



IMPACTO DE LOS TRATADOS EN LA COMERCIALIZACIÓN EN PRODUCTOS TEXTILES

Ramírez-Valdés, Gerardo¹., González-Lira, Mayra Alejandra²., Benítez-Zacarías,
Mónica Selene³

*1 Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México), gera-
klmn@hotmail.com, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León,
México, +52 1 81 23326707*

*2 Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México),
mayragzlira@hotmail.com, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo
León, México, +52 1 8181769719*

*3 Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría y Administración (México),
selenebtz97@gmail.com, Av. Universidad S/N, Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, Nuevo León,
México, +52 1 81 20030644*

Fecha de envío: 01/Mayo/2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen / Abstract

Vamos a hablar acerca de PROCONSA y su problema en su cadena de suministros de textiles, primero que nada debemos saber la teoría necesaria para comprender el problema y sus fórmulas, y eso obtendremos entrevistando al personal de dicha empresa que nos apoyara con algunos datos básicos respecto al tema, donde a partir de sus resultados veremos sus inventarios y haremos una comparación antes y después del mes de Febrero de 2015.

Debido a una prohibición que se les presento la hora de transportar productos de la material textil, ellos decidieron contactar a un tercero al que llamamos intermediario, aunque esta no sea una solución final, les ayudara a aumentar el margen de ganancias.

Let's talk about PROCONSA's problem and its supply chain of textiles, first of all we should know the theory necessary to understand the problem and formulas, and that we will get interviewing personnel of the company to support us with some basic information on the subject, where from its results we see their inventories and make a comparison before and after the month of February 2015.

Because of a ban that were present when transporting textile products, they decided to contact a third party intermediary, although this is not a final solution, will help them increase the profit margin.

Palabras Clave / Key Words:

Cadena de Suministros; Transporte; Textiles.

Supply Chain; Transport; textile.

Introducción

Como sabemos la trasportación de productos en la cadena de suministros juegan un papel muy importante en el mundo de las empresas, una gran cantidad de productos que utilizamos, consumimos o usamos vienen de otros países, puesto a que cada país es rico en distintos materiales o tiene facilidad de producción en cosas que otros no. Las grandes empresas se apoyan mucho en este método de transportación y es muy importante para su buen funcionamiento. Algunas empresas se podrían venir abajo si este método se detuviera, incluso el país. En este caso hablaremos de algunas complicaciones que se le presentaron a una gran empresa por la prohibición de la importación de la material Textil.

La selección de proveedores es un proceso crítico en la gestión de la cadena de suministro y a la competitividad de las empresas. Empresas globales, regionales y nacionales dependen cada día más de sus proveedores, quienes juegan un rol determinante en actividades claves, como la administración de inventarios y las funciones logísticas (Herrera y Osorio, 2006).

En este caso hablaremos sobre Productos y Controles del Norte (PROCONSA) que desde 1988 provee a la industria de instrumentos de medición y control para procesos industriales como: Manómetros Analógicos y digitales, Termómetros, Sellos de diagrafma, Termopozos, esta empresa es conocida como importadora global, ya que importa desde países como Alemania, Estados Unidos, Japón, China y muchos más.

Proconsa además de dedicarse a la compra y venta de materiales de medición, también cuenta con servicios de importación de cualquier tipo de material, gracias a su lema “Soluciones y Servicios, No Solo Productos”, Proconsa ha llegado a importar desde arboles hasta toallas, todo con tal de satisfacer las necesidades de sus clientes y gracias la facilidad de importación que tienen y a sus contactos.

La empresa ha sido proveedor constante para todos sus clientes, como Vitro, Tubacero, Bebidas Mundiales, Lamosa, Ternium etc., pero que uno ha llamado nuestra atención es la compañía de Whirlpool, este cliente desde hace años ha lanzado órdenes de compra solicitándole a Proconsa telas especiales para sus pruebas de lavado, lo que nos ha detenido a investigar más a fondo ha sido que desde principios del año 2015, las normas y requisitos para la importación de la material textil han sido cambiadas, esto le impide a Proconsa realizar dicha actividad. A continuación veremos cuál fue el problema, en que afecto y como se pudo solucionar.

