



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Estrategias competitivas en la industria textil en Jalisco, ante la liberación comercial con China**

JOSÉ SÁNCHEZ GUTIERREZ <sup>1</sup>

MANUEL VAZQUEZ SANDOVAL\*

LUZ MARÍA RICHARDT VARELA \*\*

### **Resumen**

México y China han utilizado la apertura comercial como estrategia de crecimiento. Está política obliga a las empresas a prepararse para la competencia internacional, que no siempre obedece a un comercio leal y equitativo. La industria textil, una de las ramas económicas más importantes en el mundo ha recibido un fuerte impacto que repercute en la producción, empleos y ventas de los países. En México esta industria significó en el año 2011, la cuarta actividad manufacturera en importancia, primera como generadora de empleos y segunda por nivel de exportaciones. El presente trabajo presenta un análisis de la situación de los dos países, haciendo énfasis en el Estado de Jalisco y propone un modelo para que las empresas desarrollen estrategias competitivas que consideren todas las áreas de la organización para competir con éxito con los productos textiles de China, ahora que este país ha sido aceptado como miembro de la OMC.

**Palabras clave:** Industria textil, Relación México- China, Estrategias competitivas.

### **Abstract**

Mexico and China have used trade openness as a growth strategy. This policy requires companies to prepare for international competition, not always due to a fair and equitable trading. The textile industry, one of the most important economic sectors in the world has received strong impact, affecting the production, sales and jobs in all countries. In Mexico this industry meant in 2011, the fourth most important manufacturing activity, first as a generator of jobs and second by level of exports. This paper presents an analysis of information about China and Mexico, emphasizing the state of Jalisco and proposes a model for companies to develop competitive strategies that consider all areas of the company to compete successfully with Chinese textiles, now that this country has been accepted as a member of the WTO.

**Keywords:** textile industry, Mexico-China Relations, Competitive Strategies.

---

<sup>1</sup> \* \*\* Universidad de Guadalajara Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

## **Introducción**

La industria textil es una de las principales actividades económicas a nivel mundial. En el comercio representa el 4% de las exportaciones del planeta. En México, en el año 2011 representó la cuarta actividad manufacturera en importancia, la primera por su participación en la generación de empleos, y la segunda rama industrial que más exporta INEGI (2011). Jalisco ocupa el cuarto lugar nacional, con un total de 331,000 empresas del sector textil y de la confección. INEGI (2009).

Este sector está presentando un grave rezago en su capacidad productiva, tecnológica y de infraestructura. Carecen de planeación, de visión de negocio, desconocen sus ventajas competitivas, eso da como resultado que el nivel de consolidación apenas este en el rango del 25 al 30%. Los resultados del primer análisis para el desarrollo estratégico de las PYMES en México, realizado por el Instituto Tecnológico de Monterrey, muestran que solo el 44% de las medianas empresas llevan proceso formales de planeación estratégica y de estas solo el 87% planean a menos de un año en aspectos tecnológicos, y de estas solo el 14% cuenta con certificados de calidad.

Esta situación se agrava ante la apertura comercial con China, ya que este país presenta un alto crecimiento económico, logrado con base en estrategias de vinculación y apoyos gubernamentales. La apertura comercial con China está vigente desde diciembre del 2011 y ante lo anterior, las empresas de la industria textil en Jalisco se encuentran en mayor riesgo de perder participación en el mercado, ya que a pesar de tener ventajas competitivas naturales como la ubicación geográfica, la creatividad en diseño, y la variedad en materiales utilizados, no resulta suficiente ya que, hacer frente a la apertura comercial se vuelve un gran reto por la carencia de estrategias de mercadeo, planeación y estructura corporativa.

Dado el contraste entre las pymes en México y China, se encontró un punto muy interesante de estudio y análisis que ayudará a detectar en donde se deben focalizar los esfuerzos de las pymes y del gobierno de México, para revertir esta tendencia. Como primer paso se debe realizar un diagnóstico de la situación actual para poder identificar las fortalezas, y hacer uso de ellas, iniciar a trabajar en las áreas de oportunidad y conocer las amenazas para primero buscar la permanencia y después crecer y consolidarse en el mercado.

En esta investigación se estudian los elementos que le han permitido a China ser una de las economías más solidas del mundo, y las estrategias que le han funcionado para lograrlo. También contiene un estudio sobre China, su cultura, su política, su inversión, y como a logrado impulsar su

crecimiento económico a base de la vinculación con Hong Kong y Taiwán, y la creación de sus 4 zonas económicas especiales. China es un mercado que ofrece grandes posibilidades de negocio para México, puede ser una oportunidad para algunas empresas mexicanas que tienen productos de alta calidad y diseño.

Se estudian los antecedentes de las pymes en México, como se crearon, su evolución y la situación que guardan actualmente, cuales son los factores que impiden su desarrollo y competitividad, así como el análisis de estrategias que deben implementar para lograr salir del estancamiento en el que se encuentran. Se incluye como parte del análisis una Matriz DOFA para las pymes del sector textil en México y otra Matriz DOFA para China. Se presenta un diagnóstico actual sobre las pymes y se analizan algunos modelos de competitividad, para a partir de ellos proponer un nuevo modelo que ayude a las pymes en su consolidación.

La presente investigación tuvo limitantes para el acceso de información que las cámaras de la industria textil y del vestido tienen, el manejo exclusivo de información para sus afiliados, el acceso a estos datos está restringido y no es de uso público o general. El tema de investigación sigue en revisión por parte de las autoridades y gobierno, por lo que la información fluye de manera informal y limitada.

### **Preguntas de investigación:**

La investigación pretende dar respuesta a múltiples preguntas, entre las cuales resaltan las siguientes:

- 1.- ¿Qué estrategias se están llevando a cabo para lograr la competitividad en la industria textil de Jalisco?
- 2.- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de China y de la Industria textil en México?
- 3.- ¿Cuáles son los factores endógenos y exógenos que afectan o limitan su desarrollo y consolidación?
- 4.-¿Existen modelos estratégicos de competitividad que puedan ser utilizados por la industria nacional para elevar su nivel actual?

