

01167



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



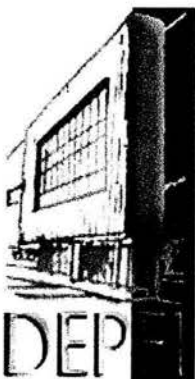
T E S I S

**ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA  
MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
MEXICANA (PyMEs)**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
**MAESTRO EN INGENIERÍA  
(PLANEACIÓN)**

PRESENTA:  
**ABIMAE L VILLANUEVA MALDONADO**

DIRECTOR DE TESIS:  
**M.I. RÚBEN TÉLLEZ SÁNCHEZ**



CD UNIVERSITARIA

SEPTIEMBRE 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

A mis padres:

**Joaquín Villanueva y Margarita Maldonado.**

Gracias a su perseverancia y comprensión he podido concluir una etapa más de mi vida. Con cariño, respeto y admiración les doy las gracias por todo ese apoyo y amor inmenso que me han brindado, les dedico cada uno de mis logros. Gracias hoy y siempre, los quiero mamá y papá.

A mí bebe:

**Karen Paola Villanueva.**

Gracias hija por venir a iluminar mi vida con esa luz que me da fuerza día a día para seguir adelante, espero que este esfuerzo te sirva de ejemplo y orgullo, Te AMO.

A mi novia:

**Claudia Danella Sánchez Salazar.**

Gracias por estar conmigo y compartir todas las experiencias durante nuestros estudios de posgrado, gracias por brindarme todo tu apoyo de manera incondicional, *JE VOUS AIME* Dan.

*"Sie sind die liebe meine leben, ich liebe sie"*

A mis hermanos:

Joaquín, Mercedes, Israel, Elisa y Juvenal, los quiero mucho y agradezco infinitamente que sean mis hermanos, por que pasamos por malos momentos y sufrimos demasiado para llegar a estas instancias, espero que se sientan tan contentos como yo, agradezco la confianza que me han dado al permitirme ser un ejemplo para sus hijos, gracias hermanos.

A mis sobrinos:

Gustavo, Xochitl, Tessa, Aarón, Miztli, Cedric, Ulises, Brandon y Karina, espero que este esfuerzo sirva de ejemplo para ustedes.

A mis amigos (as):

Hilda, Adriana, Mónica, Rocío, Fabiola, Sendy, Teresa, Kathya, Griselda, Juan, José Maria, Marcelino, Alejandro, José Alfonso, Eduardo, Alan, Enrique, Alfredo, Miguel, Noe, Félix, Mauro y a todos los que de alguna manera me ofrecieron su amistad. Por estar y compartir momentos inolvidables.

*"Un amigo representa un mundo dentro de nosotros, un mundo que tal vez no habría nacido si no lo hubiéramos conocido"*

A la UNAM:

Por permitir mi formación académica, en particular a la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Ingeniería, por haberme dado la oportunidad de estudiar en sus instalaciones, así como a cada uno de los profesores que me permitieron recibir parte de sus conocimientos y experiencias.

Al coordinador del área de Transporte:

**Dr. Ricardo Aceves García.**

Por todo el apoyo, asesorías y consejos que me dio durante mis estudios de posgrado, así como permitirme usar el equipo de cómputo del laboratorio de transporte para la investigación y desarrollo de mi tesis, gracias por todo Dr. Ricardo.

A mi tutor:

**M.I. Rubén Téllez Sánchez.**

Por su tiempo, recomendaciones, contribución y atención brindada a la elaboración de este trabajo.

A CONACYT:

Por otorgarme una beca crédito con la cual pude concluir mis estudios y cumplir una meta más de mi vida.

A los sinodales:

Dr. José de Jesús Acosta Flores.

Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero.

M.I. Benito Sánchez Lara.

Por darme la oportunidad de presentarles este trabajo de tesis para obtener el grado de maestro, les agradezco infinitamente.



# Índice

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	3
Objetivo de la Tesis .....	5
Alcance de la Tesis .....	5
Problemática .....	7
<b>Capítulo I. Fundamentos Teóricos de la Competitividad</b> .....	9
I.1 Definición de Competitividad .....	9
I.2 Factores que determinan la Competitividad.....	10
I.2.1 Competitividad a nivel de empresa.....	11
I.2.2 Competitividad a nivel de rama o sector .....	15
I.3 El Modelo de Porter.....	18
I.3.1 Condición de los factores .....	20
I.3.2 Condiciones de la demanda.....	21
I.3.3 Empresas relacionadas y de apoyo .....	23
I.3.4 Competencia o rivalidad interna.....	23
I.3.5 El Diamante .....	24
I.3.6 Gobierno.....	24
I.3.7 Fenómenos fortuitos.....	26
I.3.8 Etapas del desarrollo competitivo.....	26
<b>Capítulo II. La Industria Mexicana ante la Globalización</b> .....	31
II.1 Problema Estructural de la Industria Mexicana .....	34
II.2 Como se mide la competitividad.....	37
II.2.1 Índice de Competitividad para el Crecimiento.....	38
II.2.2 Índice de Competitividad para los Negocios.....	39
II.2.3 El Anuario de Competitividad Mundial del IMD.....	41
II.2.4 Capital humano: primer factor de competitividad.....	43
II.2.5 Educación: inversión forjadora de futuro.....	45
II.2.6 Vinculación empresa-escuela .....	46
II.2.7 I&D: determinante de la calidad y la productividad.....	47
II.2.8 Personal en I&D: base de la competitividad .....	47
II.2.9 Infraestructura: sostén regional de la competitividad .....	47
II.2.10 La competitividad requiere de comunicaciones .....	48
II.2.11 Computación: nuevo ámbito de competencia .....	49
II.2.12 Trámites: obstáculo a la competitividad .....	50
II.2.13 Alcance de la promoción oficial.....	50
II.2.14 Estabilidad de precios .....	52
II.2.15 El PIB y las Exportaciones.....	52
II.2.16 Incertidumbre política.....	52
II.2.17 Inestabilidad jurídica.....	53
II.2.18 Burocracia .....	54
II.2.19 Efecto de la impunidad y un marco jurídico complicado .....	55
II.2.20 Rezago competitivo de los valores sociales .....	56
II.2.21 La innovación .....	56

<b>Capítulo III. Análisis de la Competitividad de las PyMEs</b> .....	59
III.1 Generalidades sobre las PyMEs.....	59
III.2 La PyME motor de desarrollo.....	64
III.3 Participación de las PyMEs en economías Líderes del Mundo .....	64
III.4 Participación de las PyMEs en la economía de México.....	65
III.5 Problemática que enfrentan las PyMEs en México .....	67
III.6 Cambios que deben afrontar las PyMEs en la actualidad .....	73
III.7 Análisis DAFO de las PyMEs .....	73
III.8 Análisis situacional .....	79
III.9 Estrategias a partir del análisis DAFO .....	80
III.10 Plan estratégico para mejorar la competitividad de las PyMEs.....	84
<b>Capítulo IV. Estudio de Caso: La Industria del Cuero y Calzado</b> .....	89
IV.1 Análisis de la Industria del Cuero y Calzado .....	90
IV.2 Evolución reciente .....	91
IV.3 Estructura de mercado.....	94
IV.4 Distribución regional.....	96
IV.5 Empleo, remuneraciones y productividad.....	97
IV.6 Comercio exterior .....	99
IV.7 Tratados comerciales.....	103
IV.8 Inversión extranjera directa .....	105
IV.9 Canales de comercialización .....	106
IV.10 Mercado internacional.....	107
IV.11 Mercado nacional.....	108
IV.12 Ventajas competitivas de la industria del cuero y calzado.....	109
IV.13 Factores negativos.....	109
IV.14 Necesidad de una estrategia para fortalecer las ventajas competitivas .....	110
IV.15 Estrategias para mejorar la competitividad .....	112
IV.15.1 Nivel Microeconómico .....	112
IV.15.2 Nivel Mesoconómico.....	114
IV.15.3 Nivel Macroeconómico .....	114
IV.15.4 Nivel Internacional .....	115
IV.15.5 Nivel Institucional .....	115
IV.15.6 Nivel Político-Social .....	116
<b>Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	117
<b>Bibliografía</b> .....	121

---

---

## Resumen

En vista de la actual globalización de la búsqueda de adquirir nuevos clientes y proveedores, la innovación de productos y la necesidad de mantener una relación muy estrecha en la cadena de suministro, es necesario que las empresas integren y automaticen algunos de sus procesos.

Aunque las micros, pequeñas y medianas empresas (PyMEs<sup>1</sup>) no tienen el auge del que las grandes empresas gozan, es un hecho que forma el mayor número en cuanto a empresas registradas bajo la ley existente en México. Según cifras y datos de algunas instituciones las PyMEs representan más del 99% de las empresas registradas según las estadísticas sectoriales. Este número de empresas da empleo a más del 60% de la población ocupada en nuestro país. Es claro, entonces, que las PyMEs representan un apoyo considerable en la economía del país y esto no solo es propio de México, si no que también se presenta en otros países como Estados Unidos en donde las PyMEs representan la gran mayoría.

Por otra parte, actualmente, los mercados empresariales han sufrido una gran transformación; las empresas exigen más calidad a los proveedores, mayor calidad y rapidez en los servicios y con el menor costo. Además, se debe considerar el ciclo de vida que se ha acortado para los productos y los servicios, es necesario acelerar el proceso de desarrollo de estos y encontrar nuevas alternativas para su promoción y distribución reduciendo los costos al máximo.

Es necesario que las empresas orienten sus operaciones a la completa atención al cliente, pero sin descuidar las operaciones internas. Este proceso requiere de un análisis sobre las ventajas y desventajas que tienen las PyMEs en el ámbito nacional e internacional, por tal motivo, en este trabajo se han conformado una serie de estrategias para mejorar la competitividad de dichas empresas.

En el *Capítulo I*, “**Fundamentos Teóricos de la Competitividad**”, se define que es competitividad a nivel macro y microeconómico, además de explicar los factores que la determinan mediante el análisis del modelo de Porter conocido como el diamante.

En el *Capítulo II*, “**La Industria Mexicana ante la Globalización**”, se realiza un análisis de la situación competitiva de México frente a otras naciones tomando como base los principales índices que miden dicha situación ya que esto repercute directamente en la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

En el *Capítulo III*, “**Análisis de la Competitividad de las PyMEs**”, se hace un análisis interno y externo de la situación de las PyMEs, mediante la herramienta de análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Análisis DAFO<sup>2</sup>) y basándose en este análisis se establecen algunas estrategias para mejorar su competitividad.

---

<sup>1</sup> En muchos países el término PyME se usa para hacer referencia a la micro, pequeña y mediana empresa, por tal motivo usare este término para hacer referencia a este tipo de empresas.

<sup>2</sup> Ver Técnicas Participativas para la Planeación, Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero. Fundación ICA, México 2003.

Finalmente en el *Capítulo IV*, “**Estudio de caso: La Industria del Cuero y Calzado**”, se efectúa un análisis de la situación competitiva que vive el sector en estudio y con los datos obtenidos se plantean algunas de las estrategias obtenidas del capítulo anterior para mejorar su competitividad.

---

---

## Introducción

De acuerdo con Michael Porter, la prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una nación depende de la capacidad industrial para innovar y progresar. En esta tesis, se analizarán algunos aspectos de la situación competitiva de la industria mexicana, en particular las PyMEs, junto con algunos de los problemas que la provocan.

La competitividad nacional de una muestra de 33 países miembros de la OCDE<sup>3</sup> y de países recientemente industrializados como Singapur, Hong Kong, Malasia, Taiwán, Tailandia, Corea, Indonesia, India, Brasil y México, indican que al combinar 323 criterios para medir la competitividad, México se encuentra en los últimos lugares. Algunos de los criterios utilizados fueron: dinamismo económico, eficiencia industrial, dinamismo de mercado, dinamismo financiero, recursos humanos, interferencia del estado, recursos naturales, orientación externa y calidad en tecnología.

Entonces ¿cuáles son los principales problemas que la industria mexicana está afrontando para poder modernizarse y ser más competitiva?, podemos enumerar la falta de crecimiento en la economía nacional, el caro y escaso crédito, la considerable capacidad ociosa, la insuficiencia de información acerca de aspectos tecnológicos y la baja capacitación del personal, como los más serios, en su camino a la modernización.

Pero dos de estos problemas merecen mayor atención: inversión tecnológica y capacitación del personal. Por un lado, la inversión en tecnología no ha representado una alternativa para mejorar la posición de las empresas en el mercado, dado que implica considerables inversiones con resultados a mediano plazo y con un nivel significativo de incertidumbre. De acuerdo con análisis recientes, 65% de la industria establecida en el país utiliza tecnología rudimentaria, lo cual significa bajos niveles de productividad y competitividad. Un 28%, conformado básicamente por la industria de la transformación, utiliza tecnología media, en muchos casos obsoleta, lo que como consecuencia la pone en desventaja ante las empresas extranjeras en el contexto de la apertura comercial. Finalmente, solo 9% cuenta con tecnología avanzada, pero este grupo, 92% está compuesto por compañías extranjeras.

Por otra parte, uno de los aspectos centrales de la modernización de empresas está ligado a la capacitación de los trabajadores. El sector industrial del país, en su mayor parte, no tiene definido un plan permanente de capacitación para el personal, con excepción de las grandes compañías.

Es evidente que para que México compita y tenga una verdadera cultura de competitividad, debe aprender primero. Para ello, debe hacer énfasis en la inversión en tecnología y en la capacitación de sus trabajadores. Sin un adecuado manejo de estos factores, la competitividad y el desarrollo futuro del país estarán en riesgo. No hay cambios automáticos, pero sí evolución. La industrialización será uno de los puntales de la apertura y modernización de nuestro país.

---

<sup>3</sup> OCDE: Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.

La competitividad es en estos días un tema que debe tener un trato reflexivo y profundo, más aún cuando va ligada a otros aspectos fundamentales para el desarrollo armónico y sostenido en las industrias, cuales fueren estas, la planeación como herramienta y tecnología nos da la oportunidad de ser competitivos en un mundo globalizado y extremadamente cambiante.



---

---

## **Objetivo de la Tesis**

Realizar un análisis de los determinantes de la competitividad de nuestro país y en particular la participación de las PyMEs en el contexto de las tendencias recientes observadas en la economía mundial y mediante un análisis DAFO formular algunas estrategias que permitan incrementar su competitividad.

## **Alcance de la Tesis**

- ❖ Análisis de los determinantes de la competitividad de México a nivel mundial.
- ❖ Análisis interno y externo de la situación de las PyMEs mexicanas y propuestas estratégicas para su desarrollo.
- ❖ Elaboración de un estudio de caso en el cual se establecen las líneas de acción que debe seguir la industria en estudio para incrementar su posición competitiva.





---

---

## **Problemática**

Al hacer a un lado los factores coyunturales, en ocasiones incluso casuales e irrepetibles, la pregunta que prevalece es; ¿por qué, a pesar del desarrollo de la producción industrial y de haber superado las condiciones de una economía rural determinada por la producción primaria, México no ha podido resolver de raíz su vulnerabilidad económica externa? La palabra clave que explica mucho de la problemática de la economía mexicana se llama competitividad, y bueno, en este rubro las cosas no andan muy bien. De hecho, los organismos internacionales que se dedican a estas cuestiones siguen expresando tal situación.