Marco Teórico.

En esta parte hablaremos sobre un caso de éxito de la empresa Proconsa, mostraremos primero cuál es su problema, como pudimos identificar ese problema, de forma cualitativa y cuantitativa.

En el caso de PROCONSA, en Febrero 2015 entraron en vigor las nuevas disposiciones anunciadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la Secretaría de Economía (SE), para reordenar las importaciones de textiles y prendas. (Rodriguez, 2015)

Entre las medidas planteadas por las dependencias a finales del año pasado, las cuales serán operadas por el Sistema de Administración Tributaria (SAT), está la creación de un padrón sectorial de importadores y una lista de aduanas, por las cuales entrarán los textiles y prendas importadas. (Rodriguez, 2015)

Proconsa fue afectada por este cambio en los reglamentos aplicados en las aduanas, donde no entraron en la listas de empresas autorizadas para importar textiles a México, haciendo que el importar los productos textiles para cumplir con su cliente fueran difíciles y complicados.

“El manejo de la cadena de suministro es un tema importante en los negocios actuales. La idea consiste en aplicar un enfoque de sistemas total para manejar todo el flujo de información, materiales y servicios de los proveedores de materia prima a través de fábricas y bodegas al usuario final”. (Chase, Jacobs, & J.Aquilano, 2010)

En otra forma de verlo tener una buena cadena de suministros te puede dar una ventaja competitiva, en la forma en que pide y maneja sus proveedores; esto puede llegar a afectar en los costos de los productos. (Chase, Jacobs, & J.Aquilano, 2010)

Una de las partes importante de la cadena de suministros es la posición de los inventarios, que sirven en cada paso adentro de la empresa sirva de forma independiente. (Chase, Jacobs, & J.Aquilano, 2010)

Una empresa considera que el inventario es una inversión porque su intención es utilizarlo en el futuro. El inventario absorbe fondos que podrían usarse para otros propósitos”. (Chase, Jacobs, & J.Aquilano, 2010)

En si el objetivo principal de los inventarios es mantener la cantidad apropiada, en los lugares correctos; para determinar esta cantidad en la cadena de suministro, se requiere un análisis a fondo de la empresa y de las propiedades competitivas del mercado en el que se encuentra la empresa. (Chase, Jacobs, & J.Aquilano, 2010)

Richard B. Chase menciona en su libro que “La eficiencia de la cadena de suministro se puede medir con base en el tamaño de la inversión en inventario en la cadena. La inversión en inventario se mide en relación con el costo total de los bienes que se suministran en toda la cadena. Dos medidas comunes para evaluar la eficiencia de la cadena de suministro son rotación de inventario y semanas de suministro”.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{costos de los bienes vendidos}}{\text{Valor promedio del inventario}}$$

Aquí se obtendrá como resultado cuantas unidades por año se necesitan

$$\text{Semanas de suministro} = \left(\frac{\text{Valor promedio del inventario agregado}}{\text{Costos de los bienes vendidos}} \right) * 52 \text{ semanas}$$

El resultado de estas ecuaciones es ver cuántas unidades del producto se tienen que conseguir por semana para cumplir con las necesidades de los clientes.