### **Objetivo general**

El objetivo de este trabajo es ofrecer, como parte de una investigación más amplia de distintos sectores industriales en el Estado, una metodología para que las empresas de la industria textil de Jalisco analicen su situación y proponer un modelo para que desarrollen estrategias competitivas

que consideren todas las áreas de la organización para competir con los productos textiles y de confección originarias de China.

### **Hipótesis de trabajo**

La apertura comercial, con países competitivos como China han colocado a las empresas del sector textil en Jalisco ante un inminente riesgo, algunas de ellas perderán participación en el mercado debido a que no tienen planeación y desarrollo estratégico, carecen de cultura corporativa y desconocen los programas de fomento que existen, otras inclusive desaparecerán debido a que carecen de conocimiento sobre su razón de ser, desconocen sus fortalezas, su nivel de participación en el mercado y no tienen visión de corto, mediano y largo plazo y eso se debe a que su crecimiento se dio espontaneo, sin planeación ni estrategia.

### **Metodología**

La investigación es parte de un estudio descriptivo que toma como referencia básica, las teorías de competitividad de Porter y el modelo Océano Azul. El método es deductivo-inductivo, ya que se realizó mediante un proceso analítico sintético revisando aspectos generales de la economía de México y China hasta llegar a aspectos particulares que afectan la competitividad de las pymes de la industria textil.

El análisis de información permitió realizar una matriz DOFA para las pymes en México, y otra Matriz DOFA para China, con este material se realizó un comparativo donde se obtuvieron indicadores que permiten concluir que las pymes en México carecen de competitividad, ocasionado por factores como: falta de apoyos y programas de fomento adecuados a la situación actual, a políticas fiscales que afectan la competitividad pues existen diferentes tipos de impuestos que impiden que los recursos pueden utilizarse para re-inversión e infraestructura.

Esta información se agrupó en un diagrama de factores exógenos y endógenos que permiten entender con claridad donde están las diferencias con China.

Con lo anterior se formuló una propuesta propia de modelo de competitividad, que puede ser útil para las pymes que lo implementen.

### **Revisión de literatura.**

#### **La industria textil en México y en Jalisco.**

A mediados del siglo XIX México tenía la industria textil más grande y moderna de América Latina, al punto de compararse con algunos mercados europeos. Sin embargo partir de los años 30 inició un deterioro paulatino, de tal manera que en la década de los sesentas había sólo cuatro

grandes empresas que abastecían el 34% de la producción nacional. Según Walther Berneker (2007) el retraso en el desarrollo de la industria textil mexicana se debió a la difícil topografía de México que derivaba en altos costos de transporte, a la ausencia de sistemas de administración y costos, a la mala política y hasta contradictoria en algunas ocasiones, que generaron un ambiente de riesgo para la inversión. Por su parte: Doubllass North (2004), afirmaba que las reglas que estableció el gobierno de México favorecerían comportamientos de los empresarios que no contribuían al bienestar general.

Mientras que México, bajo un esquema proteccionista cuidaba su sector productivo de las importaciones, perdía competitividad ante la globalización económica que otros países tenían. Esto es mencionado por, Walther Berneker (2007), en su ensayo sobre la política arancelaria aplicada en México afirma que desalentaba el comercio internacional y propiciaba que México al tener la política de sustitución de importaciones, ocasionó pérdida de competitividad en el sector textil.

Por su parte en su tesis sobre competitividad en el sector textil Aguilar (2002), hace mención a varios factores que limitan la competitividad entre los que destacan: que los programas de apoyo no están totalmente adaptados a las necesidades reales de los empresarios. El 69% de las pymes han utilizado alguno de los programas de apoyo del gobierno mexicano (Secretaría de Economía), como PYME Exporta y Alianza por las pymes orientados a proporcionar capacitación, consultoría, promoción de mercados internacionales, información sobre mercados y disposiciones legales, asesoría en materia aduanera y apoyo en tareas de logística y gestión. Sólo el 13% de las pymes había solicitado algún tipo de crédito, de este porcentaje, el 76% lo obtuvo.

En 1994 con la entrada en vigor del tratado de libre comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (TLCAN), se generó un importante dinamismo en el sector externo, transformando algunas industrias como la textil, que en México a finales de los ochentas estaba enfocada a producir para atender el mercado interno.

En el año 2002 fue creada la Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa. Diario Pyme (2008). Esta subsecretaría dependiente de la SE, se creó con la tarea principal de otorgar a las PYMES, programas de impulso, fomento, desarrollo y consolidación.

La banca en general no otorga créditos a las pymes por que estas no cumplen con las garantías que exige y por la falta de información en materia de conocimientos de requerimientos para la obtención de dichos créditos. La falta de liquidez es otro factor que afecta a las pymes para poder tener acceso a créditos de la banca. Gómez (2010). En una encuesta realizada por el Colegio de Contadores

(2008) se reveló que el 89% de los encuestados consideró que el régimen fiscal no es adecuado para el fomento de créditos para pymes, la mayoría desconoce que existen o desconoce su funcionamiento y beneficios.

Las pymes tienen un bajo nivel de consolidación a que de cada 100 empresas que surgen solo del 25% al 30% logra permanecer, mientras que la media mundial está en niveles del 40%. Por su parte, López (2008) asegura que las empresas tienen como principales problemas la falta de estructura productiva, casi nulo acceso a créditos y escasa innovación.

Por su parte Lopez y Jimenez (2008) comentan que la falta de inversión en tecnología es factor que juega en contra del desarrollo y consolidación de las pymes. Solo el 70% de las pymes tiene acceso a Internet y solo el 40% planea contar algún dominio electrónico.

