

Universidad Autónoma de Baja California.

Facultad de Ingeniería y Negocios
Campus Tecate.



“Identificar y determinar estrategias que incrementen la competitividad en la empresa Telas y Mercería el Gato”

Tesis

Qué se presenta para obtener el grado de:
Maestro en Administración.

Presenta

Laura Estela Sevilla García.

Director de Tesis.

M.A. Dora Nidia Ruíz Chávez.

Tecate, Baja California, Abril 2011.



Universidad Autónoma de Baja California

Facultad de Contaduría y Administración

Campus Tijuana

Maestría en Administración

“Identificar y determinar estrategias que incrementen la competitividad en la empresa Telas y Mercería el Gato”

**Tesis para obtener el Grado de
Maestra en Administración**

Presenta

Laura Estela Sevilla García

Aprobado por

M.A Dora Nidia Ruiz Chávez

Sinodal Presidente

M.A. Lourdes Apodaca Del Ángel

Sinodal Secretario.

M.A. Janette Brito Laredo.

Sinodal Vocal.

Tecate, B. C. Marzo del 2011

Dedicatoria

A mi esposo por su paciencia, amor y apoyo en todos mis proyectos
que durante 19 años hemos compartido juntos.
Gracias Jorge.

A mis hijos Jorge Manuel, Alejandro de Asís, José Andrés, Ángel
Abraham y Juan Pablo quienes son inspiración y alegría en mi
vida.

A mis Padres Juan Manuel y Simonita.

Agradecimiento

Gracias a Dios por el don de la vida, y permitirme realizar este proyecto.

Especial a mi compañera y amiga *M.A.Silvia Hernández Solís* por su apoyo incondicional en la supervisión de este proyecto.

A mis maestros, compañeros y amigos de la maestría

Paola

Edna

Luis

Y a todos aquellos que de una manera u otra contribuyeron en este proyecto, gracias *Sandra y Martha.*

Pensamientos

“El peor error es no hacer nada por pensar que es poco lo que se puede hacer”
E.Burke.

“Las empresas no deben intentar ser las mejores, sino ser singulares. Destinar sus recursos a innovar y descubrir nuevas necesidades que puedan cubrir mejor que nadie. “
Michael E. Porter.

Quien puede vencer a los otros es fuerte, pero quien se vence a sí mismo es verdaderamente poderoso.
Proverbio chino.

Una vez alcanzada una meta podrás ver hacia atrás con la satisfacción de haber cumplido una etapa y con la confianza plena de que nuevas metas nunca faltaran y con ello nuevas oportunidades para crecer.
Anónimo.

INDICE

Introducción	2
Capítulo 1 Marco contextual	
1.1 Comercio mundial de la industria textil	5
1.2 La industria textil y del vestir en México	5
1.3 Proceso de fabricación de los textiles	8
Capítulo 2 Marco Teórico	
2.1 Antecedentes históricos del textil en México	16
2.1.1 Antecedentes históricos de la empresa	17
2.1.2 Concepto de empresa	18
2.2 La transcendencia de las pymes en el ámbito nacional	18
2.2.1 La importancia de las pymes en el ámbito nacional	19
2.3 Productividad	20
2.4 La competitividad y su importancia	21
2.4.1 Concepto de competitividad	21
2.4.2 La ventaja competitiva de las naciones de Porter	21
2.4.3 Conceptos de estrategia	23
2.5 Modelo de investigación	23
2.5.1 Definición de plan de negocios	24
2.5.2 Estructura del plan de negocios	25
Capítulo 3 Metodología	
3.1 Marco espacial	27
3.2 Marco temporal	27
3.3 Sujetos de estudio	27
3.4 Tipo de investigación	27
3.5 Metodología seleccionada	28
Capítulo 4 Plan de negocios	
4.1 Resumen ejecutivo	30
4.2 Introducción	30
4.3 Análisis de la compañía	31

4.3.1 Objetivos	31
4.3.1.1 Objetivos a corto plazo	31
4.3.1.2 Objetivos a mediano plazo	31
4.3.2 Misión	32
4.3.3 Visión	32
4.3.4 Valores de le empresa	32
4.3.5 Situación actual de la empresa	32
4.3.6 Carácter del proyecto	32
4.3.7 Importancia del proyecto	32
4.4 Análisis del entorno de la empresa	33
4.4.1 Panorama del macro ambiente	33
4.4.1.1 Ambiente demográfico	33
4.4.1.2 Ambiente geográfico	35
4.4.1.3 Ambiente económico	35
4.4.1.4 Ambiente político	36
4.4.1.5 Ambiente socio cultural	36
4.4.2 Panorama del microambiente	36
4.4.2.1 Clientes	36
4.4.2.2 Proveedores	37
4.4.2.3 Competencia	38
4.5 Análisis interno de la empresa	39
4.5.1 Determinación de la demanda genérica	39
4.5.2 Determinación de la demanda relativa	39
4.5.3 Determinación de la oferta	39
4.5.4 Tipos de mercado	39
4.5.5 Aplicación del método FODA	40
4.5.6 Posicionamiento	41
4.6 Plan de mercadotécnica	42
4.6.1 Investigación de mercados	42
4.6.1.1 Objetivos de la investigación de mercados	42
4.6.1.2 Preguntas de investigación de mercado	42
4.6.1.3 Justificación de la investigación de mercado	42
4.6.1.4 Variables de segmentación	42
4.6.1.5 Hipótesis de trabajo	43
4.6.1.6 Encuesta y sus resultados	44
4.6.1.7 Ventaja competitiva	53
4.6.2 Producto	54
4.6.3 Precio	55
4.6.4 Promoción	55
4.6.5 Estimación de la demanda total de mercado	56
4.6.6 Estrategias de mercadotécnica	56

4.7 Plan de operación	56
4.7.1 Equipo necesario	56
4.7.2 Descripción del proceso de compra	57
4.8 Modelo del negocio	57
4.8.1 Organigrama	57
4.8.2 Descripción de puestos	58
4.8.2.1 Gerente	58
4.8.2.2 Asistente administrativo	58
4.8.2.3 Empleado de mostrador	59
4.8.3 Constitución legal	59
4.9 Plan financiero	62
4.9.1 Proyección financiera nivel optimista	62
4.9.1.1 Ingresos proyectados nivel óptimo	62
4.9.1.2 Proyección gastos de operación nivel óptimo	63
4.9.1.3 Proyección Estado de resultado nivel óptimo	64
4.9.1.4 Proyección flujo de efectivo nivel óptimo	65
4.9.1.5 Proyección estado de posición financiera nivel medio	66
4.9.2 Proyección financiera nivel medio	67
4.9.2.1 Ingresos proyectados nivel medio	67
4.9.2.2 Proyección gastos de operación nivel medio	68
4.9.2.3 Proyección de Estado de resultados nivel medio	69
4.9.2.4 Proyección de Flujo de efectivo nivel medio	70
4.9.2.5 Proyección estado de posición financiera nivel medio	71
4.9.3 Proyección financiera nivel pesimista	72
4.9.3.1 Ingresos proyectados nivel pesimista	72
4.9.3.2 Proyección gastos de operación nivel pesimista	73
4.9.3.3 Proyección de estado de resultado nivel pesimista	74
4.9.3.4 Proyección de flujo de efectivo nivel pesimista	75
4.9.3.5 Proyección estado de posición financiera nivel pesimista	76
4.9.4 Análisis financiero proyectado para los tres niveles	77
4.9.4.1 Estado de resultado sin estrategia	77
4.9.4.2 Comparativo de utilidades nivel óptimo	78
4.9.4.3 Comparativo de utilidades nivel medio	78
4.9.4.4 Comparativo de utilidades nivel pésimo	78
4.9.5 Tasa interés de retorno y valor presente neto	79
4.9.5.1 Tasa de interés de retorno para los tres niveles	79
4.9.5.2 Valor presente neto para los tres niveles	79
4.9.6 Análisis del punto de equilibrio tres niveles	80
4.9.6.1 Punto de equilibrio para los tres niveles proyectados	80
4.9.6.2 Análisis de las razones financieras	81
4.10 Control	82

Resultados	83
Bibliografía	85
Anexos	88
Glosario	91

Lista de tablas

Tabla 1.1 Matriz de congruencia	3
Tabla 1.2 Periodos de la industria mexicana del vestido	6
Tabla 1.3 Proceso de las fibras hasta su confección	8
Tabla 1.4 Empresas de la industria del textil y del vestido según tipo de establecimiento	12
Tabla 1.5 Distribución de las empresas textiles, ya sean de producción/o venta de textiles en la República Mexicana	13
Tabla 1.6 Producción de fibras blandas para uso textil según su tipo	14
Tabla 1.7 Ventas totales mercado nacional en la industria textil y del vestido según la clase de actividad	15
Tabla 2.1 Clasificación de la empresa por el número de empleados	20
Tabla 4.1 Niños y adolescentes cursando educación básica	33
Tabla 4.2 Población en Baja California niños que asisten a la escuela a partir de los 5 años	34
Tabla 4.3 Proveedores actuales de telas y mercería	37
Tabla 4.4 Posibles proveedores de uniformes escolares	37
Tabla 4.5 La competencia en uniformes y telas	38
Tabla 4.6 Demanda relativa	39
Tabla 4.7 Determinación de la oferta	39
Tabla 4.8 Variables socioeconómicas	50
Tabla 4.9 Variables específicas	50
Tabla 4.10 Comparativo de precios, calidad y plaza uniforme deportivo	55
Tabla 4.11 Comparativo de precios, calidad y plaza camiseta tipo polo	55
Tabla 4.12 Cotización en medio publicitario	56
Tabla 4.13 Ingresosxc proyectados nivel optimista	62
Tabla 4.14 Gastos proyectados nivel optimista	63
Tabla 4.15 Proyección estado de resultados nivel optimista	64
Tabla 4.16 Proyección flujo de efectivo nivel optimista	65
Tabla 4.17 Proyección estado de posición financiera nivel optimista	66
Tabla 4.18 Ingresos proyectados nivel medio	67
Tabla 4.19 Gastos proyectados nivel medio	68
Tabla 4.20 Proyección estados de resultados nivel medio	69
Tabla 4.21 Proyección flujo de efectivo nivel medio	70
Tabla 4.22 Proyección estado de posición financiera nivel medio	71
Tabla 4.23 Ingresos proyectados nivel pesimista	72
Tabla 4.24 Gastos proyectados nivel pesimista	73
Tabla 4.25 Proyección estado de resultados nivel pesimista	74
Tabla 4.26 Proyección flujo de efectivo nivel pesimista	75

Tabla 4.27 Proyección estado de posición financiera nivel pesimista	76
Tabla 4.28 Proyección de estado de resultados sin estrategia	77
Tabla 4.29 Comparativo anual nivel optimista	78
Tabla 4.30 Comparativo anual nivel medio	78
Tabla 4.31 Comparativo anual nivel pesimista	78
Tabla 4.32 Tasa de interés de retorno para los tres niveles	79
Tabla 4.33 Valor presente neto para los tres proyecciones	79
Tabla 4.34 Punto de equilibrio para el nivel optimista	80
Tabla 4.35 Punto de equilibrio para el nivel medio	80
Tabla 4.36 Punto de equilibrio para el nivel pesimista	81
Tabla 4.37 Razones financieras para el primer año	81
Tabla 4.38 Razones financieras para el cuarto año	82
Tabla 4.39 Cronograma del plan de negocios	83

Índice de Figuras

Figura 1.1 Importación textiles de EEUU	7
Figura 1.2 Producción de textiles en México 2008	10
Figura 1.3 Tipos de tejidos en textil	10
Figura 1.4 Producción representada principalmente por mezclilla y brámate	11
Figura 1.5 Consumo (producción más importaciones) metros lineales	11
Figura 1.6 Porcentaje de compra por los diferentes participantes en el mercado	12
Figura 2.1 Representación de la empresas por su tipo	19
Figura 4.1 Panorama a nivel local de estudiantes de nivel primaria y secundaria	34
Figura 4.2 Ambiente geográfico de Tecate	35
Figura 4.3 Posicionamiento	41
Figura 4.4 ¿En qué grado de escolaridad esta su hijo(a)?	44
Figura 4.5 ¿Qué tienda de uniformes escolares conoce aquí en Tecate?	45
Figura 4.6 ¿Qué tienda considera con mayor prestigio	45
Figura 4.7 ¿Cuál es el motivo por el cual le dio el primer lugar a esta tienda?	46
Figura 4.8 ¿Compró uniformes escolares para este ciclo escolar?	46
Figura 4.9 ¿Qué marca de uniformes deportivo ha comprado?	47
Figura 4.10 ¿Qué precio ha pagado por un uniforme deportivo?	48
Figura 4.11 ¿Cuánto ha pagado por una camiseta tipo polo?	48
Figura 4.12 ¿De acuerdo a la calidad del uniforme comprado como considera el precio?	48
Figura 4.13 ¿Si le ofrecieran uniformes de buena calidad con el nombre bordado a buen precio, cambiaría su lugar de compra?	49
Figura 4.14 Clasificación de las tiendas de telas de acuerdo a su prestigio	49
Figura 4.15 ¿Ha comprado en Telas Gato?	50
Figura 4.16 ¿En cuánto a la calidad en sus productos como los considera	50
Figura 4.17 De acuerdo a la variedad de los productos	51
Figura 4.18 Clasificación de acuerdo al servicio ¿Cómo lo considera?	51
Figura 4.19 ¿Conoce el nuevo domicilio de Telas el Gato?	52
Figura 4.20 ¿Qué le gustaría que Telas el Gato le ofreciera para darle mejor servicio	52
Figura 4.21 Producto “A” conjunto deportivo	54
Figura 4.22 Producto “B” camiseta tipo polo	54
Figura 4.23 Organigrama de la empresa	57
Figura 4.24 Imagen del negocio actual	60
Figura 4.25 Propuesta de cambio en el anuncio luminoso	60
Figura 4.26 Propuesta de etiquetado para los uniformes	61
Figura 4.27 Cronograma del plan de negocios	81

Introducción

Telas y mercería el Gato es un negocio que ha cubierto por 19 años la demanda de telas y mercería en la ciudad de Tecate, pero debido a la llegada de Telas Parisina (cadena nacional), a los cambios económicos, gustos y preferencias de la sociedad, es necesario buscar mecanismos que vuelvan a esta empresa más competitiva.

Por lo anteriormente descrito el presente proyecto se enfatizó en la elaboración de un plan de negocios en el que se analizó la compra-venta de uniformes deportivos escolares para adolescentes que cursen el nivel secundaria, esto como una alternativa para incrementar la penetración del negocio dentro del mercado y sobre todo para incrementar las utilidades del mismo.

Los resultados de este proyecto demostraron que la estrategia elegida es factible y rentable, por lo tanto se han tomado las medidas necesarias para ponerlo en marcha.

Planteamiento del Problema

La difícil situación económica que enfrenta el país obliga a que los consumidores planeen cada vez más los gastos en que incurren, ya que deben ajustarlos para hacer frente a todas las necesidades básicas.

Hoy por hoy las pymes deben ofertar productos relacionados con su giro y encontrar acciones que activen los negocios. El desarrollo comercial que ha tenido la ciudad de Tecate ha favorecido a la comunidad en diferentes aspectos, fuentes de trabajo, mayor desarrollo económico y la diversidad de productos que ofrecen, mas sin embargo las pequeñas empresas han sido afectadas en cuanto a la competencia en su ramo y algunas se han visto en la necesidad de cerrar o buscar otro giro en el que se puedan desarrollar.

Es por ello que se requiere desarrollar un plan de negocios donde se pueda identificar las estrategias que puedan incrementar la competitividad de Telas y Mercería el Gato.

Objetivo General

El objetivo de esta investigación es la elaboración de un plan de negocios para identificar y determinar estrategias que eleven la competitividad de la empresa Telas y Mercería el Gato.

Objetivos Específicos

Determinar la metodología del plan de negocios a desarrollar.
Analizar el entorno.
Elaborar el plan de marketing.
Elaborar el plan de operaciones para la empresa.
Elaborar el plan de financiamiento del proyecto.
Identificar estrategias para elevar la competitividad del negocio.
Identificar fuentes alternas de financiamiento.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál será el modelo metodológico del plan de negocios más adecuado para este proyecto?
2. ¿Qué condiciones existen en el entorno que favorecen la realización de este proyecto?
3. ¿Qué características posee el mercado potencial y cuál será el precio más adecuado para la venta de uniformes considerando los precios de la competencia y que influye en la decisión de compra?
4. ¿Cuáles son los requerimientos para la operación del negocio?
5. ¿Qué comportamiento presentará la proyección financiera del negocio?
6. ¿Qué tipo de estrategias se deben utilizar para mejorar la competitividad del negocio de Telas el Gato?
7. ¿Qué tipo de financiamiento es el adecuado y cuanto capital se necesita para mejorar el negocio de Telas el Gato?

Matriz de congruencia

Tabla 1.1 Matriz de congruencia.

Título	Objetivo General	Objetivos Específicos	Pregunta de investigación.
Identificar y determinar estrategias que incrementen la competitividad en la empresa “Telas y mercería el Gato”	Elaboración de un plan de negocios para identificar y determinar estrategias que eleven la competitividad de la empresa Telas y mercería el Gato.	○ Determinar la metodología del plan de negocios a desarrollar. ○ Analizar el entorno ○ Elaborar el plan de marketing ○ Elaborar el plan de operaciones ○ Elaborar el plan de financiamiento del proyecto ○ Identificar estrategias para elevar la competitividad del negocio ○ Identificar fuentes alternas de financiamiento.	1. ¿Cuál será el modelo metodológico del plan de negocios más adecuado para este proyecto? 2. ¿Qué condiciones existen en el entorno que favorece la realización de este proyecto? 3. ¿Qué características posee el mercado potencial y cuál será el precio más adecuado para su venta, considerando los precios de la competencia? Y que influye en la decisión de compra 4. ¿Cuáles son los requerimientos para la operación del negocio? 5. ¿Qué comportamiento presentará la proyección financiera? 6. ¿Qué tipo de estrategias se deben utilizar para mejorar la competitividad del negocio? 7. ¿Qué tipo de financiamiento es el adecuado y cuanto capital se necesita para el negocio de Telas y mercería el Gato?

Fuente: Elaboración propia.

Hipótesis

Al identificar y aplicar las estrategias obtenidas mediante el plan de negocios, a Telas y Mercería el Gato se incrementará su competitividad.

Justificación

Las condiciones actuales del mercado exigen que los negocios establezcan lineamientos que le permitan seguir vigentes, por tal motivo el presente estudio está orientado a identificar y determinar estrategias que eleven la competitividad de Telas y Mercería el Gato.

Capítulo 1

Marco contextual

1.1. Comercio mundial de la industria textil.

La industria textil condujo el primer proceso de industrialización en regiones de Europa y Estados Unidos. Y conforme otros países comenzaron su desarrollo económico. El sector textil jugó un papel importante en los esfuerzos de industrialización. Posteriormente cuando la producción de ropa llegó a ser una actividad industrial, ambos sectores se convirtieron en componentes significativos de la cambiante economía global. (Dickerson citado por Aguilar, 2005).

Algunos puntos importantes que marca Aguilar (2005) son: dos países surgieron en comercio de textiles siglos atrás, el primero, Inglaterra, que se convirtió en una potencia textil por medio de la protección de su industria. Por otro lado, Estados Unidos se convirtió en un fuerte productor por medio de su estrategia de desarrollo y protección basada en la sustitución de las importaciones. Para el primer tercio del siglo XX, el desarrollo de la industria textil cambia en Estados Unidos e Inglaterra debido a que pierden presencia, ya que Japón, incursiona en los mercados de los países asiáticos y de América Latina.

A partir de ésta nueva configuración la industria textil, iniciadora del proceso de industrialización, ha tomado nuevos matices a nivel internacional, desplazándose los centros de producción y por consiguiente los flujos comerciales de los países de occidente hacia los países de reciente industrialización principalmente en Asia, así como en otros países en desarrollo debido a los bajos costos de mano de obra y abundancia de recursos naturales.

La redistribución mundial de la industria textil se inició a finales del decenio de 1960 con la expansión de nuevos centros de producción en Asia. En ciertos casos, especialmente en el Asia meridional, los países productores iniciaron sus actividades ensamblando telas importadas y progresivamente se organizó una industrialización que surgió entre los años 70 a los 90 donde el volumen de la producción textil crece a un ritmo de 3.6% en los países asiáticos en desarrollo.

1.2 La industria textil y del vestido en México

Para el Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México CEC.ITAM (2010), la industria del vestido en México su participación es muy importante en la economía, en el producto interno bruto (PIB) y en su empleo nacional. La

exportación de prendas de vestir ubico a México como proveedor principal de los Estados Unidos de Norteamérica (EUA) durante 1997-2000.

La tabla 1.2 muestra que la industria mexicana del vestido data del siglo XX y tiene cuatro importantes periodos que han impactado en su desarrollo:

Tabla 1.2 Períodos de la industria mexicana del vestido.

1er Período los inicios de la industria (década de 1940)	2do. Período del programa sustitución de importaciones a la época pre-TLC	3er. Período Comienzo del Tratado de Libre Comercio América del Norte(TLCAN) (1994)	4to. Período, Época de cambios y retos (2001)
---	--	--	---

Fuente: CEC-ITAM, 2004

Primer período: Los inicios de la industria del vestido en México

En la década de los cuarenta, funcionaban en México alrededor de 424 talleres para la confección de todo tipo de ropa, para 1942 se formaron la Asociación de Fabricantes de Camisas y la Asociación Nacional de Sastres, estas después forman la Cámara Nacional de la Confección. La principal producción se concentraba en ropa para dama, caballeros y niños, posteriormente se establecen empresas de medias, calcetines, camisas y trajes para caballeros.

Segundo período: Del programa sustitución de importaciones a la época Pre-TLCAN

A finales de los cincuenta con el Programa de Sustitución de importaciones y hasta la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). En este período se logran avances no sólo en el sector textil sino en otros sectores económicos, también grandes avances en cuestión de industrialización del país a raíz de la protección de los productos nacionales. AMPIP (2004) citado por CEC, ITAM. Hasta 1988 la industria estuvo concentrada en el mercado nacional, se cierra la economía a la competencia externa, dependencia tecnológica, no se mejora la eficiencia y competitividad de sus productos. La industria maquiladora surgió en los años setenta con el Programa de Industrialización de la Frontera Norte con el fin de establecer condiciones para el funcionamiento de maquiladoras en esta región del país.

Tercer período: Comienzo del TLCAN.

Comprende entre 1994-2000 con la puesta en acción del TLCAN la industria observa un aumento sin precedente. Penetra la industria mexicana del vestido en la economía global, mediante procesos que logran un dinamismo importante en el mercado laboral, y en el comercio exterior. Con el acceso arranque del TLCAN las industrias de textil y del vestido fueron las más favorecidas por la apertura comercial con EUA y Canadá, para el 2001 estas industrias ya figuraban como la tercer fuente generadora de divisas en este sector. (Ídem.).

Cuarto periodo: Época de cambios y retos 2001.