En cualquier negocio siempre tenemos que enfrentar riesgos, estos pueden venir desde las situaciones más simples que se resuelven de forma inmediata, a problemas que pueden ser difíciles y que se pueden tardar meses en resolver. (Bateman & A.Snell, 2011)

Los problemas pueden variar en 4 formas distintas; Decisiones Programadas, son aquellos problemas que las empresas ya tienen identificados y tienen en forma ya detallada para lograr resolverlos; Decisiones No Programadas, al contrario de las otras son problemas nuevos en los cuales se tienen que buscar alternativas diferentes para resolverlos; Certeras, son los problemas que aparecen, pero las empresas ya están preparadas con información detallada y completa para tomar una decisión rápida y resolver los problemas; Inciertos, son aquellos problemas que ocurren pero las empresas no tienen información de ellas y tienen que buscar la forma de resolverlo de la forma más rápida posible para evitar que el problema se haga más grande. (Bateman & A.Snell, 2011)

Johnson P.Fraser en su libro Purchasing and Supply Managment, menciona que hablando de proveedores extranjeros, puede haber una gran variedad de problemas que una empresa puede enfrentar, así que decidió seleccionar los 17 problemas más importantes a los que las empresas tienen que estar preparados, en este caso solo hablaremos a los que afecten a PROCONSA:

Localización y evaluación; Así como lo dice su nombre, localizar y evaluar a los proveedores que se encuentran fuera del país.

1. **Tiempo en espera y entrega;** Este tipo de problemas es adelantarse a las situaciones que se puedan presentar teniendo ya la documentación necesaria para la importación, contar con un crédito, y tener en cuenta que durante la trasportación pueden ocurrir accidentes.
2. **Política, trabajo y problemas de seguridad;** Dependiendo del país, las empresas se pueden topar con distintos problemas como el terrorismo, cambio de gobierno y de tratados.
3. **Tarifas y deberes;** Tener ya preparada la documentación y el efectivo para pagar las aduanas.
4. **Costos de administración;** Cualquier otra documentación aparte de la que se pide en aduanas.
5. **Problemas legales;** Verificar que tu importación sea legal en los dos países el importador y exportador.
6. **Logística y transportación;** Tener bien definido los tipos de transporte que se utilizarán y sus rutas, además de estar preparado para cualquier situación durante la transportación.

Ya hablando directamente de la empresa PRONCONSA, hablando específicamente sobre su área de transportación de textiles, antes de febrero de 2015 ellos contaban con una buena cadena de suministros, donde ellos solamente conseguían las telas (paños de 30x15 cm) en el extranjero, se encargaban de la importación y transportación de estos productos, entregando el pedido directamente al cliente.

PROCONSA no es una empresa a que le guste tener inventarios, ellos solo tienen una pequeña cantidad almacenada para cuando algún producto importado no llegue a tiempo, completo o este sea de mala calidad, hablando específicamente de los textiles, ellos entregaban la mayor cantidad de lo que importaban directamente al cliente quedándose con un 1% de lo que pedían por cualquier problema que pudiera surgir.

Tabla 1. Proconsa reportó los datos siguientes en su informe anual de 2014 y 2015, sobre sus productos textiles, costo en dólares.

Años fiscal	2014	2015
Ganancias netas	\$347,067	\$ 289,223
Costo de las ganancias	\$260, 300	\$370,480
margen de ganancias	25%	10%
Materiales disponibles	3,000	3,300
importación en proceso	5,000	3,600

En la tabla anterior se puede ver que en el año 2014 hubo una gran disminución en las ganancias por debido a los productos textiles, donde se puede ver que aunque el margen de las ganancias disminuyo de un 25% a un 10%.

	2014	2015
Rotación de inventario =		$\frac{260,300}{5,000+3000}=32.53$
		$\frac{370,480}{4,300+2600}=53.68$

Semanas de suministro=	$\left(\frac{5,000+3,000}{260,300}\right) * 52 = 1.59$	$\left(\frac{4,300+2,600}{370,480}\right) * 52 =$
		.96

Aplicando las fórmulas que se mencionaron con anterioridad se puede ver que en el 2014 se necesitaba conseguir 32.53 unidades de material textil cada 1.59 semanas para cumplir con los requerimientos anuales de ese año; pero en el año 2015 se ve una baja en esa facilidad que contaba donde tuvo que aumentar sus pedidos hasta 53.68 unidades a un tiempo menor de .96 semanas.