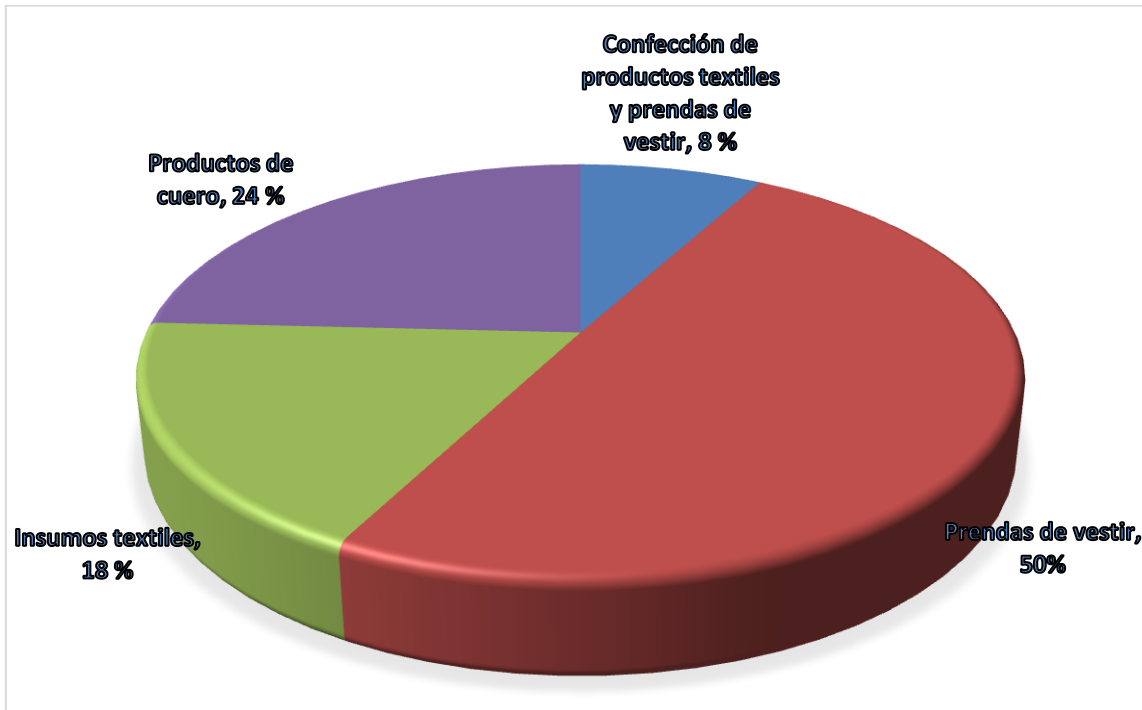
Otro factor exógeno que afecta el desarrollo, consolidación y competitividad de las pymes es la inestabilidad en la política económica, el alto nivel de burocracia, la corrupción y el nivel de confianza en el clima de negocios. El 83% de las pymes no realiza ningún tipo de actividad en el extranjero SE (2009).

Las empresas comerciales que distribuyen y comercializan textiles están siendo abastecidas una parte por el sector nacional y otra parte por mercancía de importación. Estos niveles son variables pero oscilan entre el 60% nacional y el 40% de importación, lo cual permite deducir que el impacto económico al sector nacional puede ser devastador si ese porcentaje es transferido a China ya que dejará sin trabajo a muchas personas, y generará la posible quiebra de negocios PYMES.

La industria textil ha presentado importantes avances en las últimas décadas del siglo veinte, especialmente con el surgimiento de las computadoras y la tecnología de la información. Los aspectos en los que las empresas evolucionaron son: diseño, diversificación, acabados, adquisiciones de maquinaria y equipo.

La fabricación de prendas de vestir y la fabricación de insumos de cuero son en su mayoría las dos actividades principales en la estructura de valor de la industria textil para este año (2009). Ver gráfico 1.

**Gráfico 1.- Estructura del valor básico de la industria textil y del vestido por subsector 2009.**



**Fuente:** Elaboración propia con datos de la Contabilidad Nacional de México, 2010.

Los estados con mayor número de empresas son conforme a INEGI (2010) son:

- Estado de México con 585,000
- Distrito Federal con 414,000
- Veracruz con 364,000
- **Jalisco con 331,000**
- Puebla con 309,000
- La distribución de los giros empresariales:
- Sector servicios: 47.1%
- Sector comercio: 26%
- Sector manufactura: 18%
- Otros 18%

Otro punto importante a considerar es el ciclo de producción de una prenda de vestir consta de varias etapas (ver tabla 1), todas ellas son importantes; unas impactan más al costo que otras pero cada una es esencial para la conformación del producto final.



Algunas características de los productos como la calidad, el precio, su disponibilidad, la variedad (texturas, colores) son factores fundamentales para la selección que hace el cliente o consumidor final.

Tabla 1.- Ciclo de producción de una prenda de vestir.

Etapa	Actividad General	Actividad Específica
<b>1.-Desarrollo del producto</b>	Concepción del producto	Sistema de costos Desarrollo de muestras Desglose de operaciones y muestras.
<b>2.-Abastecimiento</b>	Proveedores	Fuentes de abastecimiento económicas.
<b>3.-Producción</b>	Pre-producción Producción Post-producción	Elaboración de patrones, trazos. Especificaciones de técnicas. Corte. Pre-costura Terminado y empaquetado. Auditoría de calidad. Embarque, cobranzas, inspección de calidad.
<b>4.-Comercialización</b>	Marketing	Eficiencia publicitaria. Precio, imagen, marca.
	Distribución física	Costo de almacenamiento.
	Servicios post-venta	Garantía. Calidad en el servicio.

**Fuente:** Elaboración Propia con datos de CANIEVE (2010).

La diversidad de productos que ofrece el mercado chino y la gran cantidad de precios y calidades lo hacen muy atractivo, se fabrican todo tipo de prendas de vestir, y de todo tipo de composiciones, fibras textiles, como algodones, sintéticos, artificiales.

