adquieren ropa para niños, fundamentalmente en dos temporadas en los meses de julio y diciembre. (Anexo 27).
- Culturales y Psicológicos.
El Mercado Meta al cual queremos capturar está ubicado de acuerdo a sus ingresos dentro de la clase media y clase media alta (8 veces y más el salario mínimo). De acuerdo a conductas psicológicas estudiadas consideramos que las razones por las que se renueva guardarropa a los pequeños dista de las necesidades primarias de vestido de las cuales habla Maslow²¹ en su Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de 1954. Es decir, nuestro producto no va dirigido a cubrir la necesidad real de abrigo, sino obedece a necesidades de aceptación del grupo al cual pertenecen y mantener la imagen de un status socio-económico. Lo anterior lo fortaleceremos con los resultados obtenidos en la Encuesta al Consumidor. (Anexo 27)
- Forma de adquirir el producto cada segmento de mercado.
Aunque las compras de nuestros productos serán de manera individual por parte del consumidor final, debemos destacar que éstos serán entregados a consignación a todas y cada una de los distribuidores considerados, a los cuales les pagaremos una comisión de 25% sobre las ventas efectuadas²².

4. Información

Secundaria Tipos y Fuentes.

Para recolectar la información secundaria procuramos que reuniera las tres características necesarias para su validez, a saber: imparcialidad, veracidad y confiabilidad. Las fuentes a las que accedimos son:

Gobierno: Dependencias como: INEGI e IMSS. SECOFI, NAFINSA, Cámara Nacional de la Industria del Vestido

Privada: Biblioteca de la FCA UNAM, ITESM, Biblioteca de la Unidad de Innovación Tecnológica (Instituto de Ingeniería-UNAM), Biblioteca de la Coordinación de Vinculación Empresarial, Biblioteca del ITAM.

Datos Estadísticos Obtenidos:

VARIABLES MACROECONÓMICAS.

• Población.

Aquí observamos que la población ha ido aumentando año con año, aunque la tasa de crecimiento fue en aumento de 1940 a 1990, a partir de 1991 se nota un paulatina disminución que va desde 1.82% tasa de crecimiento hasta 1.73%, sólo para 1995 el crecimiento fue de 4.70%. Ello obedece a las campañas de planificación familiar que el Gobierno ha instrumentado, presentándose un promedio de hijos que se tiene por familia que es actualmente de 2.5.

²¹ La Administración del Tercer Milenio: Diccionario Temático. Panorama Editorial. Carlos Contunga Dávila 1ª. Edición 1996 p p194.

²² Fuente: Este dato se obtuvo a través de investigación de campo y fue proporcionado por un fabricante de ropa interior de niña.

Cuadro 6
POBLACION DE LA REPUBLICA MEXICANA

AÑO	NIVEL NACIONAL	Tasa de Crecimiento
1940	19,654.3	---
1950	25,791.1	31.22
1960	34,923.5	35.43
1970	48,225.8	38.08
1980	66,847.2	38.61
1990	81,140.9	21.38
1991	82,621.3	1.82
1992	84,101.6	1.79
1993	85,582.0	1.76
1994	87,062.3	1.73
1995	91,158.3	4.70

Fuente: INEGI. Censos Poblacionales Conteo Nacional de la Población 1995.

- Inflación. Esta variable nos refleja de manera muy objetiva la situación de estabilidad económica que prevalece en nuestro país. Podemos observar que desde 1985 a 1988 hubo una enorme desestabilización en nuestro país. Los años 95 y 96, aunque en menor medida también representaron problemática económica para nuestra economía.

Cuadro 7
INFLACION.

AÑO	%
1985	57.35
1986	76.91
1987	131.50
1988	114.03
1989	20.00
1990	26.40
1991	28.30
1992	38.30
1993	23.00
1994	28.60
1995	35.00
1996	34.30
1997	20.4

Fuente: Bolsa Mexicana de Valores. 1998

- De igual manera el tipo de cambio peso/dólar es un aspecto determinante en nuestra economía ya que rige el nivel de importaciones y exportaciones que se efectúan entre México-Estados Unidos, debido a que el 96.6²³ % de las exportaciones de la industria de la confección van dirigidas a Estados Unidos, este aspecto reviste vital importancia para nuestra economía.

²³ Banco Mexicano de Comercio Exterior, 1997.

Cuadro 8
Tipos de Cambio con respecto
al dólar de Estados Unidos de América

Año	Tipo Cambio*
1987	2,375.00
1988	2,284.50
1989	2,685.50
1990	2,953.50
1991	3,080.00
1992	3,121.00
1993	3,1070
1994	5,3250
1995	7,6425
1996	7,8509
1997	7,8088*
1998	8,6500**

Fuente: 3er. Informe de Gobierno 1º. Sept. 97

*Cifras preliminares al mes de julio.

** Cotización a la venta al día 25 de febrero de 1997

- El producto Interno Bruto es un indicativo económico importante porque representa la intensidad de la actividad económica dentro de México. Aquí observamos que en general la actividad ha ido mejorando paulatinamente.

Cuadro 9
Producto Interno Bruto
(millones de pesos 1980)

AÑO	Millones de pesos
1980	4,470.1
1981	4,862.2
1982	4831.7
1983	4,628.9
1985	4,796.1
1986	4,920.4
1987	4,732.2
1988	4,855.2
1989	5,024.2
1990	5,181.5
1991	5,407.7
1992	5,319.6
1993	5,486.3
1994	5,723.4
1995	5,928.6

Fuente: INEGI

- La contribución al PIB Nacional por parte del D.F. y Estado de México son las mayores en comparación a todos los estados de la República, representan a 1995 24.06% y 10.46% respectivamente con relación al total. Lo que implica que existe una enorme actividad económica. (Anexo 28).

- La población por estado nos arroja que a 1995 el D.F. representaba el 13.21% y el Estado de México el 11.32% con respecto al total nacional. Es decir existe un mercado significativo en estos dos estados. (Anexo 29).
- El salario mínimo general vigente es de \$ 30.20 diarios en la zona geográfica "A", que es donde ubicaremos nuestra industria.(Anexo 30).

Estadísticas de la Industria Manufacturera.

- La Industria Manufacturera Nacional por su número de establecimientos ha crecido de 1987 a 1997 en un 24%, mientras que la Industria del Vestido en un 29.53. Por su personal ocupado la Industria Manufacturera Nacional ha crecido en un 32%, contra la Industria del Vestido que se ha incrementado en un 20.79%. El comportamiento anterior a pesar de la crisis de 1994 y 1995, años en que en general, economía mexicana sufrió una importante contracción. %.(Anexo 31).
- La estructura Industrial por Entidad Federativa de Prendas de Vestir según número de establecimientos representan en el D.F. 13.9% y 11.59% en el Estado de México, considerando el personal ocupado el 12.1% se refiere al D.F. y el 8.7% al Estado de México, en ambos casos del total nacional. Esto nos permite afirmar, que existe una enorme actividad económica en la rama industrial de Prendas de Vestir lo que garantiza una infraestructura adecuada en ambos estados en cuanto, a servicios, mano de obra, materia prima, canales de distribución, etc.; pero conlleva a una mayor competitividad en estos mercados, aspectos que serán tomados muy en cuenta en nuestro estudio.(Anexo 32).
- De acuerdo a su tamaño observamos que la pequeña industria del vestido representan a Agosto de 1997, según su número de establecimientos el 18.90% con relación al total nacional, esto es hay una número considerable de industriales desarrollando actividades dentro de este estrato. Por su personal ocupado la pequeña industria ocupa el 19.23 % del total, esto es poco significativo. Las grandes empresas en la Industria del Vestido representan el 54.14% del personal. Sin embargo tanto la micro como la pequeña industria cumplen una papel importante dentro de la actividad industrial, ya que representa un eslabón en la cadena económica al desempeñar en algunas ocasiones funciones de maquila para las grandes empresas.(Anexo 33).
- Según su escala productiva de Prendas de Vestir por su número de establecimientos el D.F. y Estado de México son los lugares que tienen la más alta aportación al total nacional con un 22.25% y 11.15% respectivamente.(Anexo 34).
- En la Industria de Prendas de Vestir por su personal ocupado también representan las más altas aportaciones a nivel nacional, el D.F con un 12.80% y el Estado de México con un 8.89%. (Anexo 35).
- Los principales Estados en que existen establecimientos de Prendas de Vestir clasificados como pequeña industria son: el Distrito Federal hay 581 establecimientos,

Puebla 223, Estado de México con un 220, Jalisco 180, Nuevo León 172 y Guanajuato 133. (Anexo 36).

- Al igual que el anterior, según su personal ocupado, los Estados en que existen establecimientos de Prendas de Vestir que emplean un número sobresaliente de empleados son: Distrito Federal con 21,088 empleados que representan el 32.04% con relación al número de empleos generados en ese lugar, Puebla 9,463 empleos-71.21%. Estado de México 9,460 empleos- 23.92%, Yucatán 6,674 empleos-22.58%, Hidalgo 3,460 empleos-55.82%, Querétaro 2,057 empleos-34.42%, y por último Tlaxcala con 2,003 empleos-91.09% (Anexo 37).
- A nivel nacional la industria de Prendas de Vestir representa el 9.82% según número de establecimientos y el 12.39% por su personal ocupado.(Anexo 38)
- En el Distrito Federal esta industria por su número de establecimientos representa el 13.87% y de acuerdo a su personal ocupado el 12.04% del total de la Industria en dicho lugar, es una industria económicamente importante.(Anexo 39).
- En el Estado de México la Industria de Prendas de Vestir según número de establecimientos representa el 11.47% y según su personal ocupado el 8.73% con relación al Total Nacional. (Anexo 40).

EVALUCION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA.

Una vez analizados los cuadros que a continuación presentamos, podemos visualizar cual ha sido la evolución de 1985 a 1997 de la Industria Manufacturera Nacional, destacando los siguientes aspectos:

- En el Distrito Federal de 1985-1997, en cuanto a número de establecimientos ha tenido una Tasa Media de Crecimiento positiva, a excepción de la pequeña industria, que a 1997 tuvo una tasa negativa de -0.93. Cabe destacar que en todos los estratos se experimentó una contracción sobre todo durante los años 1994 y 1995. En 1996 y 1997 la micro sigue mostrando una reducción en su número de establecimientos. A nivel nacional tuvo una TMCA de 2.94%, con una contracción desde 1993-1995, mostrando una recuperación durante los años 1996 y 1997.(Anexo 41).
- En cuanto a personal ocupado en el Distrito Federal la industria manufacturera tuvo una tasa Media de Crecimiento positiva en todos sus estratos, a excepción de la pequeña que mostró una tasa negativa de -0.80. En comparación con el comportamiento nacional que fue de un crecimiento de 3.16%.(Anexo 42).
- En el Estado de México la industria manufacturera por su número de establecimientos tuvo una contracción en todos sus estratos, a excepción de la micro que mostró un crecimiento de 4.53%. A nivel nacional la tasa fue de 2.94% (Anexo 43).
- Por su personal ocupado fue el mismo comportamiento de contracción, sólo la micro tuvo crecimiento de 2.90%. A nivel nacional el crecimiento fue de 3.16%.(Anexo 44).

5. Fuentes de Información Primaria.

Con el fin de complementar la información estadística, aplicamos 2 tipos de encuesta: una al consumidor final y la otra a los distribuidores para conocer datos relativos a la competencia, compradores, distribuidores y usuarios finales. Las encuestas se aplicaron de manera aleatoria, probabilística, estratificada y directamente, es decir a través de entrevistas personales, considerando los recursos humanos con que contamos, el tiempo disponible, el presupuesto, la confiabilidad deseada, entre otras. En los Anexos 27 y 45 respectivamente, se muestran los formatos diseñados.

- Hábitos de compra de los consumidores. Para conocer algunos aspectos que no interesa de los consumidores diseñamos dos tipos de encuesta que fueron aplicadas en forma directa, y sin la intervención del encuestador. Con base en los resultados de dichas Encuestas a los Consumidores y a los Distribuidores, a continuación presentamos la siguiente información:
 - Resultados de la Encuesta al Consumidor. Se diseñó un cuestionario para encuestar a los padres de las niñas. Anexo 27. Dicho cuestionario considerando los limitantes en cuanto a recursos disponibles (tiempo, dinero), se aplicó solo a 65 personas en total seleccionadas aleatoriamente, es decir a una muestra probabilística estratificada²⁴ porque nuestro objetivo es analizar los valores, ritos y significados de un grupo social determinado, el uso tanto de expertos, como de sujetos-tipo, en las tiendas como Suburbia, Aurrera y Gigante, de éstas se tuvieron que eliminar 15 por haber contestado el cuestionario en forma incompleta o incorrecta.

Cuadro 10

Resultados de Encuesta al Consumidor

¿Cómo se entera de los nuevos modelos para sus niñas?

Medio	Total	%
Catálogo	5	10
Revistas	10	20
Televisión	3	6
Tiendas	17	34
Amigos	6	12
Radio	4	8
Publicidad Metro	5	10
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia. Agosto de 1997

¿Principalmente donde compra su ropa?

Lugares	Total	%
Boutiques	5	10
Costureras	8	16
Tiendas de Autoservicio	15	30
Tiendas Departamentales	20	40
Tianguis	2	4
Total	50	100

Fuente: Elaboración propia. Agosto 1997

²⁴ Metodología De la Investigación. Hernández Sampieri Roberto. Fernández Collado Carlos. Pilar Baptista Pilar. Editorial Mc Graw Hill. México. 1993. pp. 217

¿Cuánto paga en promedio por cada prenda?

Prenda	1er. Rango (\$)	No Pers.		2º. Rango (\$)	No Pers.		3er. Rango (\$)	No.Pers.		Total Pers. %
		Total %			Total %			Total %		
Vestido	Menos de \$150.00	5	10	150.00- 200.00	30	60	Más de \$ 200.00	15	30	50 100
Conjunto	Menos de \$ 200.00	22	44	200.00 -300.00	25	50	Más de \$ 300.00	3	6	50 100
Faldas	Menos de \$ 50.00	20	40	50.00- 90.00	25	50	Más de \$ 90.00	5	10	50 100
Pantalón	Menos de \$ 60.00	15	30	60.00- 100.00	25	50	Más de \$ 100.00	10	20	50 100
Chaleco	Menos de \$ 60.00	10	20	60.00- 80.00	32	64	Más de \$ 80.00	8	16	50 100
Bermuda	Menos de \$ 60.00	14	28	60.00- 90.00	28	56	Más de \$ 90.00	8	16	50 100
Blusa manga corta	Menos de \$ 50.00	8	16	50.00- 70.00	38	76	Más de \$ 70.00	4	8	50 100
Blusa manga larga	Menos de \$ 60.00	3	6	60.00- 80.00	35	70	Más de \$ 80.00	12	24	50 100
Sacos	Menos de \$ 70.00	24	48	70.00- 100.00	15	30	Más de \$ 100.00	11	22	50 100
Overoles	Menos de \$ 80.00	22	44	80.00- 110.00	25	50	Más de \$ 110.00	3	6	50 100

Fuente: Elaboración propia. Agosto de 1997.

- Análisis de las encuestas realizadas a los distribuidores (Anexo 45). Se encuestaron 5 distribuidores, encontrando oposición por parte de los entrevistados a proporcionar información numérica con respecto a sus ventas o inversiones, contestando, en el mejor de los casos, con porcentajes del total. Por ello ésta información será tratada con la reserva adecuada.

Cuadro 11
Resultados Encuestas a Distribuidores.

<u>Ramo de establecimiento.</u>	%
Formal	30
Informal	30
Formal e Informal	40
<u>Relación de Marcas</u>	
Lujo	10
Intermedia	30
Económica.	60
<u>Factores para decidir un pedido:</u>	
<u>Importantes</u>	<u>Intrascendentes</u>
Marca	Color
Diseño	Moda
Precio	Tipo de tela
Calidad	Frecuencia

Fuente: Elaboración propia. Diciembre de 1997.

5. Demanda Total Anual y Proyecciones .

Tomando en cuenta toda la información primaria y secundaria la demanda para nuestros productos representa aquellos volúmenes que se pueden vender a los diferentes precios alternativos por unidad de tiempo.

Las condiciones que afectan y determinaran el consumo de nuestros productos en función del tiempo, son:

- **Ingresos Disponibles.** El mercado que pensamos considerar la población infantil de 1 a 9 años de edad del Distrito Federal y el Estado de México, cuyos padres perciban ingresos familiares desde 8 salarios mínimos y más, que representan \$ 7,344.64 mensuales y más.
- **Consumidores Potenciales.** Los niños de 1-9 años serán nuestros clientes directos, sin embargo es obvio que debemos considerar a los padres de los mismos para identificar aquellos que tiene el poder adquisitivo para acceder a nuestros productos. A continuación mostramos la población según niveles de ingreso, identificando con sombreado el grupo que determinamos tendrá capacidad de compra de nuestros productos.
- La tasa de crecimiento histórica de la población femenina de 0 a 9 años se muestra en la primera tabla, y la tasa pronosticada (2000-2010) para el segmento de población 0-9 años, se muestra en la segunda tabla. Con ello demostramos la demanda potencial que existirá en el mercado.

Cuadro 12
Crecimiento Histórico Nacional de la Población.

AÑO	Población Nacional Niñas (0-14 años) (miles de personas)	Tasa de Crecimiento %
1988	15,092	---
1989	15,077	7.29
1990	15,062	3.9
1991	15,032	-0.2
1992	15,002	-0.2
1993	14,971	-0.3
1994	14,882	-0.6
1995	14,562	0.22
1996	14,416	-0.11
1997	14,272	-0.1

Fuente: INEGI. 1998

Cuadro 13
Crecimiento Nacional Projectado de la Población

Año	Población Femenina Nacional Projectada de 0-9 años. (miles habitantes)*	% Tasa de Crecimiento Projectada*
1995	9,544,548	1.2
2000	9,328,976	1.2
2005	9,466,522	1.2
2010	9,553,944	1.2

Fuente: INEGI. Proyecciones de la Población de México y de las Entidades Federativas 1980-2010. Datos proyectados con base en la población real de 1980-1985.

* Programática. Es un criterio de cálculo que corresponde a los niveles más bajos de fecundidad. Supone un crecimiento de la población de 1.2% anual.

- Consumo Probable.

Cuadro 14
Evolución Consumo Probable Industria del Vestido (Miles de Pesos)

AÑO	Producción	Importación (+)	Exportación (-)	Consumo Probable Total (=)	Población Nacional (miles de personas)	Promedio Consumo Anual Nacional Per- Cápita (miles personas)
1988	39,911	2,631	1,878	40,664	75,324	.5399
1989	40,369	7,259	2,282	45,536	79,249	.5722
1990	44,311	11,080	2,391	53,000	81,141	.6532
1991	44,628	14,536	3,559	55,605	82,621	.6730
1992	44,930	22,558	4,893	65,089	84,101	.7793
1993	45,129	23,128	3,165	65,092	85,582	.7606
1994	45,265	25,342	3,905	66,702	87,062	.7661
1995	47,498	26,003	4,520	68,981	91,158	.7567
1996	65,932	27,124	8,930	84,123	93,939	.8955
1997	74,393	28,930	9,342	93,981	94,392	.9956

Fuente: Elaboración propia. Datos Estimados basados en información del INEGI, SECOFI 1997

- Consumo per cápita.
Sirve para determinar las posibles variaciones que se dieron en el consumo por persona como para observar la relación existente entre las tasas de crecimiento de la población total o la seleccionada y la producción de los productos.

$$\text{Consumo per cápita} = \frac{\text{Consumo Probable Total de ropa infantil}}{\text{Población Seleccionada}}$$

Consumo Nacional per-Cápita 1977

$$\frac{\text{Consumo probable } 93,981}{\text{Población nacional } 94,392} = .9956$$

- Demanda Actual a 1997. A continuación detallamos el volumen nacional de ropa exterior consumida para niños y niñas.

Cuadro 15
Demanda Actual.

AÑO	Producción	Importación (+)	Exportación (-)	Consumo Probable Total (=) Demanda Actual
1997	74,393	28,930	9,342	93,981

Fuente: Elaboración propia. Datos Estimados basados en información del INEGI, SECOFI

- Proyecciones en la Demanda 1995-2010.

A nivel nacional.

Cuadro 16

PROYECCION DE LA DEMANDA NACIONAL DE ROPA EXTERIOR PARA NIÑAS 0-9 AÑOS.

Año	Población Femenina Nacional Proyectada de 0-9 años. (miles habitantes)*	Consumo Anual per cápita 1997 (miles de pesos)	Demanda Nacional Estimada** (miles de pesos)
1980	10,498,704	.9956	10,452,509
1985	10,223,710	.9956	10,178,725
1990	9,989,432	.9956	9,945,478
1995	9,544,548	.9956	9,502,552.0
2000	9,328,976	.9956	9,287,928.5
2005	9,466,522	.9956	9,424,869.3
2010	9,553,944	.9956	9,511,906.6

*Fuente: INEGI- Proyecciones de la Población de México y las Entidades Federativas 1980-2010.

** Datos redondeados a miles de pesos.

A nivel local del Distrito Federal.

Cuadro 17

PROYECCION DE LA DEMANDA PARA EL D.F. DE ROPA EXTERIOR PARA NIÑAS 0-9 AÑOS.

Año	Población Femenina para el D.F. Proyectada de 0-9 años. (miles habitantes)*	Consumo Anual per cápita 1997 (miles de pesos)	Demanda Estimada para el D.F. ** (miles de pesos)
1980	1,194,696	.9956	1,189,439.3
1985	1,112,300	.9956	1,107,405.8
1990	1,020,080	.9956	1,015,591.6
1995	897,167	.9956	893,219.5
2000	828,210	.9956	824,565.9
2005	790,725	.9956	787,245.8
2010	744,008	.9956	740,734.4

*Fuente: INEGI- Proyecciones de la Población de México y las Entidades Federativas 1980-2010.

** Datos redondeados a miles de pesos.

A nivel del Estado de México:

Cuadro 18
**PROYECCION DE LA DEMANDA PARA EL ESTADO DE MEXICO DE
 ROPA EXTERIOR PARA NIÑAS 0-9 AÑOS.**

Año	Población Femenina para el Estado de México Proyectada de 0-9 años. (miles habitantes)*	Consumo Anual per-cápita 1997 (miles de pesos)	Demanda Estimada para el Edo. México ** (miles de pesos)
1980	1,247,752	.9956	1,242,261.8
1985	1,358,045	.9956	1,352,069.6
1990	1,342,943	.9956	1,337,034.0
1995	1,396,043	.9956	1,389,900.4
2000	1,518,704	.9956	1,512,021.7
2005	1,683,913	.9956	1,676,503.8
2010	1,795,051	.9956	1,787,152.8

*Fuente. INEGI- Proyecciones de la Población de México y las Entidades Federativas 1980-2010.

** Datos redondeados a miles de pesos.

- Mercados actuales y futuros.

El mercados actuales.

A corto plazo (0-5 años) consideramos que nuestro mercado meta está enfocado al Distrito Federal y Estado de México.

Mercados Futuros.

A mediano plazo se pretende cubrir la República Mexicana (6-10 años). A largo plazo de 11 a 20 años proyectamos expandir nuestros mercados a nivel internacional, analizando previamente cuales son los países que brindan mayores facilidades para tal efecto.

Para corto y mediano plazo obtuvimos Proyecciones de la Población que se presentaron en los Cuadros 2, 3 y 4.

- Participación en el mercado.

Con base en toda la información hasta ahora recabada podemos estimar que nuestra industria participará en el mercado como se indica en la Cuadro 19 que a continuación presentamos:

Cuadro 19
Estimación de Participación de "Carrusel" en el mercado de Ropa Exterior para Niña.

ETAPA DEL PROYECTO/AÑO	Area Geográfica a cubrir	Población Proyectada niñas 0-9 años (miles de personas)	* 10% Segmento Mercado Nivel X (miles de personas)	** Consumo Nacional Promedio 1997 (miles de pesos)	Demanda Futura Estimada (miles pesos)	Participación Anual en el mercado de "Carrusel"	
						Porcentaje %	Miles de Pesos
Corto Plazo	D.F. y Estado de México.						
2000		2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.1%	2,336.57
2001		2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.2%	4,673.15
2002		2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.2%	4,673.15
2003		2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.2%	4,673.15
2004	2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.2%	4,673.15	
Mediano Plazo	República Mexicana						
2005		9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9,287.85
2006		9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9,287.85
2007		9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9,287.85
2008		9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9,287.85
2009	9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9,287.85	
Largo Plazo	*** Nivel Internacional						
2010-2019		-----	-----	-----	-----	-----	-----

* Hogares donde se percibe por lo menos 8 veces más el salario mínimo vigente a Abril 1998 que es de \$ 7,344.64 (Salario Mínimo Diario \$ 30.20)

** Este dato corresponde al Consumo Probable del Año 1997 calculado en el Cuadro 14.

*** Estos datos no fueron estimados porque la expansión a nivel internacional requiere de un estudio posterior.

Fuente: Elaboración propia con datos de SECOFI, INEGI, 1998.

- Políticas. Utilizaremos la distribución múltiple, es decir seleccionamos diferentes alternativas para distribuir nuestros productos. Aquí consideramos cadenas comerciales como son: Suburbia, Gigante y Aurrera.
- a) Nivel de decisión de Compra.
 La decisión final de adquirir nuestros productos es del consumidor ó cliente individual, con la influencia de los niños que son el usuario final. Por ello el Programa de Publicidad deberá ir dirigido a los padres de familia con hijas entre 1 a 9 años.
- b) Características especiales del mercado. La demanda de nuestro producto es estacional, es decir debemos de elaborar nuestros modelos dependiendo de 2 temporadas estacionales Primavera-Verano y Otoño-Invierno), cada 6 meses se lanzarán modelos diferentes en cuanto a los materiales utilizados y desde luego a los diseños de moda, dependiendo de la estación de que se trate. Para la primera temporada se pondrán los modelos en el mercado para el mes de enero y para la segunda temporada en julio.

c) Análisis de la Competencia.

Competencia directa.

Una visión realista sobre este aspecto nos evitará omisiones que pueden resultar costosas. Al realizar la investigación primaria en las diferentes industrias dedicadas a la confección de ropa para niña, descubrimos una gran variedad de marcas existentes en el mercado. De acuerdo al SIEM-SECOFI (Sistema de Información de Empresas Mexicanas) al mes de agosto de 1997, de las 11,826 industrias del vestido que existen a nivel nacional, sólo hay 250 industrias que manufacturan ropa exterior para niños y niñas, de éstas 116 se encuentran en el Distrito Federal y Estado de México Cabe destacar que éstos dos estados representan, por su número de industrias de la confección, el 46.4% con respecto al total de industrias a nivel nacional. Consideramos ésta fuente como la más fidedigna y actual existente, en virtud de que está respaldada por una dependencia gubernamental (SECOFI) que ha establecido un proyecto específico con presupuesto y recursos humanos asignados para tal fin.

Para fines prácticos, solo detallaremos en el Anexo 46 las que elaboran productos sustitutos, que es la competencia que inicialmente nos interesa conocer debido que estos son los productores que representan una competencia directa para nuestros productos.

Sistema de Distribución de la Competencia.

Por otro lado, al realizar una investigación directa identificamos que dentro de la industria de la confección de ropa exterior para niños y niñas las grandes y medianas industrias distribuyen, en general, gran parte de su producción (más del 85%) a las grandes cadenas comerciales y solo una pequeña parte de sus productos las venden en boutiques o bien directamente en sus instalaciones a un 30% menos del precio de venta ofrecido en estas cadenas. En el caso de las pequeñas y micro industrias éstas utilizan solamente a los distribuidores para la venta de sus productos, ello debido a que no cuentan con la infraestructura adecuada para la venta de los mismos.²⁵

Importaciones. También representan una competencia significativa ya que éstas se han ido incrementando de manera importante pasando de 2,631 miles de pesos en 1980 a 28,930 miles de pesos en 1997, ello obedece principalmente a las condiciones que han surgido por la apertura del Tratado de Libre Comercio, lo que ocasiona una competencia desleal en contra de los industriales mexicanos ya que su tecnología, a excepción de la gran industria, sufre un retraso de 5 a 10 años, según lo afirmó el Presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Vestido²⁶, aparte de la falta de una sólida infraestructura por parte del Gobierno a través de apoyos financieros e incentivos fiscales, de canales adecuados de comercialización y de la consolidación de cadenas productivas que fortalezcan la industria.

²⁵ Información proporcionada directamente por empleado de la Cámara Nacional de la Industria de la Confección.

²⁶ Revista Industria. CONCAMIN. Enero 1997 pp.21

d) Análisis de la Oferta

Generalmente los costos de producción afectan la oferta de bienes, ya que en función de ellos, los productores están dispuestos a ofrecer mayor o menor cantidad de productos. En la industria del vestido los oferentes aumentan su producción en el corto plazo utilizando tiempo extra o subcontratando a través de la maquila.

- Localización de la oferta. Los estados de la República Mexicana que concentran un mayor número de establecimientos y de personal ocupado con relación a la industria del vestido son:

Cuadro 20
Localización de la Oferta de la Industria del Vestido.

Estado	Establecimientos		Personal Ocupado	
	Número	Porcentaje %	No. de empleados	Porcentaje %
Distrito Federal	2,631	22.15	57,984	12.80
Estado de México	1,319	11.15	40,260	8.89
Jalisco	1,158	9.79	-----	-----
Guanajuato	737	6.23	-----	-----
Puebla	729	6.16	42,800	9.45
Chihuahua	-----	-----	45,981	10.15
Durango	-----	-----	32,208	7.11
Totales:	6,574	55.48 %	219,233	48.40 %

Fuente: INEGI 1997

- Estacionalidad de la oferta. La ropa exterior para niñas se produce en forma permanente durante todo el año, sin embargo de acuerdo a la encuesta aplicada al consumidor final, se determinó que los meses principales consumo son julio y diciembre.
- Línea de productos. Dentro de la industria del vestido se producen diferentes artículos que están clasificados por grupos. La ropa para niña se produce bajo el rubro de Ropa Exterior para Niños y Niñas.
- Capacidad instalada. Existen en total 11,826 industrias del vestido, tanto micros, pequeñas, medianas y grandes; de éstas sólo 250 se dedican a fabricar ropa exterior para niñas y niños, de éstas realizando una investigación telefónica identificamos una lista de los principales productores de ropa exterior para niña, mismos que se detallan en el Anexo 46. De la capacidad instalada a nivel nacional, sólo es utilizada un 68%, ello derivado en su mayor parte por la crisis económica surgida a finales de 1994, y que hasta la fecha aún sufrimos sus efectos²⁷. Este dato es importante pues implica que un 32% de las instalaciones de los productores están en condiciones ya sea de poder maquilar a costos accesibles prendas de vestir, o bien de incorporarse rápidamente a la vida productiva.
- La oferta de la industria del vestido es considerada como mercado de competencia imperfecta, esto es que los grandes productores determinan las condiciones de influir en el mercado. Es decir los precios no se rigen por la ley de la oferta y la demanda (el punto de equilibrio), sino que son determinados por ellos mismos.

²⁷ Cámara Nacional de la Industria del Vestido. Junio de 1998.

e) **Mercadotecnia.**

El Programa de Mercadotecnia de nuestros productos irá encaminado a los siguientes puntos:

Estrategia de Penetración de Mercado. Siendo congruente con la **Estrategia Competitiva Genérica con enfoque de Nicho** establecida para nuestro negocio (tratada más ampliamente en el Capítulo IV.3 La Competitividad via Tecnología-Mercado, la Estrategia de Penetración de Mercado), será dirigida hacia los precios y desde luego dando a conocer nuestros productos a través de la publicidad. Las acciones que se deben tomar para empezar a ganar mercado son las siguientes:

- Debido a que existen compañías muy fuertes en el ramo de la confección de ropa infantil que están muy posesionados del mercado, fijaremos precios a un 10% por debajo del precio del mercado en comparación con productos sustitutos, sin detrimento en la calidad de nuestros productos.
- Sabemos que la reacción de la gente que compra se va a ir, primero, a ver si está bonito el diseño, después verá la calidad y al final se enterará del precio; aunque esta última variable, el precio, juega un papel determinante en la decisión de compra del cliente.

Aplicaremos un Programa Promocional Intenso, a través de las siguientes acciones:

- El medio de publicidad empleado será a través de folletos que muestren algunos de nuestros diseños en forma llamativa que capte la atención de aquel que los vea. Para ello diseñamos un folleto que se muestra en el Anexo No 26.
- Utilizaremos también, para dar a conocer nuestros productos a nivel del D.F. y área metropolitana a través de la Sección Amarilla, medio que tiene un tiraje anual de 5 millones de directorios que son distribuidos a los usuarios del servicio telefónico. Cabe destacar que esta publicación es solicitada, inclusive a nivel nacional.
- Otro medio de difusión utilizado será la Red e Transporte Colectivo del Metro, considerando que tiene una amplia cobertura de comunicación al conocer que diariamente se transportan en este medio un promedio de 5 millones de personas.
- Se planeará tener los catálogos de prendas tres meses antes del inicio de cada temporada, los cuales serán distribuidos en las cadenas de los Centros Comerciales determinados en el punto Canales de Distribución.
- Manejaremos un tiempo de entrega máximo de 15 días.
- Contaremos con los servicios de un diseñador joven, para que con sus nuevas ideas aporte creatividad vanguardista a nuestros diseños innovándolos y cambiándolos constantemente.
- Monitorearemos los estándares en los principales productores de ropa de niña y de la misma industria del vestido, para adoptar cambios que mejoren el rendimiento interno de nuestra empresa (Benchmarking). De hecho en el Capítulo IV.3 que trata acerca de la competitividad obtuvimos información de la industria manufacturera con relación a las principales metas que son consideradas por las empresas para lograr ser competitivas.
- Se visitará periódicamente los principales almacenes de ropa para tomar ideas de la evolución de la moda.

- Mantendremos suscripciones a revistas nacionales e internacionales de moda infantil (España, USA e Italia), que nos permita visualizar con toda anticipación las tendencias de la moda infantil para niñas, lo que nos dará una ventaja competitiva con respecto a los competidores, debido a que se conocerá con toda anticipación la evolución de la moda infantil.

Canales de Distribución.

La estructura de los canales de distribución utilizada se determinó pensando que el volumen de producción de nuestra industria no es muy grande, ésta será la siguiente
Cuadro 21

Estructura del Canal de Distribución de Carrusel



Esta cadena se determina partiendo de que nosotros colocaremos nuestros artículos a través de nuestros directivos: ya sea el Gerente o Supervisor para hacer llegar nuestros modelos a Suburbia, Aurrera o Gigante, cadenas consideradas como distribuidores de nuestros productos. (Anexo 47)

Tamaño de muestra: 10 diseños por prenda

Margen de Ganancia para el distribuidor: 25%²⁸ sobre el precio de venta de las prendas vendidas.

Plan de Compensación de Ventas. No contaremos con vendedores dentro de la organización. Nuestra fuerza de ventas está considerada a través de la publicidad y visitas por parte del Gerente con los Directores de los Centros Comerciales y Tiendas Departamentales así como con los dueños de las boutiques antes mencionados para así distribuir los productos.

Estrategia de Precio y Políticas.

Precios.

- Acorde con la Estrategia Genérica Competitiva enfocada a un Nicho de Mercado, una de las formas más efectivas para ganar mercados es tener el precio bajo, por lo cual hemos decidido tener una política de precios bajos, es decir un 10% menos con relación a la competencia y considerando los pronósticos inflacionarios para México. Los precios de nuestros productos serán determinados por la estructura de precios existente en el mercado. La estrategia de penetración al mercado de nuestros productos será disminuyendo en un 10% nuestros precios con relación a productos similares existentes en el mercado. Es decir entraremos en un 10% arriba de los precios de productos similares en la Cadena Comercial Aurrera, pero con mejor calidad de nuestros productos; y a un 10% abajo del precio de Suburbia, igualando la calidad de los productos sustitutos que ahí se venden. Adicionalmente en el

²⁸ Fuente: Investigación de mercado realizada a un productor de ropa interior para niña que distribuye su producto en la cadena Aurrera.

Capítulo IV.4, tema Análisis de sensibilidad, se determinó que sólo podremos otorgar rebajas sobre ventas hasta por un 5% de precio establecido, a fin de que el negocio siga siendo rentable.

- Se elaboró una encuesta de mercado en algunas tiendas departamentales donde se planea distribuir nuestros productos, obteniendo la información acerca de precios de las siguientes marcas:

Cuadro 22

Encuesta de Mercado de las algunas de las principales marcas de ropa ext. de niña.

Distribuidor/Marca	Prenda	Precio \$
<u>Aurrera</u>		
Kiodoko	Vestido	130.00
	Camiseta	50.00
	Pantalón	127.00
Garots	Vestido	90.00
	Falda	50.00
	Blusa	50.00
JPI Compay	Vestido	90.00
Marlyn Confecciones Petite	Vestido	99.00
	Short-Camiseta	99.00
Mickey Kidy Disney	Camiseta	54.90
Bolero	Pantalón	99.00
<u>Suburbia</u>		
Club	Camiseta	90.00
	Pantalón	150.00
	Vestido sencillo	120.00
	Vestido formal	180.00
PAG	Jumper	179.00
	Vestido	170.00
	Blusa corta	70.00
Ice Cream Girls	Blusa Larga	70.00
	Pantalón	160.00
	Blusa	100.00
Ann Ruth Finess	Vestido	219.00
	Vestido formal	300.00
	Vestido Cocktail	400.00
La Compagnia	Vestido	150.00
Kosmik	Vestido	180.00
	Short-blusa	149.00
Jemgo Concepts	Pantalón	142.00
<u>Palacio de Hierro</u>		
Jessy Franz	Vestido formal	290.00
	Vestido Cocktail	489.00
Ferrione	Pantalón	170.00
	Jumper	210.00
	Camiseta	120.00
	Pantalón	149.00
Edoardos	Jumper	180.00
	Camiseta	80.00
Gerald	Vestido Formal	120.00
	Vestido Cocktail	230.00

Fuente: Investigación directa de mercado . marzo de 1998.

- Los precios serán ajustados de acuerdo a la competencia, con ello ganaremos mercado de la ropa para niña, para ello definimos la siguiente estructura de precios. Se determinó una flexibilidad en cuanto a la fijación del precio, pues la cantidad exacta dependerá del tipo y cantidad de insumos, así como de los acabados con que se confeccionen la prenda.

Cuadro 23
ESTRUCTURA DE PRECIOS DE CARRUSEL

PRENDA	RANGO EN PRECIO DE VENTA
NIÑAS	
Vestidos	\$ 150.00- 250.00
Conjuntos (blusa,saco-chaleco, falda-pantalón-bermuda).	150.00- 250.00
Faldas	50.00- 90.00
Pantalones	60.00- 100.00
Chalecos	50.00- 70.00
Bermudas	50.00- 90.00
Blusas:	
Manga corta	50.00- 70.00
Manga larga	50.00- 80.00
Sacos	70.00- 100.00
Overoles	100.00-150.00
TOTAL DE PRENDAS:	10

Fuente: Elaboración propia con base a resultados del Cuestionario aplicado a consumidores Cuadro 10 y a una investigación realizada a distribuidores en 3 almacenes del Distrito Federal Cuadro 11.

Políticas de Precios.

- Estamos conscientes que el segmento de mercado al que entraremos no es fiel a una marca y escoge dependiendo de una relación modelo/precio/calidad. También como cualquier otra persona, los adultos que adquieren nuestros productos para nuestros clientes finales (los niños) buscan al comprar una marca, cierto cambio, por esa razón estaremos innovando cada vez que se diseñe una prenda que será dos veces por año, es decir Primavera-Verano y Otoño-Invierno. Esto coadyuvará a no estacionarnos en ciertos modelos y, paulatinamente perder mercado; así mismo servirá para ganar mercado a nuestros competidores y mantenernos siempre al día.
- No habrá descuentos por manejar grandes volúmenes, ya que en realidad no existen pedidos muy grandes que lo ameriten.
- En cuanto a devoluciones:
 - Será motivo de devolución cualquier prenda no aceptada por el cliente final, sea cual éste fuere, siempre y cuando entregue la nota de compra.
 - También daremos oportunidad a los distribuidores de devolver ropa que no tenga movilidad, claro que abonando en su cuenta el valor de esa devolución para pedidos posteriores.
 - Plazo de Pago por parte del distribuidor: 30 días sin intereses, después de ese período un 3 % mensual por pago extemporáneo.

