



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“PROPUESTA DE INTEGRACIÓN DE UN CLÚSTER
CON PYMES DE LA INDUSTRIA TEXTIL DEL
MUNICIPIO DE CHIAUTEMPAN, TLAXCALA”

TESIS

Que para obtener el grado de
Maestra en Ingeniería Administrativa

Presenta:

LNI. ERIKA ALEJANDRA WHAIBE MEDRANO

DIRECTOR DE TESIS
DRA. ALEJANDRA TORRES LÓPEZ

CO-DIRECTOR:
M.A. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por haberme dado la vida y que a pesar de los obstáculos, permitió llegar hasta este momento tan importante, por enseñarme que todo lo que se sueña y se anhela, con perseverancia, actitud y sacrificio, en algún momento será alcanzado, simplemente se necesita dar el primer paso aunque algunas veces sea el más difícil. Y sobre todo por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía a quienes dirijo las siguientes palabras.

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A MIS HERMANOS

Porque siempre han confiado en mí y por estar conmigo en las buenas y en las malas apoyándome.

A MIS HIJOS

Por ser siempre la fuente de inspiración para todos mis proyectos y deseando ser para ustedes un ejemplo de voluntad y superación, los amo con todo mi corazón.

A LA DRA. ALEJANDRA TORRES LOPEZ

Quiero agradecerle de manera muy especial por su apoyo y confianza en mí, por aceptarme para realizar este proyecto bajo su dirección, gracias por su disponibilidad, su paciencia y su cariño.

A LOS CATEDRÁTICOS DE MIA

Quiero agradecerles porque todos han aportado un granito de arena a mi formación, y en especial a la M.A. M.A. Elizabeth Montiel Huerta y a la M.A. Kathy Laura Vargas Matamoros por los consejos, el apoyo y el ánimo que me brindaron.

AL CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACYT)

Gracias a la beca otorgada fue posible lograr uno de mis objetivos, estudiar una maestría.

AL INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

Por darme la oportunidad de formarme profesionalmente en sus instalaciones.

A MIS AMIGOS.

Por la motivación y apoyo, por todos esos momentos que pasamos juntos, que en muchos momentos me hicieron sentir en familia (Adriana, Cesar, Eloísa y mi Robert).

Gracias a todas las personas que han formado parte de mi vida, a las que, quiero agradecer su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están conmigo, otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Contenido

Contenido	3
I. INTRODUCCIÓN	7
I.I. ANTECEDENTES	8
Problemas actuales de la industria textil internacional.....	9
La problemática de la industria textil en Tlaxcala.....	10
II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
Justificación.....	12
IV. OBJETIVOS:	12
Objetivo general.	12
Objetivos específicos.....	12
V. ALCANCES Y LIMITACIONES.	13
Alcances	13
Limitaciones	13
VII. TIPO DE INVESTIGACIÓN	13
VIII. Hipótesis.....	14
IX. Recolección de datos.....	14
X. Variables.....	14
CAPITULO 1. FUNDAMENTOS	15
1. 1. ESTADO DEL ARTE.....	15
1.1.1. Industria Textil	15
1.1.2. Clusterización de diversos sectores.....	17
1.1.3. Competitividad de las pymes en Tlaxcala.....	18
1.2. MARCO TEÓRICO.....	20
1.2.1. Concepto de industria textil.....	20
1.2.2. Concepto de pymes.	21
1.2.3. Concepto de Clúster	23
1.2.4. Concepto de competitividad.....	25

1.2.5. Concepto de cadena de valor.....	27
1.2.6. Concepto de cadena de Suministro:	29
1.2.7. Concepto de administración estratégica	30
Concepto de recursos humanos	33
1.2.9. Herramientas para obtención de información.....	34
1.3 MARCO CONTEXTUAL	41
1.3.1 La industria textil.....	41
1.3.2 La industria textil en Europa	42
1.3.3 La industria textil en Asia	44
1.3.4 La industria textil en Latinoamérica.....	47
1.3.5 La industria textil en México.....	48
1.3.6 La industria textil en el estado de Tlaxcala.	50
Capítulo 2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	53
2.1 Tipo de investigación	53
2.3 Diseño de la investigación	54
2.4 Población y muestra	54
2.5 Variables de trabajo.....	55
2.6 Validación del instrumento	57
2.7 Resultados del diagnostico	57
2.8 Análisis e interpretación de los resultados por variable.....	59
Planeación estratégica	59
Recursos humanos	60
Capacitación y desarrollo	60
Mercadotecnia y ventas	61
Recursos financieros.....	62
Cadena de valor	63
Nivel de integración	63
2.9 Resumen de resultados	64
2.10 Análisis FODA.....	65

Capítulo 3 MODELO.....	67
3.1. Descripción de los elementos que integran el modelo	68
3.1.1. La administración del clúster.	68
3.1.2. Relación con el sector gubernamental.	69
3.1.3. El sector privado.....	72
3.1.4. Relación con los proveedores.....	72
3.1.5. Relación con los clientes	74
3.1.6. Relación con el sector educativo	75
3.2. Herramientas de apoyo.....	78
3.2.1. La capacitación.....	78
3.2.2. Tecnología.....	80
3.2.3. La innovación.....	80
3.2.4. Organización.....	82
Capítulo 4 Resultados	85
4.1. Beneficios de Agruparse	85
4.2. Retos de los Clusters en economías pequeñas	85
4.3. Fortalezas del Clúster.....	86
4.4. Evaluación del modelo.....	86
4.5. Planeación Estratégica.....	87
Conclusiones	91
Recomendaciones.....	92
BIBLIOGRAFÍA.....	94

Índice de tablas

Tabla		página.
1	Variables de estudio	14
2	Estratificación de las pymes	22
3	Tipos de muestreo	36
4	Tipos de escalas	40
5	Criterios a evaluar	55
6	Resultados	57
7	Rubros de apoyo	70
8	Organización	83

Índice de figuras

Figura		pagina
1	Cadena de valor	29
2	Administración estratégica	31
3	La metodología	54
4	Matriz FODA	66
5	Modelo de clúster	67

I. INTRODUCCIÓN

El surgimiento de un clúster en un territorio determinado puede explicarse por diferentes razones; Una se relaciona con las ventajas existentes de algunos factores, tales como; clima, recursos naturales, yacimientos minerales, rutas de transporte, puertos, entre otros. Es el caso de los clusters alrededor de recursos naturales, donde su localización puede explicarse mayormente por la geografía de los factores de producción; Otra explicación se refiere a “accidentes” históricos, como la presencia de una masa crítica de emprendedores exitosos y/o la existencia de recursos humanos capacitados que confluyen en un territorio determinado, esta situación suele presentarse con mayor frecuencia en los sectores industriales (FAO, 2013).

Michael Porter introdujo por primera vez el concepto de clúster para explicar agrupamientos industriales competitivos en Dinamarca; con las industrias inmobiliaria, de la pasta y del papel en Suecia; en la industria de la moda en Italia, etcétera, donde asegura que estos agrupamientos son una característica fundamental de las economías nacionales avanzadas (Corrales C., 2007).

El presente trabajo muestra un estudio sobre la situación actual de industria textil en el Estado de Tlaxcala, y propone estrategias que podrían ayudar a salir adelante mediante el diseño de un modelo de clúster adecuado a los factores de operación y a las circunstancias de diez empresas que previamente se analizaron.

En la primera parte se encuentra una explicación del problema a resolver, de igual manera se menciona la hipótesis que se pretende comprobar al realizar esta tesis, se exponen las variables que se van a medir, los objetivos que se deben cumplir, posteriormente aludimos cuál es la justificante por la que se realiza esta investigación.

En el capítulo uno se establecen los fundamentos teóricos que sustentan la investigación como lo son los siguientes aspectos: el estado del arte que para su estudio de dividió en 1) Industria Textil, 2) Clusterización de diversos sectores y 3) Competitividad de

las pymes en Tlaxcala; Seguido por el marco teórico constituido por aquellos conceptos que darán estructura a la investigación que son: industria textil, pyme, cluster, competitividad, cadena de valor, cadena de suministro, administración estratégica, tecnología, mercadotecnia, finanzas, abastecimiento, recursos humanos y las herramientas para obtención de información del proyecto de investigación. Posteriormente encontramos el marco contextual que nos habla del desarrollo de la industria textil a nivel internacional, nacional y finalizando con la situación que prevalece en estado de Tlaxcala

En el capítulo dos se formula la metodología que se aplica, la cual se compone de las siguientes fases: tipos y diseño de la investigación, se define la población y muestra a examinar, elaboración y validación del instrumento de medición, se efectúa la recolección de los datos, el cuestionario y se analizan e interpretan los resultados obtenidos para elaborar con estos la matriz FODA, y un conjunto de estrategias que permitirán generar el modelo de clúster.

En el capítulo tres se habla sobre la propuesta del modelo de clúster, así como la descripción de cada uno de los elementos que lo integran

En el capítulo cuatro se presentan los resultados que se esperan alcanzar al implementar el modelo de clúster diseñado.

Posteriormente se exponen las conclusiones y recomendaciones que surgieron del proceso de la investigación, y por último se citan las referencias bibliográficas que se consultaron.

I.I. ANTECEDENTES

El fundamento más significativo del proceso de origen del industrialismo puede ser observado en el desarrollo de la industria textil, debido a que fue una de las primeras actividades económicas que se desarrollaron, propiciando así los primeros indicios de acumulación capitalista que marcaron el despegue de la industria en México. De acuerdo con

Argüello (1989), a mediados del siglo XIX se establecieron las primeras fábricas que definieron el despegue de la industria aunque con una marcada estructura artesanal.

La industria textil ha tenido un papel central en las actividades de la sociedad organizada, además de figurar como una de las industrias más antiguas, tuvo un papel protagónico en la Revolución Industrial y ha sido una de las actividades industriales críticas para la economía de países en vías de desarrollo. La industria textil está íntimamente vinculada con el sector de la confección de prendas de vestir; del total de telas que se producen a nivel mundial, la mitad se destina a la industria de la confección y el resto a usos múltiples ya que los textiles se utilizan en la fabricación de productos varios, que van desde productos industriales hasta productos para el hogar (Alvarado y Vieyra, 2002).

Problemas actuales de la industria textil internacional.

Las crisis económicas han afectado al sector empresarial, debido a que el país continúa con desaceleración económica, escasez de dinero, falta de cobranzas y contracción del mercado interno. Ante esta situación muchos industriales prefirieron no vender para no cobrar y en consecuencia las industrias disminuyeron sus turnos de trabajo, agudizándose el desempleo.

La situación financiera de las empresas nacionales de este ramo se torna insostenible debido a la falta de liquidez para financiar proyectos de inversión en la planta productiva y la administración se vuelve difícil; además, la Industria Textil se enfrenta a problemas de competitividad derivados de la falta de inversión, ya que durante mucho tiempo no hubo reinversión de utilidades; esto se refleja en la obsolescencia de maquinaria y equipo, así como en las técnicas productivas, en el diseño de los productos y en la manera en que están administradas las empresas.

Otro de los problemas que ha afectado sensiblemente a la industria textil nacional es la introducción de ropa usada. La subfacturación es otra de las prácticas que dañan a la industria nacional, ya que obliga a competir contra productos que no han pagado los impuestos correspondientes. (Musik, 2010)

La problemática de la industria textil en Tlaxcala

La tradición de los textiles en Tlaxcala ha dejado un legado de experiencia en este sector; ya que cerca del 40% de la planta productiva en la entidad es del ramo textil que siendo en el municipio de Chiautempan uno de los más importantes, sin embargo con un escaso proceso modernizador que ha propiciado a largo plazo rezagos en este ramo.

No obstante, este sector ha permanecido marginado en cuanto mejoras tecnológicas, mientras que el sector de confección de prendas de vestir por ser más reciente en el Estado tiene la maquinaria más moderna.

Una de las principales preocupaciones de los empresarios textiles es la de mejorar la calidad del producto, a través de la mejor calidad de la materia prima y más estrictos controles de calidad, como siguiente estrategia de ventas contemplan la disminución en el precio de su producción y la de aumentar la productividad, además del desarrollo continuo de los canales de comercialización.

Existen factores en el contexto nacional que influyen en la problemática que atraviesa este sector en el Estado, entre ellos se encuentran:

- La caída del poder adquisitivo de la población.
- Los altos niveles de importación de mercancías provenientes de los países Asiáticos que han deteriorado aún más el volumen de ventas de la industria.
- Y en algunos casos la especificación del producto no corresponde a los estándares internacionales.

Derivado de estos factores se observa que no tiene un incremento de la calidad que requiere la competencia que se vislumbra en la actualidad. Estos problemas afectan a muchas empresas, por lo que surge la necesidad de que todas ellas lleven a cabo el proceso de la

modernización, proceso en el que la industria micro y pequeña tiene mayor dificultad para llevarlo a cabo debido a los problemas característicos de su tamaño.

Pero en el caso de las microempresas en el estado de Tlaxcala, la mayoría de éstas no tendrá oportunidad de competir con los mercados internacionales, pues son empresas de tipo familiar cuyas características no permitirán que se enfrenten a la dinámica comercial (nuevos mercados, nuevos productos, etc.) que trae consigo, características tales como:

- Reducida escala productiva: los nuevos y más grandes mercados requieren de mayores niveles de producción; en Tlaxcala, sólo se registra un incremento de la producción en temporada de invierno.
- Bajos niveles de organización y gestión.
- No cuentan con un nivel tecnológico apropiado.
- La concentración de la oferta en un número reducido de empresas grandes dificultan la penetración de los productos elaborados por las microempresas, lo que impide su concurrencia a mercados más amplios y diversificados, limitándolos a sus mercados tradicionales, regionales y locales.
- No reúnen las condiciones para ser beneficiarias de crédito institucional por falta de garantías y/o avales.
- No tiene acceso al mercado de exportación porque no tiene los volúmenes y calidad necesarios para competir. (Romano, 1999)

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El Estado de Tlaxcala desde hace unas décadas a la fecha ha creado una base industrial que se ha consolidado, y tiene cierta importancia relativa a nivel nacional; siendo el sector textil una de las ramas industriales más importante para el estado, teniendo en cuenta su participación en la economía del estado, así como en la captación de mano de obra, el

número de establecimientos, su integración en las exportaciones de la entidad y su importancia en la generación de divisas.

Bajo el contexto de estudio, se puede observar que las pymes textiles necesitan contar con estrategias innovadoras para lograr un incremento de la calidad, que se les permita competir en el mercado nacional y por su puesto en el internacional. Este tipo de empresas es clave para la generación de mano de obra, pero requiere un valor agregado para evitar competir sólo con precios y ante el contexto de la globalización les es difícil tener una permanencia al trabajar en forma aislada y llevar a cabo procesos de modernización para competir y lograr una liquidez que les permita ir creciendo.

Justificación

Con esta investigación se busca generar alternativas de trabajo en las pymes textiles, en específico en el municipio de Chiautempan, Tlaxcala, que es una de las poblaciones con mayor tradición en esta industria y la cual se ve afectada por la introducción de productos extranjeros. Para lo cual, se propone la realización de un modelo de clúster como una estrategia de desarrollo empresarial que visualice la identificación de oportunidades de mercado y cumplir con sus demandas, además, permita la optimización en los costos en materiales, tecnología y capacitación, accediendo a la generación de sinergias operativas entre las empresas que formen parte del clúster.

IV. OBJETIVOS:

Objetivo general.

Diseñar un modelo de clúster para pymes de la industria textil del municipio de Chiautempan, Tlaxcala con el fin de generar estrategias que beneficien su desarrollo en un ámbito nacional e internacional.

Objetivos específicos.

- Analizar las características de los elementos de la cadena textil, para identificar sus necesidades.

- Exponer la viabilidad de establecer alianzas estratégicas por medio del clúster entre empresas del mismo perfil industrial.
- Detectar herramientas de desarrollo competitivo de acuerdo a las necesidades de la industria.
- Diseñar técnicas mercadológicas que proporcionen proyección nacional e internacional a las empresas integrantes del clúster.
- Fomentar la participación de las empresas que formen parte del clúster para dar respuesta a las demandas del mercado nacional e internacional

V. ALCANCES Y LIMITACIONES.

Alcances

El alcance de esta investigación es el de analizar las características exclusivamente de la industria Textil del municipio de Chiautempan Tlaxcala, y a su vez identificar dentro del modelo de clúster, ventajas competitivas idóneas para cubrir las necesidades de las empresas pymes participantes, proporcionando estrategias que proporcionen una base de operación.

Limitaciones

El presente trabajo se realizó en diez pymes previamente identificadas en el municipio de Chiautempan Tlaxcala.

Actualmente existen modelos de desarrollo industrial, pero en esta investigación, sólo se trabajará sobre el modelo de clúster.

VII. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo está fundamentado por los siguientes tipos de investigación:

Descriptiva: esta investigación señala las características particulares y diferenciadoras de la industria textil, sus antecedentes y la situación actual.

Longitudinal: se recabó información de los antecedentes de la industria textil de un periodo de tiempo, así como del comportamiento de las pymes.

VIII. Hipótesis

La caracterización de los eslabones del modelo de clúster de la cadena textil de las pymes en estudio, permitirá la generación de estrategias como alternativas de trabajo en conjunto que les conlleve a desarrollar ventajas competitivas en el mercado actual.

IX. Recolección de datos

La finalidad de la recolección de los datos, es aportar información, real, oportuna y objetiva, por lo que para esta investigación, se trabajará el método de investigación documental y de campo, al obtenerlos a través de la aplicación de un instrumento de medición mediante una encuesta.

X. Variables

Las variables que se van a trabajar para llevar a cabo la investigación y lograr los correspondientes objetivos son:

Variable independiente	Variable dependientes
El clúster con empresas de la industria textil	Planeación estratégica
	Recursos humanos
	Capacitación y desarrollo
	Mercadotecnia y ventas
	Recursos financieros
	Cadena de valor
	Nivel de integración

Tabla 1. Variables de estudio

Fuente: Elaboración propia, 2014

CAPITULO 1. FUNDAMENTOS

1. 1. ESTADO DEL ARTE

Este apartado presenta, el conocimiento teórico y epistemológico de frontera y textos bajo estudio, bibliografía consultada y otros materiales, que resulta ser útil con respecto a la investigación, porque permite conocer investigaciones y/o avances académicos con respecto al establecimiento de un clúster de pymes de la industria textil. Su desarrollo se lleva a cabo bajo tres ejes epistemológicos: Industria textil, Clusterización de diversos sectores y Competitividad de las pymes en Tlaxcala.

1.1.1. Industria Textil

Es de vital importancia conocer y analizar cómo se ha comportado la industria textil, debido a que es un sector de gran trascendencia económica, con mayor dinamismo en México, por lo tanto es necesario identificar estrategias que le permitan subsistir ante los retos del mercado y las perspectivas de la globalización.