Así, de acuerdo con los reportes de competitividad mundial que elabora el Foro Económico Mundial, México ha ido perdiendo su competitividad en los últimos años frente a otras economías. Por tal motivo nace la necesidad de realizar un análisis que permita conocer cuáles han sido los factores que han influido directamente para que nuestro país este perdiendo año con año su poder competitivo, es decir, la perdida en lo que se refiere a los indicadores que miden el potencial de crecimiento de una economía y que reflejan las perspectivas de expansión para los próximos años.



Faint, illegible text in the upper section of the page, possibly a header or introductory paragraph.

Faint, illegible text in the middle section of the page, possibly a main body of text.

# Capítulo I

## Fundamentos Teóricos de la Competitividad

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, enmarcados en el proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, consideremos dos niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etcétera., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna nos viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

### I.1 Definición de Competitividad

Según el *World Economic Forum* la competitividad, a nivel macroeconómico, se define como el conjunto de instituciones y políticas económicas que sustentan altos niveles de crecimiento económico en el mediano plazo aunado a condiciones que determinan niveles sostenidos de productividad. Los principales factores que influyen son: el conocimiento, la infraestructura, la tecnología, el sistema financiero, y la integración al mundo de la economía.

A nivel microeconómico podemos definir a de la siguiente manera: competitividad es la capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener (o aumentar) su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competitivo.

Tres son los elementos de esta definición:

1. Mantener (o acrecentar) la participación en el mercado;
2. Sin reducir utilidades; y
3. Operar en mercados abiertos y competidos.

Lo anterior implica que no basta con alcanzar eventualmente una adecuada participación en el mercado, como consecuencia de determinados eventos coyunturales que favorezcan a la empresa. Se requiere que ésta mantenga y, de ser posible, aumente su participación en el mercado de manera sostenida y continua, lo que destaca la importancia de que la competitividad sea sustentable y robusta y no temporal y efímera.

Por otra parte, una participación en el mercado basada, por ejemplo, en condiciones de *dumping*, que sacrifique la rentabilidad de la empresa, no puede ser duradera ni sostenible. Esa competitividad inhibe el crecimiento de las empresas al sacrificar la fuente de nuevas inversiones y la incorporación de nuevas y modernas tecnologías, al igual que lo hace la competitividad basada en el pago precario a factores productivos abundantes y poco especializados.

Además no basta con que la empresa sea capaz de competir con otros en condiciones satisfactorias. Se requiere que el entorno de esa competencia sea en mercados abiertos, que permitan la concurrencia de las empresas más competitivas del mundo, es decir, mercados no sólo abiertos, sino mercados también en los que las restricciones a la competencia estén ausentes en la medida de lo posible. Ello pone de manifiesto la relevancia que tiene para la competitividad la ausencia de regulaciones que restrinjan la competencia y otorguen a las empresas situaciones oligopólicas y/o monopolísticas.

La competitividad implicada por la definición debe ser, por ello, en mercados abiertos y sujetos al menor número de regulaciones posibles.

## **I.2 Factores que determinan la Competitividad**

Dos son las estrategias generales que las empresas siguen para mantener (o incrementar) sus ventajas competitivas en mercados abiertos y no regulados:

- Operar con bajos costos a precios competitivos; y
- Generar productos diferenciados que obtengan precios superiores en mercados segmentados.

Por lo tanto, los factores que inciden en la operación eficiente de las empresas, y los que permiten la diferenciación de productos, son factores que determinan la competitividad a nivel microeconómico, es decir, a nivel de las empresas.

Otros factores trascienden el nivel de la empresa particular y afectan a conjuntos de empresas que operan en un sector o rama económica determinada, y es posible identificar todavía otros factores que inciden en todos los sectores o ramas de la economía nacional.

## **I.2.1 Competitividad a nivel de empresa**

Los factores que inciden en la competitividad a nivel de empresas individuales (nivel microeconómico) pueden clasificarse en tres grandes categorías:

- a) Factores que inciden en los costos de los insumos;
- b) Factores que determinan la eficiencia (productividad) en la utilización de los mismos, y
- c) Otros factores relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas.

### **I.2.1.1 Costo de los insumos**

Los costos de los insumos resultan fundamentales para la competitividad, porque determinan en buena medida los niveles de costos unitarios con los que opera la empresa, aspecto que incide en su rentabilidad y en su capacidad de penetración en el mercado.

Cinco son los principales componentes de estos costos en la mayor parte de las empresas industriales: a) los referidos a los insumos intermedios, b) los costos de mano de obra, c) los costos del financiamiento, d) los de adquisición de bienes de capital y d) los relacionados con la preservación del medio ambiente.

Los costos de los insumos intermedios, a su vez están determinados por una variedad de factores. Los adquiridos en el mercado nacional están influidos por los sistemas de abastecimiento que establecen las empresas con sus proveedores, para garantizarse calidad y cantidad en las entregas, de acuerdo con los requerimientos de su producción. Los costos de energéticos y de transporte, las tarifas públicas, los impuestos indirectos, el marco regulatorio para los servicios a la producción y el nivel de competencia en los mercados internos influyen en la cuantía de este tipo de costos cuando los proveedores son nacionales. Cuando son extranjeros, influyen además el grado de sobre (sub) valuación del tipo de cambio, los aranceles a la importación y la existencia o no de restricciones cuantitativas a las mismas.

El costo de los insumos de mano de obra es otro factor de importancia. El monto de los sueldos, salarios y prestaciones sociales, el de las horas extra y sus retribución de acuerdo con lo especificado en las leyes laborales, la cuantía de los costos laborales no salariales (seguridad social, sistemas de ahorro u otras cargas no salariales), así como las erogaciones en capacitación de mano de obra, son factores que influyen en este sentido. Como más adelante se comenta, la incidencia real de estos costos sobre la competitividad depende no sólo del monto de sus erogaciones, sino también de la eficiencia con que se organizan y se utilizan en la empresa los esfuerzos productivos de la planta laboral.

Los costos de financiamiento pueden ser también determinantes de la ventaja competitiva de las empresas. El monto de las tasas activas de interés real en el país y en el extranjero, el acceso de las mismas al financiamiento externo y, de manera preponderante, las expectativas devaluatorias existentes, son factores que inciden sobre los costos financieros de las empresas y repercuten, por tanto, en las condiciones competitivas de las mismas.



Los costos de adquisición y reposición de bienes de capital influyen también sobre la competitividad de las plantas. Los bienes de capital producidos domésticamente ven afectados sus costos dependiendo no sólo del grado de competencia interna prevaleciente en su producción; además influye toda la gama de factores que determinan los costos de los insumos intermedios señalada con anterioridad. Si el proveedor de bienes de capital es extranjero, de importancia preponderante resultan la cuantía de las tasas arancelarias y el grado de sobre (sub) valuación del tipo de cambio. Otros factores que influyen se relacionan con los esquemas existentes de depreciación para fines fiscales, las políticas impositivas sobre el uso de activos y las disposiciones prevalecientes en relación con el uso de suelos y permisos de construcción.

Los costos de preservación del medio ambiente sólo recientemente se han intentado interiorizar en las empresas en nuestro país; en otras naciones las regulaciones existentes datan de tiempo atrás y, en ciertas actividades o sectores, pueden ciertamente limitar las ventajas competitivas de las empresas. Los costos incurridos en la producción de productos no apropiables (desechos industriales, contaminantes de suelo, aguas y aire, etcétera) dependen, por ello, no sólo de la naturaleza del sector en que se opera, sino también de las disposiciones sanitarias y ecológicas imperantes, así como de los procesos tecnológicos utilizados por las empresas y de los mecanismos empleados para el control de desechos.

### **I.2.1.2 Eficiencia en el uso de los recursos**

La verdadera repercusión de los costos de los insumos sobre la competitividad se ve matizada por el grado de eficiencia (productividad) con que se utilizan, en especial los insumos de mano de obra y los de capital. Los factores que inciden en este sentido pueden catalogarse en cuatro categorías diferentes: los que afectan la productividad del trabajo; los que determinan la eficiencia en el uso de los bienes de capital; factores de orden tecnológico y factores relacionados con los sistemas organizativos y de gestión de las empresas.

Son múltiples y muy conocidos los factores que determinan la productividad laboral. Las condiciones físicas de la planta y la organización de los procesos productivos dentro de la misma son factores importantes en este sentido. Los sistemas de incentivos y los de pagos por resultados (bonos de productividad) son elementos que influyen preponderantemente, al igual que la composición de habilidades y capacidades técnicas y administrativas de la fuerza de trabajo dentro de la empresa. La llamada flexibilidad laboral, tanto numérica como funcional, que permite la movilidad y polivalencia de los trabajadores, son elementos que afectan la productividad del trabajo, aspectos que se ven a su vez determinados por las modalidades de la contratación colectiva de trabajadores, la organización sindical y la legislación laboral, que en ocasiones restringe y en ocasiones fomenta la competitividad de las empresas.

Las tasas de despido, de ausentismo y de rotación de personal, afectan negativamente la productividad laboral, en tanto que los sistemas (internos y externos) de capacitación continua de los trabajadores la favorecen notablemente.

Dos son los factores que principalmente influyen en la productividad del capital: el grado de utilización de la capacidad instalada y la existencia de sistemas adecuados de mantenimiento y reparación de los activos fijos en las empresas. El aprovechamiento de la capacidad se ve influido por la estructura y el dinamismo de la demanda de productos, tanto doméstica como externa, así como por la oportunidad en el abastecimiento de materias primas y otros insumos intermedios a la empresa, lo que pone de manifiesto la relevancia del desarrollo adecuado de proveedores para la competitividad. Los sistemas de mantenimiento de edificios, maquinaria y equipo permiten la utilización adecuada de los acervos, evitando interrupciones en las corridas de producción, dadas las condiciones tecnológicas de los activos.

Los factores tecnológicos son fundamentales para la competitividad de las empresas en general y para la eficiencia en la utilización de sus insumos en particular. En efecto, la tecnología no sólo determina las posibilidades de producción de nuevos productos, sino también afecta la eficiencia de la producción a través de tres elementos: i) la incorporación de las mejores prácticas productivas dentro de la industria (tecnología de punta); ii) las posibilidades de realizar economías de escala y; iii) las posibilidades de sustituir unos insumos por otros conforme varían las condiciones de los mercados de los factores productivos.

La utilización de las mejores prácticas a escala mundial permite a las empresas operar cerca de su frontera de producción, al emplear tecnología de punta en los procesos productivos, lo que no sólo reduce por lo general los requerimientos de insumos por unidad de producto, sino también acrecienta los índices de calidad de la producción generada. Las economías de escala y las economías resultantes de un volumen de fabricación acumulado, constituyen otro elemento principal en el coste-eficiencia de las empresas, y en no pocos casos constituyen el detonante que les permite exportar.

Por último, las posibilidades de sustitución de insumos primarios e intermedios, conforme se modifican las condiciones del mercado, dependen de las características de la tecnología en operación, de forma que entre mayor sea la posibilidad de sustitución, mayor flexibilidad habrá en las operaciones y mejores serán las perspectivas de adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado.

Los sistemas organizativos y de gestión adoptados por las empresas constituyen, quizás, el factor más relevante para la eficiencia en el uso de los recursos que incide en la posición competitiva de las empresas. De acuerdo con los especialistas, no hay un sistema de dirección universalmente apropiado, su funcionamiento depende de las características del sector en el que operan las diferentes modalidades, sin embargo, existe una clara conexión entre una alta productividad y una estructura organizativa descentralizada con buenos contactos horizontales, lo que incide en los niveles competitivos de las plantas.

### **I.2.1.3 Precios, calidad y diferenciación del producto**

Muchas empresas alcanzan su posición competitiva por el lado del producto, asegurando su penetración en mercados segmentados a través de elevados estándares de calidad, diferenciación de producto y/o desarrollo de adecuados canales de comercialización y distribución. Se trata de procesos de verdadera especialización sectorial e intrasectorial que permiten a las empresas participar en mercados de alta rentabilidad y elevado contenido de valor agregado.

Tres son los factores que intervienen en la calidad de productos y servicios:

- La tecnología de producción;
- La normalización y estandarización de procesos; y
- La certificación de los niveles de calidad alcanzados.

Las empresas competitivas, por lo general, son tecnológicamente avanzadas y, en muchos casos, desarrollan ellas mismas su propia tecnología, lo que les permite mantener elevados estándares de calidad de los productos y servicios obtenidos. La aplicación de procesos flexibles de producción, que requieren de altos estándares de normalización y estandarización de labores como el justo a tiempo reclama no sólo de superiores niveles de calidad en los insumos intermedios utilizados (lo que incide en su productividad), sino también exige que la elaboración de sus productos sea bajo normas de cero defectos o calidad total. La certificación de calidad asegura, por otra parte, que las empresas observan las normas existentes en la materia, lo que garantiza en muchos casos el éxito competitivo de las mismas.

La diferenciación de productos y servicios es otro camino adoptado por las empresas para asegurarse una ventaja competitiva. Las erogaciones en diseño y su integración a los procesos de fabricación a partir del contacto continuo con los clientes, permite a las empresas determinar sus necesidades y anticipar los segmentos del mercado que pueden ser abastecidos de manera rentable. Las inversiones en investigación y desarrollo son análogos a este proceso y permiten el diseño e innovación de los nuevos productos que incorporan tanto cambios en la presentación como materiales.

Desde un punto de vista social, el éxito de estos factores de competitividad debe estar garantizado por la existencia de sistemas de protección a la propiedad industrial, que asegure a los innovadores de nuevos productos el beneficio de licencias por tiempos limitados, y permita a las empresas la recuperación de los costos incurridos.

Por último, el desarrollo de sistemas adecuados de mercadotecnia y distribución puede ser un determinante de la competitividad de las empresas. La puesta del producto en manos del consumidor es el capítulo que cierra el proceso productivo y permite a las empresas proceder a su ampliación. Los sistemas de distribución difieren considerablemente entre las distintas actividades manufactureras (mayoristas, medio mayorista, menudeo, introductores, etcétera), y la selección de los canales adecuados puede significar la diferencia entre una posición competitiva y una no competitiva. Factores que influyen en esta selección se relacionan con los plazos de entrega, el grado de satisfacción del cliente, la existencia de una fuerza de ventas con capacitación apropiada y, en especial, la existencia de servicios postventa al cliente, no sólo para



resolver los problemas relacionados con la venta, sino también para el desarrollo de verdaderos servicios de intercambio de información que resulta de importancia para el diseño y desarrollo de nuevos productos. La aplicación de políticas exitosas de diferenciación de precios en mercados segmentados son también factores que acrecientan la rentabilidad de la empresa, afianzando su ventaja competitiva.

#### **I.2.1.4 Competitividad efímera vs Competitividad robusta**

De lo anterior se desprende la considerable variedad de factores que determinan la ventaja competitiva de las empresas. En la práctica, es muy difícil (por no decir imposible) que las empresas alcancen ventajas competitivas en todos los factores mencionados; más bien, apoyan su competitividad sólo en algún o algunos de tales determinantes. Dependiendo del tipo de factores en que se apoyan las empresas, suele hacerse la distinción entre competitividad efímera y competitividad robusta.