Si analizamos el problema que tuvieron, podemos ver que aunque el problema era certero, puesto que ya sabían que iban a empezar a presentar un problema a partir de febrero del

2015, ya podrían prepararse para lo que sucedería, termino volviéndose también un problema con decisiones no programadas, puesto que aún no sabían cómo les afectaría en las aduanas el nuevo reglamento que entraría en vigor. (amiga)

Enfocándonos en el marco internacional, PROCONSA, no sabía si se tendría que localizar nuevos o quedarse solo con los mismos proveedores que tenían para poder lograr los pedidos que tenían; también iban a tener problemas en los tiempo de entrega puesto que sabían que sería más riesgoso y difícil importar textiles a México; ya hablando de los 4 problemas más grandes que enfrentaron fueron la política, tarifas, costos administrativos y problemas legales, sabían que al haber un cambio drástico en las políticas de las aduanas, se tendría que conseguir mas papelería, las tarifas aumentarían tanto en la aduana como con las personas que administran los envíos y que podrían tener grandes problemas legales si no se seguían de forma adecuada los nuevos reglamentos establecidos, por lo que decidieron esperar hasta que fuera febrero para poder ver cómo les afectarían estos cambios para poder tomar así la mejor decisión para la importación de sus productos.

Metodología:

Para investigar más afondo este caso, se entrevistó a los trabajadores de la empresa para poder llevar a cabo las comparaciones, pero no nos permitieron ver la documentación solo fue en forma oral de la manera que recibimos la información, y se tuvo que investigar por aparte el cómo fue que afecto el problema y algunos métodos para resolverlo.

En este caso se tuvo que llamar a un tercer parte para llevar acabo la importación, así que se asumió que para dejar de tener pérdidas por el hecho de darle una comisión al intermediario, se deberían de dar de alta en el SAT para el permiso de importaciones, y como una alternativa se le compra a el mediador como si fuese los clientes directamente

para que solo se encarguen de pasar el material de E.U.A a México por medio del gerente aduanal con el que la empresa cuenta.

Comercio “importación y exportación”

La importación consiste en el ingreso legal de mercancías de un país de origen a un país importador, principalmente para el consumo.

La demanda de productos por los consumidores, brinda nuevas oportunidades de negocios a las empresas dispuestas a importar. La decisión de importar surge por dos razones principales: la escasez de producción del producto en el mercado interno y el bajo costo económico de importar ante costos altos de producción o comercialización en el país. No sólo las empresas grandes puede desarrollar la importación de productos. Tanto personas físicas, empresas micros y pymes, pueden importar productos en distintos modelos de importación.

La importación de un producto trae consigo muchas normas a seguir y cambios en ellas también; algunos ejemplos de estas son las leyes de los tratados internacionales, que normativa trae consigo y cuáles son las maneras de llevarlo a cabo efectivamente.

El dumping; se le llama así cuando un producto es introducido al mercado de un país con un precio inferior a su valor normal, provocando severos daños a la producción nacional.

“La política de comercio exterior mexicana es tan abierta que está obligada a mantener especial atención sobre los ejercicios antidumping que nos protegen.

Sin embargo, es una labor que los operadores de comercio exterior de a pie no siempre saben cómo explotar. Productores nacionales, importadores, agentes aduanales, son protagonistas del comercio exterior mexicano que tienen un terreno fértil en el estudio de prácticas antidumping.”

Existen muchas trabas al momento de hacer importaciones o exportaciones, y la mayoría de las empresas dedicadas esto tienen que lidiar con ellas todo el tiempo;

Algunas tienen que modificar sus leyes o normas de trabajo por cambios en el gobierno del país al que desean importar o simplemente porque no se abastecen y tienen que contratar a un tercero para no perder el cliente, etc...