En el estudio denominado **“La evolución histórica e importancia económica de la industria textil y del vestido en México”**. Podemos darnos cuenta que el avance de la industria ha estado asociado a las políticas gubernamentales de apoyo a la inversión extranjera, los esfuerzos para promover la Industrialización del país, los acuerdos de libre comercio y la situación económica del país. Además se analiza la importancia económica y social que ha tenido el sector textil en el impulso de la economía capitalista en México, de acuerdo a su evolución histórica en cuanto a su aportación a la inversión física, la generación de empleo, el volumen de exportaciones y la industrialización en México. (Arroyo, 2010)

La publicación **“La industria textil en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia”**, en este artículo es posible inferir que la industria textil mexicana juega un papel importante, tanto en el mercado nacional como en el mundo, su aportación económica a

diversas entidades del país la ubican como una actividad productiva dinámica y relevante, que no ha podido favorecerse con la apertura comercial y aprovechar las ventajas arancelarias, de los Tratados de Libre Comercio. Por lo tanto en los últimos años, la industria textil mexicana ha enfrentado una crisis que se traduce en la baja de producción, empleo y ventas, además de una continua pérdida de competitividad. (Patlán, 2010).

En el artículo llamado **“Tlaxcala un distrito Industrial”** se observa un análisis de la industria textil del estado de Tlaxcala, así como de la concentración de industrias y la especialización productiva de sus comunidades, además de las relaciones inter-industriales entre los diferentes niveles de establecimientos que va desde la micro, la pequeña, mediana y empresa grande que conforman este importante sector industrial, una de las actividades económicas más trascendental en el estado de Tlaxcala. (Rosales, 2003)

En la publicación **“El sector textil exportador latinoamericano ante la liberalización del comercio”**, muestra la importancia de la industria textil y confección en la región latinoamericana, la vulnerabilidad de éste, las posibles soluciones a los retos que afronta la región en torno a la necesidad de implementar cambios en la estrategia actual de las empresas. Abarcando a México, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador, República Dominicana y Colombia, (Condo, 2004)

En el artículo **“La internacionalización de la industria textil-confección”**. es posible observar que el sector textil y de la confección ha sufrido cambios importantes en su entorno internacional, derivados de la creciente concentración del potencial productivo de los países en desarrollo, lo que, unido a la creciente liberalización de los intercambios mundiales, ha provocado un fuerte aumento de la competencia en un mercado ampliamente globalizado. (Fabregat, 2003)

1.1.2. Clusterización de diversos sectores

En este eje epistemológico se presentan algunos trabajos y estudios previos, con la finalidad de profundizar el impacto de éstos modelos, en la competitividad de las empresas, como instrumento de apalancamiento de capacidades fundamentales, creadoras de valor para los clientes, con horizontes amplios que cumplan con los estándares globales.

El artículo denominado “**Análisis comparativo entre las cadenas productivas de la industria textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia**”, señalan las diferentes variables y categorías asociadas con las cadenas productivas. Por medio de un análisis comparativo mediante modelos de clúster y redes empresariales, permitiendo establecer las diferencias de producción existentes entre las cadenas productivas de la industria textil-confecciones del departamento del Atlántico y el de la provincia de Jiangsu en la República China. (Mercado, 2011).

En la publicación “**Análisis de clusters en Andalucía**”, se menciona que los clusters han llegado a ser un conocido instrumento en la determinación de las innovaciones y el poder competitivo de las economías nacionales y regionales. El trabajo presenta los resultados obtenidos en la identificación de los clusters económicos agregados de Andalucía, “mega-clusters” conforme a la similitud de las estructuras de compras/ventas intermedias. (Antúnez, 2008)

En la publicación “**Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos**”, habla de la importancia de los clusters como mecanismos creados intencionalmente para promover la competitividad en las regiones o áreas donde ellos se localizan, mejorando procesos de innovación, desarrollando mecanismos de aprendizaje colectivo sobre prácticas de negocios, promoviendo la complementariedad entre las organizaciones y estimulando el reconocimiento de la región como fuente de productos de calidad. (Navarrete Nossa, 2005)

En el artículo **“Los clusters industriales del noreste de México”**, muestra como las industrias han dado mayor relevancia a los clústers económicos, considerando como una forma de organización más adecuada para impulsar las innovaciones productivas y hacer frente a los requerimientos crecientes de la competencia internacional. Además se reflejan sinergias potenciales de las industrias clave (electrónica, automotriz, productos químicos, agropecuarios y textiles), en las cuales es factible explorar mayores beneficios de la integración comercial vinculados con la complementariedad en la dotación respectiva de factores productivos, de especialización y sus efectos consecuentes en las economías de escala. (Dávila, 2000)

El artículo denominado **“Clusters: equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas”**, donde habla de muchos años de investigación acerca de los clústers, su análisis estadístico, la iniciativa y la política de acción sobre los mismos. Muestra una idea general de esta estrategia y como los clústers pueden ser utilizados como mecanismos constructivos, para fines prácticos aplicables al ámbito industrial para el logro de un desarrollo regional e innovación. (Sölvell, 2006)

1.1.3. Competitividad de las pymes en Tlaxcala

Este eje epistemológico va a permitir integrar en una sola visión el conjunto de características y circunstancias con que cuenta una economía para su desarrollo, la cual, está representada en lo general por la situación de las empresas, industrias y regiones, con respecto a-la actitud que pueden tener de competir en los mercados. En lo que respecta a las empresas, éstas, tienen que medir su capacidad para suministrar bienes y servicios en forma más eficaz y eficiente en referente a sus competidores, con la perspectiva de tener éxito sostenido en los mercados locales, regionales e internacionales.

En la publicación, **“Organización productiva industrial y orden territorial, La dinámica espacial de las pequeñas empresas en contextos competitivos”**, se menciona que

las características espaciales de las pymes son prominentes en lo referente a la descentralización productiva, sin embargo, desde este punto de vista, hay evidencias que señalan que con frecuencia, el crecimiento de las micro y pequeñas empresas es parte de un extendido proceso de descentralización y externalización de las etapas del proceso productivo, donde grandes empresas buscan de esta manera, reducir costos y lograr una mayor flexibilidad al colocar a las pequeñas unidades productivas bajo duras condiciones de subordinación y explotación laboral. (Cortez, 2009)

El artículo **“Competitividad y desarrollo sustentable empresarial”**, analiza los retos que impone la globalización en el sector productivo, para sobresalir en el mercado, el cual se ha vuelto cada vez más competido, por lo que se expone la necesidad de implementar herramientas acordes a las empresas mexicanas y fomentar una cultura de cambio, mejora continua e innovación para poder competir en un mercado cada vez más complejo. (Sarmiento, 2009)

En la publicación **“Lean manufacturing como estrategia de competitividad para las pymes industriales del estado de Tlaxcala”**, se presenta un estudio concerniente al diagnóstico de las pymes industriales del estado de Tlaxcala, con el objetivo de que se, puedan adoptar estrategias innovadoras para el desarrollo sustancial de su posición competitiva. El estudio está centrado en la identificación de factores críticos que afectan directamente el desempeño competitivo de las pymes industriales. (Gutiérrez, 2012)

En el artículo denominado **“Retos y oportunidades en la globalización de la micro, pequeña y mediana empresa de Tlaxcala, México”**, donde se menciona que debido a la globalización, la industria se ha ido transformando en una parte importante de la economía mundial, como consecuencia del crecimiento de sus exportaciones, reflejando su importancia en los mercados locales alrededor del mundo, haciendo que las empresas manufactureras que se están preparando para competir internacionalmente, sean más sobresalientes respecto a sus semejantes en la rama a la que pertenecen. (Sarmiento P. S., 2010)

En la publicación “**La micro regionalización en el oriente del estado de Tlaxcala**”, se analizan las características más sobresalientes del territorio del Estado de Tlaxcala y la región centro del país formado por los Estados de México, Distrito Federal, Morelos, Hidalgo y Puebla, con el fin de conocer los espacios territoriales, económicos, sociales y ambientales, que son las que en buena medida determinan y condicionan la evolución y escenarios futuros de las regiones y microrregiones que se encuentran al interior de la entidad. (Hernández D. H., 2000)

Concluyendo este apartado y derivado del análisis de la información recabada, se observa que existen varios trabajos acerca del modelo de clúster, y que han probado su eficacia como generadores de competitividad, así mismo, encontramos una industria textil, que lucha por salir adelante y que tiene mucho potencial pero necesita herramientas que se ajusten a su dinámica, por lo que se observa que no existe un trabajo con estas características y en específico en las pymes del estado de Tlaxcala en donde se desarrollara la esta tesis.

1.2. MARCO TEÓRICO

En este apartado se muestran los elementos teóricos, que dan soporte al trabajo de investigación en desarrollo.

1.2.1. Concepto de industria textil.

Agrupar las actividades dedicadas a la fabricación y obtención de fibras, hilado, tejido, tintado, y finalmente el acabado y confección de las distintas prendas.

Originalmente, el término textil se aplicaba sólo a las telas tejidas, pero con la evolución de esta industria se extiende ahora incluso a telas producidas por métodos diferentes al tejido, como las formadas por uniones mecánicas o procesos químicos. Igualmente, se aplica a variadas materias primas y materiales obtenidos de las mismas, como filamentos, hilos sintéticos, hilazas, que son empleados en tejidos trenzados, bordados, acolchados, hilados, fieltrados, etc.

En estas operaciones textiles también están consideradas las de preparación de las fibras de origen natural (vegetales o animales), y en los que se realizan procesos como el blanqueado, teñido o la mercerización.

La elaboración de tejidos se remonta a la antigüedad más lejana. Como industria textil, tras la invención de los telares mecánicos, comenzó a desarrollarse en Gran Bretaña, Francia, Bélgica y Estados Unidos a partir de mediados del siglo XVIII. Las máquinas se fueron perfeccionando rápidamente, pudiendo así incorporarse en la elaboración distintas clases de fibras.

La lana, que era la fibra natural más utilizada, comenzó a ser sustituida por el algodón, y aunque no la desplazó totalmente, sí se convirtió en la fibra natural de origen vegetal más utilizada.

Ya en épocas recientes, el algodón comenzó a perder su primer puesto en cuanto a demanda para la industria textil, comenzó a ser reemplazado en gran parte por las nuevas fibras sintéticas y artificiales, con origen en los hidrocarburos, celulosas, etc., (Muñoz, 2003).

1.2.2. Concepto de pymes.

Es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en el año 2010 en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son pymes que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta más del 90% de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la

relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. (Inegi, 2010)

Estratificación						
	Micro		Pequeña		Mediana	
Sector	Personal	Ventas anuales (mdp)	Personal	Ventas anuales(mdp)	Personal	Ventas anuales(mdp)
Industria	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	De 51 a 250	Desde \$100.1 hasta \$250
Comercio	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 30	Desde \$4.01 Hasta \$100	De 31 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250
Servicios	De 0 a 10	Hasta \$4	De 11 a 50	Desde \$4.01 Hasta \$100	De 51 a 100	Desde \$100.1 hasta \$250

Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009.

Tabla 2. Estratificación de las pymes

Fuente: DOF 2009

1.2.2.1. Características generales de las pymes

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (pymes) comparten casi siempre las mismas características, siendo estas las siguientes:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
- Utilizan más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para un nivel nacional e incluso internacional.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña a ser mediana y aspira ser grande.

- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo, (Secretaría de Economía, 2013).

1.2.3. Concepto de Clúster

El clúster es una concentración geográfica de empresas productoras, proveedores de bienes y servicios, firmas relacionadas e instituciones asociadas en un sector de industria similar. Estas empresas e instituciones compiten pero también cooperan, dado que tienen intereses comunes y recursos complementarios (Porter, 1998)

Es la aparición de agrupaciones de empresas que buscan una adaptación común al entorno, es decir, un conjunto de unidades individuales que adoptan una forma específica de organización, constituyéndose de este modo en una colectividad. Este tipo de adaptación llevada a cabo generalmente entre pequeñas y medianas empresas implica la existencia de cierto grado de interdependencia y cooperación en el desempeño conjunto de tareas, así como la necesaria puesta en común de recursos, capacidades y potencial competitivo en la búsqueda de una estrategia conjunta y cooperativa para hacer frente al entorno, (Fernández de Arroyabe & Arranz Peña, 1999).

Los clústers proporcionan un elevado crecimiento a través de tres aspectos. Primero, alcanzan una elevada productividad al permitir el acceso a la información, a inputs y trabajadores especializados, aumentando el acceso a la información, instituciones, bienes públicos y facilitando complementariedades. En segundo lugar, incrementan la capacidad de las empresas para la innovación. Además la presión competitiva dentro de cada clúster incrementa los incentivos de las empresas para innovar. Por último, los clusters estimulan elevadas razones de formación de nuevos negocios, como los empleados que se hacen empresarios, ya que las barreras de entrada son inferiores que en otros lugares, (Ybarra, 2008).

1.2.3.1. Ventajas de agruparse

La teoría de localización sostiene que funcionar dentro de un clúster posibilita las siguientes ventajas y beneficios:

- Minimiza los costos de inventarios.
- Maximiza el poder de negociación con proveedores.
- Facilita la comunicación.
- Facilita la prestación conjunta de servicios auxiliares o complementarios y minimiza sus costos: instalación, depuración, capacitación, evaluación, control, corrección de fallas y reparaciones.
- La interacción organizacional en una localidad provoca estímulos tecnológicos y esto a su vez economías de escala (Proaño, 2008).

1.2.3.2. Clasificación de los clusters

De acuerdo con Roelandty den Hertog (1998), en la clasificación de los clusters existen tres niveles básicos de análisis:

1. Nacional o macroclusters, que enfatizan el papel de los encadenamientos sectoriales en la economía nacional y están determinados a partir del análisis de los patrones de especialización y comercio del país.
2. Sectoriales o mesoclusters, en este nivel, el análisis enfatiza los encadenamientos inter e intrasectoriales de una industria específica de la economía, y centra la atención en las ventajas competitivas estratégicas para el sector.
3. Empresariales o microclusters, éstos son clusters que surgen como resultado de la interacción y la creación de redes. En este nivel de análisis las alianzas estratégicas y las asociaciones son fundamentales (Reyes, 2009).

1.2.3.3. Sinergia de los elementos del clúster

Una característica de las organizaciones es su capacidad para desarrollar un efecto sinérgico, es decir, la manera como en el resultado de una organización pueden diferir en

cantidad o en calidad la suma de los insumos. De modo global, los recursos materiales, financieros y humanos generan riqueza a través de la sinergia organizacional. La perspectiva sistémica muestra que la organización debe administrarse como una totalidad compleja.

De la misma manera, diversas organizaciones actuando conjuntamente pueden provocar un efecto sinérgico, aun siendo competidores directos uno del otro. Uniendo esfuerzos por ejemplo pueden: lograr reducir costos de producción o compras al realizar funciones conjuntamente, en la creación de cadenas productivas, administración de la logística y el desarrollo tecnológico.

Cuando varias empresas de actividades similares se encuentran en una región geográfica, crean un efecto sinérgico en el área comercial por ese sólo hecho, aun sin necesidad de entrar en vinculación estrecha. Sucede que los clientes, proveedores o empresas que tienen algo que ver con el negocio saben dónde tienen mayores posibilidades de encontrar lo que necesitan, a veces pueden encontrar bastantes opciones y entonces pueden darse el lujo de escoger entre varias de ellas (Campbell, 1999).

1.2.4. Concepto de competitividad

Es un concepto relativo, muestra la posición comparativa de los sistemas (empresas, sectores, países) utilizando la misma medida de referencia. Podemos decir, que es un concepto en desarrollo, no acabado y sujeto a muchas interpretaciones y formas de medición. Dependiendo de la dimensión a la que pertenezcan los sistemas organizativos, se utilizarán los indicadores distintos para medirla.

Se puede considerar la competitividad empresarial en un doble aspecto, competitividad interna y externa. La competitividad interna, está referida a la competencia de la empresa consigo misma a partir de la comparación de su eficiencia en el tiempo y de sus estructuras internas (productivas y de servicios.) Este tipo de análisis resulta esencial para encontrar reservas internas de eficiencia, pero por lo general se le confiere menos importancia que al

análisis competitivo externo, el cual expresa el concepto más debatido, divulgado y analizado universalmente.

Resulta esencial para comprender el cómo llegar a la competitividad, vinculando como mínimo los siguientes elementos de enlace: ¿Cuáles son los factores que la condicionan? y ¿Cuál es la relación estrategia-competitividad? Las respuestas son complicadas y no tienen unanimidad en su consideración, pero intentar un mínimo esclarecimiento, a partir de la práctica gerencial actual y de los criterios de los estudiosos del tema, es siempre una valiosa ayuda para el camino hacia la competitividad.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico, consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar. Sin embargo, se puede afirmar que este suele ser uno de los puntos débiles de un elevado número de empresas que han desaparecido o tienen problemas de supervivencia. Como sabemos, el equipo directivo determina en gran medida la actitud de los miembros de la organización hacia el trabajo. La experiencia demuestra que las empresas que mantienen en el tiempo posiciones competitivas sostenidas, dedican una gran atención al futuro, al tiempo que vigilan constantemente su entorno. Michael Porter a partir de la definición de “cadena de valor”, identifica las líneas de acción que la empresa puede tomar para diseñar su estrategia competitiva adecuada a sus necesidades (Mintzberg, 1997).

Michael Porter, desarrolló a profundidad el concepto de competitividad empresarial, asegura que ésta no puede ser comprendida viendo a la empresa como un todo; hay que considerarla en sus partes y actividades discretas que desempeña, partiendo del diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Sugiere estudiar la cadena de valor, en la cual están involucrados una serie de procesos y empresas (Porter, 2003).

1.2.4.1. Ventaja competitiva

En 1990, Michael Porter, publicó los resultados de un trabajo de investigación, cuyo objetivo era determinar el motivo por el que ciertas naciones tienen éxito y otras fallan dentro

de la competencia internacional. La idea esencial era explicar por qué una nación llega a alcanzar el éxito internacional en una industria particular.

Porter sostiene que existen cuatro atributos principales de una nación que moldean el contexto en el que las empresas locales compiten, promoviendo o impidiendo la creación de una ventaja competitiva, las cuales son: dotación de factores, condiciones de la demanda, industrias conexas e industrias de apoyo, y estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. También hay otros dos factores que pueden influir en estos cuatro elementos que son: la oportunidad y el gobierno.

Para Porter existen diversas interrelaciones entre los factores básicos (recursos naturales, clima, ubicación y demografía) y los avanzados (infraestructura de comunicaciones, la mano de obra refinada y calificada, recursos de investigación y conocimientos tecnológicos), (Porter 1990).

1.2.5. Concepto de cadena de valor

El enfoque de cadena de valor está orientado mayormente a identificar la eficiencia de las transacciones dentro de un encadenamiento, esencialmente es lineal. En contraste, un enfoque de clúster es sistémico porque incluye el análisis de las cadenas de valor que lo forman, tiene una orientación estratégica, y se centra en resolver las fallas de coordinación e información a través de una mayor y mejor participación de las instituciones. Los proyectos de integración de cadenas tienden a enfocarse en beneficiarios específicos, como los productores de cierto sector; los proyectos de clúster normalmente involucran a los actores de la cadena y, además, a cualquier entidad que tenga el potencial de influir en él: academia, instancias de investigación y desarrollo, gobierno, instituciones informales (usos y costumbres, prácticas empresariales, y confianza).