Gastos de Publicidad.

Acorde con La estrategia Genérica de Competitividad enfocada hacia un nicho de mercado definida para Carrusel el Capitulo IV.3, establecimos que los gastos de publicidad asignados para este concepto no deben rebasar el 15% de la utilidad neta obtenida el año anterior, ello con el fin de abatir costos de nuestros productos. Este porcentaje fue determinado con base en el Estado de Resultados proyectado al año 2000, en él cual se muestran una finanzas sanas de acuerdo a los análisis financieros calculados.

Analizando los diferentes canales de comunicación que podríamos utilizar para promocionar nuestros productos, en cuanto a efectividad/costo, eliminamos la alternativa de la radio que aunque muy efectiva resulta onerosa para nuestro negocio. A manera de información adicional, el costo de la tarifa de spoteo más económica, es de un spot con duración de 10" segundos es de \$ 500.00 más IVA²⁹. Suponiendo que se contrataran 10 spots diarios el costo mensual sería de \$ 172,500.00, erogación muy alta para el presupuesto anual asignado para el año 2000 que es de \$ 76,000.00 para publicidad. Por razones obvias en cuanto a costo, la publicidad a través de la televisión fue descartada.

Los gastos de publicidad que tenemos programados son considerados: a través de catálogos que se distribuyan en los centros comerciales o tiendas departamentales, la inclusión de nuestro negocio en la Guía Amarilla, y el Sistema de Transporte Colectivo Metro.

- Gastos estimados para la elaboración de dichos catálogos son:
Elaboración de 600 catálogos anuales \$ 3.00c/u \$ \$1,800.00 anuales
- Gastos estimados en la publicación de nuestro negocio en la Sección Amarilla.³⁰ Se eligió este medio por ser relativamente económico , comparado con otros medios de publicidad, además por su efectividad por la amplia cobertura que tiene al contar con un tiraje anual de 5 millones de directorios repartidos en el D.F. y área metropolitana. Existen diferentes tipos de pago, nosotros elegimos a 12 meses con un interés anual de 13.50%. Hay dos tipos de publicaciones: desplegados y listados informativos. Nosotros elegimos los listados informativos para el primer año, por ser más económicos.

Costos.

1 L Informativo.

Pago Anual de Contado \$5,387.00

12 pagos al 13.50%interés anual \$ 509.52(pago mensual)

Existe una promoción que al pagar esta publicidad se publica la siguiente en tamaño que es la de código 2L que es de 5.0 x 3.8 cms, 9 renglones permitidos.

- Gastos Estimados en la publicidad en el Sistema Colectivo Metro.
Publicidad en el Servicio Colectivo del Metro³¹
Colocando carteles alternadamente en los 162 vagones de la Línea 9 (café) del Metro que va de Pantitlán a Terminal Central Poniente. Se selecciono ésta línea considerando que el tipo de pasajeros que normalmente circula es de ingresos económicos aceptables para nuestro negocio. Asimismo, porque al igual que la Línea 1, es la que más número de cruces tiene, se enlaza con 7 líneas (1,2,3,4,5,7, y la 8) de las 10 líneas en total con

²⁹ Cotización con vigor al 1º. De noviembre de 1998. Organización Radio Centro. México D.F.

³⁰ Cotización obtenida al 15 de mayo de 1998 de la Empresa Sección Amarilla.México, D.F.

³¹ Cotización obtenida al 30 de mayo de 1998 de la Empresa VISTA. México, D.F.

que cuenta este Sistema de Transporte, asimismo por su afluencia anual a 1996 de 127'703,148 pasajeros. La contratación y pago será trimestral.

No. de vagones contratados	81
Costo por espacio en Vagón	\$80.00
Costo Total	6,480.00
Impuesto 15 % IVA	972.00
Costo Total Mensual	7,452.00
Costo Trimestral	22,356.00
Costo Total Anual	\$ 67,068.00
Costo de impresión de 1000 cartulinas 24.5 x 23 cms.	1,000.00
Costo Total Anual incluyendo impresión	68,424.00

Gastos de Venta.

La estrategia inicial será no contratar vendedores, nuestros productos serán vendidos a través de las cadenas comerciales seleccionadas. Es decir los principales gastos de venta corresponden a los gastos por el porcentaje de los distribuidores que es del 25% sobre las ventas efectuadas. Los gastos de manejo de información como son: fax, télex, teléfono, telégrafo se clasificarán como gastos administrativos.

Gastos por Empaque y envío.

Con base a la Estratégica Genérica Competitiva con un enfoque de nicho establecida, y tratando de conservar los precios bajos, se determinó que el importe de dicho gastos no debe rebasar el 2% del total de gastos de venta y administrativos, dicho porcentaje fue determinado con base en el Estado de Resultados proyectado al año 2000, en el cual se muestran una finanzas sanas de acuerdo a los análisis financieros calculados.

Los gastos que se llevan a cabo por el empaque es el de preparar las pendas, colocándolas en un gancho y su bolsa, amarrándolas al final.

Material	Costo por ciento	Cantidad Requerida Año 2000	Costo Total
Ganchos	\$ 50.00	17,000	\$ 8,500.00
Bolsas de Plástico	30.00	17,000	3,400.00

Costo Vehículo Panel VW \$ 138,365³². 35% anticipo, 18 mensualidades sin intereses, \$ 5,200.00 seguro anual, derechos \$ 3,200.00. 1 mes para la entrega (importadas de Brasil).

³² Cotización obtenida en la Agencia Volkswagen Areropuerto el 13 de marzo de 1998.

IV. 2 Análisis Técnico.

1. Información preliminar.

a) Producto.

- **Diseño.** En términos globales, el producto que deseamos manufacturar y comercializar es ropa sport y de vestir para niñas de 1 a 9 años de edad. En total manejaremos 10 prendas diferentes.
- **Características Técnicas de Operación.** La planeación, diseño, selección, cálculo, cortado de materiales así como el cosido de los diseños se llevará a cabo en las instalaciones de nuestra fábrica, que para tal efecto fueron diseñadas. La confección de los mismos se hará especificando las condiciones de calidad y tiempo bajo las cuales se deben elaborar, siendo responsabilidad colectiva el óptimo acabado de las prendas.

Para cada temporada los diseños correspondientes se empezaran a elaborar con cuatro o cinco meses de anticipación para que estén listos 2 meses antes del inicio de la temporada de que se trate.

Dado que nuestro mercado meta inicial es el Distrito Federal y Estado de México, se fabricará lo necesario para cumplir con la demanda pronosticada.

Los inventarios de materia prima se estandarizarán con los componentes de mayor consumo (tela de determinado color o composición, accesorios de moda, etc.), para así evitar "tiempos muertos" en el proceso productivo.

- **Clases y tipo de modelos.** Consideramos dos clases de productos: formal y sport. Como se mencionó anteriormente se elaborarán 10 tipos de prendas diferentes, variando solo los insumos y accesorios utilizados, dependiendo de la temporada para la que se van a producir, a continuación se detalla la información:

Cuadro 1
Clases y tipos de modelos.

Tipo de prenda	Tallas	Número de Modelos Básicos
Vestidos	1 al 9	10
Conjuntos (blusa, saco-chaleco, falda-pantalón-bermuda).	1 al 9	10
Faldas	1 al 9	5
Pantalones	1 al 9	5
Chalecos	1 al 9	3
Bermudas	1 al 9	4
Blusas:	1 al 9	
Manga corta	1 al 9	3
Manga larga	1 al 9	3
Sacos	1 al 9	3
Overoles	1 al 9	2
TOTALES	10	48

Fuente: Elaboración propia. Marzo 1997

- Nivel de calidad. Dado que el precio unitario de nuestras prendas oscilará entre \$ 80 y \$ 250 pesos, la calidad de las telas y su acabado serán de óptima calidad. Utilizaremos insumos únicamente nacionales, teniendo como ventajas la disponibilidad inmediata y el respaldo de los proveedores mexicanos en cuanto a calidad. En cuanto a acabados se establecerán políticas de calidad óptima
- Requerimientos de servicio. Los servicios que se requerirán serán mínimos, dado que el producto está catalogado como de consumo final no duradero de compra. El servicio que se le dará al cliente es, a través del distribuidor, el de responder previa presentación de la factura correspondiente, dentro del plazo de 30 días a partir de la fecha de compra, ante cualquier devolución por inconformidad en cuanto a calidad de la prenda o sus materiales, restituyendo por una prenda igual si la hubiere, y de no ser así cualquier otra prenda del mismo valor, o bien si su precio es mayor, el cliente pagará la diferencia.

b) Mercado.

- Pronóstico de ventas. Considerando la Evolución del Consumo Probable (Estudio de Mercado-Cuadro 14)) para la Industria del Vestido estimado para 1997 en \$ 995.60 por persona así como las Proyecciones de la Población elaboradas por el INEGI (Estudio de Mercado-Cuadro 13)), se concluye el siguiente pronóstico de ventas para nuestro producto:

Cuadro 2

PRONOSTICO DE VENTAS DE "CARRUSEL" EN EL MERCADO DE ROPA EXTERIOR PARA NIÑA.

ETAPA DEL PROYECTO O/AÑO	Area Geográfica a cubrir	Población Proyectada niñas 0-9 años (miles de personas)	* 10% Segmento Mercado Nivel X (miles de personas)	**Consumo Nacional Promedio 1997 (miles de pesos)	Demanda Futura Estimada (miles pesos)	Pronóstico Anual de Ventas de "CARRUSEL"	
						Porcentaje %	Miles de Pesos
<u>Corto Plazo</u>	D.F. y Estado de México.						
2000		2,346.9	234.69	.9956	233,675.36	0.1%	2,336.57
2001		2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.2%	4,673.15
2002		2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.2%	4,673.15
2003		2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.2%	4,673.15
2004		2,346.9	234.69	.9956	233,657.36	0.2%	4,673.15
<u>Mediano Plazo</u>	República Mexicana						
2005		9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9 287.85
2006		9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9 287.85
2007		9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9 287.85
2008		9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9 287.85
2009	9,328.9	932.89	.9956	928,785.28	0.1%	9 287.85	
<u>Largo Plazo</u>	*** Nivel Internacional						
2010-2019		-----	-----	-----	-----	-----	-----

* Hogares donde se percibe por lo menos 8 veces más el salario mínimo vigente a Abril 1998 que es de \$ 7,344.64 (Salario Mínimo Diario \$ 30.20)

** Este dato corresponde al Consumo Probable del Año 1997 calculado en la tabla correspondiente.

*** Estos datos no fueron estimados porque la expansión a nivel internacional requiere de un estudio posterior.

Fuente: Elaboración propia con datos hipotéticos.

- Necesidades de distribución del producto.
 - En cuanto a transporte. Se requiere una camioneta panel y un chofer.
 - En cuanto a distribuidores. La instalación de un equipo de cómputo para mantener una comunicación eficiente con proveedores, distribuidores y clientes.
 - En cuanto empaque. Cada prenda terminada se coloca en un gancho dentro de una bolsa de plástico transparente con el logotipo impreso de nuestro negocio para que se conserve en óptimas condiciones y al mismo tiempo se pueda apreciar fácilmente las características generales del producto. Para empacar grandes cantidades, se colocarán en racks metálicos para facilitar su manejo y transporte, evitando con ello que las prendas se maltraten en los trayectos.
 - Localización de los clientes. El área distribución de nuestros productos será en el Distrito Federal y Estado de México (Anexo 48), específicamente el Distrito Federal (Anexo 49) y Estado de México (Anexo 50). La población total de niñas a 1997 en el Distrito Federal y Estado de México es de 2,293,210, que representa el 24% del total nacional que es de 9,544,548 niñas de 0-9 años de edad. Ello nos permite afirmar que existe un mercado prometedor de acuerdo a nuestra ubicación.

c) Materias Primas.

- Especificaciones y características técnicas.
 - Telas. Serán únicamente de origen nacional, siendo seleccionadas principalmente por su durabilidad, suave al tacto, facilidad en el lavado y planchado. En su composición se incluye siempre el poliéster en una mezcla mínima de 30% para garantizar su tersura y manejabilidad.
 - Habilitaciones. Aquí se consideran cierres, hilos, resorte, bies, broches, botones y encajes.
 - Materiales industriales.
(Productos intermedios): que serán adquiridos:
 - Cierres: Por caja o bolsa (100 piezas o más).
 - Hilos: Por caja o cono.
 - Resorte: Por rollo (100 metros o más).
 - Bies: Por rollo (100 metros o más).
 - Broches: Por caja o bolsa (100 piezas o más).
 - Botones: Por caja o bolsa (100 piezas o más).
 - Encaje: Por rollo (100 metros o más).
 - Materiales Auxiliares: Bolsas, empaques, cajas y ganchos.
 - Servicios: Agua, electricidad, drenaje, pavimento, alumbrado público.

- Características de la materia prima.

Cuadro 3

Telas:	Propiedad Mecánica	Propiedad Química
<p>Propiedad Física</p> <p>-Tamaño: adquisición por rollo de 100 a 300 metros de largo; ancho de .5 hasta 2.00 metros de ancho.</p> <p>- Color: variable, va desde colores pastel, vivos, oscuros, estampados y combinados.</p> <p>-Textura: suave al tacto.</p> <p>-Peso: va en proporción a las dimensiones del rollo y al grosor de la tela.</p> <p>Porosidad: Absorbente.</p>	<p>-Maleabilidad: de fácil manejo, es decir que se puede doblar, enrollar, etc.</p> <p>-Maquinabilidad: existe el equipo adecuado para su transformación.</p> <p>-Elasticidad: solo la tela de camiseta y likra se elasticidad sin sufrir daño alguno.</p> <p>-Resistencia: mínima al corte por se telas, en general delgadas.</p>	<p>-Composición: es variable dependiente del tipo de tela.</p>
<p>Hilo:</p> <p>-Tamaño: adquisición por cono desde 5000 metros o más.</p> <p>-grosor: variable, depende del tipo y grosor de la tela que se vaya a coser.</p> <p>-Textura: Suave para que no haga fricción cuando roze con la piel de los niños.</p> <p>-Porosidad: absorbente.</p> <p>-Resistencia: poca resistencia al corte y suficiente resistencia a la tracción. Debe tener suficiente fortaleza para impedir que las costuras se abran con el lavado.</p>	<p>-Maleabilidad: de fácil manejo.</p> <p>-Maquinabilidad: existe un equipo adecuado para su manejo y transformación.</p> <p>-Elasticidad: poca</p>	<p>-Composición: variable, ya sea de naylón y de algodón, por porcentajes, es decir combinado para lograr la resistencia adecuada.</p>
<p>Resorte:</p> <p>-Tamaño: adquisición por rollo de 100 metros de largo, con un ancho desde 5mm hasta 5 cms.</p> <p>-Color: blanco y negro.</p> <p>-Textura: suave</p> <p>-Peso: ligero.</p> <p>-Porosidad: absorbente</p>	<p>-Maleabilidad: de fácil manejo.</p> <p>-Maquinabilidad: existe maquinaria adecuada para su transformación.</p> <p>-Elasticidad: máxima.</p> <p>-Resistencia: mínima al corte.</p>	<p>-Composición: variable, es decir los porcentajes utilizados difieren de acuerdo al uso que se les va a dar.</p>

- Cantidad necesaria de materia prima. La adquisición de la materia prima dependerá de la demanda estimada, pero debemos considerar que se debe tener un mínimo en el almacén. A continuación presentamos El Plan de Producción Año 2000, el Cálculo Unitario de Materia Prima, así como el Estimado Anual de Materias Primas según Plan de Producción Año 2000. Para el cálculo unitario de materia prima consideramos la talla 7 que es la medida promedio de las tallas que fabricaremos, en el caso de la tela se considera 1.20 metro de ancho.

Cuadro 4

CALCULO UNITARIO DE MATERIA PRIMA

Material/ Prenda	Tela 1.20 mts ancho	Hilo (mts.)	Cierre (pzas.)	Resort e (mts.)	Encaje (mts.)	Bies (mts.)	Boton es (pza.)
Vestido	2.00	30	---	- - -	1	1	5
Conjunto	3.00	40	1	0.30	1	1	6
Falda	1.00	15	1	0.30	1	---	1
Chaleco	1.00	15	25	---	---	---	4
Jumper	1.00	25	25	---	---	---	5
Blusa							
Manga L	1.50	20	---	---	1	---	6
Blusa							
Manga C	1.00	15	---	---	1	---	6
Bermuda	1.00	20	1	0.30	---	---	1
Pantalón	1.00	25	1	0.30	---	---	1
Overol	1.50	30	---	0.30	---	---	3

Cuadro 5 PLAN DE PRODUCCION AÑO 2000

Prenda	Unid/Vta.	Vestido	Conjunto	Falda	Pantalón	Chaleco	Bermuda	Blusa C	Blusa L.	Overol	Jumper	Total
Precio		\$ 250	\$ 250	\$ 85	\$ 125	\$ 105	\$ 90	\$ 80	\$ 90	\$ 125	\$ 120	—
Enero	No.Unid Prod.	100						2			2	104
	Vtas.Tot (miles \$)	25.00						0.16			0.24	25.40
Febre ro	No.Unid Prod.	100						2			2	104
	Vtas.Tot (miles \$)	25.00						0.16			0.24	25.40
Mar zo	No.Unid Prod.	100	40	100			100	104				444
	Vtas.Tot (miles \$)	25.00	100.00	8.50			9.00	8.32				60.82
Abril	No.Unid Prod.	100		100			100	104				404
	Vtas.Tot (miles \$)	25.00		8.50			9.00	8.32				50.82
Mayo	No.Unid Prod.	100	50	100			108	100		100		558
	Vtas.Tot (miles \$)	25.00	12.50	8.50			9.72	8.00		12.50		76.22
Junio	No.Unid Prod.	100	50	100			108	100		100		558
	Vtas.Tot (miles \$)	25.00	12.50	8.50			9.72	8.00		12.50		76.22
Julio	No.Unid Prod.	100	50	100	99		202	200		200	78	1,029
	Vtas.Tot (miles \$)	25.00	12.50	8.50	12.375		18.18	16.00		25.00	9.36	126.92
Agost o	No.Unid Prod.	200	100	200	200	119	202	302	198	100	200	2,019
	Vtas.Tot (miles \$)	50.00	25.00	17.00	25.00	12.495	18.18	24.16	17.82	12.50	24.00	243.98
Sept.	No.Unid Prod.	400	150	400	300	200	400		304	308	398	2,460
	Vtas.Tot (miles \$)	100.00	37.50	34.00	37.50	21.00	36.00		27.36	38.50	47.76	343.62
Octub re	No.Unid Prod.	400	150	400	300	200			3047	308	398	2,460
	Vtas.Tot (miles \$)	100.00	37.50	34.00	37.50	21.00			27.36	38.50	47.76	343.62
Nov.	No.Unid Prod.	600	150	400	400	400			384	400	398	3,132
	Vtas.Tot (miles \$)	150.00	37.50	34.00	50.00	42.00			34.56	50.00	47.76	445.82
Dic.	No.Unid Prod.	628	234	500	400	400			500	500	502	3,664
	Vtas.Tot (miles \$)	157.00	58.50	42.50	50.00	42.00			45.00	62.50	624.00	517.74
Total	Unid prod.pza	2,928	974	2400	1,699	1,319	1,018	914	1,690	2,016	1,978	16,936
	Vtas.miles	732.00	243.50	204.00	212.375	138.495	91.62	73.12	152.10	252.00	237.36	2,336.57

Cuadro 6
ESTIMADO ANUAL DE MATERIAS PRIMAS SEGÚN DEMANDA AÑO 2000

Prenda	Total a producir (Pzas.)	Tela		Hilo		Cierre		Resorte		Encaje		Bies		Botones	
		Req Uni (mts.)	Req.Total (mts.)	ReqUnit (mts)	Req total	ReqUn it pzas.	Req total	Req Unit mts.	Req total (Mts)	Req Unit	Req total	Req Unit	Req total	Req Unit	Req total
Vestido	2,928	2.00	5,856	30	87,840	---	---	---	---	1	2,928.00	1	2,928.00	5	14,640
Conjunto	974	3.00	2,922	40	38,960	1	974.00	.30	292.20	1	974.00	1	974.00	6	5,844
Falda	2,400	1.00	2,400	15	36,000	1	2,400	.30	720.00	1	2,400.00	---	---	1	2,400
Pantalón	1,699	1.00	1,699	25	42,475	1	1,699.00	.30	509.70	---	---	---	---	1	1,699
Chaleco	1,319	1.00	1,319	15	19,785	.25	329.75	---	---	---	---	---	---	4	5,276
Bermuda	1,018	1.00	1,018	20	20,360	1	1,018.00	.30	305.40	---	---	---	---	1	1,018
Blusa Corta	914	1.00	914	20	18,280	---	---	---	---	1	914.00	---	---	6	5,484
Blusa Larga	1,690	1.50	2,535	15	25,350	---	---	---	---	1	1,690.00	---	---	6	10,140
Overol	2,016	1.50	3,024	30	60,480	---	---	.30	604.80	---	---	---	---	3	6,048
Jumper	1,978	1.00	1,978	25	49,450	.25	494.50	---	494.50	---	---	---	---	5	9,890
Totales:	16,936		23,665		398,980		6,915.25		2,926.60		2,926.6		3,902.00		62,439

Fuente: Elaboración propia.

Rendimientos máximos de mano de obra y maquinaria.

Rendimiento de Mano de Obra.

Costurera.

No. de costureras contratadas:	5 empleadas
Rendimiento diario por costurera	15 piezas
(considerando trabajo en serie):	
Rendimiento diario total:	75 piezas
Días laborales por semana	6 días
Rendimiento semanal total:	450 piezas
No. de semanas por mes:	4 semanas
Rendimiento mensual total:	1,800 piezas
No. de meses por año (estimando vacaciones incapacidades, permisos):	11.5 meses
Rendimiento anual total:	20,700 piezas

Cortadora.

No. de cortadora contratada:	2 empleadas
Rendimiento diario por cortadora:	45 piezas
Rendimiento diario total:	90 piezas
Días laborables por semana:	6 días
Rendimiento semanal total:	540 piezas
Número de semanas por año:	4 semanas
Rendimiento mensual total:	2,160 piezas
No. de meses por año (estimando vacaciones incapacidades, permisos):	11.5 meses
Rendimiento anual total:	24,840 piezas

Nota: Existen diferencias entre los rendimientos esperados y la producción programada, ese tiempo sobrante se ocupará al personal en laborales que requieran apoyo dentro de la producción, a fin de optimizar su rendimiento.

Rendimiento de la maquinaria.

Cabe mencionar que los rendimientos de la máquina de costura recta, over lock, y cortadoras está por encima de los rendimientos programados, ello garantiza el cumplimiento de los estándares de producción

- Disponibilidad de materia prima. Existen varios proveedores en el Distrito Federal que nos ofrecen la materia prima que necesitamos con la misma calidad, con precios semejantes y con condiciones de entrega similares.

<u>Proveedor</u>	<u>Teléfono</u>
Telas Kaltex	542-18-89
Encajes Mexicanos	358-38-00
Elásticos Tepeyac	551-79-29
Hilos Seralón	551-84-60

- Localización de la Materia Prima. Como ya se mencionó en el punto anterior, nuestros principales proveedores se encuentran localizados en el Distrito Federal, en la zona centro y oriente. Los mismos proveedores llevarán la materia prima a las puertas de nuestra fábrica, por lo que no existe ninguna limitación por la distancia entre el proveedor y nosotros.
 - Condiciones de Abastecimiento. En nuestro giro existen diversos proveedores que nos ofrecen las materias primas que requerimos, además se encuentran en la misma zona geográfica que nuestra fábrica, es decir en el Distrito Federal. Asimismo existe la posibilidad de concretar créditos con los proveedores, con base a la frecuencia y volúmenes con la que adquirimos sus productos y el tiempo que llevemos siendo sus clientes, de acuerdo a una investigación informal que realizamos detectamos que el crédito que normalmente los proveedores de talas no otorgan crédito alguno.
- d) Disponibilidad de Capital. La inversión inicial requerida para la implantación de nuestro negocio provendrá de dos fuentes: a través de la aportación de 4 socios y por medio de financiamiento bancario que aportará aproximadamente un 35% de la inversión total. En la etapa financiera se determinará el monto de inversión inicial requerida.
- e) Disponibilidad de Mano de Obra Directa. Considerando que solo se va a diseñar y cortar y confeccionar los modelos, para iniciar nuestras actividades requerimos del siguiente personal:

Cuadro 7
Disponibilidad de Mano de Obra Directa

Tipo	Cantidad	Entrenamiento	Preparación	Edad promedio	Sexo
Diseñador	1	1 año de experiencia preferentemente	Técnico Diseño de Modas	25 años	Femenino
Costurera	3	1 año de experiencia	Secundaria	25 años	Femenino
Cortador	2	No requerido	Secundaria	25	Masculino
Auxiliar	1	No requerido	Secundaria	20	Masculino

Fuente: Elaboración propia. Agosto de 1997

- Aspectos Legales de la contratación de mano de obra. Al efectuar la contratación del personal, se incluirán como prestaciones a los trabajadores como el IMSS, Infonavit, SAR, ISR, aguinaldo y vacaciones de acuerdo a la ley. Cabe mencionar que se contratará el personal mínimo indispensable para producir lo planeado. En caso de que exista sobredemanda se hará a través de contratación de maquila, ello aprovechando la capacidad ociosa existente en la industria de la confección lo que nos da una posición ventajosa en cuanto a costo de mano de obra de la confección. Lo que implica una mayor flexibilidad en el nivel de producción, al no requerir para cubrir esa demanda temporal, de la compra de maquinaria y contratación de mano de obra, lo cual originaría costos excesivos.
2. Justificación de tecnología. Será adquirida a través de la compra de maquinaria necesaria para la confección de ropa de niñas, dicha tecnología es considerada tecnología madura pues está completamente desarrollada. La tecnología a utilizar se seleccionó considerando el tipo de materiales que se van a manejar y la parte del proceso que se va a realizar en la fábrica, que será sólo diseño, trazo y corte de las prendas. Para tal motivo se hizo una investigación entre proveedores que se anuncian a la sección amarilla comparando, calidad, precios, vida útil, funcionalidad, servicios de mantenimiento, refacciones disponibles, entre otros. Esta comparación sirvió para elegir al proveedor que más nos conviene. Determinamos que la mejor opción es "Máquinas Japonesas".
 3. Estimación de requerimientos de inventario.
 - a) Materia prima. El cálculo de la materia prima lo basamos en las siguientes condiciones:
 - La producción se basa en 2 temporadas (primavera-verano y otoño-invierno).
 - El tiempo de entrega aproximado de los proveedores es de 3 a 4 semanas.
 - El sistema de inventarios programa la llegada del material dos veces por cada temporada (4 veces al año).
 - El consumo promedio de materia prima principal (tela) es de 1.20 mts.por pieza. A razón de \$ 15.00 metro.
 - El costo promedio total de tela para la producción anual de 16,936 piezas es de \$ 304,848, es decir representa el 87% del costo total de la materia prima.
 - El consumo promedio de materia prima por prenda es de \$20.77.
 - El costo total promedio de la material prima para cubrir el Plan de Producción 2000 (16,936 pzas.) es de \$ 351,862.31.
 - Para el cálculo del costo de inventario se considera el costo por inventarios es depreciable y se considera una tasa de interés del 30% anual.

- Inventarios. En ésta decisión seremos conservadores, basados en la cercanía que tenemos con los proveedores así como el hecho de que las materias primas serán en su totalidad de origen nacional. Consideraremos como inventarios de materia prima un mes de demanda, tomaremos el primer mes del año 2000 en el cual la producción será poca, a fin de no mantener grandes cantidades de materia prima en el almacén, lo que implicaría flujo de efectivo sin producir.
- b) Producto en proceso. El inventario de productos en proceso es únicamente el efectuado como resultado de Producción 2000. Ello dificulta la cuantificación exacta del inventario en cualquier punto.
- c) Producto terminado. Debido a las políticas de venta de nuestro producto, no es recomendable crear un inventario de productos terminados pero procuraremos que nuestros productos permanezcan en la fábrica el mínimo tiempo requerido para tramitar el envío a los distribuidores.
- d) Refacciones. El inventario de refacciones no es recomendable de acuerdo a la maquinaria utilizada para el proceso que se va a llevar a cabo en la fábrica, pues no sería rentable.

Por el contrario el inventario de accesorios es indispensable para evitar así la pérdida de tiempo, a pesar de considerar la facilidad para obtener agujas, carretes, bobinas, etc. El cálculo que estimamos para cubrir las necesidades promedio del inventario, se calcula en función al nivel de producción de la planta hasta llegar a \$ 812.00 mensuales que es cuando la planta funciona a toda su capacidad.

4. Programa de Producción Agregado. Analizando el comportamiento de la demanda de ropa exterior para niños, nos dimos cuenta que en los meses de diciembre y julio son los meses "pico" de las ventas para nuestro negocio. En este período nuestra capacidad será suficiente considerando que el resto del año que hay menor demanda, apoyaremos el programa de producción establecido para así cumplir con los requerimientos del mercado.

Cuadro 8

PROGRAMA DE PRODUCCION AGREGADO			
Periodo /Año	Ventas Proyectadas (no. piezas)	Producción (no. de piezas)	Inventario
<u>Año 2000</u>			
Enero	104	104	0
Febrero	104	104	0
Marzo	444	444	0
Abril	404	404	0
Mayo	558	558	0
Junio	558	558	0
Julio	1,029	1,029	0
Agosto	2,019	2,019	0
Septiembre	2,460	2,460	0
Octubre	2,460	2,460	0
Noviembre	3,132	3,132	0
Diciembre	3,664	3,664	0
Total	16,936	16,936	0
<u>2001</u>			
1er. semestre	16,936	16,936	0
2º. Semestre	16,936	16,936	0
Total	33,872	33,872	0
2002	33,872	33,872	0
2003	33,872	33,872	0
2004	33,872	33,872	0

Nota: Se ha decidido mantener los inventarios de producto terminado en cero, porque no queremos arriesgarnos a que exista un cambio de moda repentino y nuestra ropa se quede en inventario, lo que ocasionaría una pérdida para el negocio.

5. Detalle del proceso productivo. El sistema de producción a utilizar de este proyecto será el de producción intermitente, ya que se realizarán varias etapas del proceso productivo en la misma fábrica y se trabajará por pequeños lotes

a) Detalle del proceso productivo:

- Selección de modelos, telas y material de producción. De acuerdo con el Programa de Producción establecido, se escogen los modelos a utilizar, así como el diseño, color y tipo de la tela, así como a las habilitaciones necesarias que contengan las prendas.
- Almacenaje de la materia prima. Se destinará un área específica en donde no haya humedad, rayos solares, ni polvo, elementos que afectarían la calidad de nuestros productos. Su ubicación y dimensiones se detallarán en el punto 11 de este apartado.
- Trazos de modelos seleccionados. Se efectuarán los moldes en papel, de acuerdo al modelo a confeccionar.
- Revisión de los trazos y aprobación de los mismos. El diseñador verifica que los moldes sean exactos para posteriormente autorizarlos.
- Patronaje y graduación de los modelos seleccionados. Efectuar el patrón base y posteriormente las graduaciones a partir de éste

- Elaboración del Marcador. Se realizará con los moldes de los modelos correspondientes, anteriores al corte.
- Cálculo del tendido. Una vez realizado el marcador podrán determinar o calcular el consumo total de tela por corte y de los materiales necesarios según el modelo como son: hilo, encaje, elástico, botones, etc.
- Realización del tendido. Tender la tela con base a la orden de corte.
- Corte. Se procede a cortar después del tendido.
- Separación del corte por modelos, tallas y colores. Se separan y se amarran los bultos con base al modelo, talla y color, asignándole el folio respectivo.
- Empaque. Se ordenan las piezas por modelo, talla y colores y se sujetan con un cordel en bultos manejables protegiéndolos con bolsas de plástico, cuidando siempre su conservación manteniéndolo, en lo posible, extendidas las prendas para que no sufran deterioro alguno. Dentro del paquete se anexa el (los) diseño(s) que se van a confeccionar especificando por escrito las indicaciones deseadas en su manufactura.
- Marcado. Se identifican los modelos a elaborar por medio de una etiqueta que se adhiere al bulto, indicando el número de modelo, tallas y el total de piezas que se agrupan en dicho bulto.
- Cosido. Se realiza el cosido de las piezas. Se entrega a la costurera con las especificaciones por escrito, del tipo de acabado que se requiere para la confección de las prendas y el tiempo límite de entrega.
- Revisado de las prendas confeccionadas. Se recibe y revisa las prendas confeccionadas y, en su caso, se aprueba o devuelve las prendas que no cumplieron con las características de calidad establecidas para que sean corregidas .
- Empaque y Almacenaje de Prendas Terminadas.

Cuadro 9
Diagrama de Flujo del Proceso Productivo

ACTIVIDAD	○	➡	□	□	▽
1. Selección y adquisición de modelos, telas y material de producción	❖				
2. Almacenaje de la materia prima.					❖
3. Trazos de modelos seleccionados	❖				
4. Revisión de los trazos y aprobación de los mismos.	❖			❖	
5. Patronaje y graduación de los modelos seleccionados.	❖				
6. Elaboración del Marcador.	❖				
7. Cálculo del tendido	❖				
8. Realización del tendido.	❖				
9. Corte	❖				
10. Separación del corte por modelos, tallas y colores	❖				
11. Empaque de los modelos cortados.	❖				
12. Marcado.	❖				
13. Recepción y revisión de las prendas confeccionadas.					❖
14. Empaque y almacenaje de prendas terminadas.					

Simbología:

○ Operación

➡ Transporte

□ Espera

□ Inspección

▽ Almacén

6. Requerimientos de equipo, insumos y servicios. Todos estos artículos serán de origen nacional y las operaciones sólo se pueden realizar de contado.

Cuadro 10 Equipo

Cantidad	Descripción	Función	Capacidad	Precio Unit	Total
1	Máquina Cortadora Marca KM	Cortar tendidos de tela	4,375	10,000.00	10,000.00
3	Máquina de Costura Recta Marca Brother	Coser prendas.	111	5,650.00	16,950.00
2	Máquina Over Marca Yamato	Realizar en las prendas acabados internos.	169	12,000.00	24,000.00
2	Mesa de trabajo de 1.60x 3mts.	Control de Calidad y empaque de productos terminados	ilimitada	1,000.00	2,000.00
1	Bastilladora Brother	Realizar el dobladillo de prendas	350	8,200.00	8,200.00
1	Pega-botones	Pegar botones de manera automática	843	8,800.00	8,800.00
1	Plancha industrial Ushima	Planchar las prendas para su empaque.	350	2,310.00	2,310.00
1	Pistola pega-etiquetas	Fijar las etiquetas a las prendas	1000	240.00	240.00
1	Mesa de corte de 1.60X5 Mts.	Tendido de tela	ilimitada	5,000.00	5,000.00
15	Racks metálicos de 2mts. largo x 1.50 de alto.	Colocar las piezas terminadas	750 pzas	300.00	4,500.00
TOTAL:					82,000.00

Cuadro 10 b Insumos:

Concepto	Uso	Presentación	Frecuencia	Cantidad	Costo	
					Unitario	Mensual
Maskin Tape	General	Rollo	Semanal	4	\$ 4.00	\$ 64.00
Marcadores	Corte	Caja	Trimestral	1	40.00	13.33
Agujas stoner	Corte	Caja	Trimestral	1	60.00	20.00
Alfileres	Corte	Caja	Mensual	1	20.00	20.00
Papel Trazo	Corte	Rollo	Anual	3	250.00	62.50
Cartón Moldes	Corte	Rollo	Anual	2	350.00	58.33
Bandas afilar	Corte	Pieza	Bimestral	3	1.50	2.25
Gredas	Corte	Caja	Mensual	1	18.00	18.00
Pinzas de sujetar	Corte	Pieza	Trimestral	2	30.50	10.16
Aguja manual	Ctrol.calidad	Caja	Mensual	2	20.00	20.00
Cepillos	Ctrol.calidad	Pieza	Mensual	2	20.00	40.00
Jabón neutro	Ctrol.calidad	Pieza	Mensual	3	4.00	12.00
Detergente	Ctrol.calidad	Pieza	Mensual	1	40.00	40.00
Dedales	General	Pieza	Mensual	10	1.00	10.00
Bolsas plástico	Empaque	Pieza	Mensual	500	0.50	250.00
Cajas	Empaque	Pieza	Mensual	40	0.50	20.00
Etiquetas	Producción	Rolo	Mensual	1	72.00	72.00
Tijeras	General	Pieza	Bimestral	4	25.00	50.00
Cintas métricas	General	Pieza	Semestral	5	5.00	4.16
Aoite máquina	General	Galón	Trimestral	1	40.00	13.33
Desarmadores	General	Pieza	Anual	3	9.50	2.37
Pinzas	General	Pieza	Mensual	4	1.50	6.00
Gis	General	Caja	Anual	1	40.00	3.33
TOTAL					\$	811.76

* Fuente: Investigación directa en microempresa de giro similar. Diciembre 1997

Cuadro 10 c

Servicios:

Concepto	Depto. Producción	Depto. Admvo.	Costo Mensual Total
Energía Eléctrica	\$ 420.00	\$ 60.00	\$ 480.00
Teléfono (una línea)	0.00	350.00	350.00
Agua Potable	95.00	20.00	115.00
TOTAL:			945.00

7. Lista de equipo de manejo de materiales. Aquí contaremos con el siguiente equipo:

- Para manejo interno de materiales. 2 "diablitos" que servirán para transportar los materiales de un área a otra y de manera rápida, cómoda y segura.

El costo unitario es de \$ 450.00 es decir un total de \$ 900.00

- Para transportación externa. Una camioneta Panel VW año 1998 color blanco, a la cual se imprimirá el logotipo de la marca de la ropa. (Cotización al 19 de marzo de 1998)

Costo Camioneta \$ 138,365

Seguro Anual 5,200

Derechos y Tenencia 3,200

Total \$ 146,765

Se requiere de un anticipo del 35%, tiempo de entrega de la unidad 45 días ya que se importa de Brasil.

8. Requerimientos de Mano de Obra.

a) Mano de obra directa.

Cuadro 11a

Cantidad	Puesto	Salario Diario D.F.	Factor Mensual	Salario Mensual	Total Mensual
2	Cortadores	\$ 30.40	30.4	924.16	\$ 1,848.32
5	Costureras	30.40	30.4	924.16	4,620.80
1	Doblador-Empacador	30.40	30.4	924.16	924.16
	Diseñador				
1		131.58	30.4	4000.00	4,000.00
TOTAL:					11,393.28

Nota: Factor = $\frac{365 \text{ días}}{12 \text{ meses}} = 30.4 \text{ días por mes}$

b) Mano de Obra Indirecta.

Cuadro 11 b

Cantidad	Puesto	Sueldo Mensual
1	Gerente (Propietario)	10,000.00
1	Secretaria	2,000.00
1	Diseñador	\$ 3,000.00
1	Supervisor	2,500.00
1	Chofer	1,200.00
TOTAL:		15,700.00

- c) Normas de Calidad para nuestro producto. Estas fueron investigadas directamente y de manera confidencial con una supervisora de la empresa Baby Crazy.

Hilos. Para un acabado perfecto en el pegado de accesorios, en el cerrado y unión de las piezas que conformar nuestros diseños, se recomienda utilizar calibre 30/2 en 40/60 algodón-poliéster, procurando que el carrete contenga el menor número de nudos y pelusa para evitar que se rompa cuando este llevándose a cabo la maquila.

Así mismo para el pegado de las etiquetas y los remates deberá ser hilo del mismo calibre o similar. Los colores del hilo deberán de ser del tono exacto o del color predominante de la tela utilizada.

Costuras. Todas las costuras serán totalmente rectas y uniformes, nunca se sobrepondrán. Se recomienda realizarlas de principio a fin de un solo golpe de máquina, ya sea al poner los accesorios realiza o bien al realizar los dobladillos y/o unión de alguna pieza.

Los remates se harán al principio y fin de las costuras, por encima de ellas. En la costura del cerrado, se utilizará la máquina over con cuidado, debido a que corte la tela al mismo tiempo que cose, por lo que deberá pasar el hilo totalmente recto y cerrado (poniendo cuidado en la tensión) por el bordel del margen dejado para el efecto. En las costuras de remate deberá cuidarse que, en caso de llevar algún bordado, no se sobrepongan los hilos.