Durante el periodo 2000-2004 existió una pérdida de 199 mil empleos, el cierre del 18.3% de empresas, reduciendo las ventas en 6.6% y una inclinación en la IED con una disminución del 71.0%. El TLCAN impulsó el crecimiento de la cadena fibras-textil-confección por la ventaja de acceso al mercado estadounidense. Del 2001 a la fecha la industria mexicana del vestido se enfrenta a un periodo de crisis causado principalmente por la competencia internacional con el ingreso de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) y las preferencias otorgadas por EUA y otros países proveedores que rivalizan con bajos costos y soluciones integrales a los clientes ver figura 1.1

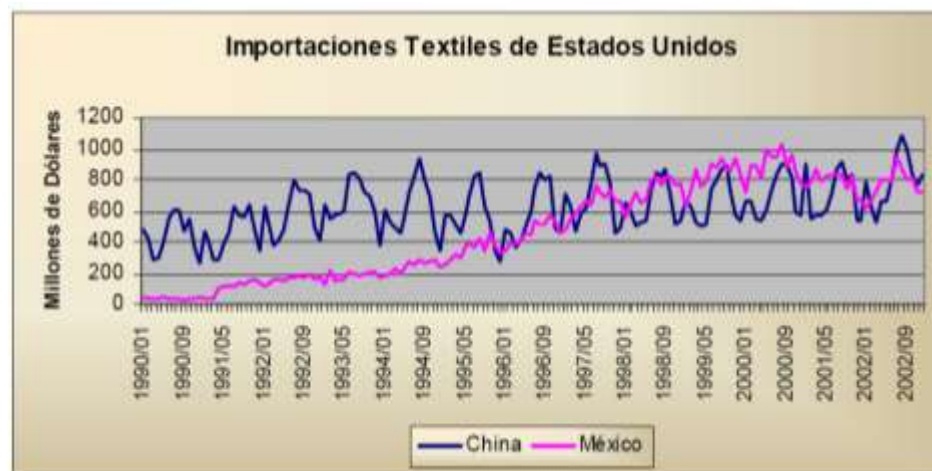


Figura 1.1 Importaciones Textiles de E.E.U.U.
FUENTE: CANAINTEX. *Memoria Estadística 2004-2008*.

Según la OMC, citado por Cancino (2005) La República Popular China logró adherirse a la Organización Mundial de Comercio en diciembre de 2001. La participación de china se remonta a la década de 1970, donde se inicia exportando textiles y vestidos, para el año de 1984. China ya contaba con el 10% del mercado de Estados Unidos y era su cuarto proveedor. China se comprometió a una cláusula de salvaguardia especial para

productos textiles y del vestido (los productos cubiertos por el Acuerdo sobre Textiles y Vestido- ATV-de la OMC, que expiro el 31 de diciembre de 2004).

La balanza comercial de México con China es ampliamente deficitaria. Las importaciones mexicanas provenientes de China ascendieron a 24.4 mil millones de dólares durante el 2006, mientras que las exportaciones mexicanas a ese país fueron de 1.7 mil millones de dólares. El textil es uno de los sectores más vulnerables de la economía nacional.

Según Gereffi y Bair (1998) la industria textil ha experimentado una profunda transformación productiva desde finales de los años ochenta, hasta 1988 esta industria estuvo enfocada principalmente a la producción para el mercado interno, sin embargo a partir de los 90 se ha observado un crecimiento de las exportaciones de esta industria. Pero en los últimos años las exportaciones de la industria Textil-Confección han atravesado por una serie de problemas en los mercados comerciales y sobre todo porque México ha sido desplazado por China como principal proveedor de Estados Unidos.

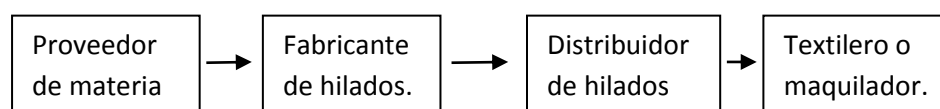
Garcés (2002) encontró que el TLCAN puede ser interpretado como el evento que consolidó un proceso que venía desde la década previa con la entrada de México al GATT y que permitió la continuación de los beneficios económicos de la apertura comercial. Por su parte Goul. (1998), encontró que el comercio de Canadá con los Estados Unidos y México no tuvo efecto perceptibles después del TLCAN pero que el comercio entre México y los Estados Unidos si mostró cambios notables.

1.3 Proceso de fabricación de los textiles.

La primera etapa en la fabricación de textiles implica la producción de la materia prima, ya sea el cultivo de algodón, lino u otras plantas, la cría de ovejas o gusanos de seda, o la producción química de fibras, a continuación la fibra se hila y posteriormente se usa el hilo para tejer las telas. Después del teñido y el acabado el material puede suministrarse directamente a un fabricante de productos textiles o a un minorista que lo vende a particulares que confeccionan prendas de vestir o textiles para el hogar.

El siguiente gráfico muestra la secuencia de procesos por los que atraviesan las fibras hasta incorporarse en la confección de una prenda de vestir.

Tabla 1.3 Proceso de las fibras hasta su confección.



Fuente: www.exporta2007.com/cex.cma

Proveedores de materia prima: en el caso de las fibras naturales son lo que abastecen de algodón, lana, seda, lino, etc. al fabricante de los hilados. En ocasiones, la producción nacional de estas fibras es insuficiente para satisfacer las necesidades de los hilanderos, por lo que es necesario recurrir a la importación de las mismas. EE.UU. es el principal proveedor de México en este sentido que, aprovechando su proximidad geográfica y las ventajas derivadas del Tratado de Libre Comercio de América del Norte consigue colocar en este mercado parte importante de sus excedente de producción, sobre todo de algodón.

Hilanderos: El objetivo del hilado y de los procesos que lo proceden y transforma las fibras individuales en un hilo continuo cohesionado y manejable. Los procesos aplicados a las fibras varían según el tipo empleado. El algodón, la lana, el lino, el yute y otras fibras naturales se hilan cada uno de forma diferente. Algunas fibras procedentes de cortezas pueden hilarse de dos formas distintas, que dan lugar a hilos con propiedades diferentes. En las fibras naturales el proceso implica básicamente la apertura, mezcla, cardado (en algunos casos también peinados), estirado y torcido para producir el material de los telares.

Distribuidores de hilados: son los mayoristas encargados de hacer llegar los hilados a las empresas maquiladoras. El beneficio del distribuidor se calcula como un porcentaje sobre la cifra de ventas, por lo que su ganancia varía en función de la facturación conseguida.

Textileros o maquiladores: son los consumidores últimos de los hilados. En la tabla 1.4 se puede apreciar la clasificación de las empresas de acuerdo a su tamaño, la tabla 1.5 muestra la distribución de las empresas textiles por estado siendo D.F., México y Puebla los que tienen un mayor número de estas.

Confeccionista: Derivado de la transformación de las fibras en hilo, se obtienen dos tipos de productos fundamentalmente:

- 1.- Hilados destinados a la fabricación de tejidos. Los consumidores de este tipo de hilados son los empresarios textileros que los incorporan en la fabricación de tejidos.
- 2.- Hilos de coser este tipo de hilo se distribuye en bobinas industriales a confeccionistas de prendas de vestir.

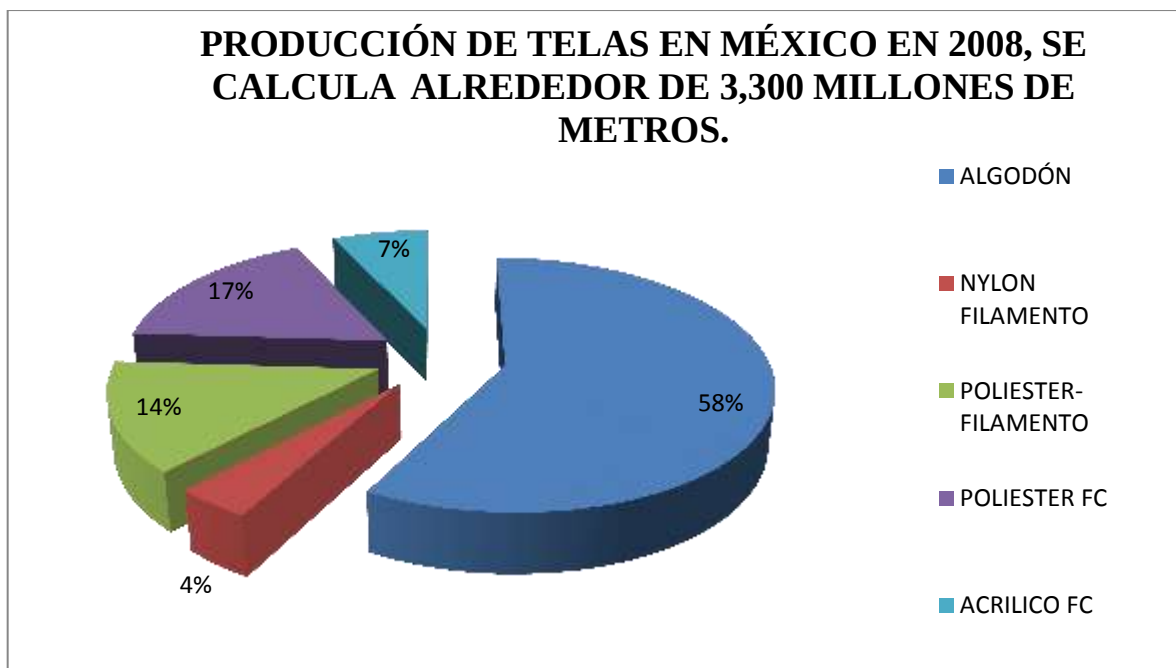


Figura 1.2 Producción textil en México 2008.
Fuente: CANAITEX.SE, IMMS citado por Casafranca (2010).

La figura 1.2 muestra que la producción que predomina es el algodón, seguido de textiles de poliéster.



Figura1.3 Tipos de tejidos en el Textil.
Fuente: CANAITEX.SE, IMMS citado por Casafranca (2010).

La figura 1.3 muestra que la producción textil se compone un 67% de pie de trama, seguido con 29% tejido circular.

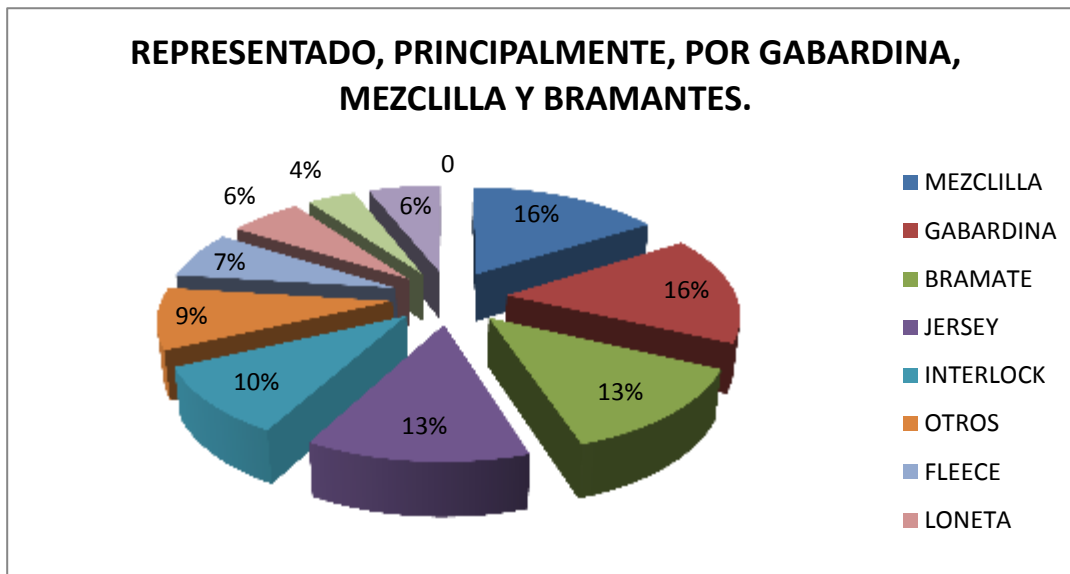


Figura 1.4 Producción representada principalmente por mezclilla y brámate.
Fuente: CANAITEX.SE, IMMS citado por Casafranca (2010).

La figura 1.4 muestra que los porcentajes en la producción de mezclillas, gabardinas, brámate y jersey son los textiles que predominan en el textil mexicano.

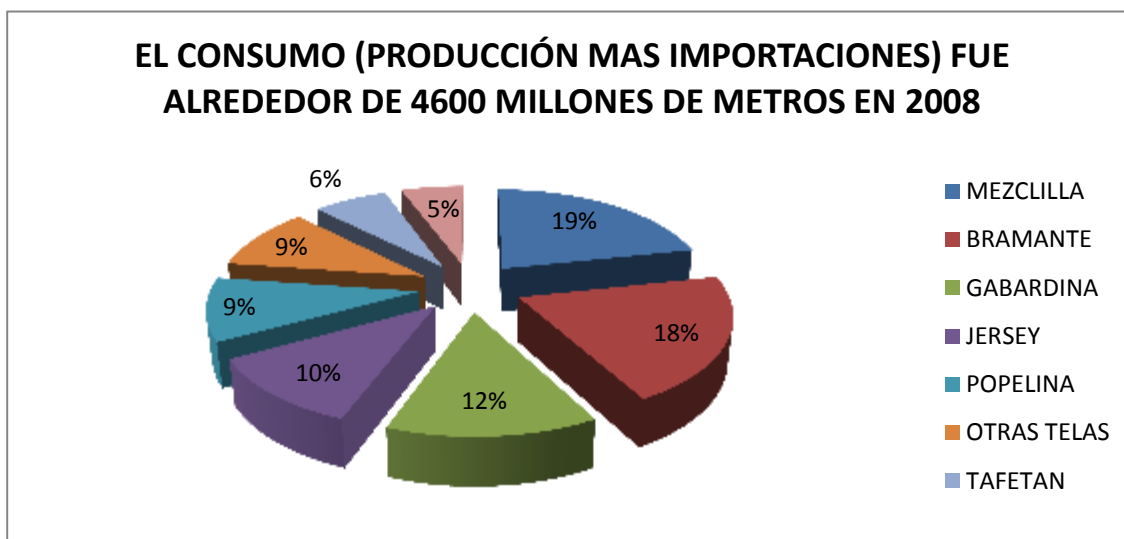


Figura 1.5 Consumo (producción más importaciones) en metros lineales.
Fuente: CANAITEX.SE, IMMS citado por Casafranca (2010)

La figura 1.5 muestra que la mezclilla sigue predominando en el consumo y producción, seguida del textil tipo brámate con un 18%

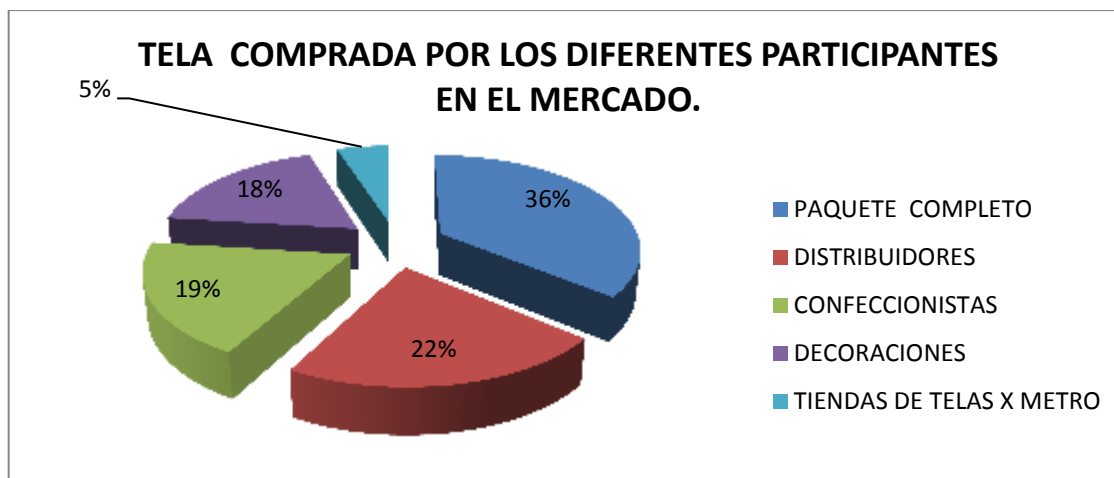


Figura 1.6 Porcentaje de compra por los diferentes participantes en el mercado
Fuente: CANAITEX.SE, IMMS citado por Casafranca (2010).

La figura 1.6 muestra que el 36% corresponde al cliente que realiza el paquete completo, es decir compra la tela, corta, confecciona y vende, seguido con 22% aquel que solo es distribuidor de telas, para el venderlas ya sea a los confeccionistas, decoradores y tiendas de telas por metro.

Tabla 1.4 Empresas de la industria textil y del vestir según tipo de establecimiento 1995-2000 (unidades).

TIPOS DE ESTABLECIMIENTO			1999	2000	2001	2002
TOTAL			16239	3028	17002	15653
TEXTIL			2888	3018	3005	2840
	GRANDE		61	62	68	ND
	MEDIANA		351	359	353	ND
	PEQUEÑA		485	460	455	ND
	MICRO		1991	2137	2129	ND
VESTIDO			13351	ND	13997	12813
	GRANDE		259	ND	258	ND
	MEDIANA		997	ND	995	ND
	PEQUEÑA		1414	ND	1481	ND
	MICRO		10681	ND	11263	ND

Fuente: CANAITEX Memorias estadísticas 2008 INEGI.

De acuerdo con la tabla 1.4 hasta el 2001 el mayor porcentaje de empresas tanto textiles como del vestido son micro-empresas.

Tabla 1.5 Distribución de las empresas textiles ya sean de producción y/o venta de textiles en la República Mexicana.

ENTIDAD FEDERATIVA	TOTAL	GRANDE	MEDIANA	PEQUEÑA	MICRO
TOTAL	3018	62	359	460	2137
Aguascalientes	71	5	10	14	42
Baja California	11	0	2	1	8
Baja California Sur	1	0	0	0	1
Campeche	1	0	1	0	0
Coahuila de Zaragoza	26	3	4	5	14
Colima	2	0	0	0	2
Chiapas	4	0	0	0	4
Chihuahua	12	1	0	0	11
Distrito Federal	555	3	43	67	442
Durango	12	0	1	2	9
Guanajuato	396	3	8	30	355
Guerrero	4	0	1	0	3
Hidalgo	175	4	26	15	130
Jalisco	268	3	13	30	222
México	519	18	100	113	288
Michoacán de Ocampo	52	0	4	1	47
Morelos	27	4	7	5	11
Nayarit	0	0	0	0	0
Nuevo León	37	2	8	4	23
Oaxaca	18	0	1	0	17
Puebla	451	6	74	119	252
Querétaro de Arteaga	21	1	4	3	13
Quintana Roo	1	0	0	0	1
San Luis Potosí	36	2	7	3	24
Sinaloa	13	1	2	2	8
Sonora	20	1	1	0	18
Tabasco	1	0	0	0	1
Tamaulipas	21	1	2	5	13
Tlaxcala	185	1	33	23	128
Veracruz-Llave	18	1	3	1	13
Yucatán	48	2	4	16	26
Zacatecas	12	0	0	1	11

Fuente: INEGI. Anuario estadístico del comercio exterior 2000.

La tabla 1.5 muestra que la concentración de la industria textil, está en el Distrito Federal con un 14% siendo estas microempresas, seguido el estado de México con 9.54%, de esta manera se puede dar cuenta que el mayor porcentaje son medianas, pequeñas y microempresas.

Tabla 1.6 Producción de fibras blandas según su tipo.

TIPO	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	444263	361544	240803	196593	41884
Algodón	ND	ND	ND	ND	ND
Lana	ND	ND	ND	ND	ND
TOTAL FIBRAS	444263	361544	240803	196593	41884
QUIMICAS					
Artificiales	31089	22689	16633	17199	19938
Acetato filamento	12320	3538	0	0	0
Acetato fibra corta	18769	19151	16633	17199	19938
Rayón filamento textil	0	0	0	0	0
	31089				
Sintéticas	413174	338855	224170	179394	21946
Acrílico	140453	127331	55845	0	0
Nailon filamento textil	44731	42311	36504	29994	21946
Nailon fibra corta	0	0	0	0	0
Poliéster filamento	116074	98905	92839	79456	0
Poliéster fibra corta	103288	61683	31657	33120	0
Polopropileno filamento	8628	8625	7325	36824	0
y fibra corta					

Fuente: CANAITEX Memorias estadísticas 2008 INEGI.

En la tabla 1.6 se puede observar que las fibras más utilizadas en la industria textil en 2008 fueron las fibras químicas con 80% desplazando las fibras naturales (algodón y lana).

Tabla 1.7 Ventas totales mercado nacional en la industria textil y del vestido según la clase de actividad.

CLASE DE ACTIVIDAD	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL	59233622	59506397	64847507	65088007	67493628	67573407
Preparación de fibras de henequén	19335	0	0	0	0	0
Hilado y tejido de henequén	162574	97801	102387	122484	126326	149045
Fabricación de cordelería de fibras de todo tipo naturales o químicas	464705	560737	665432	766254	822356	862397
Hilados de fibras blandas	2055979	2602662	2816896	2741221	2528968	2495702
Fabricación de hilo para coser bordar y tejer	1434628	1444745	1654413	1498836	1626966	1609452
Fabricación de estambres de lana y fibras químicas	583835	509473	567858	623401	612899	756350
Fabricación de telas de lana y sus mezclas	2018761	2166102	2230241	2447059	2340190	2603457
Tejido de fibras blandas	6234719	6330625	6432125	5715214	5874797	6203346
Acabo de hilos y telas de fibras blandas	485367	410459	441415	428396	481098	448932
Fabricación de encajes,etiquetas y pasamanerías	1175450	1107443	1118263	1193811	1265827	1282828
Fabricación de algodón absorbente,vendas.	976247	916795	1144201	1276315	1320993	1295448
Fabricación de telas no tejidas	7953184	10159139	12147961	12934879	13789859	13675108
Fabricación de textiles recubiertos o con baño	1049682	1071432	1208045	1415945	1551348	1564878
Hilado,tejido y acabado de fibras artificiales	4270042	3372320	2997805	2456626	2278691	1993348
Confección de sábanas,manteles, colchas	3050775	3191105	3645355	3536043	3385268	3383847
Confección de productos bordados y deshilados	51576	29652	5099	5815	8295	9132
Confección toldos,cubierta para autos,tienda de campañas	1822616	1381847	2102431	2182657	2387082	2465424
Fabricación y tejido alfombras y tapetes de fibras blandas	853855	906542	1000027	1038961	1017682	1011366
Fabricación de medias y calcetines	1383162	1242028	1390613	1291860	1352076	1454937
Fabricación de suéteres	867265	686971	690838	701232	837295	623432
Fabricación de ropo interior de punto	987025	979770	936992	968504	948754	899000
Fabricación de tela de punto	2538588	2443626	2611319	2587612	2573797	2584471
Fabricación de ropa exterior y otros artículos	1156756	1193412	1106716	992182	1129038	1031352
Confección de ropa exterior para caballero	2665119	2548780	2820676	2774658	2933562	2821742
Confección de ropa exterior para dama	3030067	2775761	2935144	2924200	3138193	3248988
Confección de camisas	867902	811026	767392	894776	1047739	1023967
Confección de uniformes	683754	712464	683660	765853	833090	836444
Confección de ropo exterior para niños y niñas	1300506	1132039	1328398	1397910	1421983	1436128
Curtido y acabo de cuero	3252103	3391732	2875947	2940799	3103443	3329916
Fabricación de productos de cuero y piel	448581	371650	412250	485490	326390	307453
Fabricación de calzado principalmente de cuero	4507593	4144558	4905679	4912071	5440790	5078418
Fabricación de calzado de tela y suela sintética	881871	813701	1101929	1066943	988833	1087099

Fuente: CANAITEX, Memorias estadísticas, 2008 INEGI

La tabla 1.4 muestra que la confección de uniformes corresponde al 1.2% sobre el total de la industria textil y del vestido (exclusivamente).

CAPITULO 2

Marco Teórico

2.1. Antecedentes históricos del textil en México

Es importante analizar primero los cambios sociales, políticos e ideológicos que se dieron durante la conquista española en México, para comprender de mejor forma tanto a la indumentaria como a la industria textil de la colonia.

El mundo prehispánico basaba su actividad textil y su manera de vestir en sus creencias, su modo de vida y sobre todo en los recursos con los que contaban. Es evidente que a la llegada de los españoles los esquemas bajo los cuales regían esta actividad, se vieron afectados de una manera drástica.

Con la llegada de los españoles, encabezados por Hernán Cortés en 1521 y ayudados por sus aliados indígenas, el imperio azteca cayó y detrás de él, todos los imperios prehispánicos. Las ciudades se vieron devastadas y las construcciones de hogares y templos, incluyendo a sus ídolos, desafortunadamente en su mayoría desaparecieron.