En suma, el análisis de la cadena de valor es una de varias herramientas que puede utilizar el enfoque de clúster. Ambos conceptos pueden ayudar a comprender mejor dos fuentes interrelacionadas de aprendizaje e innovación, así como de identificación y

aprovechamiento de las oportunidades: aquellas transferidas a través de las relaciones cliente-proveedor, y las derivadas de otros elementos del entorno.

Lo anterior tiene importantes implicaciones, pues la tendencia hacia una mayor integración local en cadenas de valor globales obliga a combinar el fortalecimiento de vínculos entre eslabones (integración de cadenas) con iniciativas de desarrollo territorial y construcción de redes de pymes, lo que ayuda a dinamizar sinergias locales. En ese contexto, la integración de los sistemas de producción podría reforzarse mediante el impulso a proyectos con la perspectiva de clúster, lo que podría resultar en una mayor eficacia en la aplicación de los recursos.

Todas las funciones de una compañía (como producción, mercadotecnia, investigación y desarrollo, servicios, sistemas de información, manejo de materiales y recursos humanos) participan en la reducción de la estructura de costos y el incremento de la utilidad percibida (valor) de los productos mediante la diferenciación.

El término cadena de valor, se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto, como se puede observar en la siguiente figura.



Figura 1. Cadena de valor

fuelle:(W. L. Hill, R. Jones, Vargas, & Sánchez, 2009).

Las actividades principales son aquellas que se relacionan con el diseño, creación y entrega del producto, su mercadotecnia y su servicio de atención al cliente y posterior a la venta. Como lo son, la investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia y ventas y el servicio al cliente.

Las actividades de apoyo de la cadena de valor proporcionan los insumos necesarios que permiten que se lleve a cabo las actividades principales. En general se desglosan en cuatro funciones: manejo de materiales, recursos humanos, sistemas de información infraestructura de la compañía, (W. L. Hill, R. Jones, Vargas, & Sánchez, 2009).

1.2.6. Concepto de cadena de Suministro:

Se entiende por cadena de suministro a la unión de todas las empresas que participan en la producción, distribución, manipulación, almacenaje y comercialización. Internamente, en una empresa manufacturera, la cadena de suministro conecta a toda la organización, pero en especial, las funciones comerciales (mercadotecnia, ventas, servicio al cliente) de abasto de insumos para la producción (abastecimiento), productivas (control de producción, manufactura) y de almacenaje y distribución de productos terminados (distribución), con el objetivo de alinear las operaciones internas hacia el servicio al cliente, la reducción de tiempos de ciclo y la minimización del capital necesario para operar. La cadena de suministro al igual que todas las actividades de la organización acepta la existencia de Filosofías innovadoras y las incorpora a su quehacer, (Soret Los Santos, 2006).

Para considerar los diferentes materiales y productos que fluyen en la cadena de suministro, es necesario que estos se homogenicen a una unidad de medida común. La manera de llevar a cabo este proceso, es convertirlos a unidades monetarias que reflejen su valor.

La unidades de tiempo que debe considerarse, es aquella que sea la mínima práctica con la que se pueda trabajar, en este caso, se sugiere que todas las mediciones de la cadena de suministro sea para semanas de operación, (Flores, 2004).

1.2.7. Concepto de administración estratégica

El término de administración estratégica está referido a un proceso que abarca desde el espacio que cubre una organización en un ámbito exterior hasta su interior. Por consiguiente la administración estratégica se refiere a las organizaciones empresariales, que se adaptan conjuntamente recursos y capacidades de ellas a un entorno permanentemente variable, en el cual se desempeña.

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros, tecnológicos, etc.) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes, (Saavedra, 2005).

La siguiente figura permite visualizar las principales áreas de integración que forman parte de la administración Estratégica en el presente proyecto.



Figura 2. Administración estratégica

fuelle: elaboración propia 2014

Concepto de tecnología

Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad. Aunque hay muchas tecnologías muy diferentes entre sí, es frecuente usar el término para referirse tanto a la disciplina teórica que estudia los saberes comunes a todas las tecnologías como la educación tecnológica, la disciplina escolar abocada a la familiarización con las tecnologías más importantes.

La actividad tecnológica influye en el progreso social y económico, pero su carácter abrumadoramente comercial hace que esté más orientada a satisfacer los deseos de los más prósperos (consumismo) que las necesidades esenciales de los más necesitados, lo que tiende además a hacer un uso no sostenible del medio ambiente, (Doval, 1995)

Concepto de mercadotecnia

Philip Kotler asegura que esta disciplina es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. afirma que en la actualidad se puede hablar de mercadotecnia, donde existen elementos enfocados para que el producto y los valores de éste fortalezcan -en todos los niveles- el lazo con los consumidores y también con los inversionistas, empleados, distribuidores, proveedores y todo aquel que forme parte del equipo, pues su finalidad es generar una relación ganar-ganar.

El objetivo principal de la mercadotecnia es llevar al cliente hasta el límite de la decisión de compra. Además la mercadotecnia tiene también como objetivo favorecer el intercambio de valor entre dos partes (comprador y vendedor), de manera que ambas resulten beneficiadas, (Kotler, 2003)

Concepto de finanzas

Guadalupe Ochoa Setzer define a las finanzas como: “La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos.

Un activo real es un Activo Tangible, como una maquina un terreno o un edificio. Los activos reales son utilizados para generar recursos y, por lo mismo, producen cambios en la situación financiera de la compañía que les posee.

Un activo financiero por otra parte constituye el derecho a cobrar una cuenta en el futuro, en el caso de las empresas se puede pensar en una cuenta o documento por cobrar; para las personas físicas, un activo financiero puede ser un documento que compara una inversión a placo en una institución bancaria y que producirá un flujo de efectivo en el futuro.

El estudio de las finanzas está muy vinculado con otras disciplinas. Como rama de la economía, toma de esta los principio relativas a la asignación de recursos, pero se enfoca especialmente en los recursos financieros y se basa en la utilización de la información financiera que es producto de la contabilidad y en indicadores macroeconómicos como tasas de interés, tasa de inflación crecimiento del producto interno Bruto (PIB), etcétera y también utiliza herramientas de la estadística y las matemáticas (Setzer, 2002).

Concepto de abastecimiento

Abastecimiento es un término que se vincula con la acción y las consecuencias de abastecer. Este verbo hace referencia, por su parte, a proveer de aquello que es necesario para la supervivencia.

Puede decirse, por lo tanto, que el abastecimiento es una actividad que consiste en satisfacer, en el tiempo apropiado y de la forma adecuada, las necesidades de las personas en lo referente al consumo de algún recurso o producto comercial. La noción, por lo general, se equipara al suministro.

A nivel económico, el abastecimiento aparece vinculado a la logística y a la cadena de suministro. Esta cadena debe prever la demanda de los consumidores y asegurar la entrega de los productos a los distribuidores, para evitar el agotamiento de unidades a la venta.

El proceso de abastecimiento, por lo tanto, abarca todas aquellas actividades que posibilitan la identificación y la compra de los bienes y de los servicios que una empresa u otra entidad necesita para funcionar.

Los principales objetivos específicos de esta actividad son:

- Mantener la continuidad del abastecimiento.
- Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la calidad adecuada.
- Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa
- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada.
- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales, (Soret Los Santos, 2006).

Concepto de recursos humanos

El término recursos humanos se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (los otros dos son tierra y capital). Como tales, durante muchos años se consideraba como un recurso más: predecible y poco diferenciable.

El concepto moderno de recursos humanos surge en la década de 1920, en reacción al enfoque de "eficiencia" de Taylor. Los psicólogos y expertos en empleo iniciaron el movimiento de recursos humanos, que comenzó a ver a los trabajadores en términos de su psicología y adecuación a la organización, más que como partes intercambiables. Este movimiento creció a lo largo del siglo XX, poniendo cada día mayor énfasis en cómo el liderazgo, la cohesión y la lealtad jugaban un papel importante en el éxito de la organización.

A medida que el mundo empresarial se daba cuenta que un empleado era mucho más que "trabajo", y que podía aportar más que eso a la empresa y a la sociedad, se creó el concepto de "capital humano", que engloba la complejidad de este recurso.

Cuando se utiliza en singular, "el recurso humano", generalmente se refiere a las personas empleadas en una empresa u organización. Es sinónimo de "personal".

Cuando se habla en plural, "recursos humanos", suele referirse al área de la administración que se ocupa de administrar al personal de la empresa. Esto incluye contratar, desarrollar, adiestrar y despedir, entre otras funciones, (Erther, 2000).

A continuación se establecen los elementos de investigación utilizados para la realización del presente proyecto.

1.2.9. Herramientas para obtención de información.

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos.

Usualmente se habla de dos tipos de fuentes de recolección de información: las primarias y las secundarias.

Fuentes primarias: Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de dónde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etc.

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos (presenciar una huelga, observar sistemáticamente el lugar de trabajo, etc.), cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio (en el caso de que quiera conocerse la opinión de los gerentes sobre el impacto de las medidas económicas en la actividad de las empresas, la información directa se genera cuando se entrevista directamente a los gerentes y no cuando se lee en un periódico, un libro, o se escucha en un noticiero).

Fuentes secundarias: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino la referencia. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, los noticieros y medios de información.

Cualquiera de estas fuentes es válida siempre y cuando el recolector siga un procedimiento sistematizado y adecuado a las características del tema y a los objetivos, al marco teórico, a las hipótesis, al tipo de estudio y al diseño seleccionado. (Berenson, 1996)

1.2.9.1. Muestreo

El muestreo es por lo tanto una herramienta de la investigación científica, cuya función básica es determinar que parte de una población debe examinarse, con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

La muestra debe lograr una representación adecuada de la población, en la que se reproduzca de la mejor manera los rasgos esenciales de dicha población que son importantes para la investigación. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe de reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población, es decir ejemplificar las características de ésta.

1.2.9.2. Tipos de muestreo

Existen diferentes criterios de clasificación de los diferentes tipos de muestreo, aunque en general pueden dividirse en dos grandes grupos: métodos de muestreo probabilísticos y métodos de muestreo no probabilísticos.

Una muestra será representativa de una población si todos los elementos del universo tienen la misma posibilidad de integrar la muestra. Por lo tanto en primer lugar será necesario definir el universo o población que se desea investigar, a fin de determinar cuál es el marco muestral que se posee. Es recién a partir de estos datos que se puede establecer el tamaño de la muestra y elegir el procedimiento más adecuado para la selección. (Berenson, 1996)

TIPOS DE MUESTREO
No Probabilísticos En este tipo de muestreo No se puede conocer si todos los miembros de una población cuentan con la misma probabilidad de figurar dentro de la muestra, ya que la selección no se realiza

<p>aleatoriamente. Se conocen pocos casos pero en profundidad, por lo tanto los datos que se extraen de este tipo de estudios no se pueden extrapolar al total de la población. Para realizar una buena representación de la población a ser estudiada es necesario tener en claro cuáles son los objetivos perseguidos en la investigación a fin de contar con los filtros exactos para cada estudio. Este método es el más utilizado en las investigaciones de tipo cualitativo.</p>	
Muestreo intencionado	<p>También recibe el nombre de sesgado, el investigador selecciona los elementos que a su juicio son representativos, lo que exige un conocimiento previo de la población que se investiga, este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras "representativas" mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos, puede ser que el investigador seleccione directa e intencionadamente los individuos de la población.</p>
Muestra por conveniencia.	<p>La muestra por conveniencia es aquella que se elige siguiendo la comodidad del investigador, (por ej. Transeúntes que digan lo que opinan sobre un tema). Si bien son elegidos al azar no se puede determinar que dichos individuos sean representativos de la población ya que los mismos se encuentran en determinado lugar a determinada hora y deciden o no colaborar. Esto produce un sesgo de la muestra que le quita representatividad.</p>
Muestra autogenerada	<p>Las muestras autogeneradas son aquellas en las cuales los individuos por si mismos deciden dar su opinión sobre un tema, (por ej. Oyentes de un programa de radio o T.V. que se comunican telefónicamente para opinar sobre el tema tratado).</p>
Muestra por criterio o fines especiales	<p>Las muestras por fines especiales son muestras por conveniencia pero en las que se escogen a aquellos miembros que cumplan con criterios previamente establecidos que se juzgan importantes, (por ej. Sujetos consumidores de pan, de sexo femenino entre 20 y 40 años etc.).</p>
Muestras por cuotas	<p>Teóricamente es considerado un procedimiento de muestreo no probabilístico. Sin embargo, en la práctica se lo utiliza como un procedimiento de ajuste que acompaña a los muestreos probabilísticos. Se divide a la población en distintas categorías (por ej. Distintas especialidades médicas: oftalmólogos, cardiólogos, anestesistas, etc.) y luego de los miembros de esta primera muestra se escogen aquellos que sean lo más semejante a la población a ser estudiada siguiendo cuotas establecidas (sexo, edad, escolaridad, o más dimensiones)</p>
<p>Probabilísticos</p> <p>En este tipo de métodos de selección la muestra se escoge aplicando un proceso aleatorio donde cada miembro de la población tiene la misma probabilidad conocida de figurar en ella. Este tipo de conocimiento ofrece la ventaja de estimar objetivamente el grado de error y de determinar matemáticamente el tamaño de la muestra. No requiere tener un conocimiento previo de la población sino simplemente la cantidad de individuos que la componen. Permite por lo tanto proyectar los resultados de la muestra con un grado conocido de exactitud a la población en general.</p>	

Muestra aleatoria simple	Por este medio todos los individuos de la población tienen posibilidades de figurar dentro de la muestra. El procedimiento es realizado por computadoras que eligen siguiendo una tabla de números aleatorios a los miembros incluidos dentro de una base de datos completa (por ejemplo en padrones o guías telefónicas)
Muestra sistemática al azar	Este método se parece mucho al anterior y consiste en seleccionar un punto de partida aleatorio, escogiendo después cada K -ésimo elemento en una lista. Si queremos una muestra de 100 sujetos de una lista de 5.000 escogeremos un número al azar entre 1 y 50 y después elegiremos a ese individuo y contaremos 50 más para elegir al próximo.
Muestra estratificada al azar	Este método es similar al muestreo por cuotas en tanto se divide a la población en categorías diferenciadas y luego se realiza un muestreo en cada categoría como si fuese una población independiente. <ul style="list-style-type: none"> • Proporcional. El porcentaje de individuos incluidos en la muestra es el mismo porcentaje que se encuentra en la población total. Por ejemplo, el 10% de los médicos en la población general de médicos son cardiólogos y en la muestra seleccionada ese 10 % es mantenido. • No proporcional.
Muestra por conglomerados.	Este tipo de muestreo tiene como finalidad seleccionar grupos de individuos y no a los miembros en particular. Se divide a la población en grandes grupos, se eligen aleatoriamente algunos de estos grupos y luego se selecciona una muestra dentro de cada grupo seleccionado a fin de obtener una muestra final total. Por áreas geográficas: Los grupos o divisiones de la población se realiza siguiendo áreas geográficas que determina los distintos estratos sociales de la población, (partidos, barrios, manzanas, etc.)

Tabla 3 tipos de muestreo (Berenson, 1996)

1.2.9.3. Cuestionario

El cuestionario es un procedimiento considerado clásico en las ciencias sociales para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y como instrumento de evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos. Su característica singular radica en que para registrar la información solicitada a los mismos sujetos, ésta tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal, que el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar a una población amplia de una manera rápida y económica.

El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas, normalmente de varios tipos, preparado sistemática y cuidadosamente, sobre los hechos y aspectos que interesan en una investigación o evaluación, y que puede ser aplicado en formas variadas, entre las que destacan su administración a grupos o su envío por correo.

La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabaja, sobre las variables objeto de la investigación o evaluación. Se considera que al utilizar esta técnica, el evaluador y el investigador, tienen que considerar dos caminos metodológicos generales: estar plenamente convencido de que las preguntas se pueden formular con la claridad suficiente para que funcionen en la interacción personal que supone el cuestionario y dar todos los pasos posibles para maximizar la probabilidad de que el sujeto conteste y devuelva las preguntas. (Musik, 2010)

1.2.9.4. Escalas de medición

El proceso de asignar un valor numérico a una variable se llama medición. Las escalas de medición sirven para ofrecernos información sobre las clasificaciones que podemos hacer con respecto a las variables (discretas o continuas).

Cuando se mide una variable el resultado puede aparecer en uno de cuatro diversos tipos de escalas de medición; nominal, ordinal, intervalo y razón.

Finalidad de las Escalas

Ante la necesidad de medición de aspectos cada vez más complejos y de obtención de medidas cada vez más precisas, nos lleva a la generación de instrumentos de medida o escalas.

Funciones principales de las escalas.

- Medición de aspectos complejos
- Identificación de intensidad
- Identificación de dirección o sentido de respuesta
- Simplificación de las preguntas para medir aspecto muy complejo

- Condicionante del tipo de información a obtener y de su posterior tratamiento
- Simplicidad aparente de formulación
- Necesidad de adecuación entre escala y objetivo
- Necesidad de comprobación de validez y fiabilidad, (Berenson, 1996).

1.2.9.5. Tipos de escalas

Conocer la escala a la que pertenece una medición es importante para determinar el método adecuado para describir y analizar esos datos.

Tipos de escala	Escala	Características
Escalas Básicas	Escala nominal	Utiliza los números para identificar que un dato pertenece a un grupo o a una categoría. Es aquella escala que no presenta un orden o dimensión particular, son observaciones que pueden clasificarse o contarse.
	Escala ordinal	En esta escala los números representan una clasificación (mayor que o menor que), sin que represente una unidad de medida, quedando implícito que un número de mayor cantidad tiene más alto grado de atributo medido en comparación de un número menor. Se establece una gradación u orden natural para las categorías, cada uno de los datos puede localizarse dentro de alguna de las categorías disponibles.
	Escala de intervalo	En esta escala además del “mayor que” y el “menor que” también se establece una unidad de medida que nos permite precisar cuánto se es mayor o menor. La unidad de medición es arbitraria, el cero es convencional y pueden existir cantidades negativas; la medición de la temperatura y del coeficiente intelectual son ejemplos de este tipo de escala.
	Escala de razón	Similar a la escala de intervalo, pero tiene un cero absoluto y por ello los múltiplos de los valores de la escala serán significativos; el nivel de votos en una elección sería un buen ejemplo de una escala de medición de razón.
	Escala de comparaciones pareadas,	Se basa en la presentación de los estímulos a comparar por pares, de forma se simplifique al máximo el proceso en cada una de las elecciones.