Los dobladillos serán ocultos o internos (es decir irán por la parte interior de la pieza). Llevarán un margen de 2 cms. en las orillas, y en el frente 10 cms.; para el pegadas de las etiquetas será en la parte trasera de las prendas.

Fruncimiento. Se evitará el fruncimiento por tensiones flojas o apretadas para que las piezas no se fuercen. Por lo mismo debe cuidarse perfectamente las tensiones de los hilos superior e inferior de la máquina y se recomendará a la operadora, sostener lo más posible las telas en unión con las manos, permitiendo que los dientes de la máquina jalen la tela a un ritmo parejo.

Corte y sincronizado. Una vez que se cortaron todas las piezas por medida de un mismo lote de tela, deberán cuidarse los siguientes puntos:

- El tendido de los lienzos deberá ir perfectamente alineado evitando el más mínimo deslizamiento entre ellos, sobre todo en telas con diseño cuadrículado.
- El acomodo de las piezas para su trazo y corte posterior deberán hacerse evitando al máximo los desperdicios por su mala distribución, siendo muy cuidadosos cuando se trate de tela estampada en cuanto a la empatía de los diseños de la tela

9. Definición de la Plantilla de Personal y de la Estructura Administrativa indicando Perfiles y Funciones por puesto.

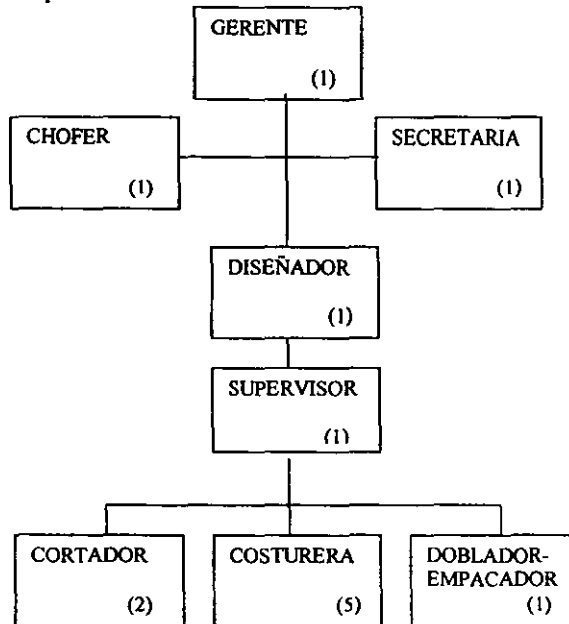
- a) Plantilla de personal. A continuación detallamos los puestos, número de empleados y costos que ello representa para el negocio.

Cuadro 12
Plantilla de Personal

Puesto	No. de Empleados	Sueldo Mensual (m.n.)	Costo Mensual (m.n.)	Costo Anual (m.n.)
Gerente (Propietario)	1	10,000.00	10,000.00	120,000.00
Supervisor	1	2,500.00	2,500.00	30,000.00
Secretaria	1	2,000.00	2,000.00	24,000.00
Diseñador	1	4,000.00	4,000.00	48,000.00
Cortador	2	950.00	1,900.00	22,800.00
Costureras	5	950.00	4,750.00	57,000.00
Doblador-Empacador	1	950.00	950.00	11,400.00
Chofer	1	1,200.00	1,200.00	14,400.00
Total Plantilla	13		27,300.00	327,600.00
+ 30% Prestaciones (IMSS, Infonavit, SAR)			8,190.00	98,280.00
COSTO AGUINALDO 1 mes			35,490.00	425,880.00
Costo Total Anual				\$ 461,370.00

- b) Estructura Administrativa. La organización que se aplicará será funcional, a continuación se presenta el organigrama que regirá a la organización: (lo indicado entre paréntesis representa el número de empleados que desempeñarán el puesto.

Cuadro 13



c) Perfiles y funciones por puesto. Anexo No. 51 a, b, c, d, e, f, g, y h. Sueldos y Salarios. (Políticas).

- Gerente. Aunque el gerente, se está considerando que será el propietario, será política de la empresa estimar su sueldo como un gasto constante, con el fin de dar un mayor realismo a los Gastos de Administrativos y Costos de Producción.
- Diseñador. Se le pagará cuando menos 4 veces el salario mínimo.
- Secretaria. Se le pagará dos veces el salario mínimo de manera constante.
- Costureras. Se les pagará el salario mínimo vigente en la zona metropolitana, más el tiempo extraordinario trabajado.
- Doblador-Empacador, Cortador y Chofer. Se les pagará el salario mínimo vigente en la zona metropolitana, más las horas extraordinarias.

10. Estimación de requerimientos de espacio.

a) Factores condicionantes del Tamaño de la Planta.

- Mercado actual y futuro. En el estudio de mercado se detectó una gran demanda de ropa de niñas de calidad. Dado los estratos de ingreso que se manejan que es de 8 salarios mínimos y más de ingresos mensuales, se cuenta con una población numerosa que está dispuesta a adquirir de 5 a 10 prendas por año. La oferta actual maneja marca, calidad y precios altos. El factor de gran demanda no representa condiciones para el tamaño de la planta, ya que existe un limitante básico que es el capital inicial disponible para desarrollar la empresa.
- Disponibilidad de materias primas. Las telas serán adquiridas en el mercado local que es el Distrito Federal. El abastecimiento de otros insumos, tales como etiquetas, hilos, botones, encajes, etc., dado a si poco requerimiento y gran oferta que existe en el Distrito Federal no ofrece dificultad. Este factor tampoco es determinante para establecer el tamaño óptimo del proyecto.
- Restricciones de la tecnología. De acuerdo a las normas de calidad y al número de unidades por fabricar, se determinará la tecnología a utilizar. Para el proyecto dada la calidad y capacidad instalada requerida, se optó por seleccionar la tecnología que existe en el mercado. Desde el punto de vista estrictamente tecnológico no hay restricción alguna por el tamaño de la planta, ya que existe en el mercado tecnología, maquinaria, equipo y servicio para la confección de ropa, para cualquier tamaño de la planta industrial.
- Disponibilidad de recursos financieros. Otros factores para determinar el tamaño de la planta son la capacidad de recursos financieros con que se cuenta a través de los socios y las líneas de crédito. El socio mayoritario está dispuesto a invertir un total de \$ 300,000.00 para la instalación y puesta en marcha de la planta según lo proyectado.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

b) Estimación de requerimientos de espacio.

Se construirá en un terreno de 222.75 (13.50x 16.50). El total de la planta ocupará un total de 135 m² de construcción, incluyendo el área de estacionamientos la cuál no va techada. Los restantes 87.75 m² es espacio destinado para futura expansión, que representan el 39% del espacio total de terreno.

Cuadro 14
Estimación de Requerimientos de Espacio

Concepto	M ²
<u>Producción.</u>	
Area de Corte	7.50
Area de Costura	22.00
Area de Empaque Y Planchado.	6.00
Area de Control de Calidad	4.5
Almacén Materias Primas	11.25
Almacén Productos Terminados	10.00
<u>Oficinas Administrativas</u>	
Gerencia-Ventas	7.50
Recepción	6.25
Diseño	5.00
<u>Servicios</u>	
Comedor	6.25
Sanitarios	6.75
<u>Areas de Distribución</u>	
Pasillos, espacios para vialidad	30.75
Total Area Construida	123.75
Estacionamiento no techado	11.25
<u>Total de área planta.</u>	135.00
Espacio destinado para futura expansión (39%).	87.75
Total terreno disponible	222.75

Fuente: Elaboración propia. Marzo 1998.

a) Producción.

- Area de Corte. Ocupará una superficie de 13m², considerando que contaremos con una mesa de corte que mide 5.00 m² de largo por 1.65 m² de ancho.
- Área de Costura. Se destina una superficie de 37.00 m²
- Area de Empaque. Tendrá una dimensión de 6 m² debido a que contará con una mesa que mide 3 m² para supervisión de las prendas, y otra de 1.50m² para planchado y empaque.
- Area de Almacén. El Almacén de Materias Primas ocupará una dimensión de 11.25m², el Almacén de Productos Terminados 10 m², haciendo un total de 21.25m² de áreas disponibles para almacenar adecuada. En ésta área se tendrá un especial cuidado al construirla,

utilizando materiales que no permitan el paso de la humedad y sol , elementos que dañarían la calidad de nuestro producto.

b) Oficinas Administrativas.

- Area de Oficina. Se planea ocupar una superficie de 24m² dentro de los cuales se hará la distribución de la Gerencia-Ventas y Recepción.

c) Servicios.

- Area de Estacionamiento. El estacionamiento contará con una superficie de 11.25 m², destinado para 1 vehículo del gerente, el vehículo de transporte y otro más para carga y descarga de materiales.
- Area de Comedor. Estará dispuesta una área de 6.25 m² para que los empleados tomen sus alimentos, si así lo desean. Colocaremos 2 mesas y ocho sillas metálicas.
- Area de Sanitarios. Se contará con dos sanitarios, una para empleados y otro para personal de confianza y clientes, que ocuparán una superficie de 6.75m² en total.
- Área de distribución. Comprende pasillos y espacios necesarios para la circulación del personal y sobre todo de los materiales de trabajo, representa un total de 30.75 m².

11. Distribución de la planta. En el Anexo 52 mostramos el Plano de Distribución de la empresa.

12. Necesidades especiales del edificio. La instalación eléctrica será de 220 volts, capacidad indicada para el tipo de equipo que se utilizará en nuestra empresa. La dimensión total de la planta será de 123.75 m² de construcción, más 11.25 m² área de estacionamientos, la cual no estará techada. La altura general de la planta será de 2.50 mts.

- Dimensión de las oficinas 13.75 m² : es de 6x4 mts. con una altura de 2.50 mts.
Resistencia del piso: Este está construido en su mayoría por piedra volcánica, por lo que soporta fuertes presiones.
- Especificaciones de materiales para el piso:
 - a) Para el piso de la planta y el almacén se requiere de un piso con acabado en concreto, el cual ya está contemplado anteriormente.
 - b) Para el área administrativa y de diseño: dada las características de presentación que se requieren, es necesario que tenga un acabado con loseta que ofrece una larga duración un buen aspecto.
- Niveles de iluminación: tanto la planta como la oficina contarán con iluminación natural la mayor parte del día laboral, dado que la orientación

del terreno lo permite; además reforzaremos este aspecto instalando barras de iluminación blanca, que es la indicada para este tipo de labor.

- Necesidades de puertas y otros accesos:
 - A la fábrica: se requiere de una puerta y un amplio acceso que den hacia el frente del terreno. La primera permite un acceso inmediato a las instalaciones de producción y oficina, y el segundo permite la entrada al estacionamiento.
 - Al almacén: el almacén contará con dos puertas, una que da al estacionamiento para la entrada de nuevas adquisiciones de materia prima ó refacciones, y la otra puerta que permita la salida de la materia prima al área de producción.
 - A la oficina: el acceso a la oficina será a través de dos puertas, una corrediza que va directamente al área de producción y la otra abatible que comunica al área de recepción.
 - A los sanitarios: cada baño tendrá su puerta respectiva. Características de las instalaciones exteriores: Como instalación exterior sólo contamos con el estacionamiento, lo que ocupa una superficie de 11.25m².

13. Decisión de construcción, renta ó compra de edificio.

Para tomar ésta decisión antes de ello, determinamos previamente las necesidades propias del mismo que deben ser de instalaciones en cuanto a espacio, iluminación e instalaciones eléctricas suficientes apropiadas al giro de nuestro negocio; asimismo, con relación a la localización general de la planta que debe ser en el Distrito Federal o Estado de México indistintamente, por la cercanía de nuestros clientes considerados en la primera etapa del proyecto. y por el fácil acceso que tendremos a los insumos propios de este giro.

Previamente hicimos las siguientes consideraciones:

- Rentar disminuye la inversión de capital inicial requerido en terreno y edificio, pudiendo ser deseable para empresas nuevas a las cuales normalmente se les dificulta la obtención de ingresos al inicio de la operación.
- Asimismo, el pago de renta representa un desembolso que se tiene que hacer mes a mes y al principio lo mejor es conservar los gastos tan bajos como sea posible.
- Contamos con la aportación por parte de uno de los socios de un terreno ubicado en el Distrito Federal, que según estudios realizados reúne las condiciones de espacio y ubicación requeridas para el proyecto.

Para tomar la decisión definitiva de construir o rentar realizamos un análisis económico de los riesgos involucrados en cada alternativa.

Cuadro 15
ANÁLISIS PARA DETERMINAR LA RENTA O COMPRA DEL EDIFICIO

Alternativa 1. Renta de Local.	Alternativa 2. Construir edificio.																																
<p>Consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación: Edificio localizado en Azafrán 458 Col. Granjas México, Iztacalco. 08400. D.F. • Extensión de Construcción 150 m² (10x15). • Buenas vías de comunicación y acceso • Cuenta con una línea telefónica y un solo aparato telefónico. Costo estimado por incluir 2 extensiones: \$ 300.00. • Buena ventilación e iluminación • No tiene estacionamiento propio. • Renta mensual \$ 20,000.00 con un depósito inicial de 2 rentas mensuales. • Contrato por espacio de 1 año, a su término se hará revisión para determinar el aumento correspondiente. • El edificio requiere de ciertas adecuaciones con relación a las instalaciones eléctricas. Costo con cargo nuestro por \$ 5,000.00. • Capacidad de expansión: mínima 15 m² <p><u>Inversión Anual Requerida:</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Depósito 2 meses:</td> <td style="text-align: right;">\$ 40,000.00</td> </tr> <tr> <td>Importe Rentas Anuales</td> <td style="text-align: right;">240,000.00</td> </tr> <tr> <td>Reparaciones Iniciales:</td> <td style="text-align: right;">10,000.00</td> </tr> <tr> <td>Incluir 2 extensiones telef.</td> <td style="text-align: right; border-bottom: 1px solid black;">300.00</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">\$ 290,300.00</td> </tr> </table>	Depósito 2 meses:	\$ 40,000.00	Importe Rentas Anuales	240,000.00	Reparaciones Iniciales:	10,000.00	Incluir 2 extensiones telef.	300.00		\$ 290,300.00	<p>Consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ubicación: Terreno ubicado en Anonas s/n Col. Ampliación San Marcos, Xochimilco 16038. D.F. • Extensión: 222.75m² (13.50x16.50). • Buenas vías de comunicación y acceso. • Costo estimado de terreno: \$ 222,750.00 (\$1.000m²). • En su caso, pasará a formar parte de los activos de la empresa. • Capacidad de Expansión: aceptable 87.75m². • Proyecto de construcción: 123.75m²+ 11.25 m². área de estacionamiento. • Costo estimado de construcción con acabados austeros. \$ 2,500.00m² x 123.75m²(áreas techadas, no incluye estacionamiento)= \$ 309,375.00 • Tiempo estimado de construcción: 3 meses. <p><u>Inversión Anual Requerida:</u></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 60%;">Importe de terreno</td> <td style="text-align: right;">\$ (222,750.00)</td> </tr> <tr> <td>(Aportación de Socio)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Costo de Construcción edificio(incluye honorarios y trámites construcción).</td> <td style="text-align: right;">\$ 309,375.00</td> </tr> <tr> <td>Préstamo bancario a 10 años para financiar construcción</td> <td style="text-align: right;">233,000.00</td> </tr> <tr> <td>75% del costo total al 21.07%³³</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Descuento trámites admvos 1%</td> <td style="text-align: right;">2,330.00</td> </tr> <tr> <td>Descuento crédito financiero 5%</td> <td style="text-align: right;">11,650.00</td> </tr> <tr> <td>Préstamo neto autorizado:</td> <td style="text-align: right;">223,680.00</td> </tr> <tr> <td>+ Aportación complementaria socios.</td> <td style="text-align: right;">85,695.00</td> </tr> <tr> <td>Importe 12 Pagos mensuales de</td> <td style="text-align: right;">72,393.00</td> </tr> <tr> <td>(\$6,032.00. Aprox.)</td> <td></td> </tr> </table>	Importe de terreno	\$ (222,750.00)	(Aportación de Socio)		Costo de Construcción edificio(incluye honorarios y trámites construcción).	\$ 309,375.00	Préstamo bancario a 10 años para financiar construcción	233,000.00	75% del costo total al 21.07% ³³		Descuento trámites admvos 1%	2,330.00	Descuento crédito financiero 5%	11,650.00	Préstamo neto autorizado:	223,680.00	+ Aportación complementaria socios.	85,695.00	Importe 12 Pagos mensuales de	72,393.00	(\$6,032.00. Aprox.)	
Depósito 2 meses:	\$ 40,000.00																																
Importe Rentas Anuales	240,000.00																																
Reparaciones Iniciales:	10,000.00																																
Incluir 2 extensiones telef.	300.00																																
	\$ 290,300.00																																
Importe de terreno	\$ (222,750.00)																																
(Aportación de Socio)																																	
Costo de Construcción edificio(incluye honorarios y trámites construcción).	\$ 309,375.00																																
Préstamo bancario a 10 años para financiar construcción	233,000.00																																
75% del costo total al 21.07% ³³																																	
Descuento trámites admvos 1%	2,330.00																																
Descuento crédito financiero 5%	11,650.00																																
Préstamo neto autorizado:	223,680.00																																
+ Aportación complementaria socios.	85,695.00																																
Importe 12 Pagos mensuales de	72,393.00																																
(\$6,032.00. Aprox.)																																	

Fuente: Elaboración propia. Junio 1998.

CONCLUSION: Analizando éstas dos opciones determinamos que la alternativa 2 es la más viable ello debido a que ésta representa una inversión y la otra un gasto; que aunque el pago anual es mayor en la alternativa 2, a la larga el desembolso es redituable debido a que al término de los 10 años contaremos con la propiedad, la cual representa un activo fijo para la empresa.

³³ TUE (Tasa Interna Inter-bancaria) cotizada al 9 de junio de 1998, la cual puede variar según a cotización emitida por el Banco de México.

14. Localización general y específica de la empresa. Macro y microlocalización

- Macrolocalización. Carrusel estará ubicada en la República Mexicana, Distrito Federal (Anexo 48)
- Microlocalización. Nuestra empresa estará ubicada en la calle de Anonas s/n entre las calles de Juncos y Tepozanes de la Colonia Ampliación San Marcos Norte, Delegación Xochimilco C.P. 16038 del Distrito Federal. Es una zona que como podemos apreciar en el Plano cuenta con vías rápidas de accesos a todos puntos del D.F. y Estado de México: Periférico, Calzada de Tlalpan, Calzada México-Xochimilco. (Anexo 53).

15. Programa de implementación del proyecto.

El principal objetivo de planear este Programa, es asegurar suficiente apoyo financiero, para que el proyecto salga a flote mientras produce suficientes ingresos como para mantener su propia operación.

Aquí contemplamos acciones desde que decidimos invertir en este negocio hasta el arranque de la producción. Este programa se planeará adecuadamente para procurar que se lleve a cabo en el mínimo de tiempo, pues de lo contrario repercute directamente en la rentabilidad económica del proyecto. A continuación presentamos los pasos seguir:

- a) Para administrar la implementación del proyecto se contará con la dirección de uno de los socios de la empresa, quien se desempeña como Gerente, continuando con la administración de la empresa hasta contar con el establecimiento de la planta en la Delegación Xochimilco.
- b) Aportación de los socios para integrar el Capital Social.
- c) Realización de los trámites legales para crear Carrusel.
 - 1er. Paso. Llenar en una Notaría Pública el formato para realizar los requisitos de la Secretaría de Relaciones Exteriores, para una Sociedad de Responsabilidad Limitada.
 - 2º. Paso. Ya autorizado dicho formato, el notario escritura la forma y se firma.
 - 3º. Paso. Con la copia ya escriturada, se dá de alta el negocio en la Secretaría de Hacienda . No hay costo debido al tipo de sociedad.
 - 4º. Paso Con la copia del Notario se pasa al Juzgado para la autorización oficial. Sin costo pero tarda 4 semanas en la autorización.
 - 5º. Paso. La copia se pasa al Registro Público de la Propiedad y la Secretaría de Comercio, último paso para el inicio del negocio. Tiempo de trámite 1 semana sin costo.
- d) Planeación de la obra civil. Evaluaremos las propuestas para así contratar la mejor alternativa de construcción. El mejor precio estimado es de \$ 2,500.00 m², que incluye permisos y honorarios .
- e) Negociación del financiamiento para la construcción de la obra civil. Será gestionado por el Gerente ante la institución Bancaria seleccionada (BANCOMER). Previo a esta decisión se analizó la posibilidad de obtener

crédito a través de organismos gubernamentales, encontrando que ello es poco factible, por lo que eliminamos esta posibilidad. Lo anterior lo documentamos más ampliamente en Análisis Técnico-Cuadro 15.

- f) El financiamiento será solicitado a BANCOMER por \$ 233,000.00 que representa, en números redondos el 75% del costo total del edificio que es de \$309,375.00. Debemos presentar los siguientes documentos:
- Balance de Carrusel proyectado al 31 de diciembre del año 2000.
 - Carta de liberación de gravamen de los socios que responderán como avales. Las cartas deben cubrir como mínimo \$ 600,000.00, a fin de facilitar la aceptación del crédito.
 - Balance personal de los socios.
 - 3 referencias bancarias.
 - Comprobación de ingresos anuales.

El tiempo promedio estimado para el trámite de un préstamo es de 1 mes, una vez autorizado se negocian las condiciones específicas del mismo. La tasa de interés es del 21.07% al 9 de junio de 1998 de acuerdo a la TIIIE (Tasa Interna Interbancaria).

- g) Construcción. Edificación de la planta de Carrusel, el tiempo estimado desde su inicio hasta la terminación es de 3 meses.
- h) Negociación de compra de equipos, maquinaria y tecnología. Debido a que no es muy sofisticada, es relativamente fácil de obtener se estima un tiempo promedio de entrega de 1 semana. Existe la disponibilidad inmediata en el mercado nacional.
- i) Reclutamiento, Selección, Contratación y Entrenamiento de empleados y obreros. Las contrataciones se harán a través del periódico Segunda Mano, que es un periódico de gratuito de servicio gratuito de amplia difusión. El Diseñador se contratará de primera instancia, quince días después el resto del personal se contratará, de ser posible, de manera simultánea.
- j) El período de entrenamiento estimado será de un mes, tiempo en que solo se afinará el proceso productivo, no iniciaremos las ventas. Fase pre-operativa (1 mes).
- Gastos por Sueldos.
Mano de Obra Directa.
Mano de Obra Indirecta.
 - Gastos por Servicios
Luz
Agua
Teléfono.
 - Gastos Financieros. El primer pago de la mensualidad del crédito hipotecario no es considerado como de gracia, por lo cual se considera una erogación, una vez autorizado el préstamo.
 - Gastos de Materia Prima.
- k) Selección y contratación de proveedores. Contactaremos a diferentes proveedores de maquinaria y seleccionaremos aquellos que nos brinden las

mejores condiciones en precio, calidad, disponibilidad y apoyo técnico en el período de entrenamiento (1 mes).

- l) Contactaremos con las tiendas departamentales y cadenas comerciales con donde se distribuirán nuestros productos, para definir las condiciones en que serán entregados. De antemano sabemos que se paga el 25% sobre las ventas netas realizadas, y el período fijado para la venta es en promedio de 3 meses. Si no ocurriese así, los artículos deben retirarse o bien rematarlos distribuyéndose por partes iguales el costo de la promoción otorgada al cliente.

16. Plan de manufactura.

a) Inversión activos fijos.

Cuadro 16 a

Activo	Costo
Terreno	\$
Construcción de Planta	222,750.00
Maquinaria productiva	309,375.00
Equipo auxiliar	82,000.00
Equipo de Transporte	900.00
Equipo de Oficina	143,565.00
Equipo de Cómputo	8,830.00
Papelaría	12,000.00
Equipo de Comunicación.	1,000.00
	5,030.00
Total:	\$ 785,450.00

b) Costos de manufactura. (Primer mes)

Cuadro 16 b

Activo	Costo/mes
<u>Directos</u>	
Materiales	3,247.94
Mano de obra directa	15,080.00
Accesorios	23.00
<u>Indirectos</u>	
Personal de planta	4,810.00
Personal Administrativo	15,600.00
Pago préstamo bancario	6,032.75
Servicios	945.00
Total:	\$ 46,527.45

c) Costos de arranque.

Cuadro 16 c

Activo	Costo
Personal mano obra directa	15,080.00
Personal mano de obra indirecta	20,410.00
Total:	\$ 35,490.00

IV.3 LA COMPETITIVIDAD VÍA TECNOLOGÍA-MERCADO.

Iniciaremos este capítulo citando algunas definiciones de competitividad:

“Referirse a la capacidad competitiva de algún sector industrial es ahondar en aspectos tecnológicos de esa actividad. Se debe examinar cuantas veces sea necesario y de que manera las condiciones que brinda la sociedad constituyen para que surjan y se desarrollen ideas creativas, para que exista la capacidad de los emprendedores de tomar riesgos o de inducir los cambios tecnológicos que necesita la planta productiva para elevar la calidad de los productos y procesos, a la vez que están abatiendo costos”.³⁴

“La competitividad de una economía es el resultado de una compleja interacción de diferentes factores, entre los cuales cabe mencionar los costos de los insumos intermedios y los factores de producción, la productividad de los mismos, los precios de los productos terminados, el régimen impositivo, la organización de los mercados y los sistemas de distribución, entre otros”.³⁵

Al respecto Porter dice:³⁶ para determinar la estrategia competitiva se debe conocer las peculiaridades del sector en el que se está ubicado. Y para evaluarlo debo evaluar cinco fuerzas fundamentales: las que ejercen mis competidores, la amenaza de posible sustitutos de mi producto, la fuerza negociadora de clientes o compradores, el poder de los proveedores o vendedores, los posibles nuevos competidores.

Adicionalmente a estas fuerzas deben considerarse las “barreras para salir del sector”. La entrada y salida en efecto se dificulta debido a la preferencia emocional por un sector o por un ramo en el que el empresario se ha desarrollado, por el costo de liquidación de activos específicos, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, al dominio de los canales comerciales, a la ubicación geográfica, y la restricción tecnológica, etc.

Definiciones de competitividad centradas en la firma³⁷:

“La competitividad es la actitud para vender aquello que es producido”.

“La capacidad de una industria o empresa de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes con el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.”

“Una firma será competitiva si resulta victoriosa, o en una buena posición, en la confrontación con sus competidores en el mercado (nacional o mundial).

³⁴ Dr. Frausto Araiza-Director General de CONACYT. 49º. Congreso Anual de Importadores y Exportadores de la República Mexicana. 22 de febrero de 1993.

³⁵ INEGI: Indicadores de Competitividad de la Economía Mexicana. Abril 1996.

³⁶ Estrategia Competitiva. Michael E. Porter. Editorial CECOSA. México, Junio 1992

³⁷ Chudnovsky D. y Porta F. La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológicas. Documentos de trabajo. CENIT. Buenos Aires Argentina. Enero 1990 pp. 7.

En mi opinión, competitividad significa la capacidad de las empresas para percibir los cambios que se suscitan en el entorno y de manera rápida adaptar esos cambios hacia adentro de sus organizaciones, a fin de poder enfrentarse con éxito a las estrategias de sus competidores para conservar o bien ampliar su mercado. Entendiendo por éxito como resultado feliz de un negocio o actuación. Acierto, ventaja, victoria o triunfo.

Posición actual de México con relación a la competitividad.

A fin de conocer la de manera integral realidad actual que se vive en México en cuanto a competitividad en la industria manufacturera visualizamos dos aspectos uno el interno, esto es que pasa hacia adentro de nuestro país y el otro enfoque es el externo que efectos han tenido los diferentes tratados comerciales que México ha celebrado con diferentes países.

Enfoque interno.

La situación actual de la competitividad en la industria manufacturera en México.³⁸ habla acerca de la imperiosa necesidad que tienen todas las empresas, instituciones y economías nacionales de ser más competitivas, porque de lo contrario perderemos, mercados, prestigio, dinero y bienestar. El autor define competitividad como "una nueva forma de expresar una trayectoria de éxito en la actividad económica. La competitividad ha dejado de ser una opción para convertirse en una necesidad". La organización debe de ser flexible, para adaptarse de manera eficiente a los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos.

A grandes rasgos esta encuesta incluyó a 211 empresas a nivel nacional, de éstas de acuerdo al estudio sólo 72 quedaron clasificadas como competitivas, las 139 restantes se identificaron como no competitivas. Los factores o criterios de competitividad que son 14, están divididos en dos partes: unos relacionados con el desempeño y las características tecnológicas y la otra con la gestión de recursos humanos. A continuación presentamos gráficas que muestran algunos de los aspectos más sobresalientes con relación a dicha encuesta:

³⁸ Revista Manufactura no.40. Encuesta a la Industria de Manufactura. Competitividad la Prioridad del Momento. Informe Especial Jordy Micheli. Octubre 1998. México.

Distribución por Rama Industrial. Número Total de Plantas:
211

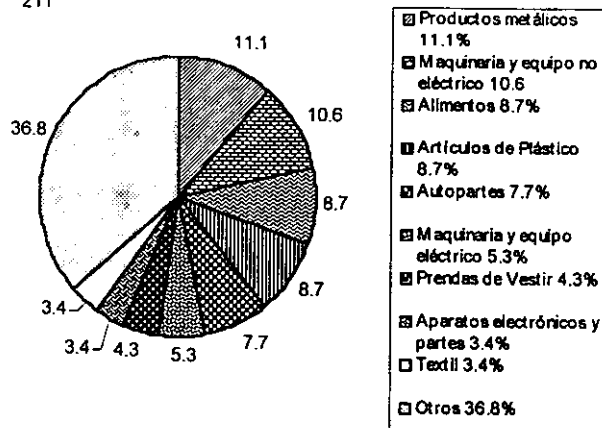


Gráfico 1

Las plantas competitivas que sumaron 72 se clasificaron como siguen:

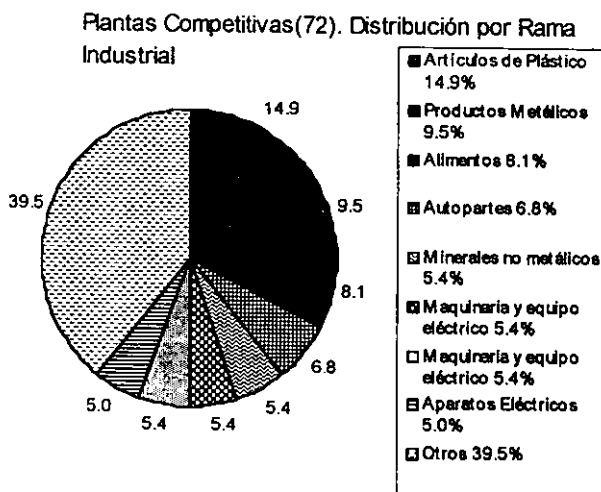


Gráfico 2

Se clasificaron las plantas no competitivas que sumaron en total 139:

Plantas no Competitivas : 139. Distribución por Rama Industrial.

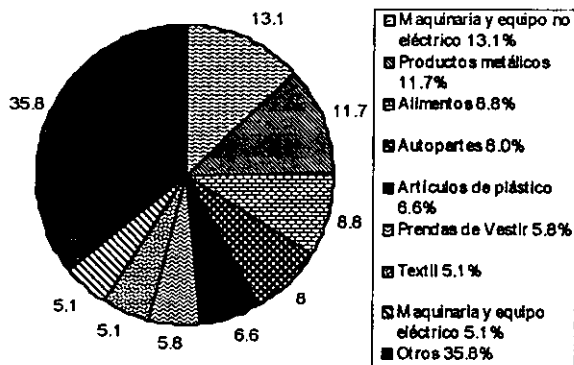


Gráfico 3

La meta competitiva más importante para las plantas competitivas

La Meta Competitiva más importante para las plantas competitivas.

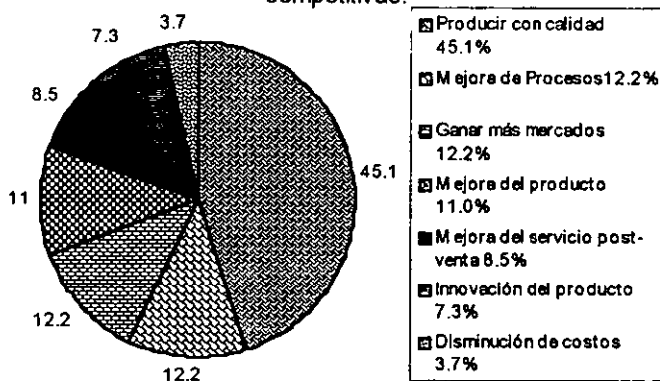
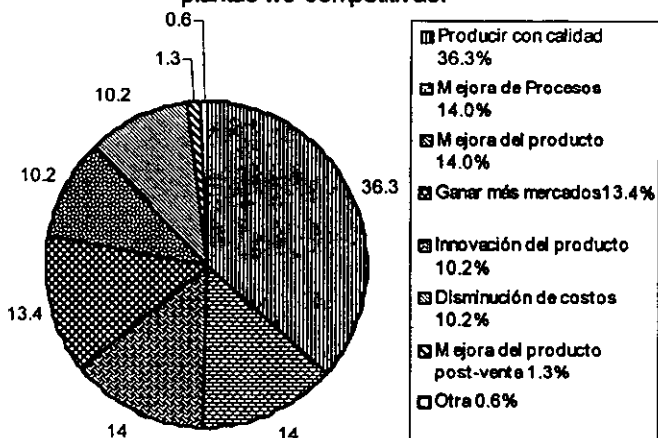


Gráfico 4

Las plantas no competitivas encuestadas manifestaron las meta competitivas más importantes:

Gráfico 5

Las metas competitivas más importantes para las plantas no competitivas.



La distribución comparativa de las plantas por nivel de competitividad según la meta competitiva más importante se mostró como sigue:

Distribución de las plantas por nivel de competitividad según la meta competitiva más importante.

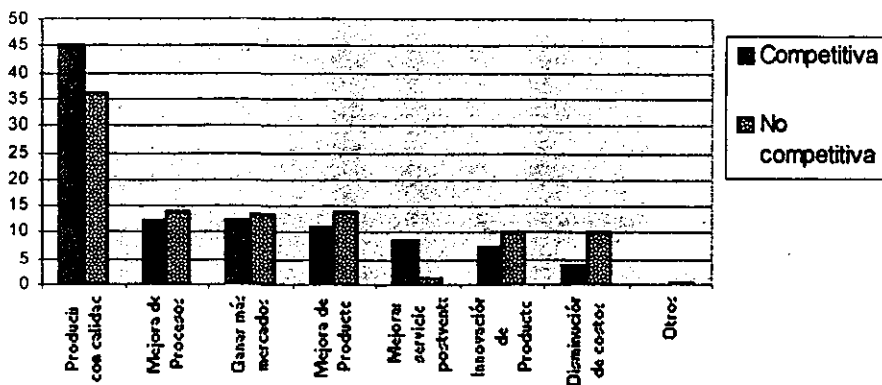


Gráfico 6

El nivel de exportaciones fue también un aspecto que se estudió, se consideraron rangos para agrupar los datos que fueron: del 1-33%, 34-66% y 67-100% de nivel de exportación con relación al total de su producción. Según la intensidad de las exportaciones en las plantas competitivas se agruparon por diferentes rangos los resultados:

Coficientes de nivel de exportaciones de las plantas competitivas.

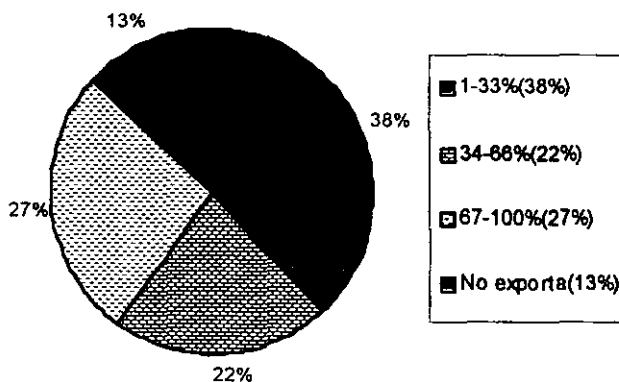


Gráfico 7

Según la intensidad de las exportaciones que se efectuó en las plantas no competitivas se agruparon por diferentes rangos los resultados:

Coficientes de nivel de exportaciones de las plantas no competitivas

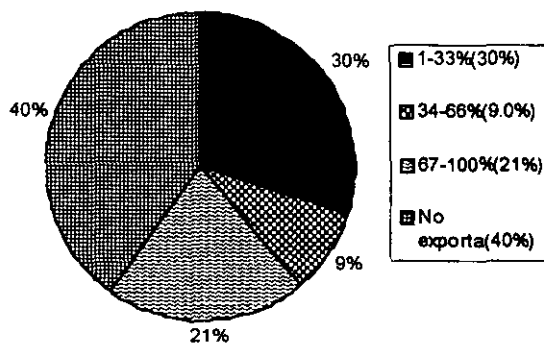


Gráfico 8

Distribución de las plantas por nivel de competitividad según impacto de la globalización. En el siguiente cuadro se presenta la situación que guardan tanto las empresas clasificadas como competitivas como no competitivas de acuerdo al origen de su capital. Observamos que hay mayor porcentaje de empresas extranjeras que se clasifican como competitivas, en el caso del impacto a la apertura comercial tanto las empresas competitivas como no competitivas manifiestan un gran medida resultados favorables a dicho factor.

Gráfico 9

Distribución de las plantas por nivel de competitividad según impacto de la globalización.

Competidores más fuertes	Competitivas	No competitivas
Empresas Nacionales	23.0%	34.3%
Empresas Extranjeras	44.6%	26.3%
Empresas ambos tipos	32.4%	35.0
No contestó	0.00%	0.00%
T o t a l	100.00%	100.00%
Impacto de la apertura comercial	Competitivas	No Competitivas
Favorable	64.9%	58.4%
Desfavorable	20.3%	24.1%
No contesto	9.5%	13.1%
Indiferente	5.3%	4.4%
No contestó	100.00%	100.00%

Conclusiones personales de encuesta acerca de la Competitividad en la Industria Manufacturera en México.

- De las 120,411 empresas manufactureras que existían para 1997 a nivel nacional, participaron en la sólo 211 empresas (0.7%), de éstas 9 en la Industria del Vestido. Un buen número de empresas no proporcionó datos. Es conveniente se incremente esta muestra estadística para lograr menor sesgo en los resultados finales, de hecho el autor del artículo planea volver a realizar la encuesta con mayor número de participantes.
- De las plantas encuestadas un 34% fue clasificada como plantas competitivas y el restante 66% plantas no competitivas. Este dato nos alerta en la necesidad de crear estراتيجias dentro de las organizaciones para lograr mayor competitividad en las mismas.
- Solo participaron 9 plantas en la Industria del Vestido. Esta participación fue muy limitada, sin embargo sus resultados nos sirven como referencia para nuestra empresa. Es importante hacer notar que existe un gran hermetismo en la industria del vestido, este lo percibimos cuando realizamos investigaciones de campo para nuestro trabajo.
- La industria del Vestido no figura en las plantas clasificadas como Competitivas, sólo aparece en la clasificación de las plantas no competitivas con una participación de 5.8%. Dato importante que debe prevenirnos a fin de

diseñar con toda anticipación planes efectivos y prácticos para lograr la competitividad en Carrusel, y no estar dentro de este grupo.

- El producir con calidad es una de las metas prioritarias que establecen tanto las plantas clasificadas como competitivas como las no competitivas. Este estudio nos sirve como benchmarking, a fin de considerar cuales son los puntos prioritarios de las industrias manufactureras para lograr la competitividad.
- En cuanto a exportaciones, las plantas clasificadas como competitivas solo un 13% no exporta y las clasificadas como no competitivas el 40% no exporta. Concluimos que la exportación es vital para ser competitivo en la economía globalizadora que actualmente estamos viviendo. Sin embargo la actividad exportadora no puede ser considerada por Carrusel al inicio de sus actividades, como una estrategia para lograr la competitividad de nuestra empresa. Esta posibilidad será estudiada en años posteriores, dependiendo de las condiciones internas de nuestra empresa y desde luego del entorno económico que vivamos.
- La apertura comercial ha favorecido de manera importante, tanto a las empresas tanto a las competitivas como las no competitivas.
- Analizando en reporte de las empresas que participaron determinamos que la competitividad no depende necesariamente del tamaño de la planta ni de la importancia financiera de la empresa o holding a la que pertenezca, sino más bien son los esfuerzos y la orientación hacia el aprendizaje, así como la valoración de los recursos humanos, los que definen las capacidades competitivas de la planta. Este aspecto lo tomaremos en cuenta para nuestra estrategia de competitividad.