Los españoles construyeron entonces, sobre las ruinas, casas al estilo europeo y no solamente se repartieron la metrópoli sino que se apropiaron de grandes extensiones de tierra. Para las grandes residencias y el modo de vida que los españoles, como vencedores, creían merecer, fue necesario disponer de numerosa servidumbre. Los indígenas que se habían quedado sin hogar acudían a las nuevas casas de los españoles, en donde para ser protegidos, amparados, recibir alimento y adoctrinarse en la fe cristiana, pagaban su estancia con la esclavitud, la servidumbre o bien, rendían tributo. A este proceso se le llamó encomienda.

Para los pueblos indígenas, pagar tributo era parte de un sistema totalmente aceptado, por lo que entregar piezas textiles como fardos de algodón y telas, sacos llenos de cochinilla para teñir, joyas, pieles, plumas de Quetzal, productos alimenticios como cacao, frijol, chía y maíz entre otras cosas, no significaba un desprendimiento importante. Sin embargo, la demanda de tributos, por parte de los encomenderos, fue incrementando y la labor común del indígena se convirtió en trabajo exhaustivo.

Los lienzos que las mujeres indígenas tejían y entregaban como tributo a los españoles, no eran lo suficientemente anchos para poder lograr los trajes ostentosos que éstos acostumbraban usar. Por otra parte, las prendas hechas de algodón, la fibra más hermosa que el mundo prehispánico ofrecía, no satisfacían el gusto de vestir de los

conquistadores. La lana y la seda, fibras con las cuales los europeos tejían sus ropas, no se producían en México, por lo que se vieron en la necesidad de importarlos.

En 1526, Cortés trajo el primer ganado ovino a la Nueva España, el que por las condiciones ambientales del país no tuvo problema alguno en adaptarse. Lo mismo sucedió con la seda; las primeras moreras fueron plantadas en la Hacienda de Cortés en Coyoacán y más tarde en Oaxaca, cuando el dominico Francisco Marín en 1538 solicitó permiso al Virrey para poder desarrollar una industria sedera. Para el año 1580, la Mixteca alta se había convertido en la zona productora más importante de la Nueva España, uniéndosele después el valle de Oaxaca, Tlaxcala y Puebla.

El hecho de haber introducido a México nuevas fibras como la seda y la lana implicaba para los españoles importar tanto la maquinaria adecuada como a los sastres que pudieran capacitar al indígena en el uso de ésta. La rueca o redima para hilar la fibra, el urdidor vertical rotatorio y el telar de marco fijo y pedales, conocido hoy como telar colonial, conformaron la aportación tecnológica del mundo occidental para el desarrollo de la industria textil del Nuevo Mundo.

Los talleres gremiales o gremios sederos representaron una parte muy importante dentro de la industria textil colonial. Existían empresas manufactureras de este tipo en la Ciudad de México, la Mixteca alta en Oaxaca y Puebla. Los gremios de seda producían las cantidades suficientes de rasos, brocados y terciopelos que además de satisfacer la demanda interna, permitieron la exportación de su producción a España, Filipinas, Centroamérica y Perú.

La producción de seda mexicana estuvo grandemente favorecida durante la primera mitad del siglo XVI, sin embargo para mediados de siglo empezaba a vislumbrar su decadencia. Esto se debió a que por una parte, se prohibió terminantemente su exportación y por otra; al nuevo comercio que la Nueva España había establecido con el galeón de Manila (proveniente de Filipinas) el cual importaba seda china que por mucho, era más barata que la mexicana (Zavala, 2008).

2.1.1 Antecedentes históricos de la empresa

“La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentadas a través de los siglos son resultados de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progresos. Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre empresas industriales, comerciales y de servicios (Rodríguez, 2007).”

2.1.2 Concepto de empresa.

Según Valencia (1998), lo que fundamenta a una empresa es el concepto de persona jurídica colectiva, como posible sujeto de derecho privado. Donde se desarrolla a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno al final de la República Romana.

Para Ferre (1995), la empresa es un ente que, sumando capital y trabajo tiene la misión de conseguir beneficios, sobre la base de aportar unos productos o satisfactores a la sociedad, que realmente interesen a un mercado.

La Ley de fomento a la competitividad y el desarrollo económico para el estado de Baja California (2005), define empresa como: La persona física o moral legalmente constituida, cuyo objeto sea llevar a cabo actividades económicas para la producción o el intercambio de bienes y servicios para el mercado.

De igual forma, se entenderá por Empresas:

- a) Las personas morales nacionales que conjuntamente aporten sus servicios de manera complementaria entre sí, para consolidar un mismo proyecto de inversión en Baja California, siempre y cuando estén comparativamente vinculadas para la actividad económica a las que se dediquen.
- b) Las personas moral nacional que sea contratada por una empresa extranjera que requiere de la conjunción de esfuerzos y servicios para ejecutar un proyecto de inversión en Baja California. La empresa contratada deberá prestar por lo menos los siguientes servicios contables, pago de nómina y operación de tráfico y aduanas.

2.2. La trascendencia de las Pymes en el ámbito nacional

Según la Secretaría de Economía (2009), las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME's), son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto. En el caso de México, las MiPyME's, generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales.

En el año 2009 existían en México 5'144,056 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MiPyME's. Las cuales participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: 47.1% en servicios, 26% en el comercio, 18% en la industria manufacturera y el resto de las actividades representan el 8.9%, mismas que concentran el 78.5% del personal.

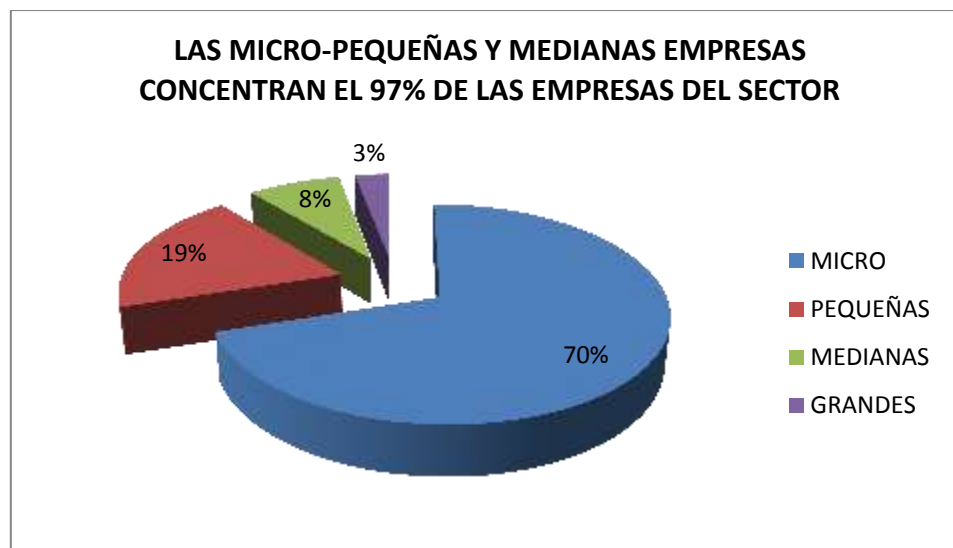


Figura 2.1 Representación de las empresas por su tipo.
Fuente CANAITEX, citada por Casafranca (2010).

La figura 2.1 muestra que el 70% corresponde a las micro-empresas, el 19% a las pequeñas, el 8% a las medianas y el 3% a las grandes.

Es por ello que se creó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SpyME) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas que tengan como propósito la creación, consolidación y desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas. Para garantizar que la política tenga los resultados esperados, es necesario reconocer que cada segmento empresarial tiene necesidades particulares y requieren de apoyos específicos y focalizados a su naturaleza para lograr su desarrollo y consolidación.

Por lo anterior, la estrategia de atención a las MiPyME's, centra su propuesta en la creación de una política de desarrollo empresarial basada en cinco segmentos empresariales: emprendedores, microempresas, pequeñas y medianas empresas, empresa gacela y empresas tractoras; los cuales reciben atención del Gobierno Federal a través de cinco productos: Financiamiento, Comercialización, Capacitación y Consultoría, Gestión e Innovación y Desarrollo Tecnológico.

2.2.1 La importancia de las Pymes en el ámbito nacional.

Las PYMES no son menos importantes que la gran empresa, es un elemento vital para el desarrollo del país debido a las innovaciones que aporta, la distribución masiva que hace de productos y servicios, por la constante generación de empleos y por ser proveedora natural de la gran empresa.

Muchas de las MPYMES en México, dirigen sus esfuerzos en la generación de bienes de consumo masivo para el mercado nacional y, por lo tanto, están expuestas a la competencia de las grandes empresas. Además, son muy pocas las que son capaces no sólo

de imitar a otras firmas, sino de identificar nichos de mercado por su propia iniciativa y organizar la producción y comercialización adecuadas.

En México las empresas se clasifican en función del número de empleos y de acuerdo al sector económico al que pertenecen como se muestra en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Clasificación de las empresa por el número de empleados

Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Microempresa	1-10	1-10	1-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	251 y mas	101 y más	101 y más

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2002)

De acuerdo con NAFIN (2008), algunas cifras oficiales, 99% del total de empresas mexicanas son PYMES, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico:

- Manufactura 12%
- Comercio 49%
- Servicio 39%

El 75% de la Pymes dedicadas a la industria textil en México se concentra en el sur del estado de Guanajuato desde la elaboración de telas de algodón, mezclilla, tejidos de punto y tela plana, teñido de la tela, confección y bordados de prendas.

Donde la pequeña y mediana empresa representa entre el 60% y el 80% del empleo en la mayoría de los países de la región, además creando 6 de cada 10 nuevos puestos de trabajo. Las pymes son las empresas altamente productivas y constituyen el eje de la actividad económica nacional, al ser los principales proveedores de bienes y servicios de las grandes empresas y de la población en general. (SE, 2009).

2.3 La productividad.

Para que las empresas sean exitosas y tengan mayor competitividad, la globalización las ha obligado a aumentar su productividad, ya que deben producir un número cada vez mayor de bienes y servicios a un costo siempre menor.

Dentro de la literatura económica existente se identifican diversos conceptos de productividad, así como métodos alternativos para calcular y evaluarla. Como punto de partida se tomará a la productividad como forma de utilización de los factores de la producción en la generación de bienes y servicios para una sociedad.

La competitividad, entendida como la capacidad para vender un producto en un mercado en el cual existen otros similares, y sostener a dicho cliente en el tiempo, engloba el potencial de la empresa desde un aspecto principalmente mercadotécnico (Mercado, 1991).

2.4 La competitividad y su importancia.

Según la Secretaría de Economía (2009), la competitividad es hoy en día, una palabra muy utilizada y algo en lo que piensan constantemente muchos empresarios, sin embargo, el término competitividad es muy amplio, ya que agrupa muchos conceptos e ideas dentro del ámbito empresarial. Debido al acelerado cambio en las tendencias del mercado, México ha tomado un camino más competitivo a nivel nacional e internacional y debemos cambiar la actitud e introducirnos a la competencia mundial.

2.4.1 Conceptos de competitividad

Según Cevich (1996) *“La Competitividad nacional es la medida en que una nación bajo condiciones de mercado libre y leal es capaz de producir bienes y servicios que puedan superar con éxito la prueba de los mercados internacionales”*.

En términos empresariales, se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socio económico. (Diccionario de la Real Academia Española, 2009).

Para Treznano (2003), competitividad *“Es el carácter de distinción y de hacerlo mejor que los otros, es la idea de aportar una ventaja diferencial, es la garantía de que le empresa pueda luchar con superioridad, o lo que es, lo que es lo mismo, garantía de vida, de supervivencia.*

La productividad, determina la competitividad, de acuerdo a Porter (1990), la definición de competitividad quedaría expresada en la siguiente forma: *“Competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”*.

Según Bejarano (2005), la competitividad de un país es *“La Capacidad de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluyendo tanto la capacidad de un país para exportar y*

vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de importaciones.”

“La competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener –o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonable competido. (Hernández, 2000).

2.4.2 La ventaja competitiva de las naciones de Porter

Porter (1991), dijo que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes naciones exigentes.

La ventaja competitiva se crea y mantiene a través de un proceso muy localizado. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo. Existen diferencias sorprendentes en los patrones de competitividad en cada país, ninguna nación puede ni podrá ser competitiva en todos los sectores, ni siquiera en la mayoría de ellos; en definitiva, las naciones triunfan en sectores determinados debido a que el entorno de nación es el más progresivo dinámico y estimulante.

La competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y las industrias de todas las naciones. A pesar de todas las discusiones y debates y de lo que se ha escrito sobre el tema, todavía no existe una teoría convincente que explique la competitividad nacional coexiste una definición aceptada de la palabra competitividad aplicada a la nación. Aunque el concepto de empresa competitiva está claro, el de nación competitiva no lo está. Algunos ven la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, impulsado por variables tales como los tipos de cambio, los tipos de interés y el déficit público.

Como el autor comenta la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, así pues las empresas consiguen ventajas competitivas mediante actos de innovación, nuevas tecnologías o nuevas formas de cumplir su actividad.

“La base de la competitividad está cada vez más en la creación y asimilación del conocimiento.”

“No existe una estrategia competitiva universal y sólo podrán alcanzar el éxito las estrategias adaptadas al sector en particular y a las técnicas y activos de una empresa en particular”

También describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

2.4.3 Conceptos de estrategia

Para Porter (2008), las empresas pueden elegir entre tres tipos de estrategias. Identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

La estrategia de *diferenciación*, busca que los productos y servicios de la empresa sean percibidos en el mercado como únicos. Por lo tanto desarrollamos esfuerzo de investigación, para introducir nuevos productos que sean percibidos, por los clientes claramente diferentes en cuanto a calidad y precio y además superiores al resto de lo que ofrecen en el mercado.

La estrategia de *liderazgo en costes*, que persigue de manera continúa la eficiencia en sistemas de abastecimiento, la optimización de recursos en proceso de manufactura y la eficiencia en las operaciones de distribución, con el objetivo de disminuir sus precios en relación a los de la competencia para mejorar su posición relativa.

Finalmente la estrategia de *enfoque o nichos de mercado* hace énfasis en satisfacer las necesidades de un grupo específico de clientes o de un mercado geográfico particular, para atenderlos de forma más eficiente que las empresas competidores que abarcan un segmento de mercado más amplio.

También estableció cuatro factores que pueden ser determinantes en la competitividad:

1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.
4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación la ganancia y el riesgo.

Para Kenneth (1995), “La estrategia es el modelo de objetivos, propósitos o metas y de las principales políticas y planes para alcanzarlos, planteados de tal manera que definen en qué negocio esta o va a estar la compañía y la clase de compañía que eso va a ser.

2.5 Modelo de Investigación.

2.5.1 Definiciones de Plan de Negocios.

Según el Servicio Nacional de Aprendizaje (2007), *“Un plan de negocios es un medio para planificar y visualizar una empresa en el futuro. Es una carta de navegación que permite definir el objetivo de la empresa y si ésta es viable en términos de mercado, operativos y financieros”*.

“La primera fase evalúa la factibilidad de mercados. Se refiere a encontrar cuáles son las oportunidades que tienen el producto, cuáles son los clientes, cuántos son y dónde se ubican. La forma en que se llegarán a ellos mediante los diferentes canales.”

“La segunda fase es la viabilidad operativa. Aquí se verifica cuáles serán los recursos humanos y técnicos necesarios para la operación de la empresa. Se identifican las personas, las materias primas y los equipos técnicos para llevar a cabo la operación.”

“La tercera fase consiste en evaluar la estructura administrativa. Es aquí donde se analiza cómo debe constituirse la empresa”.

“La cuarta fase es acerca de la factibilidad financiera. En esta parte se visualizan los ingresos y egresos que generará la empresa con el fin de establecer si la empresa es económicamente viable. Para esto se realizan estimaciones de flujos financieros con el fin de conocer cuánto es la inversión necesaria para comenzar y así realizar el análisis de cuáles podrían ser los medios de financiación y si es posible hacerse a estos. De ser así, se puede continuar con el proyecto”.

Borello (1994), lo define como un *Documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente y orientado a la acción, en el que se incluyen en detalle las acciones futuras que habrán de ejecutar tanto el dueño como los colaboradores de la empresa para, utilizando los recursos de que disponga la organización, procurar el logro de determinados resultados (objetivos y metas) y que, al mismo tiempo, establezca los mecanismos que permitirán controlar dicho logro.*

Miranda (2004), dice que es un documento formal y debidamente estructurado que sirve como mapa o guía de gestión durante un periodo o para una misión determinada.

Longenecker (2001), lo identifica como el *“Documento escrito que establece la idea básica que subyace en un negocio y diversas consideraciones relacionadas con su inicio.”* Para el empresario que comienza una nueva aventura, un plan de negocios tiene cuatro objetivos básicos. En primer lugar, identifica la naturaleza y contexto de la oportunidad de negocios: ¿por qué existe tal oportunidad? En segundo lugar, presenta el enfoque que el empresario planea tomar para explotar la oportunidad. En tercer lugar, identifica los factores que más probablemente determinen si esa aventura tendrá éxito. Por último sirve como herramienta para captar capital para el financiamiento.

2.5.2 Estructura del plan de negocios

Para ordenar en forma estructurada las ideas sobre un negocio o empresa diversos autores han desarrollado esquemas o estructuras para la planeación, la mayoría son coincidentes.

Miranda (2004), nos presenta su modelo de contenido de plan de negocio:

- 1.- Resumen ejecutivo
- 2.- Índice
- 3.- Introducción o presentación
- 4.- Análisis de la situación y diagnóstico (interno y externo)

Estudio de mercado.

- 5.- Tipos de mercado
- 6.- Objetivos y metas.

- 7.- Estrategia
- 8.- Plan de marketing y ventas.
- 9.- Plan de producción y/o operaciones
- 10.- Organización y recursos humanos
- 11.- Plan económico financiero.

Cuentas y Balances.

- 12.- Presupuestos
- 13.- Resumen y Anexos.

La estructura del plan de negocios que presenta Díaz de Santos, (2004) consta de seis secciones:

- 1.- Misión de la empresa: donde se responde a las preguntas ¿para qué existe en realidad la empresa? ¿Cuál es su propósito último?
- 2.- Objetivos: Establecer con precisión lo que se pretende lograr como resultado de la gestión de la empresa.
- 3.- Análisis FODA: Identifica los obstáculos que se interponen al logro de los objetivos y las condiciones positivas que favorecen dicho logro.
- 4.- Planes de acción: Determinar las acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad.
- 5.- Presupuestos: En función de los objetivos y los planes de acción, prever los ingresos y gastos de la empresa y las previsiones de rentabilidad.

Capítulo 3

Metodología

3.1 Marco espacial

El desarrollo del presente proyecto se desarrolló en la ciudad de Tecate, Baja California, México.

3.2 Marco temporal

El lapso de tiempo para la elaboración de este proyecto comprendió febrero del 2009 a febrero 2011.

3.3. Sujetos de estudio

Los padres de hijos que cursen cualquier nivel educativo.

3.4 Tipo de investigación

Cervo (1989), define a la investigación *como una actividad encaminada a la solución de problemas. Su objetivo consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de proceso científico*).

Esta investigación se realizó considerando varios criterios.

Según Sampieri (2007), los estudios exploratorios son aquellos donde se examina un tema o problema de investigación poco estudiado, el análisis de la estrategia de venta de uniformes deportivos escolares tema escaso en la investigación por lo tanto este estudio recae en este tipo de investigación.

Para Tevni (2001), el criterio exploratorio trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta y puede incluir los siguientes tipos de estudio, encuestas, casos exploratorios, casuales, predictivos, de conjunto y correlacionar; la investigación se apoyará en un estudio de mercado donde se utilizará el método de encuesta para analizar, profundizar y identificar el entorno de nuestra investigación.

Descriptiva: *“Los estudios descriptivos miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis las primera aparecerán enunciada en los objetivos de investigación”* (Fidias ,1999).

3.5 Metodología seleccionada

El proyecto se respaldó en la siguiente metodología del plan de negocios, la cual se seleccionó después de revisar diversas propuestas de diferentes autores.

- 1.- Resumen ejecutivo
- 2.- Introducción
- 3.- Análisis de la compañía:
 - ❖ Panorama del macro ambiente
 - Ambiente demográfico
 - Ambiente geográfico
 - Ambiente económico
 - Ambiente político
 - Ambiente sociocultural
 - ❖ Panorama del micro-ambiente
 - Clientes
 - Proveedores
 - Competencia
- 4.- Análisis interno de la empresa
 - Determinación de la demanda genérica
 - Determinación de la demanda relativa
 - Determinación de la oferta
 - Tipos de mercado
 - Aplicación del método FODA
 - Posicionamiento
- 5.- Plan de mercadotecnia
 - Investigación de mercado
 - Preguntas de investigación de mercado
 - Justificación de la investigación de mercado
 - Hipótesis de trabajo
 - Tamaño de la muestra
 - Encuesta
 - Resultado de la encuesta
 - Variables de segmentación del mercado
 - Análisis de:
 - ❖ Producto
 - ❖ Plaza
 - ❖ Promoción
 - ❖ Estimación de la demanda total de mercado
 - ❖ Estrategias de mercadotécnica

- ❖ 6.- Plan de operación
 - Equipo necesario
 - Descripción del proceso de compra
- 7.- Modelo del negocio
 - Organigrama
 - Descripción de puestos
 - Constitución legal y requisitos
 - Imagen corporativa
- 8.- Modelo financiero
 - Nivel optimista
 - Nivel medio
 - Nivel pesimista
 - Análisis del modelo financiero
- 9.- Control

CAPITULO 4

Plan de Negocios

4.1 Resumen ejecutivo

Al desarrollar el plan de negocio en “Telas y Mercería el Gato” se identificaron las medidas que se habrán de implementar para aprovechar las fortalezas y superar las debilidades que tiene este negocio y así alcanzar un nivel de competitividad que de la pauta para permanecer en el mercado de Tecate.

La estrategia principal que se analizó es la venta de uniformes escolares deportivos, (conjunto de pantalón, chamarra y camiseta tipo polo), ofreciendo mejores precios, personalizando los uniformes y cuidando la calidad, servicio y atención a la clientela.

El mercado meta al que se dirigirán los productos mencionados será el sector estudiantil de secundaria de la localidad, según datos obtenidos la proyección del estudiantado para el ciclo escolar 2010-2011 será aproximadamente de 2125 estudiantes de acuerdo al sistema educativo estatal de Baja California en Tecate.

Algunas de las ventajas competitivas con la que cuenta este negocio son su antigüedad y el reconocimiento de su marca en la comunidad. Debido a que es un negocio con el edificio propio, con gastos ya definidos la estrategia de aumentar los productos generan buenas ganancias aún en el criterio pesimista.

4.2 Introducción

Telas y mercería el Gato desde 1992 se desarrolló en el área textil y mercería manejando productos de calidad nacional, americana y oriental.

El desarrollo comercial de Tecate capto más comercios y uno de ellos fue una cadena de telas reconocida a nivel nacional. Negocio que se caracteriza por ofertar productos a costos muy por debajo de sus competidores, motivo por el cual impulsa al negocio a buscar estrategias que lo vuelvan más competitivo y garantice su permanencia en el mercado.

Telas y Mercería el Gato está proyectando ampliar su cartera de productos que estén relacionados con el textil, específicamente uniformes deportivos escolares y reforzar los productos que actualmente se maneja.

4.3 Análisis de la compañía

El nombre de la empresa es Telas y Mercería el Gato.

Su giro es comercial enfocándose en la compra y venta de mercería, telas, estambres y artículos para manualidades, también se ofrecen cursos de tejido utilizando el gancho, telar, agujas, estambre.

Dentro de la clasificación nacional de las Mipymes este negocio está considerado como una pequeña empresa.