Escalas comparativas	Escala de Clasificación	También llamadas escalas de clasificación por orden de rangos, se basan en pedir al entrevistado que ordene un conjunto de estímulos.
	Escala de Suma Constante	Se utiliza para medir la importancia relativa que el entrevistado asigna a los estímulos, ya que se le pide que reparta una cantidad de puntos fija entre los mismos.
	Escala de Guttman	Se trata de un tipo de escala que ordena todas las respuestas en base a una sola característica o atributo, presentándose los estímulos de sencillos a más complejos. Puede sustituir a un conjunto de preguntas dicotómicas, en las que una respuesta afirmativa a una de las mismas, implica una respuesta afirmativa a las anteriores.
	Escala de Clases o Similitudes	Se trata de un tipo de escalas usadas para clasificar a un número elevado de estímulos en un número de subconjuntos o grupos reducidos, atendiendo a la similitud de los mismos.
	Escala de Protocolos Verbales	Es un tipo de escala en la que se pide la opinión del entrevistado frente a un estímulo con el que se compara, las posibles respuestas se transforman en enunciados verbales.
Escalas no comparativas	Escala de Clasificación Continua	Se trata de escalas diseñadas para medir la opinión de los entrevistados, presentando infinitas alternativas de respuesta. También pueden usarse clasificaciones numéricas.
	Escala Likert	Es un tipo de escala usada habitualmente para medir actitudes, se basa en la creación de un conjunto de enunciados, sobre los cuales el entrevistado debe mostrar su nivel de acuerdo o desacuerdo.
	Diferencial Semántico	Escala en la que se evalúa el estímulo presentado en función de diversos atributos, adjetivos o sentencias bipolares, analizándose tanto las puntuaciones totales como los perfiles obtenidos. Puede usarse para analizar y comparar diversos estímulos de forma simultánea.
	Escala de Stapel	Escala semejante al diferencial semántico, en la que los estímulos que son valorados por el entrevistado no son bipolares, aunque si deben ser valorados positiva o negativamente.
	Escala de Thurstone	Este tipo de escala es semejante a la escala Likert, aunque se diferencia en que los enunciados objeto de valoración, se miden en escalas diferentes, mostrando distintas ponderaciones.

Tabla 4. Tipos de escalas

Fuente: (Berenson, 1996).

1.3 MARCO CONTEXTUAL

El presente rubro se desarrolla bajo la perspectiva de la situación que prevalece en la industria textil a nivel internacional, nacional y del estado de Tlaxcala.

1.3.1 La industria textil

La Industria Textil es uno de los sectores industriales con mayor tradición y dinamismo en la historia económica del México, ha sido importante tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, debido a que es una fuerte generadora de empleo y además por utilizar una tecnología relativamente simple.

La Industria Textil nos suministra uno de los satisfactores de primera necesidad: el vestido. Sin embargo esta rama abarca varios procesos en la cadena productiva.

Así, pueden identificarse tres sectores:

a) En primer lugar, el sector productor de fibras, el proceso fibrero comprende la preparación de las fibras naturales como el algodón, la lana y las fibras duras, hasta las fibras sintéticas y artificiales. Las fibras sintéticas son elaboradas a partir de productos derivados del petróleo y las artificiales a partir, entre otras materias primas, de celulosa.

b) En segundo lugar, se encuentra el sector textil, que abarca la fabricación de fibras naturales y todo tipo de hilados, tejidos, telas y sus acabados, así como de productos terminados, procesados directamente a través del tejido. Cabe mencionar que la hilatura es un proceso intermedio cuando el producto va a ser tejido, sin embargo es un proceso final cuando, mediante diversas características de acabado, se va a utilizar para coser. El tejido también es un proceso intermedio cuando se realizan trabajos de pie y trama, o tejido plano; pero también puede ser un bien final cuando se tejen artículos de bonetería como las calcetas, calcetines y medias.

c) Finalmente, el sector de confección, último eslabón de la cadena textil, se producen desde prendas de vestir hasta toallas, sábanas y una gran variedad de bienes textiles finales para el consumo. (Fabregat, 2003)

1.3.2 La industria textil en Europa

La industria textil-confección europea está constituida por un vasto conglomerado de empresas que ha sabido conservar hábilmente las tradiciones culturales y el saber hacer empresarial de numerosas regiones de Europa, consiguiendo, contra todo pronóstico y por encima de trasformaciones y reconversiones, alcanzar una destacable fortaleza. Permitiendo a Europa seguir liderando, con 113.000 millones de euros, los intercambios textiles a escala mundial.

La Unión Europea es también el primer exportador por lo que se refiere a productos textiles y el segundo tras China, en exportación de prendas confeccionadas. Europa hoy sigue siendo el primer experto de bienes de equipo para la producción textil, destaca de forma indiscutible el universo del diseño y de la moda, y continúan bajo su control la distribución y el mercado consumidor europeo. Prueba de su vitalidad es su dinamismo inversionista: las inversiones alcanzaron en 2000 la cifra de 6.900 millones de euros, es decir, el 3,5 por 100 de su cifra de negocios, situando el índice de modernización de su equipamiento productivo textil, entre los más altos del mundo.

Esto no puede hacer olvidar los grandes sacrificios que desde el punto de vista social ha tenido que asumir el sector en las dos últimas décadas, ya que ha perdido por el camino una enorme cantidad de puestos de trabajo y otros tantos de unidades empresariales. Durante el período 1988-2001, la industria textil-confección europea, ha perdido 975.000 empleos, en favor, fundamentalmente, de la mejora de la productividad y de la creación de empleo sustitutivo en los países de la llamada área pan-euro-mediterránea

Según datos de Eurostat, en el año 2000, el sector textil-confección de la Europa de los quince, estaba formado por cerca de 113.000 empresas, y proporcionaba una ocupación directa a 2,1 millones de trabajadores —1.087.900 en el sector textil y 991.400 en el de la confección—. Su volumen de facturación se acercaba a los 200.000 millones de euros. Las exportaciones extra-UE alcanzaban 43.800 millones de euros —superando el 20 por 100 de su producción— y las importaciones 72.400 millones de euros. Ello significa un nada

despreciable déficit comercial de 29.600 millones de euros, déficit concentrado en el sector de la confección y que está provocado fundamentalmente por el desequilibrio comercial que registran los intercambios con los países llamados en vías de desarrollo, principalmente asiáticos, conduciendo el déficit comercial de la UE de 5.830 millones de euros en 1988 a 27.800 millones de euros en 2001. Por el contrario, el comercio con los países industrializados, ofrece un saldo favorable a la UE de 8.800 millones de euros. Todas estas magnitudes confieren a este sector una posición destacada entre las distintas industrias manufactureras de Europa.

Si es evaluada por su actividad exportadora, con el 4,58 por 100 de las exportaciones manufactureras y el 4,45 por 100 de las exportaciones totales extra-UE, este sector ocupaba en el 2001 la sexta posición del ranking global europeo, por detrás de la electrónica, el automóvil, la química y farmacia, la industria sidero-metalúrgica y los bienes de equipo. Sin embargo, existe una destacable dispersión en función de los parámetros que se seleccionen, pero en todos ellos Italia es con mucho el país dominante.

En términos de empleo, España ocupa con el 11,8 por 100 la tercera posición, tras Italia y Reino Unido, seguida de cerca de Portugal y Francia. Alemania ya solo representa el 9,8 por 100 del empleo comunitario.

Por volumen de facturación, España está en quinto lugar con un modesto 7,5 %, tras Italia, Alemania, Francia y Reino Unido. Por lo que se refiere al resto de países y comparativamente al personal empleado, destaca en la banda alta Bélgica, con un importante 5,1% y Portugal, con un 3,7%.

Una de las características más llamativas de la industria textil europea es su marcada concentración regional, ligada ésta a una especialización histórica que en algunos casos raya incluso el monocultivo. Esta alta especialización textil, que algunos llaman distrito industrial, es sin duda un factor incremental de competitividad. Pero en estos momentos de dificultades económicas, esta elevada concentración se vuelve en su contra, acentuando los efectos

negativos de la crisis sobre el conjunto de la población de las regiones con gran dependencia de este sector.

Porto es la capital textil de Portugal y núcleo principal de la región del norte que, con más de 200.000 personas ocupadas, es la primera concentración textil de Europa. Centro y norte de Reino Unido, son los núcleos básicos de la industria aunque también se encuentra confección en el sudeste. En España, casi los dos tercios se concentran en la zona del Levante mediterráneo, en Cataluña y la Comunidad Valenciana.

Esta fuerte concentración regional en cada uno de los países, se refleja también a nivel del conjunto de la Unión Europea. Las diez primeras regiones europeas, representan casi la mitad del empleo europeo (Maluquet, 2003).

1.3.3 La industria textil en Asia

Los mayores cambios de la industria textil se registraron en el decenio de 1960, a raíz de la rápida aparición de nuevos centros de producción en Asia. En una primera etapa, muchos de estos centros acogieron las actividades de la industria del vestuario que exigían menos aportes de capital; luego, emplearon las utilidades generadas por la exportación de estos productos para poner en marcha su propia producción textil.

No obstante la tendencia al desplazamiento geográfico de la producción los países industrializados mantienen su competitividad gracias a los pasos de gigante que han dado en la modernización del aparato de producción.

Para el año 1998, el valor de la producción mundial de textiles fue de 48,5000 millones de dólares, ese año pese a la crisis financiera del mercado asiático, la cuota de producción textil del Asia fue muy superior a Europa y América.

Los principales Países productores a partir de 1980, una serie de países (entre ellos varios de Asia) registraron importantes aumentos, tanto en su producción textil como en su producción textil.

Además de Indonesia, los aumentos fueron particularmente intensos en Turquía (3.7 veces) y en la República de Corea (3.4 veces).

China es el mayor exportador de textiles y vestimentas del mundo (incluyendo todas las fibras) y también es uno de los mayores consumidores en estos rubros.

La posición que China ha alcanzado en la industria textil a nivel mundial se debe a sus significativas ventajas comparativas; en particular por sus bajos costos de mano de obra.

En las más recientes encuestas realizadas por Werner International, el promedio del costo de la mano de obra es de U\$S 0.69 por hora, comparado con U\$S 26.10 por hora en Japón. U\$S 14.24 por hora en Estados Unidos y U\$S por hora en Italia.

El crecimiento de China como el mayor procesador textil ha sido logrado a pesar de las barreras comerciales impuestas por Estados Unidos y en menor grado la Unión Europea.

China finalmente ingresó como miembro de la Organización Mundial del Comercio el 1 de enero del año 2002, con lo que mejoró su acceso a los mayores países desarrollados.

La industria textil y de prendas de vestir en la India representa el 14% de las manufacturas, cerca del 30% de sus exportaciones y emplea alrededor del 28% del total de empleo en manufacturas.

Aunque la mayoría de la maquinaria textil de tejido y proceso es obsoleta, el sector hilandero ha sido rápidamente modernizado. Ahora con la introducción de nuevas tecnologías el sector de tejidos y procesos tendrá también un rápido crecimiento, dando impulso a la fabricación de productos de mayor valor añadido.

Asia del Este en conjunto representa una cuarta parte de las importaciones de Estados Unidos, siendo China el principal productor y exportador. En el 2002, China se dispara en el

comercio con Estados Unidos y con otras regiones del mundo, después de que este país firmara su Adhesión a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en diciembre del 2001, por lo que se convirtió en titular de los derechos y obligaciones correspondientes, entre ellas las disposiciones en materia de comercio de textiles y vestuario establecidas. China tiene capacidad para producir casi todo tipo de prendas de vestir a un precio extraordinariamente competitivo, y por lo tanto se perfila como uno de los grandes triunfadores de la liberalización del mercado.

En la actualidad China es el principal país exportador al mercado japonés, canadiense y estadounidense y el segundo al mercado de la Unión Europea, superado en este caso por la producción doméstica europea. Estos países o bloques de países son los principales consumidores de prendas de vestir.

Los otros países que conforman Asia de Este, han sido por tradición, importantes productores de maquila, pero en la actualidad sus crecientes costos de mano de obra los han obligado a migrar hacia otros países y a especializarse en textiles y prendas de vestir de mayor calidad y con procesos de producción intensivos en capital.

Los países de ASEAN exportaron en el 2003 3,316 millones de SME y acapararon el 17.58% de las importaciones estadounidenses, con una creciente participación en el período 1998-2003. Dentro de este grupo, Vietnam y Camboya sobresalen sin ser signatarios de la OMC, gracias a la firma de acuerdos bilaterales en materia textil con Estados Unidos. Estos países han emergido como grandes proveedores al mercado estadounidense, al punto de convertirse en el 2003 en el octavo y décimo cuarto proveedor internacional a este mercado, respectivamente. Vietnam tuvo un crecimiento en sus exportaciones al mercado de Estados Unidos del 163,5% en el período 2001 a 2003.

El sector de textiles y confección en el Sur de Asia es la principal fuente de crecimiento económico de estos países y el principal generador de empleo. En cada uno de estos territorios, la actividad contabiliza una porción significativa del comercio de bienes, contribuyendo entre el 25% de las exportaciones de bienes en el caso de la India hasta un 86%

en Bangladesh. Los países de Asia del Sur, en particular Bangladesh y Sri Lanka, son los principales destinos para la confección de prendas de Hong Kong, Corea y Taiwán, debido a sus menores costos de mano de obra y para aprovechar las cuotas asignadas por Estados Unidos. India y Pakistán poseen una industria textil más desarrollada, especializándose en bienes intermedios de algodón. India en particular ha desarrollado un sector complejo que cubre la totalidad de la cadena de valor desde la fibra hasta la producción de la prenda. Este país se proyecta como un segundo gran proveedor mundial de vestuario (Mercado, 2011).

1.3.4 La industria textil en Latinoamérica.

La actividad textil se ha convertido en una de las principales generadoras de empleo y de divisas de Latinoamérica. Esta región se ha posicionado como el segundo proveedor internacional de prendas de vestir para el mercado estadounidense —después de Asia— con el 32.8% del volumen de las importaciones realizadas por este país en el 2003. En la última década las cantidades exportadas se han cuadruplicado, pasando de 1,542 millones de metros cuadrados en 1992 a 6,193 millones en el 2003, un crecimiento anual promedio del 13.5%. El sector textil se convirtió en muchos países en un sector clave para diversificar las exportaciones.

El auge de esta actividad en Latinoamérica tiene varias causas. En primer lugar, ha estado incentivado por el otorgamiento de preferencias comerciales a productos de la región que cumplan con ciertas normas de origen y en segundo lugar, la existencia de fuertes restricciones de acceso al mercado de EE.UU. para productos asiáticos, a través de cuotas textiles.

Por lo tanto se han diseñado estrategias para elaborar productos a la medida para diferentes nichos de mercado, contar con productos promocionales, penetrar segmentos donde la demanda es pequeña con relación al mercado total y poco atractivo para los grandes fabricantes. Se ofrecieron al cliente diferentes niveles de servicio que se adaptaban a sus necesidades (empaques, asesoría en diseño, tiempo y lugar de entrega, volúmenes de compra,

etc.). Fortaleciendo una producción flexible, con sistemas de distribución y entrega mejorados (de 21 días a 3 días del stock en la bodega de Estados Unidos), fijación de precios en función del nivel de servicio solicitado y estrategia multicanal (venta a distribuidores propios y de la competencia). (Sanchez, 1995)

1.3.5 La industria textil en México.

La industria textil mexicana juega un papel importante, tanto en el mercado nacional como en el mundo. Su aportación económica a diversas entidades del país la ubican como una actividad productiva dinámica y relevante. En la década de los noventa, la industria textil se favoreció con la apertura comercial y aprovechó las ventajas arancelarias, en especial las del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). Desde el año 2000, esta industria afrontó una creciente competencia de países como China. Sin embargo, en los últimos nueve años, la industria textil mexicana ha enfrentado una crisis que se traduce en la baja de producción, empleo y ventas, además de una continua pérdida de competitividad.

La industria textil mexicana se integra principalmente por micro y pequeñas empresas (85.9%). En 2006, la producción nacional de fibras químicas estuvo centrada en fibras sintéticas (93.1%) más que en fibras artificiales (6.9%). En términos de valor existe mayor énfasis en la fabricación de insumos textiles (69.5%) frente a la confección de productos textiles (30.5%); durante 2003-2006, el segmento que arrojó un mayor crecimiento fue el dedicado a la fabricación de productos textiles (15.5%). En 2006, el total de exportaciones e importaciones textiles ascendió a 24,610.2 y 73, 217.5 millones de pesos, con un déficit en la balanza comercial de 46,607.3 millones de pesos. Los principales productos exportados por la industria textil mexicana son fibras y filamentos sintéticos y artificiales (24.1%). En 2006, México participó con el 1.0% a las exportaciones mundiales de textiles, en tanto que las importaciones de textiles realizadas por nuestro país representaron el 2.6% del total mundial. El porcentaje de participación de México en las importaciones de textiles de EUA ha caído notablemente a partir del 2000, cuando la participación fue de 10.2%, hasta ubicarse en 2006 en el 7.5%. Durante 2000-2004 se presentó un decremento del 22.5% en el personal ocupado en la industria textil, con una pérdida de 52,408 empleos. Además, en ese periodo se

reporta un descenso del 9.7% en el personal ocupado remunerado de la industria maquiladora de exportación textil. Cabe mencionar que el costo de mano de obra por hora en la producción de textiles en México en 2007 fue de 2.45 dólares, según lo señalado por Werner International.

Para conocer la situación de las empresas de la industria textil mexicana, durante 2004 y 2005 el CEC-ITAM realizó una encuesta independiente a una muestra de 105 empresas de la industria textil en ocho entidades federativas: Aguascalientes, Distrito Federal, Estado de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Puebla y Tlaxcala. Los principales resultados obtenidos en la encuesta indican que el 64.8% de las empresas textiles tiene 30 años o menos de haber iniciado operaciones, el 93.3% es independiente y el 97.1% cuenta únicamente con capital nacional. Por lo que se refiere a sus actividades productivas, se identificaron empresas que realizan desde una actividad de la cadena hasta aquellas que se encuentran en parte integradas verticalmente y que ofrecen paquete completo. En lo particular, el 39.0% realiza hilatura, 58.1% tejido, 59.0% acabados textiles y 63.8% fabrica productos textiles terminados. Por lo que atañe a la comercialización y ventas, se identifica que un alto porcentaje de las empresas encuestadas vende su producto principalmente en la región (44.8%) y en otros estados diferentes a donde se ubica la empresa (80.0%). Un bajo porcentaje de las empresas depende de un pequeño número de clientes, específicamente el 16.2% tiene entre 1 y 10 clientes. El 40.0% de las empresas exporta y sus principales mercados corresponden a la región del TLCAN, Europa y América Latina. Por lo que toca a la tecnología con que cuentan las empresas se identifica que únicamente el 26.5% tiene maquinaria computarizada para hilatura, 36.9% para tejido y 15.7%. (INEGI, 2009)

En México estamos conscientes de que el nivel de conocimiento en investigación de textiles no está a la altura de lo alcanzado por Estados Unidos y Europa, y parte de este atraso se debe a que nuestro gobierno no quiere invertir en este campo.

Por falta de inversión, las empresas han tenido que traer a nuestro país especialistas textiles de otros países para que desarrollen nuevos conceptos, y para dar nuevas estructuras a tejidos. Pero de forma más importante, para buscar la innovación en el sector de acabados.