Enfoque externo.

Las negociaciones comerciales internacionales y la promoción de las exportaciones fortalecen el acceso de la planta productiva nacional a los mercados exteriores, del mismo modo propician el acceso de productos de diversos países a México, ello propicia una mayor competitividad en ambos sentidos.

En INTERNET dentro de la página de SECOFI al 10 de noviembre del año en curso se afirma: “abriendo nuevos mercados y diversificando nuestras exportaciones se fortalece el acceso de la planta productiva nacional a los mercados del exterior”. Sin embargo esto tiene, según mi punto de vista, otro enfoque, que consiste en que la apertura de las barreras comerciales a nivel mundial origina riesgos a cualquier país, y es que de no estar preparados técnica, financiera y comercialmente las industrias nacionales pueden sucumbir ante el embate de competidores externos más fuertes en éstos aspectos. Es por ello que debemos estar bien informados acerca del entorno mundial que se origina con éstos cambios que se han suscitado y prever las medidas necesarias para lograr que nuestra empresa enfrente con éxito éstos riesgos.

En los últimos 5 años se han puestos en vigor en México diversos Tratados Comerciales con Norte, Centro y Sudamérica³⁹, a saber:

³⁹ INTERNET-SECOFI. 10 noviembre de 1998.

1992 Acuerdo de Complementación Económica con Chile
 1994 Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN)
 1995 Tratado de Libre Comercio con Bolivia, Costa Rica, Colombia y Venezuela.

Cabe mencionar que actualmente se están llegando a acuerdos con países del otros continentes.

Los tratados comerciales ya celebrados, ofrecen ventajas y desventajas arancelarias y no arancelarias a los productos mexicanos, favoreciendo la competitividad de éstos con relación a sus principales competidores⁴⁰ Asimismo también origina una mayor apertura para el ingreso de prendas de vestir de diversos países a México, propiciando con ello una mayor competitividad para los productos mexicanos al contar con mayor diversidad de productos extranjeros a los cuales tiene acceso el consumidor mexicano.

- La importancia del sector de la industria textil y confección para 1997 dentro de la exportación, como observamos la industria del vestido cumple un papel importante, dentro de las industria manufacturera ocupa el 4°. lugar por el monto de sus exportaciones al extranjero, esto se muestra en la siguiente gráfica:

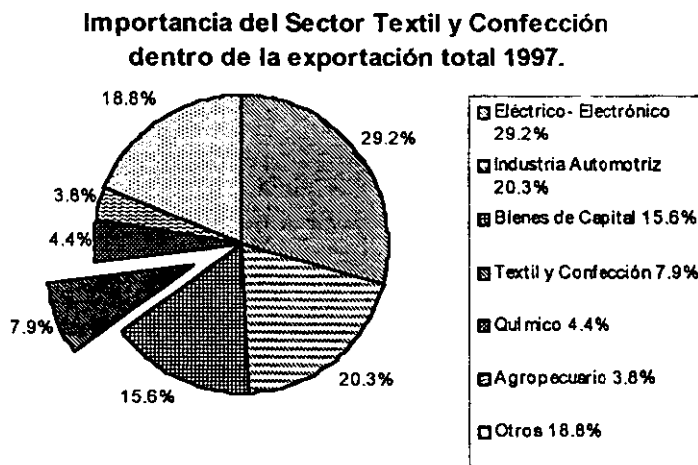


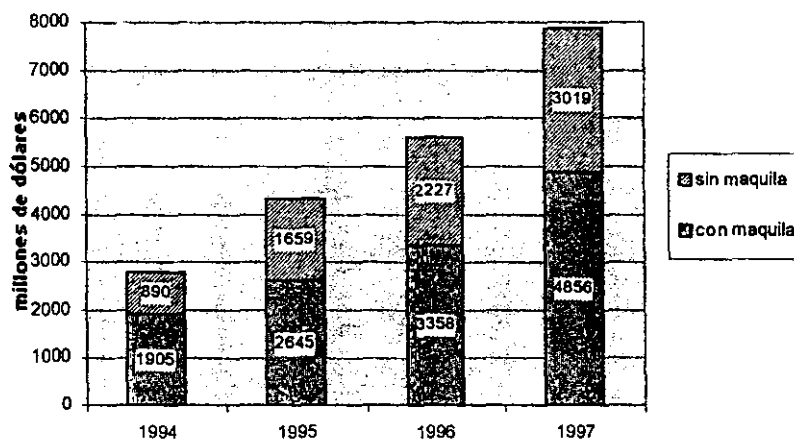
Gráfico 10

- La evolución de las exportaciones mexicanas en este sector textil y de confección muestra el rápido y creciente crecimiento de las exportaciones mexicanas de textiles y prendas, esto es un claro indicador del **incremento en la competitividad** de estas industrias, tanto calidad como precio, lo anterior se presenta en la siguiente gráfica:

⁴⁰ BANCOMEXT. Gerencia de Promoción de Sectores Textil y Confección. Septiembre de 1998.

Gráfico 11

EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES MEXICANAS DE
TEXTILES Y ROPA.



- Básicamente la producción de la industria textil y de la confección se encuentra localizada en el centro y norte del país.
- Adicionalmente, están surgiendo otros estados como centros importantes de producción de textiles y del vestido, debido a su localización geográfica y la fuerza laboral competitiva, estos estados son: Yucatán, Tamaulipas, Morelos, Guanajuato y Michoacán.
- El país que principalmente compra nuestros productos es Estados Unidos de Norteamérica con un 96.6% en prendas de vestir y un 58.8% en textiles, incrementándose en el caso de las prendas de 1994 a 1997 en un 255.8%. Sin embargo la demanda de estos productos se incrementa gradualmente en otros países de Latinoamérica y de Europa.
- Los principales productos que se exportan son los pantalones de algodón que se ha incrementado de \$ 478mdd en 1994, a \$ 1,680mdd para 1997 un incremento de 351,46%; y las camisetitas de punto de \$ 112 mdd en 1994 a \$ 523 mdd para 1997 lo que representa un incremento de 466.96%. Estos conceptos representan excelentes oportunidades de negocio, siempre y cuando se pueda competir en calidad y precio con los competidores actuales. En general observamos en los diferentes tipos de productos textiles y de confección un gran incremento en su nivel de exportación, en el cuadro siguiente se muestra la información más completa:

Gráfico 12
Principales productos exportados
(millones de dólares)

Producto	1994	1995	1996	1997	%íncrem 1994-1997
Pantalón de algodón	478	779	1,127	1,680	351.46%
Camisetas de punto de algodón	112	233	355	523	466.96%
Pantalones de fibras sintéticas	67	114	214	313	467.16%
Sosténes	101	149	178	245	242.57%
Suéteres de fibras sintéticas	64	157	183	217	339.06%
Tejidos de mezclilla	11	89	149	178	1618.18%
Arts.conf.(toallas quirúrgicas)	113	67	86	155	137.17%
Camisetas de mat. textiles diversas	22	57	130	143	650.00%
Camisas de algodón	25	57	86	117	468.00%
Suéteres de algodón	15	26	31	101	673.33%

Fuente: SECOFI 1998.

- En cuanto a importaciones los sectores textil y de la confección en 1997 representaron el 5.98% del total de las importaciones hechas por México; a 1997 registra un 31.1% de incremento respecto al año anterior, presentamos la evolución que han sufrido las importaciones en la siguiente gráfica:

Evolución de las Importaciones mexicanas de
textiles y ropa

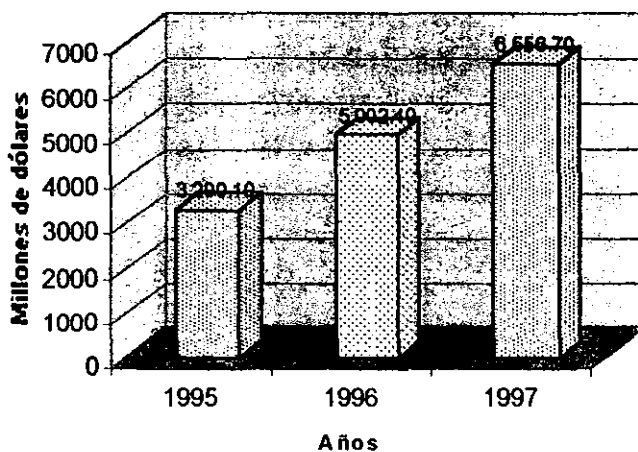


Gráfico 13

Los principales proveedores de México en el periodo 1995-1997, en lo referente a textiles y de confección son en primer lugar Estados Unidos con una participación de 89.7%, después de sigue Corea del Sur, Italia y Taiwán en cuarto lugar con una participación de 9%, pero con una tasa de crecimiento media anual de 184%. Observamos, que a excepción de Hong Kong, todos los países han tenido un aumento, mayor o menor, en sus importaciones a México. A continuación presentamos una tabla con la información detallada:

Gráfico 14

Principales Proveedores de México de Textiles y Confección (Millones de dólares)
1995 1997

Lugar	Socio comercial	Valor	Partip.%	Valor	Part.%	TCMA95-97
1	Estados Unidos	3,329.8	89.7	5618.7	90.1	68%
2	Corea del Sur	109.8	3.0	195.6	3.1	78%
3	Italia	56.6	1.5	92.4	1.5	63%
4	Taiwán	32.2	0.9	91.6	1.5	184%
5	España	32.8	0.9	53.1	0.9	62%
6	Alemania	28.2	0.7	41.6	0.7	48%
7	Hong Kong	47.0	1.3	39.0	0.6	-17%
8	Canadá	23.2	0.6	38.1	0.6	64%
9	India	31.5	0.8	37.3	0.6	18%
10	Japón	21.2	0.6	26.9	0.4	27%
T o t a l		3712.3	100.0	6234.3	100.0	68%

Fuente: SECOFI. 1997. Incluye maquila.

- Los productos prendas de vestir de mayor éxito en el mercado externo que se relacionan, de alguna manera con el giro de Carrusel, y representan por ende una oportunidad de negocio para la etapa de exportación de nuestra empresa. A continuación se presenta la tabla:

Gráfico 15

Productos y prendas de vestir con mayor éxito en la exportación sin maquila.

Fracción	Producto	1997 millones dólares	Variación absoluta	
			96/95	97/96
610910	Camisetas de Algodón	177	67%	54%
620462	Pantalones de algodón para mujeres y niñas.	145	31%	89%
620892	Camisetas, blusas y blusas camisera de fibras sintéticas para mujeres y niñas.	25	2%	21%
620443	Vestidos de fibras sintéticas	13	6	4

Fuente: BANCOMEEXT 1998.

- La inversión extranjera directa.(IED). Al mes de diciembre de 1997 en México se contaba con 463 empresas con IED, (cifra que representa el 3.5% del total establecido en el país que es de 13,330), distribuidas de la siguiente manera: 128 en confección de otras prendas de exteriores de vestir, 83 en fabricación de ropa exterior de punto y otros artículos; 33 en confección de otros artículos con materiales textiles naturales o sintéticos; 23 en confección de ropa exterior para dama hecha en serie; 14 en confección de uniformes y 13 en tejidos de fibras blandas, las 154 restantes en diversas actividades. Es importante mencionar que las siete clases mencionadas absorben el 66.6% del total. Los principales países que han realizado inversiones en México, son:

Tabla 16
Principales países de origen de las empresas con IED
al mes de diciembre de 1997

PAIS	No. de EMPRESAS	PARTICIPACION
Estados Unidos	324	70.0%
Corea	27	5.8%
España	16	3.5%
Canadá	10	2.2%
China	10	2.2%
Francia	8	1.7%
Reino unido	7	1.5%
Colombia	5	1.1%
India	5	1.1%
Alemania	4	0.9%
Otros Países	47	10.0%
Total	463	100.0%

Fuente: SECOFI. Dirección General de Investigación Extranjera.

- Por su ubicación, cuatro estados de la república absorben el 50.9% de las empresas que cuentan con IED: Distrito Federal, Baja California, Coahuila, y Estado de México, sin embargo hay una participación importante de algunos otros estados ubicados en el norte, a continuación presentamos una tabla con la información más detallada:

Tabla 16a
Localización geográfica de las empresas de la industria de la Confección con IED
Al mes de diciembre de 1997.

Estado	No. de Empresas	Participación %
Distrito Federal	109	23.6
Baja California Norte	55	11.9
Coahuila	39	8.4
Estado de México	33	7.1
Chihuahua	31	6.7
Tamaulipas	27	5.8
Yucatán	23	5.0
Sonora	21	4.5
Resto de los estados	125	27.0
Total	463	100.0%

Fuente: SECOFI. Dirección General de Inversión Extranjera.

- Los 10 principales productos representan el 46.8% del total exportado por el sector y se destinan al mercado de Estados Unidos en un 97%, por lo que el comportamiento de los principales competidores de México en ese mercado, es relevante indicativo de lo que pueda suceder con las exportaciones totales.
- El país que muestra una mayor competitividad es Indonesia, importante proveedor en pantalones, camisas y suéteres de algodón, suéteres u pantalones de fibras sintéticas, sostenes y productos de mezclilla. Las estadísticas no reflejan la calidad de la ropa importada por los Estados Unidos, nuestro país es competitivo en el segmento de ropa de calidad media y media-alta, debido a que tanto los distribuidores estadounidenses como los puntos de venta final, privilegian los tiempos de entrega por encima de los precios bajos.⁴¹
- La competencia de México en el mercado de Estados Unidos, no ha sido tan fuerte con los países asiáticos, sino principalmente con los de Centro América y el Caribe para cinco de los diez productos y otros competidores en siete de los diez productos principales de exportación para México. La razón principal es por el segmento de mercado al cual se dirigen las exportaciones. En el caso de México es el de precio y calidad medio-medio/alta.
- De acuerdo a la revista especializada Apparel Strategist, la crisis asiática tenderá a empujar los precios de la confección hacia abajo. Sin embargo, debido a las distorsiones que sufren las empresas asiáticas en cuanto a financiamiento, utilidad y crédito, su eficiencia va a disminuir, creándose un efecto contrario. Adicionalmente, se espera que las cuotas del Acuerdo de Multifibras podrán ser limitantes a una mayor presencia de estos países al mercado de Norteamérica, aunado a las ventajas con que cuenta México con el TLCAN, como es la eliminación de cuotas, un calendario de desgravación arancelaria y ubicación geográfica.⁴²

ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA CARRUSEL.

Las estrategias empresariales con éxito se basan en establecer una ventaja competitiva duradera. Una empresa tiene ventaja competitiva cuando mantiene una mejor posición que sus rivales.⁴³ Existen diversas estrategias para lograr ventaja competitiva de cualquier empresa, según Michael E. Porter en su obra Competitive Advantage, describe tres tipos básicos de estrategias competitivas genéricas, que se muestran en el cuadro siguiente:

⁴¹ BANCOMEXT. Agosto de 1998.

⁴² Panorama General 1997 y Perspectivas para 1998. Sector Textil y Confección. BANCOMEXT. Agosto 1998.

⁴³ Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas. Thompson y Strickland. McGraw Hill Julio de 1998 pp.113

Tabla 17. Características de las estrategias competitivas genéricas.

Tipo de característica.	Estrategias competitivas Genéricas		
	-Liderazgo a bajo costo.	Diferenciación	Enfoque de nicho
Objetivo estratégico	-Una amplia muestra representativa del mercado.	-Una amplia muestra representativa del mercado.	-Un nicho de mercado limitado donde las necesidades y preferencias del comprador sean claramente diferentes del resto del mercado.
Base de la ventaja competitiva	Costos más bajos que los competidores.	-La capacidad de ofrecer a los competidores algo distinto de los competidores.	-Costo más bajo al atender el nicho o una capacidad de ofrecer a los compradores del nicho algo que se adapte a sus necesidades y gustos.
Línea de productos	-Un buen producto básico con pocos elementos superfluos (calidad aceptable y selección limitada).	-Muchas variaciones en los productos, una amplia selección, fuerte énfasis en las características de diferenciación elegidas	-Adaptada para satisfacer las necesidades especializadas del segmento objetivo.
Enfoque de producción	-Búsqueda continua de reducción de costos sin sacrificar la calidad aceptable y las características esenciales.	-Inventar formas de crear valor para los compradores.	-Adaptada al nicho.
Enfoque de mercadotecnia	-Tratar de transformar las características del producto en una virtud que conduzca a bajo costo.	-Integrar las características por las cuales estén dispuestos a pagar los clientes. -Cobrar un precio adicional para cubrir los costos adicionales de las características de diferenciación.	-Comunicar la capacidad única de la compañía para satisfacer los requerimientos especializados del comprador.
Conservación de la estrategia	-Precios económicos/buen valor -Reducir costos año con año en todas las áreas de del negocio.	-Comunicar de manera verosímil los puntos de diferencia. -Insistir en la mejora constante u usar la innovación para mantenerse a la vanguardia de los competidores imitadores. -Concentrarse en una cuantas características clave de diferenciación; usarlas para crear una reputación y una imagen de la marca.	-Dedicarse por completo a satisfacer mejor al nicho que a otros competidores; no deteriorar la imagen ni los esfuerzos de la compañía al entrar en otros segmentos y al añadir otras categorías de productos para ampliar el atractivo del mercado.

Analizando las diferentes estrategias competitivas genéricas que se plantea en el análisis de Porter, y considerando las características propias de nuestra empresa y el segmento de mercado al que van dirigidos nuestros productos es tan solo a un 10% de la población infantil de 1 a 9 años cuyos padres tengan un ingreso mayor a 8 salarios mínimos mensuales y más, segmento determinado en el Capítulo IV.1 Estudio de Mercado Cuadro 19, identificamos que nuestra **Estrategia Genérica Competitiva es hacia un enfoque de Nicho de Mercado**. Considerando como nicho “a la exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que sólo atraerán a los miembros de un grupo determinado”⁴⁴ La base de este enfoque para mantener la ventaja competitiva es lograr **precios menores que los competidores** al satisfacer el nicho de mercado o la capacidad de **ofrecerles algo diferente** de los otros competidores.

- Con relación al precio, en el capítulo IV.1 Estudio de Mercado punto e) Mercadotecnia. Estrategia de Penetración del mercado, establecimos que nuestros productos se venderán al 10% menos que los precios de los productos de igual calidad que los nuestros. Asimismo se determinó en el Capítulo Financiero en el Estudio de Sensibilidad que podremos hacer rebajas hasta por un 5% adicional, a fin de mantener la rentabilidad de nuestro negocio.
- En lo que se refiere a “ofrecer algo diferente al consumidor”, el Plus de nuestros productos (tratado más ampliamente en el Capítulo IV.1 Estudio de Mercado. Punto 2. Descripción de los Productos), es a través de un regalo sorpresa para los niños en la adquisición de alguno de nuestros modelos, dicho regalo no rebasará el 0.10% del costo del producto.

Con base en el análisis global que se presentó en los puntos anteriores, concluimos que **la competitividad de nuestra empresa la enfocaremos inicialmente hacia la calidad de nuestros productos a un precio mas bajo que el ofrecido en el mercado**, ello debido a que esta meta es la más representativa para las empresas que fueron clasificadas como competitivas y no competitivas dentro de la encuesta mencionada anteriormente. Asimismo tomando en cuenta que nuestros recursos iniciales, tanto humanos, financieros y técnicos, no serían suficientes por el momento para implementar mas metas competitivas. Planeamos que después de transcurrido el primer año de actividades retomaremos este aspecto acerca de la competitividad para revalorar la conveniencia de integrar mas metas competitivas a nuestra Estrategia de Competitividad.

La Estrategia de Competitividad de nuestros productos será implementada a través de la siguiente herramienta: Matriz de Valuación de Desempeño.

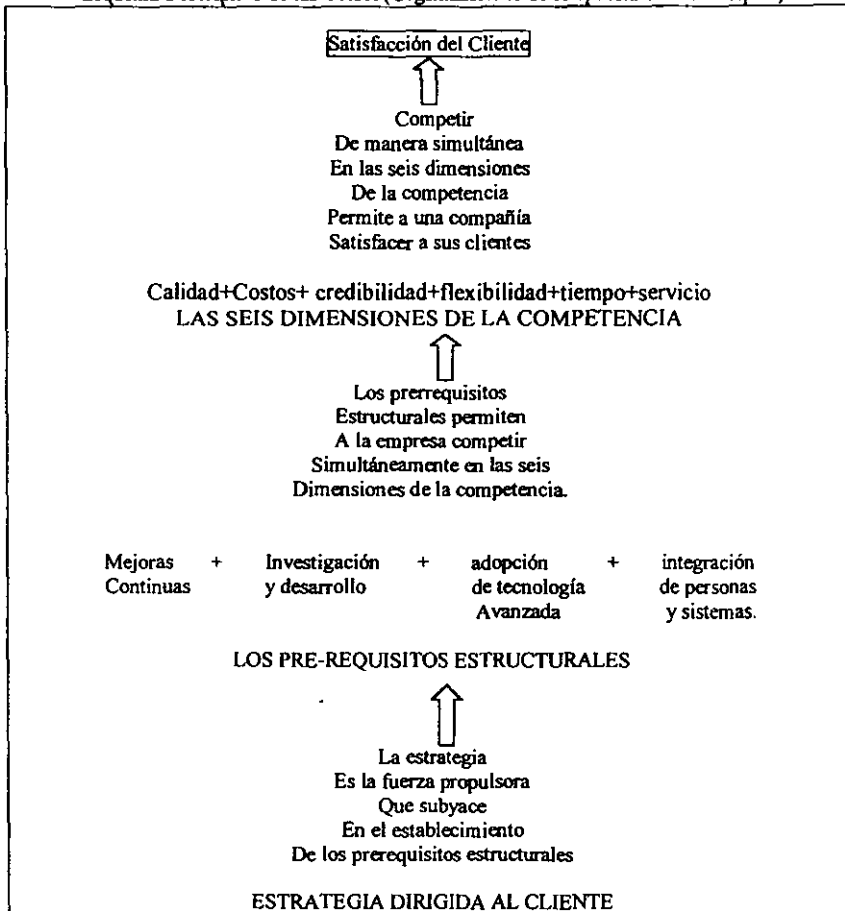
⁴⁴Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas. Thompson y Strickland. McGraw Hill Julio de 1998 pp. 123

Para ello debemos primeramente conformar una Organización de Respuesta Sensible Rápida (ORSR) concentrada en el cliente y operaciones plenamente comprometidas con la administración de la calidad total.⁴⁵

A continuación presentamos un esquema descriptivo de las ORSR (Organizaciones de Respuesta Sensible Rápida)

Gráfica 17a

Esquema Descriptivo de las ORSR (Organizaciones de Respuesta Sensible Rápida)



Las ORSR representan el paradigma de las empresas exitosas de ahora y del futuro próximo. Pero esto no es permanente y los empresarios quieren saber cuáles serán

⁴⁵ Administración de Operaciones y Producción. Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida. Hamid Noori y Rusell Radford. Editorial Mac Graw Hill. 1997. pp 586

las circunstancias que prevalecerán a largo plazo para que sus empresas no fracasen. Las tendencias más representativas son:⁴⁶

- Un incremento en el número de compañías que compiten internacionalmente y ubican instalaciones en todo el mundo.
- Una tendencia hacia organizaciones específicas de proyecto, a formar alianzas dentro de las organizaciones y a lo largo de ellas para lograr objetivos de tiempo y alcance limitados.
- El desarrollo de software para trabajar en red global, o software diseñados para integrar las actividades en la organización y la cadena total del valor. La superautopista de la información es un precursor de la estructura requerida para proporcionar soporte a este software.
- El empleo del conocimiento como arma competitiva fundamental y el desarrollo de inteligencia basada en la computadora a fin de determinar qué conocimiento se requerirá para competir con efectividad frente a otros competidores globales.
- El aumento en el empleo estratégico de la competencia basada en el tiempo.

Por lo anterior la **empresa competitiva** del futuro deberá seguir siendo ágil. La agilidad implica la habilidad para realizar lo siguiente:

- Estar pendiente de las condiciones del mercado y la demanda del mercado.
- Responder con rapidez a las condiciones de demanda proporcionando nuevos bienes, servicios e información a medida que la necesidad sea reconocida por el mercado.
- Introducir oportunamente tecnologías nuevas.
- Modificar con prontitud la manera como la empresa realiza los negocios.
- Utilizar con rapidez las habilidades de todas las personas que se hallen la cadena de valor de la empresa.

Es decir, yo como empresario desarrollaré una organización interna competitiva basada en la información para unir todos los elementos que se integran a lo largo de la cadena completa del valor. Siempre estando atenta a las necesidades del mercado para hacer las modificaciones internas en nuestra empresa de acuerdo a los cambios que se generen en él mismo, es decir responder a los retos que presentan éstos cambios, de manera que mi empresa pueda evolucionar para enfrentar a la nueva competencia. La sensibilidad y agilidad estratégica dependen en gran medida de la habilidad, imaginación e inclinaciones de empresario.

Características esenciales para el diseño de un eficaz sistema de medición del desempeño.

Una característica esencial de medición del desempeño es su capacidad para indicar la eficacia y la eficiencia de los esfuerzos realizados en la empresa para lograr metas específicas. Enseguida se presentan otras características de un buen sistema de medición del desempeño.

⁴⁶ Administración de Operaciones y Producción. Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida. Editorial Mac Graw Hill. 1997. Pp 611.

- Los indicadores no financieros del desempeño deben incluirse en el sistema porque muchas de las metas de la compañía no se basan en costos. El tiempo de rendimiento, la disponibilidad del equipo, la obtención del programa y el porcentaje de productos libres de defectos son indicadores no financieros del desempeño. Los indicadores de desempeño que corresponden a cada una de las seis dimensiones de competencia aparecen en la siguiente Gráfica de Énfasis Competitivo.
Se observa que las medidas financieras, como el retorno sobre la inversión, la participación de mercado y las ganancias por participación todavía se necesitan porque la compañía debe saber que también transfiere en resultados de la línea de fondo su capacidad para competir en las seis dimensiones de la competencia.
- Los indicadores de desempeño deben ser complementarios no antagónicos.
- Los indicadores de desempeño deben motivar a los empleados y ayudar a la compañía a lograr sus metas y objetivos a largo y corto plazo. La experiencia muestra que los indicadores de desempeño que se establecen con participación de todos, que se expresan en términos positivos y que son fáciles de entender, son más exitosos.
- Los indicadores de desempeño deben tener la posibilidad de desplazarse a lo largo de las fronteras funcionales y favorecer la integración horizontal. El intervalo entre la preparación de un pedido del cliente y la entrega del producto al cliente es un indicador que abarca muchas áreas funcionales.
- La información proporcionada por los indicadores debe ser susceptible de agregación y desagregación. Esto permite que la información sea útil en diferentes niveles de la compañía. Los datos agregados son por lo general, más apropiados para la planeación estratégica, mientras que los datos más detallados son necesarios para orientar y seguir decisiones tácticas. Al desagregar un indicador, se puede descubrir como mejorar el desempeño.
- Los datos requeridos para los indicadores seleccionados deben estar disponibles para la recolección, ser oportunos y eficaces en relación con el costo. Elegir los indicadores de desempeño que limitan la recolección de datos ayuda a centrar la atención y reducir los costos de recolección, cotejo y publicación.
- Cuando los indicadores de desempeño no tienen la misma importancia, debe asignárseles pesos distintos. El peso refleja la relación entre el desempeño y las metas organizacionales a las que contribuya. Cuanto más estrecha sea la relación y más importante la meta, mayor será el peso. Estos pesos cambian a medida que se modifica la estrategia de la compañía y ésta aprende más acerca de las complejas relaciones de causa y efecto.
- La flexibilidad es esencial para un sistema de medición del desempeño. Con el correr del tiempo algunos indicadores pueden dejar de formar parte del sistema y otros pueden agregarse. El seguimiento cuidadoso del valor de cada indicador de desempeño mejora la eficacia del sistema de medición. Un sistema de información con poca capacidad de respuesta puede ser el "talón de aquiles" de la medición del desempeño.

- Un reto de la medición del desempeño consiste en interpretar e integrar los resultados de las medidas del desempeño individual.

Para lograr medir el desempeño utilizaremos una matriz para conocer la competitividad de nuestra empresa lo haremos en seis dimensiones de competencia que son: costos, calidad, credibilidad, flexibilidad, tiempo y servicio, que la conformaremos en los siguientes pasos:

Paso 1. Asignaremos un peso entre 0% y 100% a cada dimensión de la competencia. Este peso debe reflejar el peso competitivo que la empresa debe colocar en esa dimensión. La suma de los pesos debe ser igual a 100%. En la siguiente Gráfica ilustraremos el énfasis competitivo de Carrusel considerándola como un Organización de Respuesta Sensible Rápida. La distribución por importancia de la meta competitiva (variables independientes).

Metas Competitivas de Carrusel (Variables Independientes)

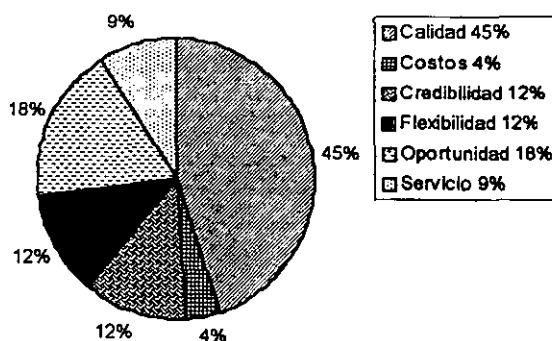


Gráfico 18

Fuente: Elaboración propia. Octubre 1998. Basada en datos de Carrusel y de la Encuesta de la Industria Manufacturera. Revista No. 40. Octubre 1998.

Paso 2. En cada dimensión de competencia, examinar las metas y objetivos correspondientes de la empresa y transformarlos en una serie de indicadores de desempeño. Aunque necesitaremos más indicadores de desempeño para cada una de las seis dimensiones de competencia, el aspecto de calidad será el más importante. A continuación se enumeran los indicadores de desempeño para las seis dimensiones de la competencia.

Paso 3. Basados en su importancia relativa, asignamos un peso entre 0% y 100% a cada indicador de desempeño. La suma de los pesos para los indicadores de desempeño relacionados con cada dimensión de competencia debe ser igual al 100%.

Paso 4. Desarrollar la matriz clave de puntaje, que se utilizará para convertir los valores de los indicadores de desempeño en puntajes de 0 a 10.

Paso 5. Esta Matriz deberá revisarse mensualmente y analizar los resultados obtenidos y, conjuntamente con las áreas involucradas tomar las acciones correctivas en su caso.

Gráfico 19. Matriz de Valuación de Desempeño para la Competitividad (Variable Depend.)

Metas competitivas/Indicadores de desempeño (Variables independientes).	% s/ Meta competitiva *	S/Import Relativa %	Area responsable
Calidad	45%	100%	
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de productos libres de defecto. • Número y clase de reclamos de garantía. • Tasas de satisfacción del cliente, internas y externas. • Calidad de sugerencias de los empleados generadas e implementadas. 		50%	Producción
		20%	Distribuidor/Gerencia
		15%	Distribuidor/Gerencia
		15%	Producción/Gerencia
Costo	4%	100%	
<ul style="list-style-type: none"> • Costo del producto. • Nivel de inventarios (en días laborales). • Costo total de propiedad por partes y/o materiales comprados (precio de compra+costo de pedido+costo de inspección+costo de recibo+costo de entrega de programación, etc.) 		60%	Producción
		20%	Gerencia
		20%	Producción
Credibilidad	12%	100%	
<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de promesas de entrega. • Disponibilidad de equipo (razón de horas requeridas a horas disponibles). • Cantidad y frecuencia de cambios en el programa dado a los proveedores. 		50%	Producción
		25%	Producción
		25%	Producción
Servicio	9%	100%	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de respuesta a las preguntas del cliente. • Clase y cantidad de servicios ofrecidos. • Número de quejas del cliente: mensual y anual. • Facilidad de contactar la compañía. • Número de devoluciones de nuestros productos: mensual y anual. 		30%	Gerencia
		20%	Gerencia
		20%	Distribuidor/Gerencia
		10%	Gerencia
		20%	Distribuidor/Gerencia
Oportunidad	18%	100%	
<ul style="list-style-type: none"> • Tiempos de rendimiento (tiempo de proceso+tiempo de inspección+tiempo de desplazamiento+tiempo de espera y/o de almacenaje). • Razón de tiempo de proceso a tiempo de rendimiento • Tiempo de organización del equipo. • Duración del ciclo de desarrollo del producto nuevo. 		30%	Producción/Diseño
		30%	Producción
		20%	Producción
		20%	Producción/Diseño
Flexibilidad	12%	100%	
<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño económico del lote • Tiempo de inactividad, tiempo de producción del lote. 		25%	Producción
		30%	Producción
<ul style="list-style-type: none"> • Razón del tiempo de entrega del pedido del cliente a tiempo de entrega combinando de proveedor, planta y distribución. 	100%	45%	Producción/distribuidor
TOTAL :			

Fuente: Elaboración propia con datos de Carrusel. Basado en Admón de Operaciones y Producción y Calidad Total. Hamid Noori y Russell Radford. Mc.Graw Hill. 1997

CONSIDERACIONES :

- Durante el primer año de labores dado a los esfuerzos y recursos limitados con que contaremos estarán encaminados a superar satisfactoriamente dicha etapa y a la inexperiencia propia de todo negocio al iniciar, solo aplicaremos la Meta Competitiva relativa a la Calidad que es la que según la encuesta a la industria manufacturera representa una mayor importancia (45%) a fin de lograr la competitividad. Posteriormente se analizará la conveniencia de integrar las demás Metas Competitivas.
- A fin de obtener información sobre Calidad para la Matriz de Desempeño, diseñamos un formato para cada uno de los cuatro indicadores de desempeño de la Meta Competitiva de Calidad, en donde se recabará la información correspondiente.

Gráfico 20. Formato para obtener el Porcentaje de Productos Libres de Defecto.

CARRUSEL				
Reporte Diario de Producción.		Fecha:	de	de
Pieza	A Total pzas. Producidas	B Rechazos (-)	C Pzas recuperadas (+)	D Total pzas. libres de defecto (=)
1. Vestido				
2. Conjunto				
3. Falda				
4. Pantalón				
5. Chaleco				
6. Bermuda				
7. Blusa manga larga				
8. Blusa manga corta				
9. Saco				
10. Overol				
Totales:				
Observaciones:				
Porcentaje libre de defecto:				Supervisor

Responsable de su llenado: Supervisor

Fórmula para Porcentaje: $\frac{D}{A}$

Periodicidad: Diario

A

Límite de Rechazos: 5% sobre producción mensual

Llenado: original para Producción.

Fuente: Elaboración propia. Agosto 1998.

Gráfico 21. Formato para obtener el número y clase de reclamos de garantía.

RECLAMO DE GARANTÍA A CARRUSEL.		
Fecha: ____ de ____ de ____		
Distribuidor _____		
Sucursal _____		
Nombre del cliente:	Teléfono _____	Fecha adquisición: _____
Pieza(s) adquirida(s) _____ Cantidad _____ Causa del reclamo de la garantía: _____		
<input type="checkbox"/> Cambio por otra pieza <input type="checkbox"/> Devolución en efectivo		
		FIRMA DEL CLIENTE
Nota- Garantía por 30 días a partir de fecha de compra. Debe acompañarse de documento de compra original comprobatorio.		

Responsable de llenado: Distribuidor/cliente distribuidor.

Llenado: Original para Carrusel y copia

Periodicidad: Cada que haya un reclamo del cliente.

Fuente: Elaboración propia. Agosto 1998.

Gráfico 22 Formato para conocer los índices de satisfacción del cliente.

ENCUESTA DE CARRUSEL ACERCA DE LA SATISFACCION DE CLIENTE

Objetivo: Nos interesa conocer su opinión acerca de la calidad de nuestros productos y servicios con el fin de mejorar como empresa y poder darle a usted mayor satisfacción. Esta encuesta es anónima, por favor conteste estas preguntas.

1. ¿ Conoce usted las prendas de vestir CARRUSEL?
 SI NO
2. ¿ Ha adquirido usted alguna vez nuestras prendas de vestir?
 SI NO
3. ¿ Con que frecuencia ha adquirido usted nuestras prendas de vestir?
 Nunca 1 a 3 meses 4 a 6 meses 7 meses y más
4. ¿ Qué prenda(s) ha adquirido? Especifique: _____
5. ¿ Por qué adquiere nuestros productos?
 por precio por calidad por práctico en mtnto. por regalo incluido
 otro (especifique): _____
6. ¿ Qué opinión tiene acerca de la calidad de los materiales utilizados?
 Mala Regular Buena Muy Buena
7. ¿ Qué opinión tiene de los diseños?
 Mala Regular Buena Muy Buena
sugiera cambios que le gustarían _____
8. ¿Qué opina de los colores y combinaciones de los mismos en nuestros diseños?
 adecuados inadecuados sugiera cambios: _____
9. ¿Qué opina de la garantía del producto?
 suficiente insuficiente Porqué?: _____

A t e n t a m e n t e
CARRUSEL, S.A. de C.V.

Periodicidad: Cada 6 meses.

Llenado: Original

Responsable: Gerencia./Distribuidor

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 1998.

Gráfico 23. Formato para conocer la calidad de las sugerencias de los empleados generadas e implementadas.

MODIFICACIONES PROPUESTAS POR EMPLEADOS E IMPLEMENTADAS EN CARRUSEL		
Nombre del Empleado _____ de _____	Fecha: _____ de _____	
Puesto: _____	Area de adscripción : _____	
Modificación propuesta: _____ otra _____	al producto _____	al proceso _____
(especifique)	la	modificación
Detalle propuesta: _____		
Detalle la modificación implementada y los beneficios obtenidos: _____		
Incentivo autorizado: _____		
AUTORIZA: _____ Gerente.	INFORMA: _____ Supervisor.	EMPLEADO _____ Interesado.

Responsable de su llenado: Producción/empleada.

Llenado: Original Gerencia y copia empleado

Periodicidad: Cada vez que sea necesario.

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 1998.

Cabe mencionar que las variables independientes fueron modificadas en virtud de determinar que las variables aplicadas para medir la competitividad están más acordes con la realidad de la industria manufacturera y por ende a la industria del vestido.

Sin embargo a fin de dar cumplimiento al análisis de las variables independientes planteadas inicialmente presentamos la siguiente información:

Variable Independiente: Costos

La estructura de costos de la industria del vestido se conforma como se presenta a continuación⁴⁷:

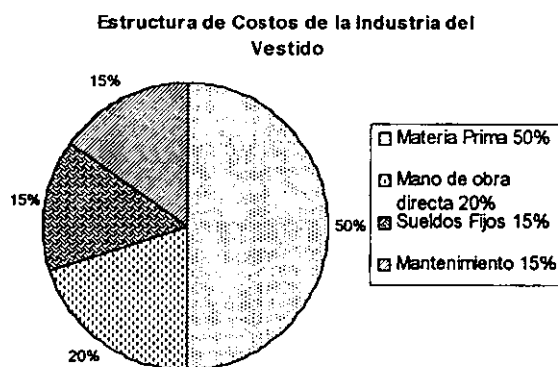


Gráfico 24

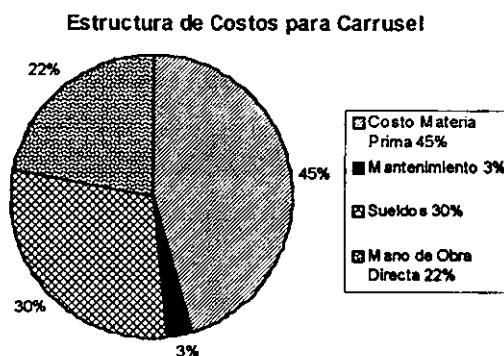


Gráfico 25

Fuente: Elaboración propia con datos Estado de Resultados de Carrusel proyectado al año 2000. Septiembre 1998

⁴⁷ MACRO. Asesoría Económica, S.C.. México, D.F. 1997

Observaciones:

- Carrusel destina para mano de obra directa y sueldos de sus empleados un 52% a diferencia de la industria del vestido, que solo destina un 35% del total de sus costos de operación. Ello obedece a que nuestros productos requieren un proceso intensivo de mano de obra, pues sus acabados son elaborados manualmente (bordados), así mismo nuestro personal tendrá incentivos por sobreproducción, pues consideramos que los empleados son un factor determinante para el éxito de Carrusel.
- Hay una gran diferencia en el monto destinado a Mantenimiento, Carrusel sólo destina un 3%, a diferencia de la industria que considera un 15%. Esto se debe a que el equipo nuestro es de recién adquisición, lo que implica que no hay erogaciones por concepto de reparaciones y revisiones, sólo requiere mantenimiento preventivo.
- En lo que se refiere a la materia prima sólo hay una diferencia de 5% menos para Carrusel que destina un 45%, mientras que la industria el 50%.