Por su parte, la baja competitividad del sector textil en México obliga a las empresas a proponer iniciativas que les permitan evolucionar para lograr este cambio de manera efectiva y eficiente pues la apertura está a pocos meses de llevarse a cabo. Las principales industrias del sector textil en México están ubicadas en Coahuila, Durango, Chihuahua, Aguascalientes, México, Puebla, Guanajuato, Yucatán y Distrito Federal. Los estados de Puebla y Tlaxcala serían las más afectadas, porque el precio final de un producto chino, para los fabricantes de estos estados apenas representa el costo de producción.

El desarrollo tecnológico y ventajas como el subsidio en sueldos del 12% de utilidad por cada dólar de ingreso que ofrece China a sus inversionistas son factores que permearán en el sector textil mexicano toda vez que el 11 de Diciembre del 2011 se eliminaron las medidas de transición impuestas al dragón asiático.

Con la eliminación de las medidas de transición al producto de la confección, los precios de la industria nacional tendrán que enfrentar el problema de competitividad. Por ello, la industria deberá estar apostando a la innovación tecnológica, la logística, el posicionamiento de marcas y realizar, aunque parezca paradójico, alianzas comerciales con China. El uso de licencias de marcas es otra estrategia que algunos de los productores nacionales está utilizando para penetrar a mercados como Estados Unidos, Inglaterra, Taiwán, Australia, y próximamente Brasil.

Ante la competencia que se avecina, el sector del vestido buscará ofrecer prendas a la medida de los consumidores, para ello realizó un estudio antropométrico que le permitió obtener más de 400 medidas del cuerpo de los mexicanos. La empresa Wal-Mart de México fue quién cubrió el mayor porcentaje del costo de dicho estudio, por lo que el manejo de la información tendrá exclusividad por lo menos un año, fuente (CANAIIVE, 2010).

### **La industria textil en China.**

China es una de las economías con mayor crecimiento en los últimos años. En el ramo textil y de la confección ofrece una amplia gama de productos que van de productos de muy bajo precio y calidad y está en proceso de desarrollo de productos con alto contenido en moda y diseño.

El país más poblado de la tierra con más de 1,300 millones de habitantes, inició un proceso de apertura gradual a partir de 1979. Solamente se abrieron al capital extranjero cuatro zonas determinadas del país denominadas Zonas Económicas Especiales (ZEE), las cuales estaban dotadas de incentivos financieros y fiscales especialmente para el asentamiento de los inversores extranjeros.

El éxito obtenido en estas primeras ZEE en cuanto a atracción de inversión extranjera y aumento de las exportaciones y diversificación productiva hizo que esta actividad se consolidara. Reyes (2003). En la actualidad china se considera la GRAN FABRICA DEL MUNDO Reyes (2007).

China actualmente está dividido en siete regiones estas son:

Sur de China: Guangzhou, Fujian, Hainan, Hong Kong.

Este de China: Shangai, Zhejiang, Jangsu.

Norte de China: Beijing, Tianjin, Hebei, Sandong.

Central China: Heann, Anhui.

Sur este de China: Sicuani, Guanxi, Guizhou, Yunan.

Noreste de China: Mongolia interior, Shanxhi, Gansu, Ningxia, Xinjiang, Quinghai y el Tibet.

Las principales diferencias entre el mercado chino y el mercado mexicano son entre otras que en China la población es trece veces más grande que en México y su fuerza laboral es 18 veces más que la del mercado mexicano, tiene menor tasa de crecimiento en la población y la clase media China está formada por aproximadamente trescientos millones de chinos, en comparación con los cincuenta millones de mexicanos.

China se divide en tres grandes mercados: La región costera que es la más rica de las tres y representa el 58% de la economía. La región interior que es la más popular y genera el 38% de la producción total, mientras que la región occidental es la más pobre ya que genera el 4% de la producción total. Sánchez, Méndez (2007).

#### **Relación bilateral México-China.**

China es el segundo socio comercial de México a escala mundial (segundo como abastecedor y séptimo como comprador). El intercambio comercial entre México y China creció del 2001 al 2009 de 4,309 millones a 34,744 millones de dólares que representa una tasa media anual de crecimiento del 30%. Al cierre de 2009 México registró un déficit de 30,314 md en su comercio con China. Las exportaciones registraron un crecimiento en ese lapso de 282 md en 2001 a 2,215 md en 2009, que representa una tasa media anual de crecimiento del 29%. Hay discrepancia entre las cifras publicadas entre uno y otro país.

El sector de textil y de la confección ofrece la posibilidad de analizar las características del crecimiento económico chino y, a la vez, observar las oportunidades y amenazas que supone para los países desarrollados. En 1995, al amparo de la OMC, se acuerda el desmantelamiento progresivo del sistema proteccionista, por lo que a través del acuerdo sobre textiles y vestido se contempla la disminución de estas cuotas en 10 años, hasta su total desaparición en México en Diciembre de 2011.

La ventaja competitiva que México puede tener ante la proximidad del mercado de EEUU, se ve reducida gracias a la capacidad productiva de algunos países que aunque tienen una ubicación alejada, como el caso de China, han logrado desarrollar infraestructura logística de primer mundo que les permite acceso a los mercados más alejados de manera rápida y eficiente y por ello pueden

llegar al mercado de Europa y América en tiempos reducidos y en cantidades de producción muy grandes.

El desarrollo del sector textil en China debe explicarse atendiendo al espacio geográfico más amplio, en concreto Hong Kong que ha jugado un papel importante. El sector textil en 1979 pone en marcha la política de puertas abiertas donde las empresas de Hong Kong ven la posibilidad de deslocalizar la mano de obra China más intensiva, de manera que las labores de mayor valor agregado se realizan en Hong Kong. Sin embargo a lo largo del tiempo esta tendencia ha cambiado siendo ahora china quien realiza estos procesos productivos de manera integrada y completa.