1.3.6 La industria textil en el estado de Tlaxcala.

La actividad textil en América se inicia en la época precortesiana, por la necesidad que se tenía de emplear telas para el vestido común y la de ornato de gran importancia que se utilizaba en los ritos y rituales. En el caso de la antigua República de Tlaxcallan, el empleo de los telares de cintura era de uso común entre las mujeres, quienes elaboraban mantas, túnicas de manga corta, faldas, taparrabos, enaguas, corpiños, etc.

El desarrollo de esta industria en el Estado de Tlaxcala, se empieza a dar a partir de 1970. En este período el gobierno estatal le da impulso mediante la creación de parques, ciudades y áreas industriales, así como la incorporación de programas de fomento, estímulos fiscales, capacitación y asesoría fiscal, financiera y contable. A pesar de la operación de los diversos programas de fomento y de los esfuerzos realizados por la banca comercial y de las organizaciones auxiliares de crédito, la dinámica del rubro textil no se vio significativamente impactada, ya que las estrategias previstas estuvieron orientadas hacia medianas y grandes empresas. Esto significa que se requiere desarrollar un programa que contenga un conjunto de estrategias orientadas a este segmento de industria en Tlaxcala, donde se incluyan aspectos relacionados con formas organizacionales; de capacitación, de infraestructura y nuevas tecnologías, así como alternativas viables de financiamiento.

La Industria Textil en Tlaxcala está compuesta por dos ramas: una Tradicional que incluye al algodón y la lana, y la otra conocida como Dinámica que comprende a las fibras químicas y sintéticas; entre estas dos ramas existen tendencias opuestas pues la rama tradicional se ha caracterizado siempre por su mayor porcentaje de establecimientos y de personal ocupado, predominando las pequeñas y medianas fábricas; mientras que la rama de fibras sintéticas cuenta con un menor porcentaje en el número de establecimientos pero su

participación en la producción de textiles ha aumentado rápidamente. Dadas estas características se definen dos zonas de desarrollo textil: la primera localizada en el área de Santa Ana Chiautempan y la segunda ubicada en el área de Zacatelco. A partir de los años treinta la mayoría de las fábricas, sobre todo las de lana, se instalaron en Chiautempan que desde tiempos atrás fue el centro de la actividad artesanal para luego convertirse en un importante centro comercial y artesanal.

Chiautempan se caracteriza por la elaboración de productos a base de lana, algodón y fibras sintéticas; la rama de fibras sintéticas en los últimos años ha mostrado un mayor dinamismo en comparación a la lana y el algodón, ya que las condiciones del mercado en cuanto a oferta de estas materias primas no es lo suficientemente capaz para cubrir la demanda, además de su mala calidad, lo que implica la necesidad de importarla consecuentemente elevando los costos de producción de dichos artículos.

A pesar de su importancia y antigüedad, este sector atraviesa por serios problemas que dificultan su desarrollo y aún su permanencia en el mercado. Al interior de la empresa textilera encontramos:

- Falta de liquidez para realizar inversiones.
- Atraso tecnológico que le impide competir.
- Capacidad sub-utilizada que impide que se compartan costos fijos y por ello se incrementan los costos medios de producción.
- Mínima calificación de la mano de obra en cuanto a procesos más modernos.
- Escasa integración sectorial.
- Existen factores en el contexto nacional que también influyen en la problemática que atraviesa este sector en el Estado, entre ellos se encuentran:
- La caída del poder adquisitivo de la población.
- Los altos niveles de importación de mercancías provenientes de los países Asiáticos que han deteriorado aún más el volumen de ventas de la industria.

- En algunos casos que la especificación del producto no corresponde a los estándares internacionales.

Esto contribuye a que no se dé el incremento de la calidad que requiere la competencia que se vislumbra en la actualidad. Estos problemas afectan a todas las empresas, por eso, en el contexto de la globalización surge la necesidad de que todas ellas lleven a cabo un proceso de modernización, proceso en el que la industria micro y pequeña tiene mayor dificultad para llevarlo a cabo debido a los problemas característicos de su tamaño.

Capítulo 2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo se establece la forma en la que se llevó a cabo la investigación, se define el tipo de investigación, la población, la muestra, el instrumento que se aplicó, su validación y confiabilidad, además de conocer cómo se recolectó y procesó la información.

2.1 Tipo de investigación

Para este trabajo, el tipo de investigación es mixto, ya que es de tipo exploratoria-descriptiva, debido a que se está examinando un tema o problema de investigación desde nuevas perspectivas por lo tanto es de tipo exploratorio, y descriptivo porque busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández, 2004)

En este capítulo, se representa gráficamente los pasos de la metodología a trabajar, para obtener la respectiva información, así como el desarrollo del cuestionario que se aplicó al grupo de las pymes en estudio con el fin de efectuar el diagnóstico interno y conocer las condiciones en las que se encuentran laborando dichas pymes, generándose con estos resultados una matriz FODA, para el desarrollo de estrategias que impacten en el diseño del modelo del clúster.

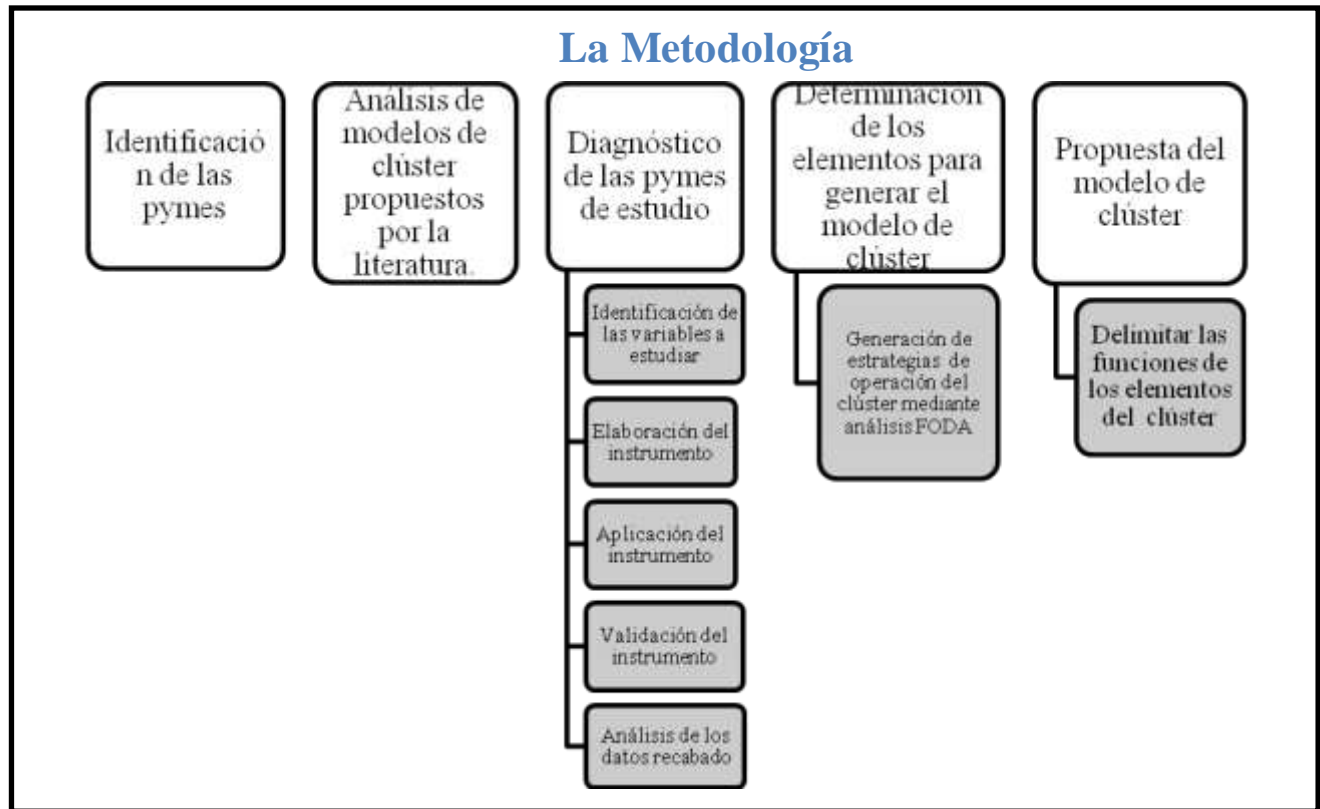


Figura 3 la metodología

Fuente: Elaboración propia, 2014

2.3 Diseño de la investigación

Para efectuar la recolección de datos, la herramienta de investigación que se seleccionó, fue un cuestionario como instrumento de evaluación, para conocer la situación actual de cada empresario entrevistado.

2.4 Población y muestra

Población o universo es cualquier conjunto de unidades o elementos como personas, fincas, municipios, empresas, entre otros, claramente definidos para el que se calculan las estimaciones o se busca la información. Deben estar definidos las unidades, su contenido y extensión.

Cuando es imposible obtener datos de todo el universo es conveniente extraer una muestra, subconjunto del universo, que sea representativa. En el proyecto se debe especificar el tamaño y tipo de muestreo a utilizar. Una población está determinada por sus características definitorias. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación (Sánchez, Rosas, & Medellín, 2006).

2.5 Variables de trabajo

Para llevar a cabo el proyecto se identificó siete variables de estudio y con ellas se construyó un cuestionario con escala de Likert de 3 opciones.

El cuestionario es una herramienta sistematizada que permitió evaluar la situación actual de las diez pymes de la industria textil objeto de estudio, para llevar a cabo su aplicación, se tomó en cuenta la importancia de cada variable y se establecieron los criterios a evaluar, esto se presenta en la siguiente tabla.

Variables	Importancia	Criterios a evaluar
Planeación estratégica	Conocer las líneas principales del negocio, cuál es su razón de ser, su objetivo final para conseguir transmitir su propuesta de valor y finalmente, generar valor tanto para sus clientes como para la empresa.	Formalización de la empresa, la misión como razón de ser, visión de la empresa con sus indicadores y planes de acción para alcanzar las metas establecidas.
Recursos humanos	Conocer la situación contractual de la empresa con sus empleados, la existencia de una jornada de trabajo establecida, definición de cargos y estado de cotizaciones e imposiciones, entre otros temas relevantes en términos legales de la situación actual de las relaciones laborales	Número de trabajadores, situación contractual, el establecimiento de las remuneraciones y los mecanismos de reclutamiento y selección de personal.

	en la empresa.	
Capacitación y desarrollo	Con esta variable se pretende conocer la existencia de las capacitaciones que reciben los empleados, así como el empresario, en función de los objetivos de la empresa.	Capacitación especializada para el personal, capacitación al empresario en sus habilidades de gestión.
Mercadotecnia y ventas	En esta variable se consideran aspectos relativos a los productos comercializados, así como también entender los mecanismos que la empresa utiliza para llegar a sus clientes.	Publicidad, segmentación del mercado, canales de distribución, fijación de precios con información del mercado y comportamiento de las ventas.
Recursos financieros	Analizar como es el uso de los recursos, así como también el conocimiento de inventarios, control de calidad y presupuesto de producción para ofrecer un producto/servicio de calidad y obtener mayor valor para el negocio.	Manejo de información para toma de decisiones, identificación y determinación de los costos así como los márgenes para la toma de decisiones.
Cadena de valor	En este apartado se abarcaran los aspectos esenciales dentro de su cadena de valor, y la existencia de estrategias para conseguir que el valor sea transmitido para los clientes y que la empresa sea capaz de absorber valor para el negocio.	Presupuestos, abastecimiento y almacenamiento de materias primas, registro de proveedores, desarrollo de productos, inventario de los productos terminados.
Nivel de integración	Con esta variable se pretende determinar la viabilidad de la integración del clúster y determinar el perfil competitivo de las empresas y la formulación de estrategias	Disposición en agruparse en un clúster en la búsqueda de estrategias conjuntas, beneficios esperados por los empresarios.

Tabla 5 criterios a evaluar

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario fue aplicado a los representantes de diez pymes de la industria textil, previamente identificados que se encuentran establecidos en el municipio de Chiautempan, Tlaxcala y que producen cobijas, sabanas, colchas, edredones etc.

2.6 Validación del instrumento

La validación del cuestionario se llevó a cabo mediante el método de coeficiente de fiabilidad Test- retest que evalúa hasta qué punto un conjunto de medidas son reproducibles en el tiempo, el grado en que las puntuaciones son estables sería el grado de fiabilidad. Por ello es sinónimo de estabilidad, que de acuerdo a la evaluación llevada a cabo, no se determinó la necesidad de realizar modificaciones a los ítems del instrumento. (Morales, 2007).

2.7 Resultados del diagnostico

Una vez aplicado el cuestionario, se concentraron los resultados para obtener la frecuencia por opciones de cada respuesta por ítem; esto permitió analizar las tendencias que reflejan la situación real de las correspondientes pymes. Cabe destacar que para dar respuesta a este instrumento de obtención de información, fue necesario primero entrevistarse con el empresario y así conocer los criterios que persiguen la estandarización de la evaluación a estas pymes.

Conforme a los datos obtenidos por cada ítem de estudio, se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 6.

PREGUNTAS	No desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
1. ¿La empresa se ha formalizado, ya sea como persona física o moral cumpliendo con la reglamentación, ante los organismos correspondientes?	0	20%	80%
2. ¿Se ha establecido la Misión (Razón de ser) de la Empresa?	100%	0	0
3. Existe visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables.	100%	0	0
4. Se realizan planes de acción con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas planeadas	100%	0	0
5. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?			
6. ¿Los trabajadores de la empresa tienen un contrato de trabajo?	80%	20%	0
7. ¿Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato, incluyendo las cotizaciones previsionales?	80%	20%	0

8. ¿Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa?	80%	20%	0
9. ¿La empresa capacita al personal mediante cursos de especialización, talleres de perfeccionamiento, procesos guiados, u otros?	50%	50%	0
10. ¿El empresario se capacita para mejorar sus habilidades de gestión?	90%	10%	0
11. En el caso de que se integra un familiar a la empresa, el empresario se asegura que la persona esté capacitada para cumplir las labores del puesto.	100%	0	0
12. ¿Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran todas las ventas o ingresos de la actividad empresarial?	50%	50%	0
13. ¿Los canales de distribución con los que cuenta la empresa son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna?	0	90%	10%
14. ¿Se utiliza algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos de la empresa con información del mercado y costos asociados?	20%	80%	0
15. ¿La empresa realiza publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes actuales, y captar nuevos consumidores?	70%	30%	0
16. ¿La empresa tiene claramente segmentados y definidos los clientes a los que dirige sus productos?	50%	50%	0
17. ¿La empresa posee un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables?	80%	20%	0
18. ¿El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones?	30%	70%	0
19. ¿La empresa cuenta con un control acerca de la situación de cobranza a sus clientes?	70%	30%	0
20. ¿La empresa tiene un sistema de información sobre costos y márgenes que le ayude a definir la toma de decisiones sobre sus productos?	100%	0	0
21. ¿La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos de una forma estratégica que permite captar mayores niveles de atención en los clientes?	60%	30%	10%
22. ¿Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa? (tiempos de entrega, ubicación, características del producto, entre otros aspectos relevantes)	70%	20%	10%
23. ¿La empresa realiza presupuestos para el abastecimiento de materias primas de forma constante?	80%	20%	0
24. ¿La empresa cuenta con inventarios de materias primas o	80%	20%	0

insumos, así como también de productos finalizados?			
25. ¿La empresa tiene establecido el tiempo de desarrollo de producto desde el diseño hasta la entrega de producto final?	70%	30%	0
26. Considerando un clúster como un conjunto de empresas que implica la existencia de interdependencia y cooperación en el desempeño conjunto de tareas, recursos, capacidades y potencial competitivo en la búsqueda de una estrategia conjunta y cooperativa para hacer frente al entorno; ¿Estaría de acuerdo en que su empresa formara parte de un clúster de la industria textil?	0	0	100%
27. ¿Consideraría que el trabajo en conjunto con empresas del mismo sector traería beneficios a su empresa?	0	0	100%

Tabla 6 resultados

Fuente elaboración propia

2.8 Análisis e interpretación de los resultados por variable.

Planeación estratégica

En esta variable se consideran aspectos relativos a los productos comercializados, así como también entender los mecanismos que la empresa utiliza para llegar a sus clientes.

Los aspectos a evaluar son: Formalización de la empresa, la misión como razón de ser, visión de la empresa con sus indicadores y planes de acción para alcanzar las metas establecidas.

PREGUNTAS	No desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
1. ¿La empresa se ha formalizado, ya sea como persona física o moral cumpliendo con la reglamentación, ante los organismos correspondientes?	0	20%	80%
2. ¿Se ha establecido la Misión (Razón de ser) de la Empresa?	100%	0	0
3. Existe visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables.	100%	0	0
4. Se realizan planes de acción con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas planeadas	100%	0	0

Las empresas en un 80% se encuentran formalizadas, cumpliendo la reglamentación antes los organismos correspondiente, pero no tienen establecida cual es la razón de ser de la organización, porque no tienen definida misión, visión, metas y planes de acción.

Recursos humanos

La importancia de esta variable es conocer la situación contractual de la empresa con sus empleados, la existencia de una jornada de trabajo establecida, definición de cargos y estado de cotizaciones e imposiciones, entre otros temas relevantes en términos legales de la situación actual de las relaciones laborales en la empresa.

Los aspectos a evaluar son: Número de trabajadores, situación contractual, el establecimiento de las remuneraciones y los mecanismos de reclutamiento y selección de personal.

PREGUNTAS	No desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
5. ¿Cuántas personas trabajan en la empresa?			
6. ¿Los trabajadores de la empresa tienen un contrato de trabajo?	80%	20%	0
7. ¿Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato, incluyendo las cotizaciones previsionales?	80%	20%	0

El 80% no cuenta con un contrato de trabajo, seguridad social y laboral, no se cuenta con un mecanismo de selección de personal, ya que los trabajadores ofrecen sus servicios por apreciación a la actividad a realizar pero no tienen una obligación obrero patronal.

En el caso de la pregunta 5 se trata de una pregunta abierta, con la finalidad de conocer el número de empleos de cada pymes.

Capacitación y desarrollo

Con esta variable se pretende conocer la existencia de las capacitaciones que reciben los empleados, así como el empresario, en función de los objetivos de la empresa.

Siendo los criterios a evaluar: Capacitación especializada para el personal y capacitación al empresario en sus habilidades de gestión.

PREGUNTAS	No desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
8. ¿Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa?	80%	20%	0
9. ¿La empresa capacita al personal mediante cursos de especialización, talleres de perfeccionamiento, procesos guiados, u otros?	50%	50%	0
10. ¿El empresario se capacita para mejorar sus habilidades de gestión?	90%	10%	0
11. En el caso de que se integra un familiar a la empresa, el empresario se asegura que la persona esté capacitada para cumplir las labores del puesto.	100%	0	0

La capacitación al personal no se tiene bien definida, ya que solo se considera la posibilidad de capacitar a algunos trabajadores cuando es estrictamente necesario o para suplir falencias situacionales. Así mismo el empresario considera su capacitación como una actividad innecesaria para el desarrollo personal y de la empresa

Mercadotecnia y ventas

En esta variable se consideran aspectos relativos a los productos comercializados, así como también entender los mecanismos que la empresa utiliza para llegar a sus clientes.