Variable Independiente: Modernización de los Activos.

La adquisición del equipo inicial fue determinada de acuerdo a una investigación en primer lugar con 2 empresarios que fabrican ropa de niña quienes nos informaron acerca del tipo de equipo que utilizan y que no es muy reciente, en promedio 10 años de antigüedad, pero que tenía un adecuado funcionamiento con el mantenimiento adecuado, y en segunda instancia a una cotización con distribuidores de maquinaria de industria del vestido, valorando la decisión final por el costo, rendimiento, servicio y garantía. La modernización de nuestro equipo se va a ir realizando con base en los requerimientos del mercado y en la capacidad financiera de Carrusel.

Variable Independiente: Tecnología.

El sector no se caracteriza por invertir elevadas inversiones en este rubro como requisito de entrada. Los fabricantes recomiendan tecnología de punta para grandes volúmenes de producción, por lo cual se hace exclusiva de las grandes empresas.⁴⁸

Debemos tener presente la opinión de expertos con relación a la tecnología la declaración del Presidente de la CANAIVE, quien aseguró que la industria del vestido sufre un retraso tecnológico de 5 a 10 años. Sin embargo procuraremos estar informados a través de revistas especializadas de las innovaciones tecnológicas que en esta materia se presenten y valorar la posibilidad de su adquisición.

Variable Independiente: Participación en el mercado.

Considerando que el valor del tamaño del mercado nacional de la industria de la confección es de 2,400 millones de dólares⁴⁹ y a la participación estimada por

⁴⁸ MACRO. Asesoría Económica, S.C.. México, D.F. 1997.

⁴⁹ Industria Concamin Vol. 9 No. 93 Enero 1997. Pp 20

Carrusel para el primer año que es de \$ 2,336.57 miles de pesos, la contribución a este mercado es mínima, aunque no por eso menos importante.

Sin embargo, considerando que el mercado inicial para Carrusel es el 10%(población que percibe más de 7 salarios mínimos) de la población del Distrito Federal y Estado de México para los primeros cinco años. de acuerdo con la demanda futura estimada para ropa de niñas que es de \$ 233,657 miles de pesos constantes del periodo comprendido del 2000-2004, y que la **participación estimada para carrusel que es de 0.1% para el primer año y 2% para los siguientes 4 años** (datos estimados en Cuadro 19 del punto IV.1 Estudio de Mercado), concluimos:

Participación Real de Carrusel en el mercado= $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Participación estimada}} = \frac{2.289}{2.337} = 98\%$

A fin de llevar un control de la participación de mercado de Carrusel monitorearemos y registraremos mensualmente el tamaño del mercado de la Industria del Vestido y el crecimiento o disminución de la población femenina de 0-9 años de edad. En caso de observar cambios negativos en la participación del mercado, tomaremos las acciones conducentes para ajustar nuestra producción y por ende mantener nuestro porcentaje de participación en el mercado.

Variable Independiente: Personal.

Para medir esta variable diseñamos el siguiente formato:

Gráfico 26. Reporte del Mes de _____ de _____

Concepto	Hace 1 año	Hace 1 mes	Actual	Presupuesto
Personal Directo				
Personal de Supervisión				
Personal Planes futuros				
Número de gente con potencial				
No. gente de bajo desempeño				
Rotación(solamente voluntarios)				
Promociones/transferencias				
Contrataciones				
Sueldo Promedio				
Observaciones:	Supervisor _____			

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 1998.
Resposable de su llenado: Supervisor/gerente.

Variable Independiente : Recursos Financieros. (Miles de Pesos)

El apalancamiento financiero no debe rebasar el 35% del total de nuestras inversiones, ello para mantener unas finanzas sanas. Este porcentaje se estimó a través de estados financieros analizados de pequeñas industrias del vestido con resultados financieros rentables.

Fuentes de financiamiento interno (4 socios)	822.75
Las fuentes de financiamiento externa (préstamos bancario).	<u>309.38</u>
Total de inversión inicial:	1,132.13

Préstamo bancario = $\frac{309.38}{1,132.13} = .27\%$
 Total inversión inicial 1,132.13

Variable Independiente: Socios:

El capital social está conformado por cuatro socios, el socio mayoritario aportó 222.75 y los tres restantes \$ 200.00 miles de pesos. Tres de ellos poseen el 24.3% cada uno de ellos, y el socio mayoritario el 27.1% del total de las acciones.

VARIABLES INDEPENDIENTES: EXPERIENCIA Y GRADO DE INTEGRACIÓN VERTICAL.

Estas variables las mediremos con resultados obtenidos, una vez concluido el primer año de labores.

IV.4 Análisis Financiero.

1. Información.

a) Plan de ventas.

Consideraciones:

- Capacidad Inicial de la Planta al 100%: 18,818 piezas anuales.

- El primer año consideramos que la planta funcionará al 90%. Este porcentaje se determinó a través de un sondeo realizado con fabricantes de ropa de niña., procurando adquirir el equipo indispensable para no tener maquinaria ociosa.

- Se elaborarán 1,412 piezas mensuales (22 días hábiles) en un turno de trabajo de 8 horas 64 piezas diarias.

- En los años subsecuentes se prevé que la planta seguirá funcionando normalmente en un 90%, lo que representa una producción de 33,872 pzas, ya que al segundo año se proyecta adquirir el doble de la maquinaria y contar con una plantilla al doble de la inicial.

CARRUSEL

CUADRO 1. PLAN DE VENTAS (Miles de Pesos).

Capacidad de la Planta al 100%: 18,818 piezas anuales

Capacidad anual máxima estimada al 90%:

16,936 piezas

Producción Mensual (22 días hábiles) por un turno: 1,412 piezas

Producción Diaria por un turno (8 horas): 64 piezas

Etapa	Pre-operativa				A r r a n g u e												
Año	1999				2 0 0 0												
Meses	Sep.	Oct.	Nov	Dic.	enero	feb.	marz	abril	mayo	junio	julio	agosto	Sept.	oct.	nov.	dic.	totales
Capacidad %	0	0	0	0	.55	.55	2.15	2.36	2.97	2.97	5.47	10.73	13.07	13.07	16.64	19.47	90.00
Unidades Vendidas	0	0	0	0	104	104	404	444	558	558	1,029	2,019	2,460	2,460	3,132	3,664	16,936
Ingresos por ventas (miles de pesos)	0	0	0	0	25.40	25.40	50.82	60.82	76.22	76.22	126.915	243.975	343.62	343.62	445.82	517.74	2,336.57
Comisión por ventas 25%	0	0	0	0	6.35	6.35	12.705	15.205	19.055	19.055	31.73	61.00	85.90	85.90	114.46	129.43	584.14
Sueldos por ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Brutas (miles pesos)	0	0	0	0	19.05	19.05	38.115	45.615	57.165	57.165	95.185	182.975	257.72	257.72	331.36	388.31	1,752.43

Fuente: Elaboración propia. Marzo 1998.

CUADRO 2. PLAN DE VENTAS PARA EL PERIODO 2001-2004

Concepto.	Etapa del Proyecto			
	2001	2002	2003	2004
Capacidad %	90	90	90	90
Pronóstico de Ventas (piezas)	33,872	33,872	33,872	33,872
Ingresos por ventas (miles de pesos)	\$ 4,673.15	\$ 4,673.15	\$ 4,673.15	\$ 4,673.15
Comisión por ventas 25%	\$ 1,168.29	\$ 1,168.29	\$ 1,168.29	\$ 1,168.29
Sueldos por ventas	-----	---	---	---
Ventas Brutas (miles pesos)	3,504.86	3,504.86	3,504.86	3,504.86

Nota: Para cubrir el Plan de Ventas 2001-2004 se requerirá proveerse de un Equipo y Maquinaria así como de una Plantilla de Personal al doble del que contamos para este primer año de producción.

Fuente: Elaboración propia. Marzo 1998.

CUADRO 3. COSTOS TOTALES DE PRODUCCION. 1999-2000

Factor Sensibilizador del Precio: 1

Inversión Equipo Administrativo: \$ 25,860

Inversión en Maquinaria. \$ 54,800.00

Inversión Equipo de Transporte: \$ 146,765.00

Etapa	Pre-operativa				A r r a n q u e												
	1999				2 0 0 0												
Año	1999	1999	1999	1999	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Meses	Sep.	Oct	Nov	Dic.	enero	feb.	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	Sept.	oct.	nov.	dic.	totales
Capacidad %	0	0	0	0	.55	.55	2.15	2.36	2.97	2.97	5.47	10.73	13.07	13.07	16.64	19.47	90.00
Concepto:					3247.94	3247.94	8160.88	10060.08	12900.68	12900.68	21143.18	41033.27	55093.82	55093.82	70209.46	83508.06	376599.81
Materia Prima	---	---	---	---													
M.Obra direct	---	---	---	---	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	15080	180.960
Accesorios(inc en Mat.Prima	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Sueldos M.de Obra Indirecta	---	---	---	---	20410	20410	20410	20410	20410	20410	20410	20410	20410	20410	20410	20410	244920.
Mtmo.Equipo	---	---	---	---	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3600.00
Empaque	---	---	---	---	70.00	70.00	280.00	280.00	420.00	420.00	700.00	1500.00	1500.00	2100.0	2200.0	2360.0	11900.0
Servicios	---	---	---	---	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	945	11340.0
Papelería	---	---	---	---	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	300.00	3600.00
Seguro	---	---	---	---	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Costo Publicid	30,543	---	---	---				22,256			22,256						75,055
Costo Operación	30,543	---	---	---	40352.94	40352.94	45475.88	69631.08	50355.68	50355.68	81134.18	79568.27	93628.82	94228.82	10944.46	12290.306	907974.81
Costo auto	58,908	---	---	---	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	5,750	127,908
Fincie banco	85,695	---	---	---	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	6,033	158,091
Depreciación	---	---	---	---	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	5,968	71,616
Costo Producción	175,146	---	---	---	58103.94	58103.94	63226.88	87382.08	68106.68	68106.68	98885.18	97319.27	111379.82	11197.982	12719.546	14065.406	1265589.81

Fuente: Elaboración propia. Abril 1998.

CARRUSEL

CUADRO 4. COSTOS TOTALES DE PRODUCCION 2001-2004. (miles de pesos)

Etapa Año	2001		2002	2003	2004	
Meses	Semestre 1	Semestre 2				
Capacidad %	90	90	90	90	90	
Concepto:						
Materia Prima	376.60	376.60	753.20	753.20	753.20	
M. de Obra Directa	180.96	180.96	361.92	361.92	361.92	
Accesorios	0	0	0	0	0	
Sueldos M.de Obra Indirecta	244.92	244.92	489.84	489.84	489.84	
Mtmto.Equipo	3.6	3.60	7.20	7.20	7.20	
Empaque	11.90	11.90	23.80	23.80	23.80	
Servicios	11.34	11.34	22.68	22.68	22.68	
Papelería	3.60	3.60	7.20	7.20	7.20	
Seguro(vehículo)	----	5.20	10.4	10.40	10.40	
Costo Publicidad	105.60	44.51	150.11	150.11	150.11	
Costo Operación	938.52	882.63	1,826.35	1,826.35	1,826.35	
Costo Financiero	auto	18.86	0	146.77	0	146.77
	Banco	31.29	31.29	57.67	52.76	47.85
Depreciación	71.62	71.62	143.23	143.23	143.23	
Costo Producción	1,060.29	985.54	2,174.02	2,022.31	2,164.20	
Concepto:						
Unidades Vendidas	33,872	33,872	67,744	67,744	67,744	
Ingresos por Ventas	4,673.15	4,673.15	9,346.30	9,346.30	9,346.30	
Gastos por Ventas	1,168.29	1,168.29	2,336.58	2,336.58	2,336.58	
Sueldo por Ventas	----	----	----	----	----	
Utilidad Bruta:	1.584.03	1,659.44	4,883.82	5,035.49	4,893.64	

Fuente: Elaboración propia. Abril 1998.

b) Cuadro 5. Plan de manufactura año 2000

Prenda	Vestido	Conjunto	Falda	Pantalón	Chaleco	Bermuda	Blusa C	Blusa L	Overol	Jumper	Totales
	Unidades Producidas										
Enero	100						2			2	104
Febrero	100						2			2	104
Marzo	100	40	100			100	104				444
Abril	100		100			100	104				404
Mayo	100	50	100			108	100		100		558
Junio	100	50	100			108	100		100		558
Julio	100	50	100	99		202	200		200	78	1,029
Agosto	200	100	200	200	119	202	302	198	100	200	2,019
Sept.	400	150	400	300	200	400		304	308	398	2,460
Octubre	400	150	400	300	200			3047	308	398	2,460
Nov.	600	150	400	400	400			384	400	398	3,132
Dic.	628	234	500	400	400			500	500	502	3,664
Total	2,928	974	2400	1,699	1,319	1,018	914	1,690	2,016	1,978	16,936

Fuente: Elaboración propia. Abril 1998.

CUADRO 6. ESTIMADO ANUAL DE MATERIAS PRIMAS SEGÚN DEMANDA AÑO 2000

Prenda	Total a producir (Pzas.)	Tela		Hilo		Cierre		Resorte		Encaje		Bies		Botones	
		Req Uni (mts.)	Req.Total (mts.)	ReqUnit (mts)	Req total	Req Unit pzas.	Req total	Req Unit mts.	Req total (Mts)	Req Unit	Req total	Req Unit	Req total	Req Unit	Req total
Vestido	2,928	2.00	5,856	30	87,840	---	---	---	---	1	2,928.00	1	2,928.00	5	14,640
Conjunto	974	3.00	2,922	40	38,960	1	974.00	.30	292.20	1	974.00	1	974.00	6	5,844
Falda	2,400	1.00	2,400	15	36,000	1	2,400	.30	720.00	1	2,400.00	---	---	1	2,400
Pantalón	1,699	1.00	1,699	25	42,475	1	1,699.00	.30	509.70	---	---	---	---	1	1,699
Chaleco	1,319	1.00	1,319	15	19,785	.25	329.75	---	---	---	---	---	---	4	5,276
Bermuda	1,018	1.00	1,018	20	20,360	1	1,018.00	.30	305.40	---	---	---	---	1	1,018
Blusa Corta	914	1.00	914	20	18,280	---	---	---	---	1	914.00	---	---	6	5,484
Blusa Larga	1,690	1.50	2,535	15	25,350	---	---	---	---	1	1,690.00	---	---	6	10,140
Overol	2,016	1.50	3,024	30	60,480	---	---	.30	604.80	---	---	---	---	3	6,048
Jumper	1,978	1.00	1,978	25	49,450	.25	494.50	---	494.50	---	---	---	---	5	9,890
Totales:	16,936		23,665		398,980		6,915.25		2,926.60		2,926.6		3,902.00		62,439

Fuente: Elaboración Propia. Febrero 1998.

CARRUSEL

Cuadro 7. COSTOS UNITARIOS DE MATERIA PRIMA AÑO 2000

PRENDA INSUMO	TELA (Mtro.)			HILO (metro)			CIERRE (pza.)			RESORTE(mt)			ENCAJE (metro)			BIES (metro)			BOTONES(pza)			COSTO TOTAL MAT. PRIMA (moneda nal.)
	Req	costo unit	costo total	Req	costo unit	costo total	Req	costo unit	costo total	Req	costo unit	costo total	Req	costo unit	costo total	Req	costo unit	costo total	Req	costo unit	costo total	
1.Vestido	2	15	30	30	.006	.18	---	---	---	---	---	---	1	1	1	1	.15	.15	5	.10	.50	\$ 31.83
2.Conjunto	3	15	45	40	.006	.24	1	.40	.40	.30	.30	.09	1	1	1	1	.15	.15	6	.10	.60	\$ 47.48
3.Falda	1	15	15	15	.006	.09	1	.40	.40	.30	.30	.09	1	1	1	---	---	---	1	.10	.10	\$ 16.68
4.Pantalón	1	15	15	25	.006	.15	1	.40	.40	.30	.30	.09	---	---	---	---	---	---	1	.10	.10	\$ 15.74
5.Chaleco	1	15	15	15	.006	.09	.25	.40	.10	---	---	---	---	---	---	---	---	---	4	.10	.40	\$ 15.59
6.Bermuda	1	15	15	20	.006	.12	1	.40	.40	.30	.30	.09	---	---	---	---	---	---	1	.10	.10	\$ 15.71
7.Blusa Corta	1	15	15	20	.006	.12	---	---	---	---	---	---	1	1	1	---	---	---	6	.10	.60	\$ 16.72
8.Blusa Larga	1.5	15	22.5	15	.006	.09	---	---	---	---	---	---	1	1	1	---	---	---	6	.10	.60	\$ 24.19
9.Overol	1.5	15	22.5	30	.006	.18	---	---	---	.30	.30	.09	---	---	---	---	---	---	3	.10	.30	\$ 23.07
10.Jumper	1.0	15	15	25	.006	.15	.25	.40	.10	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5	.10	.50	\$ 15.75

Fuente: Elaboración propia. Febrero 1998.

CARRUSEL

CUADRO 8. REQUERIMIENTO TOTAL DE MATERIA PRIMA AÑO 2000

Prenda	Costo unit.	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	TOTAL
1. Vestido	\$ 31.83	100 pzas. \$ 3,183	100 pzas. \$ 3,183	100 pzas. \$ 3,183	100 pzas. \$ 3,183	100 pzas. \$ 3,183	100 pzas. \$ 3,183	100 pzas. \$ 3,183	200 pzas. \$ 6,366	400 pzas. \$ 12,732	400 pzas. 12,732	600 pzas. \$19,098	628 pzas. 19,989.24	2928 pza 93198.24
2. Conjunto	\$ 47.48				40 1899.20	50 2374.00	50 2374.00	50 2374.00	100 4748.00	150 7122.00	150 7122.00	150 7121.00	234 11110.32	974 46245.52
3. Falda	\$ 16.68			100 1668.00	100 1668.00	100 1668.00	100 1668.00	100 1668.00	200 3336.00	400 6672.00	400 6673.00	400 6672.00	500 8340.00	2400 40032.00
4. Pantalón	\$ 15.74							99 1558.26	200 3148.00	300 4722.00	300 4722.00	400 6236.00	400 6236.00	1319 20563.21
5. Chaleco	\$ 15.59								119 1855.21	200 3118.00	200 3118.00	400 6236.00	400 6236.00	1699 26742.26
6. Bermuda	\$ 15.71			100 1571.00	100 1571.00	108 1696.68	108 1696.68	202 3173.42	400 6284.00					1018 15992.78
7. Blusa Corta	\$ 16.72	2 33.44	2 33.44	104 1738.88	104 1738.88	100 1672.00	100 1672.00	200 3344.00	302 5049.44					904 15282.08
8. Blusa Larga	\$ 24.19								198 4789.62	304 7353.76	304 7353.76	384 9288.96	500 12095.00	1690 40881.10
9. Overol	\$ 23.07					100 2307.00	100 2307.00	200 4614.00	100 2307.00	308 7105.56	308 7105.56	400 9228.00	500 11535.00	2016 46509.12
10. Jumper	\$ 15.75	2 31.5	2 31.50					78 1228.50	200 3150.00	398 6268.50	398 6268.50	398 6268.50	502 7906.20	1978 31153.50
Totales:	---	104 3247.94	104 3247.94	404 8160.88	444 10060.88	558 12900.68	558 12900.68	1029 21143.18	2019 41033.27	2460 55093.82	2460 55093.82	3132 70209.46	3664 83508.06	16936 376599.81

Fuente: Elaboración propia. marzo 1998.

Cuadro 9. CALCULO UNITARIO DE MATERIA PRIMA

Material/ Prenda	Tela 1.20 mts anch o	Hilo (mts.)	Cierre (pzas.)	Resorte (mts.)	Encaje (mts.)	Bies (mts.)	Botones (pza.)
Vestido	2.00	30	---	- - -	1	1	5
Conjunto	3.00	40	1	0.30	1	1	6
Falda	1.00	15	1	0.30	1	---	1
Chaleco	1.00	15	.25	---	---	---	4
Jumper	1.00	25	.25	---	---	---	5
Blusa Manga L	1.50	20	---	---	1	---	6
Blusa Manga C	1.00	15	---	---	1	---	6
Bermuda	1.00	20	1	0.30	---	---	1
Pantalón	1.00	25	1	0.30	---	---	1
Overol	1.50	30	---	0.30	---	---	3

Fuente: Elaboración propia. Febrero 1998.

- b) Plan de inversión.
- Fija y preoperativa.

CUADRO 10

Etapa Año Meses	Preoperativa				
	2000				
	Septiembr e	Octubre	noviembre	Diciembre	Totales
. Terreno	222.75				222.75
. Construc.planta	---	100.00	100.00	109.38	309.38
. Maq. y Equipo				82.90	82.90
. Equipo Oficina				8.83	8.83
. Equipo Cómputo				12.00	12.00
. Equipo Transp.	138.37				138.37
. Equipo Comunic			5.03		5.03
TOTALES	361.12	100.00	105.03	213.11	779.26

Fuente: Elaboración propia. Julio 1998.

2. Estados financieros proyectados.

a) Cuadro 11. Estado de resultados al año 2000

Etapa: Arranque

Meses	enero	Feb.	mzo	abril	mayo	junio	julio	agost	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Ventas Totales	.25.40	25.40	60.82	50.82	76.22	76.22	126.92	243.98	343.62	343.62	445.82	517.74
Dev.y Reb.s/Vta	.51	.51	1.22	1.02	1.52	1.52	2.54	4.88	6.87	6.87	8.92	10.35
Ventas Netas	24.89	24.89	59.60	49.80	74.70	74.70	124.37	239.10	336.75	336.75	436.90	507.39
Costos Oper.												
Costo mat.prima	3.25	3.25	8.16	10.06	12.90	12.90	21.14	41.03	55.09	55.09	70.21	83.51
m obra direc.	15.08	15.08	15.08	15.08	15.08	15.08	15.08	15.08	15.08	15.08	15.08	15.08
m obra indirec	20.41	20.41	20.41	20.41	20.41	20.41	20.41	20.41	20.41	20.41	20.41	20.41
Accesorios8(inc mat.prima)	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Mantenimiento	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300
Renta	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Servicios	.945	.945	.945	.945	.945	.945	.945	.945	.945	.945	.945	.945
Papelería	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300
Seguro	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Total Costos Operación	40.38	40.38	45.284	47.193	50.058	50.058	58.405	75.506	92.669	92.669	107.93	121.35
Ut. Operación	-15.418	(15.418)	14.316	2.607	24.642	24.642	65.965	160.594	244.081	244.081	328.962	386.033
Gastos venta y admvos.												
Tel	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300	.300
Comisiones (25% Distribui)	6.35	6.35	15.205	12.705	19.055	19.055	31.759	60.994	85.905	85.905	111.455	129.435
Publicidad	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.25	6.305
Empaque	.07	.07	.28	.28	.42	.42	.70	1.5	1.5	2.10	2.2	2.36
Envío	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30
Depreciación	5.968	5.968	5.968	5.968	5.968	5.968	5.968	5.968	5.968	5.968	5.968	5.968
Intereses	6.033	6.033	6.033	6.033	6.033	6.033	6.033	6.033	6.033	6.033	6.033	6.033
Tot.gast venta y admvos	25.271	25.271	34.336	31.836	38.326	38.326	38.326	61.28	81.345	106.256	132.506	150.686
Utili.preimptos	-40.689	(40.689)	(20.020)	(29.229)	(13.684)	(13.684)	27.639	99.314	162.736	137.825	196.456	235.353
ISR	---	---	---	---	---	---	11.608	41.712	63.349	57.887	82.512	32.490
Ahorro x int.												
util.postimptos	(40.689)	(40.689)	(20.020)	(29.229)	(13.684)	(13.684)	16.031	57.602	94.387	79.938	113.944	202.863
gastos no deduc	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Ing.no gravab	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Utilidad Neta	(40.689)	(40.689)	(20.020)	(29.229)	(13.684)	(13.684)	16.031	57.602	94.387	79.938	113.944	202.863
Dividendos	---	---	---	---	---	---	1.603	5.760	9.439	7.994	11.394	20.286
Pago Capital	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Util.Retenido	(40.689)	(40.689)	(20.020)	(29.229)	(13.684)	(13.684)	14.428	51.842	84.945	71.974	102.550	182.577
Util.ret.acum.	(40.689)	(40.689)	(20.020)	(29.229)	(13.684)	(13.684)	(143.567)	(91.727)	(6.779)	65.165	162.715	350.294
Neces.Invers.	40.689	40.689	20.020	29.229	13.684	13.684	---	---	---	---	---	---

Principales Totales Anuales: Ventas Totales 2,336.57; Dev.y Reb.s/vta.46.73; Ventas Netas 2,289.84; Costos Mat. Prima 376.60; Total Costos Operación 824.753; Utilidad Operación 1,465.087; Total Gastos Vta.Admvos 763.759; Utili.Neta. 406.770; Dividendos 56.476; Utilidad Acumulada 350.294(Se incluyen al final por falta de espacio lateral).

Fuente: Elaboración propia. Julio 1998

a) Cuadro 12. Estado de Resultados 2001-2004

Etapa: Plena Capacidad

Año	2001		2002	2003	2004	Totales
Ventas Totales	2,336.575	2,336.575	4,673.15	4,673.15	4,673.15	18,692.56
Dev.y reb s/vta.	46.73	46.73	93.46	93.46	93.46	373.84
Ventas Netas	2,289.84	2,289.84	4,579.68	4,579.68	4,579.68	18,318.72
Costos Oper.						
Materia Prima	376.60	376.60	753.20	753.20	753.20	3,012.80
m obra direc.	180.960	180.960	361.920	361.920	361.920	1,447.68
m obra indirect	244.920	244.920	489.840	489.840	489.840	1,959.36
Accesorios	3.733	3.733	7.466	7.466	7.466	29.864
Mantenimiento	3.600	3.600	7.200	7.200	7.200	28.800
Renta	---	---	---	---	---	---
Servicios	11.340	11.340	22.680	23.800	23.800	90.720
Papelería	3.600	3.600	7.200	7.200	7.200	28.800
Seguro	796.967	5.200	10.400	10.400	10.400	36.400
Total Costos Operación	824.753	829.953	1,659.906	1,659.906	1,659.906	6,634.424
Ut. Operación	1,465.087	1,459.887	2,919.774	2,919.774	2,919.774	11,684.296
Gastos venta y admvos.						
Teléfono	3.600	3.600	7.200	7.200	7.200	28.800
Comisiones	584.144	584.144	1,168.288	1,168.288	1,168.288	4,673.152
Publicidad	105.598	44.512	150.110	150.110	150.110	600.44
Empaque	11.900	11.900	23.800	23.800	23.800	95.200
Envío	3.600	3.600	7.200	7.200	7.200	28.800
Depreciación	71.616	71.616	143.232	143.232	143.232	572.929
Intereses	33.741	33.742	62.574	57.665	52.756	240.478
Tot.gast venta y admvos	804.199	753.114	1,562.404	1,557.495	1,552.586	6,239.798
Utili.preimptos	650.888	706.773	1,357.37	1,362.279	1,367.188	5,444.498
ISR	273.373	296.845	570.895	572.157	574.219	2,286.689
Ahorro x int.	---	---	---	---	---	---
util.postimptos	377.515	409.928	787.275	790.122	792.969	3,157.809
gstos no deduc	---	---	---	---	---	---
Ing.no gravab	---	---	---	---	---	---
Utilidad Neta	377.515	409.928	787.275	790.122	792.969	3,157.809
Dividendos(10%)	37.752	40.993	78.727	79.012	79.297	315.781
Pago Capital	---	---	---	---	---	---
Util.Retenido	339.763	368.935	708.548	911.110	713.672	2,842.028
Util.ret.acum.	339.763	708.698	1,417.246	2,128.356	2,842.028	---
Neces.Invers.	---	---	---	---	---	---

Fuente: Elaboración propia. Agosto de 1998.

b) Cuadro 13. Balance General.

CARRUSEL, S.A. de C.V.
Balance General al 31 de diciembre del 2000.
(miles de pesos)

<u>Activo Circulante:</u>		<u>Pasivo Circulante:</u>	
Efectivo	4.02	Cuentas por Pagar	3.14
Banco	100.00		
Ctas. x Cobrar	123.97	Total Pasivo Circulante	3.14
Inventarios	44.83		
Prod. Terminados	3.47		
Productos en Proceso	10.41		
Materia Prima	30.95		
Total Activo Circulante	272.82		
<u>Activo Fijo:</u>		<u>Pasivo Fijo:</u>	
Edificio	309.38	Préstamo Bancario	209.70
dep.acum.edificio 5%*	15.47		
Terreno		222.75	Total Pasivo Fijo
Consti. Sociedad		5.00	209.70
Maq. Y Equipo	82.90		
Dep.acum. (11%)*	9.12	73.78	
Equipo de Oficina	8.83		
Dep.acum. (10%)*	.88	7.95	Total de Pasivos:
Equipo de Cómputo	12.00		212.84
Dep.acum. (25%)*	3.00	9.00	
Equipo Transporte	138.37		
Dep.acum. (20%)*	27.67	110.70	<u>Capital Contable:</u>
Equipo Comunicación	5.03		Capital Social
Dep.acum. (10%)*	.50	4.53	Utilidades Retenidas
Total de depreciaciones y amortizaciones.		56.64	
Total Activo Fijo:	784.26	Total Capital Contable	1,173.04
<u>Activo Diferido:</u>			
Gastos Prepagados		39.24	
Seguros	5.2		
Publicidad	30.54		
Servicios	3.5		
Impuestos pagados x adel.		289.56	
Total Activo Diferido:	328.80		
Total de Activos	\$ 1,385.88	Pasivo más Capital:	\$ 1,385.88

*Depreciaciones estipuladas en los Artículos 44 y 45 de la Ley de Impuestos Sobre la Renta vigente.

Fuente: Elaboración propia. Septiembre de 1998.

Estimación de Capital de Trabajo(Baca Urbina pp.201).

- Caja y Bancos: 30 días del costo de producción \$ 1,265,589: 365 x 30= \$ 104,021
- Cuentas por cobrar. 20 días valor de ventas netas. \$ 2,289,84: 365 x 20= \$ 125,470
- Materia prima: 30 días costo de materia prima: \$ 376,599:365 x 30= \$ 30,953
- Productos en proceso: 21 días costo directo producción: 180,960 :365x21= \$10,411
- Productos Terminados: 7 días costo directo producción: 180,960 :365x7= \$3,470
- Cuentas por pagar(pasivo circ.): 1 mes costo materia prima: \$376,599: 365x 30= \$ 3,138.00

PRESTAMO OTORGADO A CARRUSEL PARA LA CONSTRUCCION DE SU EDIFICIO.

Cuadro 14. TABLA DE AMORTIZACION ANUAL

AÑO	SALDO	INTERESES	Amortización	Pago Total Anual
1	233,000.00	49,093.10	23,299.92	72,393.02
2	209,700.14	44,183.82	23,299.92	67,483.74
3	186,400.22	39,274.53	23,299.92	62,574.45
4	163,100.30	34,365.23	23,299.92	57,665.15
5	139,800.38	29,455.94	23,299.92	52,755.86
6	116,500.46	24,546.65	23,299.92	47,846.57
7	93,200.54	19,637.35	23,299.92	42,937.27
8	69,900.62	14,728.06	23,299.92	38,027.98
9	46,600.70	9,818.77	23,299.92	33,118.69
10	23,300.72	4,909.46	23,299.92	28,210.18
SUMAS:		270,012.91	233,000.00	503,012.91

Fuente: Elaboración propia. Julio 1998.

CARRUSEL

Cuadro 15. PRESTAMO PARA LA CONSTRUCCION DE EDIFICIO

Programación de estas erogaciones para su reflejo en los Estados Financieros*

	AÑO	Periodicidad	Importe de cada pago	No. de pagos anuales	Importe Total Anual
1	1999	Mensual	\$ 6,032.75	12	\$ 72,393.00
2	2000	Trimestral	\$ 16,870.94	4	\$ 67,483.75
3	2001	Semestral	\$ 31,287.23	2	\$ 62,574.46
4	2002	Anual	\$ 57,665.15	1	\$ 57,665.15
5	2003	Anual	\$ 52,755.86	1	\$ 52,755.86
6	2004	Anual	\$ 47,846.57	1	\$ 47,846.57
7	2005	Anual	\$ 42,937.27	1	\$ 42,937.27
8	2006	Anual	\$ 38,027.98	1	\$ 38,027.98
9	2007	Anual	\$ 33,118.69	1	\$ 33,118.69
10	2008	Anual	\$ 28,210.18	1	\$ 28,210.18
T O T A L :					\$ 503,012.91

*Le préstamo se liquidará mensualmente a la institución bancaria. Para fines del trabajo se presenta de esta forma.

Fuente: Elaboración propia. julio1998.

Cuadro 16. Flujos de efectivo. 1999-2000 (miles de pesos)

Etapa	Preoperativa				A r r a n g u e												
	Año 1999				2 0 0 0												
Mes	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mzo	abril	mayo	jun	jul	agos	sep	oct	nov	dic	total
Concepto																	
Ingresos																	
Vtas.cont	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
vtas x cobr	---	---	---	---	24.89	24.89	59.60	49.80	74.70	74.70	124.37	239.10	336.75	336.75	436.90	507.39	2289.84
Ingr.extr. financiamito	---	100.00	100.00	23.68	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	223.68
IVA cobra	0	0	0	0	3.73	3.73	8.94	7.47	11.21	11.21	18.66	25.87	50.51	50.51	65.54	76.11	343.49
aport.socios	422.75	100.00	200.00	100.00	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	822.75
Total:	422.75	200.00	300.00	123.68	28.62	28.62	68.54	57.27	85.91	85.91	143.03	274.97	387.26	387.26	502.44	583.50	3,679.76
Desembolsos																	
Activ.Total	222.75	185.70	100.00	279.24	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	787.69
Cost.tot.oper	30.54	---	---	---	40.38	40.38	45.57	69.73	49.73	49.73	79.26	77.77	89.58	90.18	104.26	57.043	824.53
Pago Prést.e int	---	---	---	---	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94	1.94	141.39
Const/Vehículo	---	---	---	---	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	5.75	57.043
Imptos y pres	---	---	---	---	.30	---	---	---	---	---	49.14	---	---	---	---	722.678	772.118
Gast.operat	157.79	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	157.79
Total.	411.08	185.70	100.00	279.24	48.37	48.07	53.26	77.42	57.42	57.42	136.69	85.46	97.27	97.87	111.95	836.521	2,683.741
saldo efectivo	11.67	14.30	200.00	-155.56	-19.75	-19.45	15.28	-20.15	28.49	28.49	6.34	189.51	289.99	289.39	390.49	253.021	---
Saldo Acum	11.67	25.97	225.97	70.41	50.66	31.21	46.49	26.34	54.83	83.32	89.66	279.17	569.16	858.554	1249.04	996.019	996.019
Flujo Neto	-380.543	-185.695	-100.00	-279.235	28.62	28.62	68.54	57.27	85.91	85.91	143.03	274.97	387.26	387.26	502.44	583.50	---

Fuente: Elaboración propia. Agosto 1998.

Cuadro 17 Flujo de Efectivo 2001-2004. (miles de pesos)

Etapa	Plena Capacidad				
	2 0 0 1		2002	2003	2004
Año	Semestre 1	Semestre 2	---	---	---
Meses					
% Capacidad					
Ingresos					
Ventas de Contado	---	---	---	---	---
Ventas x Cobrar	2,289.84	2,289.84	4,579.68	4,579.68	4,579.68
Ingresos					
Extraordinarios	---	---	---	---	---
Financiamiento					
IVA cobrado	343.49	343.49	686.98	686.98	686.98
Aportaciones Socios	---	---	---	---	---
Total:	2,633.33	2,633.33	5,266.66	5,266.66	5,266.66
Desembolsos					
Activo Total	0	146.77	146.77	146.77	146.77
Costos Totales Oper	824.76	824.75	1,649.51	1,649.51	1,649.51
Pago de préstamo e intereses					
Construcción	33.74	33.75	62.57	57.67	52.76
Vehículo	29.34	---	---	---	---
Impptos y pres	772.12	772.12	1,544.24	1,544.24	1,544.24
Gastos Operativos	---	---	---	---	---
Total.	1,659.96	1,777.40	3,403.09	3,398.19	3,398.28
saldo efectivo	973.37	855.93	1,863.57	1,868.47	1,873.38
Saldo Acum	*1,968.39	2,825.32	4,688.89	6,557.36	8,430.74
Flujo Neto	2,633.33	2,633.33	5,266.66	5,266.66	5,266.66

* Saldo acumulado al saldo del periodo 2000.

Fuente: Elaboración propia. Septiembre 1998.

Desglose de Activos Totales.

. Activos Fijos.

Terreno	222.750
Construcción Planta	309.375
Maquinaria Productiva	82.000
Equipo de Oficina	8.830
Equipo de Cómputo	12.000
Eq. Comunic.(conmutador)	5.030
Equipo de Transporte	146.765
Equipo Auxiliar(diablitos)	.900
Sub-total	787.650

Gastos Operativos	
Enganche de Vehiculo	58.908
Costo Publicidad	30.543
Impresión folletos	1.800
3 meses pub.metro	23.356
Secc Amarilla	5.387

Gastos Trámites Bancarios	
1º.Pago	13.1900
Sub-total:	157.793

Suma Activos Totales: 945.443

Desglose Aportaciones Inversión Inicial.

Aportación 4 Socios de \$ 150.00 c/u	600.00
Aportación de un terreno 1 socio	222.75
Préstamo Bancario	223.68
Total:	1,046.43

Desglose Gastos Preoperativos

Etapa Preoperativa

Año 1999

Meses	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Registro y Formación de Emp				
Pagos legales registro emp.	5.000			
Elaboración Plan Negocios	20.000			
Crédito Bancario				
5% pago financ.tram.admvo	13.980			
Salarios y Prestaciones				8.190
Costos Promocionales	30.543			
Corridas de Prueba				5.000
Totales	69.523	0	0	13.190

Desglose de Impuestos y Prestaciones.

Concepto/Mes	Enero	Julio	Diciembre	Total
ISR(42%)			294.558	294.558
IVA			343.490	343.490
Impuesto Predial	.300			.300
Prestaciones (30%)		49.140	49.140	98.280
Aguinaldo			35.490	35.490
Total	.300	49.140	722.678	772.118

V. Evaluación del Proyecto.

Determinar hasta que punto las características de este proyecto corresponden a los patrones de uso óptimo económico dentro de la industria del vestido, es el objetivo de este capítulo. Para facilitar dicho análisis se obtienen coeficientes numéricos que, expresados como parámetros, reflejan ventajas y el denominador desventajas, es decir, entre mayor sea el coeficiente mejor es el proyecto en la escala de prioridades. Todas las cantidades de dinero están representadas en miles de pesos.

La evaluación se hará en tres aspectos: financiero, económico y social.

Análisis Financiero

Razones a corto plazo. Consideraremos las relaciones más representativas y que, por lo mismo son las más conocidas.

- **Capital de Trabajo.** Significa que disponemos de un monto de recursos de 1.73% más que las deudas, proporción bastante aceptable para cubrir nuestras obligaciones.