La primera se apoya, por lo general, en la existencia abundante de recursos de bajo costo, en especial la mano de obra, cuya utilización incide en bajos costos laborales por unidad de producto, que en ocasiones le permite competir en mercados internacionales. Otra fuente de competitividad efímera radica en la existencia de niveles relativamente altos de subvaluación del tipo de cambio; los que se basan en tarifas públicas artificialmente bajas (como en el caso de energéticos), en regulaciones laxas en materia de control ambiental y/o en la existencia de las tasas de interés subsidiadas. Es efímera la competitividad que se basa en estas fuentes, porque no depende de las empresas la permanencia de su posición competitiva e implica por lo general un costo a otros agentes económicos no reconocidos por las empresas.

La competitividad robusta, por el contrario, se basa en elevados estándares de productividad, en la alta calidad de los productos y servicios que genera y en avanzados niveles de ciencia y tecnología aplicados a la producción y distribución; radica en el diseño, la innovación y diversificación de productos y en la utilización de sistemas eficientes de distribución. Es la que se basa, en síntesis, en factores especializados que son creados y reproducidos por las empresas, a través de un proceso ininterrumpido de inversión-innovación, que las mantienen en un entorno competitivo de manera sustentable.

#### **I.2.2 Competitividad a nivel de rama o sector**

La competitividad de una rama industrial puede referirse a los mercados domésticos o a los de exportación. La referida a los mercados domésticos la definimos como la capacidad de esa industria de no dejarse desplazar por importaciones; la referida a los mercados externos la conceptuamos como su capacidad para canalizar crecientes volúmenes de exportación hacia los mercados internacionales. En ambos casos es necesario agregar la condición de que la industria opere con niveles razonables de utilidades. En este sentido, la competitividad de una industria refleja la competitividad promedio de las empresas que la componen.

Cuatro son las categorías de los factores en que pueden agruparse los determinantes de la competitividad de las ramas industriales:

- a) La estructura y el dinamismo de la demanda;
- b) La estructura y el dinamismo de la oferta;
- c) El desempeño productivo de la rama, y
- d) Las regulaciones que afectan su operación.

### **I.2.2.1 Estructura y dinamismo de la demanda**

Existen suficientes pruebas que demuestran que la competitividad de la industria depende de si muestra un crecimiento acelerado en la demanda o si se caracteriza por tener una demanda interna segmentada. El crecimiento de la demanda afecta las economías de escala de la industria y mejora las posibilidades de innovación tecnológica. La estructura segmentada de la demanda permite a las empresas atender los segmentos más rentables a través de la diferenciación de productos y la discriminación de precios, lo que aumenta el atractivo de la industria desde el punto de vista de la competitividad. En algunos casos, la temprana saturación de los mercados domésticos puede resultar favorable para la competitividad de la rama si crea presiones para bajar precios, introducir nuevos productos y bajar costos que pueden facilitar a las empresas penetrar en los mercados de exportación.

Factores que deben tomarse en cuenta en este sentido son, por tanto: la cuantía y el dinamismo de la demanda doméstica; el destino económico de la misma (consumo intermedio vs consumo final); el dinamismo en el crecimiento del mercado externo, en especial el de los principales socios comerciales, y el grado de segmentación de la demanda de los mercados.

### **I.2.2.2 Estructura y dinamismo de la oferta**

La capacidad que tienen las industrias de alcanzar elevados niveles de competitividad se relaciona directamente con su habilidad para mantener altos índices de inversión y de incorporación de nuevas tecnologías. Ello es más viable en sectores o ramas que presentan un crecimiento sostenido, en un entorno adecuado de competencia interior y de apertura a las importaciones.

Para evaluar el potencial competitivo de las ramas o sectores desde el punto de vista de la estructura y el dinamismo de la oferta, se requiere determinar:

- La cuantía de la penetración de otros países en el mercado doméstico de la rama; si ésta es creciente o decreciente, y cómo se compara en magnitud con el abastecimiento del mercado con producción doméstica de empresas nacionales que operan en el sector;
- El grado de competencia doméstica que opera en la industria, toda vez que un mayor grado de competencia favorece los niveles competitivos de las empresas que lo integran;
- La naturaleza de la estructura que guarda el mercado interno (competencia-oligopolio-monopolio), de la cual dependen los procesos para la fijación de precios;

- La existencia, magnitud y tipos de vinculación de la industria analizada con sectores proveedores y/o conexos, lo que permite identificar la presencia de agrupamientos de actividades competitivas, que según los especialistas son fundamentales para el éxito competitivo del sector;
- El grado de concentración o dispersión geográfica de la producción del sector, que determina el éxito de los *agrupamientos* mencionados, toda vez que la experiencia mundial sugiere que son precisamente las economías de aglomeración de sectores proveedores y conexos las que inciden de manera determinante sobre la competitividad de las ramas, y
- La existencia de recursos naturales y humanos apropiados para generar una ventaja competitiva en la industria. De éstos, el perfil de educación, capacitación y habilidades de la fuerza de trabajo que se desempeña en la rama es el más importante, en especial el porcentaje de la fuerza laboral con conocimientos técnicos medios, superiores y profesionales, que son los que pueden hacer uso eficiente de las tecnologías de punta.

### **1.2.2.3 Desempeño productivo de la rama**

Quizás los indicadores más relevantes para evaluar la competitividad de la industria se refieren a los factores que determinan su desempeño productivo. En este sentido, se requiere detectar, en primer lugar, la estructura de costos primos de la industria, para identificar los insumos primarios e intermedios que más relevantemente afectan la competitividad de la rama, tanto en términos de costo como en términos del grado de aprovechamiento de los mismos.

Seleccionados los principales insumos (en términos de costos) de la industria, se requiere determinar la cuantía y evolución, tanto de sus precios relativos como de los niveles de productividad con que se utilizan y, de ser posible, comparar su evolución con los precios y productividades a nivel internacional (o de importación) en actividades (ramas) similares a la considerada.

En la comparación de precios unitarios deberá considerarse de manera explícita las diferencias de calidad, lo cual en ocasiones sólo es posible cuando la definición de la industria es lo suficientemente desagregada que incluye el análisis de productos específicos, lo que es más común en el análisis a nivel de empresa que a nivel de rama o sector de actividad.

Especial relevancia merece el análisis del costo y la productividad de la mano de obra. A nivel de rama puede detectarse con razonable exactitud la importancia de este factor sobre la competitividad a través de la cuantificación de los llamados Costos Laborales Unitarios, y de su comparación en términos internacionales, de existir información disponible.

Dos conjuntos de variables adicionales tienen que ser considerados de manera expresa: los factores tecnológicos y el grado de rentabilidad de las ramas cuya competitividad se analiza. A nivel de industria, tres son los principales factores tecnológicos susceptibles de ser analizados: la magnitud de las economías de escala, las posibilidades de sustitución de factores productivos primarios, así como el grado de

vigencia u obsolescencia de los activos fijos del sector.

Por último, el grado de rentabilidad de las industrias analiza los contrastes entre las ramas para detectar aquellas cuyos niveles de rentabilidad son superiores, a consecuencia quizás de la utilización de diseños y/o calidad, que hacen que las empresas fijen precios más elevados para abastecer a mercados segmentados de alta rentabilidad.

### **I.3 El Modelo de Porter**

Michael Porter llevó a cabo su investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

Para enfocar su investigación, Porter postuló tres preguntas básicas: ¿por qué tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas?, ¿qué influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales? y ¿por qué las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?

Para responder a estas interrogantes, Porter consideró cuatro premisas clave: i) el nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales), ii) las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación, iii) las empresas que crean ventajas competitivas en una industria particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera, iv) es típico de las empresas globales e internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria. Además de que antes ya habían surgido elaboraciones teóricas alternativas que se hallan bien documentadas por la historia del análisis económico. La competencia en los mercados no es perfecta; tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y, por lo tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia, también pueden sufrir alteración las condiciones del mercado y la competitividad de las industrias.

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, indujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza esencialmente imperfecta de la competencia en los mercados (predominio de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y, de



otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas.

Surgieron así nuevas explicaciones acerca de la competitividad. Algunos la entienden como un fenómeno macroeconómico; otros argumentan que depende de la disposición de fuerza de trabajo barata y abundante; otra teoría aduce la presencia de un intercambio desigual entre el "Centro" y la "Periferia". Lo curioso es que varios países antes "subdesarrollados" (Careta del Sur, Taiwán, Singapur, etcétera.), han prosperado a contrapelo de algunas de las tesis de estas teorías. De igual manera, otras economías (Inglaterra, Estados Unidos), han experimentado una cierta involución en algunas áreas productivas, demostrando así el carácter no lineal del desarrollo de la competitividad.

Ahora bien, ¿qué es realmente la competitividad y cómo se define?. La principal meta económica de una nación es elevar en forma constante y creciente el nivel de vida de su población. Esto no depende de la noción amorfa de competitividad nacional, sino de la productividad con que se utilicen los elementos de la producción o insumos (mano de obra y capital), de tal suerte que los recursos de una nación sean maximizados. Lo anterior lo realizan las industrias o empresas de una nación, y se establece un lazo de unión entre la competitividad del país y la capacidad de sus industrias para competir exitosamente en mercados internacionales.

La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de la producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito; desarrollar tecnología de procesos propia, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente, esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializados y en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, como Porter señala: la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aún adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo. La innovación siempre es el resultado de un esfuerzo sobrehumano, sin embargo, tradicionalmente resulta en algo que finalmente parece mundano e incremental.

Al tratar de explicar y establecer por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre establecer nuevas bases que generen ventajas competitivas, Porter introdujo conceptos interesantes que ameritan un escrutinio más detallado.

Su teoría, respaldada por los innumerables casos estudiados durante su investigación, sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

- i) Condiciones de los factores;
- ii) Condiciones de la demanda;
- iii) Empresas relacionadas horizontal y/o verticalmente; y
- iv) La estructura y rivalidad de las industrias.

Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó Diamante. Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o casuales (ver figura 1).

Las características del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es prerequisite para lograr ventajas competitivas en una industria.

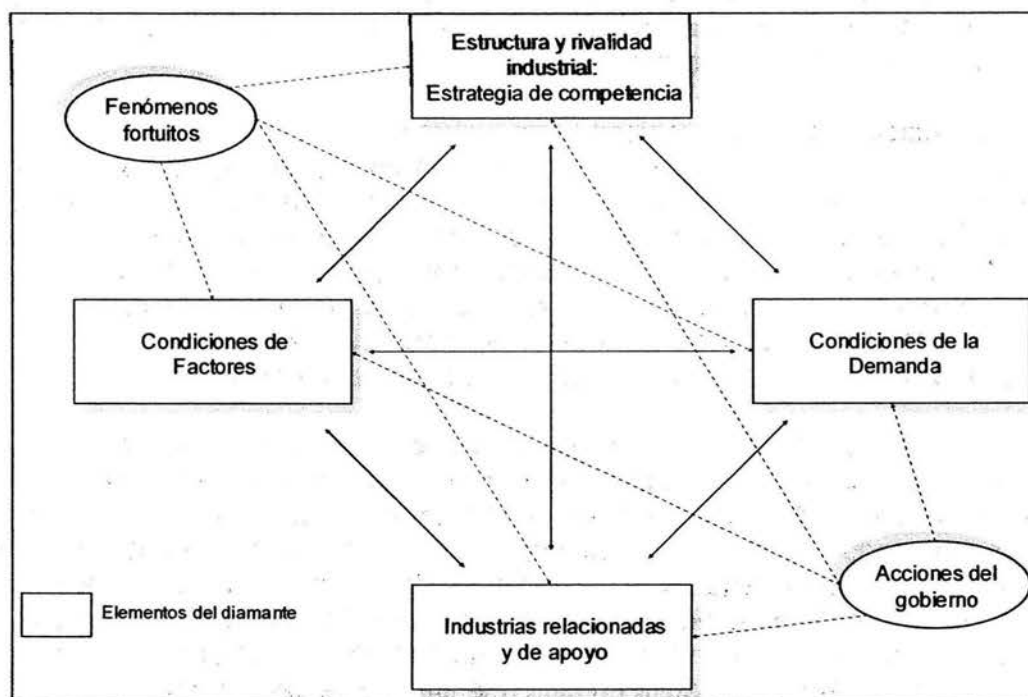


Figura 1). Determinantes de las ventajas competitivas nacionales "El Diamante"

### I.3.1 Condición de los factores

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo dinámico y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera a la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente: La abundancia

normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores pueden separarse en generales vs especializados y en básicos vs avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados (infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta, etcétera) son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles (ver figura 2).

El desarrollo de factores básicos no requiere gran esfuerzo. Por ello son de fácil acceso para los competidores. Los factores avanzados, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente. Para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles (y, por tanto, para elevar la competitividad nacional), los factores que se desarrollen deberán ser avanzados y especializados.

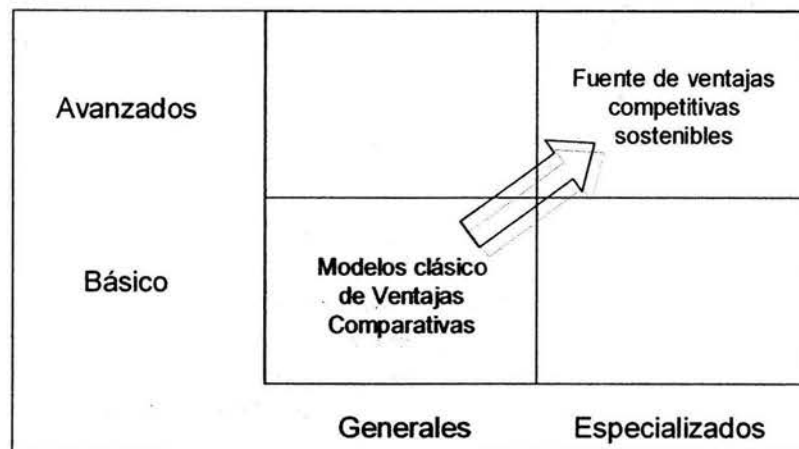


Figura 2). Diferenciación de factores.

Finalmente, Porter argumenta que muy pocos factores se heredan. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores avanzados y especializados (ver figura 3). Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas, como en el caso de México.