Los criterios que se evaluaron son: Publicidad, segmentación del mercado, canales de distribución, fijación de precios con información del mercado y comportamiento de las ventas.

PREGUNTAS	No desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
12. ¿Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran todas las ventas o ingresos de la actividad empresarial?	50%	50%	0
13. ¿Los canales de distribución con los que cuenta la empresa son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna?	0	90%	10%
14. ¿Se utiliza algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos de la empresa con información del mercado y costos asociados?	20%	80%	0
15. ¿La empresa realiza publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes actuales, y	70%	30%	0

captar nuevos consumidores?			
16. ¿La empresa tiene claramente segmentados y definidos los clientes a los que dirige sus productos?	50%	50%	0

La medición y análisis del comportamiento de ventas no está dentro del espectro de actividades de la empresa, por lo que tampoco es considerado para tomar decisiones, así mismo no se tiene claridad de quiénes son sus clientes, solo se encarga de producir y esperar que las personas compren los productos; además no utilizan publicidad por lo tanto difícilmente se puede captar nuevos clientes.

Recursos financieros

Con esta variable se analizó como es el uso de los recursos económicos, así como también el conocimiento de inventarios, control de calidad y presupuesto de producción para ofrecer un producto/servicio de calidad y obtener mayor valor para el negocio y los criterios a evaluar son: Manejo de información para toma de decisiones, identificación y determinación de los costos así como los márgenes para la toma de decisiones.

PREGUNTAS	No desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
17. ¿La empresa posee un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables?	80%	20%	0
18. ¿El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones?	30%	70%	0
19. ¿La empresa cuenta con un control acerca de la situación de cobranza a sus clientes?	70%	30%	0
20. ¿La empresa tiene un sistema de información sobre costos y márgenes que le ayude a definir la toma de decisiones sobre sus productos?	100%	0	0

En un 90% se identificó que no se posee un plan de cuentas completamente desarrollado, se tienen identificado algunos costos e ingresos, sin tener un mayor nivel de detalle respecto de éstos, ya que se registra la información de vez en cuando para tener una noción del desempeño del negocio.

Cadena de valor

En este apartado se abarcan los aspectos esenciales dentro de su cadena de valor, y la existencia de estrategias para conseguir que el valor sea transmitido para los clientes y que la empresa sea capaz de absorber valor para el negocio. Para esta variable los criterios que se evaluaron fueron: Presupuestos, abastecimiento y almacenamiento de materias primas, registro de proveedores, desarrollo de productos, inventario de los productos terminados.

PREGUNTAS	No desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
21. ¿La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos de una forma estratégica que permite captar mayores niveles de atención en los clientes?	60%	30%	10%
22. ¿Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa? (tiempos de entrega, ubicación, características del producto, entre otros aspectos relevantes)	70%	20%	10%
23. ¿La empresa realiza presupuestos para el abastecimiento de materias primas de forma constante?	80%	20%	0
24. ¿La empresa cuenta con inventarios de materias primas o insumos, así como también de productos finalizados?	80%	20%	0
25. ¿La empresa tiene establecido el tiempo de desarrollo de producto desde el diseño hasta la entrega de producto final?	70%	30%	0

En un 100% se carece de aspectos importantes como el tiempo determinado del desarrollo de los productos, la cantidad a producir se basa en la intuición del empresario, pero no existe una planificación de por medio, además no se da importancia a realizar un inventario de materias primas o de productos terminados que permita realizar estrategias para la compra y venta.

Nivel de integración

Con esta variable se pretende determinar la viabilidad de la integración del clúster y determinar el perfil competitivo de las empresas y la formulación de estrategias, para lo que

se evaluaron los siguientes criterios: disposición en agruparse en un clúster en la búsqueda de estrategias conjuntas y beneficios esperados por los empresarios.

PREGUNTAS	No desarrollado	Parcialmente desarrollado	Ampliamente desarrollado
26. Considerando un clúster como un conjunto de empresas que implica la existencia de interdependencia y cooperación en el desempeño conjunto de tareas, recursos, capacidades y potencial competitivo en la búsqueda de una estrategia conjunta y cooperativa para hacer frente al entorno; ¿Estaría de acuerdo en que su empresa formara parte de un clúster de la industria textil?	0	0	100%
27. ¿Consideraría que el trabajo en conjunto con empresas del mismo sector traería beneficios a su empresa?	0	0	100%

El 100% de los empresarios está de acuerdo en que su empresa forme parte de un clúster de pymes de la industria textil, y consideran que el trabajo en conjunto traerá beneficios a todas las pymes que se integren.

2.9 Resumen de resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos es posible deducir características que las pymes estudiadas presentan:

- Reducida escala productiva: los nuevos y más grandes mercados requieren de mayores niveles de producción; sin embargo sólo se registra un incremento de la producción en temporada de invierno.
- Bajos niveles de organización y gestión.
- No cuentan con un nivel tecnológico y formativo apropiado.
- La concentración de la oferta en un número reducido de empresas grandes dificulta la penetración de los productos elaborados por las pymes, lo que impide su concurrencia a mercados más amplios y diversificados, limitándolos a sus mercados tradicionales, regionales y locales.

- No reúnen las condiciones para ser beneficiarias de créditos por falta de información veraz y oportuna de su situación financiera, así como de garantías.

2.10 Análisis FODA

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos. El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es realizar una matriz que se deriva de la anterior, desarrollando cuatro tipos de estrategias: Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación. De la propuesta anterior pueden realizarse interesantes observaciones, como el cuadrante de estrategias FO, que es el más fuerte, ya que la empresa integra las fortalezas y las oportunidades con que cuenta la organización, y el cuadrante más débil, DA, que combina las debilidades y las amenazas que enfrenta la organización.

Con esta información, así como la recabada acerca de la situación actual de la industria textil se realizó una matriz FODA constituida en dos niveles; la situación interna integrada por factores que forman parte de las organizaciones analizadas y la externa que se refiere a los elementos de la industria textil y a partir de este análisis se desarrollaron estrategias que permitirán generar un modelo de clúster de acuerdo a las necesidades de las pymes en estudio.

MATRIZ FODA		ANALISIS INTERNO	
		Fortalezas	Debilidades
		Empresas legalmente formalizadas Variedad de productos Precios bajos Servicio al cliente Experiencia Perseverancia	Tecnología obsoleta Escasa planeación estratégica Nula inversión en mercadotecnia Desconocimiento del mercado Limitada capacidad de innovación
ANALISIS EXTERNO	Oportunidades	Estrategias de Supervivencia	Estrategias de Reorientación
	Apertura a nuevos mercados Productos de alta necesidad Programas gubernamentales Adaptación a las necesidades del cliente Productos únicos en el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Atraer a nuevos clientes ofreciendo productos únicos con un servicio de calidad • Participar en programas gubernamentales dirigidos a pymes del sector textil para obtener financiamiento • Capacitación para el desarrollo del talento humano 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio de mercado para conocer los requerimientos de clientes potenciales • Generar estrategias de mercadotecnia eficientes para llegar a mas mercados • Crear un plan de actualización de tecnología • Generar un plan para tener el proceso de operación optimo
	Amenazas	Estrategias Defensivas	Estrategias Ofensivas
	Crisis económica internacional Inseguridad Altos impuestos Competencia agresiva	Coordinar eficazmente la cadena productiva para minimizar costos, evitar la duplicación de esfuerzos. Participar en alianzas y convenios que nos permitan participar en nuevos mercados de manera segura	Innovar en los procesos productivos y en las técnicas de comercialización Producir con mayor calidad Buscar mejores precios en la compra de insumos.

Figura 4

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3 MODELO

Un modelo es una aproximación a la realidad, es decir, tomar elementos o fenómenos reales y mostrarlos de una manera esquemática, a través de gráficos, tablas, ecuaciones o texto, explicando en qué consisten los distintos componentes y las relaciones que se dan entre ellos.

El objetivo del presente capítulo es el de proponer un modelo que ayude a comprender cuáles son las interacciones entre los elementos de la propuesta de clúster.

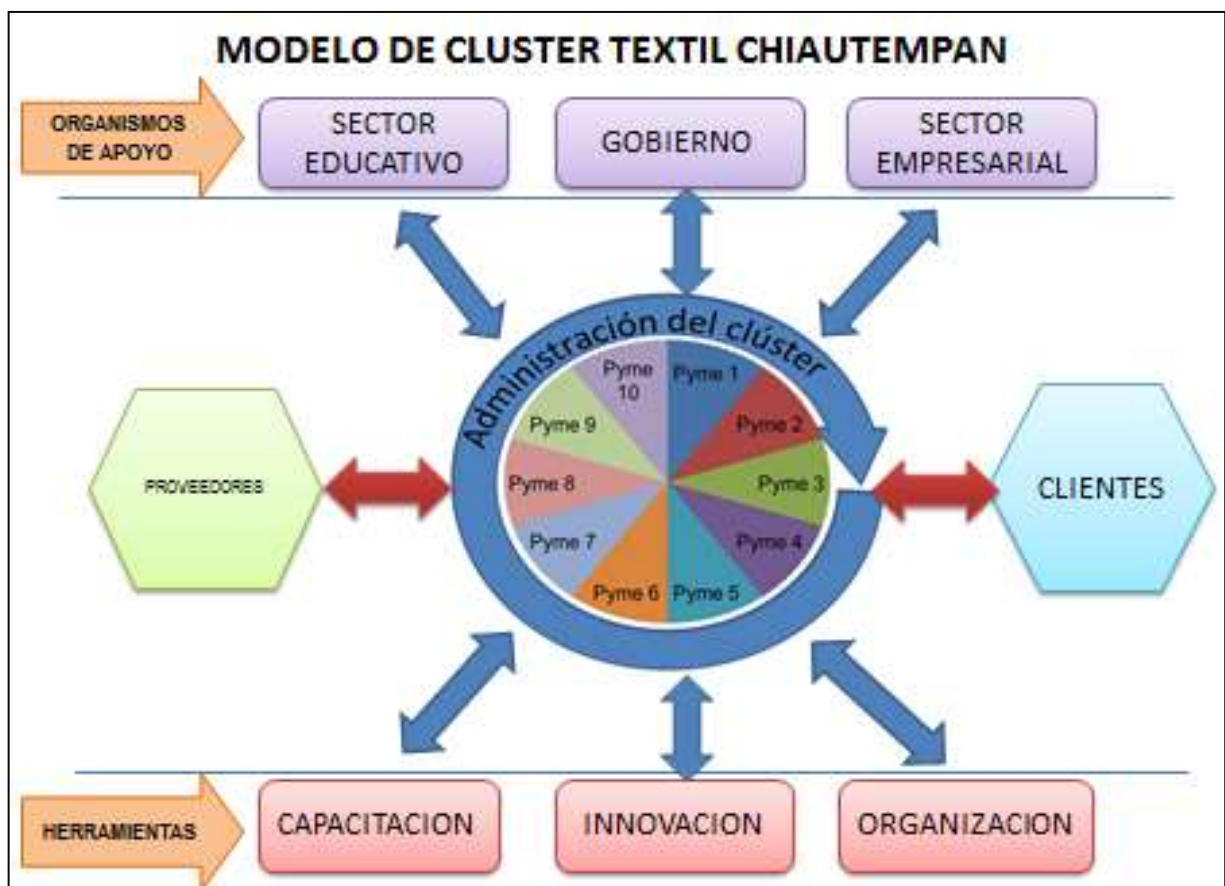


Figura 5

Fuente: Elaboración propia,

2014

Un "clúster" es un sistema al que pertenecen empresas y ramas industriales que establecen vínculos de interdependencia funcional para el desarrollo de sus procesos productivos y para la obtención de determinados productos o, dicho de otro modo, un "clúster" podría definirse como un conjunto o grupo de empresas pertenecientes a diversos sectores, ubicadas en una zona geográfica limitada, interrelacionadas mutuamente en los sentidos vertical, horizontal y colateral en torno a unos mercados, tecnologías y capitales productivos que constituyen núcleos dinámicos de la industria industrial, formando un sistema interactivo en el que, con el apoyo decidido de la administración, pueden mejorar su competitividad.

3.1. Descripción de los elementos que integran el modelo

A continuación se presenta una breve descripción de los elementos que integran el modelo para que se comprenda mejor cada uno de los componentes que se encuentran dentro del mismo.

3.1.1. La administración del clúster.

La puesta en marcha del plan de trabajo del clúster, se estructuró en cuatro grandes fases que son: la identificación y priorización de clúster, la realización de estudios-diagnóstico sobre el mismo, la definición de sus planes conjuntos de mejora de competitividad y, finalmente, el apoyo al desarrollo y ejecución de los planes que han sido elaborados.

Por lo tanto la administración del clúster se llevará a cabo por una comisión formada por los miembros del mismo, contratando a una persona que se encuentre en una oficina propia independiente y de respuesta a sus necesidades, coordinada por la comisión antes mencionada. De este modo, se pretende que los empresarios conozcan la problemática interna y externa de su actividad industrial y trabajen juntos para buscar soluciones de una manera activa y participativa. Esto les permite conocer los distintos puntos de vista de los demás empresarios y desarrollar un fuerte sentido de compromiso y equipo, indispensables para la

posterior puesta en marcha del clúster, ya que de no ser así, el resultado final podría no ser el deseado.

Los objetivos empresariales serán fijados por un consejo de administración conformado por los integrantes del clúster, sin embargo, los objetivos particulares se sitúan en todos los niveles de organización. Un factor importante a considerar es el la comunicación interna que es a través de canales de comunicación entre los integrantes, que puede ser llevada a cabo mediante reuniones, siendo el momento oportuno para: informar, capacitar, reflexionar, tomar decisiones, etc. Lo importante es contar con un espacio acorde que permita que los empresarios trabajen juntos para buscar soluciones de una manera activa y participativa, ya que se conocen los distintos puntos de vista de los demás empresarios y desarrollan un fuerte sentido de compromiso y equipo

3.1.2. Relación con el sector gubernamental.

El estado desempeña diversas funciones en una economía. La función más fundamental del estado en la economía es alcanzar la estabilidad macroeconómica y política. Lo hace estableciendo unas instituciones políticas estables, una estructura básica económica permanente y una política macroeconómica sólida, en la que cabe destacar unas finanzas públicas prudentes y una inflación baja. La segunda función del estado consiste en mejorar la capacidad microeconómica general del país aumentando la eficiencia y la calidad de los factores generales que necesitan las empresas y que se identifican en el rombo como una mano de obra preparada, una información económica exacta y puntual y una adecuada infraestructura material. La tercera función del estado consiste en establecer unas reglas e incentivos microeconómicos generales que rijan la competencia y que fomenten el crecimiento de la productividad.

Es muy importante estar legalmente constituido para poder participar con la Secretaría de Economía, a través del Instituto Nacional del Emprendedor, con fundamento en las Reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2015, que convoca a

los clústers, legalmente constituidos que presenten proyectos integrales que fortalezcan la posición competitiva de las pymes que integran a las empresas integradoras o clústeres, generando derrama económica en los sectores o regiones de pertenencia, generen empleos o beneficien de manera directa o indirecta a emprendedores y/o MIPYMES, que presenten sus solicitudes de apoyo para participar en la Categoría I. Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional, bajo la modalidad de 1.6 Articulación Estratégica de Agrupamientos empresariales.

1.- Objeto. Apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas integradas en esquemas de: empresas integradoras o clústeres, para su inserción o incremento en participación en los mercados, mejorando su competitividad e incrementando su productividad y nivel de ventas dentro de sus sectores estratégicos y regiones.

2.- Vigencia de la convocatoria. 30 días naturales a la publicación de la convocatoria.

3.- Monto Global. \$90, 000,000.00

4.- Rubros, montos y porcentajes máximos de apoyo.

Rubro de apoyo	Porcentaje máximo de apoyo por costo total del rubro (máximo 30,000,000 pesos de apoyo INADEM por proyecto)
Capacitación (hasta 20% del costo total del proyecto)	50%
Consultoría (hasta 20% del costo total del proyecto)	50%
Certificaciones (hasta 20% del costo total del proyecto)	60%
Diseño e innovación	60%
Transferencia de tecnología	60%
Corrida piloto (primera prueba de producción)	30%
Equipamiento	30%
Infraestructura productiva	30%
Comercialización (Estrategias comerciales y venta de productos) (hasta 30% del costo total del proyecto)	50%
Aplicaciones de gestión avanzada (software de gestión)	50%
Pago de registros, marcas y patentes nacionales e internacionales	50%
Integración de grupos de gestión (personal especializado encargado de dirigir el proyecto)(hasta 2% del costo total del proyecto)	50%

Rubros de apoyo

Fuente: INADEM 2015

5.- Cobertura. Nacional.

6.- Criterios de elegibilidad.

a) Proyectos Productivos integrales que requieran al menos 3 rubros de apoyo para la ejecución del proyecto presentado

b) Legalmente constituidos y operando como mínimo desde un año anterior a la generación del folio del proyecto propuesto. Cuando los proyectos sean presentados por los Gobiernos Estatales, municipales, sus dependencias y organismos, el clúster a beneficiar puede ser de reciente creación (menos de un año), siempre y cuando justifique la solicitud con alineación al Plan Estatal de Desarrollo y a la individual operación de los integrantes del clúster a beneficiar mayor de un año.

c) Que demuestre que cumple con la definición de clúster que para efectos de las reglas de Operación del Fondo Nacional Emprendedor se entenderá como:

Concentración de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular para la competencia, operan como redes interinstitucionales. Estas concentraciones o redes son representadas principalmente por asociaciones civiles y tienen como objeto:

- Aumentar la productividad de las empresas del grupo.
- Impulsar la innovación en el sector o región.
- Estimular nuevas empresas en el sector o región.
- Evitar comportamientos oportunistas o desleales en el sector o región.
- Aumentar la coordinación entre empresas.

Para lograr su objetivo, el clúster integra a la triple hélice: Academia, Gobierno y Sector Privado. Es importante como documento soporte, presentar el acta constitutiva donde sus estatutos muestren su actividad como clúster (INADEM, 2015)

3.1.3. El sector privado

Es de suma importancia que el sector privado asuma una actitud de responsabilidad social, un compromiso con proyectos de protección comunitaria y ambiental.

En este sentido, el sector privado debe exigir al gobierno que genere las condiciones de un ambiente de negocios amigable, propicio a la inversión, a la generación de empleos, al incremento de la productividad total de los factores y por ende de la competitividad.

Por lo que para llevar a cabo una relación efectiva con el sector privado, la cámara de la industria textil Puebla Tlaxcala CITEX ofrece apoyo y soporte para gestiones ante diferentes entidades federales, estatales, municipales y otros organismos gubernamentales, de esta forma, la cámara promueve entre sus afiliados los diferentes programas de apoyo creados por el gobierno para las empresas a través de sus diferentes dependencias, es constante la participación en diferentes misiones comerciales y principales ferias del sector, generando oportunidades comerciales nacionales e internacionales que transmite directamente a sus afiliados, y donde continuamente han firmado convenios con diferentes empresas como hoteles, restaurantes, medios y aseguradoras con el fin de colaborar con ellos y obtener diferentes descuentos y promociones.