Activo Circulante – Pasivo Circulante = Capital de Trabajo

$$1,054.68 - 609.26 = 445.52$$

- **Prueba de ácido.** Representa las unidades monetarias disponibles con que contamos que son, en este caso de \$ 1.67 para cubrir los adeudos a los acreedores a corto plazo.

$$\frac{\text{Activo Disponible}}{\text{Pasivo Circulante}} = \frac{\text{Efectivo } 1.50 + \text{Bancos } 97.65 + \text{Ctas x Cobrar } 487.50}{\text{Pasivo Circulante } 350.47} = \frac{586.65}{350.47} = 1.67$$

- **Rotación de Clientes por Cobrar.** Esta razón refleja que las cuentas por cobrar han rotado 4.70 veces durante el año. Es decir, que las cuentas por cobrar se recuperan en promedio cada 78 días.

$$\frac{\text{Ingresos de Operación}}{\text{Cuentas por Cobrar}} = \frac{2,289.84}{487.52} = 4.696$$

$$\text{Promedio de Recuperación} = \frac{\text{Total de Días de Actividad}}{\text{No. veces que se roto ctas.x cob}} = \frac{365}{4.696} = 77.7$$

Razones a largo plazo.

- **Razón de Propiedad.** Esta refleja que los dueños o accionistas de Carrusel han aportado un 66% del total de los Activos para constituir su capital inicial.

$$\frac{\text{Capital Contable}}{\text{Activo Total}} = \frac{1,173.04}{1,782.30} = .658$$

- **Razones de Endeudamiento.** Para conocer la proporción de activos que se adeudan que son de un 34%.

$$\frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} = \frac{212.84}{1,385.88} = .1535\%$$

- Razón de Liquidez. Refleja que podemos cubrir de inmediato todas de las deudas a los acreedores, al tener una proporción de 1.28 de activos sobre pasivos

$$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Total Pasivos}} = \frac{272.82}{212.84} = 1.28$$

Análisis Económico. Este aspecto viene a ser determinante para la toma de decisiones de implantarlo o no, en consecuencia lo realizamos con el mayor cuidado.

a) TREMA.

La tasa mínima de rendimiento que aceptarían los inversionistas de **29.88%** (24.88⁵⁰% + 5%) anual sobre su inversión. Este 5% es para hacer más atractivo que el solo hecho de exigir al proyecto que su rendimiento sea justo para pagar su financiamiento.

Fuente	Monto	<u>Estructura de Financiamiento</u>		
		Porción (monto/1000)	Costo después Impuestos (%)	Costo ponderado (miles de pesos)
Acciones	823,000.00	823.00	29.88 %	245.91

b) Valor de Salvamento (VS).

A lo largo del estudio se ha considerado un período de planeación de 5 años. Al término de este período hacemos un corte artificial de tiempo, con el fin de evaluar nuestros activos, sin considerar más ingresos, suponiendo que se venden los activos. Ello produce un flujo de efectivo que hace aumentar la TIR, en la práctica la mayoría de las fábricas de este giro duran funcionando alrededor de 20 años o más, pero considerando las depreciaciones y amortizaciones contabilizadas bajo el régimen fijo en los Estados de Resultados 2000-2004 en el punto IV.4 Análisis Financiero, determinamos el Valor de Salvamento:

<u>Cálculo del Valor de Salvamento a 5 años</u>		
Valor total de activos fijos		\$ 822,750.00
Monto depreciaciones amortizaciones anuales	y \$ 71,616.00	
Período 5 años (x)		- \$ 358,080.00
Valor de Salvamento:		\$ 464,670.00

c) Económica: TIR, período de recuperación.

Este proyecto en el horizonte de cinco años genera un flujo que a precios constantes limita, de alguna manera su evaluación, la actualización de flujos permite un análisis que da mayor certeza a la inversión. El indicador más usual para este análisis es la Tasa Interna de Retorno (TIR) que refleja el nivel de rentabilidad del proyecto durante el horizonte definido y que para el proyecto resulta de **70%**, considerando el Valor de Salvamento es del **72%**, tasas superiores a la TREMA que es de 29.88%,

⁵⁰ Tasa Ajustable Anual (CEDE), libre de impuestos. Cotización al día 12 de octubre de 1998. BANCOMER

adicionalmente con una mayor cobertura ante la difícil situación económica que vive México. Considerando una inversión Inicial de 822.75, así como utilidades esperadas en el periodo 2000-2004 de \$ 302.64, \$873.52, \$873.77, \$876.56 y \$879.41 (miles de pesos), procedimos a realizar el cálculo correspondiente en el Programa Excel, obteniendo el resultado antes mencionado.

d) Valor Presente Neto.

Este indicador comprende la actualización de los flujos del proyecto a lo largo del horizonte de evaluación y considera que todos los beneficios en relación a los costos deben ser comparados en el presente. Una vez actualizados los flujos resultantes en beneficios e inversiones, a la tasa correspondiente a la TREMA (29.88%) se obtiene un indicador de 7,124.65 valor que representa el 865.00 % del monto a invertir, lo que refleja que el valor actual del proyecto es satisfactorio, tanto para el nivel de análisis como para la toma de decisiones de inversión.

$$VPN = -S_0 + \frac{S_1}{(1+i)} + \frac{S_2}{(1+i)^2} + \frac{S_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{S_n}{(1+i)^n}$$

Año	Flujo Neto Efectivo	TREMA
0	-822.750	28.99
1	996.019	28.99
2	1829.30	28.99
3	1863.57	28.99
4	1868.47	28.99
5	1873.38	28.99

$$VPN = -822.75 + \frac{996.019}{(1+.29)} + \frac{1829.30}{(1+.29)^2} + \frac{1863.57}{(1+.29)^3} + \frac{1868.47}{(1+.29)^4} + \frac{1876.38}{(1+.29)^5}$$

$$VPN = -822.75 + 772.11 + 1099.27 + 868.11 + 674.73 + 524.42$$

$$VPN = + 3115.89$$

$$VPN = I_i + \frac{F}{(1+TREMA)}$$

Otro índice de rentabilidad relacionado es el VPN por peso invertido, que en este caso arroja un índice de 3.79, esto nos indica que cada peso invertido reditúa 3.79 pesos, por esta otra razón el proyecto es rentable.

$$VPN = \frac{3115.89}{822.75} = 3.79$$

e) Período de Recuperación.

Es el período requerido para recuperar la inversión original. Se encuentra entre los períodos en que el saldo no recuperado pasa a ser de negativo a positivo, que en este caso es 9 meses después de haber aportado la inversión inicial, es decir de septiembre 1999 a mayo 2000

f) Retorno de la Inversión (ROI). Para determinar ésta razón escogimos el primer año de resultados. Es decir, la inversión inicial se recuperó a través de utilidades en un 35% dentro del primer año.

$$\text{ROI} = \text{UDI}/i \qquad \text{ROI} = \frac{406.77}{727.62 + 13.9 + 428.77}$$

$$\text{ROI} = \frac{406.77}{1,170.29} = .3475$$

ROI= Retorno sobre la inversión

UDI= Utilidad después de impuestos

I= Inversión Inicial (Activos Fijos+pre-operativos y capital de trabajo)

e) Punto de equilibrio.

Es un indicador de suma importancia en el análisis de viabilidad de un proyecto industrial, ya que permite identificar cual es el nivel en que deberá operar el proyecto sin incurrir en pérdidas, aún cuando no se logren utilidades. Este indicador, atendiendo a las determinaciones que se han establecido, es para Carrusel de 34.35% para el primer año de actividad.

CF Costos Fijos= \$ 696,130

CV Costos Variables= \$ 569,460

VBP Valor Bruto de Produc. \$ 2,596.00

100% Capacidad 18,818 pzas/anual \$ 2,596.22 (miles de pesos)

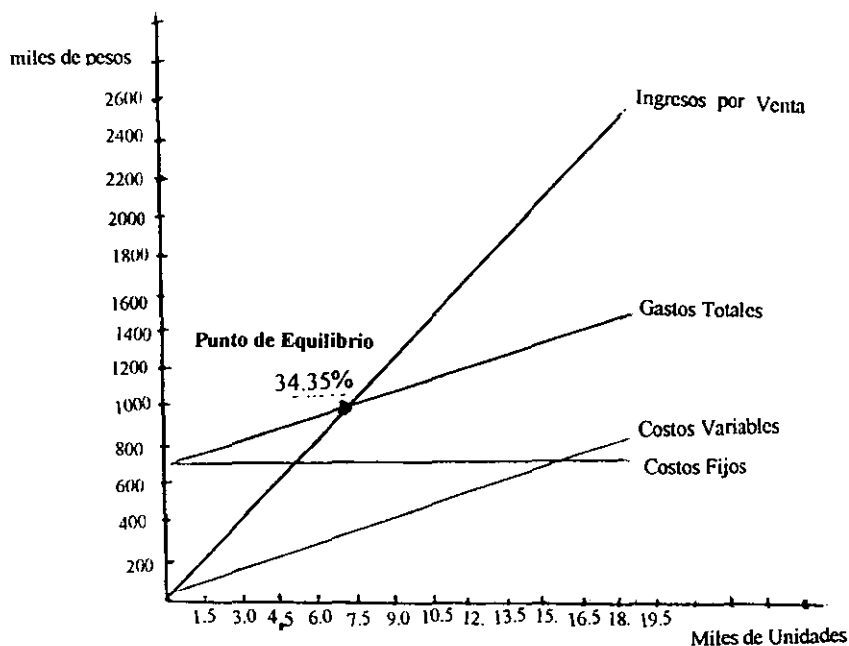
$$\text{PE} (\%) = \frac{\text{CF}}{\text{VBP} - \text{CV}} \qquad \text{PE} = \frac{696,130}{(2596.000 - 569.460)}$$

$$\text{PE} = \frac{696,130}{2026.54} \qquad \text{Capacidad Planta } 34.35\% = \text{Producción } 6,464 \text{ pzas} = \text{Ingresos } \$ 891.80 = \text{Gastos totales } \$ 891.80$$

Punto de Equilibrio

Periodo	Porcentaje
1er. Año	34.35%
2º. Año	26.75%
3er. Año	24.15%
4º. Año	20.61%
5º. Año	23.92%

Cuadro 18. Gráfica del Punto de Equilibrio 1er. año.



Análisis de Sensibilidad.

Se denomina análisis de sensibilidad al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuanto se afecta (que tan sensible es) la TIR ante el cambio en determinadas variables del proyecto. Consideramos factores tres que están fuera del control de cualquier empresario, como son: ventas, financiamiento y precio.

- a) Análisis al volumen mínimo de ventas. El volumen de ventas que debe tener Carrusel para ser económicamente rentable es un análisis importante pues de éste se desprenden decisiones acerca de la conveniencia o no de seguir en el mercado dependiendo del nivel de ventas logradas. Considerando que la TREMA es del 29.88, la cual fue determinada con anterioridad en el Análisis Económico inciso b. Suponiendo que en realidad bajara el nivel de ventas no habría variación en la inversión inicial de activos, ni en los costos administrativos, los únicos costos que se modificarían son los de Producción y de Venta. Consideraciones: para el cálculo de la TIR el flujo de efectivo determinado en cada alternativa se aplicó de manera constante para los 5 años de proyección y se consideró el Valor de Salvamento a 5 años de \$ 464,670 calculado anteriormente, para ello fue utilizado el Programa Excel.

Con base en el análisis efectuado se determinó que sólo la primera y segunda alternativa son aceptadas, es decir cuando el volumen de ventas es del 100 y 80%. y se rechaza a partir del 70% y menos del nivel de ventas, debido a que la TIR es menor que la TREMA, lo cual no indica que ya no es un negocio atractivo financieramente hablando.

Cuadro 19. Análisis de Sensibilidad al Volumen de Ventas

Concepto	1°. alternativa *	2°. Alternativa (80%)	3°. Alternativa (70%)	4°. Alternativa (60%)	5°. Alternativa (50%)
Ventas totales	16,936 pzas	13,549 pzs.	11,855 pzas.	10,162 pzas.	8,462 pzas.
Anuales	\$ 2,336,570	1,869,256	1,635,599	1,401,942	1,168,285
Dev. s/venta 2%	46,730	37,385	32,712	28,039	23,366
Costos de Producción	824,753	659,802	577,327	494,852	412,377
Gastos de Venta	572,460	457,968	400,722	343,476	286,230
Gastos Administrativ	191,299	191,299	191,299	191,299	191,299
Utilidad Bruta	701,328	522,802	433,539	344,276	255,013
ISR 42%	294,558	219,577	182,086	144,595	107,105
RUT 10%	70,133	52,280	43,354	34,427	25,501
Depreciaciones (+)	71,616	71,616	71,616	71,616	71,616
Flujo Neto de Efectivo	408,253	322,561	279,713	236,870	194,023
TIR	45%	33%	28%	22%	16%
Decisión s/proyecto	Aceptado % Mayor a la TREMA	Aceptado % Mayor a la TREMA	Rechazado % Menor a la TREMA	Rechazado % Menor a la TREMA	Rechazado % Menor a la TREMA

*Datos tomados del Estado de Resultados al año 2000. Capítulo IV.4 Análisis Financieros.
Fuente: Elaboración propia.

- b) Análisis con respecto al costo de financiamiento. Otro análisis importante, sobre todo por la situación económica difícil y cambiante que vivimos en México, es prever la factibilidad de que se eleven a un futuro próximo las tasas bancarias que según cotización hecha al 9 de junio de 1998 era la TIIE de 21.07% anual. para ello realizamos el siguiente análisis considerando 4 escenarios:

Cuadro 20. Análisis con respecto al costos de financiamiento.

Escenario	Tasa bancaria estimada	Importe del préstamo	Utilidad neta año 2000	Importe pago anual	Utilidad/ Pago anual	Decisión del Proyecto.
1	21.07%	233,000	350,294	\$ 72,393	4.8 veces	Aceptado
2	30%	233,000	350,294	\$ 93,200	3.7 veces	Aceptado
3	40%	233,000	350,294	\$ 116,500	3.0 veces	Rechazado
4	50%	233,000	350,294	\$ 139,800	2.5 veces	Rechazado

Una vez realizando este análisis observamos que al aumentar la tasa de interés bancaria se ve mermada nuestra utilidad neta. El que nuestra empresa tenga una mayor holgura para el pago de sus deudas, permite que muestre una mayor solvencia moral y financiera para ser susceptible a créditos otorgados por

instituciones gubernamentales. El costo del dinero, es un aspecto que vamos a cuidar con esmero, pues éste afecta directamente los ingresos por concepto de utilidades generadas por el negocio., por lo que decidió que los dos primeros escenarios el proyecto es aceptado y en los dos últimos escenarios, cuando el costo del financiamiento asciende a un 40% se rechazan.

c). Análisis de sensibilidad con relación al precio de venta.

El considerar que nos veamos en la necesidad de reducir nuestros precios de venta es una situación que debe ser medida, debido sobre todo a la crisis económica por la que atravesamos y dado a que nuestros productos no son considerados como de primera necesidad realizamos el siguiente análisis con diferentes escenarios: En el primer escenario en donde no consideramos descuento en el precio de venta el proyecto es aceptado ya que la TIR es de un 45%,; en el segundo escenario tomando en cuenta un 5% de descuento sobre el precio de venta el proyecto también es aceptado pues la TIR es de un 39%, ambas superiores al 29.8% de la TREMA; en el 3er. escenario con un 10% de descuento o más sobre nuestros precios de venta el proyecto se rechaza pues no resulta atractivo, dado a que la TIR es de un 24%, por debajo de la TREMA determinada en el capítulo V. Evaluación. Análisis Económico inciso a.

Cuadro 21. Análisis de sensibilidad con relación al precio de venta

Concepto	1er.escenario sin descuento	2º. Escenario 5% descuento	3er. escenario 10%descuento
Total piezas producidas	16,936	16,936	16,936
Ventas totales \$	2,336,570	2,219,741	2,102,913
Dev.sobre venta 2%	46,730	44,395	40,258
Ventas netas	2,289,840	2,175,346	2,062,655
Costo producción	824,753	824,753	824,753
Gastos venta 25%	572,460	543,836	515,664
Gastos admvos.	191,299	191,299	191,299
Utilidad bruta	701,328	615,458	530,939
ISR 42%	291,558	258,492	222,994
RUT 10%	70,13	61,546	53,094
Utilidad neta	336,637	298,420	254,851
Depreciación anual	71,616	71,616	71,616
Flujo Neto	408,253	370,036	326,467
TIR	45%	39%	24%
Resultado análisis	Aceptado	Aceptado	Rechazado

IV.5 Análisis Social.

Son 117 empleos que se derivarán de la actividad normal del proyecto. Los detallamos basados en la relación del gasto : Mano de obra directa y Mano de obra indirecta.

Y aunque estos empleos generados no representan una influencia determinante en la zona geográfica de implantación del proyecto, en virtud de que ocupa una gran parte de personal femenino, es un factor significativo en la incursión de la mujer en el campo económicamente activo.

La política labora asumida, dio preferencia a la generación de empleo, cuando a su vez se pudo haber optado por la mecanización de labores, tecnologías que restringen la utilización de la mano de obra. La decisión contempló por supuesto, la calidad de pretendemos ofrecer en nuestros productos, pero también la necesidad nacional de inversión tendiente a la generación de empleos.

A fin de cuantificar el impacto social al inicio del proyecto, se midió el empleo generado que será de 4,056 jornales en el primer año (52 semanas x 6 días laborables x 13 empleados) y se duplica en los siguientes 4 años considerados en esta proyección, considerando que a partir del segundo año emplearemos el doble de la Plantilla de Personal.

Otro indicador es la derrama de sueldos y salarios que asciende a \$ 461,370,00 para el primer año, y se duplica para los siguientes 4 años, hablando en pesos constantes.

IV.6 Aspectos Ecológicos.

Creemos pertinente estudiar este aspecto para que considere los efectos que nuestra empresa producirá en el ambiente incluyendo a los seres humanos, animales y vegetales; así como las técnicas que salvaguarden la ecología y los requisitos o disposiciones legales que se tengan que cubrir.

Apartados de la evaluación ecológica:

- Descargas de aguas residuales. Durante nuestro proceso productivo en ocasiones se utiliza agua para lavar las telas que tengan tendencia a encoger, sin embargo el agua que desechamos sólo contienen jabón biodegradable y colorante de la misma tela, canalizándose al drenaje normal, sin tener ningún efecto ambiental negativo.
- Emisión de gases y vapores. Ninguna de nuestras máquinas cortadoras emite gases ni vapores, a excepción de nuestro equipo de transporte, el cual estará sujeto a las normas ambientales vigentes para vehículos automotores, sin que afecte nuestra operación.
- Emisión de polvos. Durante nuestro proceso productivo, la emisión de polvo es mínima.

- Desechos orgánicos. No utilizamos material orgánico alguno en nuestra producción.
- Desechos inorgánicos. Los residuos inorgánicos resultantes de nuestro proceso productivo (tela e hilo) serán vendidos para su posterior reciclaje por empresas especializadas, por lo que no serán arrojados de manera directa al medio ambiente.
- Residuos peligrosos. Ninguno.

En este sentido y con fundamento en la Ley General del equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y dadas las características técnicas de nuestro proyecto podemos concluir que no alteramos el equilibrio ecológico, por lo que no tendremos restricciones legales al respecto, que puedan cuestionar la viabilidad de nuestra empresa.

VI. CONCLUSIONES.

Panorama Mundial

- Para el año 2005 las cuotas que regularon por casi 50 años el comercio de textiles y ropa estarán eliminadas.
- Los fabricantes de textiles y ropa a nivel mundial están conscientes de que operan en un mercado global más competido. Sin embargo esa competencia se va a intensificar aún más.
- Se espera una mayor competencia entre los principales proveedores de Estados Unidos ante la inminente eliminación mundial de cuotas en el año 2000.
- El tamaño del mercado mundial está creciendo: en 1995 el mundo consumió casi 41 millones de toneladas de fibras textiles⁵¹; para el año 2005 se espera que este consumo alcance los 56 millones de toneladas. Este aumento obedece a dos factores: el crecimiento poblacional y el crecimiento en el ingreso de los países.
- Sin embargo, el consumo no va a ser distribuido equitativamente:
 - 24.9 kg/persona de fibras en los países desarrollados
 - 14.4 kg/persona en los países del antiguo bloque socialista
 - 5.2 kg/persona en los países en desarrollo.
- Lo anterior se traduce en que las empresas occidentales tienen puestos la atención en los mercados recientemente abiertos de los países en desarrollo, y van a presionar a sus gobiernos para obtener y asegurar un mejor acceso a esos mercados. De esos 15 millones de toneladas adicionales de fibras que se van a producir en el 2005, una quinta parte se va a procesar en los países ex-socialistas y prácticamente todo se va a consumir ahí mismo. Las restantes cuatro quintas partes se van a procesar en los países en desarrollo, cuyos mercados van a consumir menos de la mitad de ese monto: esto significa que los países en desarrollo van a tener, necesariamente que exportar grandes montos de su producción textil y de la confección a los países industrializados.
- Por tanto, los productores de los países en desarrollo tendrán que priorizar cada vez más los factores de competitividad que no están regidos por los precios y enfocarse a productos con mayor valor agregado y/o dirigirse a nichos muy específicos, así como ser capaces de reaccionar con la velocidad, flexibilidad y variedad demandadas por los vendedores al detalle (mass customization), dejando fuera del mercado a los vendedores del lejano oriente.
- Nuestro país se va a encontrar con que, con salarios y sueldos aumentando, va a tener que desplazarse hacia la fabricación de productos con mayor valor agregado y diversificar sus mercados si desea permanecer en el negocio.
- La manufactura de ropa se está desplazando de los países desarrollados (Estados Unidos, Canadá, Unión Europea) hacia el sur (México, Centroamérica, cuenca Mediterráneo).
- Los países asiáticos están orientando sus inversiones hacia sistemas de automatización y respuesta rápida para recuperar la competitividad perdida en costos de mano de obra.
- Las grandes cadenas comerciales y dueños de marcas estadounidenses prefieren cada día más el concepto de "paquete completo", lo que exige a los proveedores

⁵¹ Otxa. US Department of Commerce. November 1998

integración en sus procesos productivos de telas, accesorios textiles, avio, confección y empaque.

- La proveeduría (sourcing) tiende a ser más sofisticada y la tecnología en comunicaciones va a facilitar la realización de negocios a través de grandes distancias.
- Ante la tendencia al alza de salarios y sueldos, la producción nacional tendrá que desplazarse hacia la fabricación de productos con mayor valor agregado.
- Estados Unidos y la Unión Europea son los mercados más grandes y atractivos del mundo para los productos textiles y confeccionados y se espera que continúe aumentando su demanda por importaciones.
- La oferta exportable se ubica en segmentos de mercado de calidad y precio medio-alto.
- El TLCAN ofrece grandes oportunidades de exportación, principalmente en prendas de vestir.

Panorama nacional.

- La industria nacional en el sector textil y de la confección tiene enormes posibilidades de seguir creciendo, no tanto por el consumo interno el cual se ha contraído y seguirá así para el año 1999, debido a la recesión económica que se avecina, sus oportunidades se circunscriben a las exportaciones.
- En cuanto al sólido incremento que se ha dado en las importaciones a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, seguirá siendo rápido y creciente, ello debido a un indicador del incremento de la competitividad de éstas industrias, tanto en calidad como en precio.
- Las importaciones de textiles y de ropa también han ido en aumento, aunque en menor proporción que las exportaciones, sin embargo debemos de estar conscientes del riesgo que representan en la industria nacional, la estrategia para ser competitivos es brindar productos con calidad y a bajo costo.

Con respecto al Plan de Negocios.

Se comprobó y aceptó la Hipótesis de Trabajo que es: H_i. "La investigación realizada para el desarrollo de una empresa competitiva del vestido en el Distrito Federal, confirma que será competitiva en el mercado".

Se rechazó la Hipótesis Nula que es: H_o: La investigación realizada para el desarrollo de una pequeña empresa en la industria del vestido en el Distrito Federal, confirma que no será competitiva en el mercado".

Una vez habiendo elaborado este Plan de Negocios, concluimos que el negocio de fabricación y comercialización de ropa para niña es rentable y competitivo y la competitividad será un aspecto fundamental considerando que las grandes transformaciones sociales y políticas del capitalismo tienen a la empresa en sus referentes: la sociedad de consumo, la automatización, la globalización en curso y la nueva era que ya asoma, así como la información, en la cual el valor más importante es la capacidad de aprendizaje de los individuos y su aptitud para trabajar en un entorno de rápida innovación. Es importante reconocer los indicadores de desempeño, que se refiere a la capacidad de mantener mercados y a

introducirse en nuevos, a ser eficientes en el uso de recursos (financieros, recursos materiales y el tiempo), a estar actualizándonos en materias organizacionales y de las tecnologías, pero sobre todo conocer los valores y las metas estratégicas que se plantea la organización, y sobre todo, cuales son los conceptos de gestión de recursos humanos que se ponen en marcha. Esto, con el fin de identificar el peso real de la autonomía y el aprendizaje de los trabajadores, verdaderas piedras de la visión estratégica y de la capacidad competitiva de la empresa fundamentada en primera instancia a través de la calidad de nuestros productos y los costos, así como los canales de comercialización y promoción establecidos, tomando siempre como eje central de todas nuestras decisiones la satisfacción plena del cliente.

- Con respecto al aprendizaje personal.

Indudablemente que este trabajo de investigación profesional demandó muchas horas de estudio y trabajo, representa un corolario de los conocimientos aprendidos a través de la Maestría y de mi desarrollo profesional. Significó un reto personal de constancia y disciplina de trabajo. Fue un buen ensayo de la vida práctica profesional, finalmente en ésta nos enfrentamos a una competencia dura, en donde lo que vale son los conocimientos y la habilidad personal y profesional que tengamos para resolverlos satisfactoriamente. Así mismo, me hizo reflexionar en la evidencia plena que nunca terminamos de aprender al constatar que, aún después de haber concluido un Plan de Maestría y de la experiencia profesional acumulada, seguimos teniendo lagunas en el conocimiento y que siempre debemos de estar abiertos al aprendizaje. Por último, este trabajo fue tan sólo en papel, mi inquietud futura se desplaza hacia la implementación de este Plan de Negocios y todos los nuevos retos que ello implica.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTRUCTURA PORCENTUAL DE LAS INDUSTRIAS POR TAMAÑO DE EMPRESA

TAMAÑO EMPRESAS	TEXTIL		CONFECCION	
	No. EMPRESAS	EMPLEO	No. EMPRESAS	EMPLEO
MICRO	60.8	5.7	73.3	8.1
PEQUEÑA	26.4	20.2	18.9	19.2
MEDIANA	7.1	20.8	4.6	18.5
GRANDE	5.7	53.3	3.2	54.2
TOTAL: %	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: IMSS 1997

ANEXO 2

EMPRESAS Y GENERACION DE EMPLEO

AÑOS	CONFECCION No. EMPRESAS	CONFECCION No. EMPLEO
1990	12,342	275,841
1991	13,123	285,587
1992	13,019	286,690
1993	12,186	279,732
1994	11,748	306,100
1995	10,761	313,139
1996	11,295	395,560
1997	11,826	453,002

Fuente: IMSS 1997

ANEXO 3

VALOR DE LA PRODUCCION DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCION
(MILLONES DE PESOS DE 1980)

AÑOS	TEXTIL Y CONFECCION	VARIACION RESPECTO AL AÑO ANTERIOR %
1980	106,479	-----
1981	111,247	4.48
1982	104,431	-6.13
1983	101,716	-2.60
1984	101,371	-0.34
1985	103,804	2.40
1986	99,096	-4.54
1987	96,862	-2.25
1988	98,426	1.61
1989	101,525	3.15
1990	105,291	3.70
1991	105,830	0.51
1992	106,123	0.28
1993	106,714	0.56
1994	107,128	0.39
1995	106,080	-0.97
1996	108,135	1.94
1997	108,924	0.73

Fuente: INEGI 1998

ANEXO 4
VALOR DE LA PRODUCCION DEL SUBSECTOR TEXTIL
(MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 1980)

AÑO	VALOR	VARIACION RESPECTO AL AÑO ANTERIOR %
1985	60,906	-----
1986	58,448	-4.00
1987	57,959	-0.84
1988	59,307	2.33
1989	61,156	3.12
1990	60,980	-0.29
1991	61,003	0.04
1992	61,139	0.22
1993	61,320	0.29
1994	61,725	0.66
1995	61,628	0.16
1996	63,132	2.44
1997	63,543	0.65

Fuente: INEGI 1998

ANEXO 5
VALOR DE LA PRODUCCIÓN DEL SUBSECTOR CONFECCION
(MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 1980)

AÑO	VALOR	VARIACION RESPECTO AL AÑO ANTERIOR %
1985	42,898	-----
1986	40,648	-5.24
1987	38,903	-4.29
1988	39,911	0.56
1989	40,369	3.20
1990	44,311	9.76
1991	44,827	1.16
1992	44,984	0.35
1993	45,394	0.91
1994	45,403	0.02
1995	44,452	-2.09
1996	45,003	1.24
1997	45,381	0.84

Fuente: INEGI 1998

ANEXO 6
PRODUCTO INTERNO BRUTO
(MILLONES DE PESOS A PRECIOS DE 1980)

AÑOS	TEXTIL Y CONFECCION	SECTOR MANUFACTURA	% MANUFACTURA	\$ NACIONAL	% NACIONAL
1980	106,479	988900	10.8	4470100	2.4
1981	112,247	1052600	10.6	4862700	2.3
1982	104,431	1023800	10.2	4831700	2.2
1983	101,716	943500	10.8	4628900	2.2
1984	101,371	990800	10.2	4796000	2.1
1985	103,804	1050200	9.9	4919900	2.1
1986	99,096	995800	9.9	4735700	2.1
1987	96,862	1026136	9.4	4817700	2.1
1988	98,426	1058959	9.3	4884200	2.0
1989	101,525	1133600	8.9	5037700	2.0
1990	105,291	1192800	8.8	5236300	2.0
1991	125,344	1252246	10.0	5462729	2.2
1992	119,041	1274593	9.3	5612922	2.1
1993	106,714	1310231	8.1	5623424	1.9
1994	107,128	1315382	8.1	5786320	2.9
1995	106,080	1310215	8.0	5428621	-6.2
1996	108,135	1512867	7.1	5603184	3.2
1997	109,924	1569612	7.0	5607932	0.8

Fuente: INEGI 1998

ANEXO 7
PRODUCTO INTERNO BRUTO SUBSECTOR TEXTIL

AÑO	TEXTIL	SECTOR MANUFACT	% MANUFACT	NACIONAL	% NACIONAL
1985	60,996	1,052.2	---	4,919.9	1.2
1986	58,488	995.8	5.9	4,735.7	1.2
1987	57,959	1,026.1	5.6	4,817.7	1.2
1988	59,307	1,058.9	5.6	4,884.2	1.2
1989	61,156	1,133.6	5.4	5,037.7	1.2
1990	60,980	1,192.8	5.1	5,236.3	1.2
1991	61,003	1,252.2	4.9	5,462.7	1.1
1992	61,139	1,274.6	4.8	5,612.9	1.1
1993	61,320	1,310.2	4.7	5,623.4	1.1
1994	61,725	1,315.4	4.7	5,786.3	1.0
1995	62,028	1,420.2	4.4	5,428.6	1.1
1996	63,132	1,512.9	4.2	5,603.2	1.1
1997	63,543	1,569.6	4.0	5,607.9	1.1

Fuente: INEGI 1998

ANEXO 8
PRODUCTO INTERNO BRUTO SUBSECTOR CONFECCIÓN

AÑOS	CONFECCION	SECTOR MANUFACT	% MANUFACT	NACIONAL	% NACIONAL
1985	42,898	1,050.2	4.1	4,919.9	0.9
1986	40,648	995.8	4.1	4,735.7	0.8
1987	38,903	1,026.1	3.4	4,817.7	0.8
1988	39,119	1,058.9	3.7	4,884.2	0.8
1989	40,369	1,133.6	3.6	5,037.7	0.8
1990	44,311	1,192.8	3.7	5,236.3	0.8
1991	44,827	1,252.2	3.6	5,462.7	0.8
1992	44,984	1,274.6	3.5	5,612.9	0.8
1993	45,394	1,310.2	3.5	5,623.4	0.8
1994	45,403	1,315.4	3.4	5,786.3	0.8
1995	44,452	1,420.2	3.1	5,428.6	0.8
1996	45,003	1,512.9	3.0	5603.2	0.8
1997	46,381	1,569.6	3.0	5607.9	0.8

Fuente: INEGI, 1998

ANEXO 9
EL PIB DEL SECTOR SEGÚN CADA UNO DE SUS SUBSECTORES.

AÑO	TEXTIL	TEXTIL %	CONFECCION	CONFECC.%
1987	57,959	59.8	38,903	40.2
1988	59,307	60.3	39,119	39.7
1989	61,156	60.2	40,369	39.8
1990	60,980	57.9	44,311	42.1
1991	61,003	57.6	44,827	42.4
1992	61,139	57.6	44,984	42.4
1993	61,320	57.5	45,394	42.5
1994	61,725	57.6	45,403	42.4
1995	62,028	58.5	44,452	41.5
1996	63,132	58.4	45,003	41.6
1997	63,543	58.3	46,381	41.7

Fuente: INEGI, 1998.

ANEXO 10
REMUNERACION MEDIA ANUAL DEL SECTOR TEXTIL Y CONFECCION
(EN PESOS CORRIENTES POR ASALARIADO)

DENOMINACION	1987	1988	1989	1990	1995
TEXTILES	9,098,758	18,683,396	22,855,610	25,855,720	40,933,158
CONFECCIÓN	2,873,989	5,953,706	7,753,909	8,943,133	14,135,184
TOTAL	11,972,747	24,637,102	30,609,519	34,798,853	55,070,337

Fuente: INEGI 1996 Según datos del INEGI, en el Sistema de Cuentas Nacionales de México, el salario medio de cotización⁵² es 51% mayor en la industria textil que en la industria de la confección, aunque ambas registran una trayectoria semejante, sobre todo a partir de 1989.

⁵² El Salario medio de cotización es el promedio del salario base de cotización por rama y por zona. Este último se refiere a los pagos en efectivo, gratificaciones, percepciones, primas, comisiones y cualquier otra percepción que se entregue al trabajador por sus servicios.

ANEXO 11
SALARIO MEDIO DE COTIZACION POR RAMA DE ACTIVIDADECONOMICA
(PESOS DIARIOS)

AÑOS	INDUSTRIA TEXTIL	INDUSTRIA DEL VESTIDO
1988	15,144	9,875
1989	18,910	12,091
1990	22,861	15,133
1991	28,326	18,869
1992	31,966	21,188
1995	48,934	32,127

Fuente: INEGI 1996

ANEXO 12
DISTRIBUCION GEOGRÁFICA DEL SUBSECTOR DE LA CONFECCION EN RELACION AL
PERSONAL OCUPADO 1997.

ENTIDAD	No. DE PERSONAL	% CON RELACION AL TOTAL NACIONAL.
DISTRITO FEDERAL	57,984	12.8
CHIHUAHUA	45,981	10.2
PUEBLA	42,800	9.4
ESTADO DE MEXICO	40,260	8.9
COAHUILA	39,530	8.7
DURANGO	32,208	7.1
AGUASCALIENTES	21,825	4.8
BAJA CALIFORNIA	19,728	4.4
OTROS ESTADOS	152,686	33.7
TOTAL	453,002	100.0%

Fuente: IMSS 1997

ANEXO 13
INVERSION EXTRANJERA EN MEXICO DENTRO DEL SUBSECTOR DE LA CONFECCION.
(No. DE EMPRESAS)

PAIS	No. de empresas	% PARTICIPACION
ESTADOS UNIDOS	324	70.0
COREA	27	5.8
ESPAÑA	16	3.5
CANADA	10	2.2
CHINA	10	2.2
FRANCIA	8	1.7
REINO UNIDO	7	1.5
COLOMBIA	5	1.1
INDIA	5	1.1
ALEMANIA	4	0.9
OTROS PAISES	47	10.0
TOTAL	463	100.0%

Fuente: SECOFI . Dirección General de Inversión Extranjera. 1997

ANEXO 14

LOCALIZACION GEOGRAFICA DE LAS EMPRESAS CON INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA.

ESTADO	No. EMPRESAS	% PORCENTAJE
DISTRITO FEDERAL	109	23.6
BAJA CALIFORNIA	55	11.9
COAHUILA	39	8.4
ESTADO DE MEXICO	33	7.1
CHIHUAHUA	31	6.7
TAMAULIPAS	27	5.8
YUCATAN	23	5.0
SONORA	21	4.5
JALISCO	17	3.7
PUEBLA	15	3.2
TLAXCALA	13	2.8
GUANAJUATO	12	2.6
NUEVO LEÓN	12	2.6
AGUASCALIENTES	10	2.2
MORELOS	9	1.9
DURANGO	8	1.7
SAN LUIS POTOSI	7	1.5
BAJA CALIFORNIA SUR	6	1.3
HIDALGO	5	1.1
QUERETARO	4	0.9
QUINTANA ROO	3	0.7
ZACATECAS	2	0.4
SINALOA	1	0.2
VERACRUZ	1	0.2
TOTAL	463	100%

Fuente: SECOFI . DIRECCION GENERAL DE INVERSIÓN EXTRANJERA. 1997.

ANEXO 15

INVERSION EXTRANJERA DIRECTA MATERIALIZADA EN MEXICO EN LA INDUSTRIA TEXTIL
Y DE PRENDAS DE VESTIR (Miles de dólares)

Concepto/año	1994	1995	1996	1997
Confección textil y de prendas de vestir	229,214.3	169,543.2	106,673.3	109,737.8

Fuente: SECOFI. DIRECCION GENERAL DE INVERSION EXTRANJERA. 1998

ANEXO 16

BALANZA COMERCIAL SECTOR TEXTIL Y CONFECCION
(DÓLARES)

AÑO	EXPORTACION	IMPORTACION	SALDO	Variación respecto al año anterior.
1991	1,649	1,903	-254	-
1992	1,850	2,563	-713	-280.7%
1993	2,255	3,012	-757	-6.2%
1994	2,740	3,577	-837	-10.6
1995	4,251	3,165	1,086	29.7%
1996	5,469	3,977	1,492	37.4
1997	7,332	4,973	2,359	58.1%

Fuente: BANCO DE MEXICO. 1998

* Incluye maquila

ANEXO 17
EXPORTACIONES SECTOR TEXTIL Y CONFECCION.
(MILLONES DE DÓLARES)

AÑO	TEXTIL	Variación respecto al año anterior (%)	CONFECCION	Variación respecto al año anterior (%)
1991	627	---	1,022	---
1992	720	14.8	1,130	10.6
1993	845	17.4	1,410	24.8
1994	1,162	37.5	1,578	11.9
1995	1,806	55.4	2,445	54.9
1996	2,118	17.3	3,351	37.1
1997	2,609	20.9	4,723	40.9

Fuente: BANCO DE MEXICO. 1998-

* Incluye maquila.

ANEXO 18
PAISES DE DESTINO INDUSTRIA TEXTIL Y CONFECCION

PAISES	VALOR (millones de dólares)	Participación (%)
ESTADOS UNIDOS	7,112.1	97.0
HONG KONG	44.0	0.6
JAMAICA	44.0	0.6
CANADA	29.3	0.4
ESPAÑA	29.3	0.4
CHILE	22.0	0.3
REINO UNIDO	22.0	0.3
ITALIA	14.7	0.2
COSTA RICA	7.3	0.1
FRANCIA	7.3	0.1
TOTAL	\$ 7,332	100.0%

Fuente: SECOFI-BANXICO 1998

ANEXO 19
Principales Productos de exportación del subsector textil.
(millones de dólares)

PRODUCTO	1994	1995	1996	1997	TMCA 94-97
Pantalones de algodón	478	779	1,127	1,680	251.5%
Camisetas de punto de algodón	112	233	355	523	367.0%
Pantalones de fibras sintéticas	67	114	214	313	367.2%
Sostenes	101	149	178	245	142.6%
Suéteres de fibras sintéticas	64	157	183	217	239.1%
Tejidos de Mezclilla	11	89	149	18	63.0%
Demás art.confec.(toallas quirúricas)	113	67	86	155	37.2%
Camisetas de materias textiles diversas	22	57	130	143	550.0%
Camisas de algodón	25	57	86	117	368.0%
Suéteres de algodón.	15	26	31	101	573.3%
TOTAL	1008	1728	2,539	3,512	248.41

Fuente: SECOFI. 1998

ANEXO 20
IMPORTACIONES SECTOR TEXTIL Y DE LA CONFECCION: PAISES DE ORIGEN.
(millones de dólares).