### I.3.2 Condiciones de la demanda

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los

compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos: i) naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación); ii) tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno, y iii) mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

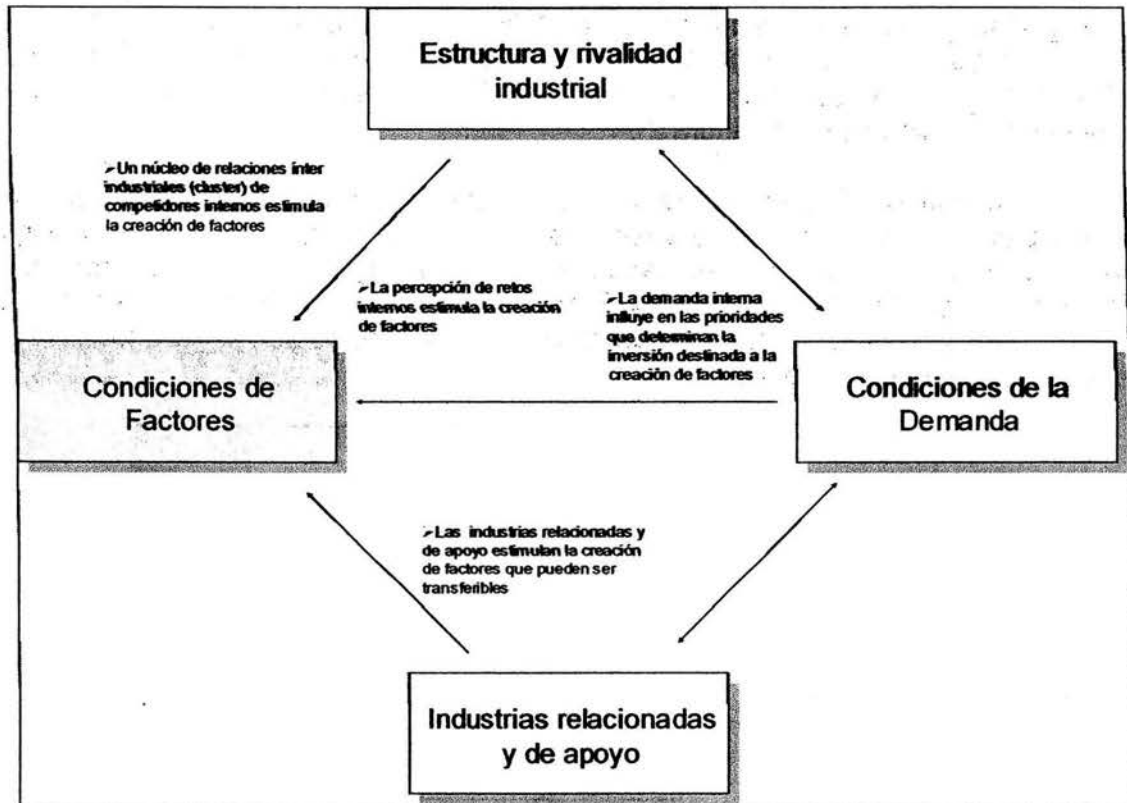


Figura 3). Influencias sobre la creación de factores

La importancia de la demanda no se define por su tamaño, sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y éstos, a su vez, brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto.

La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.



### I.3.3 Empresas relacionadas y de apoyo

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina clusters de empresas competitivas internacionalmente, que surgen por la relación entre diferentes industrias.

Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales (ver figura 4). La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster.

Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

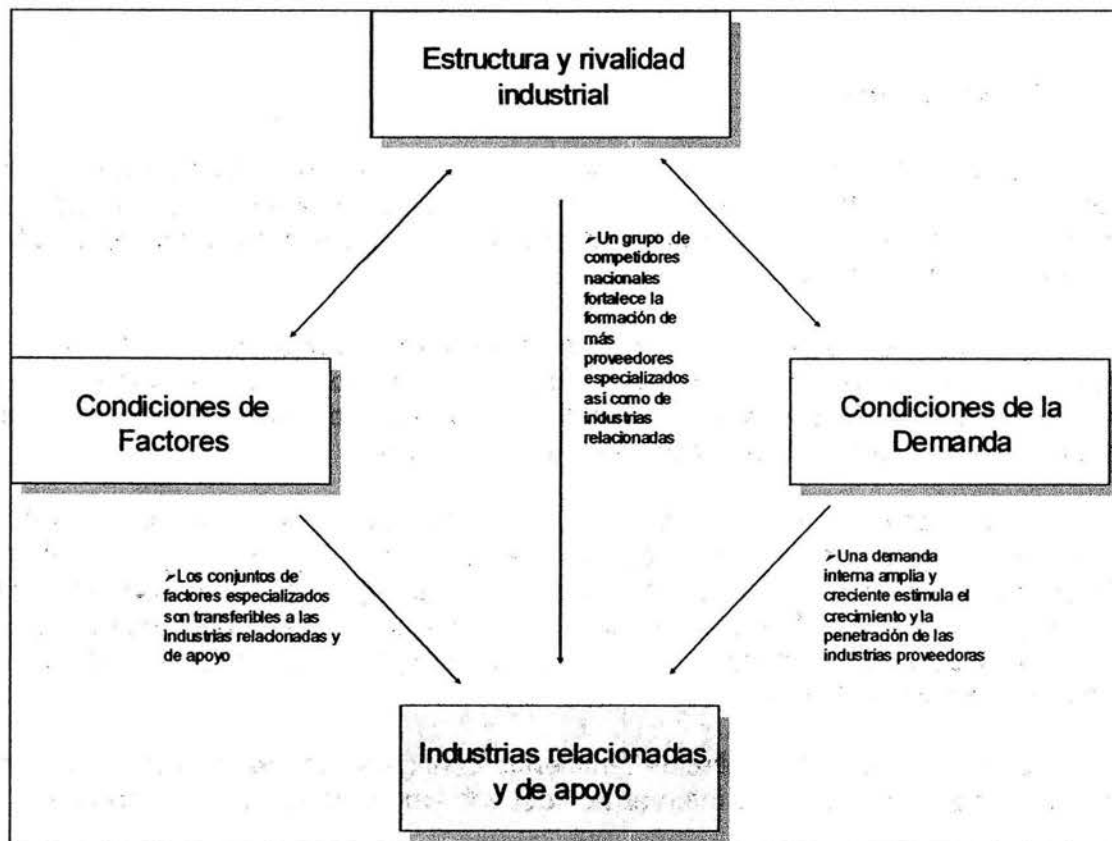


Figura 4). Influencias en el desarrollo de las industrias relacionadas y de apoyo.

### I.3.4 Competencia o rivalidad interna

El último, y probablemente más importante de los cuatro atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global".

La mayor rivalidad, determina que las empresas tiendan a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen.

Hay un elemento adicional acerca de la rivalidad. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas. Las reglas del juego son las mismas para todos.

Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura de capital. La conducta de la gente (motivación para trabajar y desarrollar habilidades), por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente. Y las metas de la empresa a menudo reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración metas individuales vs metas de conjunto, industrias emergentes vs industrias maduras.

### **I.3.5 El Diamante**

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica.

La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, eleva o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El Diamante genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema.

Otros dos elementos afectan también la configuración del diamante nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

### **I.3.6 Gobierno**

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter plantea que, tradicionalmente, tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a la empresas líderes y crea campeones nacionales. Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una

erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura del libre mercado con una política de *"laissez faire"*. Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables (individualmente más no en conjunto) pero que fomentarían la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo.

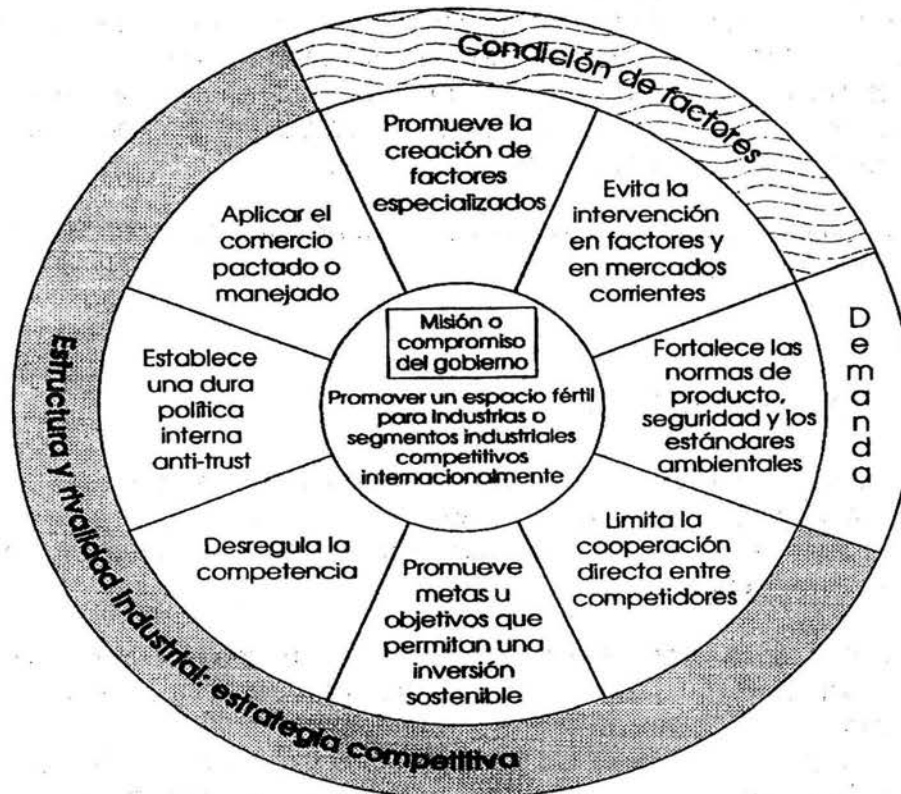


Figura 5). La política gubernamental se enfoca a promover un espacio fértil para competidores globales

En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o aletargar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos físicos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas, pues esto propicia mercados fértiles en los que mejoran empresas ineficientes que, en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica.

El papel del gobierno ha sido malinterpretado con cierta frecuencia, y la razón se encuentra en la falta de entendimiento de la siguiente premisa: las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costos a través de la innovación, y ésta solamente se dará por medio de presiones del mercado y la competencia.

Sin embargo, cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar. Por lo tanto, según Porter, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, los gobiernos deberían enfocarse a moldear los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sostenibles.

Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la gestación de industrias competitivas internacionalmente.

### **I.3.7 Fenómenos fortuitos**

Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio y la innovación. Crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Los casos fortuitos adoptan situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas; sin embargo, los atributos nacionales del diamante juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es un hecho fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país actúan determinadamente. Por lo tanto, lo que a primera vista parece un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

### **I.3.8 Etapas del desarrollo competitivo**

Mediante la aplicación de este marco conceptual, Porter identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones a saber (ver figura 6).

#### **I.3.8.1 Los Factores como impulsores de la Economía**

En esta etapa, las industrias obtienen sus ventajas principalmente de la disposición de factores básicos de la producción (mano de obra no calificada, recursos naturales, clima) o bien de la competencia vía precios y la venta de productos primarios o materias primas. Este tipo de economía proporciona una base pobre para un crecimiento sostenible de la productividad (ver figura 7). Pocas naciones rebasan esta etapa.

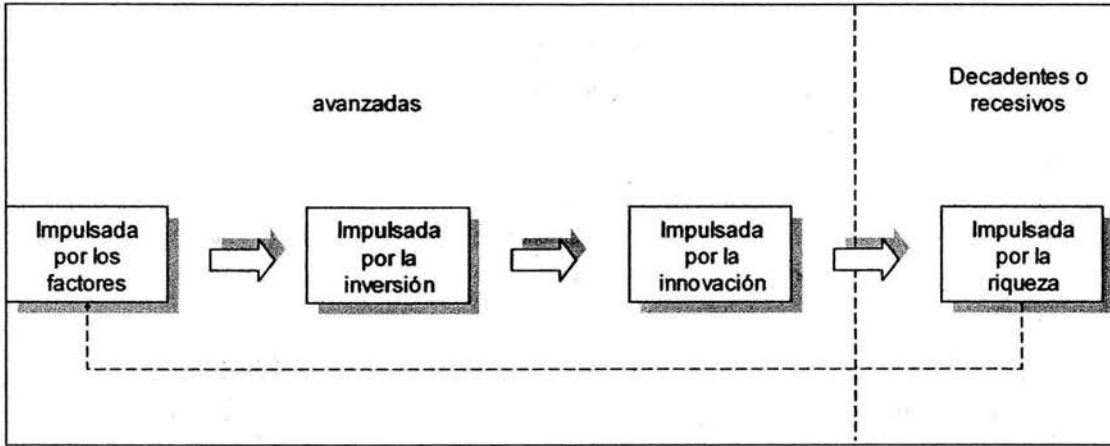


Figura 6). Existen cuatro etapas en la formación de ventajas competitivas nacionales

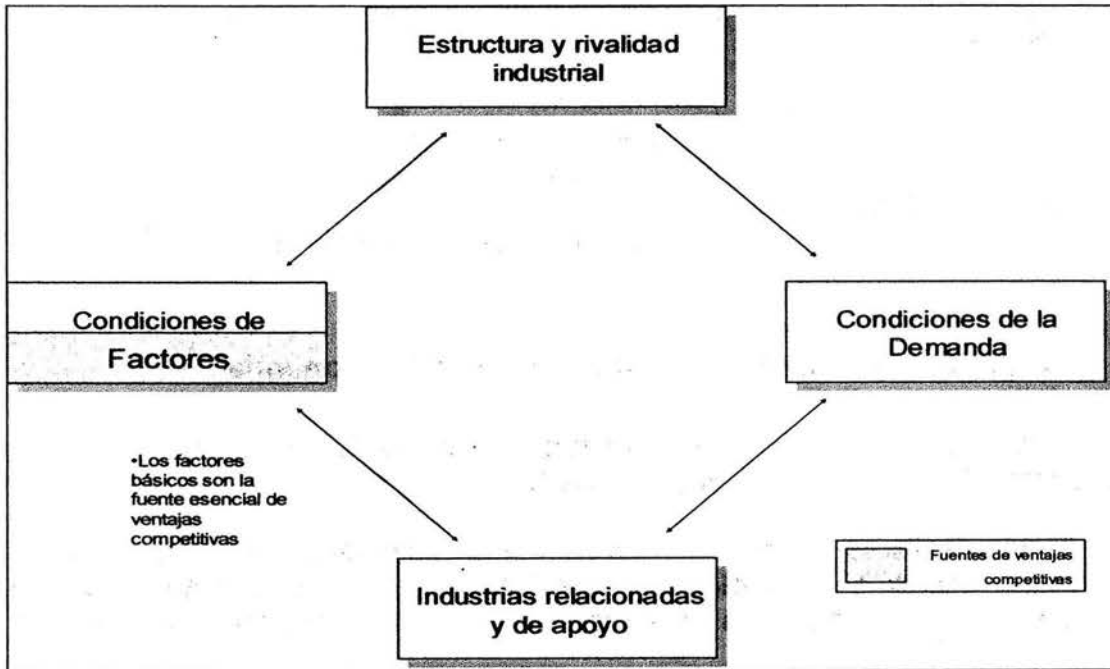


Figura 7). La economía impulsada por los factores

### 1.3.8.2 La inversión como impulsora de la Economía

La nación obtiene sus ventajas de la inversión agresiva en una escala eficiente, de instalaciones y en tecnología extranjera. El país compite en productos estandarizados y sensibles al precio.

En esta etapa, las empresas ya han desarrollado la habilidad de adaptar y mejorar la tecnología extranjera y vender, así, sus propios productos en mercados externos. Estas naciones tienden a favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo, en lugar del gasto en consumo y la redistribución del ingreso (ver figura 8).