3.1.4. Relación con los proveedores.

Los proveedores, así como los distribuidores forman parte del canal de distribución, el cual consiste del grupo de personas y empresas que participan en el flujo de la propiedad de un producto según éste se desplaza desde el productor hasta el consumidor final o el usuario de negocios”.

Los proveedores pueden ser: Fabricantes, distribuidores o prestadores de servicios. Proporcionan insumos tales como materias primas, bienes intermedios, productos terminados o servicios.

Al momento de buscar proveedores, se tienen que considerar aspectos tales como:

- Las instalaciones con que cuenta, las cuales deben ser adecuadas dependiendo del producto y los volúmenes que se vayan a manejar.
- Fortaleza financiera, ya que deben de ser suficientemente solventes como para subsistir durante ciclos comerciales bastante largos.
- Capacidad de producción y/o distribución, suficiente para hacerle frente a pedidos grandes, con el menor costo y en el tiempo requerido.
- Capacidad técnica y administrativa, la cual es dada principalmente por la experiencia y especialización. Deben de conocer a fondo los productos que manejan, así como el mercado.
- Ubicación, que les dará una rápida capacidad de respuesta ante pedidos de sus clientes, y les permitirá mantener solo los niveles de inventario suficientes para satisfacer su demanda.

Se pretende lograr que los proveedores proporcionen apalancamiento, que se entiende cómo utilizar “endeudamiento para financiar una inversión, mediante la compra de insumos a crédito.

También se tendrá acceso a insumos suministrados por integrantes del clúster que implicaría menores costos de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes. Abastecerse dentro del clúster minimizara los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras, Frenar el comportamiento oportunista de los proveedores que cobran precios excesivos o no cumplen con los compromisos.

El acceso a los insumos en conjunto, permitirá que el abastecimiento sea más eficiente o eficaz en cuanto al costo, y no sólo en la producción de componentes sino también en áreas tales como capacitación. Por lo que la mayor profundidad y especialización de los proveedores reconocen las oportunidades de mercado y reducen sus riesgos, más fácilmente, debido a la presencia de muchos clientes locales. Es más, no sólo consisten en una industria, sino en estas

más las industrias afines. Estas industrias, frecuentemente, recurren a insumos comunes o muy parecidos que expanden las oportunidades para los proveedores.

Además de consolidar la relación empresa líder–proveedor con impactos positivos en tiempos de entrega, cumplimiento de requisitos de calidad, optimización de indicadores de productividad y competitividad.

3.1.5. Relación con los clientes

Generalmente la principal fuente de ingresos de una empresa son sus clientes. Sin embargo, debido a que el mundo de los negocios está cambiando, sobre todo como resultado de la integración de nuevas tecnologías en las relaciones entre empresas y clientes, la competencia se hace cada vez más dura y, en consecuencia, los clientes pueden elegir a sus proveedores o cambiarlos. Los criterios de selección de los clientes son principalmente financieros y hacen referencia a la capacidad de respuesta de la empresa, pero también puramente afectivos (necesidad de reconocimiento, de escucha, etcétera). En un mundo cada más competitivo, las empresas que quieren aumentar sus ganancias tienen por lo tanto varias alternativas:

- Aumentar el margen para cada cliente.
- Aumentar la cantidad de clientes.
- Prolongar el ciclo de vida del cliente, es decir, la lealtad del cliente.

La construcción de una buena relación con los clientes del clúster significara satisfacer correctamente las necesidades de los clientes. Por lo que, se define este tipo de relación como una relación marcada por la armonía o afinidad, sólida y de confianza.

Se propone realizar una gestión que mejore la relacione con los clientes que permita:

- Gestionar la base de clientes y la lealtad, considerando que es más costoso tanto en tiempo como en recursos captar un nuevo cliente, que mantener un cliente; en consecuencia se desea identificar y administrar las relaciones con los

clientes más valiosos, trabajando en forma diferente en cada una de ellas de forma tal de poder mejorar la efectividad y la satisfacción de los clientes.

- Afianzar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor y permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentar la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos (campañas de mercadeo por medios directos e indirectos empleando tecnología a bajo costo) y en el desarrollo de marketing más efectivo (información compartida de los clientes y proveedores, gestión rápida y efectiva de las peticiones de los clientes).
- Aprovechar las oportunidades que brindan la economía internacional, para competir en un primer momento con las grandes empresas locales del sector textil, para finalmente ser fuertes competidores de las grandes empresas exportadoras, posicionando los productos con calidad.

Una comunicación eficiente y eficaz con los clientes, proveedores y distribuidores lograra para el clúster beneficios económicos y posicionamiento empresarial en las relaciones a largo plazo frente a la competencia.

La estrategia de marketing relacional en la cual se basará el clúster, estará orientada a la buscar rentabilidad actual y futura de la organización a través de la satisfacción superior de sus clientes, estableciendo vínculos con ellos que sirvan de escudo a los actuales y futuros ataques de la competencia, y le impulsen para ir por delante de ella, debido al mayor conocimiento de sus expectativas. Dentro del planteamiento de la estrategia considera establecer vínculos profundos con los clientes, la manera más óptima es creando costos de cambio al ofrecer servicios de valor agregado para el cliente, a través de servicios postventa.

3.1.6. Relación con el sector educativo

El objetivo de la vinculación, desde el punto de vista de la universidad, debe entenderse como el mecanismo que permita elevar la calidad de la investigación, logrando una mejor integración con las necesidades sociales. En este tenor es relevante la comunicación cercana y continua entre universidades y empresas, así como los cuadros profesionales

formados en las Instituciones de Educación Superior, encuentren cabida en las actividades productivas, contribuyendo de ésta manera al crecimiento de la economía nacional, ambas instituciones deben asumir una responsabilidad y compromiso compartido

La vinculación tiene como objetivo elevar la competitividad en el mercado a través del incremento de la productividad de procesos que aseguren una mayor producción de bienes y servicios por medio de la tecnología transferida desde la universidad, que corresponde en la mayoría de los casos a innovaciones tecnológicas que aseguran productos de mejor calidad y de menores costos", Acuña (1993).

Por consiguiente en el estado de Tlaxcala se cuenta con dos instituciones de educación superior, que ofrecen acciones de apoyo al clúster.

La Universidad Autónoma de Tlaxcala tiene una facultad de diseño, arte y arquitectura, con domicilio en: Calle 5 de febrero s/n secc. 6ta. Contla de Juan Cuamatzi, Tlaxcala, en la que se oferta la carrera de diseño textil que permitiría al clúster textil tener acceso a los siguientes servicios:

Renta de equipo

- Máquinas de confección básicas
- Máquinas de confección especializadas
- Estampadora Textil
- Sistemas Gerber y Lectra

Asesoría en diseño textil

- Desarrollo de tendencias
- Patronaje
- Desarrollo de muestras
- Elaboración de fichas técnicas
- Desarrollo de costos de producción

Cursos en eficiencia operativa

- Sistemas de producción
- Supervisión de la producción
- Planeación de la producción
- Balanceo de líneas de producción

La universidad tecnológica de Tlaxcala (UTT) cuenta con la carrera de Ingeniería en Diseño Textil y Moda, que forma profesionistas que contribuyen al desarrollo sustentable del sector textil y su entorno, a través del desarrollo de diseños y de la administración de la manufactura de la industria textil con programas actualizados y pertinentes a la región.

La vinculación de la Universidad Tecnológica del Tlaxcala con su entorno, está relacionada con la apertura a los sectores social, productivo y de gobierno, proporcionando al clúster la oportunidad de conocer y utilizar su capacidad disponible para la atención y solución de las necesidades que le sean planteadas, por lo que asume el compromiso de trabajar en forma conjunta, garantizando siempre calidad y oportunidad en el servicio, ofreciendo:

- Desarrollo de portales web con base de datos
- Desarrollo de portales web interactivos para comercio electrónico (e-commerce).
- Elaboración de patrones y graduación prendas de vestir
- Fabricación de piezas de plástico
- Mantenimiento industrial

Capacitación en:

- Estrategias publicitarias para la microempresa
- Estrategias de administración del tiempo
- Estrategias de comercio electrónico
- Estrategias de social media marketing
- Imagen corporativa para una empresa
- Lean manufacturing

- Orientación para la formación de una empresa
- Poka yoke
- Six sigma

3.2. Herramientas de apoyo

3.2.1. La capacitación.

En la actualidad la capacitación en las organizaciones es de vital importancia porque contribuye al desarrollo de los colaboradores tanto personal como profesional.

Para las pymes que integran el clúster se busca elevar sus capacidades empresariales a través de proyectos integrales de capacitación y consultoría para que aumenten su productividad y competitividad.

Trabajando en sinergia con el sector educativo, gobiernos estatales y municipales, iniciativa privada, Sedesol (Secretaría de Desarrollo Social), SEP (Secretaría de Educación Pública), STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social), SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público), CIPI (Comisión Intersecretarial de Política Industrial), el Consejo Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, proveedores del comercio detallista (Coca Cola, Pepsi), entre otras organizaciones de apoyo a las pymes

De esta manera se tendrá acceso a capacitación en:

- Servicio básico (diagnóstico de necesidades)
- Investigación de mercado
 - Segmentar el mercado
 - Conocer por datos al cliente y al sector
 - Análisis de la Competencia
- Inversión para iniciar el negocio
 - Presupuestos
 - Préstamos, condiciones y contrato.
- Aspectos contables y financieros
 - Registros Básicos
 - Impuestos.
- Aspectos legales

- Operación del negocio
 - Ubicación
 - Personal
 - Inventarios y proveedores

Asimismo se participara en cursos de capacitación al personal con elementos que den a los colaboradores los conocimientos, habilidades y actitudes que se requiere para lograr un desempeño óptimo.

Participando en programas que permitan transmitir la información relacionada a las actividades de cada organización, con la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar conocimientos, relacionarse con otras personas, mediante técnicas y métodos nuevos que ayudan aumentar sus competencias, para desempeñarse con éxito en cada puesto, permitiendo a su vez a las organizaciones alcanzar sus metas:

- Incremento de la productividad y calidad de trabajo
- Aumento en la rentabilidad de la organización
- Desarrollar una alta moral en los empleados
- Ayudar a solucionar problemas
- Reducir la necesidad de supervisión
- Ayudar a prevenir accidentes de trabajo
- Facilitar que el personal se identifique con la empresa

La capacitación se convierte en elemento diferenciador cuando se entiende como inversión y no como gasto, cuando se reconoce que las horas dedicadas al entrenamiento específico son un tiempo que asegurará la calidad del trabajo y evitará los reprocesos que terminan por aumentar los ciclos de producción. Valorar el conocimiento y la habilidad de llevarlo al puesto de trabajo hace que efectivamente la productividad se refleje en el mejoramiento de la calidad de los productos y la competitividad se evidencie en la recompra, en el valor que le den los clientes a los productos y a la empresa.

3.2.2. Tecnología.

A través del tiempo la tecnología ha reducido las barreras para realizar negocios, incrementar ingresos, mejorar procesos e implementar nuevas herramientas dentro de las compañías.

Sin embargo hoy por hoy, la implementación de la misma ya no es un lujo, o una inversión sino una necesidad fundamental que permite a las grandes y pequeñas empresas estar a la vanguardia de los nuevos tiempos, con procesos competitivos tanto en el mercado nacional como internacional.

Las pymes que conforman el clúster deben concentrarse en lograr sus objetivos y para esto es importante invertir en tecnología actual y acorde a sus necesidades y proyecciones de crecimiento para poder competir en este mercado. Lo mejor es dejar en mano de los especialistas y con sus socios de negocios los requerimientos de Tecnología de modo que las empresas puedan ser cada día más exitosas.

La vinculación con el sector educativo, así como con el sector empresarial permitirá tener acceso a la tecnología más actualizada sin hacer inversiones muy costosas, teniendo contemplado, que el uso de esta tecnología sea en conjunto.

3.2.3. La innovación.

En la actualidad la sociedad se mueve a una velocidad impresionante. Todos los días aparecen nuevos productos en el mercado que sustituyen a los ya existentes. La moda, lo novedoso y las producciones en general tienen, en su mayoría, un ciclo de vida fugaz. Los mercados se tornan muy competitivos y para poder insertarse en ellos es necesaria la constante renovación. Los cambios tecnológicos ocurren tan rápido que no se ha terminado la asimilación de la última tecnología y ya aparecen nuevos.

La búsqueda de la competitividad de las producciones es una tarea de primer orden para la dirección empresarial. En muchos países se hace más difícil llevar a cabo esta tarea porque la situación de escasez de recursos materiales y financieros impide realizar un proceso acelerado de reconversión industrial. En estas condiciones es necesario llevar adelante un proceso de innovación tecnológica a partir de los recursos y el equipamiento existente, mediante la aplicación de la Ciencia y la Tecnología. El desarrollo de la mentalidad innovadora constituye un aspecto fundamental para el sistema empresarial, así a partir del planteamiento de una estrategia de Ciencia e Innovación Tecnológica se debe lograr un adecuado nivel de gestión de tecnología que posibilite la adquisición e incorporación de nuevos conocimientos científico-tecnológicos a la actividad productiva de las empresas, con el objetivo de mantener e incrementar sus niveles de competitividad y eficiencia con los estándares internacionales de calidad.

Los Sistemas de Innovación persiguen como fin la generación de nuevos o mejorados productos, procesos y servicios, procedimientos y métodos de dirección, nuevos conceptos y elaboraciones teóricas relacionadas con la esfera social, entre otras. Todo ello amparado por un grupo de acciones que van desde la generación y acumulación de conocimientos hasta la producción de bienes y servicios con su posterior comercialización, abarcando las investigaciones básicas y aplicadas así como los trabajos de desarrollo tecnológico y la protección legal de los resultados.

Hoy día en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores. Es por ello que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado.

Hay que tener claro la importancia que tiene la innovación hoy en día, para crear nuevos y mejores recursos y para obtener mayores beneficios tanto económicos, sociales, tecnológicos, de prestigio etc.

En este contexto nace la necesidad de gestionar la innovación y la tecnología y no dejarlas como procesos espontáneos. Generalmente aunque se han tratado de separar ambas expresiones se utilizan indistintamente, ya que sus fronteras no están perfectamente delimitadas y se intenta reunir bajo una sola denominación todos los temas referentes a la optimización del uso de la tecnología en la empresa. como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles tanto humanos como técnicos y económicos con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan obtener nuevos productos, procesos y servicios o mejorar los existentes y transferir esas mismas ideas a las fases de fabricación y comercialización (Escorsa & Valls, 2000).

Por lo tanto para tener una participación efectiva en temas de innovación se prevé necesario que el clúster ofrezca a sus integrantes:

1. Soluciones novedosas - no es sorpresa que la preparación constante de la fuerza de ventas sea clave para aumentar las ventas. Si bien ésta es la constante, lo que está cambiando es la manera en que la información llega a los clientes finales. a fin de comunicar las características más relevantes tanto de los productos como de las estrategias comerciales y de mercadotecnia.
2. Conceptos móviles - Las características de estos modelos les permite ubicarse en distintas zonas dependiendo del flujo de personas, buscando oportunidades de negocio en distintas regiones.

3.2.4. Organización.

Es la organización la forma en que el clúster podrá definir los límites de su actividad. En ella, las normas y los reglamentos generales deberán quedar claramente establecidos, o sea, se limitan y definen las áreas de trabajo, las jerarquías, los horarios y los espacios físicos. La

fijación de límites, es decir, de horarios, lugar de trabajo, jerarquía, roles y normas, y crear una estructura que permita medir objetivamente los resultados de las tareas, una vez definidas las diferentes funciones de la organización, obteniendo los siguientes beneficios:

- Claridad en su desempeño.
- Definición de los límites de la actuación empresarial.
- Creación de una estructura.
- Normas y reglamentos generales bien establecidos.
- Funciones bien definidas.
- Seguridad y autonomía en el personal.

Se pretende crear una asociación civil con las siguientes características:

Ley que la regula	Código Civil del estado de Tlaxcala	
Finalidad	- Fin común no prohibido por la ley - No tiene carácter preponderantemente económico	
Proceso de constitución	Por contrato privado, pero para que tenga personalidad jurídica propia y surta efectos frente a terceros, se deberá otorgar en escritura pública e inscribirse en el registro público de personas morales no lucrativas	
Nombre	Clustextil, A. C.	
Capital social	Sin capital social, pero con un patrimonio basado en cuotas	
Socios	Federico Ahuatzí Acóltzi	Zaragoza No 1, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
	Mateo Acóltzi Ahuatzí	Vicente Guerrero #20, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
	Héctor Cuahutle Olivos	Guadalupe Victoria #10, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
	Ramón Morales	16 de Septiembre #35, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
	Alfredo Rugerio	Venustiano Carranza #3, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala

	Abel Cerero	Zaragoza #14, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
	Guadalupe Nava	Libertad #13, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
	Antonio Acoltzi	Vicente Guerrero #2, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
	Cesar Zárate	Hidalgo #46, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
	Bernardino Cuahutle	Guadalupe Victoria #54, Guadalupe Ixcotla, Chiautempan, Tlaxcala
Documentos que acreditan al socio	Reconocimiento de admisión por la asamblea	
Responsabilidad de los socios	Responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria de los socios que administren, los demás socios solo estarán obligados con su aportación, salvo convenio en contrario	
Órganos sociales y de vigilancia	- Asamblea general - Administración	

Tabla 8 Organización

fuelle elaboración propia 2014

Capítulo 4 Resultados

4.1. Beneficios de Agruparse

- Se fortalecerá un desarrollo más equitativo, involucrando a todos los actores económicos.
- Favorecer al sector textil ya que la integración de un clúster es una estrategia de competencia.
- Incrementar la productividad de las empresas asociadas al clúster
- Dirigir y promover la innovación
- Tener un mayor acceso a menores costos de materias primas, puesto que las alianzas estratégicas pueden, inclusive, facilitarles los procesos de importación.
- Fomentar la incorporación de proveedores locales de insumos, que sean competitivos.
- Elevar los niveles de eficiencia y eficacia de las empresas asociadas, por lo tanto su productividad alcanza mejores niveles.
- Convertir el clúster en el nexo estratégico entre la competitividad local hacia la internacional.
- Enfrentar estratégicamente la globalización, la liberalización y el cambio tecnológico
- Crear un ambiente de colaboración entre todos los involucrados en la cadena
- Aumentar su productividad para que se vea reflejada en sus utilidades.