PAISES	VALOR (DóLARS)	PARTICIPACION (%)
ESTADOS UNIDOS	4,475.7	90.0
COREA DEL SUR	179.0	3.6
TAIWAN	49.7	1.0
ITALIA	59.7	1.2
ESPAÑA	39.8	0.8
ALEMANIA	34.8	0.7
INDIA	24.9	0.5
CANADA	29.8	0.6
HONG KONG	14.9	0.3
JAPON	24.9	0.5
CHILE	19.9	0.4
INDONESIA	19.9	0.4
TOTAL	4,973	100.0%

Fuente: SECOFI 1998.

Anexo 21

Cuadro Comparativo entre personas físicas y morales con actividades empresariales.

	Personas físicas	Personas Morales	
	Régimen general de las actividades empresariales. Régimen Opcional	Sociedades Anónimas	Sociedad de Responsabilidad Limitada Microempresarial (S.de R.L. MIC)
Concepto.	La empresa pertenece a un único individuo quien es propietario del patrimonio de aquélla y quien asume todas las obligaciones de la misma.	Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.	Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables

Características

Número de socios para su constitución	Solo una persona física	Se requiere como mínimo 2 socios y que cada uno suscriba una acción como mínimo	Se requiere como mínimo 2 socios
Responsabilidad financiera	Tiene una responsabilidad financiera ilimitada en forma personal y solidaria con la empresa.	La obligación de los socios se limita al pago de sus acciones.	Los socios sólo están obligados al pago de sus aportaciones.
Denominación	Existe bajo el nombre de persona física o nombre comercial	Existe bajo una denominación social	Puede existir bajo una denominación o razón social.
Monto de la inversión	La inversión no tiene mínimo.	Que el capital social no sea inferior a \$ 50,000.00	Que el capital social no sea inferior a \$ 30,000.00
Tiempo para	No requiere constituirse.	Su constitución requiere	Rápida constitución

constitución.		tiempo considerable	
Costo de constitución.	No existen costos para su constitución	Costos elevados.	Mínimo costo o exento en su constitución.
Dificultad de la planificación	Es más complicada debido a que la responsabilidad de la persona física es total	Se facilita la planificación financiera, física y sucesoria de la empresa, ya que jurídica y físicamente es distinta de sus propietarios	Igual que las S.A.
Imagen empresarial	Al no estar a nombre e la personal física generalmente no cuenta con acceso a grandes empresas, por ser ésta una política de las mismas.	Tiene una imagen de mayor formalidad y aceptación de grandes empresas	Igual que las S.A.
Trasferencia de Propiedad, acciones o partes sociales.	Si traspasa, los registros se tendrán que cambiar y deberá funcionar bajo otro nombre.	La transferencia de acciones es fácil de hacer y permite la entrada y salida periódica de nuevos socios. Se endosa la acción y el registro al nuevo titular.	Para que los socios cedan sus partes sociales, así como la admisión de nuevos socios, será necesario el consentimiento de todos los demás.
Dificultad del trámite para darse de baja.	Fácil y rápido	Implica un proceso de disolución y liquidación de la sociedad	Igual que las S.A.
Obligaciones contables	Son menores que para las sociedades mercantiles	Mayores que para las personas físicas	Igual que las S.A.
I.S.R.	Para efectos del I.S.R., la tasa impositiva es de un 35% sobre ventas netas	Es de un 35%	Igual que las S.A.

Fuente: Ley General de Sociedades Mercantiles

Organismo de Información: SECOFI y SHCP

Datos obtenidos a través de la Ventanilla única de Gestión Secretaría de Desarrollo Económico, Ley Federal de Fomento a la Microindustria.

Trámites para la constitución de personas morales

Personas físicas con actividades empresariales	Sociedades Anónimas	Soc.de Responsabilidad Limitada, Microempresarial
Ninguno. No requiere hacer ningún trámite para constituirse, no obstante, al igual que las sociedades mercantiles, deben registrarse ante las dependencias correspondientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1) Autorización de la SRE, se paga una cuota de \$ 160.00. 2) Protocolización del Acta Constitutiva por una notaría pública. 3) Inscripción en el Registro de la Propiedad y del Comercio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Llenado del Contrato Constitutivo de Sociedad de Responsabilidad Limitada, Microempresarial. 2) Vo.Bo. y sanción por parte de las autoridades de la Ventanilla única de Gestión 3) Inscripción en el Registro de la Propiedad y del Comercio.

Gastos en que incurren para la constitución.

Ninguno	1) Para la autorización de la Sria. Rel. Exteriores se paga una cuota de \$ 160.00.	1) Solamente se hace el pago en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio por concepto de
---------	---	--



22-A

SECRETARIA DE SALUD

SECRETARIA DE SALUD
SERVICIOS DE SALUD PUBLICA EN EL DISTRITO FEDERAL
DIRECCION DE REGULACION SANITARIA
DEPARTAMENTO DE LICENCIAS SANITARIAS

DE CONFORMIDAD CON LOS ARTICULOS 198 Y 200 BIS DE LA LEY GENERAL DE SALUD, CON ESTA FECHA, ESTA AUTORIDAD SANITARIA, QUEDA ENTERADA DE LA APERTURA DE SU ESTABLECIMIENTO

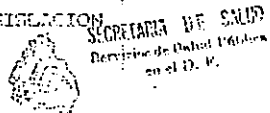
NOMBRE _____
GIRO _____
R.F.C. _____
PROPIETARIO _____
RESPONSABLE _____
DOMICILIO _____
LOCALIDAD _____
MUNICIPIO _____
C.P. _____
TELEFONO _____

FAX :

LOS PROPIETARIOS ASUMEN LA RESPONSABILIDAD DE LAS CONDICIONES SANITARIAS EN QUE OPERE SU ESTABLECIMIENTO, Y SUS PRODUCTOS.

LA AUTORIDAD SANITARIA EN EL ESTADO, SE RESERVA LA FACULTAD DE VERIFICAR EN CUALQUIER MOMENTO EL CUMPLIMIENTO DE LA LEGISLACION EN MATERIA DE CONTROL SANITARIO.

ESPERE VERIFICACION



Dirección de Regulación Sanitaria
Departamento de Licencias Sanitarias

SELLO: *Resol*

SELLO

*** NO EXIGIENE GRATUIDAD ***

22-B

SECRETARIA DE SALUD
SERVICIOS DE SALUD PUBLICA EN EL DISTRITO FEDERAL
DIRECCION DE REGULACION SANITARIA

154 B

88474

No.

ORDEN DE VERIFICACION

No. 0033032

USO
DIR. DE REG. SANITARIA

SR. (ESI):

CREDENCIAL No.:

DEPARTAMENTO:

FIRMA DE IDENTIFICACION

FECHA DE LA ORDEN:

DIA MES AÑO

FECHA DE INICIO DE LA OPERACION

DIA MES AÑO

CON FUNDAMENTO EN LO DISPUESTO POR:

- a) ARTICULO 14 Y 18 DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
- b) ARTICULO 39 FRACCIONES XII, XVI, XVII, XXII Y XXIII DE LA LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION FEDERAL.
- c) ARTICULOS 193, 194, 195, 196 Y 197 DE LA LEY GENERAL DE SALUD.
- d) ACUERDOS CO Y CS O.O. DEL 23-SEP-81

Acuerdo Un. - 60-00-20 DADO DE

SE PRACTICARA VISITA DE VERIFICACION:

ORDINARIA

EXTRAORDINARIA

AL GIRO:

CON DOMICILIO:

ENTRE CALLE

Y CALLE

DR. NICOLAS LIGONA SPIBOLA
D. DIRECTOR DE REGULACION SANITARIA.

ACTA DE VERIFICACION

COJETO:

EN BASE AL ARTICULO 18 DE LA CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS COMPROBAR QUE EL GIRO CUMPLA CON LO DISPUESTO POR LA LEY GENERAL DE SALUD Y DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS Y NOMINATIVAS EN VIGOR.

DATOS DEL GIRO

GIRO:

DIRECCION:

OBJETO:

ANEXOS:

EXP. No. 12

DATOS DEL VERIFICADOR

NOMBRE:

No. DE CREDENCIAL:

DATOS DEL RESPONSABLE EN ATENDER LA VERIFICACION

NOMBRE:

EN SU CARACTER DE:

23-A

EXTINGUIDORES SAN FRANCISCO

154C

CARLOS TERAN CALVO

VENTA SERVICIO Y MANTENIMIENTO

DE TODA CLASE DE EQUIPO CONTRA INCENDIO

EXTINGUIDORES - MANGUERAS - GABINETES - HIDRANTES - ETC.

AHUIZOTL NO. 6 COL. IZTACALCO TEL. 696-77-29 696-46-36

MEXICO, D. F. A DE DE

DIRECCION GENERAL DE PROTECCION Y VIALIDAD
COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS
HONORABLE CUERPO DE BOMBEROS Y AUTORIDADES EN GENERAL:

CARTA RESPONSIVA

POR MEDIO DE LA PRESENTE, HACEMOS DE SU CORO

QUE LA NEGOCIACION DENOMINADA:

HA RECARGADO SU EQUIPO CONTRA INCENDIO CON LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS:

EXTINTORES RECARGADOS CON POLVO QUIMICO SECO TIPO ABC DE 4.5KGS.

LAS CUALES CUMPLEN CON LAS DISPOSICIONES ESTIPULADAS PARA SERVICIO DE EQUIPO
INCENDIO

CERTIFICADO DE GARANTIA

SE EXTIENDE LA PRESENTE CARTA RESPONSIVA SOBRE LAS UNIDADES DE EXTINCCION AMPARADAS
POR NUESTRA FACTURA NO. _____ LAS CUALES HACEMOS CONSTAR SE ENCUENTRAN EN
CONDICIONES IDEALES DE FUNCIONAMIENTO

SIN MAS POR EL MOMENTO Y EN ESPERA DE SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS QUE
REQUIERAN, AGRADECEMOS DE ANTEMANO LA ATENCION PRESTADA.

ATENTAMENTE

DEPTO. DE SERVICIO



DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL
 Secretaría General de Protección y Vialidad
 Dirección General de Operaciones
 Dirección de Siniestros y Rescate

23-B.

FECHA	DIA	MES	154 D

FOLIO 6227

06748 OTORGAMIENTO DE VISTO BUENO

No. DE EXP. 273264

ASUNTO Se otorga VISTO BUENO de Prevención de Incendios.

Razón Social

Dirección

Cól.

Deleg/ Pol.

C. P.

En respuesta a la solicitud de fecha para la obtención del VISTO BUENO DE PREVENCIÓN DE INCENDIOS para,

y de acuerdo a la inspección realizada, en la que se observó el correcto cumplimiento de los ordenamientos prescritos en base a lo estipulado en el Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal en vigor, se otorga el VISTO BUENO solicitado con vigencia hasta,

supeditada, siempre y cuando las condiciones observadas durante la inspección no sean modificadas.



S G P V.
 DIRECCIÓN DE SINIESTROS
 Y RESCATE

DIRECCIÓN GENERAL DE OPERACIONES
 DIRECCIÓN DE SINIESTROS Y RESCATE
 EVALUADOR DE RIESGOS
 61.
 JAVIER CRUZ TAPIA

INSPECCIÓN REALIZADA POR EL EVALUADOR DE RIESGOS: CRUZ TAPIA JAVIER

NOTA:

Cinco días antes del vencimiento de este Visto Bueno, deberá presentarse en este Departamento para tramitar su revalidación.

AUTORIZA:

ROBERTO RITO ALEMÁN

Vo. No.

SEGURIDAD Y PROTECCIÓN CIVIL

9TT

OFFICINA DEL JEFE DEL DEPTO. DE DICTAMINACIÓN

GRUPO DE SUPERVISIÓN DE RIESGOS

COLOQUESE EN LUGAR VISIBLE

	2) Para la protocolización del Acta Constitutiva se pagan honorarios y gastos notariales de \$ 3,000.00 (mínimo)	inscripción y es de \$ 50.00 por un capital social de \$ 3,000.00 hasta \$ 50,000.00
	3) La inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio es de \$ 50.00 mas el 5% al millar del capital social.1	

1 Puede haber una exención hasta del 100% en el pago de derechos que se generen en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

Anexo 24

Criterios de elegibilidad de empresas según NAFIN

Tamaño	Trabajadores	Ventas Anuales (miles de pesos)
Micro	1-15	900
Pequeña	16-100	9000
Mediana	101-250	20,000
Grande	Más de 250	Más de 20,000

Anexo 24 a

Característica de cada Programa NAFIN

Programa	Categoría	Monto	Tipo de Crédito	Plazo Máx.(meses)		Tasa de Interés**
				Amort.	Gracia	
PROMYP	Micro	700	Habilitación o avío	60	Se ajustan en función de las características de cada proyecto	CCP+4
			Refaccionario (maq. y equipo)	120		
	Pequeña	7000	Refaccionario (instal.físicas)	240		
			Reestructuración de pasivos	84		
Modernización	Mediana	El que requiera el proyecto, sin que exceda del 1.5% de su cartera de descuento por empresa	Habilitación o avío	Moneda Nac Extranj Mens. Trimes	La que requiera el proyecto	Moneda Nal. Extranj Mens. Trimes CPP+4 Libor+8 Variab. Libor+7 Libor+8
	Grande		Refaccionario Capital accionario Reestructuraciones financieras	Hasta 1 año Hasta 5 año Más 5 años En función de la capacidad de pago de la empresa, no mayor de 20 años		
						LIBRE LIBRE *** ****

DESARROLLO TECNOLÓGICO Mejoramiento del ambiente	Micro	El que requiera el proyecto sin que exceda del 1.5% de su cartera de descuento por empresa	Habilitación o avío	Moneda Nac Extraj Mens. Trimes Hasta 1 año Hasta 5 años Más 5 años	La que requiera el proyecto	Moneda Nac. Extranj Mens. Trimes Libor+8 Libor+7 Libor+8 CPP+4	
	Pequeña		Refaccionario	En función de la capacidad de pago de la empresa, no mayor de 20 años		CPP+4	
	Mediana		Capital Accionario			LIBRE	
	Grande						
Estudios y Asesorías	Micro	Dependiendo de estudio	Financiamiento sobre gastos de consultorias, firmas de consultoría y/p ingeniería, estudios de viabilidad y asesorías encaminadas a proyectos y aumento de competitividad	Hasta 1 año Hasta 5 años Más 5 años	De hasta por el tiempo que dure la elaboración del estudio	Moneda Nac. Extranj Mens. Trimes Libor+8 Libor+7 Libor+8 CPP+4 Variable	
	Pequeña			En función de la capacidad de pago de la empresa, no mayor de 20 años		LIBRE	
	Mediana						
	Grande						
Servicios financieros internacionales	Micro	\$ 200 mil dólares americanos	Financiamiento importación, preexportación, postexportación de mercancías sobre facturas	Importación/Exportación Hasta 180 días	Precexportación Hasta 90 días Un solo pago al vencimiento	El diferencial más favorable que se obtenga en el exterior sobre la tasa Libor****	
	Pequeña						
	Mediana						
	Grande						

1) Fuente: Nacional Financiera, SNC. El porcentaje de participación en la inversión total depende del programa, del tipo de crédito y de la categoría de empresa, desde un 76% hasta un 100%.

Cuadro: Elaborado por Desarrollo Empresarial de Monterrey, Av. E. Garza Sada 2501 Col. Tecnológico, Monterrey, N.L. C.P. 64849. México

** La tasa de interés es variable, está sujeta a cambio de acuerdo a la Secretaría de Hacienda

*** NAFIN cobra al intermediario financiero (IF) CPP+2

**** Tasa de interés en dólares, determinada en el Mercado de Capitales en Londres, Inglaterra.

Glosario

IF= Intermediario financiero

CPP= Costo Porcentual Promedio Porcentual

Anexo 25 a
BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C. (BANCOMEXT)
CARACTERISTICAS DE CADA PROGRAMA

PROGRAMA	CATEGORIA	MONTO (miles \$/DlIs)	TIPO DE CREDITO	PLAZO DE AMORTIZACION		TASA DE INTRERES **	
				MONEDA		MONEDA	
				Nacional \$	Extrajera Dólares	Nacional \$	Extrajera Dólares
EXPORTA Tarjeta Exporta		100% de precio venta, sin exceder de 5 millones de dólares.	Apoyo capital trabajo al de	Hasta 90 días, un solo pago al vencimiento.			Libor +2.5
				Hasta 365 días mediante pagos mensuales.			Libor + 3.0
							Libor + 3.5
CTI					Hasta 90 días, un solo pago al vencimien to.		Libor + 2.5
CAPTA		100% de los bienes exportados en el mes o trimestre anterior a la operación					
FIME		100% del valor de la factura sin exceder de 10 millones de dólares	Adquisición de insumos, materias primas, partes y componentes empaques, em abalajes, refacciones y materiales productivos.	Hasta 180 días mediante pagos mensuales.			Libor + 3
CCD/EDC (importación productos básicos)		100% del valor libre a bordo (LAB)	Adquisición de productos básicos de EUA y Canadá a través de líneas de crédito de Comodit Credit Corporation (CCC) o la Export Development Corporation (EDC)	Hasta 180 días, contados a partir de la negociación de CCI			Libor+3, m ás prima s/seguro (CCC) .05% y .11% FLAT s/plazo de 80 y 190 días. Más prima de seguro EDC de .10% y 0.21% s/plazo de 90 y 180 días.

Anexo 25 b
BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR(BANCOMEX)
CARACTERISTICAS DE CADA PROGRAMA

Programa	Categoría	Monto Miles pesos /dólares	Tipo Crédito	Plazo de Amortización		Tasa de Interés **	
				Nacional (pesos)	Extrajera (dólares)	Nacional (pesos)	Extrajera (dólares)
VEXPO	MICRO	100% del valor de factura, aceptación bancaria o carta de crédito del mes anterior	Descuentos sobre documentos de venta de exportación	MONEDA		MONEDA	
					Hasta 180 días a partir de la fecha de descuento factura o embarque	TIIP + 0.5	Libor + 2
VENEXI	PEQUEÑA	100% del valor factura o cobro vigentes a cargo del comprador	Descuentos sobre documentos de venta nacionales	Hasta 180 días	Hasta 90 días		
					De 91 a 180 días	Libor + 3	
VELPLA	MEDIANA	100% de la parte mexicana, sin exceder del 85% del valor total	Compraventa de bienes de capital de largo plazo	Hasta 10 años	Hasta 20 años	Variables en función del plazo requerido.	
FACTUR							
UNE	GRANDE	85% del valor de la factura de la unidad	Adquisición de unidades de equipo	Hasta 10 años	Hasta 10 años	Varía en función del plazo requerido más comisiones y primas de seguro.	
EXIM							
TRANSPORTISTAS		100% del valor de la factura de la unidad.	Adquisición de unidades de transporte de carga nuevo	Hasta 10 años (con un año de gracia)		Varía en función del plazo requerido: 5 años TIIP +1.5; 10 años TIIP+2.5	

Anexo 25 c
BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C. (BANCOMEXT)
CARACTERISTICAS DE CADA PROGRAMA

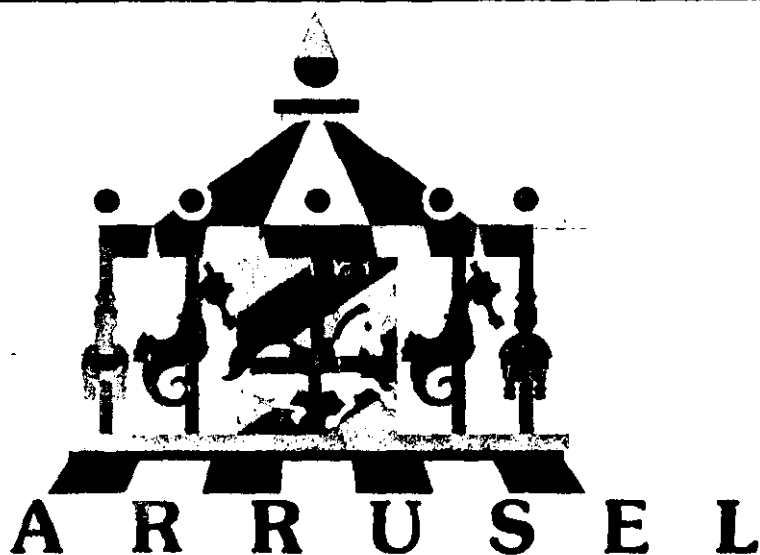
Programa	Categoría	Monto Miles pesos/dólares	Tipo de Crédito	Plazo de Amortización		Tasa de interés	
				Moneda		Moneda	
				Nacional	Extranj.	Nacional	Extranj.
PROIN		80% del valor de la inversión	Desarrollo proyectos de inversión	Hasta 10 años	Hasta 20 años	Varía en función del plazo requerido	
TECNO			Desarrollo proyectos tecnológicos y de diseño	Periodo de gracia que requiera el proyecto			
DTI		60% del valor de inversión	Desarrollo inmobiliarios industriales	Gasta 5 años, periodo de gracia que requiera el proyecto		TIIP + 1.5	LIBOR + 3.85
INVA		80% del valor de inversión	Fortalecimiento estructura financiera, alianzas estrateg. con empresas nacionales o extranj.	Hasta 10 años	Hasta 20 años		
				Periodo de gracia que requiera el proyecto.			
COFIN		100% del monto a reestructurar	Reestruct. de pasivos de créditos onerosos ororgados por ICI's	Hasta 10 años	Hasta 20 años	Variable en función del plazo requerido.	
				Periodo de gracia que requiera el proyecto			
PROMOCION		85% de gastos de promoción.	Gastos de part.ferias intern y mex. De exoportación, camapañas publicidad, promoción turística, estudios de mercado, defensa en comercio exterior, capacitación en comercio exterior, etc.		Hasta por 5 años periodo de gracia, que requiera la actividad promocional.		

(2) FUENTE: BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior) El porcentaje de participación en la inversión total depende del programa y del tipo de crédito desde un 60% hasta un 100%.

** TASA DE INTERÉS: Sujeta a cambio por instrucciones de la SHCP.

GLOSARIO:

EXPORTA	Tarjeta Exporta para Capital de Trabajo
CTI	Capital de Trabajo Integral
FIME	Financiamiento Productos Básicos a través de Comodity Corporation (CCC) o la Export Development Corporation (EDC).
VEXPRO	Ventas de Exportación
VENEXI	Ventas Exportadores Indirectos
VELPLA	Ventas de Largo Plazo
FACTUR:	Ventas de Unidades Inmobiliarias
UNE	Unidades de Equipo Importadas
EXIM BANKS	Unidades de Equipo EximBanks
TRANSPORTISTAS	Equipo de Transporte
PROIN	Proyectos de Inversión
TECNO	Desarrollo Tecnológico y Diseño
DTI	Desarrollo Inmobiliarios Industriales
INVA	Inversiones Accionarias
COFIN	Consolidación Financiera
PROMOCION	Acciones Promnccionales
CCI	Interbank Corporation Credit
ICI	Institución de Crédito Interbancarias
SHCP	Secretaria de Hacienda y Crédito Público
TIIP	Tasa de Interés Interbancaria Promedio



onde hay carrusel, hay buen vestir y diversión"

Quiere encontrar una sorpresa?

Entonces abra este Catálogo de Ropa
para niñas de 1-9 años

TE ENCANTARÁ



Tardes de fiesta



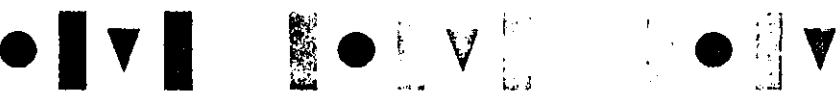


Happy Birthday
FELI CUMPLIANO



Muy FRESCOS







De venta en:

Distrito Federal y en el Estado de México en:

- **Suburbia**
- **Aurrera**
- **Gigante**

Ropa de vestir y sport para niñas de 1 a 9 años. Elaborada con la más alta calidad por:

Carrusel S. de R.L. ubicado en:

Anonas 9 Col. Ampl. San Marcos Nte.

Del. Xochimilco, D.F.

Tel.:767.92.04 y 05



Anexo 26. Catálogo Prototipo de Modelos.

A N E X O No. 27

ENCUESTA PARA CONSUMIDOR DE ROPA INFANTIL

Instrucciones. La presente encuesta es para fines de investigación de mercado, le agradecemos sea contestada de forma espontánea ya que los datos son totalmente incógnitos. Por favor no anote ninguna referencia personal. Marque con una X la respuesta correcta.

1. ¿ Actividad a la que se dedica?

Empleado__ Profesionista__ Comerciante__ Otro__ Especifique:_____

2. ¿Cuántos hijos tiene? _____ hijos. Por favor indique las edades ____, ____, ____, ____,

3. ¿Quién escoge la ropa de sus hijos? Esposo__ Esposa__ Ambos _____.

4. ¿Influye su(s) hijo(s) mayorcito(s) en la decisión el tipo de ropa adquirida para él (ellos)?
Si _____ No _____

5. ¿Aproximadamente cada cuánto tiempo les compra ropa exterior?

Cada 3 meses__ Cada 6 meses__ Cada Año__ Mas de un año _____

6. ¿Qué marcas consumen más frecuentemente?

Baby Crazy _____ Otra__ Especifique _____

Jessy Franz

Ferrione

Edoardos

Walt Disney

Gerald

7. ¿Cambiaría usted de marca?

Si _____ NO _____ ¿Por qué? _____

8. ¿ Qué características toma en cuenta para escoger la ropa de sus hijos? Enumere del 1al 9. Considerando 1 más importante y 9 menos importante.

Precio__ Marca__ Color__ Diseño__ Moda__ Ubicación tienda _____

Ofertas__ Calidad__ Tipo de tela _____

9. ¿ Cómo se entera de las nuevos modelos de ropa?

Catálogos__ Revistas__ T.V.____ Ir a la tienda__ Amigos__ Radio__

Publicidad en l metro _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Anexo 28
Producto Interno Bruto por Estados (millones de pesos)

Base 1980	1980	1985	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Nacional	4470.1	4920.4	5024.2	5181.5	5407.7	5319.6	5486.3	5723.4	5928.6
Aguascalientes	26.1	28.7	29.3	30.3	31.6	31.1	32.0	33.4	346.0
Baja California	96.4	106.1	108.3	111.7	116.6	114.7	118.3	123.4	127.9
Baja California Sur	17.4	19.2	19.6	20.2	21.0	20.7	21.4	22.3	23.1
Campeche	20.3	22.3	22.8	23.5	24.3	24.2	24.9	26.0	26.9
Coahuila	13.8	15.2	15.5	16.0	16.7	16.4	16.9	17.7	18.3
Colima	20.1	22.1	22.6	23.3	24.3	23.9	24.7	25.7	26.7
Chiapas	115.9	127.6	130.3	134.3	140.2	137.9	142.2	148.4	153.7
Chihuahua	120.7	132.9	135.7	139.9	146.0	143.6	148.1	154.5	160.1
Distrito Federal	1075.6	1184.0	1208.9	1246.8	1301.2	1280.0	1320.1	1377.2	1426.5
Durango	54.4	59.9	61.1	63.1	65.8	64.7	66.8	69.7	72.1
Guanajuato	124.4	136.9	139.8	144.2	150.5	148.0	152.7	159.3	165.0
Guerrero	71.3	78.5	80.1	82.7	86.3	84.9	87.5	91.3	94.6
Hidalgo	64.7	71.2	72.7	74.9	78.2	76.9	79.3	82.8	85.7
Jalisco	280.8	309.1	315.6	325.5	339.7	334.2	344.6	359.5	372.4
Estado de México	467.7	514.8	525.7	542.1	565.8	556.6	574.0	598.8	620.3
Michoacán	101.3	111.5	113.9	117.4	122.5	120.6	124.3	129.7	134.4
Morelos	46.2	50.9	51.9	53.6	55.9	55.0	56.7	59.2	61.3
Nayarit	32.8	36.1	36.9	38.0	39.7	39.0	40.3	42.0	43.5
Nuevo León	252.4	277.8	283.7	292.6	305.3	300.4	309.8	323.2	334.8
Oaxaca	60.2	66.3	67.7	69.8	72.8	71.6	73.9	77.1	79.8
Puebla	138.7	152.7	155.9	160.8	167.8	165.1	170.2	177.6	184.0
Querétaro	40.5	44.6	45.5	46.9	49.0	48.2	49.7	51.9	53.7
Quintana Roo	117.2	129.0	131.7	135.9	141.8	139.5	143.8	150.1	155.4
San Luis Potosí	62.2	68.5	69.9	72.1	75.2	74.0	76.3	79.6	82.5
Sinaloa	89.3	98.3	100.4	103.5	108.0	106.3	109.6	114.3	118.4
Sonora	104.6	115.1	117.6	121.2	126.5	124.5	128.4	133.9	138.7
Tabasco	169.8	186.9	190.8	196.8	205.4	202.1	208.4	217.4	225.2
Tamaulipas	126.9	139.7	142.6	147.1	153.5	151.0	155.7	162.5	168.3
Tlaxcala	19.6	21.5	22.0	22.7	23.7	23.3	24.0	25.0	25.9
Veracruz	248.6	273.6	279.4	288.2	300.7	295.8	305.1	318.3	329.7
Yucatán	48.6	53.5	54.6	56.3	58.8	57.85	59.6	62.2	64.5
Zacatecas	34.1	37.5	38.3	39.5	41.3	40.6	41.9	43.7	45.2

Información obtenida en INEGI y CIEMEX Wharton

ANEXO 29

Población por Estado (miles de personas).

AÑO	1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Total	69 655.100	77 938.300	81 140.900	82 621.300	84 101.600	85 582.000	87 062.300	88 542.700
Aguascalientes	543.310	607.919	632.899	644.446	655.992	657.540	679.086	690.633
Baja California	1 225.930	1 371.714	1 428.080	1 454.135	1 480.188	1 506.243	1 532.296	1 558.352
Baja California Sur	222.896	249.403	259.651	264.388	269.125	273.862	278.599	283.337
Campeche	438.827	491.011	511.188	520.514	529.840	539.167	548.492	557.819
Coahuila	1 622.964	1 815.962	1 890.583	1 925.076	1 959.567	1 994.061	2 028.552	2 063.045
Colima	362.207	405.279	421.933	429.631	437.328	445.026	452.724	460.422
Chiapas	2 173.239	2 431.675	2 531.593	2 577.785	2 623.970	2 670.158	2 716.344	2 762.532
Chihuahua	2 089.653	2 338.149	2 434.227	2 478.639	2 523.048	2 567.460	2 611.869	2 656.281
Distrito Federal	9 201.439	10 295.649	10 718.713	10 914.274	11 109.821	11 305.382	11 500.930	11 696.491
Durango	1 232.895	1 379.508	1 436.194	1 462.397	1 488.598	1 514.801	1 541.003	1 567.206
Guanajuato	3 134.480	3 507.224	3 651.341	3 717.959	3 784.572	3 851.190	3 917.804	3 984.422
Guerrero	2 201.101	2 462.850	2 564.052	2 610.833	2 657.611	2 704.391	2 751.169	2 797.949
Hidalgo	1 609.033	1 800.375	1 874.355	1 908.552	1 942.747	1 976.944	2 011.139	2 045.336
Jalisco	4 555.444	5 097.165	5 306.615	5 403.433	5 500.245	5 597.063	5 693.874	5 790.693
Estado de México	7 884.957	8 822.616	9 185.150	9 352.731	9 520.301	9 687.882	9 855.452	10 023.034
Michoacán	2 988.204	3 343.553	3 480.945	3 544.454	3 607.959	3 671.468	3 734.973	3 798.482
Morcos	989.102	1 106.724	1 152.201	1 173.222	1 194.243	1 215.264	1 236.285	1 257.306
Nayarit	759.241	849.527	884.436	900.572	916.707	932.844	948.979	965.115
Nuevo León	2 619.032	2 930.480	3 050.898	3 106.561	3 162.220	3 217.883	3 273.542	3 329.206
Oaxaca	2 465.791	2 759.016	2 872.388	2 924.794	2 977.197	3 029.603	3 082.005	3 134.412
Puebla	3 489.721	3 904.709	4 065.159	4 139.327	4 213.490	4 287.658	4 361.821	4 435.989
Querétaro	773.172	865.115	900.664	917.096	933.528	949.960	966.392	982.824
Quintana Roo	236.827	264.990	275.879	280.912	285.945	290.979	296.012	301.045
San Luis Potosí	1 741.378	1 948.458	2 028.523	2 065.533	2 102.540	2 139.550	2 176.558	2 213.568
Sinaloa	1 929.446	2 158.891	2 247.603	2 288.610	2 329.614	2 370.621	2 411.626	2 452.633
Sonora	1 574.205	1 761.406	1 833.784	1 867.241	1 900.696	1 934.153	1 967.608	2 001.065
Tabasco	1 107.516	1 239.219	1 290.140	1 313.679	1 337.215	1 360.754	1 384.291	1 407.829
Tamaulipas	2 006.067	2 244.623	2 336.858	2 379.493	2 422.126	2 464.762	2 507.394	2 550.030
Tlaxcala	578.137	646.888	673.469	685.757	698.043	710.331	722.617	734.904
Veracruz	578.137	6 281.827	6 539.957	6 659.277	6 778.589	6 897.909	7 017.221	7 136.542
Yucatán	1 107.516	1 239.219	1 290.140	1 313.679	1 337.215	1 360.754	1 384.291	1 407.829
Zacatecas	1 184.137	1 324.951	1 379.395	1 404.562	1 429.727	1 454.894	1 480.059	1 505.226

Información obtenida en INEGI y CIEMEX Wharton

ANEXO 30

SALARIOS MINIMOS PROFESIONALES EN ACTIVIDADES RELACIONADAS CON LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO POR AREA GEOGRAFICA SEGUN PUESTOS. 1990-1996.

AREA GEOGRAFICA

Nacional a/ Periodo: 1990		A *	B	C
General				
Del 1º.ene-15 nov.	9.14	10.08	9.33	8.41
Del 16 nov-31 dic.	10.79	11.90	11.00	9.92
Costurero (a) confección de ropa en tall. o fábricas				
Del 1ºenero-15 nov.		13.01	12.04	10.85
Del 16 nov-31 dic.		15.60	14.20	12.81
Oficial Cortador				
Del 1ºenero-15 nov.		13.22	12.23	11.02
Del 16 nov-31 dic		15.60	14.42	13.01
<hr/>				
Periodo: 1991				
General		11.90	11.00	9.92
1º.enero-10 nov.	10.79	13.33	12.32	11.12
Del.11 nov-31 dic.	12.08			
Costurero (a) confección de ropa en tall. o fábricas				
1º.enero-10 nov.		15.36	14.20	12.81
Del.11 nov-31 dic.		17.21	15.90	14.35
Oficial Cortador				
1º.enero-10 nov.		15.60	14.42	13.01
11 nov-31 dic.		17.48	16.15	14.57
<hr/>				
Periodo: 1992				
General				
1º.enero-31 dic.	12.08	13.33	12.32	11.12
Costurero (a) confección de ropa en tall. o fábricas		17.21	15.90	14.35
Oficial Cortador		17.48	16.15	14.57
<hr/>				
Periodo : 1993				
1º.enero-31 dic.	13.06			
General		14.27	13.26	12.05
Costurero (a) confección de ropa en tall. o fábricas		18.42	17.11	15.55
Oficial Cortador		18.87	17.38	15.80
<hr/>				
Periodo: 1994				
1º. Enero-31 dic.	13.97			
General		15.27	14.19	12.89
Costurero (a) confección de ropa en tall. o fábricas		19.71	18.32	16.64
Oficial Cortador		20.02	18.60	16.90
<hr/>				
Periodo 1995				
General				

1º Enero-31 marzo	14.95	16.34	15.18	13.79
1º. Abril-3 dic.	16.74	18.30	17.00	15.44

Oficial Cortador
Enero-31 marzo
1º.abril-3 dic.
4 dic-31 dic.

Periodo: 1996

General				
1º. Enero-31 mzo.	18.43	20.15	18.70	17.00
A partir 1º.abril	20.66	22.60	20.95	19.05
Costurero (a) confección de ropa en tall. o fábricas				
1º. Enero-31 mzo.		26.00	24.15	21.95
A partir 1º.abril		29.15	27.05	24.60
Oficial Cortador				
1º. Enero-31 mzo.		26.40	24.50	22.30
A partir 1º.abril		29.60	27.45	25.00

Periodo: 1998

Salario Mínimo General	30.20	28.00	26.05
------------------------	-------	-------	-------

NOTA: Cada zona Geográfica comprende diferentes Estados y Municipios. Para fines de este trabajo solo mencionaremos que la primera etapa de nuestro proyecto está circunscrita a la Zona A, ya que es el Distrito Federal donde se encontrará ubicada nuestra micro-industria.

Estadísticas de la Industria Manufacturera.

ANEXO 31 POR RAMA DE ACTIVIDAD. Agosto de 1997

AÑO	Nacional		Prendas de Vestir	
	Establec.	Pnal Ocup.	Establec.	Panl.Ocup.
1987*	96 940	2 753 453	9 130	217 937
1988	99 239	2 893 197	9 487	222 829
1989	105 101	3 279 604	10 437	256 779
1990	117 893	3 269 604	12 342	275 841
1991	126 486	3 370 417	13 123	285 587
1992	127 005	3 268 167	13 019	286 690
1993	123 346	3 134 364	12 186	279 732
1994	121,643	3 220 497	11 748	306 100
1995	114 807	3 066 356	10 761	313 139
1996	117 154	3 434 815	11 295	395 560
1997	120 411	3 655 667	11 826	453 002

Fuente: SECOFI Compendio Estadístico de. Industria Nacional. Datos del IMSS.

ANEXO 32
 ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR ENTIDAD FEDERATIVA Y RAMAS DE
 ACTIVIDAD POR ESTABLECIMIENTOS Y PERSONAL OCUPADO.
 AGOSTO DE 1977.

Entidad	Establecimientos			Personal Ocupado		
	Total	Prendas de Vestir	% respecto a Total Ind del Estado	Total	Prendas de Vestir	% respecto a Total Ind.
Total Nacional	120,411	11,826	9.82	3,655,667	453,002	12.4
Aguascalientes	1,854	363	19.6	63,160	21,825	34.6
Baja California	4,270	425	10.0	264,321	19,728	7.5
Baja California Sur	716	52	7.3	9,579	1,958	20.4
Campeche	607	17	2.8	6,183	42	0.7
Coahuila	4,079	354	8.7	189,091	39,530	20.9
Colima	726	29	4.0	7,015	67	0.9
Chiapas	1,289	49	3.8	10,547	192	1.8
Chihuahua	4,474	307	6.9	342,222	45,981	13.4
Distrito Federal	18,966	2,631	13.9	480,946	57,984	12.1
Durango	2,115	204	9.6	72,725	32,208	44.3
Guanajuato	8,730	737	8.4	163,927	14,053	8.5
Guerrero	1,623	93	5.7	13,581	3,057	22.5
Hidalgo	1,992	380	1.9	53,742	16,098	30.0
Jalisco	12,641	1,158	9.2	270,757	17,633	6.5
Estado de México	11,502	1,319	11.5	461,287	40,260	8.7
Michoacán	3,464	224	6.5	44,664	1,307	2.9
Morelos	1,409	108	7.7	30,778	2,559	8.3
Nayarit	1,049	38	3.6	8,709	304	3.5
Nuevo León	9,099	833	9.2	316,304	19,514	6.2
Oaxaca	1,290	65	5.0	17,454	787	4.5
Puebla	4,321	729	16.9	149,866	42,800	28.6
Querétaro	2,059	200	9.7	80,751	12,615	15.6
Quintana Roo	710	63	8.9	6,882	348	5.1
San Luis Potosí	2,341	138	5.9	66,573	5,226	7.9
Sinaloa	3,170	127	4.0	39,383	572	1.5
Sonora	3,324	187	5.6	114,893	11,044	9.6
Tabasco	830	38	4.6	10,184	139	1.4
Tamaulipas	3,720	218	5.9	183,586	16,215	8.8
Tlaxcala	782	181	23.1	40,822	10,042	24.6
Veracruz	4,285	252	5.9	79,057	4,494	5.7
Yucatán	1,990	247	12.4	42,615	12,644	29.7
Zacatecas	1,014	60	5.9	14,063	1,776	12.6

Fuente : Información del IMSS.