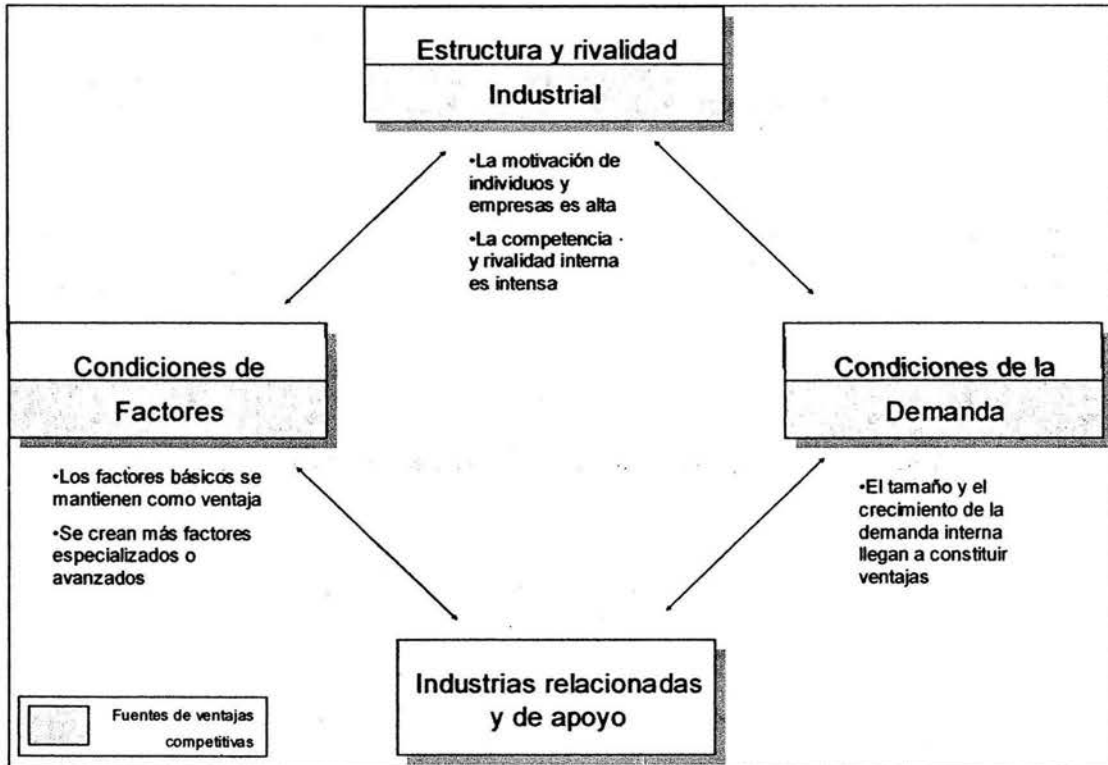


Figura 8). La economía impulsada por la inversión.

### I.3.8.3 La Innovación como impulsora de la Economía

En esta etapa todos los atributos del diamante interactúan y se apoyan mutuamente. En esto reside su mayor fortaleza.

Las empresas que forman la industria y las empresas colaterales, no solamente copian y mejoran otras tecnologías, sino que, fundamentalmente, también son capaces de innovar en productos y procesos y crear tecnologías y procesos propios (ver figura 9).

### I.3.8.4 La Riqueza como impulsora de la Economía

Esta es una etapa declinante. Su fuerza motriz es la conservación de la riqueza en favor del *status quo*. Los niveles de inversión, la innovación y el cambio tecnológico no constituyen prioridades de la marcha de la economía. El rango de industrias en las que las ventajas competitivas son sostenibles, se estrecha significativamente. Las fusiones y adquisiciones florecen y proliferan. Las empresas extranjeras empiezan a disminuir su participación de mercado, y si esta tendencia no cesa, puede llevar a la economía al inicio del ciclo (ver figura 10).

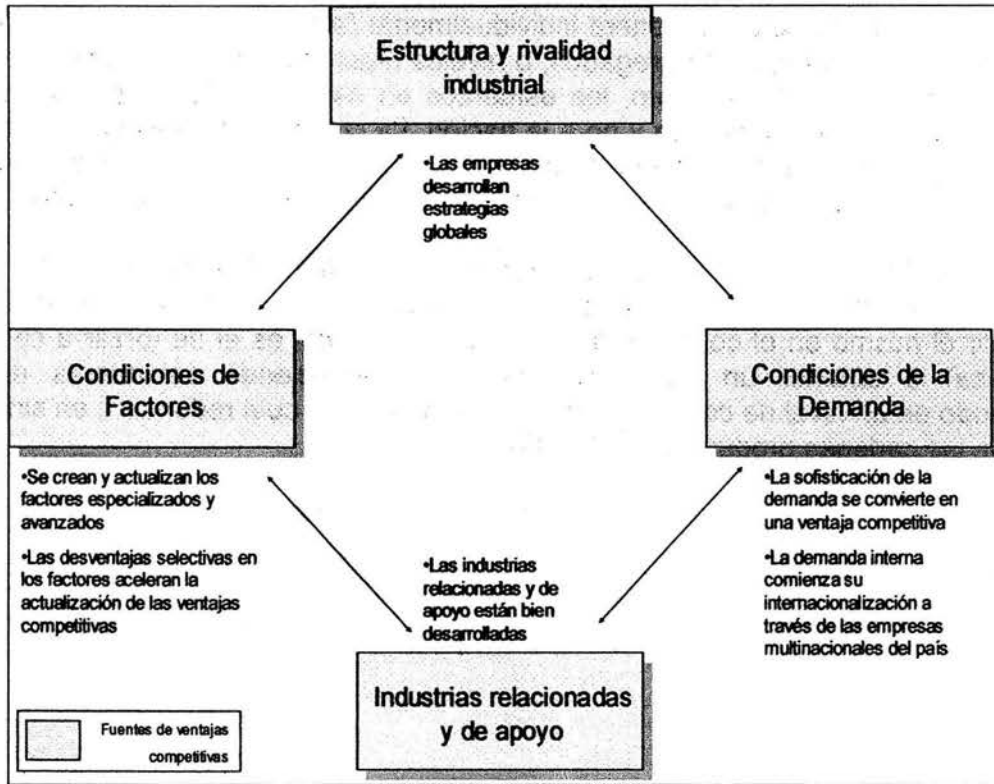


Figura 9). La economía impulsada por la innovación

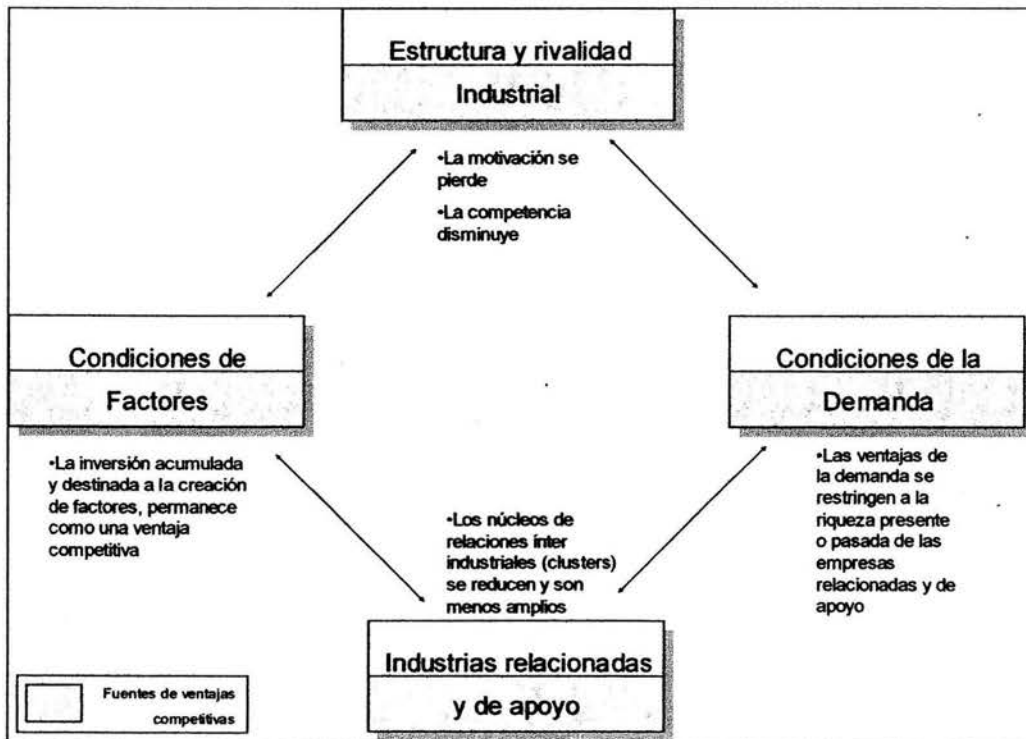


Figura 10). La economía impulsada por la riqueza

La Competitividad se genera individualmente (a nivel microeconómico, industria o empresa), y no con base en agregados, o niveles macroeconómicos, como generalmente se tiende a pensar. Por lo tanto, los esfuerzos en esta dirección deberán tomar como unidad a la industria o empresa y no a la nación. La competencia se gana o se pierde en industrias específicas. La competencia entre sinnúmeros de empresas individuales, determina el estado que guarda la economía de una nación y su habilidad para progresar.

Finalmente, Porter encuentra que el papel del gobierno es similar al de un entrenador: el gobierno puede aumentar o disminuir la ventaja competitiva, pero no puede competir él mismo en el comercio internacional. Su papel es el de forzar a cada jugador (empresa) a obtener un mejor desempeño, estableciendo estándares elevados e insistiendo en un nivel de competencia igualmente alto, lo cual redundará en sinergias a lo largo de las cadenas productivas y de valor.



## Capítulo II

### La Industria Mexicana ante la Globalización

La globalización ha traído consigo una mayor competencia en el comercio internacional, que parece vulnerar inclusive las ventajas de los acuerdos internacionales de comercio. El afán de producir a menor costo parece estar superando distancias, ideologías y toda clase de barreras institucionales.

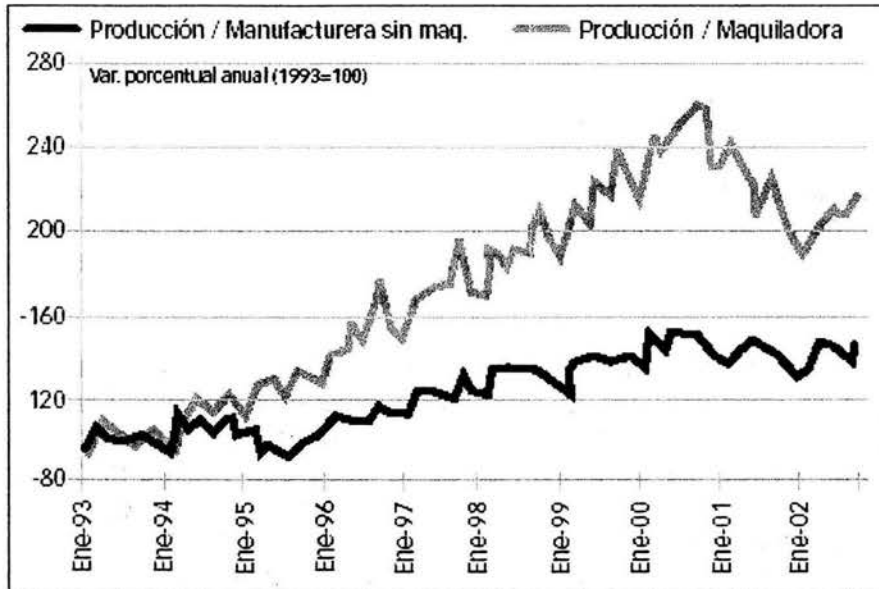
En los últimos años, el comportamiento de las exportaciones mexicanas ha estado muy ligado a la evolución de la producción industrial en Estados Unidos. Para los optimistas, eso significa que la reciente desaceleración de las exportaciones mexicanas será transitoria, dadas las perspectivas de la esperada recuperación estadounidense. Para los pesimistas, sin embargo, esto puede ser una prueba de que el éxito exportador de los años noventa se debió a un crecimiento por encima de su tendencia de largo plazo de la economía de Estados Unidos, a la renovada competitividad del peso después de la devaluación de 1995 y al auge maquilador que impulsó la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC) más que a una mayor competitividad de las exportaciones.

Y si bien es cierto que el peso se ha seguido depreciando en los últimos años y que las ventajas que ofrece el TLC no pueden desvanecerse tan rápidamente, las expectativas de recuperación de Estados Unidos no son de un crecimiento superior al 2 ó 2.5 por ciento anual, una cifra mucho menor al 4 por ciento anual registrado de 1996 al 2000. La evidencia estadística apunta, además, hacia una constante migración de plantas maquiladoras de México hacia otros países, en particular hacia China.

Por ejemplo, desde finales del año 2000, el número de empresas se ha reducido, lo que ha significado, junto a la menor actividad de la industria maquiladora, una pérdida de 250.000 puestos de trabajo, equivalentes al 20 por ciento del empleo promedio en esa industria en el año 2000. Así, en poco más de dos años, el 39 por ciento de empleo maquilador generado entre 1995 y 2000 se ha perdido.

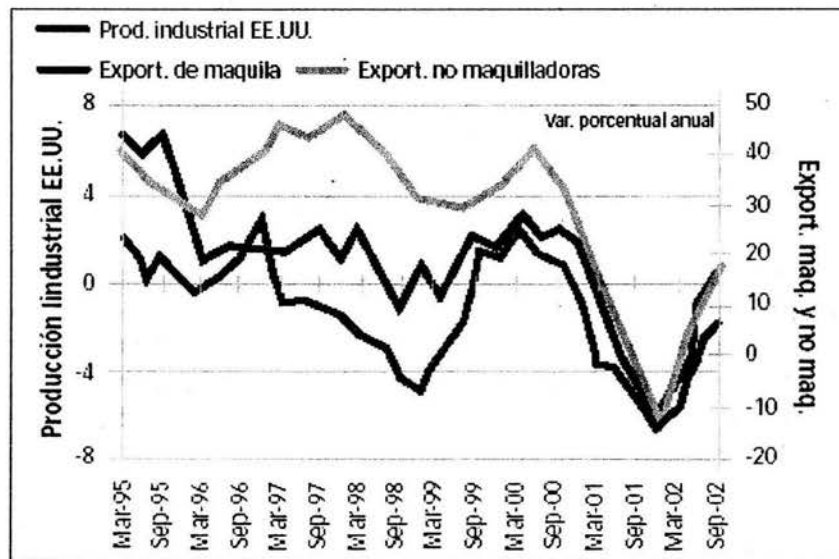
En México se ha actuado hasta ahora como si el problema fuera transitorio; esto es, debido únicamente a la coyuntura económica de su principal socio comercial, sin dar la menor cabida a que la causa pueda ser de orden estructural: una pérdida de competitividad de las exportaciones mexicanas. La pregunta clave es, entonces, en qué medida la situación de las exportaciones mexicanas se debe al ciclo económico internacional y en qué grado es de orden estructural.

La respuesta no es fácil. Pero hay evidencia estadística que apunta a que el problema tiene raíces estructurales y que si no se actúa pronto la situación se puede complicar aún más. Por eso es importante llevar a cabo un diagnóstico detallado de los diversos sectores industriales y de las políticas aplicadas en los últimos años.



Gráfica 1. El desarrollo industrial de México se concentró en la maquila.<sup>4</sup>

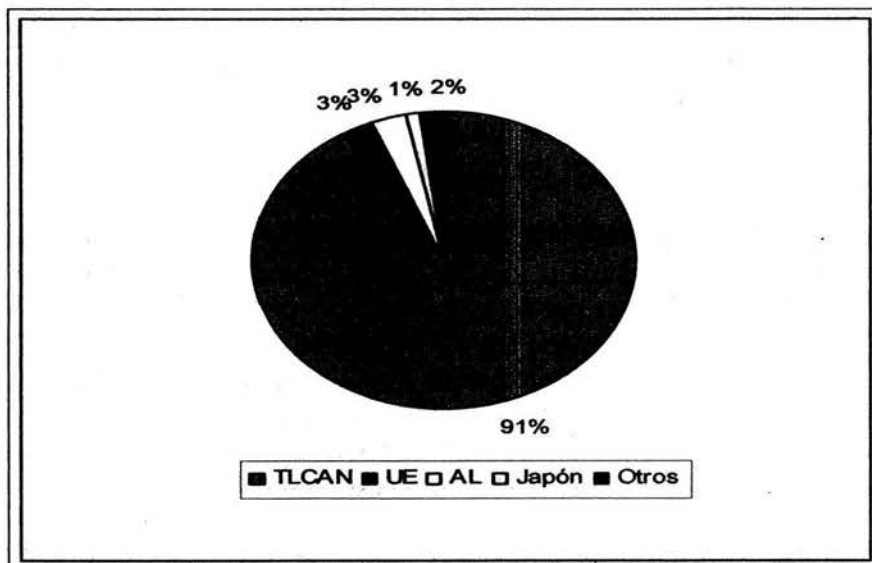
Durante la apertura, México le apostó su desarrollo industrial a la industria maquiladora de exportación (ver gráfica 1). No es sorprendente, por eso, que el efecto demanda prevalezca en el comportamiento cíclico y que la correlación entre la producción industrial de Estados Unidos y las exportaciones de la industria maquiladora sea tan elevada, sobre todo en los últimos años (ver gráficas 2 y 3).