4.2. Retos de los Clusters en economías pequeñas

- Conquistar la confianza en el modelo por parte de los empresarios
- Compromiso del empresariado y su equipo de trabajo con el modelo
- Incentivar la investigación para el desarrollo empresarial
- Fortalecer la cooperación con el sector académico en sí mismo

- Aprender y cooperar para mejorar el desempeño de un sector

4.3. Fortalezas del Clúster

- Lograr la estandarización de los productos.
- Suscripción de convenios de compra-venta por adelantado, garantizando la salida en el mercado de la producción.
- Atender al cliente final garantizando su abastecimiento regular (Continuidad).
- Menor costo unitario de los insumos.
- Mejor manejo del servicio de logística.
- Reportes gerenciales de las operaciones para mejor manejo administrativo de las partes.
- Manejo descentralizado, pero coordinado de las operaciones.
- Manejo descentralizado, pero eficiente de la información.
- Mayor nivel de desarrollo y de competitividad.
- Mejoras en calidad y consistencia de los productos

4.4. Evaluación del modelo

El impacto que tiene la formación de clúster en una región determinada favorece grandemente la generación de empleos directos e indirectos. Los primeros vinculados con las empresas “ancla” del clúster, los segundos pertenecen a otras empresas que prestan servicios a las primeras. Entre los empleos directos tenemos el personal que forma parte de alguna organización integrante del clúster, que puede ser personal de planta o subcontratado, por tiempo indeterminado o por contrato de plazo definido. Se incluye aquí a los grandes fabricantes, así como a los proveedores y distribuidores.

Los empleos indirectos abarcan una gama amplia de empresas que se ven beneficiadas por la presencia de las organizaciones que conforman el clúster, tales como vendedores de vivienda o arrendadores, autoservicios, restaurantes, vendedores de automóviles, talleres mecánicos, hoteles escuelas y comercios en general. Incluyendo también a personal de planta o subcontratados por tiempo determinado.

Diversos estudios realizados demuestran que el modelo en red exige total apoyo por parte de la alta dirección, adoptar estilos de dirección horizontal delegando mayor nivel de decisión y de control de los trabajadores, una alta preparación del capital humano, creación de grupos multidisciplinarios, sistemas que permitan compartir una eficiente información interna y externa, así como involucramiento de clientes especializados en el proceso.

Pero para lograr el desarrollo de un clúster exitoso es necesaria la interacción de organismos o instituciones públicas y privadas. Así intervienen universidades, centros de planificación de origen público o privado, consorcios que brindan servicios reales (relativos a las tecnologías que se aplican, la capacitación de trabajadores, etc.), centros de investigación especializada, y otras instituciones que puedan proveer incentivos a la integración empresarial y el desarrollo de empresas como cooperativas de crédito para pymes. Estas instituciones deben adaptarse al entorno, la cultura, los hábitos y creencias que imperan en la región a desarrollar el clúster, y con ello lograr que la agrupación sea exitosa y los cambios que deben darse en los trabajadores sean lo menos traumático posible.

4.5. Planeación Estratégica

El proceso de planeación de las pymes que conformaran el clúster textil, no está establecido formalmente; que es un proceso muy importante, pues fijarse objetivos y metas es la principal actividad que debe hacerse para tener un rumbo y trazarse un camino para llegar a ello.

Por lo tanto, aunque no formalmente ni expuesto a todos los empleados, en ocasiones se realizan algunos objetivos que se quieren alcanzar, generalmente estos se definen por la ventas que quieren lograr.

Pero, al no exponer estas ideas a los empleados, se evidencia una desorganización que hace que toda la empresa no trabaje conjuntamente para alcanzar los mismos objetivos. En ocasiones, se puede evidenciar la falta de planeación en la parte productiva, pues se establecen unas metas de ventas, pero no miden su capacidad productiva; por esto se han presentado unas fallas a la hora de producir, pues se quedan cortos sobretodo en el personal para producir cierta cantidad de artículos, en el tiempo que lo tienen planeado, generalmente en las temporadas altas.

La poca dinámica de planeación ha hecho a la empresa tener que limitarse a la hora de enfrentarse con los constantes cambios en el entorno y que no le permiten explorar nuevos objetivos; por ejemplo, en el proceso de compra de materias

Con el presente trabajo se llevara a cabo la planeación estratégica del clúster, inspirando sirva como modelo de organización para las empresas que lo conforman, y posteriormente puedan llevarlo a cabo y así poder realizar un mejor trabajo en equipo.

Misión:

Ofrecer al cliente productos de calidad que cumpla con sus exigencias y necesidades; que nos permita competir tanto en el mercado nacional como el internacional, empleando en nuestros productos los mejores procesos de calidad y servicio garantizamos superar las expectativas de nuestros clientes y la rentabilidad de las empresas agrupadas; además contribuir socialmente al desarrollo de la región en la generación de empleos.

Visión:

Nos vemos como una organización dentro de la industria textil, líder en el mercado regional con fuerte visión exportadora; con una infraestructura organizacional orientada al mercado, ofreciendo innovación permanente a través de la investigación y creación de nuevos productos; sin temor a los cambios y preocupados por el bienestar social aplicando nuestros conocimientos en beneficio de la sociedad.

Filosofía

Nuestra filosofía es ser una organización seria que se preocupa por las necesidades de sus clientes y que a través de brindar la mejor calidad en productos y servicios, así como una excelente atención a nuestros clientes por lo que nos comprometemos y garantizamos su satisfacción.

Políticas

Política de Calidad:

Garantizar la satisfacción permanente de nuestros clientes y sus necesidades, brindando disponibilidad de los productos siempre con la más alta calidad.

Política de Servicio

Dar seguimiento al comportamiento de nuestros clientes a través del CRM, para así brindar un servicio acorde a las necesidades reales de los mismos.

Política de compras

Toda compra se realizara previa cotización de al menos 3 proveedores para garantizar los mejores precios para la organización.

Las compras se realizan a proveedores que aseguren el mantenimiento, soporte y garantías del producto

Valores

Integridad: Trabajo claro y honesto, que crea una relación confiable con las personas dentro y fuera de la organización.

Respeto: Transparencia y confiabilidad en nuestras operaciones hacia empleados y la comunidad en general.

Innovación: Disposición para el mejoramiento constante de los productos y servicios ofrecidos.

Responsabilidad: Compromiso con nuestros proceso con los agentes involucrados con la organización, socios, empleados, proveedores y medio ambiente.

Orientación al cliente: Análisis y satisfacción de las necesidades de los clientes para mantener y fortalecer relaciones.

Conclusiones

Se sabe que actualmente, el contexto económico está determinado por tres elementos principales, por un lado la globalización que ha traído consigo un mercado más grande, más exigente y con un mayor número de competidores, por otro lado el cambio de modelo productivo centrado en la competitividad, una competitividad basada en el conocimiento, la innovación y el valor diferencial, finalmente la crisis económica financiera representa un verdadero reto para la supervivencia empresarial, en especial para las pequeñas empresas.

Las claves del futuro son la competitividad y la innovación, éstas se generan mediante la combinación tanto de los recursos internos de las empresas, como del uso que éstas dan a los activos de su entorno.

El fenómeno clúster se ha adaptado entre empresarios, académicos y políticos.

Así se ha visto a los clústeres como un concepto práctico para explicar el funcionamiento y las diferencias entre localizaciones. Pero sobre todo, al clúster entendido como un grupo de empresas interconectadas e instituciones relacionadas, próximas geográficamente y vinculadas a través de complementariedades, se le atribuyen una serie de beneficios vinculados a la mejora de los niveles de competitividad.

Teniendo en cuenta la dinámica empresarial y las “condiciones” que deben cumplir las empresas para sobrevivir en el tiempo, tales como la escala mínima, las características tecnológicas y de la organización industrial, el crecimiento del mercado y la productividad, se puede plantear que el clúster ayuda a las empresas a presentar las características necesarias. Sabemos que la probabilidad de sobrevivir de una empresa depende principalmente del ciclo económico que, como ya mencionamos se ve atenuado ante la presencia de un clúster, o bien ayuda a atenuar los efectos de los vaivenes económicos, por cuanto desarrolla en las empresas capacidad exportadora, lo que las hace menos vulnerables a las fluctuaciones negativas del país en el cual se encuentra ubicado, dado que lo más importante es mantener el nivel de

ventas, y depende también de las asimetrías del conocimiento, donde en este caso el clúster permite el traspaso de conocimientos, haciendo que las asimetrías sean menores, aumentando, por lo tanto la probabilidad de sobrevivir de las empresas.

Así mismo cuando consideramos el gran papel que juegan las pymes en cuanto al empleo, ya que representan en total emplean casi el 50% de la fuerza laboral, la sobrevivencia de éstas resulta importante por la cantidad de empleo que involucra. El clúster en general, requiere de mano de obra calificada, demandada por la mayoría de las empresas existentes, a medida que se va agregando más valor a la producción, mayor es la necesidad de conocimientos específicos y así la demanda por mano de obra calificada aumenta, lo que produce un incremento de la brecha salarial entre trabajadores calificados y no calificados, produciendo un efecto negativo en la distribución del ingreso. Por ello, puede decirse que si no existe inversión en capital humano, ya sea por parte del mismo trabajador (capacitación general) o por parte del empleador (capacitación específica) o bien una mezcla de ambas, empeoraría la igualdad de oportunidades como valor social agregado de la pyme.

En definitiva, podemos concluir que la eficiencia colectiva es la base para entender por qué la participación de las empresas en un clúster resulta ser beneficioso, por la colaboración entre empresas mediante la asociatividad y las economías externas que se derivan de su interacción.

Recomendaciones

Para que estas empresas puedan subsistir e inclusive crecer, es necesario despertar el espíritu empresarial y la constante superación, de ello dependerá el éxito de la asesoría y colaboración adecuada para que pueda enfrentar los obstáculos de la competencia. Así mismo se recomienda integrarse en un innovador modelo de organización como lo es el clúster que facilite la coordinación de este sector productivo y de los organismos gubernamentales de tal

manera que haya posibilidades de alcanzar las distintas opciones que se le presentan al empresario como son:

- El agrupamiento o asociación entre las pymes de esta rama para obtener productos de mayor calidad, obtener mejores precios en la compra de insumos, y así poder penetrar con mayor solidez en el mercado nacional e internacional.
- Una mayor coordinación eficaz de la cadena productiva con la industria textil para minimizar costos, evitar la duplicación de esfuerzos.
- Despertar el espíritu empresarial y la constante superación al empresario haciéndole conciencia de la necesidad de cambiar el tradicionalismo en el que está sumergido y tratar de acoplarse al movimiento de internacionalización que se está dando en el país en todos los sectores de la economía, y así hacer más fácil el logro de la modernización.
- Tener acceso nuevos mercados, nuevos canales de comercialización, mayores posibilidades de optimización de su proceso productivo mediante la introducción de nuevas tecnologías.
- Concientizar la necesidad de la capacitación a todos los niveles para mejorar la calidad y el funcionamiento de la empresa.
- Promover posibles fuentes de financiamiento para aumentar la capacidad instalada mediante el diseño de un programa de inversiones para la industria textil con recursos propios, de la banca de desarrollo, de programas existentes y/o de programas nuevos.

BIBLIOGRAFÍA.

- Antúnez, T. J. (2008). Análisis de clusters en Andalucía.
- Arroyo, M. d. (2010). La evolución histórica e importancia económica del sector textil y del vestido en México. *Economía y Sociedad*, 51 - 68.
- Berenson, M. (1996). *Estadística Básica en administración, conceptos y aplicaciones*. Prentice Hall.
- Campbell, D. (1999). *Business Strategy an Introduccion*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Condo, A. (2004). El sector textil exportador latinoamericano ante la liberalización del comercio.
- Corrales C., S. (2007). Importancia del cluster. *FRONTERA NORTE*.
- Cortez, Y. H. (2009). "Organización productiva industrial y orden territorial, La dinámica espacial de las pequeñas empresas en contextos competitivos".
- Chruden, H., & Sherman, A. (2007). *Administración de personal*. México: PATRIA.
- Dávila, F. A. (2000). "Los clusters industriales del noreste de México".
- Doval, L. (1995). Tecnología: finalidad educativa y acercamiento didáctico. *Programa Prociencia*.
- Erther, D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Fabregat, M. V. (2003). La internacionalización de la industria textil-confección.
- FAO. (2013). *Aglomeraciones productivas ("clusters")*. México, D.F.
- Fernández de Arroyabe, J. C., & Arranz Peña, N. (1999). *La Cooperación Entre Empresas: Análisis y Diseño*. Madrid: ESIC Editorial.
- Flores, J. F. (2004). *Medición de la efectividad de la cadena de suministro*. México: Panorama Editorial.
- Gonzalez, M., & Socorro, O. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México: CECSA.
- Gutiérrez, M. E. (2012). "Lean manufacturing como estrategia de competitividad para las pymes industriales del estado de Tlaxcala". .
- Hernández, D. H. (2000). "La micro regionalización en el oriente del estado de Tlaxcala".

- Hernández, F. y. (2004). *Metodología de la Investigación*. México : McGraw Hill.
- INEGI. (2009). *La industria Textil y del vestido Mexico*. Mexico: Serie estadísticas sectoriales.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Maluquet, T. S. (2003). La industria textil europea en el umbral del siglo xx. *Boletín ICE económico*.
- Mercado, C. J. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia. *Revista chilena de ingeniería*, 429 - 441.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morales, V. P. (2007). La fiabilidad de los tests y escalas. *Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*.
- Muñoz, V. F. (2003). La internacionalización del sector textil-confección. *Boletín ICE económico*.
- Musik, D. G. (2010). *La Industria Textil en Mexico; Diagnostico, Prospectiva y Estrategia*. Mexico D.F.: ITAM.
- Navarrete Nossa, J. D. (2005). "Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos".
- Patlán, J. (2010). LA INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO; DIAGNÓSTICO, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA. *Publicación del Centro de Estudios de Competitividad del ITAM*, 1 - 69.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Romano, C. S. (1999). *La industria textil en Tlaxcala; situación ante el TLC y perspectivas*. Mexico, D.F.
- Rosales, O. R. (2003). Tlaxcala un Distrito Industrial.
- Sanchez, J. A. (1995). Diagnostico del Cluster de Textiles en Centroamerica.
- Sánchez, L. P., Rosas, L. H., & Medellín, V. V. (2006). *El proyecto de investigación, Guía para su elaboración*. Tlaxcala, México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.

- Sarmiento, P. S. (2009). "Competitividad y desarrollo sustentable empresarial". .
- Sarmiento, P. S. (2010). "Retos y oportunidades en la globalización de la micro, pequeña y mediana empresa de Tlaxcala, México",.
- Sölvell, Ö. (2006). "Clusters: equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas".
- Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- W. L. Hill, C., R. Jones, G., Vargas, Y. M., & Sánchez, G. A. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- www.econlink.com.ar*. (2000). Recuperado el 24 de agosto de 2011, de <http://www.econlink.com.ar/definicion/economia.shtml>
- Ybarra, J. A. (2008). *Mapa de áreas de Cambio e Innovación en la Comunidad Valenciana*. España: Universidad de Alicante.
- Antúnez, T. J. (2008). Análisis de clusters en Andalucía.
- Arroyo, M. d. (2010). La evolucion historica e importancia economica del sector textil y del vestido en Mexico. *Economía y Sociedad*, 51 - 68.
- Berenson, M. (1996). *Estadística Basica en administracion, conceptos y aplicaciones*. Prentice Hall.
- Campbell, D. (1999). *Business Strategy an Introduccion*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Condo, A. (2004). El sector textil exportador latinoamericano ante la liberalizacion del comercio.
- Cortez, Y. H. (2009). "Organización productiva industrial y orden territorial, La dinámica espacial de las pequeñas empresas en contextos competitivos".
- Chruden, H., & Sherman, A. (2007). *Administracion de personal* . Mexico: PATRIA.
- Dávila, F. A. (2000). "Los clusters industriales del noreste de México".
- Doval, L. (1995). Tecnología: finalidad educativa y acercamiento didactico. *Programa Prociencia*.

- Erther, D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: McGraw Hill.
- Fabregat, M. V. (2003). La internacionalización de la industria textil-confección.
- Fernández de Arroyabe, J. C., & Arranz Peña, N. (1999). *La Cooperación Entre Empresas: Análisis y Diseño*. Madrid: ESIC Editorial.
- Flores, J. F. (2004). *Medición de la efectividad de la cadena de suministro*. México: Panorama Editorial.
- Gonzalez, M., & Socorro, O. (2006). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: CECSA.
- Gutiérrez, M. E. (2012). “Lean manufacturing como estrategia de competitividad para las pymes industriales del estado de Tlaxcala”.
- Hernández, D. H. (2000). “La micro regionalización en el oriente del estado de Tlaxcala”.
- Hernández, F. y. (2004). *Metodología de la Investigación*. México : McGraw Hill.
- INEGI. (2009). *La industria Textil y del vestido Mexico*. Mexico: Serie estadísticas sectoriales.
- Kotler, P. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Pearson.
- Maluquet, T. S. (2003). La industria textil europea en el umbral del siglo xx. *Boletín ICE económico*.
- Mercado, C. J. (2011). Análisis comparativo entre las cadenas productivas del sector textil-confecciones de la provincia de Jiangsu-China y el departamento del Atlántico-Colombia. *Revista chilena de ingeniería*, 429 - 441.
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morales, V. P. (2007). La fiabilidad de los tests y escalas. *Facultad de Ciencias Humanas y Sociales*.
- Muñoz, V. F. (2003). La internacionalización del sector textil-confección. *Boletín ICE económico*.
- Musik, D. G. (2010). *La Industria Textil en Mexico; Diagnostico, Prospectiva y Estrategia*. Mexico D.F.: ITAM.
- Navarrete Nossa, J. D. (2005). “Clusters como un modelo en el desarrollo de los negocios electrónicos”.

- Patlán, J. (2010). LA INDUSTRIA TEXTIL EN MÉXICO; DIAGNÓSTICO, PROSPECTIVA Y ESTRATEGIA. *Publicación del Centro de Estudios de Competitividad del ITAM*, 1 - 69.
- Porter, M. (1998). *On Competition*. Boston: Harvard Business School.
- Romano, C. S. (1999). LA INDUSTRIA TEXTIL EN TLAXCALA; SITUACION ANTE EL TLC Y PERSPECTIVAS. MEXICO, D.F.
- Rosales, O. R. (2003). Tlaxcala un Distrito Industrial.
- Sánchez López, P., Rosas Lezama, H., & Medellín Viveros, V. (2006). *El proyecto de investigación, Guía para su elaboración*. Tlaxcala, México: Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Sanchez, J. A. (1995). Diagnostico del Cluster de Textiles en Centroamerica.
- Sarmiento, P. S. (2009). "Competitividad y desarrollo sustentable empresarial". .
- Sarmiento, P. S. (2010). "Retos y oportunidades en la globalización de la micro, pequeña y mediana empresa de Tlaxcala, México",.
- Sölvell, Ö. (2006). "Clusters: equilibrando fuerzas evolutivas y constructivas".
- Soret Los Santos, I. (2006). *Logística y marketing para la distribución comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- W. L. Hill, C., R. Jones, G., Vargas Pérez, Y. M., & Sánchez Soto, G. A. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- www.econlink.com.ar*. (2000). Recuperado el 24 de agosto de 2011, de <http://www.econlink.com.ar/definicion/economia.shtml>
- Ybarra, J. A., Giner Pérez, J. M., Santa María Beneyto, M. J., & Fuster Olivares, A. (2008). *Mapa de áreas de Cambio e Innovación en la Comunidad Valenciana*. España: Universidad de Alicante.