La imagen que identifica a este comercio es el siguiente:



4.3.1 Objetivos

4.3.1.1 Objetivos a corto plazo

- Mejorar la atención de la clientela
- Seguir atendiendo el mercado de telas, mercería y manualidades de Tecate, B.C.
- Ampliar el mercado en cuanto a uniformes deportivos escolares a nivel secundarias.
- Lograr la obtención del crédito ante la Secretaría de Desarrollo Económico.
- Impulsar una campaña publicitaria para dar a conocer la introducción de nuestros nuevos productos, mediante radio, televisión local y volantes.

4.3.1.2 Objetivos a mediano plazo

- Lograr para el ciclo escolar 2012-2013 ampliar la cartera de uniformes, (escuelas primarias en todos los tipos de uniformes).
- Invertir en la infraestructura del edificio (refrigeración e insolación 2014)

- Colocar espectacular indicando nombre de la plaza (Plaza el encinito) y sus locales comerciales (2014).

4.3.2 Misión

Somos una empresa que ofrece al mercado productos diversos en el ramo textil ofreciendo calidad, servicio y atención personalizada.

4.3.3 Visión.

Telas y mercería el Gato pretende ser una empresa líder en el mercado textil a nivel regional, consolidándonos como una compañía reconocida por la calidad y el servicio.

4.3.4 Valores de la empresa.

Los valores que identifican a esta organización son:

Honestidad: Creemos en ella firmemente como un principio de acción que no es negociable y lo reflejamos al tener congruencia entre lo que pensamos, hacemos y decimos.

Responsabilidad: Nuestro máximo esfuerzo al realizar cualquier trabajo, siempre garantiza nuestro único objetivo: satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Puntualidad: Que el tiempo de nuestros clientes es lo más valioso, por lo cual nuestra consigna es que cada vez que se atiende a un cliente se haga lo mejor posible.

4.3.5 Situación actual de la empresa

“Telas y mercería el Gato” cuenta con 19 años en el mercado de Tecate, B.C., desarrollándose en la compra, venta de mercería y manualidades, debido a la disminución en las ventas se ha decidido realizar un plan de negocios para verificar si la estrategia de venta de uniformes escolares es factible.

4.3.6 Carácter del proyecto

Se considera de carácter económico ya que se pretende generar ingresos que produzcan utilidades al negocio, al ofrecer precios bajos también se generaría un ahorro en la economía de los consumidores y además se ofertarían más fuentes de empleo.

4.3.7 Importancia del proyecto.

De ser viable la implementación de esta estrategia mejoraría la situación económica de Telas y Mercería el Gato y evitaría el posible fracaso financiero de éste. Además hacia la comunidad se ofertaría un producto indispensable para las familias que tienen hijos en edad escolar.

4.4 Análisis del entorno de la empresa.

En este apartado se analiza el ambiente demográfico que rodea a este proyecto y las oportunidades económicas, que se puedan utilizar.

4.4.1 Panorama del macro ambiente.

Al tener un panorama del macro- ambiente se puede tener una mejor visión de las oportunidades y amenazas que de forma indirecta afectan los objetivos trazados.

4.4.1.1 Ambiente demográfica.

La gráfica 4.1 muestra que en el 2009 a nivel nacional en el registro del Sistema Educativo Nacional en educación básica estaban registrados 25, 603,606 entre niños y adolescentes cursando la educación básica.

Tabla 4.1 Niños y adolescentes cursando educación básica

Nivel educativo	2006/2007			2007/2008			2008/2009		
	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
Educación básica	25,380,505	12,898,814	12,481,691	25,516,150	12,963,073	12,553,077	25,603,606	13,011,360	12,592,246
Preescolar	4,739,234	2,393,703	2,345,531	4,745,741	2,395,748	2,349,993	4,634,412	2,340,497	2,293,915
Primaria	14,585,804	7,466,936	7,118,868	14,654,135	7,498,871	7,155,264	14,815,735	7,576,569	7,239,166
Secundaria	6,055,467	3,038,175	3,017,292	6,116,274	3,068,454	3,047,820	6,153,459	3,094,294	3,059,165

Fuente: Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Fecha de actualización septiembre 2010 Citado en INEGI.

Según cifras obtenidas por INEGI para los ciclos escolares en el nivel educativo básico que se presentan en la tabla 4.1, se observa que existe un aumento en el ingreso por ciclo escolar. De esta manera en el ciclo escolar 2006- 2007 al 2007-2008 hubo un aumento 135,645 niños, 2008-2009 de 87,456 niños.

En el 2005 la población estudiantil en la edad de 5 a 14 entre niños (as), adolescentes (hombres y mujeres) representaban un 23.04% de la población total de asistencia en todos los niveles educativos en Baja California, porcentaje que corresponde a 545,574 estudiantes (ver tabla 4.2).

Tabla 4.2 Población en Baja California de niños que asisten a la escuela a partir de los cinco años.

Grupo quinquenal de edad	Población de 5 y más años		
	Total	Hombres	Mujeres
Entidad	2 367 783 100 %	1 190 938	1 176 845
5 - 9 años	277 635	141 538	136 097
10 - 14 años	267 938	136 669	131 269
15 - 19 años	255 309	129 298	126 011
20 - 24 años	246 968	123 808	123 160
25 - 29 años	241 951	120 390	121 561
30 y más años	1 077 982	539 235	538 747
NOTA:	Cifras al 17 de octubre.		
FUENTE:	INEGI.II Censo de Población y Vivienda 2005.		

En la figura 4.1 se observa el Panorama a nivel local de estudiantes de nivel primaria y secundaria.

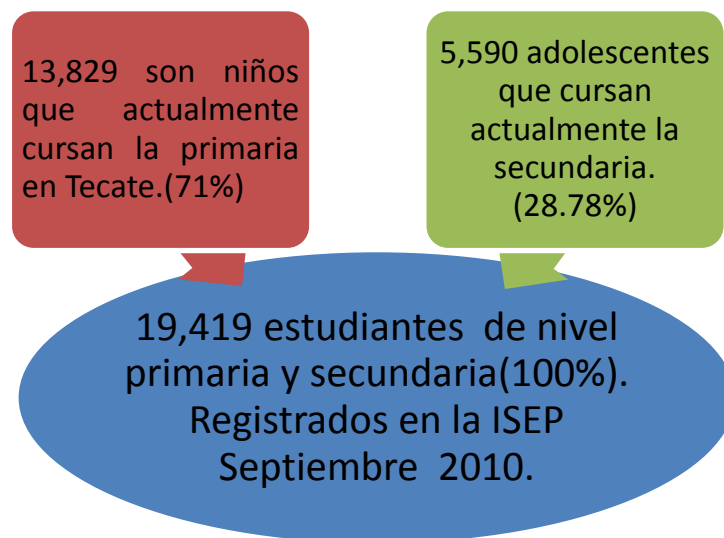


Figura 4.1 Panorama a nivel local de estudiantes de nivel primaria y secundaria

Fuente: Estadística de inicio de cursos 2010-2011 ISEP Tecate

Para el ciclo escolar 2011-2012 ingresarán a secundaria 2,125 estudiantes, esto se convierte en una oportunidad para Telas el Gato, ya que en la actualidad solo existen dos proveedores de uniformes, por lo tanto existe potencial a explotar, se prevé un crecimiento prácticamente lineal a la demanda de espacios en educación básica, ya que el comportamiento de natalidad que es a la baja, se compensa con la migración propia de esta zona fronteriza.

4.4.1.2 Ambiente Geográfico



Figura 4.2 Ambiente Geográfico de Tecate.

Fuente: INEGI

“Telas y Mercería el Gato” esta ubicada actualmente en la ciudad de Tecate Baja California, con domicilio fiscal Calle Dr. Arturo Guerra número. 20-1 Plaza el Encinito. Dicha ubicación es preferente al encontrarse cerca de un aeropuerto y es paso de las compañías terrestres de transporte.

4.4.1.3 Ambiente económico.

La aportación del estado de Baja California al PIB nacional corresponde al 3.6% ocupando el sexto lugar de todos los estados de la República Mexicana.

Dentro del sector económico (comercio, restaurantes, hoteles) en Baja California se aportan al PIB estatal un 29.1% sector que esta por encima de las otras actividades económicas en el estado, llámese servicios comunales, servicios personales, industria manufacturera, servicios financieros, construcción, agropecuarios, silvicultura, pesca, minería, servicios bancarios etc. (INEGI, sistema de cuentas nacionales de México PIB 2010).

Es por ello que podemos afirmar que la economía de nuestro estado esta sólida y firme lo que da oportunidad de permanecer en el mercado, sin embargo los retos implican incorporar estrategias de competitividad para mantenerse en el gusto del consumidor ofertando productos con los requisitos de calidad y precio.

La economía de Mexico ha sido cambiante en los ultimos años, se han tenido epocas dificiles con inflacion y algunos años de recuperacion, pero independientemente de esto , las familias aun en estas situaciones siguen cumplimiento con su obligacion al enviar a sus hijos a las escuelas para que reciban educación, lo que conlleva a la demanda de uniformes.

4.4.1.4 Ambiente político.

El gobierno por medio de diversas dependencias ofrece apoyos económicos y de capacitación, entre ellos existe uno para proyectos productivos de las PYMES y Fondos de B.C que otorga la Secretaria de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado, que se deriva de un programa llamado FOCIR (Fondo de Capacitación e inversión del sector rural).

Del mencionado programa se pretende solicitar apoyo para la obtención recursos económicos y poder ampliar la oferta de productos de este negocio.

4.4.1.5 Ambiente socio-cultural

Las políticas de las escuelas han cambiado de acuerdo a las necesidades de los estudiantes y de la misma sociedad, es por ello que aun cuando la Secretaria de Educación Publica no exige el uniforme oficial, para llevar un control e igualdad en la diferencias socio-culturales existe la necesidad de que los niños y jovenes se uniformen en sus escuelas.

4.4.2 Panorama del microambiente

En este apartado se analizarán a los proveedores, la competencia y los clientes de la empresa Telas el Gato.

4.4.2.1 Clientes

Los clientes que actualmente tiene este negocio son amas de casa que elaboran manualidades o prendas de tejido, confeccionan ropa o remodelan el interior de sus casas. Con la implementacion de la estrategia se pretende captar como clientes a los padres de familia de estudiantes a nivel secundaria, que tienen la necesidad de comprar uniformes deportivos para sus hijos.

4.4.2.2 Proveedores

Los proveedores mencionados en la tabla 4.3 han surtido los productos que actualmente se ofrecen en el negocio, esto por más de 15 años.

Tabla 4.3 Proveedores actuales de telas y mercería en general.

Proveedor	Local	Nacional	Extranjero	Giro.
Montes de Oca Textil, S.A	Tijuana,B.C.			Telas.
Grupo 2000		Cd. De México.		Telas.
Fantasía y Color.	Mexicali,B.C			Mercería.
David Textiles			Los Angles EEUU.	
Arcoiris.	Tijuana,B.C.			Mercería.
De Anda Hermanos,S.A		Guadalajara.Jalisco		Mercería.
Sedería la Nueva,S.A.		Cd. De México.		Estambres.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.4 se anexa la lista de los posibles proveedores para la compra de uniformes.

Tabla 4.4 Posibles proveedores de uniformes escolares.

Proveedor	Local	Nacional	Extranjero	Giro.
Exclusivas camello		Cd. de México		Uniformesdeportivos escolares.
Uniformes Hortencia		Cd. de Guadalajara		Uniformes deportivos
Uniformes Castores	Tijuana, B.C			Pantalones y camisas
Industrias Dimar	Tijuana, B.C			Camisetas
Altus uniformes de calidad		Cd. de México		Uniformes deportivos escolares.
Baja Boys grupo comercial	Tijuana, B.C			Uniformes deportivos escolares y camisas.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2.3 Competencia

La competencia local ha sido motivo de empuje para el desarrollo del negocio de Telas y Mercería el Gato, pero la llegada de Telas Parisina freno el crecimiento de este negocio e inclusive sus ventas decrecieron. En estas circunstancias no se puede competir, con las mismas estrategias anteriores por ello es necesario buscar otras alternativas que refuercen su competitividad. Seguirán siendo competencia las empresas del giro de mercería ya que no se dejará de vender estos productos. La nueva competencia a la que se enfrentará Telas y mercería el Gato, en cuanto al giro de uniformes escolares, se presenta en la tabla 4.5.

Tabla 4.5 La competencia en uniformes y telas .

Competencia	Local/nacional	Giro	Tiempo en el mercado.
*Telas Parisina	Cadena nacional	Telas y Mercería	5 años.
*Telas Vero	Local	Telas y Mercería	24 años
* Telas Elias.	Local	Telas y Mercería, confeccion de uniformes escolares.	40 años.
Casa Carol (cerró sus puertas en julio 2010)	Local	Uniformes Deportivos	35 años
Tienda Mini- Todo	Local	Uniformes Deportivos Escolares	25 años

Fuente: Elaboración propia.

4.5 Analisis interno de la empresa.

4.5.1 Determinación de la demanda genérica

Los alumnos que ingresarán a nivel secundaria de acuerdo con la ISEP son 2125 lo que respresentaria la demanda genérica,

4.5.2 Determinacion de la demanda relativa.

De acuerdo con la tala 4.6 la participación relativa de Telas y merceria el Gato, es de 1 a 3 Cuando esta realiza una venta, la competencia realiza 3.

Tabla 4.6 Demanda relativa.

Nuestra marca Telas y merceria el Gato.	Competencia mas fuerte. Parisina.	Participación relativa.
18%	49%	1 a 3

Fuente: Elaboración propia.

4.5.3 Determinación de la oferta.

En la tabla 4.7 se presenta el producto que se va a ofertar en la etapa de introducción, uniformes deportivos escolares y la camiseta tipo polo, por la cantidad del crédito que se prentede obtener.

Tabla 4.7 Determinación de la oferta.

Inversión	Precio	Producto	Cantidad.
\$ 100,000	\$ 197.00	Conjuto deportivo.	526
\$ 50,000	\$ 96.00	Camiseta tipo polo	625

Fuente: elaboración propia

4.5.4 Tipos de mercado.

Mercado potencial:

Para obtener el mercado potencial multiplicamos el segemento de mercado por el porcentaje de padres que dijo que sí cambiaria su lugar de compra si el producto fuera de mejor calidad y a mejor precio.

$$2125 (89\%) = 1892 \text{ uniformes}$$

Mercado meta:

El mercado meta se calcula multiplicando el segmento de mercado de este proyecto por el porcentaje de jóvenes que asisten a secundarias, por el porcentaje de padres que mencionaron que si cambiarían el lugar de compra para adquirir los uniformes deportivos escolares.

$$2125 (29\%) (89\%) = 619 \text{ uniformes.}$$

Mercado penetrado:

Actualmente Telas y mercería el gato tiene un 18% de consumidores en el mercado de telas y mercería.

4.5.5 Aplicación del método FODA

El método FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas donde se identifican y analizan las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Fortalezas:

- Es una empresa con antigüedad en el mercado por lo tanto cuenta con clientes leales.
- Cuenta con proveedores que ofrecen calidad en sus productos.
- Ofrece calidad en su servicio.
- Buena moral empresarial.
- Local propio

Oportunidades

- Acceso a financiamiento y crédito.
- Apertura a desarrollar convenios con escuelas.
- Proveedores competitivos en calidad y precio.
- Poca competencia en la personalización del uniforme.

Debilidades

- La ubicación actual solo cuenta con 2 cajones para estacionarte.
- El negocio no cuenta con la ventilación adecuada.
- No tener un espectacular frente a la plaza para promocionarnos.
- No se tiene capital propio para invertir en el proyecto de venta de uniformes.
- Poco surtido en mercería y telas.

Amenazas:

- Competencia de otros negocios del ramo (venta de uniformes.)
- Dificil situación económica en el entorno social.

4.5.6. Posicionamiento.

De acuerdo con los resultados de la investigación sobre el prestigio que actualmente tiene el negocio “Telas y mercería el Gato, se encuentra posicionado en segundo lugar con respecto al giro de telas y mercería, ya que al solicitar que se clasificara del 1° al 4° lugar las tiendas de acuerdo a su prestigio, la respuesta fue la obtenida en la figura 4.3.

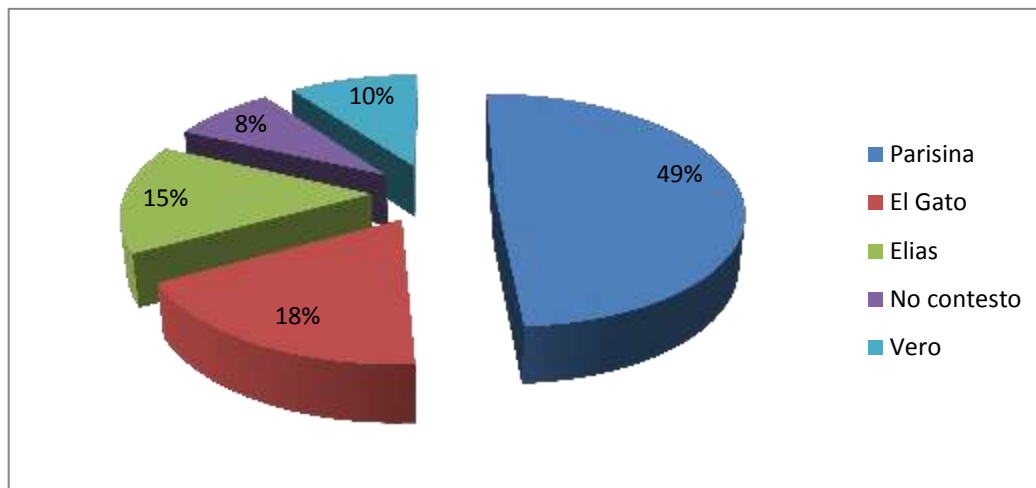


Figura 4.3 Posicionamiento resultado de la investigación de mercado
Fuente: Elaboración propia

La población encuestada situa a la tienda Parisina en un primer lugar con un 49%, con un 18% a Telas Elias y con un 15% Telas Vero.

4.6 Plan de Mercadotecnia

4.6.1 Investigación de mercado

4.6.1.1 Objetivos de la investigación de mercados

- Conocer el mercado objetivo de los uniformes deportivos escolares.
- Analizar el posicionamiento actual de Telas y Mercería el Gato.

4.6.1.2 Preguntas de la investigación de mercado

¿Cuál sería el mercado objetivo de los uniformes deportivos escolares?

¿Cuál es el posicionamiento actual de Telas y Mercería el Gato?

4.6.1.3 Justificación de la investigación de mercado

La realización de este estudio sustentará el objetivo general de esta investigación, encontrando estrategias para aplicar como oportunidad de negocio la compra venta de uniformes deportivos escolares.

4.6.1.4 Variables de segmentación:

El segmento de mercado al que esta dirigida esta investigacion es hacia las clases alta inferior hasta la baja, contando con una frecuencia de uso anual (tabla 4.8, 4.9).

Tabla. 4.8 Variables socioeconómicas

Ingresos	C,D,E,G
Clase social	Alto inferior a bajo.
Profesión	Indistinta
Nivel de estudios.	Indistinto

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.9 Variables específicas

Tipos de usuarios	Niños, jóvenes con necesidad de uniformes escolares
Intensidad de uso	Una o dos veces
Volumen de compra	Grandes cantidades
Lugar de compra	Tiendas de uniformes de la localidad
Frecuencia de compra	Anual

Fuente: Elaboración propia.

4.6.1.5 Hipotesis de trabajo.

Hipótesis Descriptiva:

H1 ¿El competidor más fuerte para Telas y Mercería El Gato es la tienda Mini Todo, en cuanto a uniformes deportivos escolares?

H2 ¿Lo que busca el cliente es calidad y precios accesibles?.

H3 ¿El mercado de los uniformes es una alternativa viable para mejorar la situación financiera de Telas y Merceria el Gato?.

H4 ¿La calidad de los uniformes deportivos que venden en las Tienda Mini-Todo y Casa Carol respalda su valor comercial?.

Tamaño de la muestra:

El universo de alumnos que ingresarán a secundaria en el siguiente ciclo escolar 2010-2011 corresponde a 2,125.

Al aplicar la formula para determinar la muestra finita, se trabajo con un nivel de confianza del 95% y un 5% de error.

La fórmula para la determinación de la muestra finita que se utiliza en este proyecto es la presentada por Fisher (2008).

Ec (1)

$$n = \frac{Z^2 @ p q N}{e^2 (N-1) + @ p q}$$

Dónde:

- @: Intervalo de Confianza que es el grado de dispersión de la media poblacional en una distribución normal, de los datos
- p = probabilidad de que suceda el evento
q= probabilidad de que no suceda el evento.
- n= tamaño de la muestra
- e= Indica la precisión de los datos. En investigación de mercados regularmente se trabaja entre el +-2% y el +-6%, el error máximo permitido es de +- 10%
- N =Tamaño del universo o población
Sustituyendo en (1) para un nivel de confianza del 1.95

$@ = 1.95$
 $N = 2,135$
 $p = 50\%$
 $q = 50\%$
 $e = 5\%$

Siendo la muestra 325

4.6.1.6 Encuesta y sus resultados

La herramienta utilizada para esta investigación fue un cuestionario de 19 preguntas, ver anexo 1.

El tipo de preguntas se elaboraron de la siguiente manera:

En base a la contestación:

- Las preguntas se elaboraron: de forma categorizadas, cerradas dicotómicas y varias abiertas.

En base a la función del cuestionario:

- Se inicia con una pregunta filtro y las siguientes son de batería

Tabulación de la encuesta

Para tabular la información recopilada utilizamos el programa Survey que nos agilizó los resultados de la investigación.

Resultado de la encuesta

La figura 4.4 muestra que un 43% de la población encuestada tiene a sus hijos en la primaria, 35% nivel secundaria un 16% en preescolar.

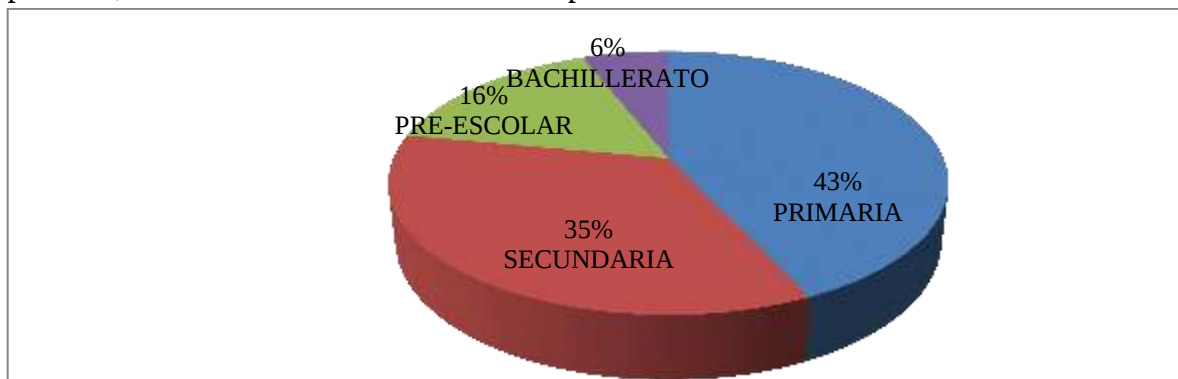


Figura 4.4 ¿En que grado de escolaridad estan sus hijos?
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 4.5 los padres de familia identifican a la Tienda Minitodo como la tienda de uniformes escolares en Tecate, B.C.