Sus principales problemas se focalizan en la parte del diseño y de maquinaria anticuada, justo en este último aspecto es donde está centrando sus esfuerzos para realizar importación de maquinaria desarrollada. Hong Kong está cambiando su labor para hacer ahora el centro de contratación de productos de la confección, ofreciendo servicios de control de calidad, provisión de materiales, desarrollo de producto, logística, transporte y distribución.

A pesar de las medidas proteccionistas impuestas por los países, China ha logrado consolidarse como el exportador número uno de la confección en el mundo y el segundo en productos textiles. Según el gobierno chino estos dos sectores estarían dando empleo a 19 millones de personas, en su mayoría mujeres jóvenes. A menudo se asocian los bajos costos laborales como la principal ventaja competitiva de china en el sector de la confección y textil.

Ante este panorama, las empresas mexicanas deben trabajar fuertemente en la reducción de sus costos y hacer eficientes sus procesos de producción. La mayoría de las PYMES cuenta con tecnología obsoleta en sus procesos productivos que los llevan a tener producciones muy limitadas que no permiten atender los requerimientos del mercado nacional e internacional. Y todavía se espera que en los próximos años China y la India experimenten aumentos significativos tanto en la producción como en el empleo así como en las exportaciones de textiles y de confección. Ferrari. (2011).

Frenkel, Romer (1999). En su libro: "Doestrade cause growth?" comentan que...“los primeros planteamientos sobre la relación entre apertura comercial y crecimiento económico pueden situarse hace más de 200 años, con la corriente mercantilista del siglo XVII y XVIII”. A pesar que existe mucha literatura en torno al tema de crecimiento económico y apertura comercial la controversia es permanente ya que la globalización económica hace que las economías cada vez estén mayormente

vinculadas y este proceso parece tener una tendencia hacia la apertura comercial. Algunos claros ejemplos de países que abrieron sus economías en los últimos años han tenido un crecimiento económico sustancialmente mayor a los que no lo hicieron. China, República Checa, Holanda, Bélgica, Vietnam, India, experimentaron un crecimiento más veloz y un mayor alivio de la pobreza. Frenkel, Romer (1999).

La baja permanente en los aranceles para impulsar el comercio exterior lejos de afectar a los países que la practican les permite impulsar el comercio, la competitividad y el acceso a nuevos productos. Sin embargo, en China se ha manejado una serie de apoyos, subsidios que hacen que sus niveles de precio no sean los que tienen el resto de los países. Panagariya, Arvind.2000.

## Resultados

**Tabla2.- Matriz de competitividad para las pymes en México y China.**

Conceptos Evaluados		Ponderación	China	Pymes en México
1	Servicio al Cliente	5%	4%	5%
2	Precio	20%	20%	10%
3	Calidad del Producto	25%	15%	20%
4	Superioridad Tecnológica	10%	10%	2%
5	Fortaleza Financiera	10%	10%	2%
6	Efectividad Publicitaria	10%	5%	2%
7	Entregas in Time	5%	2%	2%
8	Diseño e Innovación	10%	2%	10%
9	Cadena de Suministro Segura	5%	5%	0%

**Fuente:** Elaboración propia con datos de INEGI y Banco Mundial

### Fortalezas de China

- Ha tenido 4 décadas de proteccionismo en el sector textil que le han permitido lograr un importante crecimiento y participación en el mercado internacional.
- La tasa de crecimiento chino ha estado en niveles del 9% superior al resto de los países desarrollados.
- Ordenamiento y planeación en su política de apertura iniciada en 1979.
- Creación de Zonas económicas especiales (dotadas de incentivos financieros, para el impulso de la participación de la inversión extranjera).

- Aumento en el nivel de exportaciones asociado a la creación de ZEE.
- Fuerza laboral 18 veces mayor a la de México.
- China ha buscado equilibrar el desarrollo de las ZEE implementando medidas políticas denominadas GO WEST para invertir en infraestructura en estas regiones.
- Infraestructura logística de primer mundo que les permite abastecer cualquier mercado de manera eficiente y oportuna.
- Capacidad de producción a escala.
- Las empresas estadounidenses amplían cada vez más sus negocios con China.

#### **Fortalezas de las PYMES en México:**

- Fabricación de producto diferenciado por diseño y calidad e inclusive artesanal.
- Mezcla creativa de elementos, texturas y coloridos.
- Política enfocada a la apertura y globalización comercial.

#### **Oportunidades del Mercado Chino:**

- Es un mercado enfocado a la copia y replica de productos que son creados y desarrollados en otros lugares (el desarrollo de la moda y tendencias se gesta en Europa y Estados Unidos), carecen de diseñadores que desarrollen tendencias y propuestas.
- Grave violación a los derechos humanos.
- Poco o nulo respeto a las patentes, derechos de autor, marcas y logotipos.
- Falsificación, fraude, piratería de productos.
- Poco respeto a los contratos legales.
- Principios de contabilidad no aceptados de manera general.
- Mercado con poco prestigio (en algunos países los productos Chinos son considerados de baja calidad) aun cuando la realidad es que China es capaz de producir los artículos de las más altas calidades y tecnologías.

#### **Oportunidades del Mercado Mexicano:**

- Ubicación geográfica privilegiada, gran proximidad con uno de los principales mercados consumidores del mundo.
- Impulsar la exportación de productos a mercados internacionales, México tiene tratado o acuerdo comerciales con más de 90 países y estos tratados han beneficiado mas a nuestros socios comerciales que a México, esto porque se importa más de lo que se debería exportar.
- México no realiza alianzas estratégicas para ampliar su capacidad productiva.

#### **Debilidades de las pymes en México:**

- Las pymes en México no cuentan con suficientes apoyos para impulsar su desarrollo.

- Se carece de vinculación con el gobierno y escuelas para ofrecer asesorías que permitan el desarrollo e implementación de estrategias y vinculación entre unidades de producción para atender pedidos de gran escala.
- Falta de cultura y visión empresarial.
- El crecimiento de las PYMES se da sin planeación.
- No existen programas fiscales de impulso a la competitividad.