Gráfica 2. Las exportaciones y su correlación con el ciclo norteamericano.<sup>5</sup>

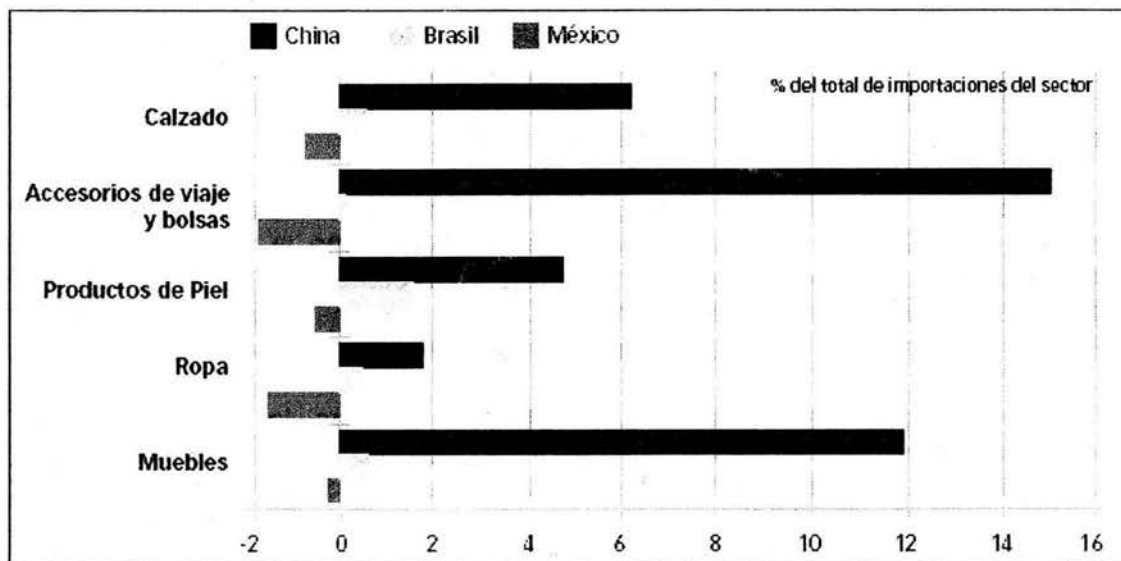
<sup>4</sup> Fuente: La amenaza china, Revista PODER, Fernando Clavijo.

<sup>5</sup> Fuente: La amenaza china, Revista PODER, Fernando Clavijo.



Gráfica 3. Distribución de las exportaciones de México<sup>6</sup>

Pero si bien es cierto que a nivel agregado las exportaciones mexicanas no han perdido participación en el mercado norteamericano, los subsectores de textiles, confección, muebles y calzado o bien han perdido mercado o en el mejor de los casos sólo conservaron su parte, mientras que las exportaciones chinas, ganaron porcentajes importantes en ese mercado en el período 1999-2002. (Ver Gráfica 4).



Gráfica 4. México ha reducido su participación en las importaciones de Estados Unidos.<sup>7</sup>

De igual manera, la participación de las exportaciones mexicanas en el comercio mundial se ha reducido marginalmente entre 2000 y 2002, mientras países como China o

<sup>6</sup> Fuente: Claudia Berlanga Zubiaga, Delegación de la Comisión Europea en México, 2003.

<sup>7</sup> Fuente: La amenaza china, Revista PODER, Fernando Clavijo.

Malasia continúan ganando parte del mercado mundial. Lo anterior indica que, además del efecto demanda, las exportaciones mexicanas enfrentan problemas de competitividad.

## II.1 Problema Estructural de la Industria Mexicana

Si el problema de la industria mexicana no es solamente coyuntural, debe haber causas estructurales que expliquen lo que está pasando. En el "Informe de Desarrollo Industrial 2002-2003" publicado por la Organización para el Desarrollo Industrial de las Naciones Unidas (ONUDI, por sus siglas en inglés), se compara el comportamiento industrial de más de 80 países para los años 1985-1998, y se indaga qué países ganaron posicionamiento competitivo, qué países lo perdieron y por qué, con base en ciertos componentes estructurales que afectan sus capacidades industriales y miden la habilidad de los países para producir manufacturas de manera competitiva.

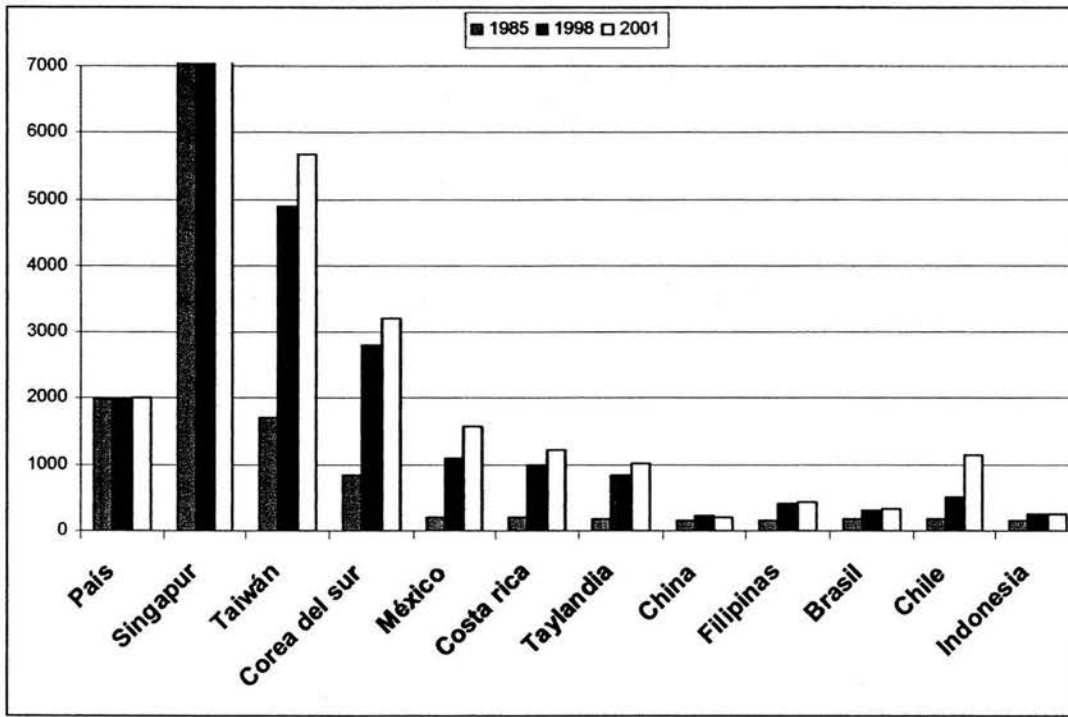
La capacidad de producción de cada país se sintetiza en el llamado Índice de Rendimiento Competitivo Industrial (RCI), compuesto de cuatro indicadores básicos: valor agregado per-cápita de la manufactura; exportaciones manufactureras per-cápita; porcentaje de las actividades de alta y media tecnología en el valor agregado de las manufacturas; y, porcentaje de actividades de alta y media tecnología en las exportaciones manufactureras. La ONUDI tiene en cuenta, además, la calidad de las exportaciones.

Como es bien sabido, la inserción de exportaciones en los sectores más dinámicos del comercio internacional refleja el éxito de la estructura exportadora y productiva. Al subdividir la producción manufacturera en producción intensiva en alta, media y baja tecnología, así como en producción intensiva en recursos naturales, se observa que el promedio del comercio mundial aumentó en los años noventa a una tercera parte del ritmo que tuvieron las exportaciones intensivas en alta tecnología y a la mitad de la producción intensiva en tecnología media.

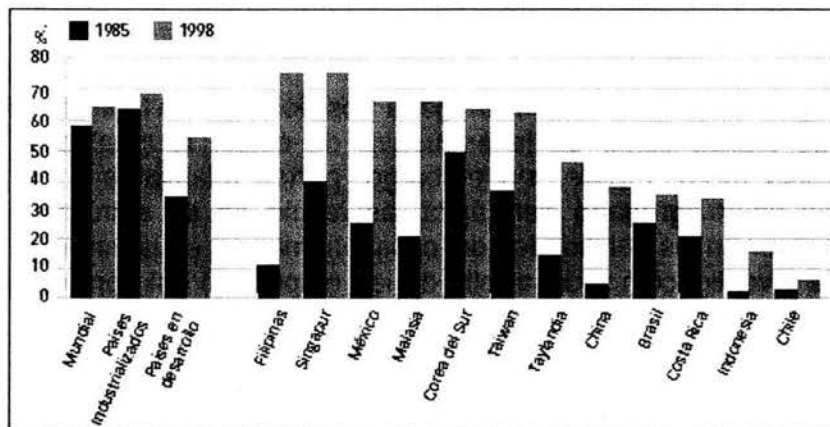
El informe de la ONUDI señala, además, otros factores estructurales que inciden en el éxito exportador y productivo de un país, tales como la innovación tecnológica interna medida por la inversión y desarrollo (I&D), así como la adquisición de tecnología mediante la inversión extranjera directa (IED), las licencias y regalías pagadas y las habilidades del capital humano, así como la calidad de la infraestructura del país.

Con todos estos indicadores, la ONUDI compara la posición relativa que ocupaban los países en 1985 y los cambios ocurridos para el año 1998 y 2001, y para el año 2001 Singapur continúa siendo el principal país exportador per cápita con 29,632 US en contraste con el año 2000, en que la cifra fue de 32,784 US. Le siguen, en orden de importancia Hong Kong, Irlanda, Luxemburgo y Qatar. México se ubica en el 50° lugar con 1,580 US, precedido de Portugal, Eslovaquia, Gabón y Libia, quienes exportaron 2,365 US, 2,337 US, 2,298 US y 2,154 US, respectivamente. Sin contar a las reexportaciones, la exportación per cápita de Singapur y Hong Kong ascendió a 16,097 y 2,867 US, en tanto que la exportación de México fue de sólo 705 US, hecho que nos sitúa en el 72° lugar, muy por abajo de esos dos países, y aún por debajo de países como Belarus, Guyana, Rusia y Argentina, quienes tuvieron exportaciones por 736, 721, 713 y 711 US (ver Gráficas 5 a 8).

Conviene señalar que, en el año 2001, EU y Canadá, nuestros socios del TLCAN, realizaron exportaciones per cápita por 2,549 y 8,455 US, respectivamente.



Gráfica 5. México aumento sus exportaciones per-cápita durante la década de los 90.<sup>8</sup>

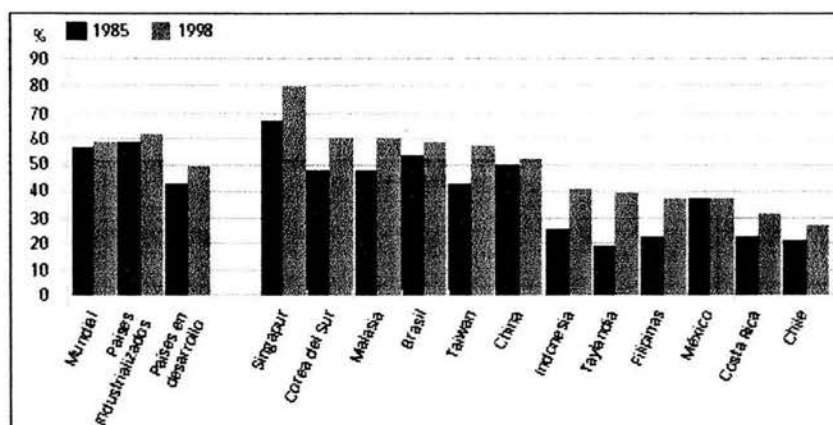


Gráfica 6. Alta y media tecnología en el valor agregado del mercado de exportación.<sup>9</sup>

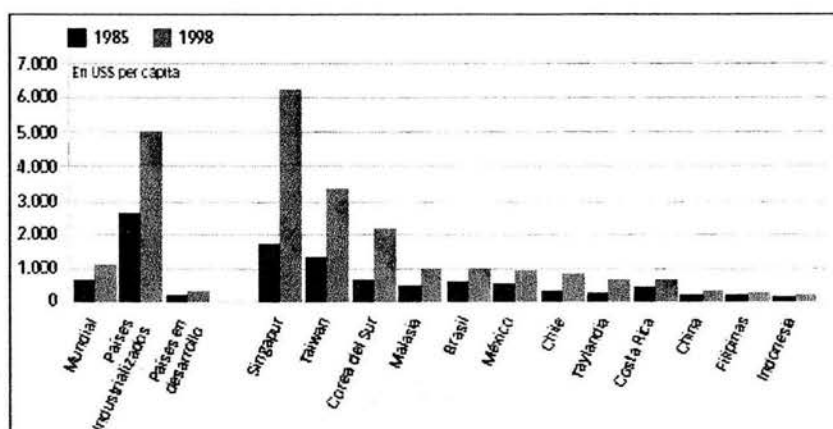
<sup>8</sup> Fuente: La amenaza china, Revista PODER, Fernando Clavijo.

<sup>9</sup> Fuente: La amenaza china, Revista PODER, Fernando Clavijo.





Gráfica 7. Alta y media tecnología en el valor agregado del mercado interno.<sup>10</sup>



Gráfica 8. La industria mexicana todavía debe generar más valor agregado.<sup>11</sup>

La situación de México es mixta, gana posición relativa tanto en las exportaciones manufactureras totales como en la estructura de éstas, al igual que en la inversión extranjera directa (IED). Pierde, sin embargo, partes relativamente importantes en la generación del valor agregado per-cápita, así como en su estructura tecnológica. El retroceso es mayor en las habilidades del capital humano y en la innovación y aprendizaje (medido por la investigación y desarrollo de las empresas) así como en la calidad de la infraestructura.

Entre los factores estructurales que afectan la competitividad industrial mexicana hay logros y avances indiscutibles, pero también preocupantes retrocesos y puntos muy vulnerables por su importancia en la consolidación de la capacidad industrial. Entre estos logros y retrocesos están:

- El avance exportador (tanto en su dimensión total como en su estructura hacia los sectores más dinámicos en el comercio mundial) está casi enteramente asociado a la maquila.
- El retraso del mercado interno contrasta con el milagro exportador (Gráficas 4 a 7), por la estructura de la industria manufacturera no maquiladora, donde no se

<sup>10</sup> Fuente: La amenaza china, Revista PODER, Fernando Clavijo.