A continuación mostramos algunos ejemplos de empresas que tuvieron problemas parecidos o que tienen que ver con la importación y como se resolvió para hacer una comparación de la metodología usada en cada caso y cual fue más efectiva para poder compartirla:

Devaluación:

- Daniel Paladino, Director de la empresa Next Step, dedicada al abastecimiento de compañías de distribución de tecnología, explico sobre las problemáticas comunes a la hora de importar productos es la devaluación.

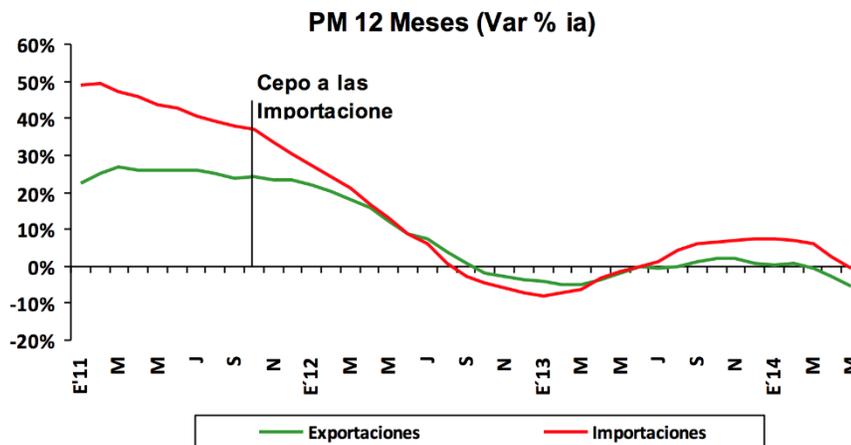
Next Step trabaja con distribuidores mayoristas tales como redes y distribución, Microglobal, Solution Box, Intel, entre otros.

"Siempre, como en todos los rubros, lo que cuenta es la especialización que tengas. Hay empresas similares a la nuestra, que realizan importaciones de animales vivos, productos vegetales, productos químicos, tecnologías y telecomunicaciones. Quizás en la medida en que el espectro que cubra sea demasiado grande pierda la objetividad respecto de lo que es el foco del negocio. En ese aspecto nosotros hacemos foco en lo que es tecnología, informática y telecomunicaciones. Ese es el *core* de nuestro negocio", explicó Paladino.

"Cuando quieres abastecer a tu compañía lo importante que tienes que tener son dos agentes: uno es una empresa de transportes, que te traiga los productos a la Argentina, y

otro es un despachante de aduana. Son dos pautas primordiales en este negocio. Nosotros localmente funcionamos como despachantes de aduana".

Volúmenes de stock bajaron muchísimo. Y según con el director de la empresa el no saber que producto se venderían, a qué precio y calidad, cuando se pagaría y cuál sería el tipo de cambio era algo que afectaba altamente: "No podías arriesgarte a importar un contenedor de monitores porque lo ibas a pagar dentro de seis meses, no podías trabajar con una cuenta corriente en dólares ¿Quién te garantizaba dentro de seis meses el escenario en el que ibas a estar viviendo? De ahí que los niveles de stock se redujeron totalmente. Por eso es que se usó mucho, y se va a seguir utilizando, traer mercadería bajo pedido". El siguiente gráfico muestra el progreso de las importaciones IT en los últimos dos años, según números de Next Step:



Fuente: Next Step

Para poder importar este tipo de tecnología se creó el certificado de importación de seguridad eléctrica ya que con este se decide si es conveniente comercializar ese tipo de electrónica después de ser analizado y ver que cumpla con todas las normativas.

Certificación de importación:

El proceso de certificación de las normativas de seguridad eléctrica: "El más grande ente certificador es el IRAM. El mayorista lo que hace es obtener lo que se conoce hoy como una certificación de tipo, luego de llevarle muestras del producto y ser analizado y ensayado por este ente. Si el IRAM considera que cumple con todos los requerimientos que se exigen para la importación y comercialización en Argentina extiende lo que se conoce como certificado de tipo. Ese certificado sale a nombre de la empresa que haya realizado el ensayo. Por ejemplo, si IBM trae servidores y le extienden este certificado nominal, y eres un distribuidor de IBM, e IBM te vende una computadora en el exterior, y la quieres importar, tienes que pedirle a IBM que te extienda ese certificado para que lo puedas usar".