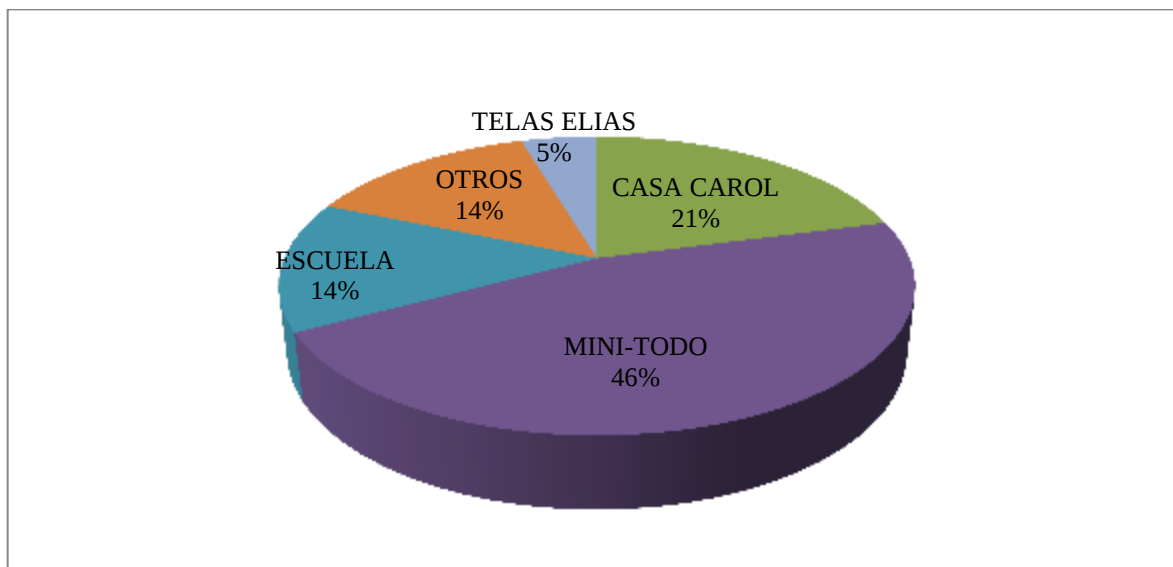


Figura 4.5 ¿Qué tienda de uniformes escolares conoce aquí en Tecate?
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.6 muestra que la tienda de mayor prestigio según los padres encuestados es Mini-todo con 57%, seguido de Casa Carol 28%, Telas Elias 12%.

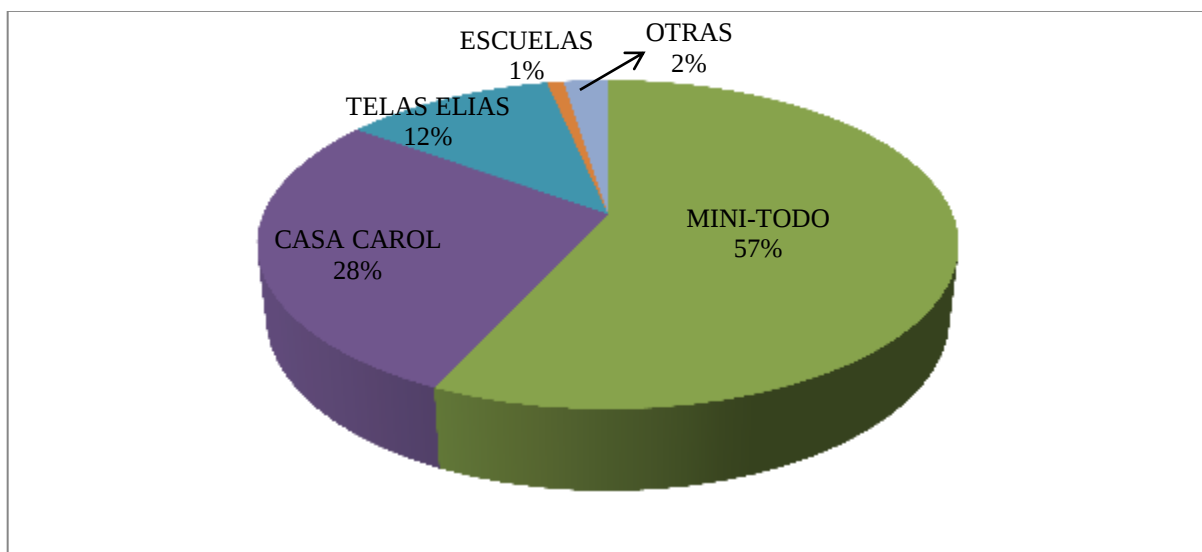


Figura 4.6 ¿Qué tienda considera con mayor prestigio?
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.7 refleja que el precio es el factor mas importante que buscan los padres de familia seguido por la variedad y por último la calidad.

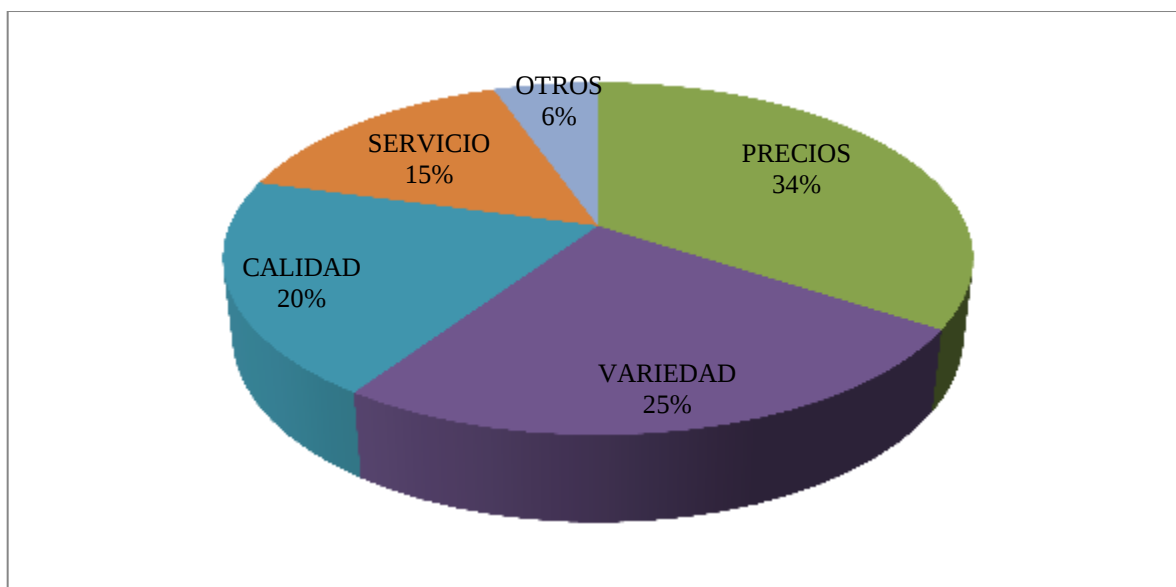


Figura 4.7 ¿Cuál es el motivo por el cual le dio el primer lugar a esta tienda?
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 4.8 el 77% de los padres tuvieron que comprar uniformes para el ciclo escolar 2010-2011 mientras un 23% no lo hizo.

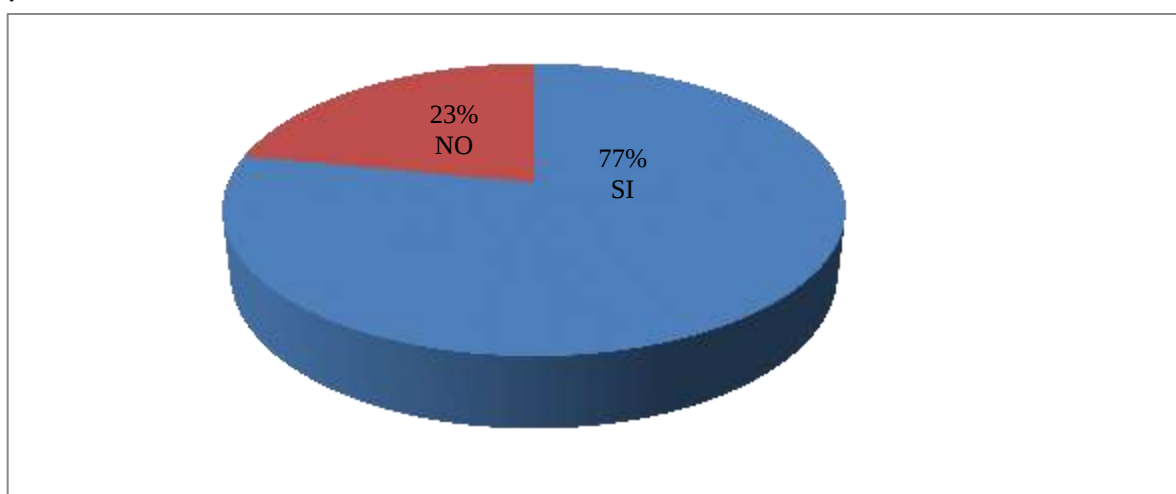


Figura4.8 ¿Compró uniformes escolares para este ciclo escolar?
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 4.9 la marca que recuerdan los padres con un 27% es camello, 7% baja boys, 4% Dikies y un 62% no se fija en la marca de los uniformes.

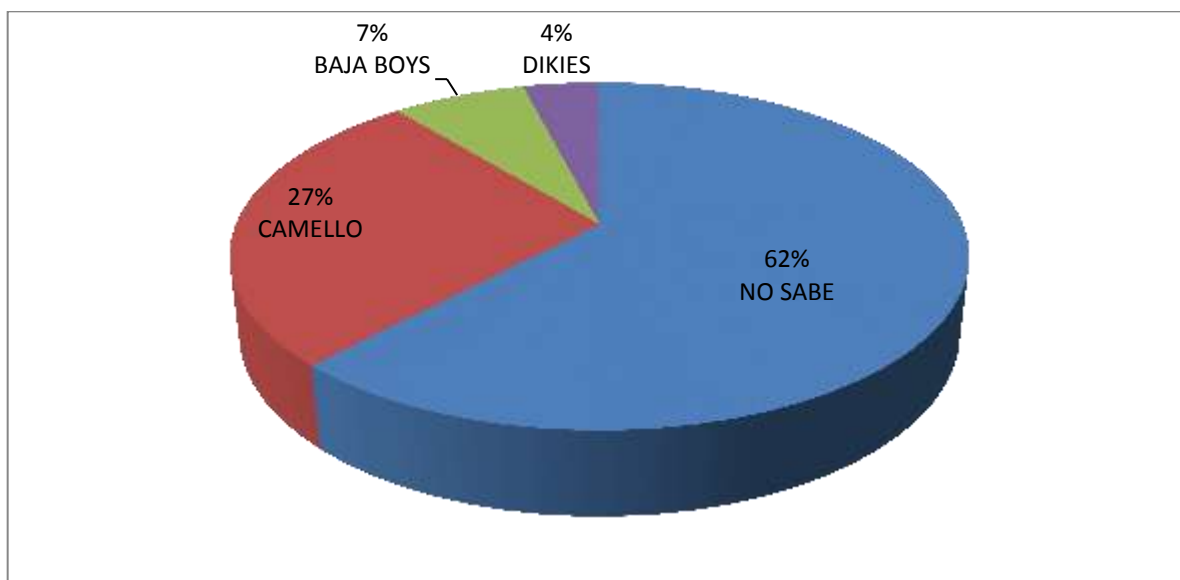


Figura 4.9 ¿Qué marca de uniforme deportivo ha comprado?
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.10 muestra que el 67% de los padres han pagado por un uniforme deportivo entre los \$200. a los \$350.

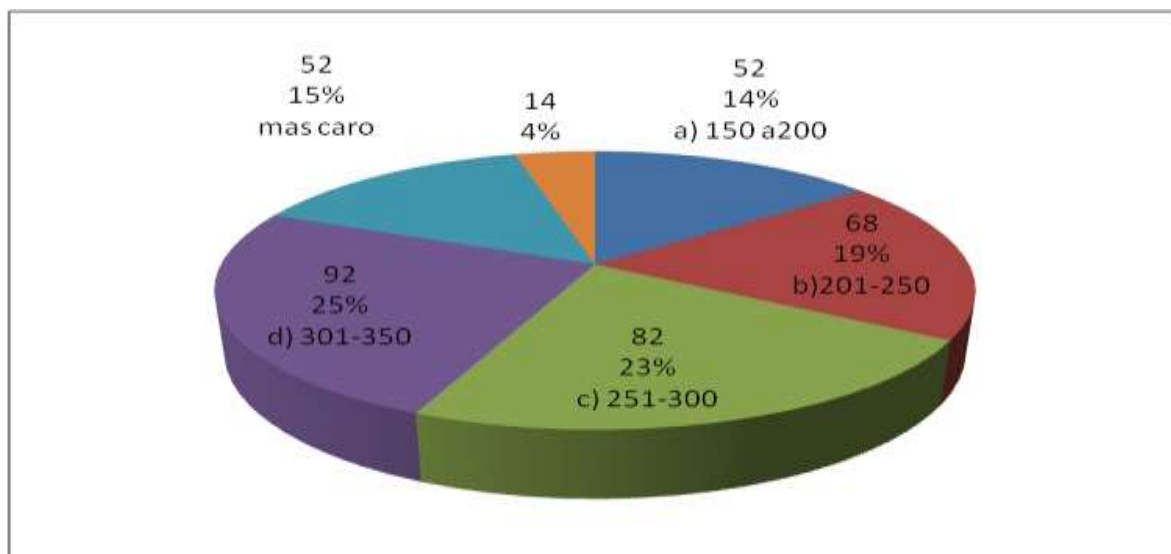


Figura 4.10 ¿Qué precio ha pagado por un uniforme deportivo?
Fuente: Elaboración propia.

El precio que pagaron los padres por la camiseta tipo polo se refleja en la figura 4.11, el 58% pagó entre \$50.00 a \$110.00 y un 19% pagó entre \$140.00 a \$170.00.

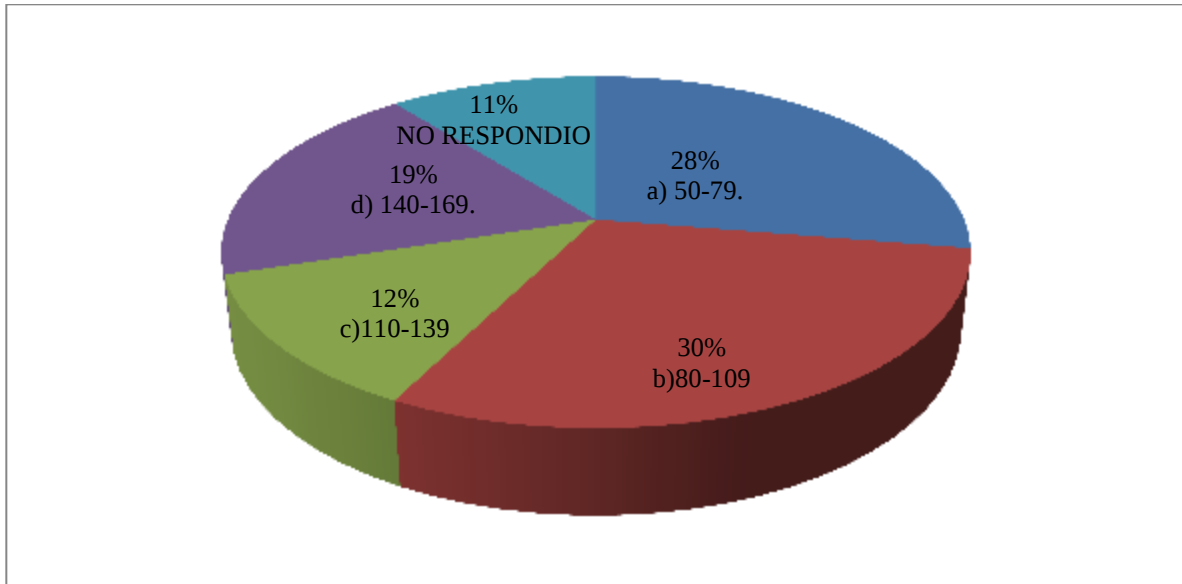


Figura 4.11 ¿Cuánto ha pagado por una camiseta tipo polo?
Fuente: Elaboración propia.

La figura 4.12 muestra que de acuerdo a la calidad de los uniformes que compraron el 61% considera alto, el 37% justo y 2% bajo.

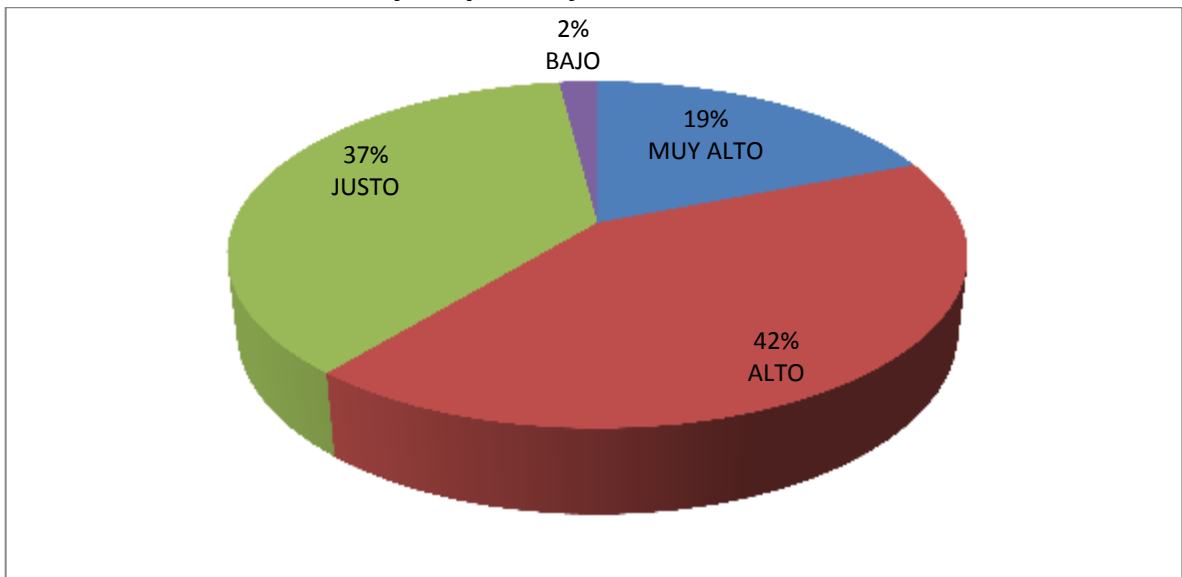


Figura 4.12 ¿De acuerdo a la calidad del uniforme comprado como considera el precio?
Fuente: Elaboración propia

En la figura 4.13 se refleja que el 89% de la población encuestada si cambiarían de lugar de compra si se les ofreciera productos de calidad , buen precio y bordado en la prenda, un 5% no lo haría, mientras que un 6% no contesto.

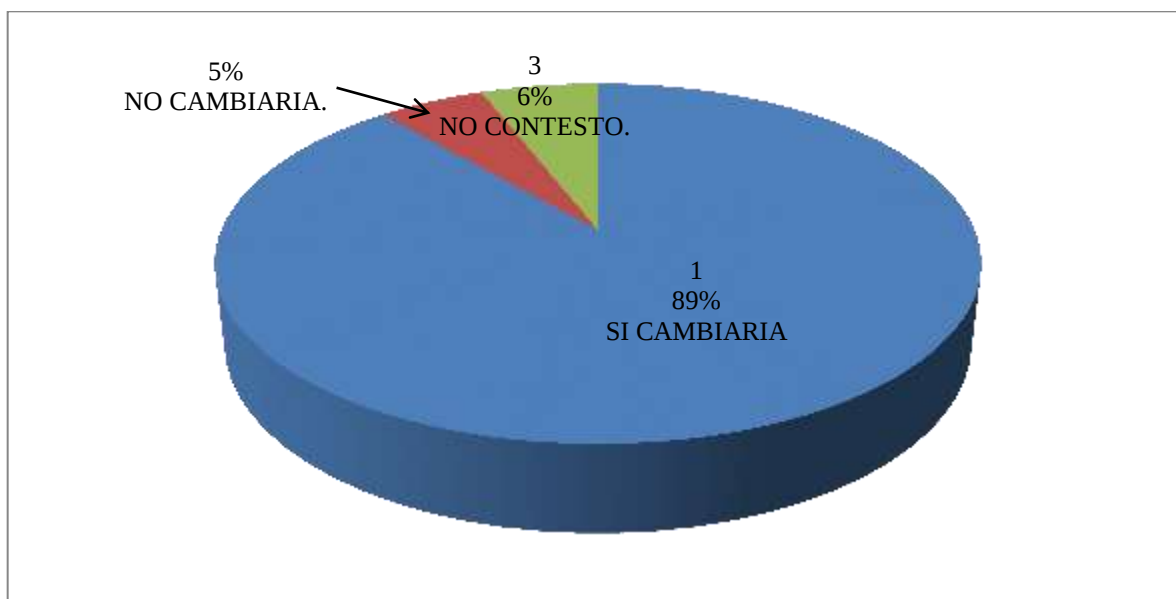


Figura 4.13 ¿Si se le ofrece uniformes de buena calidad, con el nombre bordado y buen precio? ¿Cambiaría su lugar de compra?

Fuente: Elaboración propia

La figura 4.14 presenta la respuesta de los encuestados al cuestionarlos sobre que tienda consideraban con mayor prestigio en cuanto al giro de telas, siendo Parisina la de mayor reconocimiento.

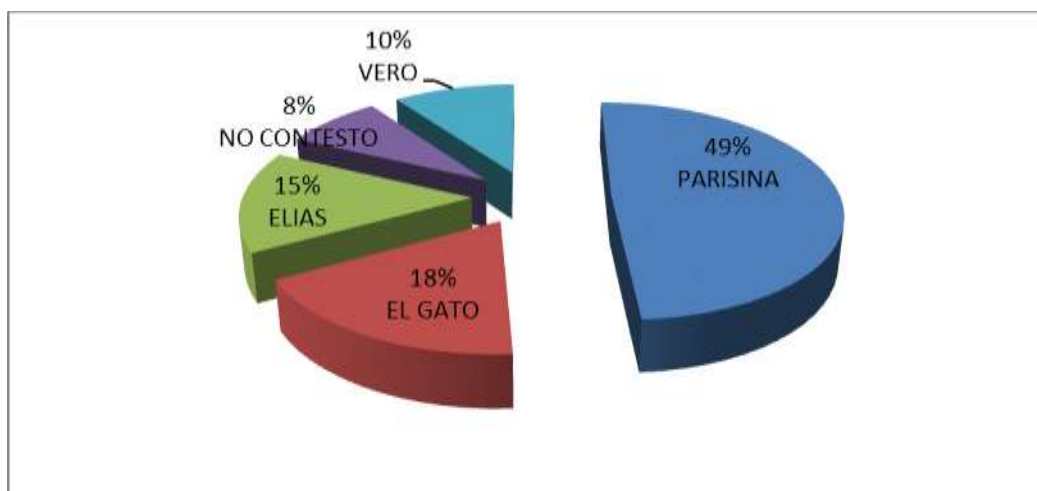


Figura 4.14 Clasificación de las tiendas de telas de acuerdo a su prestigio.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la población encuestada el 77% si han comprado en Telas el gato y un 23% nunca ha ido, datos representados en la figura 4.15.