ANEXO 33

CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DEL VESTIDO POR SU TAMAÑO Y PERSONAL OCUPADO. AGOSTO DE 1997.

Ramas de Actividad	ESTABLECIMIENTOS					PERSONAL OCUPADO				
	Micro	Peq.	Med	Gde.	Total	Micro	Peq.	Med.	Gde.	Total
Prendas de Vestir	8,674	2,236	539	377	11,826	36,607	87,126	84,021	245,248	453,002
Resto Ramas de Actividad	87,233	15,923	2,987	2,442	108,585	347,917	594,549	469,526	1,790,673	3,202,665
TOTAL:	95,907	18,159	3,526	2,819	120,411	384,524	681,675	553,547	2,035,921	3,655,667

Fuente: Información del IMSS.

ANEXO 34

RAMAS DE ACTIVIDAD POR ENTIDAD FEDERATIVA Y ESCALA PRODUCTIVA.

Agosto de 1997.

Entidad Federativa	Establecimientos						%
	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total		
Total Nacional	8,674	2,236	539	377	11,826	100.00	
Aguascalientes	231	83	27	22	363	3.07	
Baja California	256	115	38	16	425	3.59	
Baja California Sur	49	1	0	2	52	.044	
Campeche	17	0	0	0	17	.014	
Coahuila	213	68	31	42	354	2.99	
Colima	29	0	0	0	29	0.25	
Chiapas	46	3	0	0	49	0.41	
Chihuahua	212	44	25	26	307	2.60	
Distrito Federal	1,946	581	70	34	2,631	22.25	
Durango	81	60	29	34	204	1.73	
Guanajuato	582	133	12	10	737	6.23	
Guerrero	82	5	2	4	93	0.79	
Hidalgo	267	84	16	13	380	3.21	
Jalisco	947	180	23	8	1,158	9.79	
Estado de México	993	220	63	43	1,319	11.15	
Michoacán	208	15	1	0	224	1.89	
Morelos	88	17	2	1	108	0.91	
Nayarit	37	0	1	0	38	0.32	
Nuevo León	623	172	22	16	833	7.04	
Oaxaca	57	6	2	0	65	0.55	
Puebla	407	223	67	32	729	6.16	
Querétaro	114	49	25	12	200	1.69	
Quintana Roo	58	5	0	0	63	0.53	
San Luis Potosí	117	12	4	5	138	1.17	
Sinaloa	123	3	1	0	127	1.07	
Sonora	149	11	14	13	187	1.58	
Tabasco	36	2	0	0	38	0.32	
Tamaulipas	146	29	28	15	218	1.84	
Tlaxcala	115	45	11	10	181	1.53	
Veracruz	211	29	9	3	252	2.13	
Yucatán	185	37	11	14	247	2.09	
Zacatecas	49	4	5	2	60	0.51	

Fuente: Información del IMSS

ANEXO 35

RAMAS DE ACTIVIDAD POR ENTIDAD FEDERATIVA Y ESCALA PRODUCTIVA.

Agosto de 1997.

Prendas de Vestir

Personal Ocupado

Entidad Federativa	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total	%
Total Nacional	36,607	87,126	84,021	245,248	453,002	100.00
Aguascalientes	1,052	3,516	4,024	13,233	21,825	4.82
Baja California	1,059	5,380	5,764	7,522	19,728	4.35
Baja California Sur	156	22	0	1,780	1,958	0.43
Campeche	42	0	0	0	42	0.01
Coahuila	855	3,363	4,753	30,559	39,530	8.73
Colima	67	0	0	0	67	0.01
Chiapas	131	61	0	0	192	0.04
Chihuahua	777	1,742	3,806	39,656	45,981	10.15
Distrito Federal	9,026	21,088	10,871	16,999	57,984	12.80
Durango	332	3,287	4,627	23,962	32,208	7.11
Guanajuato	2,349	4,516	1,997	5,191	14,053	3.10
Guerrero	258	223	323	2,253	3,057	0.67
Hidalgo	1,203	3,460	2,584	8,851	16,098	3.55
Jalisco	4,573	5,691	3,235	4,134	17,633	3.89
Estado de México	3,873	8,456	9,681	18,250	40,260	8.89
Michoacán	717	448	142	0	1,307	0.29
Morelos	308	573	233	1,445	2,559	0.56
Nayarit	140	0	164	0	304	0.07
Nuevo León	2,761	6,203	3,527	7,023	19,514	4.31
Oaxaca	168	270	349	0	787	0.17
Puebla	2,045	9,463	10,269	21,023	42,800	9.45
Querétaro	454	2,057	4,054	6,050	12,615	2.78
Quintana Roo	186	162	0	0	348	0.08
San Luis Potosí	403	492	600	3,731	5,226	1.15
Sinaloa	338	60	174	0	572	0.13
Sonora	458	555	2,273	7,758	11,044	2.44
Tabasco	91	48	0	0	139	0.03
Tamaulipas	448	1,217	4,482	10,068	16,215	3.58
Tlaxcala	568	2,003	1,934	5,537	10,042	2.22
Veracruz	713	1,122	1,620	1,039	4,494	0.99
Yucatán	892	1,507	1,783	8,462	12,644	2.79
Zacatecas	164	141	749	722	1,776	0.39

Fuente: Información del IMSS

ANEXO 36
ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA PRENDAS DE VESTIR POR ENTIDAD
FEDERATIVA. ESTABLECIMIENTOS. Agosto de 1997.

Pequeña Industria

Entidad Federativa	Total pequeña Industria No. Establecimie.	% Indust. Nacional	Prendas de Vestir Pequeña industria (total Establecimientos)
Total Nacional	95,907	-----	2,236
Aguascalientes	1 467	100%	83
Baja California	2 964	100%	115
Baja California Sur	653	100%	1
Campeche	533	100%	0
Coahuila	3 281	100%	68
Colima	656	100%	0
Chiapas	1 188	100%	3
Chihuahua	3 581	100%	44
Distrito Federal	14 497	100%	581
Durango	1 628	100%	60
Guanajuato	7 053	100%	133
Guerrero	1 539	100%	5
Hidalgo	1 577	100%	84
Jalisco	10 149	100%	180
Estado de México	8 228	100%	220
Michoacán	3 101	100%	15
Morelos	1 176	100%	17
Nayarit	987	100%	0
Nuevo León	6 956	100%	172
Oaxaca	1 170	100%	6
Puebla	3 180	100%	223
Querétaro	1 552	100%	49
Quintana Roo	634	100%	5
San Luis Potosí	1 870	100%	12
Sinaloa	2 838	100%	3
Sonora	2 858	100%	11
Tabasco	738	100%	2
Tamaulipas	3 051	100%	29
Tlaxcala	509	100%	45
Veracruz	3723	100%	29
Yucatán	1 628	100%	37
Zacatecas	942	100%	4

*Estados cuyo número de establecimientos rebasan el 10% con relación al total de establecimientos industriales de dicho estado.

Fuente: SECOFI. Información del IMSS.

ANEXO 37
ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA PRENDAS DE VESTIR POR ENTIDAD
FEDERATIVA. PERSONAL OCUPADO. Agosto de 1997.

Pequeña Industria

Entidad Federativa	Total Personal Ocupado en Estruct Industrial	Prendas de Vestir (total pnal. Ocupado)
Total Nacional	384,524	87,126
Aguascalientes	5,564	3,516
Baja California	12,125	5,380
Baja California Sur	2,342	22
Campeche	1,736	0
Coahuila	13,165	3,363
Colima	2,259	0
Chiapas	3,773	61
Chihuahua	13,356	1,742
Distrito Federal	65,827	21,088
Durango	6,258	3,287
Guanajuato	29,881	4,516
Guerrero	4,070	223
Hidalgo	6,199	3,460
Jalisco	44,694	5,691
Estado de México	35,350	8,456
Michoacán	10,772	448
Morelos	4,252	573
Nayarit	2,927	0
Nuevo León	31,662	6,203
Oaxaca	3,419	270
Puebla	13,289	9,463
Querétaro	5,976	2,057
Quintana Roo	2,321	162
San Luis Potosí	6,781	492
Sinaloa	9,504	60
Sonora	9,959	555
Tabasco	2,269	48
Tamaulipas	10,471	1,217
Tlaxcala	2,199	2,003
Veracruz	12,399	1,122
Yucatán	6,674	1,507
Zacatecas	2,952	141

Fuente: SECOFI. Información del IMSS.

Anexo 38

ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA. Junio de 1997

Nacional

Rama de Actividad	Establecimientos						Personal Ocupado					
	Micro	Peq.	Med	Grande	Total	%	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total	%
Prendas de Vestir	8,674	2,236	539	377	11,826	9.82	36,607	87,126	84,021	245,528	453,002	12.39
% Prendas de Vestir	9.04	12.31	15.29	13.37	9.82	---	9.52	12.78	15.18	12.05	12.39	---
Resto Ramas de Actividad	87,233	15,923	2,987	2,442	108,585	90.18	347,917	594,549	469,526	3,202,665	87.61	---
% Resto de Ramas	90.96	87.69	84.71	86.63	90.18	---	90.48	87.22	84.82	87.95	87.61	---
Total	95,907	18,159	3,526	2,819	120,411	---	384,524	681,675	553,547	2,035,921	3,655,667	---

Anexo 39

ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA. Agosto de 1997

Distrito Federal

Rama de Actividad	Establecimientos						Personal Ocupado					
	Micro	Peq.	Med	Grande	Total	%	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total	%
Prendas de Vestir	1,946	581	70	34	2,631	13.87	9,026	21,088	10,871	16,999	57,894	12.04
% Prendas de Vestir	13.42	15.99	13.73	10.46	13.87	---	13.71	15.83	14.08	8.30	12.04	---
Resto Ramas de Actividad	12,551	3,053	440	291	16,335	86.13	56,801	112,132	66,330	187,699	423,052	87.96
% Resto de Ramas	86.58	84.01	86.27	89.54	86.13	---	86.29	84.17	85.92	91.70	87.96	---
Total	14,497	3,634	510	325	18,966	100	65,827	133,220	77,201	204,698	480,946	100

ANEXO 40

ESTRUCTURA INDUSTRIAL POR RAMA DE ACTIVIDAD Y ESCALA PRODUCTIVA. Agosto de 1997

Estado de México

Rama de Actividad	Establecimientos						Personal Ocupado					
	Micro	Peq.	Med	Grande	Total	%	Micro	Peq.	Med.	Grande	Total	%
Prendas de Vestir	993	220	63	43	1,319	11.47	3,873	8,456	9,681	18,250	40,260	8.73
% Prendas de Vestir	12.07	9.72	10.79	10.09	11.47	---	10.96	9.44	10.55	7.46	8.72	---
Resto Ramas de Actividad	7,235	2,044	521	383	10,183	88.53	31,477	81,142	82,064	226,344	421,027	91.27
% Resto de Ramas	87.93	90.28	89.21	89.91	88.53	---	89.04	90.56	89.45	92.54	91.27	---
Total	8,228	2,264	584	426	11,052	100.00	35,350	89,598	91,745	244,594	461,287	100.00

ANEXO 41

ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. Establecimientos 1985-1997.
DISTRITO FEDERAL. Agosto de 1997.

Estrato	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	TMC A**
Micro	14,04 7	14,59 0	16,09 8	15,77 2	16,56 6	18,12 4	18,57 3	17,94 2	17,06 7	16,35 9	15,29 3	14,64 0	14,49 7	0.26
Peq.	4,065	4,008	4,029	4,650	4,764	4,995	5,021	4,721	4,291	4,056	3,459	3,597	3,634	-0.93
Med.	464	426	429	638	705	694	675	623	551	545	466	498	510.	0.79
Grande	220	207	207	388	420	422	415	383	370	348	292	312	325	3.29
Total Estatad	18,79 6	19,23 1	20,76 3	21,44 8	22,45 5	24,23 5	24,68 4	23,66 9	22,27 9	21,30 8	19,51 0	19,04 7	18,96 6	0.07
Total Nal.	84,90 2	89,07 8	96,49 0	99,23 9	105,1 01	117,8 93	125,7 65	127,0 05	123,3 46	121,6 43	114,8 07	117,1 54	120,4 11	2.94

ANEXO 42

ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. Personal Ocupado. 1985-1997.
DISTRITO FEDERAL. Agosto de 1997.

Estrato	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	TM CA* *
Micro	65,614	67,485	35,831	73,687	76,904	84,545	86,82 0	86,605	80,520	75,723	68,054	66,540	65,827	0.03
Peq.	146,83 7	142,56 1	76,345	171,85 5	176,78 1	183,871	184,5 03	172,19 0	157,81 6	147,74 3	126,58 5	131,37 6	133,220	-0.80
Med.	71,030	65,587	85,312	99,378	109,22 2	107,204	103,1 29	95,610	84,104	84,344	71,820	75,061	77,201	0.69
Grande	140,44 0	127,42 1	247,74 5	232,42 9	257,90 5	267,709	278,0 59	253,06 7	234,16 7	228,55 0	187,56 9	197,81 7	204,698	3.18
Total Estatad	423,92 1	403,05 4	445,23 3	577,35 9	620,81 2	643,329	652,5 11	605,47 2	556,60 7	536,36 0	454,02 8	470,79 4	480,946	1.05
Total Nal.	2,511, 490	2,481, 034	2,753, 453	2,893, 197	3,105, 612	3,269,6 04	3,370 417	3,268, 167	3,134, 364	3,220, 497	3,066, 356	3,434, 615	3,655,6 67	3.16

ANEXO 43

ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. Establecimientos 1985-1997.
Estado de México. Agosto de 1997.

Estrato	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	TMC A**
Micro	4,287	5,205	5,334	5,455	6,045	7,545	8,416	9,029	8,994	8,914	8,266	7,910	8,228	4.53
Peq.	2,642	2,706	2,710	2,249	2,317	2,523	2,611	2,572	2,425	2,275	2,074	2,162	2,264	-1.27
Med.	709	686	690	555	571	581	589	553	548	549	525	567	584	-1.60
Grande	550	487	493	395	428	441	452	434	383	387	339	393	426	-2.10
Total Estatad	8,728	9,084	9,227	8,654	9,358	11,09 3	12,06 8	12,258	12,35 0	12,12 5	11,20 4	11,03 2	11,50 2	2.32
Total Nal.	84,90 2	89,07 8	96,49 0	99,23 9	105,1 01	117,8 93	125,7 65	127,0 05	123,3 46	121,6 43	114,8 07	117,1 54	120,4 11	2.94

ANEXO 44
 ESTADÍSTICAS DE LA INDUSTRIA MANUFACTUERA. Personal Ocupado 1985-1997.
 Estado de México. Agosto de 1997.

Estrato	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	TMC A**
Micro	25,04 8	27,29 4	27,49 2	26,42 1	28,83 0	34,83 6	38,43 2	40,42 5	39,34 1	38,31 6	34,77 0	34,25 7	35,35 0	2.90
Peq.	111,1 25	112,9 57	113,4 57	91,82 8	95,57 7	101,6 90	104,3 29	102,5 25	96,26 1	90,78 2	72,76 0	86,21 5	89,59 8	-1.77
Med.	111,9 43	108,3 03	110,4 88	87,74 9	89,97 5	92,47 5	93,89 5	87,35 3	87,05 2	86,73 1	83,72 7	89,09 8	91,74 5	-1.64
Grande	326,7 99	283,9 97	284,0 53	228,6 90	248,6 82	265,7 71	272,4 25	254,3 72	222,0 34	218,3 75	192,7 00	224,5 06	244,5 94	-2.38
Total Estatad	574,9 15	532,5 51	535,4 90	434,6 88	463,0 64	494,7 72	509,0 81	484,7 35	444,6 88	434,2 04	393,9 57	434,0 76	461,2 87	-1.81
Total Nal.	2,511, 490	2,481, 034	2,753, 453	2,893, 197	3,105, 612	3,269, 604	3,370, 417	3,268, 167	3,134, 364	3,220, 497	3,066, 356	3,434, 615	3,655, 667	3.16

ANEXO 45

FORMATO DE ENCUESTA PARA LOS DISTRIBUIDORES.

Instrucciones. Instrucciones. La presente encuesta es para fines de investigación didáctica, le agradecemos sea contestada de forma espontánea ya que los datos son totalmente incógnitos. Por favor no anote ninguna referencia de identificación personal ni del negocio dónde labora. Marque con una X la respuesta correcta.

1. ¿Cuántos años tiene en el mercado el establecimiento? _____ años.
2. ¿Qué tiempo se ha dedicado a la venta de ropa exterior para niños? _____ años
3. ¿Cuál es el número de marcas de ropa exterior para niños que maneja? _____ marcas
4. ¿Cuál es la forma de realizar un pedido de alguna marca en especial? (La suma debe dar 100%).
 _____%Visitas de un vendedor _____%Directo de Fábrica
 _____Otros. Especifique_____
5. ¿Al realizar un pedido qué factores considera más importantes para decidirlo? Enumere del 1 (muy importante) hasta el 8 (menos importantes), de acuerdo a su opinión?
 _____ Precio _____ Moda _____ Calidad _____ Marca
 _____ Diseño _____ Tipo de tela _____ Color _____ Frecuencia de Surtido
6. En cuánto a ropa para niños ¿cuántas marcas tienen menos de 6 meses en el mercado?
 _____ Marcas Especifique: _____, _____, _____
7. De la ropa para niños ¿cuál es el volumen total anual manejado por el establecimiento?
 _____ número de prendas
8. Del volumen anterior ¿qué porcentaje ocupan las marcas nuevas (en volumen)? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION.

ANEXO 46 Competidores Directos.
PRINCIPALES EMPRESAS QUE PRODUCEN ROPA DE NIÑA.
 Razón Social Dirección (calle, número Teléfono
 Colonia,Código Postal)

Distrito Federal

Kmitz, S.A. de C.V.	Av. Sara No. 4489 Col. Guadalupe Tepeyac Gustavo A. Madero	
Pame, S. de R.L.	Tiburcio Sánchez de la Barquera Col.Mixcoac Benito Juárez	680-10-14
Frech Toast de México, S.A. de C.V.	Tacuba 49 Loc. 6 y 7 C.P. 06000	Col.Centro 518-55-95 518-31-40
Confecciones Miguel Angello S.A. de C.V.	Lago Texcoco 112-1 Piso 1 Anahuac Miguel Hidalgo	Col. 396-01-12 342-05-33
Vestidos para Niñas, S.A. de C.V.	Rebsamen No. 348 Narvarte Benito Juárez	Piso 3 Col. 639-71-21 639-18-23
Infantiles Meyo, S.A. de C.V.	Manuel Acuña no. 27 Jacarandas Iztapalapa	P.B. Col. 692-55-30
Confecciones Arelli	Grabados No. 101 Col.Noviembre Carranza	20 de 789-86-69 Venustiano
Manufacturas Yedid, S.A. de C.V.	Calz. Ignacio Zaragoza No. 846 Col. Pantitlán Iztacalco	756-69-13 763-31-40
Manufacturas y Diseños Gerat, S.A. de C.V.	Calle Seis No.288 Oriental Iztacalco	Col. Agrícola 558-48-34 700-47-55
Grupo Chippy's, S.A. de C.V.	Fray Servando Teresa de Mier 42-202 Col. Centro Cuauhtémoc	709-80-85 709-93-91
Originales Lety, S.A. de C.V.	Benito Juárez No. 120 Reyes Culhuacan Iztapalapa	Col. Los 581-15-62 581-34-56
Maruca Diseños, S.A. de C.V.	Corregidora No.59 Anita Iztacalco	Col. Santa 650-27-71 650-27-86
Infantiles Eldipat, S.A. de C.V.	Calzada de los Misterios No.220 Col. Vallejo Gustavo A. Madero	537-81-12 517-23-57 739-12-28
Lolly Pop's, S.A. de C.V.	República de Chile No. 4 Col. Centro.	2º Piso 518-44-91 512-26-38
Tofito, S.A. de C.V.	San Antonio Tomatlán No. 101 Col. Centro	55-

ANEXO 47. Cadenas Comerciales para la Distribución de nuestros productos.

Direcciones principales :

Suburbia: Oficinas Generales. Boulevard Avila Camacho no. 487 P.A. Col. Periodistas
C.P. 11220 México, D.F. Delegación Miguel Hidalgo Tel. 395-10-88.

<u>Sucursales</u>	<u>Teléfono</u>
Taxqueña	661-56-62
Buenavista	547-77-50
Villa Coapa	671-10-33
Plaza Universidad	604-45-86
Azcapotzalco	352-63-22
San Jerónimo	683-87-77
Zócalo	542-90-30
Tepeyac	759-18-77

AURRERA

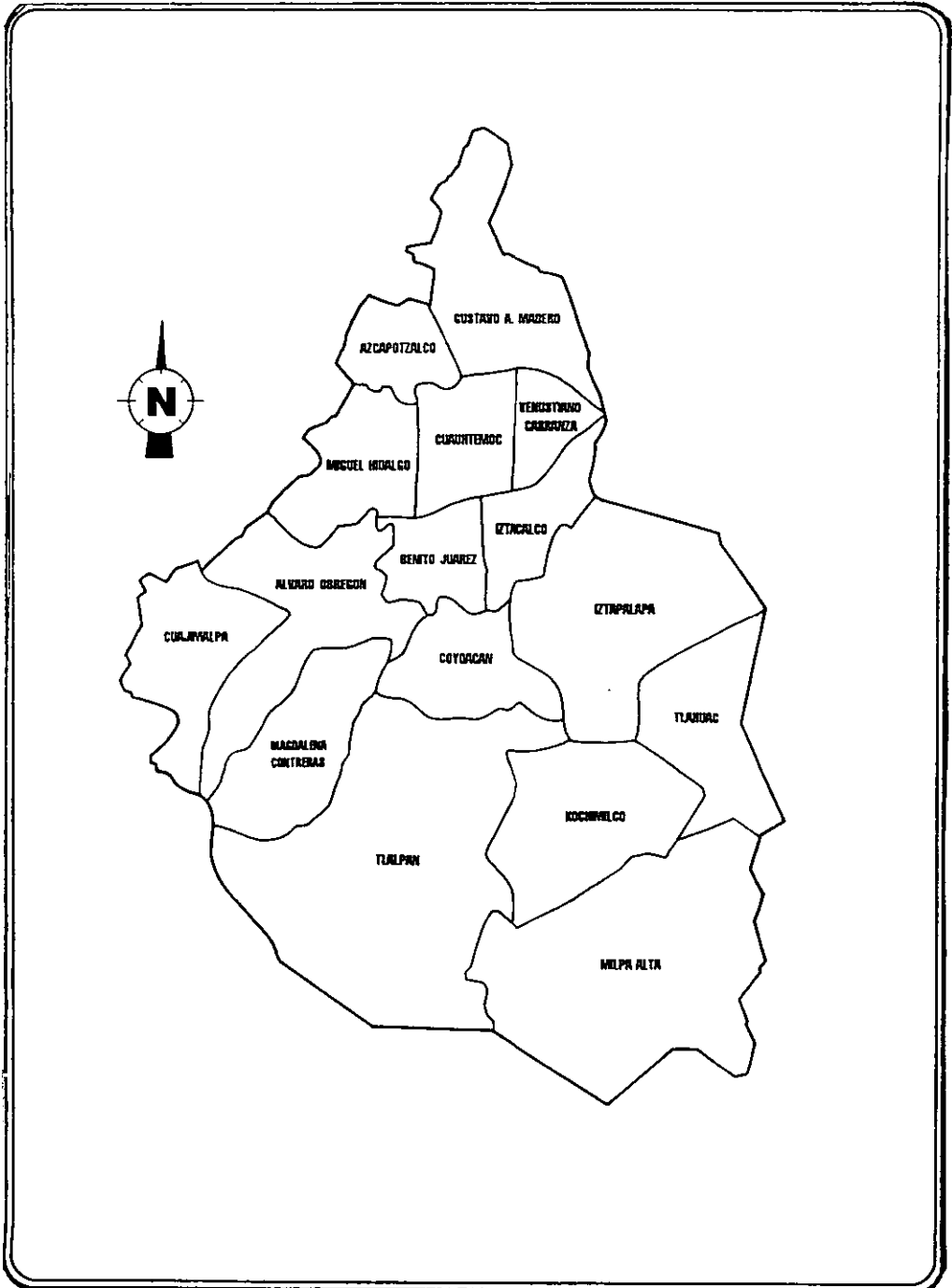
Universidad/Delegación Coyoacán Av. Universidad 936-A Col. Santa Cruz Atoyac, C.P. 03310	604-05-13
Buenavista/Delegación Gustavo A. Madero Insurgentes Norte 131 Col. Guerrero C.P. 06300	566-74-40
Taxqueña/Delegación Coyoacán Miguel Angel de Quevedo 175 Col. Chimalistac C.P. 01070	661-48-12
Aeropuerto/Delegación Venustiano Carranza Calzada Ignacio Zaragoza 58 Col. Federal C.P. 15700	360-02-64
Plateros/Delegación Mixcoac Boulevard Adolfo López Mateos 1702 Col. Lomas de Plateros C.P. 01480	593-11-88
Villa Coapa/Delegación Tlalplan Av. Canal de Miramontes 3520 Col. San Bartolo Coapa C.P. 14390	594-85-62

GIGANTE.

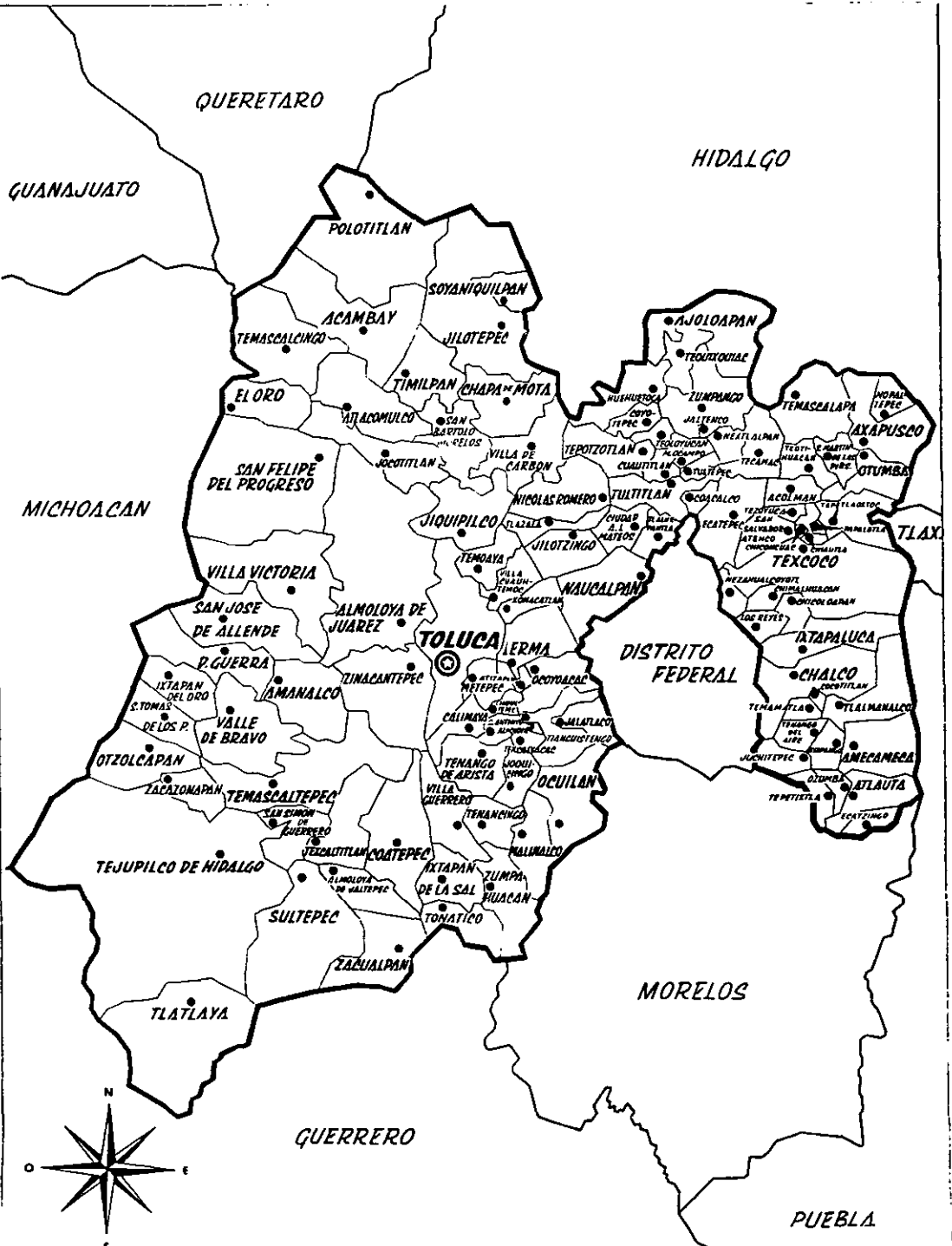
Sucursal Mixcoac/Delegación Benito Juárez Miguel Ángel No. 170 Col. Mixcoac C.P. 03910	563-48-00
Sucursal La Villa/Delegación Gustavo A. Madero Calzada de Guadalupe 192 Col. Vallejo C.P. 07870	537-61-95
Sucursal Tacubaya/Delegación Miguel Hidalgo Pedro Antonio de los Santos 118 Col. Miguel Chapultepec C.P. 11980	515-88-14
Sucursal Tlalpan/Delegación Tlalpan Calzada de Tlalpan 2050 Col. Campestre Churubusco C.P. 04200	544-85-00
Sucursal Schiller/Delegación Miguel Hidalgo Ejército Nacional 350 Col. Chapultepec Morales C.P. 11570	550-91-77



ANEXO 49 Mapa del Distrito Federal con División Política.



ANEXO 50 Mapa del Estado de México con división política.



Anexo 51
Perfiles y Funciones por Puesto

- Gerente
Puesto: Gerente
Ubicación: Area de Gerencia
Jefe Inmediato: Accionistas
Tipo de Puesto: Directivo
Descripción genérica del puesto: Responsable de la toma de decisiones a nivel directivo y estratégico.
Actividades Diarias: Tomar decisiones acerca de mercado, producción y financieras.
Escolaridad y conocimientos: Profesional y conocimientos en el ramo de la industria del vestido.
Experiencia: En manejo de recursos humanos, materiales y financieros.
Edad: 30-50 años
Sexo: indistinto.
Estado Civil: indistinto.

- Diseñador.
Puesto: Diseñador
Ubicación: Area de Creatividad
Jefe Inmediato: Gerente
Tipo de Puesto: Creativo
Descripción genérica del puesto: Mantenerse actualizado en moda infantil para así crear diseños innovadores, prácticos y divertidos.
Actividades Diarias: Actualizarse en cuanto a tendencia de moda y diseños infantil, crear un catálogo semestral de diseños infantiles y vigilar su adecuada fabricación de acuerdo al programa de producción establecido.
Escolaridad y conocimientos: Técnico Diseñador de Ropa con conocimientos en moda infantil.
Experiencia: No necesaria
Edad: 20-30
Sexo: indistinto.
Estado Civil: indistinto.

- Secretaria.
Puesto: Secretaria
Ubicación: Area Administrativa
Jefe Inmediato: Gerente
Tipo de Puesto: Administrativo
Descripción genérica del puesto: Asistir en aspectos administrativos al gerente y al personal.
Actividades Diarias: Elaboración de documentos administrativos (reportes, facturas, pedimentos, cartas, programas, gestión de llamadas telefónicas, atención a clientes y proveedores.

Escolaridad y conocimientos: Académica: secretaria ejecutiva. Conocimientos en ortografía, redacción.

Experiencia: no necesaria

Edad: 20-30 años

Sexo: femenino.

Estado Civil: indistinta.

- Chofer.

Puesto: Chofer

Ubicación: Area de servicios

Jefe Inmediato: Gerente

Tipo de Puesto: de apoyo

Descripción genérica del puesto: Conducir un automóvil para el apoyo de actividades de distribución propias de la empresa.

Actividades Diarias: Distribuir nuestros productos a las casa comerciales designadas, realizar trámites bancarios ya administrativos y transportar los suministros requeridos.

Escolaridad y conocimientos: Secundaria

Experiencia: Por lo menos 5 años como conductor de vehículo.

Edad: 25-30 años

Sexo: masculino.

Estado Civil: indistinto.

- Cortador.

Puesto: Cortador

Ubicación: Area de Producción (Corte)

Jefe Inmediato: Gerente

Tipo de Puesto: Operativo.

Descripción genérica del puesto: Es responsable de hacer el corte en las medidas requeridas de acuerdo al producto diseñado.

Actividades Diarias:

Tendido de telas.

Toma de medidas.

Corte de telas.

Preparación de piezas para su maquila.

Escolaridad y conocimientos: mínima de primaria y conocimientos del ramo. Experiencia: mínima de un año de la costura en general.

Edad: de 18 a 40 años de edad.

Sexo: indistinto.

Estado Civil: indistinto.

- Empacador.

Puesto: Empacador.

Ubicación: área de producción y de empaque.

Jefe Inmediato: Gerente

Tipo de Puesto: operativo.

Descripción genérica del puesto: Se encarga del empaque sellado de todo tipo de productos, así como el amarrado adecuado de los mismos para su distribución posterior.

Actividades diarias:

Embolsa los diseños completos incluyendo el artículo de regalo previamente designado.

Sella los paquetes

Amarra bloques de juegos.

Escolaridad y conocimientos: mínima de primaria, conocimiento en selladoras de plástico.

Experiencia: mínima en el ramo de 1 año.

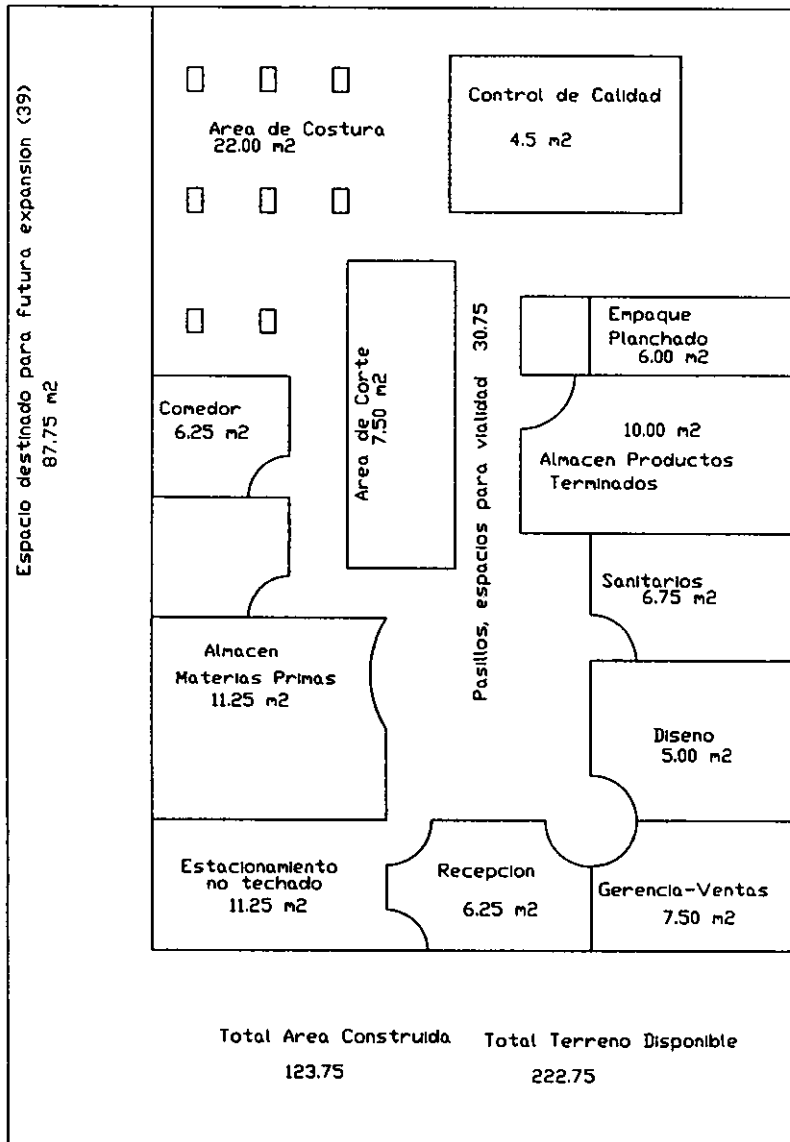
Edad: de 18 a 40 años

Sexo: Indistinto.

Estado Civil. Indistinto.

ANEXO 52

PLANO DE DISTRIBUCION DE LA PLANTA



BIBLIOGRAFIA

- Ackoff Russell. Un Concepto de Planeación de las Empresas. Editorial Limusa. México 1994.
- Arthur Anderson, Co., An Entrepreneur's Guide to Developing a Business Plan. USA.
- Baca Urbina G. Evaluación de Proyectos. Editorial Mc Graw Hill. 1997.
- Briones Guillermo. Métodos y Técnicas de investigación para las Ciencias Sociales. Editorial Trillas. 3ª. Reimpresión Abril 1995.
- BANCOMEXT. Diversa información relativa a la Industria Textil y de la Confección.
- Castañeda Martínez Luis Cómo destruir una empresa en 12 meses... o antes. Errores y omisiones de la Dirección. Ediciones Poder 1991.
- Colunga Dávila Carlos. La Administración del Tercer Milenio: Diccionario Temático. Panorama Editorial. 1ª. Edición 1996.
- Coss Bu Raúl. Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión. Editorial Limusa. Segunda Edición 1987.
- Erossa Martín Victoria Eugenia. Proyectos de Inversión en Ingeniería. Su Metodología. Editorial Limusa. 1987.
- Congreso Anual de Importadores y Exportadores de la República Mexicana. Director General de CONACYT. 22 de febrero de 1993.
- García Torres Arturo. Planeación Estratégica y Planeación Tecnológica. Innestec. México, D.F.
- Hal B. Pckle Royce L. Abrahmsomn Administración de Empresas Pequeñas y Medianas Editorial . Limusa. México 1986.
- Hamid Noori y Rusell Radford. Administración de Operaciones y Producción. Calidad Total y Respuesta Sensible Rápida. Editorial Mac Graw Hill .México 1997
- Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill. México 1993.
- INEGI. Censos Económicos 1986-1996
- INEGI. Indicadores de Competitividad de la Economía Mexicana. Abril 1996.

- Kenneth J. Albert. Manual de Administración Estratégica. Mac Graw Hill. 1984
- Kissel Gregory F. y Patricia Gunter Kishel. Como Iniciar un Nuevo Negocio Creación Marcha y Desarrollo. Limusa 1986.
- Matthew Housden. Investigación de México Efectivo en una semana. Editorial Panorama 1995.
- Medina Elizondo Manuel. Negocio a la Primera. El poder y el placer de los empresarios. Editorial Diana. México 1993.
- Méndez Ramirez Ignacio. El Protocolo de Investigación. Lineamientos para su Análisis y Elaboración. Editorial Trillas. México 1991.
- Nacional Financiera. Guía para la Formulación de Proyectos de Inversión. Primera Edición 1992.
- Leavi. Estadística para Administradores. Editorial Interamericana. México 1992.
- Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana. SECOFI 1991-1994.
- Porter Michael E. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México. Junio 1992
- Revista Expansión Vol. XXIV. Número 599 Sep. 1992.
- Revista Industria. CONCAMIN. Enero 1997.
- Revista Manufactura No. 40.
- Sánchez Lozano A. e Ing. Cantú Delgado H.. El Plan de Negocios del Emprendedor. Editorial Hill. 1ª. Edición. Febrero 1995.
- SECOFI. Programa para promover la Competitividad e Industrialización Textil y de la Confección. Mayo 1992 y diversos documentos estadísticos.
- Solleiro Rebolledo José Luis, Roberto López Martínez, Rosario Castañón Ibarra. Una Aproximación de Política Tecnológica para las PYMEs frente a la Apertura Comercial. UNAM-CIT-IIE. México 1997
- Steiner George A. Planeación Estratégica. Lo que todo Director debe Saber. Una Guía Paso a Paso. Sexta Impresión 1986.
- Thompson Strickland. Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos, Casos y Lecturas. Editorial Mc Graw Hill. México .1998. pp.113-138