<sup>11</sup> Fuente: La amenaza china, Revista PODER, Fernando Clavijo.

observa ese elevado porcentaje de los sectores de media y alta tecnología. De hecho se presenta una situación dual: una para la exportación y otra para el mercado interno.

- En cuanto a la importancia de la tecnología, la preponderancia de la Inversión extranjera directa contrasta con lo que las empresas invierten en investigación y desarrollo. El modelo mexicano se parece más a la estrategia seguida por países con mercados internos reducidos como Hong Kong o Singapur, que difieren de la estrategia adoptada por países como Malasia o Corea del Sur, donde se ha incentivado la investigación y desarrollo en el país.
- El enorme retraso en la provisión de infraestructura, así como en mejorar la habilidad de la fuerza de trabajo, es muy preocupante. Lo que se hizo en esta materia hasta los años ochenta se ha tornado obsoleto, al tiempo que los principales competidores continúan avanzando (especialmente China).

Esta breve evaluación apunta claramente a la ausencia de una política industrial bien definida, que precise el rol del mercado interno. Es necesario que la apuesta al modelo maquilador de exportación se complemente con los incentivos adecuados para facilitar el cambio de estructura en la generación del valor agregado de la manufactura no maquiladora. Por supuesto, una mayor integración de la maquila con el mercado interno debería ser parte de ese ascenso en las cadenas de valor al interior de la industria. Para que el camino seguido por México hasta ahora tenga éxito, el país tendrá que convertirse en "El Maquilador del Planeta" dado el tamaño de su población y el número de trabajadores en el sector informal.

Es de vital importancia que México sea capaz de exportar a mercados internacionales y también lo es que aprenda a pensar en términos estratégicos (competitivos). Para ello, hay que reflexionar, ante todo, en la productividad, en la calidad de los productos, en si los productos son los más adecuados, en las características de la empresa en la que se trabaja, etcétera.

La competitividad implica necesariamente una orientación del comportamiento al futuro. La generación de ideas innovadoras que generen ventajas competitivas implica apertura, libertad, incorporación de ciencia y tecnología; involucra y exige organizaciones dinámicas, procesos innovadores. Significa, finalmente, una integración de las relaciones sociales a partir de las cuales la economía puede dar una mejor respuesta a las exigencias de bienestar social.

## **II.2 Como se mide la competitividad**

El informe de competitividad global del Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) emplea dos enfoques complementarios para el análisis de la competitividad. El Índice de Competitividad para el Crecimiento (*Growth Competitiveness Index o GCI*) que mide la capacidad de una economía nacional para lograr un crecimiento económico sostenido en el mediano plazo, este índice se basa en tres amplias categorías de variables: ambiente macroeconómico, instituciones públicas y tecnología.

El Índice de Competitividad para los Negocios (*Business Competitiveness Index o BCI*) denominación a partir de 2003 del previo índice de Competitividad Microeconómica o

MICI) que evalúa la eficacia con la que una economía utiliza su stock de recursos, este índice se basa en dos grupos de variables: operaciones y estrategias de las empresas y calidad del ambiente nacional de negocios.

El GCI fue introducido originalmente por Jeffrey D. Sachs y Andrew Warner y desarrollado con la asistencia de John McArthur. El BCI fue creado por Michael Porter, del Instituto para la Estrategia y la Competitividad de la Harvard Business School.

Los índices se construyen utilizando datos cuantitativos y cualitativos. Los segundos son obtenidos a través de una encuesta de opinión realizada entre ejecutivos de todo el mundo; los entrevistados fueron 7.741 en 2003 y 4.800 en 2002. Los datos restantes proceden de instituciones como Naciones Unidas, Banco Mundial, Organización Mundial del Comercio y Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. El Informe de Competitividad Global 2003-2004 se extendió a 102 países; el 2002-2003, a 80.

### II.2.1 Índice de Competitividad para el Crecimiento

El GCI se descompone en tres índices menores: tecnología, ambiente macroeconómico e instituciones públicas (ver tabla 1); éstos, a su vez, en subíndices, que son calculados a partir de "datos duros" y "datos de encuesta". Tanto las respuestas a la encuesta de opinión entre ejecutivos como los datos duros se convierten a una escala de 1 a 7.

Los países se dividen en dos categorías: innovadores centrales (con 15 patentes de invención registradas en EU por cada millón de habitantes) y el resto. En el caso de los primeros, el GCI pone un énfasis especial en el rol de la innovación y la tecnología: asigna un peso de 50% al subíndice de tecnología y de 25% a cada uno de los otros dos subíndices. Para el resto de las naciones el GCI se calcula dando el mismo peso (1/3) a cada subíndice.

I) Tecnología: para los países innovadores centrales los subíndices son innovación; tecnologías de la información y la comunicación, con un peso de 50% para cada uno. En el resto de los países, se agrega transferencia de tecnología y los pesos son: innovación, 1/8; transferencia de tecnología, 3/8; tecnologías de la información y la comunicación, 1/2.

II) Ambiente Macroeconómico: los subíndices son: estabilidad macroeconómica (peso de 1/2), calificación crediticia (1/4), despilfarro del gasto del gobierno (1/4). Este último reemplazó a partir del informe 2003-2004 a la variable anterior: gasto del gobierno como porcentaje del PBI. El despilfarro se midió a través de tres preguntas en la encuesta de opinión: 1) "en su país, los subsidios del gobierno a las empresas ¿mantienen vivas artificialmente industrias no competitivas o mejoran la competitividad de la industria?"; 2) "en su país, ¿cuán común es la desviación de fondos públicos a empresas, individuos o grupos debido a la corrupción?"; 3) "¿cuán alta es la confianza pública en la honestidad financiera de los políticos?".

III) Instituciones Públicas: los subíndices (que tienen el mismo peso) miden cómo perciben los ejecutivos el respeto por los contratos y ley, por un lado, y la corrupción, por otro.

País	ICC 2003	Ambiente macroeconómico	Instituciones públicas	Tecnología
Finlandia	1	2	2	2
Estados unidos	2	14	17	1
Taiwán	5	18	21	3
Singapur	6	1	6	12
Japón	11	24	30	5
Alemania	13	21	9	14
Reino unido	15	12	12	16
Canadá	16	11	24	11
Chile	28	35	19	31
China	44	25	52	65
<b>México</b>	<b>47</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>43</b>
Uruguay	50	89	29	51
Costa rica	51	63	49	46
Brasil	54	75	53	35
Argentina	78	93	88	45

Tabla 1. Índice de Competitividad para el Crecimiento<sup>12</sup>

## II.2.2 Índice de Competitividad para los Negocios

Comprende dos grandes categorías (ver tabla 2), que se subdividen a su vez en numerosos indicadores.

País	ICN o BCI	Operaciones y estrategias de las empresas	Calidad del ambiente nacional de negocios
Finlandia	1	4	1
Estados unidos	2	2	2
Alemania	5	1	9
Reino unido	6	8	6
Singapur	8	12	4
Canadá	12	14	10
Japón	13	6	20
Taiwán	16	16	16
Chile	32	34	30
Brasil	34	30	39
Costa rica	45	32	47
China	46	42	44
<b>México</b>	<b>48</b>	<b>37</b>	<b>51</b>
Argentina	69	63	73
Uruguay	71	77	68

Tabla 2. Índice de Competitividad para los negocios<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Elaboración propia con datos del WEF, 2004.



I) Operaciones y Estrategias de las Empresas: sofisticación del proceso de producción, naturaleza de la ventaja competitiva, alcance de la capacitación de los funcionarios, extensión del marketing, disposición a delegar autoridad, capacidad de innovación, gasto en investigación y desarrollo, presencia de cadena de valor, amplitud de los mercados internacionales, grado de orientación al consumidor, control de la distribución internacional, extensión de la política de marcas, confianza en la administración profesional, extensión de la compensación por incentivo, extensión de las ventas regionales, frecuencia del licenciamiento de tecnología extranjera.

II) Ambiente Nacional de Negocios.

A) Condiciones de factores. 1) Infraestructura física: calidad de la infraestructura en general; calidad de la infraestructura férrea, portuaria, de transporte aéreo y de teléfono/fax; calidad del suministro eléctrico; teléfonos celulares por cada 100 habitantes; usuarios de Internet por cada 100 habitantes. 2) Infraestructura Administrativa: protección de los negocios, independencia judicial, suficiencia del recurso legal en el sector público, carga administrativa para los nuevos emprendimientos, extensión de los trámites burocráticos. 3) Recursos humanos: calidad de las escuelas de negocios, escuelas públicas y educación en matemática y ciencias. 4) Infraestructura tecnológica: patentes per-cápita, disponibilidad de científicos e ingenieros, calidad de las instituciones de investigación científica, colaboración para la investigación entre la universidad y la industria, protección de la propiedad intelectual. 5) Mercados de capital: sofisticación del mercado financiero, disponibilidad de capital de riesgo, facilidad de acceso a préstamos, acceso al mercado local de valores.

B) Condiciones de la demanda: sofisticación de los compradores, adopción de productos nuevos por parte de los consumidores, adquisición gubernamental de productos de tecnología avanzada, presencia de estándares regulatorios de demanda, leyes relacionadas con la tecnología de la información, rigor de las regulaciones ambientales.

C) Industrias Relacionadas y de Apoyo: calidad de los proveedores locales, estado de desarrollo de conglomerados (clusters) de empresas, disponibilidad local de maquinaria y de servicios especializados de investigación y capacitación, extensión de la colaboración en productos y procesos, cantidad de proveedores locales, disponibilidad local de componentes y partes.

D) Contexto para la Estrategia y Competencia de las Empresas:

1) Incentivos: extensión de subsidios gubernamentales distorsivos, favoritismo en las decisiones de los funcionarios de gobierno, cooperación en las relaciones entre trabajadores y empleadores, eficacia de las autoridades corporativas. 2) Competencia: liberalización de barreras comerciales ocultas, intensidad de la competencia local, extensión de los competidores de base local, efectividad de la política antimonopólica, descentralización de la actividad corporativa, costos de actividades ilegales de otras empresas, liberalización arancelaria.

<sup>13</sup> Elaboración propia con datos del WEF, 2004.



### II.2.3 El Anuario de Competitividad Mundial del IMD

La escuela de negocios suiza IMD publica anualmente un ranking de competitividad en el que medio centenar de países se evalúan en función de más de 300 criterios, haciendo uso de datos cuantitativos y cualitativos.

En 2002 las estadísticas provenientes de diversas organizaciones nacionales e internacionales abarcaron 128 criterios aplicados al cálculo de los rankings y 71 utilizados como información de contexto. Una encuesta entre más de 3.500 ejecutivos cubrió otros 115 criterios. En 2003 el IMD realizó algunos cambios metodológicos. Además de dos nuevos países, que aumentó a 51 los estados analizados, incorporó al ranking ocho economías subnacionales, entre ellas San Pablo. También se agregaron nuevos criterios, lo que llevó su número a 321.

Por otro lado, se construyeron dos rankings para países y regiones subnacionales con población por encima o por debajo de los 20 millones de habitantes. Esto se debe a que, en opinión del instituto, el tamaño de las economías se está convirtiendo en un factor cada vez más importante. Las economías más populosas presentan un modelo competitivo diferente al de las más pequeñas.

El informe del año 2004 añadió a Escocia, para construir un ranking de 60 economías, y extendió el número de criterios a 323.

Los factores de competitividad incluidos en el análisis del IMD (que se desagregan a su vez en cinco subfactores cada uno<sup>14</sup>) son los siguientes:

1) Desempeño económico: economía doméstica (tamaño, crecimiento, riqueza), comercio internacional, inversión internacional, empleo, precios (tabla 3).

País	2000	2001	2002	2003	2004
Estados Unidos	1	1	1	1	1
China	4	5	4	3	2
Alemania	6	8	5	6	4
Singapur	5	3	18	7	5
Reino Unido	10	12	6	9	14
Japón	22	20	28	28	17
Canadá	9	11	13	11	18
Taiwán	26	26	38	33	24
Finlandia	17	34	25	30	31
Chile	41	38	36	42	35
Argentina	42	45	48	59	48
<b>México</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>47</b>	<b>52</b>
Brasil	38	42	35	46	53

Tabla 3. Desempeño económico de México en los últimos años frente otros países<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Los subfactores se dividen en categorías entre las cuales se distribuyen los criterios. La lista exhaustiva de categorías y criterios de medición puede consultarse en el sitio web del IMD ([www.imd.ch/wcy](http://www.imd.ch/wcy)).

<sup>15</sup> Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

2) Eficiencia del gobierno: finanzas públicas, política fiscal, marco institucional (banco central, eficiencia estatal, justicia y seguridad), legislación para los negocios (apertura, regulaciones para la competencia, el trabajo y los mercados de capital), educación (tabla 4).

País	2000	2001	2002	2003	2004
Singapur	1	1	2	3	1
Finlandia	8	3	1	1	4
Canadá	15	9	9	12	6
Chile	16	14	15	16	8
Estados unidos	9	8	5	10	10
Taiwán	14	17	24	20	18
China	21	23	23	22	21
Reino unido	17	19	21	21	29
Alemania	22	22	25	30	34
Japón	25	29	35	39	37
<b>México</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>50</b>
Brasil	46	46	40	54	57
Argentina	40	42	49	58	59

Tabla 4. Desempeño de la eficiencia del gobierno mexicano en los últimos años contra otras naciones<sup>16</sup>

3) Eficiencia del sector privado: productividad gerencial, mercado laboral (costos, relaciones laborales, disponibilidad de trabajadores calificados), finanzas (eficiencia de los bancos y del mercado accionario, autofinanciamiento), prácticas gerenciales, impacto de la globalización (tabla 5).

País	2000	2001	2002	2003	2004
Estados unidos	1	1	1	1	1
Singapur	3	11	7	5	6
Taiwán	13	9	16	11	7
Canadá	8	10	6	9	8
Finlandia	6	4	3	2	10
Chile	22	17	11	17	17
Reino unido	16	19	17	21	21
Brasil	24	23	25	32	33
Alemania	21	21	23	27	34
China	27	28	38	46	35
Japón	35	38	37	41	37
<b>México</b>	<b>34</b>	<b>41</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>57</b>
Argentina	42	46	48	59	59

Tabla 5. Desempeño de la eficiencia en los negocios mexicanos en los últimos años<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

<sup>17</sup> Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

4) Infraestructura: infraestructura básica, tecnológica y científica; salud y medio ambiente; sistema de valores (tabla 6).

País	2000	2001	2002	2003	2004
Estados Unidos	1	1	1	1	1
Japón	3	5	6	3	2
Canadá	11	9	7	9	6
Finlandia	2	4	3	4	7
Singapur	12	14	12	12	9
Alemania	6	6	10	8	10
Taiwán	22	20	20	23	20
Reino Unido	19	21	19	22	24
China	35	40	37	41	41
Chile	37	38	39	45	44
Argentina	34	34	38	46	48
Brasil	38	41	4	51	54
<b>México</b>	<b>40</b>	<b>42</b>	<b>46</b>	<b>57</b>	<b>58</b>

Tabla 6. Distribución de infraestructura competitiva de México en los últimos años<sup>18</sup>

#### II.2.4 Capital humano: primer factor de competitividad

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) es un indicador que permite medir los avances de una sociedad en materia de desarrollo humano. Este índice se basa en el trabajo realizado desde finales de la década de los sesenta por el Premio Nobel de Economía Amartya Sen.