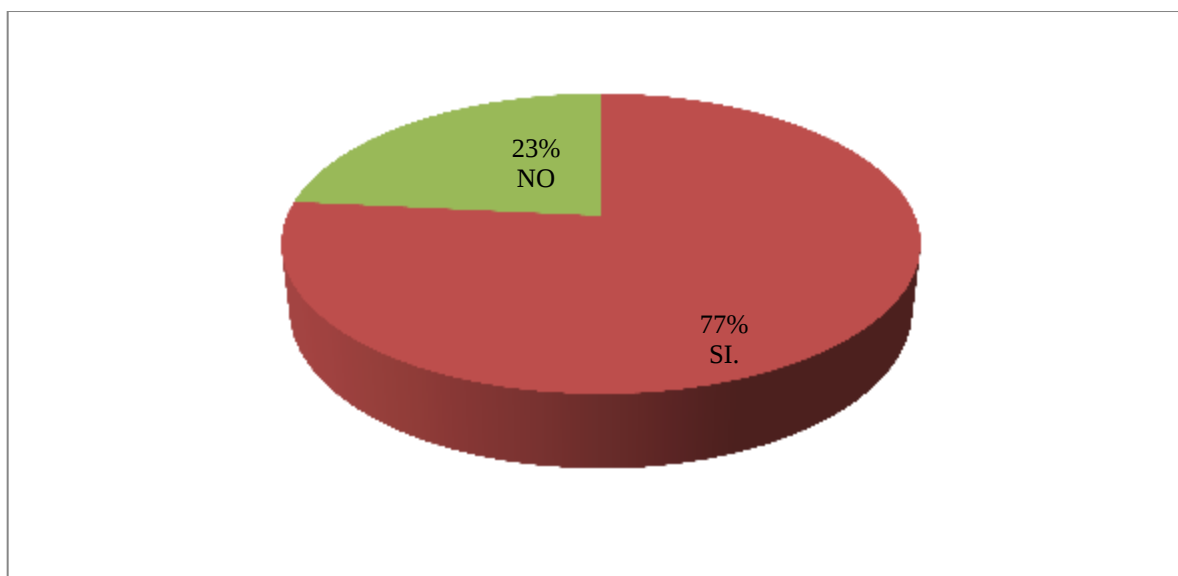


Figura 4.15 ¿Ha comprado en Telas el Gato?

Fuente: Elaboración propia

La figura 4.16 refleja que 56% de los encuestados piensan que los productos que adquieren tienen buena calidad.

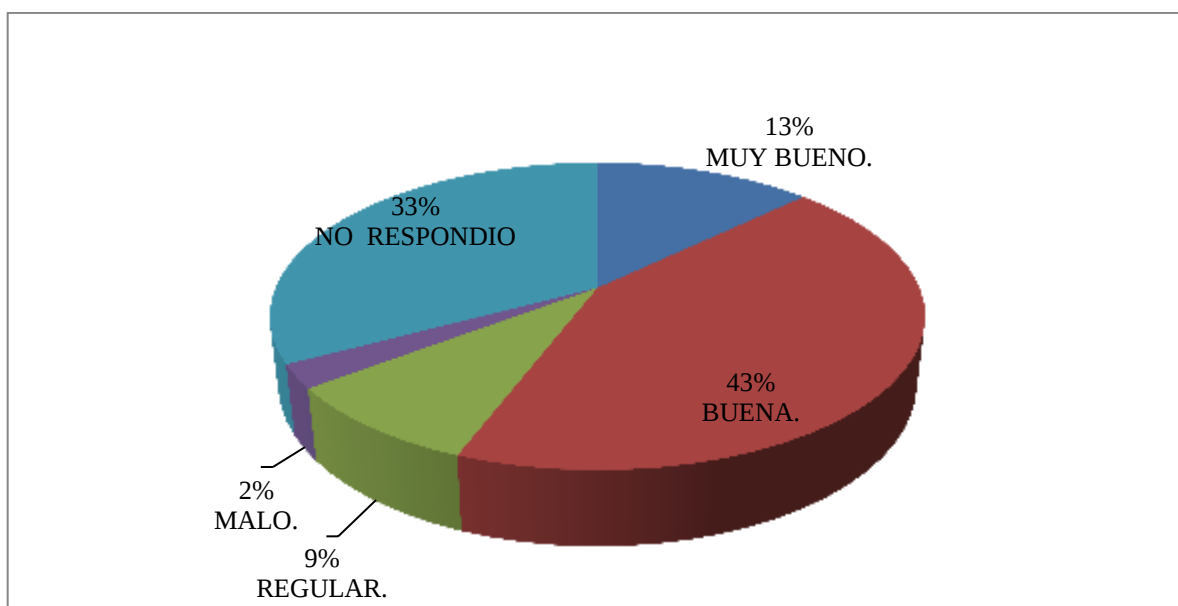


Figura 4.16 ¿En cuanto a la calidad en sus productos cómo los considera?

Fuente: Elaboración propia

La figura 4.17 muestra que el 34% de la población considera que Telas el Gato tiene variedad en sus productos.

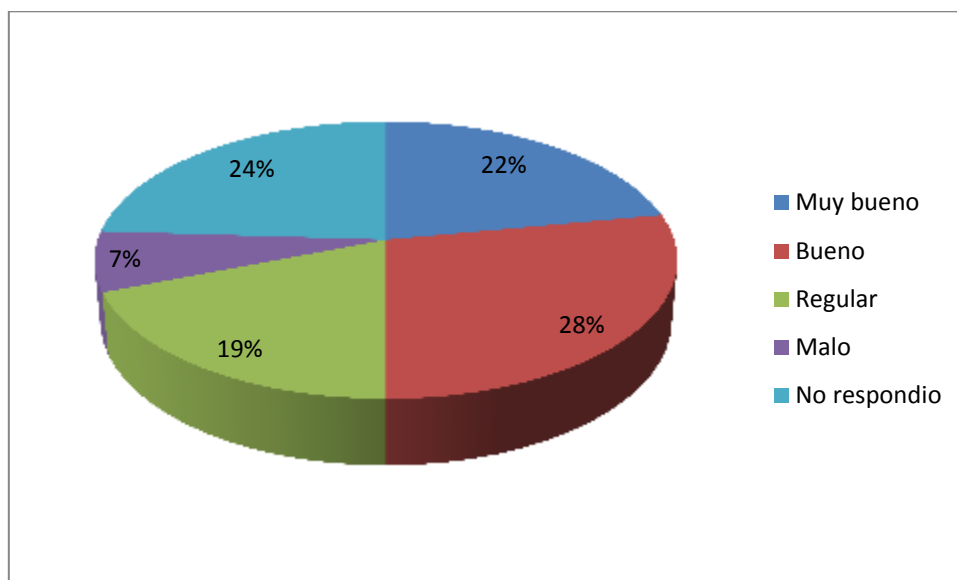


Figura 4.17 ¿De acuerdo a la variedad de los productos como los considera?
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.18 refleja que el 49% de la población considera que el servicio y ubicación de Telas el Gato son buenos.

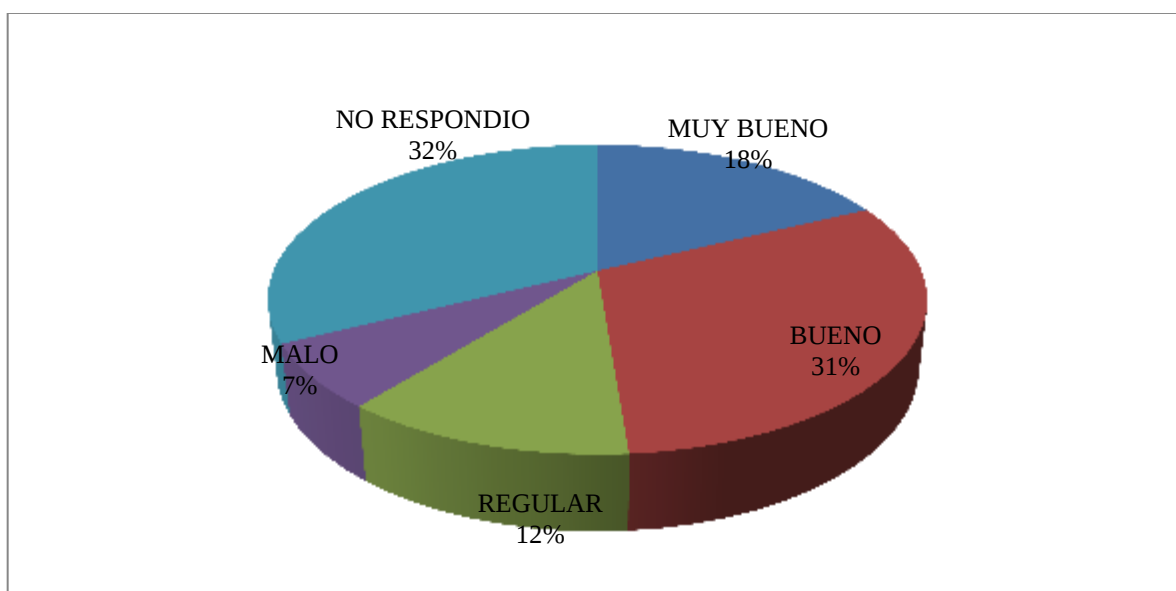


Figura 4.18 De acuerdo al servicio, ¿ cómo lo considera?
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.19 refleja que un 69% de la población encuestada si conoce el nuevo domicilio, un 10% aun no.

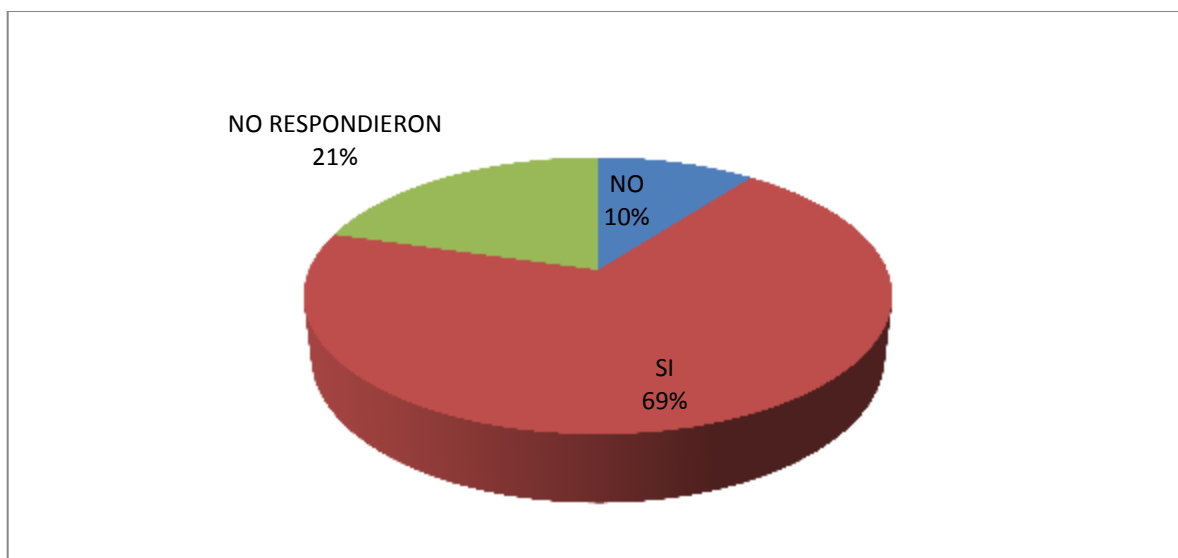


Figura 4.19 ¿Conoce el nuevo domicilio de Telas el gato?
Fuente: Elaboración propia

La figura 4.20 muestra que un 31% le interesa más surtido en telas mientras que 29% en mercería, 15% en uniformes escolares y un 9% en estambres.

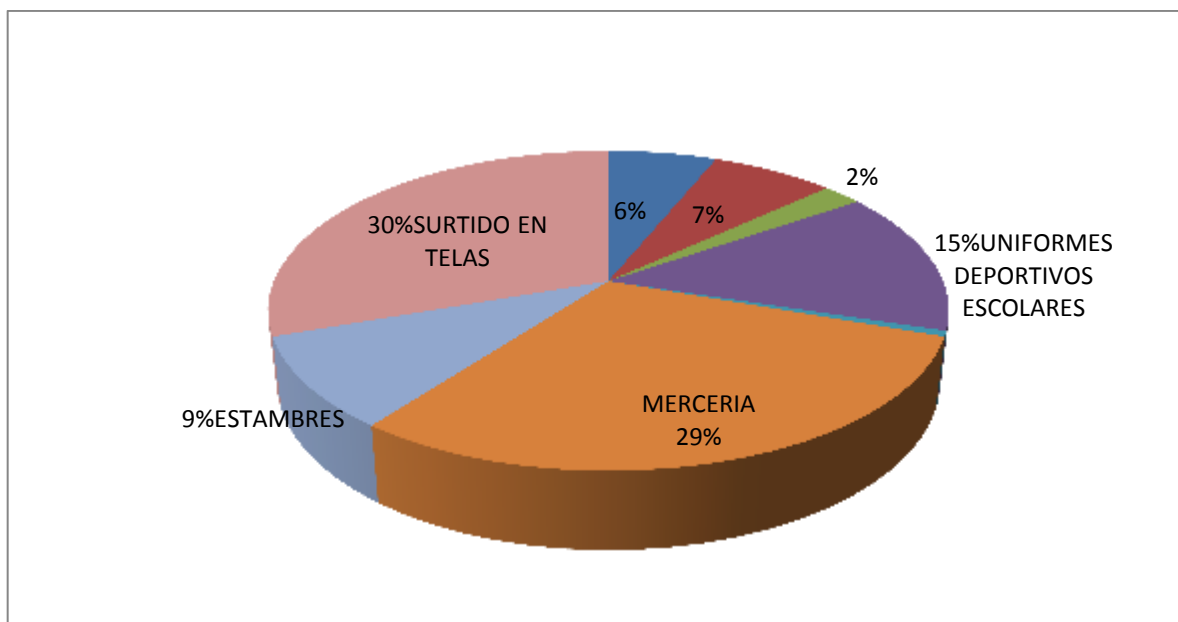


Figura 4.20 ¿Qué le gustaria que Telas el Gato le ofreciera para darle un mejor servicio?
Fuente: Elaboración propia

Respuestas a las preguntas de investigación de mercado

¿Cuál sería el mercado objetivo de los uniformes deportivos escolares?

El mercado potencial de consumidores sería 1892 jóvenes y niños con necesidad de uniformes deportivos escolares.

¿Cuál es el posicionamiento actual de Telas y Mercería el Gato?

Aún cuando solo el 18% de la población encuestada considera a Telas y mercería el Gato como la tienda de mayor prestigio en el giro de telas y mercería, el 77% expresó que si ha efectuado alguna compra en este negocio, además el 56% considera que sus artículos son de calidad. Por lo anteriormente expuesto se considera que Telas el Gato cuenta con buen prestigio.

Respuestas a las hipótesis de investigación

- **H1** ¿El competidor más fuerte para Telas y mercería el gato, es la tienda Minitodo?
Confirmado.
- **H2** ¿Lo que busca el cliente es la variedad y precios accesibles?
Negada.
- **H3** ¿El mercado de los uniformes es una alternativa para introducirla en Telas y mercería el gato?
Confirmada.
- **H4** ¿La calidad de los uniformes deportivos que venden en las Tiendas mini-todo y Casa carol respalda su valor competitivo.
Negada.

4.6.1.7 Ventaja competitiva

Las ventajas competitivas con las que trabajará Telas y mercería el Gato son:

- Mantener un buen stock.
- Hacer alianzas con escuelas.
- Ofrecer los uniformes deportivos escolares con un precio por debajo de la competencia y una mejor calidad.

- Llevar a cabo una campaña publicitaria en radio y televisión local donde se haga énfasis en el prestigio del negocio y en la calidad de los productos.

4.6.2 Producto

El nuevo producto que se ofrecerá en Telas y mercería el Gato será el uniforme deportivo que consta de pantalón, chamarra y camiseta tipo polo (fig.4.21 y 4.22), sin embargo, la idea es atender las diferentes necesidades y preferencias mostradas por los clientes.



Figura 4.21 Producto “A” conjunto deportivo.
Fuente: Fotografía personal



Figura 4.22 Producto “B” camiseta tipo polo.
Fuente: Fotografía personal

4.6.3 Precio

El comparativo de los precios indica que Telas el Gato estara por debajo la competencia, la calidad será mejor, se innovará en el personalizado, bordandole el nombre a los uniformes, siempre y cuando el cliente este de acuerdo. (tabla 4.10 y 4.11).

Tabla. 4.10 Comparativo de precios, calidad y plaza.

Producto “A” Conjunto deportivo.

Características	Mini-todo	Casa Carol	Telas el Gato uniformes.
Precio	\$499.00	\$450.00	\$395.00
Calidad	Si	Si	Si
Personalizado de los uniformes	No	No	Si
Plaza: Distribución local.			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.11 Comparativo de precios, calidad y plaza.

Producto “B” Camiseta tipo polo

Características	Mini-todo	Casa Carol	Telas el Gato uniformes.
Precio	\$175.00	\$165.00	\$156.00
Calidad	Si	Si	Si
Personalizado de los uniformes	No	No	Si
Plaza: Distribución local.			

Fuente: Elaboración propia.

4.6.4 Promoción.

La promoción que realizará la empresa será por radio, canal local de televisión y volantes, buscando posicionarse en el mercado en la etapa de introducción. En la tabla 4.12 se mencionan los medios publicitarios a utilizar.

Tabla 4.12 Cotización de medios publicitarios.

Medio publicitario.	Precio	Frecuencia:
Radio XEKT 1390 AM.	\$ 60.00 mn. por spot (30 Seg).	Durante la etapa de introducción del producto.
Canal 4 por cable	\$1,500.00 mn. Por mes, saliendo al aire 5 veces por día.	Julio y Agosto del 2011.
Volantes	\$400.00 por millar.	Agosto y septiembre del 2011
Precios sujetos a cambios.		

Fuente:Elaboración propia.

4.6.5 Estimación de la demanda total del mercado

Demanda total de mercado.

$$DTM = n^* p^* q^*$$

Ec. 2

Donde:

n^* = cantidad de compradores en el mercado.

p^* = precio de unidad promedio.

q^* = cantidad adquirida por el comprador promedio al año.

Producto “A” $DTM=(1820)(\$395)(1) = \$718,900$ Demanda total de mercado.

Producto “B” $DTM= (1829) (\$156)(1)= \$ 283,920$ Demanda total mercado.

4.6.6 Estrategias de mercadotecnia.

- Hacer alianzas con escuelas secundarias de la localidad.
- Promocionar la calidad de los productos con precios más accesibles.
- Personalizar los uniformes. (bordar el nombre del estudiante.)
- Promoción por radio, televisión y volantes.
- Mantener un buen stock de mercería (listones, estambres y manualidades).
- Atención personalizada a nuestra clientela.
- Uniformar al personal para ofrecer una mejor imagen al negocio.

4.7 Plan de operación.

4.7.1 Equipo necesario para el proceso de venta.

Se requiere de una máquina para bordar y/o personalizar los uniformes.
Diseñar anaqueles especiales para la exhibición de los uniformes.
Adaptar un probador para los clientes.

4.7.2 Descripción del proceso de compra.

Al existir la necesidad de compra, se crea una demanda, se realiza el pedido y/o cotización, se surte la mercancías personalmente o vía paquetería, se recibe la mercancía, etiquetas precios y coloca en los anaqueles, para ofrecer el producto a la clientela.

4.8 Modelo del negocio.

4.8.1 Organigrama

La empresa contará con 3 personas de tiempo completo dentro del negocio y tres como *Staff* que se contratarán como servicios independientes, en la figura 4.5 se muestra el organigrama.



Figura 4.23 Organigrama de la empresa
Fuente: Elaboración propia

4.8.2 Descripción de puestos:

4.8.2.1 Gerente

En este caso desarrollará el puesto de la gerencia el propietario del negocio.

Función Genérica:

Crear, coordinar y llevar a cabo actividades y proyecto encaminados a mejorar la calidad en el servicio y atención al cliente, así como también buscar satisfacer sus necesidades.

Funciones específica:

- Genera, coordina la realización y seguimiento de estrategias de ventas.
- Mantiene relación directa con proveedores.
- Revisa y analiza estados financieros para la toma de decisiones.
- Supervisa la atención al cliente.
- Autoriza y libera cheques.
- Busca nuevos financiamientos.
- Búsqueda de nuevos productos y proveedores.
- Genera nuevas ideas.
- Administración de personal.
- Mide resultados y satisfacción con los diferentes proveedores y clientes.
- Realiza reuniones periódicas con el personal a su cargo.
- Compra y venta de los productos que se venden en el negocio.

4.8.2.2. Asistente Administrativo

Función Genérica.

Llevar el adecuado control y archivo de información generada por Telas y mercería el gato, realizará la captura correcta y oportuna de información contable asuntos de recepción de mercancías, auxiliar a su jefe inmediato (gerente) en las demás labores administrativas.

Funciones Específicas:

- Recepción de mercancías.
- Emisión de facturas.
- Libro de diarios/ingresos-egresos.
- Movimientos bancarios.
- Manejo de caja chica.
- Realizar el pago de servicios tales como teléfono, energía eléctrica, agua, etc.

4.8.2.3 Empleado de mostrador**Función genérica:**

Atención personalizada al cliente, distribución adecuada de los productos, control de almacén, limpieza del área y reacomodo de artículos utilizados.

Funciones específicas:

- Atención al cliente.
- Recepción y acomodo de mercancía.
- Colocación de precios.
- Limpieza del área.

4.8.3 Constitución legal.

Telas y Mercería el Gato es una pequeña empresa constituida como persona física, se dió de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público el nueve de mayo de 1992, cuenta con permiso del municipio, gobierno del estado, inspección de bomberos, uso de suelo para comerciante. El negocio está registrado en el IMSS. (anexo 2).

Imagen corporativa

La imagen actual de Telas y mercería el Gato es la presentada en la figura 4.24



Figura 4.24 Imagen del negocio actual.

Fuente: Fotografía personal

La propuesta de cambio sería que el anuncio luminoso incluya la palabra uniformes, como se muestra la figura 4.25.



Figura 4.25 Propuesta de cambio en el anuncio luminoso.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de etiqueta para los uniformes deportivos y las camisetas tipo polo se muestran en la figura 4.26.



Figura 4.26 Propuesta de etiquetado para los uniformes.
Fuente: Elaboración propia

Todas las prendas deben cumplir con las norma de etiquetado de Mexico (NOM) dentro de las cuales deben poner los datos de intrucciones de lavado, composición importador, en español no se aceptan ni palabras ni abreviaturas en inglés por ejemplo.

- Talla Chica (*) debe decir Ch y no S
- Composición debe decir Nailon y no Nylon
- También se puede usar en tallas en numeros 30,32,34 etc.

Objetivo y campo de aplicación de la NOM.

La NOM establece la informaciión comercial, que los fabricantes y confeccionistas nacionales, asi como los importadores deben incorpora en los textitles, ropa de casa y en la prendas de vestir y sus accesorios.

4.9 Plan Financiero

Rivas (2006), menciona que en la planeación financiera lo más recomendable es elaborar tres supuestos el pesimista, medio y optimista, este proyecto se trabajó bajo tres niveles

4.9.1 Proyección financiera nivel óptimo

4.9.1.1 Ingresos proyectados nivel óptimo

La tabla 4.13 muestra la proyección de ingresos en el nivel óptimo en los próximos cuatro años.

Tabla 4.13 Ingresos proyectados nivel optimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
PRONOSTICO DE INGRESOS				
PRONOSTICO DE INGRESOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS				
CONJUNTO DEPORTIVO "A"	650	800	900	1200
CAMISETA TIPO POLO "B"	600	900	1200	1500
MERCERIA Y MANUALIDADES	1	1	1	1
PRECIO DE VENTA				
CONJUNTO DEPORTIVO	\$ 395	\$ 411	\$ 427	\$ 445
CAMISETA TIPO POLO	\$ 156	\$ 162	\$ 169	\$ 175
MERCERIA Y MANUALIDADES	\$ 715,217	\$ 743,826	\$ 773,579	\$ 804,522
INGRESOS				
CONJUNTO DEPORTIVO	\$ 256,880	\$ 328,806	\$ 384,703	\$ 533,456
CAMISETA TIPO POLO	\$ 93,600	\$ 146,016	\$ 202,476	\$ 263,218
MERCERIA Y MANUALIDADES.	\$ 715,217	\$ 743,826	\$ 773,579	\$ 804,522
INGRESOS ANUALES.	\$ 1,065,697	\$ 1,218,648	\$ 1,360,758	\$ 1,601,196
Incremento inflacionario		0.04	0.04	0.04
INGRESOS POR VENTAS.	\$ 1,065,697	\$ 1,267,394	\$ 1,415,188	\$ 1,665,244

Fuente: Elaboración propia.

4.9.1.2 Proyección gastos de operación nivel óptimo

En la tabla 4.14 se presentan los gastos operativos donde se consideró un incremento inflacionario del 4% solamente.