- La EU impone tasas antidumpin por seis meses al ingreso de productos planos del material inoxidable laminado en frío a su territorio del continente asiático.

Los derechos que definió el bloque para que esos productos puedan ingresar en el mercado único europeo van de 10,9 a 25,2% de acuerdo a la empresa en cuestión, según consta en el Diario Oficial de la Unión Europea (UE)

“Eurofer, que representa alrededor del 50% de la producción europea de este producto, denunciaba que empresas de esos dos países vendían a pérdida.

El período investigado por la Comisión corrió de mediados de 2014 a principios de 2015. Entre 2010 y el período de investigación las importaciones desde China y Taiwán se dispararon un 70%, de 184.000 toneladas a 312.000.

La cuota de mercado representaba un 5,8% del mercado de la UE en 2010, y saltó a 9,5% para el período investigado.

En paralelo, el volumen de venta de este producto producido por la industria siderúrgica instalada en la UE se mantuvo estable en 2,6 millones de toneladas. La cuota de mercado fue en 2010 y en 2012 de 84%, en 2011 pasó a 81% y durante el lapso investigado fue de 80 por ciento”

Para resolver esta traba se pidió la participación de un tercero ya que la EU ponía trabas a china y Taiwán para la importación de productos de laminado inoxidable a su territorio, así que se llegó a un acuerdo con Japón para reducir las trabas y la disminución de ganancias.

- Carolina Herrera se va de argentina por trabas en la importación.

Carolina Herrera al igual que otras casas diseñadoras como: Emporio Armani, Polo, Ralph Lauren, Yves Saint Laurent, Escada, Louis Vuitton, Calvin Klein, Fendi y Cartier dejarán argentina.

La empresa de la reconocida diseñadora venezolana confirmó que cerrará su único negocio en suelo argentino.

Ella misma en persona había viajado a la Argentina en junio de 2009 para inaugurar. Poco más de cinco años después, resolvió terminar sus operaciones en el país por las trabas a la importación de sus productos.

"Se ha visto obligada a cerrar su tienda de Patio Bullrich, debido a que la actual coyuntura en el país hace imposible mantener el nivel de variedad y actualización de producto requerida para estar a la altura de nuestra marca y clientes", confirmó Rosana Agrelo, responsable de CH Carolina Herrera para América Latina.

Se había comentado por la misma fuente que se planeaba traer la colección de ropa para niños pero esto se vio afectado por las trabas que la boutique recibía para importar sus productos al país.

Al fin no hubo más opción que dejar el país al igual que otras compañías como Armani y Vouitton lo hicieron anteriormente entre otras.

En estos casos se puede aplicar la metodología cuantitativa ya que podemos analizar las cifras del volumen de stock y hacer una comparación entre fechas y cantidades para hacer una estrategia positiva al momento de buscar una solución para el problema.

En algunos casos no existe solución al problema como el último ejemplo presentado ya que son asuntos gubernamentales y no se puede hacer mucho al respecto, o tal vez las medidas que se pueden tomar afecta significativamente a la empresa como el caso del dumping que devalúa el costo de un producto causando graves daños en la economía.

Resultados.

Para poder si fue efectivo o no el implementar utilizar un tercero, revisamos cuales fueron los resultados en la cadena de suministros, antes y después de conseguir el intermediario.

Tabla 2. Resultados de PROCONSA 6 meses antes y después de conseguir el intermediario.