#### **Debilidades del mercado Chino:**

- Sin prestigio en el mercado de México los consumidores en México perciben los productos Chinos sin calidad.
- No existe desarrollo de productos de moda con tendencia y propuesta propia.
- Son percibidos como productos copia o piratas.
- La lejanía, a pesar de tener infraestructura logística de primer nivel, el tiempo de respuesta para atender las solicitudes del mercado no puede ser menor a 3 semanas vía marítima y 1 semana vía aérea.

#### **Amenazas de las pymes:**

- La constante imposición de nuevos requisitos y requerimientos por parte del gobierno, incremento a tasas de impuestos, avisos permisos estatales y federales, aumento de combustible, electricidad, que les impide ser más competitivas.
- Aperturas comerciales con mercados de primer mundo que sean en condiciones equilibradas.

#### **Amenazas del mercado chino:**

- Existen mayores demandas de calidad en el mercado global.
- Los mercados cada vez exigen mayor variedad y atributos en los productos del sector textil.
- Existen mercados que están entrando en la industria textil de manera fuerte y con calidad y moda como el colombiano especializado en el grupo de producto “lencería”, y el de Perú que están realizando alianzas comerciales con México ofreciendo productos de algodón de gran calidad.

En la tabla 3, se presenta un diagrama que contiene los factores exógenos y endógenos que influyen en el nivel de competitividad de las pymes, derivado de este análisis se presenta en seguida (figura 1), una propuesta de modelo estratégico para impulsar la competitividad de las pymes en México.

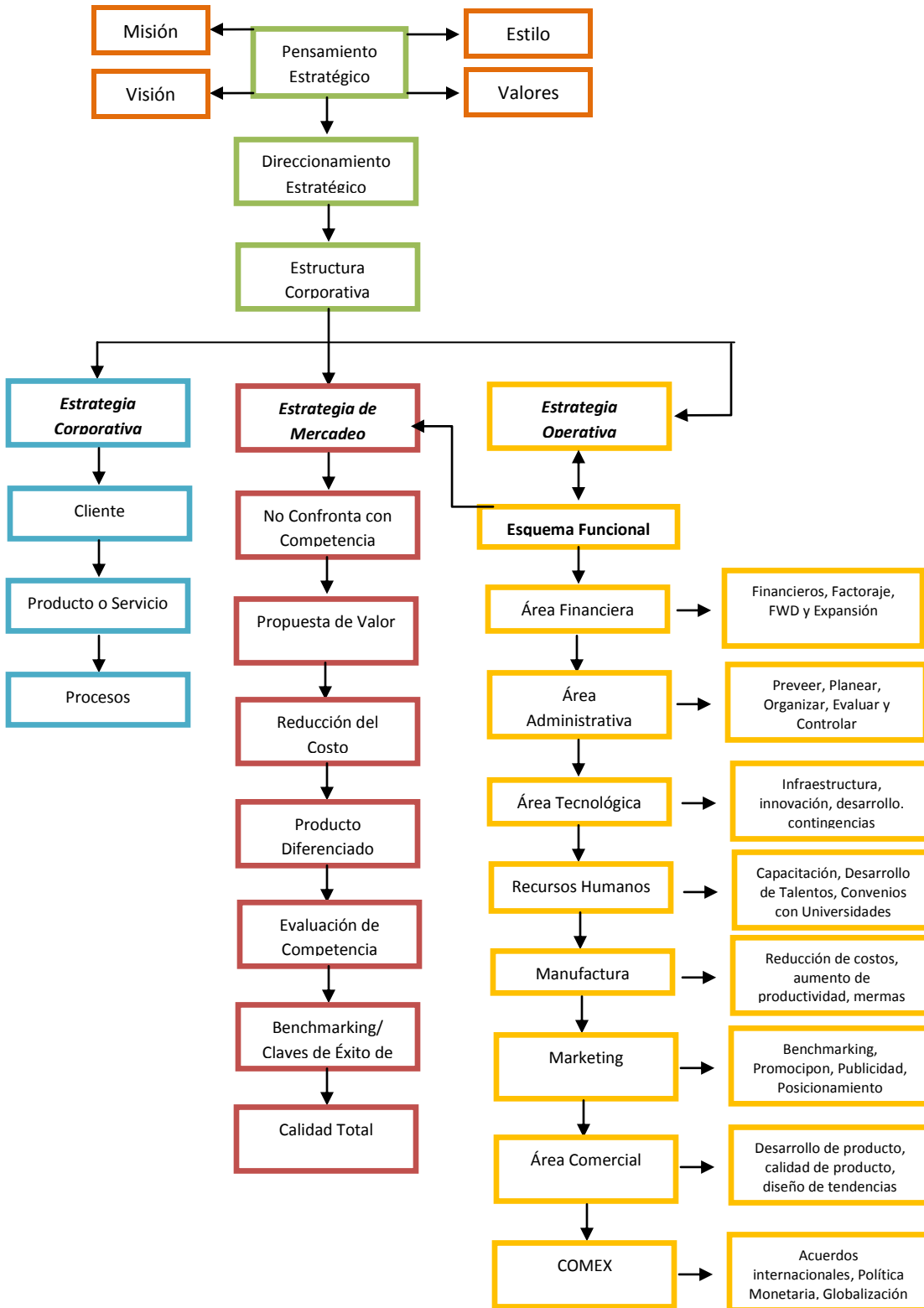
**Tabla 3.- Diagrama para el diagnóstico de competitividad de las pymes y su comparativo con China.**