Tabla 4.14 Gastos proyectados nivel optimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
GASTOS DE OPERACIÓN				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Incremento inflacionario		0.04	0.04	0.04
Costo de ventas				
CONJUNTO DEPORTIVO	\$ 123,500	\$ 152,000	\$ 171,000	\$ 228,000
CAMISETA TIPO POLO	\$ 51,000	\$ 76,500	\$ 102,000	\$ 127,500
Merceria,telas y Manualidades	\$ 203,855	\$ 203,855	\$ 203,855	\$ 203,855
TOTAL COSTOS DE VENTAS	\$ 378,355	\$ 432,355	\$ 476,855	\$ 559,355
GASTOS DIRECTOS				
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
GASTOS INDIRECTOS				
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefónico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
SUMATORIA DE GASTOS	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280
SUMATORIA DE COSTOS Y GASTOS	\$ 614,635	\$ 668,635	\$ 713,135	\$ 795,635
INCREMENTO POR INFLACION		\$ 26,745	\$ 28,525	\$ 31,825
DEPRECIACION	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
TOTAL DE GASTOS Y COSTOS	\$ 619,635	\$ 700,380	\$ 746,660	\$ 832,460

Fuente: Elaboración propia

4.9.1.3 Proyección estado de resultados nivel óptimo

La tabla 4.15 nos muestra la pérdida o ganancia de cada año presupuestado para el nivel optimista.

Tabla 4.15 Proyección estado de resultados nivel optimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO.				
ESTADO DE RESULTADOS.				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	\$ 1,065,697	\$ 1,267,394	\$ 1,415,188	\$ 1,665,244
Costo de ventas	\$ 378,355	\$ 432,355	\$ 476,855	\$ 559,355
Utilidad bruta	\$ 687,343	\$ 835,040	\$ 938,334	\$ 1,105,889
GASTOS GENERALES				
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefónico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sumatoria parcial	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280
Inflación		\$ 26,745	\$ 28,525	\$ 31,825
DEPRECIACION	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Total de Gastos	\$ 241,280	\$ 268,025	\$ 269,805	\$ 273,105
Utilidad antes de impuestos	\$ 446,063	\$ 567,015	\$ 668,529	\$ 832,784
ISR	\$ 133,819	\$ 170,104	\$ 200,559	\$ 249,835
Utilidad Neta	\$ 312,244	\$ 396,910	\$ 467,970	\$ 582,949

Fuente: Elaboración propia.

4.9.1.4 Proyeccion de flujo de efectivo nivel óptimo.

La tabla 4.16 muestra las entradas y salidas de efectivo que se presupuestan para los cuatro periodos el nivel optimista.

Tabla 4.16 Proyección flujos de efectivo nivel optimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
FLUJOS DE ECTIVO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Entradas de efectivo				
Saldo del ejercicio anterior	\$ 15,000	\$ 432,244	\$ 784,154	\$ 1,207,124
Aportaciones de socios				
Ingresos.	\$ 1,065,697	\$ 1,267,394	\$ 1,415,188	\$ 1,665,244
Prestamos	\$ 200,000			
Efectivo disponible	\$ 1,280,697	\$ 1,699,638	\$ 2,199,343	\$ 2,872,368
Salidas de efectivo				
Costo de ventas	\$ 378,355	\$ 432,355	\$ 476,855	\$ 559,355
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
Energia electrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefonico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papeleria	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Inflación		\$ 26,745	\$ 28,525	\$ 31,825
Prestamo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Compra de maquina	\$ 50,000			
Impuestos	\$ 133,819	\$ 170,104	\$ 200,559	\$ 249,835
Total de salidas	\$ 848,453	\$ 915,484	\$ 992,218	\$ 1,127,295
Saldo	\$ 432,244	\$ 784,154	\$ 1,207,124	\$ 1,745,073

Fuente: Elaboración propia

4.9.1.5 Proyección de estados de posición financiera nivel óptimo

La tabla 4.17 representa la situación financiera que se proyecta para los cuatro periodos en el nivel optimista.

Tabla 4.17 Proyección estado de posición financiera nivel optimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO				
Activos a corto plazo.				
Bancos	\$ 432,244	\$ 784,154	\$ 1,207,124	\$ 1,745,073
Inventarios	\$ 73,820	\$ 76,640	\$ 79,350	\$ 86,210
Total de activo	\$ 506,064	\$ 860,794	\$ 1,286,474	\$ 1,831,283
Activo fijo				
Maquinaria y equipo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Dep. Acum. Maquinaria y equipo	-\$ 5,000	-\$ 10,000	-\$ 15,000	-\$ 20,000
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 551,064	\$ 900,794	\$ 1,321,474	\$ 1,861,283
Pasivo				
Préstamo	\$ 150,000	\$ 100,000	\$ 50,000	
TOTAL DE PASIVO	\$ 150,000	\$ 100,000	\$ 50,000	\$ -
CAPITAL				
Capital Social	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Resultado de ejercicios anteriores	\$ 73,820	\$ 388,884	\$ 788,504	\$ 1,263,334
Resultado del ejercicio	\$ 312,244	\$ 396,910	\$ 467,970	\$ 582,949
Total de capital	\$ 401,064	\$ 800,794	\$ 1,271,474	\$ 1,861,283

Fuente: Elaboración propia

4.9.2 Proyección financiera nivel medio

4.9.2.1 Ingresos proyectados nivel medio

La tabla 4.18 muestra la proyección de ingresos en el nivel medio en los próximos cuatro años.

Tabla 4.18 Ingresos proyectados nivel medio

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
INGRESOS PROYECTADOS				
PRONÓSTICO DE INGRESOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS				
Conjunto deportivo "A"	520	630	740	850
Camiseta tipo polo "B"	500	600	700	800
Merceria y manualidades	1	1	1	1
PRECIO DE VENTA				
Conjunto deportivo	\$ 395	\$ 411	\$ 427	\$ 445
Camiseta tipo polo	\$ 156	\$ 162	\$ 169	\$ 175
Merceria y manualidades	\$ 715,217	\$ 743,826	\$ 773,579	\$ 804,522
INGRESOS				
Conjunto deportivo	\$ 205,504	\$ 258,935	\$ 316,312	\$ 377,864
Camiseta tipo polo	\$ 78,000	\$ 97,344	\$ 118,111	\$ 140,383
Merceria y manualidades	\$ 715,217	\$ 743,826	\$ 773,579	\$ 804,522
INGRESOS ANUALES.	\$ 998,721	\$ 1,100,105	\$ 1,208,002	\$ 1,322,770
Incremento inflacionario		0.04	0.04	0.04
INGRESOS POR VENTAS.	\$ 998,721	\$ 1,144,109	\$ 1,256,322	\$ 1,375,680

Fuente: Elaboración propia

4.9.2.2 Proyección gastos de operación proyectados nivel medio

En la tabla 4.19 se presentan los gastos operativos donde se consideró un incremento inflacionario del 4% solamente.

Tabla 4.19 Gastos proyectados nivel medio

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
GASTOS DE OPERACIÓN				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Incremento inflacionario		0.04	0.04	0.04
COSTOS DE VENTAS				
Conjunto deportivo	\$ 98,800	\$ 119,700	\$ 140,600	\$ 161,500
Camiseta tipo polo	\$ 42,500	\$ 51,000	\$ 59,500	\$ 68,000
Merceria y manualidades	\$ 203,855	\$ 203,855	\$ 203,855	\$ 203,855
	\$ 345,155	\$ 374,555	\$ 403,955	\$ 433,355
GASTOS DIRECTOS				
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
GASTOS INDIRECTOS				
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefónico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
SUMATORIA DE GASTOS	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280
SUMATORIA DE COSTOS Y GASTOS	\$ 581,435	\$ 610,835	\$ 640,235	\$ 669,635
INCREMENTO POR INFLACION		\$ 24,433	\$ 25,609	\$ 26,785
DEPRECIACIÓN	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
TOTAL DE GASTOS Y COSTOS	\$ 586,435	\$ 640,268	\$ 670,844	\$ 701,420

Fuente: Elaboración propia

4.9.2.3 Proyeccion estados de resultados nivel medio

La tabla 4.20 nos muestra la pérdida o ganancia de cada año presupuestado para el nivel medio.

Tabla 4.20 Proyección estado de resultados nivel medio

"TELAS Y MERCERIA EL GATO.				
ESTADO DE RESULTADOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	\$ 998,721	\$1,144,109	\$1,256,322	\$1,375,680
Costo de ventas	\$ 345,155	\$ 374,555	\$ 403,955	\$ 433,355
Utilidad Bruta	\$ 653,567	\$ 769,555	\$ 852,367	\$ 942,326
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
GASTOS GENERALES				
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefónico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sumatoria parcial	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280
Inflación		\$ 24,433	\$ 25,609	\$ 26,785
DEPRECIACIÓN	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Total de Egresos	\$ 241,280	\$ 265,713	\$ 266,889	\$ 268,065
Utilidad antes de impuestos	\$ 412,287	\$ 503,841	\$ 585,478	\$ 674,261
ISR	\$ 123,686	\$ 151,152	\$ 175,643	\$ 202,278
Utilidad Neta	\$ 288,601	\$ 352,689	\$ 409,834	\$ 471,982

Fuente: Elaboración propia

4.9.2.4 Proyeccion flujo de efectivo nivel medio

La tabla 4.21 muestra las entradas y salidas de efectivo que se presupuestan para los cuatro periodos nivel medio.

Tabla 4.21 Proyección flujos de efectivo nivel medio

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
FLUJOS DE EFECTIVOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ENTRADAS DE EFECTIVO				
SALDO DEL EJERCICIO ANTERIOR	\$ 15,000	\$ 408,601	\$ 716,290	\$1,081,124
Aportaciones de socios				
INGRESOS	\$ 998,721	\$1,144,109	\$1,256,322	\$1,375,680
Préstamos	\$ 200,000			
EFFECTIVO DISPONIBLE	\$1,213,721	\$1,552,710	\$1,972,611	\$2,456,805
SALIDAS DE EFECTIVO				
COSTO DE VENTA	345154.5	374554.5	403954.5	433354.5
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
Energia electrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefonico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papeleria	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Inflación		\$ 24,433	\$ 25,609	\$ 26,785
Préstamo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Compra de maquina	\$ 50,000			
IMPUESTOS	\$ 123,686	\$ 151,152	\$ 175,643	\$ 202,278
TOTAL DE SALIDAS	\$ 805,121	\$ 836,420	\$ 891,487	\$ 948,698
SALDO	\$ 408,601	\$ 716,290	\$1,081,124	\$1,508,107

Fuente: Elaboración propia

4.9.2.5 Proyección estado de posición financiera nivel medio

La tabla 4.22 representa la situación financiera que se proyecta para los cuatro periodos en el nivel medio.

Tabla 4.22 Proyección estados de posición financiera criterio medio

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
ESTADOS DE POSICIÓN FINANCIERA				
	Año 1	Año2	Año3	Año4
ACTIVO				
Activos a corto plazo.				
Bancos	\$ 408,601	\$ 716,290	\$ 1,081,124	\$ 1,508,107
Inventarios	\$ 73,820	\$ 76,640	\$ 79,350	\$ 86,210
Total de activo	\$ 482,421	\$ 792,930	\$ 1,160,474	\$ 1,594,317
Activo fijo				
Maquinaria y equipo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Dep. Acum. Maquinaria y equipo	-\$ 5,000	-\$ 10,000	-\$ 15,000	-\$ 20,000
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 527,421	\$ 832,930	\$ 1,195,474	\$ 1,624,317
PASIVO				
Préstamo	\$ 150,000	\$ 100,000	\$ 50,000	
TOTAL DE PASIVO	\$ 150,000	\$ 100,000	\$ 50,000	\$ -
CAPITAL				
Capital Social	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Resultado de ejercicios anteriores	\$ 73,820	\$ 365,241	\$ 720,640	\$ 1,137,334
Resultado del ejercicio	\$ 288,601	\$ 352,689	\$ 409,834	\$ 471,982
Total de capital	\$ 377,421	\$ 732,930	\$ 1,145,474	\$ 1,624,317

Fuente: Elaboración propia

4.9.3 Proyeccion financiera nivel pesimista

4.9.3.1 Ingresos proyectados nivel pesimista

La tabla 4.23 muestra la proyección de ingresos en el nivel pesimista en los próximos cuatro años.

Tabla 4.23 Ingresos proyectados nivel pesimista.

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
PRONOSTICO DE INGRESOS				
PRONOSTICO DE INGRESOS				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
VENTAS				
Conjunto deportivo "A"	250	350	450	550
Camiseta tipo polo "B"	300	350	400	500
Merceria, telas y manualidades	1	1	1	1
PRECIO DE VENTA				
Conjunto deportivo	\$ 395	\$ 411	\$ 427	\$ 445
Camiseta tipo polo	\$ 156	\$ 162	\$ 169	\$ 175
Merceria ,telas y manualidades	\$ 715,217	\$ 743,826	\$ 773,579	\$ 804,522
INGRESOS				
Conjunto deporivo	\$ 98,800	\$ 143,853	\$ 192,352	\$ 244,500
Camiseta tipo polo	\$ 46,800	\$ 56,784	\$ 67,492	\$ 87,739
Merceria, telas y manualidades	\$ 715,217	\$ 743,826	\$ 773,579	\$ 804,522
INGRESOS ANUALES.	\$ 860,817	\$ 944,463	\$ 1,033,423	\$ 1,136,762
Incremento inflacionario		0.04	0.04	0.04
INGRESOS POR VENTAS.	\$ 860,817	\$ 982,241	\$ 1,074,760	\$ 1,182,233

Fuente: Elaboración propia

4.9.3.2 Proyección gastos de operación nivel pesimista

En la tabla 4.24 se presentan los gastos operativos donde se consideró un incremento inflacionario del 4% solamente.

Tabla 4.24 Gastos proyectados nivel pesimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
GASTOS DE OPERACIÓN				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Incremento inflacionario		0.04	0.04	0.04
COSTOS DE VENTAS				
Conjunto deportivo	\$ 47,500	\$ 66,500	\$ 85,500	\$ 104,500
Camiseta tipo polo	\$ 25,500	\$ 29,750	\$ 34,000	\$ 42,500
Merceria,telas y manualidades	\$ 203,855	\$ 203,855	\$ 203,855	\$ 203,855
	\$ 276,855	\$ 300,105	\$ 323,355	\$ 350,855
GASTOS DIRECTOS				
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
GASTOS INDIRECTOS				
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefónico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
SUMATORIA DE GASTOS	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280
SUMATORIA DE COSTOS Y GAST	\$ 513,135	\$ 536,385	\$ 559,635	\$ 587,135
INCREMENTO POR INFLACIÓN		\$ 21,455	\$ 22,385	\$ 23,485
DEPRECIACIÓN	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
TOTAL DE GASTOS Y COSTOS	\$ 518,135	\$ 562,840	\$ 587,020	\$ 615,620

Fuente: Elaboración propia

4.9.3.3 Proyección estado de resultados nivel pesimista

La tabla 4.25 nos muestra la pérdida o ganancia de cada año presupuestado para el nivel pesimista.

Tabla 4.25 Proyección estado resultados nivel pesimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO.				
ESTADO DE RESULTADOS.				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos	\$ 860,817	\$ 982,241	\$ 1,074,760	\$ 1,182,233
Costo de ventas	\$ 276,855	\$ 300,105	\$ 323,355	\$ 350,855
Utilidad Bruta	\$ 583,963	\$ 682,137	\$ 751,405	\$ 831,378
GASTOS GENERALES				
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefónico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sumatoria parcial	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280	\$ 236,280
Inflación		\$ 21,455	\$ 22,385	\$ 23,485
DEPRECIACIÓN	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000	\$ 5,000
Total de Egresos	\$ 241,280	\$ 262,735	\$ 263,665	\$ 264,765
Utilidad antes de impuestos	\$ 342,683	\$ 419,401	\$ 487,740	\$ 566,613
ISR	\$ 102,805	\$ 125,820	\$ 146,322	\$ 169,984
UTILIDAD NETA	\$ 239,878	\$ 293,581	\$ 341,418	\$ 396,629

Fuente: Elaboración propia

4.9.3.4 Proyeccion flujos de efectivos nivel pesimista

La tabla 4.26 muestra las entradas y salidas de efectivo que se presupuestan para los cuatro periodos en el nivel pesimista.

Tabla 4.26 Proyección flujos de efectivos nivel pesimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
FLUJOS DE EFECTIVO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ENTRADA DE EFECTIVO				
Saldo del ejercicio anterior	\$ 15,000	\$ 359,878	\$ 608,459	\$ 904,877
Aportaciones de socios				
Ingresos.	\$ 860,817	\$ 982,241	\$ 1,074,760	\$ 1,182,233
Préstamos	\$ 200,000			
Efectivo disponible	\$ 1,075,817	\$ 1,342,119	\$ 1,683,219	\$ 2,087,109
SALIDAS DE EFECTIVO				
COSTO DE VENTAS	\$ 276,855	\$ 300,105	\$ 323,355	\$ 350,855
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefónico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Inflación		\$ 21,455	\$ 22,385	\$ 23,485
Préstamo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Compra de maquina p/bordar	\$ 50,000			
Impuestos	\$ 102,805	\$ 125,820	\$ 146,322	\$ 169,984
Total de salidas	\$ 715,939	\$ 733,660	\$ 778,342	\$ 830,604
Saldo	\$ 359,878	\$ 608,459	\$ 904,877	\$ 1,256,506

Fuente: Elaboración propia

4.9.3.5 Proyección estado de posición financiera nivel pesimista

La tabla 4.27 representa la situación financiera que se proyecta para los cuatro periodos en el nivel pesimista.

Tabla 4.27 Proyección estado de posición financiera nivel pesimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO"				
ESTADO DE POSICIÓN FINANCIERA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ACTIVO				
Activos a corto plazo.				
Bancos	\$ 359,878	\$ 608,459	\$ 904,877	\$ 1,256,506
Inventarios	\$ 73,820	\$ 76,640	\$ 79,350	\$ 86,210
Total de activo	\$ 433,698	\$ 685,099	\$ 984,227	\$ 1,342,716
Activo fijo				
Maquinaria y equipo	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000	\$ 50,000
Dep. Acum. Maquinaria y equipo	-\$ 5,000	-\$ 10,000	-\$ 15,000	-\$ 20,000
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 478,698	\$ 725,099	\$ 1,019,227	\$ 1,372,716
PASIVO				
Préstamo	\$ 150,000	\$ 100,000	\$ 50,000	
TOTAL DE PASIVO	\$ 150,000	\$ 100,000	\$ 50,000	\$ -
CAPITAL				
Capital Social	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
Resultado de ejercicios anteriores	\$ 73,820	\$ 316,518	\$ 612,809	\$ 961,087
Resultado del ejercicio	\$ 239,878	\$ 293,581	\$ 341,418	\$ 396,629
Total de capital	\$ 328,698	\$ 625,099	\$ 969,227	\$ 1,372,716

Fuente: Elaboración propia

4.9.4 Análisis financiero proyectado para los tres niveles.

4.9.4.1 Estado de resultado sin estrategia

La tabla 4.28 nos presenta la utilidad proyectada en el negocio de Telas y mercería el Gato sin la estrategia de venta de uniformes escolares, es decir el comportamiento actual del negocio.

Tabla 4.28 Proyección de estados de resultados sin estrategia.

"TELAS Y MERCERIA EL GATO.				
ESTADO DE RESULTADOS SIN ESTRATEGIA				
	Año 1	Año2	Año3	Año4
Ingresos	\$ 715,217	\$ 743,826	\$ 773,579	\$ 804,522
Costo de ventas	\$ 357,609	\$ 371,913	\$ 386,790	\$ 402,261
Utilidad bruta	\$ 357,609	\$ 371,913	\$ 386,790	\$ 402,261
GASTOS GENERALES				
Gastos de personal	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280	\$ 185,280
Energía eléctrica	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Servicio telefónico e internet	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600	\$ 9,600
Agua corriente	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad y propaganda	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 12,000
Honorarios a profesionistas	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Papelería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Otros	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Sumatoria parcial	\$ 224,280	\$ 224,280	\$ 224,280	\$ 224,280
Inflación	\$ -	\$ 26,745	\$ 28,525	\$ 31,825
DEPRECIACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Gastos	\$ 241,280	\$ 268,025	\$ 269,805	\$ 273,105
Utilidad antes de impuestos	\$ 116,329	\$ 103,888	\$ 116,984	\$ 129,156
ISR	\$ 34,899	\$ 31,166	\$ 35,095	\$ 38,747
Utilidad Neta	\$ 81,430	\$ 72,721	\$ 81,889	\$ 90,409

Fuente: Elaboración propia.

4.9.4.2 Comparativo de utilidades nivel optimista

En la tabla 4.29 se realiza el comparativo de utilidades entre el nivel optimista y los resultados sin estrategia y el incremento entre una y otra opción.

Tabla 4.29 Comparativo anual nivel optimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO.				
COMPARATIVO DE UTILIDADES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CRITERIO OPTIMISTA	\$ 312,244	\$ 396,910	\$ 467,970	\$ 582,949
SIN NINGUNA ESTRATEGIA	\$ 81,430	\$ 72,721	\$ 81,889	\$ 90,409
INCREMENTO DE UTILIDAD	\$ 230,814	\$ 324,189	\$ 386,081	\$ 492,540
% DE INCREMENTO DE UTILIDADES	283%	446%	471%	545%

Fuente: Elaboración propia

4.9.4.3 Comparativo de utilidades criterio medio

En la tabla 4.30 se realiza el comparativo de utilidades entre el nivel medio y los resultados sin estrategia y el incremento entre una y otra opción.

Tabla 4.30 Comparativo anual nivel medio

"TELAS Y MERCERIA EL GATO.				
COMPARATIVO DE UTILIDADES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año4
CRITERIO MEDIO	\$ 288,601	\$ 352,689	\$ 409,834	\$ 471,982
SIN NINGUNA ESTRATEGIA	\$ 81,430	\$ 72,721	\$ 81,889	\$ 90,409
INCREMENTO DE UTILIDAD	\$ 207,171	\$ 279,968	\$ 327,945	\$ 381,573
% DE INCREMENTO DE UTILIDADES	254%	385%	400%	422%

Fuente: Elaboración propia

4.9.4.4 Comparativo de utilidades nivel pesimista

En la tabla 4.31 se realiza el comparativo de utilidades entre el nivel pesimista y los resultados sin estrategia y el incremento entre una y otra opción.

Tabla 4.31 Comparativo anual nivel pesimista

"TELAS Y MERCERIA EL GATO.				
COMPARATIVO DE UTILIDADES				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
CRITERIO PESIMISTA	\$ 239,878	\$ 293,581	\$ 341,418	\$ 396,629
SIN NINGUNA ESTRATEGIA	\$ 81,430	\$ 72,721	\$ 81,889	\$ 90,409
INCREMENTO DE UTILIDAD	\$ 158,448	\$ 220,860	\$ 259,529	\$ 306,220
% DE INCREMENTO DE UTILIDADES	195%	304%	317%	339%

Fuente: Elaboración propia.

4.9.5 Tasa de interes de retorno, valor presente neto tres niveles

4.9.5.1 Tasa de interés de retorno para los tres niveles

La tasa de interés de retorno (TIR) se define como la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos de un proyecto de inversión, la salida de efectivo inicial del proyecto. En la tabla 4.32 podemos observar que la TIR en los tres niveles resulta rentable y favorable para este proyecto.

Tabla 4.32 Tasa de interés de retorno para los tres niveles

TASA DE INTERES DE RETORNO TRES NIVELES PROYECTADOS		
ÓPTIMO	MEDIO	PESIMISTA
156%	146%	127%

Fuente: Elaboración propia

4.9.5.2 Valor presente neto para los tres niveles.

El valor presente neto (VPN) es un enfoque de flujo de efectivo descontado en relación con el presupuesto de gastos de capital. El valor presente neto de una propuesta de inversión es el valor presente de los flujos de efectivo netos de dicha propuesta, menos su inversión inicial.