Años fiscal	2015	2015
Ganancias netas	\$9,994	\$ 18,147
Costo de las ganancias	\$8,994.6	\$14,517.6
margen de ganancias	10%	20%
Materiales disponibles	1,800	4,300
importación en proceso	2,000	2,600

En la tabla se ve que después de conseguir el intermediario obtuvieron el doble de ganancias, por producto vendido, también que pudo conseguir más material sin tener que gastar más.

	2015	2016
Rotación de inventario =	$\frac{8,994.6}{1,800+2,000}=2.36$	$\frac{12,517.6}{4,300+2,600}=1.81$

Semanas de suministro= $\left(\frac{1,800+2,000}{8,994.6}\right) * 26 = 10.98$ $\left(\frac{4,300+2,600}{12,517.6}\right) *$

$26 = 14.33$

Con las formulas aunque no exactas por no utilizar los datos de una anualidad se puede ver que después de conseguir el intermediario se pudo disminuir la cantidad de productos que se tenían que trasportar semanalmente, viéndose que antes del intermediario, se tenía que conseguir 2.36 unidad cada 10.98 semanas para lograr cumplir con el cliente; y después del intermediario hubo un cambio donde ahora podían tomarse más tiempo puesto que tenían que conseguir 1.81 unidades, cada 14.33 semanas para cumplir con el intermediario.

Aparte de conseguir estabilizar un poco el marguen de ganancia, por tener un 10% de ganancia o tener un 20% de ganancia después de conseguir el intermediario.

Por otra parte PROCONSA continúa en el proceso para poder entrar en la lista de empresas en México con permiso de importar Textiles.

Conclusión.

Al observar los problemas de Proconsa, pudimos ver cómo afecta y beneficia cualquier cambio que surja en el ámbito interno y externo de la empresa, en este caso estamos hablando de un problema que surgió en el proceso de importación de textiles, aunque los miembros de esta empresa estaban ya informados de dichos cambios que ocurrirían en el año 2015 no pudieron tomar una decisión hasta ver los resultados, y como vieron que sus ingresos estaban bajando, se vieron en la necesidad de buscar una solución que aunque no sea al 100% efectiva, esta los apoyaría a aumentar el margen de sus ganancias, la solución a la que recurrieron fue a contactar un intermediario que importaría todos sus productos textiles, sin embargo dicha empresa intermediaria cedió con ciertas condiciones legales y económicas, con esto Proconsa se vio comprometido a otorgarles cierta comisión por importaciones realizadas, cosa que también afectaba en los ingresos de la empresa, pero mucho menos que el hecho de dejar de ser proveedor de textiles.

Actualmente Proconsa busca soluciones y cumplir los requisitos que el Sistema de Administración Tributaria (SAT) le pide para poder ser dado de alta y realizar importaciones de material textil.

Bibliografía.

- . (13 de 05 de 2003). *Canal AR*. Obtenido de Canal AR: <http://www.canal-ar.com.ar/Nota.asp?Id=173>
- . (04 de 11 de 2014). *infobae*. Obtenido de infobae: <http://www.infobae.com/2014/11/04/1606321-carolina-herrera-se-va-del-pais>
- . (21 de abril de 2016). *Estrategia Aduanera*. Obtenido de Estrategia Aduanera: <http://www.estrategiaaduanera.mx/dumping-y-antidumping-en-mexico/>
- Balderas, C. (18 de abril de 2016). Gerentes de compras. (M. A. Lira, Entrevistador)
- Bateman, t. S., & A.Snell, S. (2011). *Managment*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Chase, R. B., Jacobs, F., & J.Aquilano, N. (2010). *Operations and Supply Chain Management*. New york: Mcgraw-Hill.
- Johnson, P., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2010). *Purchasing and Supply Managment*. New York: McGraw-hill.
- Rodriguez, I. (13 de enero de 2015). *Manufatura*. Obtenido de Manufactura: <http://www.manufactura.mx/industria/2015/01/13/nuevas-disposiciones-del-sat-para-importar-textiles-y-ropa>