Tipo de Factor	Clasificación	Rubro	Jalisco	México	China
Exógenos	Política Financiera	Acceso a Créditos	No	No	Sí
		Tasas de Interés	Altas	Altas	Preferentes
	Política Fiscal	ISR	Si	Si	Sin impuestos cinco años desde su creación
		IETU	Si	Si	Sin impuestos cinco años desde su creación
		IVA	Si	Si	Sin impuestos cinco años desde su creación
	Política Comercial	Monetaria	Reguladas por el Gobierno	Reguladas por el Gobierno	Reguladas por el Gobierno
		Divisas TC	Reguladas por el Gobierno	Reguladas por el Gobierno	Reguladas por el Gobierno
		Aranceles	Reguladas por el Gobierno	Reguladas por el Gobierno	Reguladas por el Gobierno
		Tratados/Acuerdos Comerciales	Reguladas por el Gobierno	Reguladas por el Gobierno	Reguladas por el Gobierno
	Política Económica	PIB	1039	1039	6898
		Inflación	4.4	4.4	5
		Salario Base Mensual 2012	1869	1869	2502
		Riesgo País	143	182	
		Programas de Fomento	pocos	Pocos	Muchos
		Tasa de Desempleo	5.1	5.1	4.3
	Factores Sociales	Índice de Salud	0.59	0.78	0.84
		Índice de Ingresos	0.451	0.45	0.68
		Índice de Educación	0.53	0.73	0.916
	Factores Internos de Cada Organización	Política Empresarial	No	No	Sí
		Planeación	Poca	Poca	Sí
		Cultura Empresarial	No	No	Sí
		Visión de Negocios	No	No	Sí
		Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo	No	No	Sí
Vinculaciones Estratégicas		No	No	Sí	
Posicionamiento		Si	Sí	Sí	
Productividad		Baja	Media	Sí	
Responsabilidad Social Corporativa		Poca	Poca	No	
Vinculación con Gobierno		No	No	Sí	
Vinculación con Universidades		No	No	Sí	
Innovación		Si	Si	No	
Desarrollo		No	No	Sí	
Registro de Patentes, Marcas y Licencias		Bajo	Bajo	No	
Mercadeo		Bajo	Bajo	Sí	
Infraestructura		No	No	Sí	
Tecnología		No	No	Sí	
Estrategias Logísticas	No	No	Sí		
Estrategias Comerciales	No	Poco	Sí		
Plan de Expansión	No	Poco	Sí		
Estudio de la Competencia	Poco	Medio	Sí		
Endógenos					

**Fuente:** Elaboración propia con cifras del INEGI (2011)



**Figura 1.-** Modelo estratégico para la competitividad con las pymes.



**Fuente:** Elaboración Propia con base en modelo de Michael Porte y Océano Azul.

## **Conclusiones**

Las pymes en México presentan problemas para lograr consolidarse en el mercado, derivado de factores endógenos y exógenos. Cada empresa tiene factores específicos y diferentes que determinan su situación, ya que los factores endógenos en cada empresa son distintos, algunas si tienen estrategias y planes de desarrollo pero no inversión en tecnología, otras si tienen inversión en tecnología pero no estrategias, por ello se sugiere realizar un diagnóstico de los factores que afectan a las empresas y a las pymes de manera particular, para que se pueda realizar un plan estratégico de acuerdo con las necesidades de cada empresa.

La apertura comercial con China, es un factor que afecta a las empresas pymes pues representa la entrada de mercancía a México sin aranceles adicionales, eso sumado a la los factores endógenos que están afectando su competitividad, están provocando que solo el 25-30% logre consolidarse.

Los programas de fomento del sector público, lanzados en 2002, no han sido modificados ni adaptados a las necesidades actuales de las pymes. El 65% de las empresas desconocen los programas de fomento y por lo tanto no hacen uso de ellos. Hay un porcentaje muy bajo de empresas que realizan registro de marcas, patentes y licencias comparado con el alto nivel de creatividad e innovación que se tiene en el sector.

Los medios de defensa que las pymes tienen ante amenaza de daño por abusos al amparo de la apertura comercial con otros países, es muy caro y muchas empresas no pueden destinar recursos de esas magnitudes para la defensa. Las cámaras deben de contratar un grupo de abogados expertos en comercio exterior para que este tipo de defensa, para evitar caer en manos de despachos que cobran honorarios altísimos por este tipo de servicios.

Otra medida que la Secretaría de Economía está llevando, es una estricta revisión y control en los precios de importación de mercancía originaria de China, a través de un operativo que se inicio en las Aduanas de México desde el pasado 1 de Diciembre del 2011 Las mercancías importadas de cualquier origen incluyendo china a precios registrados por debajo de sus precios de referencia y se compruebe la subvaluación se les están levantando procedimientos administrativos en materia aduanera (PAMA) y se están dando de baja los padrones de importadores que incurran en dicho supuesto de subvaluación de mercancías.

Los productores nacionales, deben enfocarse en sus fortalezas y desarrollarlas, como la calidad y diseño de sus productos, logrando generar un producto diferenciado que no compite con el chino dado que están dirigidos a diferentes segmentos de mercado, la estrategia de buscar competir con ellos en costos y precios, no es viable, ya que ellos llevan varias décadas trabajando en sus procesos productivos, incrementando su productividad y disminución de costos, por lo que llevan una amplia ventaja en estos puntos. México tiene alto potencial para cierto grupo de productos, específicamente

el productor de mezclilla y jeans, que son de excelente calidad, con diseños a precios competitivos. Mantener el enfoque, continuar la inversión en infraestructura y la capacitación del personal serán claves para lograr tener presencia de Jeans Mexicanos en el mercado de China.

Son pocos los segmentos donde México puede competir, sin embargo el modelo de éxito de algunas empresas mexicanas debe ser seguido por otras que tienen alto potencial. El apoyo del gobierno en planes de impulso a la competitividad son esenciales para lograrlo porque en México el talento existe pero el apoyo no, los programas que hay para tales efectos, son dirigidos a la micro empresa pero no son apoyos que les permitan realizar a corto plazo planes de crecimiento sólidos para convertirse en mediano plazo empresas pymes que son las que representan más del 70% del total de nuestras exportaciones.