El criterio para la aceptación de este proyecto, la tasa interna de retorno debe ser mayor a una tasa de rendimiento requerida, para este proyecto es del 15% en este caso el resultado es mayor, por consiguiente el proyecto se acepta. La tabla 4.33 muestra los resultados del VPN de los tres niveles, los cuales rentables para el negocio.

Tabla 4.33 Valor presente neto para los tres proyecciones

VALOR PRESENTE NETO PARA LOS TRES NIVELES PROYECTADOS		
ÓPTIMO	MEDIO	PESIMISTA
\$2,560,252	\$2,270,045	\$1,886,402

Fuente: Elaboración propia.

4.9.6 Análisis del punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se define como el volumen de ventas necesarias para que los ingresos totales y los costos totales sean iguales; se puede expresar unitario ó en unidades monetarias derivadas de las ventas. Es entonces el volumen de ventas requerido para que los ingresos totales sean iguales que los costos operativos totales o para que las utilidades operativas sean iguales a cero.(Horne, 2002).

$$\text{PE calculo s/ingresos} = \text{CF} / (\text{PV}-\text{CV}) = \text{Ec. 3}$$

CF= Costos fijos

CV= Costos variable

PV= Precio de venta.

4.9.6.1 Punto de equilibrio para los tres niveles proyectados.

Las tablas 4.34, 4.35 y 4.36 muestran los puntos de equilibrio para los tres niveles, los cuales resultan factibles conseguir y superar para generar ganancias aún en el nivel pesimista.

Tabla 4.34 Punto de equilibrio para el nivel optimista

NIVEL OPTIMISTA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
COSTOS FIJOS	\$ 241,280	\$ 268,025	\$ 269,805	\$ 273,105
COSTOS VARIABLES	\$ 378,355	\$ 432,355	\$ 476,855	\$ 559,355
VOLUMEN DE VENTAS	\$1,065,697	\$1,267,394	\$1,415,188	\$1,665,244
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 374,095	\$ 406,800	\$ 406,919	\$ 411,241

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.35 Punto de equilibrio para el nivel medio

NIVEL MEDIO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
COSTOS FIJOS	\$ 241,280	\$ 265,713	\$ 266,889	\$ 268,065
COSTOS VARIABLES	\$ 345,155	\$ 374,555	\$ 403,955	\$ 433,355
VOLUMEN DE VENTAS	\$ 998,721	\$1,144,109	\$1,256,322	\$1,375,680
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 368,702	\$ 395,040	\$ 393,374	\$ 391,343

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.36 Punto de equilibrio para el nivel pesimista

NIVEL PESIMISTA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
COSTOS FIJOS	\$ 241,280	\$ 262,735	\$ 263,665	\$ 264,765
COSTOS VARIABLES	\$ 276,855	\$ 300,105	\$ 323,355	\$ 350,855
VOLUMEN DE VENTAS	\$ 860,817	\$ 982,241	\$ 1,074,760	\$ 1,182,233
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 355,670	\$ 378,325	\$ 377,129	\$ 376,500

Fuente: Elaboración propia

4.9.6.2 Análisis de las razones financieras

En la tabla 4.37 y 4.38 muestran el cálculo de las razones financieras para el primer año y cuarto de este proyecto. Se observa que en el primer año la liquidez de la empresa es superior a 3 en los tres niveles, por lo tanto no se tendrá problema con la solvencia.

El endeudamiento varía de 37% en el nivel optimista al 46% en el nivel pesimista. Y la rentabilidad para el mismo periodo es en promedio del 29% para los tres niveles lo cual es muy alentador.

Tabla 4.37 Razones financieras para el primer año

TELAS Y MERCERIA EL GATO									
RAZONES FINANCIERAS PARA EL PRIMER AÑO									
					NIVEL OPTIMISTA		NIVEL MEDIO		NIVEL PESIMISTA
LIQUIDEZ		ACTIVO CIRCULANTE		551,054	3.67	527,421	3.51	478,698	3.19
		PASIVO CIRCULANTE		150,000		150,000		150,000	
ENDEUDAMIENTO		PASIVO TOTAL		150,000	0.37	150,000	0.40	150,000	0.46
		CAPITAL		401,067		377,421		328,698	
PRODUCTIVIDAD		INGRESOS		1,065,697	2.66	998,721	2.65	860,817	2.62
		CAPITAL		401,064		377,421		328,698	
RENTABILIDAD		UTILIDAD NETA		312,244	0.30	288,601	0.29	239,878	0.28
S/INGRESOS		INGRESOS		1,065,697		998,721		860,817	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cuarto año no se tiene problema con la liquidez, ya que no existen pasivo en ninguno de los tres niveles, por ende el índice de endeudamiento es 0. Y la rentabilidad para este periodo es en promedio del 34% para los tres niveles.

Tabla 4.38 Razones financieras para el cuarto año

TELAS Y MERCERIA EL GATO							
RAZONES FINANCIERAS PARA EL CUARTO AÑO							
				NIVEL OPTIMISTA	NIVEL MEDIO		NIVEL PESIMISTA
LIQUIDEZ	ACTIVO CIRCULANTE	1,861,283	0	1,624,317	0	1,372,716	0
	PASIVO CIRCULANTE	0		0			
ENDEUDAMIENTO	PASIVO TOTAL	0	0	0	0	0	0
	CAPITAL	1,861,283		1,624,317		1,372,716	
PRODUCTIVIDAD	INGRESOS	1,665,244	0.89	1,375,680		1,182,233	0.88
	CAPITAL	1,861,283		1,627,317		1,372,716	
RENTABILIDAD	UTILIDAD NETA	582,949	0.35	471,982	0.34	396,629	0.33
S/INGRESOS	INGRESOS	1,665,244		13,756,809		1,182,233	

Fuente: Elaboración propia

4.10 Control

Existen varias formas de armar el cronograma, según el tiempo y las actividades a desarrollar Cerda, (1994) Lo importante del cronograma es que brinda la oportunidad de enfrentar diferentes actividades en un mismo tiempo mediante un estudio concienzudo del tiempo disponible y su gasto adecuado. El cronograma es un fuerte elemento en la evaluación del proyecto.

Tabla 4.39 Cronograma del plan de negocios de Telas y mercería el Gato.

CRONOGRAMA DEL PLAN DE NEGOCIOS TELAS Y MERCERIA EL GATO						
	2009	2010		2011		
ACTIVIDADES						
ANALISIS DE LA COMPAÑIA						
ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA						
PLAN DE MERCADOTECNIA						
PLAN DE OPERACIONES						
MODELO DEL NEGOCIO						
MODELO FINANCIERO						
CONTROL Y EVALUACION						

Fuente: Elaboración propia

Resultados

La elección del modelo del plan de negocios para este proyecto incluye el análisis de la empresa, análisis del entorno, plan de mercadotecnia, plan de operación plan financiero y análisis financiero.

Después de obtener los resultados de la investigación de mercado se puede observar que Telas y mercería el Gato, está posicionado en segundo lugar en la preferencia de los clientes que compran telas y mercería; sin embargo el 77% de la población encuestada mencionó haber efectuado alguna compra en este negocio; esta situación se convierte en una fortaleza.

El negocio que está posicionado en primer lugar dentro de la preferencia de los clientes en cuanto a la venta de uniformes es la Tienda Mini-Todo, sin embargo el 61% de los padres que compraron uniformes deportivos escolares considera que el precio que pagaron por ello es alto. La empresa que estaba posicionada en segundo lugar era Casa Carol, la cual cerró en el 2010. Estas situaciones se convierten en oportunidades para Telas y Mercería el Gato.

Aunado a lo mencionado en el párrafo anterior el 89% de los encuestados dijeron que sí cambiarían de proveedores de uniformes si se les ofreciera mayor calidad y mejor precio. Por lo tanto desde el punto de vista mercadológico la introducción uniformes deportivos escolares resulta tener gran potencial.

Por lo anterior se decidió que el precio para el conjunto deportivo seria de \$395 y para las camisetitas tipo polo de \$156. En el primer año. Los precios para los siguientes periodos se consideraron solo con el incremento inflacionario del 4%.

El requerimiento para llevar a cabo este proyecto es una inyección de capital de \$200,000. 00/100 M.N.

Los resultados del plan financiero demuestran que es factible el proyecto, ya que obtener los ingresos para mantener el punto de equilibrio es fácil para el negocio. La tasa de interés de retorno resulta muy atractiva ya que en los tres escenarios es superior al 100% llegando al 156% el nivel optimista.

El comparativo de utilidades entre el estado de resultados proyectado sin estrategia y los estados de resultados de los tres niveles muestran un incremento en las utilidades de:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Pesimista	195%	304%	317%	339%
Medio	254%	385%	400%	422%
Optimista	283%	446%	471%	545%

Como se ve el incremento de utilidades que se proyecta percibir en el nivel pesimista en el primer año es de 195% y puede llegar a crecer hasta 545% sobre las utilidades actuales en el nivel óptimo.

Las estrategias a utilizar serán las siguientes:

- Hacer alianzas con escuelas secundarias de la localidad.
- Promocionar la calidad de los productos con precios más accesibles.
- Personalizar los uniformes (bordar el nombre del estudiante).
- Promoción por radio, televisión y volantes.
- Atención personalizada a nuestra clientela.
- Uniformar al personal para ofrecer una mejor imagen al negocio.

Para cubrir el requerimiento y llevar a cabo este proyecto es un financiamiento por parte de la Secretaria de Economía por \$200,000. Pesos, ya que su tasa de interés es muy baja.

La hipótesis del presente trabajo “Al identificar y aplicar las estrategias obtenidas mediante el plan de negocios, a Telas y mercería el Gato incrementará su competitividad es **CONFIRMADA**.

Se revisaron las condiciones del entorno que favorecen este proyecto entre las que se encuentran el acceso a financiamiento por parte de la Secretaria de Economía, (dentro del ambiente político) los pocos competidores en la venta de uniformes (los cuales tienen precios altos). Dentro del ambiente demográfico existe un gran número de niños que ingresan a cursar el nivel secundaria. No importando el nivel socio cultural al que pertenezcan las familias de estos niños deben utilizar uniformes. Existe la apertura por parte de los directivos de las escuelas para desarrollar convenios con ellos al ofrecerles productos provenientes de proveedores que ofertan calidad y buen precio.

Referencias bibliográficas

- Bejarano, J., (1998), *Elementos para un Enfoque de la competitividad en el sector agropecuario*.
- Borello A., (2000), *El plan de negocios, guía de gestión de la pequeña empresa*, Editorial Díaz de Santos.
- Cancino, R.,(2005, Vol. 3, Núm. 5), La adhesión de China a la OMC Las salvaguardias especiales: Una alternativa para proteger a la producción nacional, *Revista del Posgrado en Derecho de la UNAM*
- Ferré, T., (1994), *Marketing y competitividad: el método tortuga en 40 pasos*, Editorial Díaz de Santos.
- Ferré, T., (2003), *Marketing, mercado y competitividad*, Editorial Océano, págs. 104.
- Fidias, A., (1999), *El proyecto de investigación; guía para su elaboración*, Editorial Episteme, tercera edición. Caracas.
- Garcés, D., (2001) “Was NAFF Behid the Mexican export boom (1994-2002) Banco de México, Estudios económicos
- Gereffi, G y Bair J. (1998) U.S Companies Eye NAFTA’S Price, *Revista Bobbin*,cataria.udlap.mx/u-dl-a/tales/documentos/les/capitulo 1
- Gerry J., Kevan S., Richard, W.,(2006), *Dirección estratégica*, séptima edición, Pearson Prentice Hall..
- Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa*.http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_guiaprogcompetitiva.pdf
- Hernández, L., (2000), *La competitividad industrial en México*, Editorial Plaza y Valdés, México.
- Horne, J., (1993) *Administración Financiera*, novena edición, Editorial Prentice Hall-Hispanoamérica, S.A.
- Rodríguez, V., (2007), *Administración de pequeñas empresas y medianas empresas*. Thompson. Quinta edición. México, D.F.pgs. 335.
- Kenneth, K., (1998), *El concepto de estrategia de la empresa*, Editorial Hispamérica, 223 págs.
- Longenecker, J.,(2001), *Administración de pequeñas empresas un enfoque emprendedor*, 11ª. Edición, Thompson Editores, pág. 583

- Mercado R., (1991), Calidad integral empresarial e institucional I Capacitación gerencial. IPN, Limusa: Ediciones Noriega.
- Porter E. M, (2008), the five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review Book.
- Porter, M., (1998), Estrategia Competitiva, *Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*.CECSA, México.
- Porter, M., (1991), La ventaja competitiva de las naciones. Editorial Vergara, Argentina
- Miranda, A. (2004), El plan de negocio, editorial Thompson paraninfo
- Rivas T. L. A., (2006), como hacer una tesis de Maestría, DR, Sociedad Cooperativa de Producción “Taller Abierto”, S.C.L.
- Rodríguez J., (2002). Administración de pequeñas y medianas empresas. Thomson. Quinta
- Rodríguez, J., (2007), Organización Contable y administrativa de las empresas, Editorial Thomson , tercera edición.
- Sampieri, R., .- Fernández C.- Batista L. (2006), Metodología de la Investigación, cuarta edición, McGraw-Hill. México
- Servicio Nacional de Aprendizaje. *Ser empresario. Plan de negocio. Cuadernillo 4*. Publicaciones Dinero Bogotá, 2007.
- Tevni, G., (2001), La investigación social cuantitativa, Publicaciones: Universidad de Montemorelos Nuevo León, México.

Referencias de internet

Aguilar, Aguilar, M.A. (2009), La competitividad de la industria textil en México en un contexto de globalización 1985-2003, Edición electrónica
www.eumed.net/libros/2009/546/

Centro de Estudios y Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México, Análisis Foda de la Industria Mexicana del Vestido, (2008) <http://cec.itam.mx>

Diccionario de la real academia española. Definición de competitividad <http://www.rae.es/rae.html>

Diccionario de la real academia española. Definición de competitividad <http://www.rae.es/rae.html>

Guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa. http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_guiaprogcompetitivida.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Sistemas de cuentas nacionales México. Diccionario de la industria Textil. Francisco Casa Aruba Ed. Labor. 2008
www.inegi.gob.mx/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Sistemas de cuentas nacionales México. Anuario estadístico del comercio exterior (2008) www.inegi.gob.mx/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Estadísticas 2010

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Estadísticas 2004.

Jaime Casafranca Aguilar, consejero Económico comercial en México, Mercado de México en el sector textil y confecciones (2010).
www.mediaperuinf/promo/2010/americanle_norte/oportunidad.pdf.

La industria del vestido en México: Diagnóstico, prospectiva y estrategia.
<http://www.eumed.net> 2009.

La industria textil y del vestido en México (2010), Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informativa (INEGI) Canaintex.memoria estadística 2010.

La Industria Textil y del Vestido en México, Edición 2008), Instituto Nacional de Estadística, Geografía, e Informativa (INEGI) Canaintex.memoria estadística 2008.

Ley de fomento a la competitividad y el desarrollo económico para el estado de B.Cfa,
Publicado en el Periódico Oficial No. 27, de fecha 10 de junio de 2005, Sección I,
Tomo CXII Congreso del Estado de B.C.
[www.congresobc.gob.mx/.../TomosPDF/Leyes/TOMO.../LEYFOMCOMPETI_27
AGO2010.pdf](http://www.congresobc.gob.mx/.../TomosPDF/Leyes/TOMO.../LEYFOMCOMPETI_27AGO2010.pdf)

Secretaria de economía (2009), [www.economia.gob.mx.c.\)contactopyme>exporta](http://www.economia.gob.mx.c.)contactopyme>exporta).

www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/.../abrepdf.asp?upc.

Zavala Manuel (2008) *Artes e historia de México*, derechos reservados,
www.art.history.mx/sitios.

Anexo 1

Tecate, Baja Cfa. Julio del 2009. Encuestador _____

Buenas tardes (días) (tardes)

No. Encuesta ()

La presente encuesta es muy importante para las personas que tienen hijos en edad escolares ya que su finalidad es ofrecerles una mejor opción en la compra de uniformes, por lo que le agradecería me contestara unas preguntas.

1.- ¿Qué tienda de uniformes Deportivos Escolares conoce aquí en Tecate:

Casa Carol () Mini-todo Juárez () Mini-todo 2 () Otros _____ Elías telas ()

2.- En orden de importancia: ¿Qué tienda considera con mayor prestigio?

1° _____ 2° _____ 3° _____

3.- ¿Cuál es el motivo por el cual le dio el primer lugar a esta tienda?

A) Mejores precios () B) Calidad () C) Servicio () D) Variedad ()

otro _____

4.- ¿En qué grado de escolaridad están sus hijos (o/a)?

Kínder () Primaria () Secundaria () Preparatoria ()

5.- ¿Cuál es el nombre de su escuela y que nivel de escolaridad?

Kínder _____ a) primero b) segundo c) tercero

Primaria _____ a) primero b) segundo c) tercero d) cuarto e) quinto f) sexto.

Secundaria _____ a) primero b) segundo c) tercero

Bachillerato _____ a) primero b) segundo c) tercero

6.- ¿Compro uniformes el año pasado Si () No ()

7.- ¿Qué marca de uniforme deportivo ha comprado? _____

8.- ¿Qué precio ha pagado por un conjunto de uniforme deportivo?

A) \$150-200 B) 201-250 C) 251-300 D) 301-350 Otro _____

9.- ¿Cuánto ha pagado por una playera deportiva?

A) \$50-75 B) 76-90 C) 91-125 Otro _____

10.- ¿Cuánto por una sudadera?

A) \$100-150 B) 151-200 C) 201-250.

11.- ¿De acuerdo a la calidad del uniforme comprado como considera el precio?

A) Muy alto () B) alto () C) justo () D) bajo ()

12.- ¿Cuántos uniformes deportivos considera comprar durante el próximo ciclo escolar?

A) Pantalón _____ B) Chamarra _____ C) Sudadera _____ D) playera _____

13.- ¿Si se le ofrece uniformes de buena calidad, con el nombre de su hijo bordado y a buen precio. ¿Cambiaría su lugar de compra? A) NO () B) SI ()

14.- ¿Qué precio estaría dispuesta a pagar por uniforme con nombre y de buena calidad?

A) Pantalón \$ _____ B) Chamarra \$ _____ C) Sudadera _____

D) Playera \$ _____

15.- Clasifique del 1° al 4° lugar, las siguientes tiendas de Telas de acuerdo al prestigio que considera.

A) Reta. Elías B) Telas el Gato C) La parisina D) Vero

16.- ¿Ha comprado en Telas el Gato? Si la respuesta es “Si” pase a la pregunta # 17 si es “NO a la # 18).

17.- Según la experiencia que ha tenido con Telas el Gato. Clasifique por favor lo siguiente:

Calidad A) muy bueno B) bueno C) regular D) mala

Variedad A) muy bueno B) bueno C) regular D) mala

Servicio A) muy bueno B) bueno C) regular D) malo

Ubicación A) muy bueno B) bueno C) regular D) mala

18.- ¿Conoces su nuevo domicilio?

19.- ¿Qué le gustaría que Telas el Gato le ofrecería para darle un mejor servicio.

HACIENDA		REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES		FORMATO DE USO MULTIPLE		CLAVE DE REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES	
MARCAR CON "X" SI ES SOLICITUD DE INSCRIPCION		SI ES AVERO (ESPECIFIQUE)		TIPO DE MOVIMIENTO		1 2 3 1	
SEVILLA		GARCIA		LAURA ESTHELA		2 8 5 6 1 6 6 0 1 3 0 I M 3	
FECHA DE NACIMIENTO O DE FIRMA DE LA ESCRITURA O DOCUMENTO CONSTITUTIVO		AÑO MES DIA		FECHA DE BAJA DE ACTIVIDADES, CAMBIO O CANCELACION		AÑO MES DIA	
CALLE ARCADE		AMAYA		BLVD. PASEO DE LA JUVENTUD		9 12 7 5 0 1	
GUAJARDO		TECATE		AQUILES SERDAN		0 5 2 1 1 4 7 10	
TECATE		TECATE		TECATE		000033	
MUNICIPIO O DELEGACION EN EL D.F.		ESTADO		LOCALIDAD		023022	
COMPR-VIA DE TELAS, MERCERIA Y ART. P/REGALOS		S/PA DE HAJE		PUB. CO. OF. A. F. D. M. DE		HACIENDA EST	
SEVILLA		GARCIA		LAURA ESTHELA		ECIBID	
MAY 13 1992		FECHA Y SELLO DE LA OFICINA		ECIBID		TECATE, B. C.	

Glosario

A

Algodón. Fibra natural obtenida de las semillas de ciertas especies botánicas

B

Bobinado o devanado. Consiste en traspasar el hilo en husos de las máquinas continuas de hilar, a carretes de mayor tamaño, para hacer más rentable las operaciones posteriores.

C

Continúas de hilar. Máquina que tiene por finalidad la transformación de una mecha en un hilo continuo y resistente, de número determinado, mediante un estiraje adecuado y una torsión que fija las fibras en su posición definitiva uniéndolas entre sí

F

Fibras artificiales. Grupo de fibras cuyo origen puede situarse con la producción de hilos de seda y cuya materia base es la nitrocelulosa.

Fibras duras. Nombre genérico asociado a las fibras obtenidas de las hojas de ciertas plantas. Su característica principal es la existencia de lignina, así como su dureza y rigidez, pertenecen a este grupo el abacá, henequén y el sisal.

Fibras químicas. Este tipo de fibras comprenden las denominadas artificiales a base de celulosa (rayón y acetato), procedentes de la madera y el algodón y las sintéticas o no celulósicas, procedentes de productos químicos derivados del carbón, el petróleo, el gas natural y otros elementos químicos (nylon, poliéster, acrílicos, etcétera).

H

Hilatura. Conjunto de operaciones que comprenden el tratamiento de diversas fibras, naturales, artificiales o sintéticas, desde su origen, cultivo o producción, hasta la transformación en hilo.

L

Lana. Fibra animal proporcionada por el carnero, en forma de pelo, que le sirve como cubierta de protección de su piel.

P

Pasamanería. Denominación genérica de gran número de artículos textiles, como son cordones, cintas, galones, trenzas, trencillas, borlas, discos de cartón o de madera, botones y otros objetos recubiertos de alguna materia textil por procedimientos muy variados. Encuentran aplicación principalmente como adornos en los vestidos de dama y en uniformes, en tapicería y decoración.

T

Trama. Conjunto de los hilos que, cruzados y enlazados con los de la urdimbre, forman la tela.

Tejidos impregnados. Aquellos a los que se les han agregado sustancias que tienen por objeto hacerlos inarrugables, incogibles, antipolilla o impermeabilizados.

Tejidos de calada. Tejidos que se obtienen por ligazón de la urdimbre y la trama en el telar.

Tejidos de punto. Telas producidas por entrelazamiento de uno o más hilos o materiales semejantes (interlock). Los tejidos que se producen pueden ser planos o tubulares.

Telares. Máquina integrada por un conjunto de mecanismos y órganos operadores, transmisores y sustentadores, que permiten enlazar convenientemente y de acuerdo con un orden previamente establecido los hilos de urdimbre con las pasadas de trama (tejidos de calada).

Texturizado. Proceso de ondular, impartir lazos dispersos, o modificar un hilo para aumentar el anverso, resistencia a la abrasión, calidez, aislación y absorción de humedad o suministrar una textura superficial diferente.

Tricot. Tejido de punto, fabricado con rayón.

Fuente: CANAINTEX.

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México.
Diccionario de la Industria Textil. Francisco Casa
Aruba. Ed. Labor (CANAINTEX)

Glosario de abreviaturas

Spyme. Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa.

Mipymes. Micros, pequeñas y medianas empresas.

OMC. Organización mundial de comercio.

NAFIN. Nacional financiera

TLCAN. Tratado de libre comercio de América del norte.

CEC.ITAM. Centro de Estudios y Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México