## REFERENCIAS

Alfaro, D., Mesa, B. (2003, Diciembre,15). China: Irrumpiendo en el sector textil. “Recuperado: 10 de Enero del 2012” En: La competitividad de la industria textil en México(URL):[http://www.up.edu.pe/serv/boletin/01i.php?pantalla=noticia&id=250&bolnum\\_key=20&serv\\_key=2](http://www.up.edu.pe/serv/boletin/01i.php?pantalla=noticia&id=250&bolnum_key=20&serv_key=2).

Anuario Estadístico de América Latina y el Caribe (2005, 04,01) “Recuperado en: 25 de Abril del 2012”. En: Desarrollo productivo de economías abiertas. (URL):<http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/21230/P21230.xml&xsl=/deype/tpl/p9f.xsl>

Cañas, J. (2006), *Concept Maps: Theory Methodology, Technology*. Primera edición. Sn. José Costa Rica: Editorial Novak.

Cham, M. (2005), *La estrategia del Océano Azul*. Primera edición. México D.F: Editorial Norma.

Chiavenato, A. (2011) *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*, Primera edición: México D.F: Editorial Mc Graw.

Collins, M. (1997), *Corporate Strategy*. Primera edición: Estados Unidos de América. Editorial Mc Graw.

David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*, México D.F. Primera edición; Editorial Pearson Prentice Hall.

Dollar, K. (2002). Trade, growth and poverty policy. Banco Mundial.

Dussel, P. E. (2004,09,27). Oportunidades y retos económicos de China para México y Centroamérica. “Recuperado 08 de Octubre del 2012”. En: Sede Subregional de la CEPAL en México.(URL): <http://dusselpeters.com/l633-parte1.pdf>

El Universal (2012, 05,12) PYMES, Factores de la competitividad. “Recuperado el 15 de Abril del 2012”. En:<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/63151.html>

Frenkel, R. (1999). "Doestrade cause growth?" pag. 342.

González Arica, G. (2010,Marzo,04). TLC con China hace peligrar el sector textil. En: BG TLC con China hace peligrar el sector textil. Política y buen gobierno. “Recuperado 15 de Enero del 2012”. En(URL): [http://buengobierno\\_peru.blogspot.mx/2010/03/tlc-con-china-hace-peligrar-el-sector.html](http://buengobierno_peru.blogspot.mx/2010/03/tlc-con-china-hace-peligrar-el-sector.html)

Hernández, Enrique. (2007,Febrero,01) “Recuperado 1 de Marzo del 2012”. En: La productividad multifactorial, concepto medición y significado. En (URL)[http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/26/articulos\\_PDF/26\\_2\\_articulo.pdf](http://www.izt.uam.mx/economiatyp/numeros/numeros/26/articulos_PDF/26_2_articulo.pdf)

Hitt, H. (2008) *Administración Estratégica, competitividad y globalización*. Primera edición: México D.F. Editorial Thomson.

Martínez, Dasa, Campos, (2002). Anteproyecto de Tesis de Doctorado no publicada: “La fuerza de trabajo en la industria textil y del vestido” En México: un estudio sobre la relación entre los recursos humanos, el nivel tecnológico y la organización del trabajo en una economía abierta”, BUAP, Puebla, México. “Recuperado 20 de Noviembre del 2011”. En: (URL) <http://docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/libros/actlst06/3de3.pdf>

Mejía, Juan (2009). Modelo conceptual de gestión del diseño para generar y medir la innovación de servicios intensivos en conocimiento, en la empresa de telecomunicaciones, de la zona metropolitana de la ciudad de Guadalajara. Tesis para la obtención del grado de: Doctorado en Ciencias con Especialidad en Ciencias Administrativas. México: Instituto Politécnico Nacional,

OMC (2010,Enero,01)En: Estadísticas del comercio internacional 2010. “Recuperado 9 de Junio del 2011”. En (URL) [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/texti\\_s/texti\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/texti_s/texti_s.htm)

OMC (2010,Enero,01)En: Los textiles: Información técnica de los textiles “Recuperado 15 de Enero del 2012”. En (URL) [http://www.wto.org/english/thewto\\_e/whatis\\_e/eol/s/wto02/wto2\\_26.htm](http://www.wto.org/english/thewto_e/whatis_e/eol/s/wto02/wto2_26.htm)

OMC (2010,Enero,01)En: Los Textiles: Reseña de los textiles en la OMC “Recuperado 15 de Enero del 2012”. En (URL) [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/texti\\_s/texintro\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/texti_s/texintro_s.htm)

Panagariya, A. (2000). *Preferential trade liberalisation: the traditional theory and new developments*, Journal of Economic.

Porter, M. (1991) *La ventaja competitiva de las naciones*. Primera edición: Buenos Aires, Argentina. Editorial Vergara.

PYME (sf). Textiles en Centroamérica En: Tomado de: pymeonline.net. “Recuperado el 5 de Julio de 2011”. En (URL) <http://www.pymeonline.net/biblioteca/textiles.phtml>.

Reyes, Díaz Leal, E. (2007) *Porque China*. Primera Edición: D.F. México. Editorial Global Business University GBU.

Sánchez, J. y Méndez, X. (2007) *Oportunidades y estrategias de negocios de las empresas mexicanas para el mercado Chino*. Primera edición: Guadalajara México. Editorial Universidad de Guadalajara.

Simmons, R. (2005). *Las claves de las organizaciones de alto rendimiento*. Primera edición: España. Editorial Deusto.

Thompson, Strickland, G. (2008). *Administración Estratégica Teoría y casos*. Tercera edición: México DF. Editorial Mc Graw Hills INTERAMERICANA.

Villarreal y Ramos (2001, Septiembre, 01) En: La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. *Revista de Comercio Exterior*. México. Recuperado 10 de Mayo del 2012. En (URL)<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>

Wheelen, H. (2007). *Administración Estratégica y política de negocios Conceptos y casos*. Décima edición: Naucalpan Edo.de México. Editorial Pearson, Prentice Hall.