El IDH mide tres aspectos del desarrollo humano: longevidad, conocimientos y acceso a recursos. Como indicadores de estas dimensiones se toman en cuenta la esperanza de vida al nacer, las tasas de alfabetización y matriculación escolar y el PIB per cápita, respectivamente. El IDH permite hacer mediciones a lo largo del tiempo y comparar resultados con el resto de los países incluidos en el cálculo del IDH mundial.

El IDH puede ubicarse entre los valores de 0 y 1. Si el IDH es igual a uno significa que se ha alcanzado el máximo posible en las tres dimensiones. En el 2002 México escaló dos posiciones en el Índice de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y se colocó en la posición 53. Los datos estadísticos del programa ubican al país con un índice de 0.802, es decir, un incremento de dos centésimas en relación al último reporte y consolidan la tendencia de mejorías desde 1990 (ver gráfica 9).

Noruega encabeza en nivel mundial y Argentina en América Latina, completan el orden de los diez países más avanzados Suecia, Australia, Canadá, Holanda, Bélgica, Islandia, Estados Unidos, Japón e Irlanda. La clasificación está elaborada con datos de 2002 y forma parte del informe anual del PNUD, consagrado este año a "La libertad cultural en el mundo diverso de hoy".

<sup>18</sup> Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

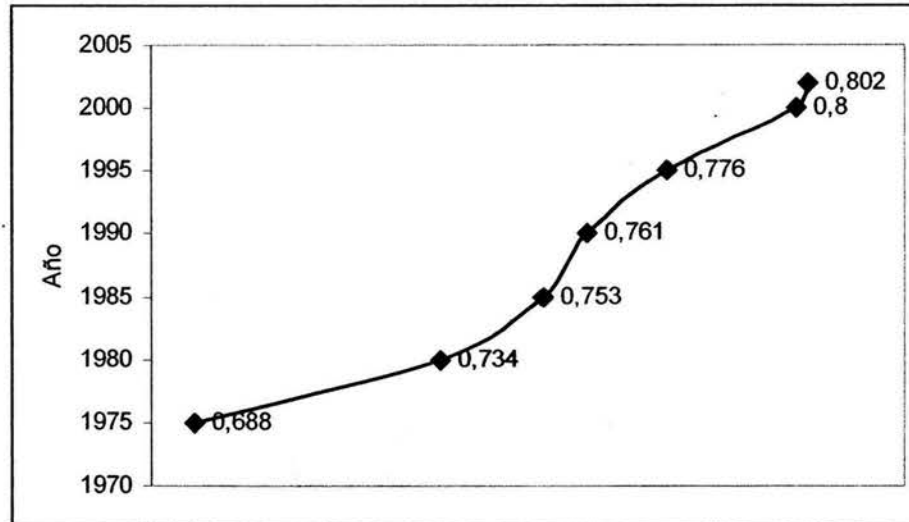
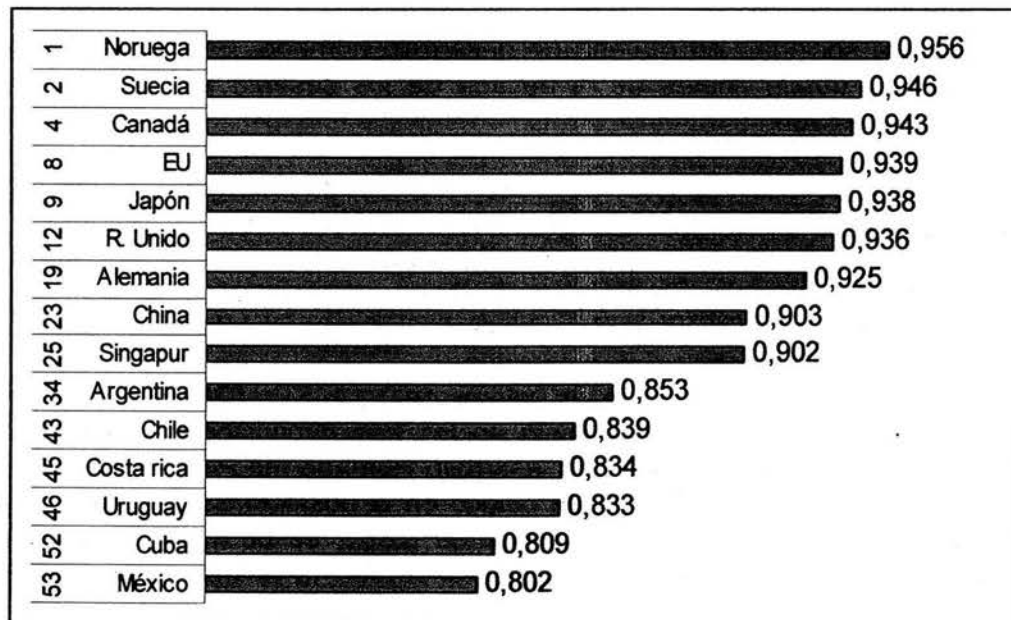


Gráfico 9. Evolución de los valores del índice de desarrollo humano.<sup>19</sup>

En informe destaca que cinco países latinoamericanos están dentro del grupo con nivel de desarrollo humano alto y se encuentran en mejores condiciones sociales que México: Argentina (34), Chile (43), Costa Rica (45), Uruguay (46) y Cuba (52) (ver gráfica 10).



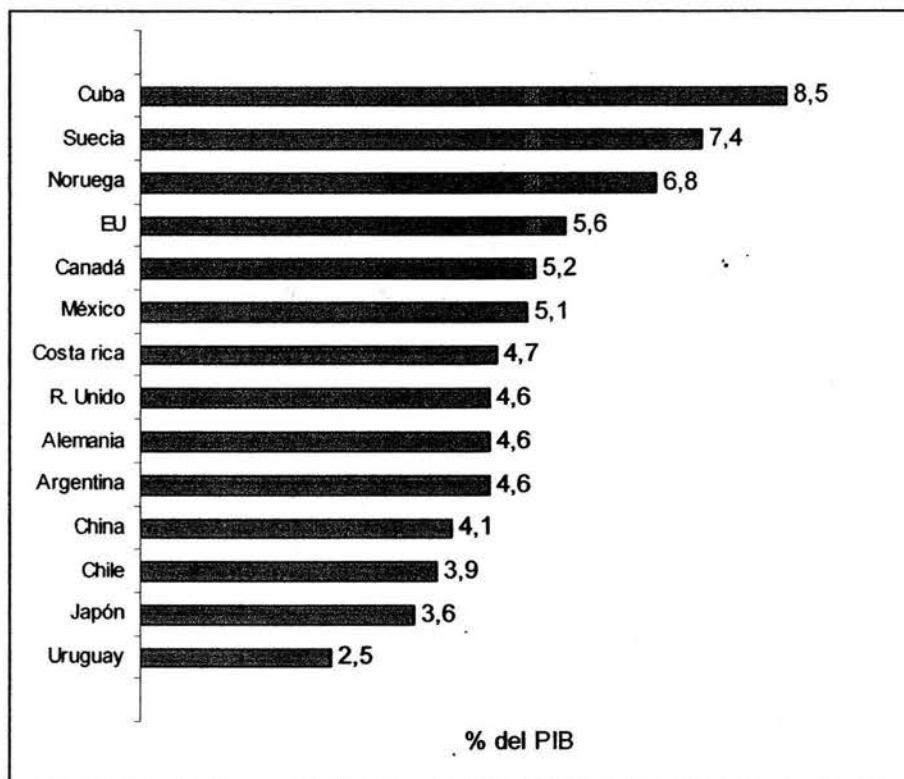
Gráfica 10. Posición de México según el índice de desarrollo humano.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Elaboración propia con datos de Human Development Report, 2002.

<sup>20</sup> Elaboración propia con datos de Human Development Report, 2002.

## II.2.5 Educación: inversión forjadora de futuro

En educación nuestro país no ha invertido lo suficiente, se invierte solo el 5.1% del PIB, según los datos de 1999-2001 que ofrece PNUD (ver gráfica 11), mientras que la distribución de este porcentaje por niveles puede verse en la tabla 7. Es necesario entonces que nuestro gobierno destine más a la educación, pues debido al tamaño de nuestra población esta inversión representa menos que el de las grandes potencias económicas.



Gráfica 11. Comparación internacional sobre el gasto anual en educación<sup>21</sup>

Nivel	Pre-escolar y primaria	Secundaria	Terciaria
Porcentaje del Gasto público (5.1)	49%	35%	15%

Tabla 7. Distribución del gasto publico por nivel de educación en México<sup>22</sup>

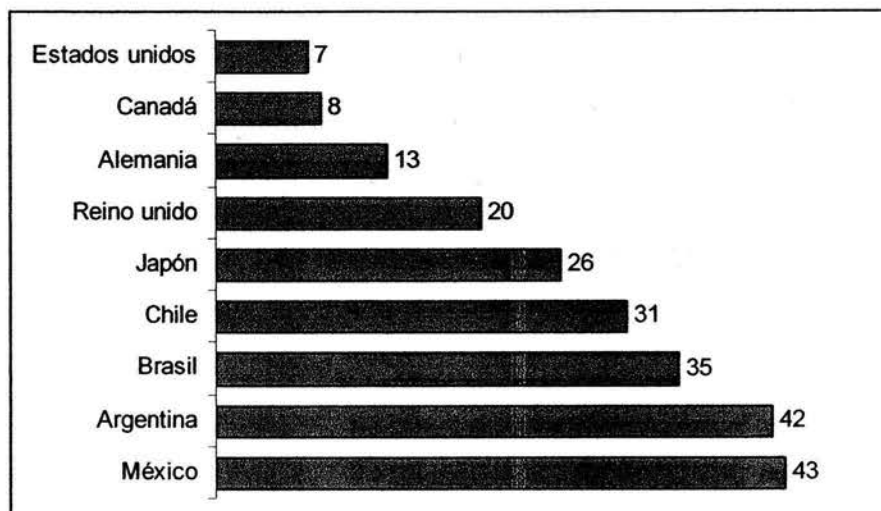
<sup>21</sup> Elaboración propia con datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2004.

<sup>22</sup> Elaboración propia con datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2004.

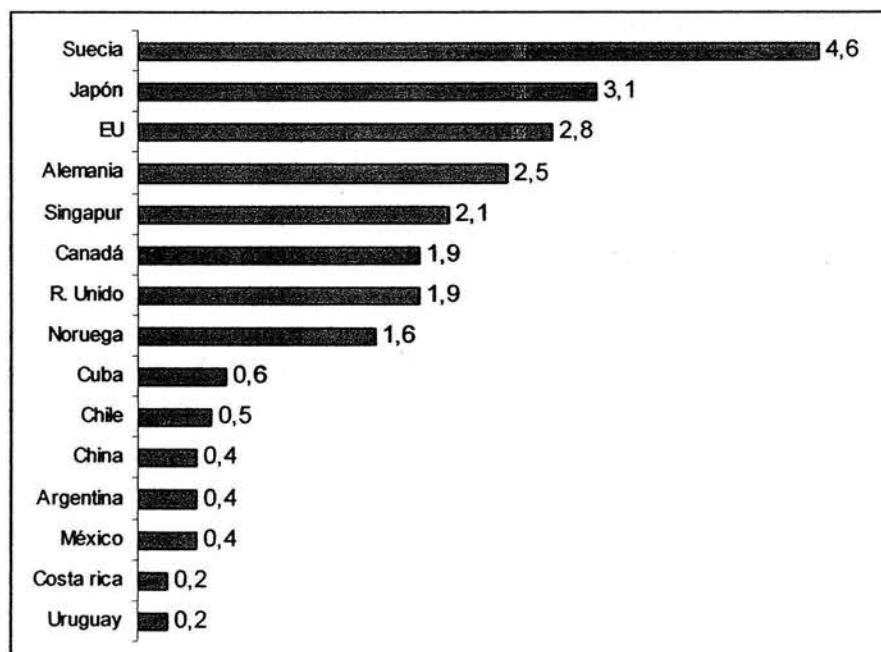


## II.2.6 Vinculación empresa-escuela

La relación industria-instituciones educativas representa una ventaja competitiva para los países, pues mientras mejor preparados estén los estudiantes mejor será su desempeño y participación en las empresas, pero según las estadísticas estamos ubicados entre las naciones que no cuentan con una buena vinculación empresa-escuela que permita mejorar la posición competitiva de nuestro país (ver gráfica 12).



Gráfica 12. Vinculación entre universidades y empresa.<sup>23</sup>



Gráfica 13. Comparativo internacional en inversión en investigación y desarrollo para el periodo 1996-2002<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Fuente: IMD, the World Competitiveness Yearbook 1999.

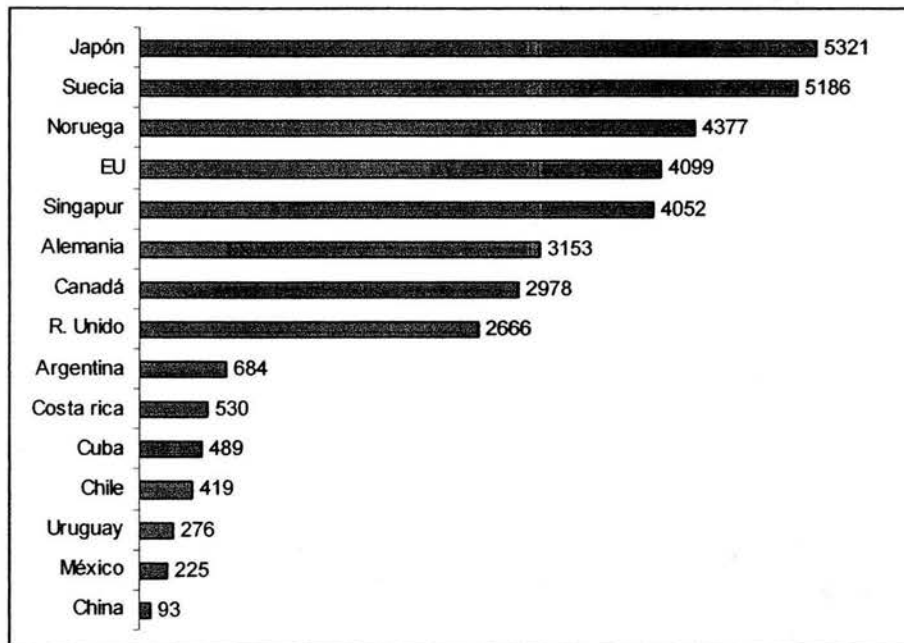
<sup>24</sup> Elaboración propia con datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2004.

### II.2.7 I&D: determinante de la calidad y la productividad

En investigación y desarrollo se tiene uno de los más bajos niveles de inversión, ya que nuestro país, solo aporta el 0.4% del PIB, mientras que países como Suecia, Japón y Estados Unidos invierten más del 2.8% (ver gráfica 13).

### II.2.8 Personal en I&D: base de la competitividad

Los países desarrollados cuentan con una gran cantidad de personal en investigación y desarrollo lo que les permite crear nuevas propuestas para mejorar su nivel competitivo, no solo a nivel empresarial sino internacional, por lo que cuentan con más de 4000 investigadores por cada millón de habitantes, mientras que en México solo se cuenta con 225 investigadores (ver gráfica 14).



Gráfica 14. Personas en investigación y desarrollo por millón de habitantes<sup>25</sup>

### II.2.9 Infraestructura: sostén regional de la competitividad

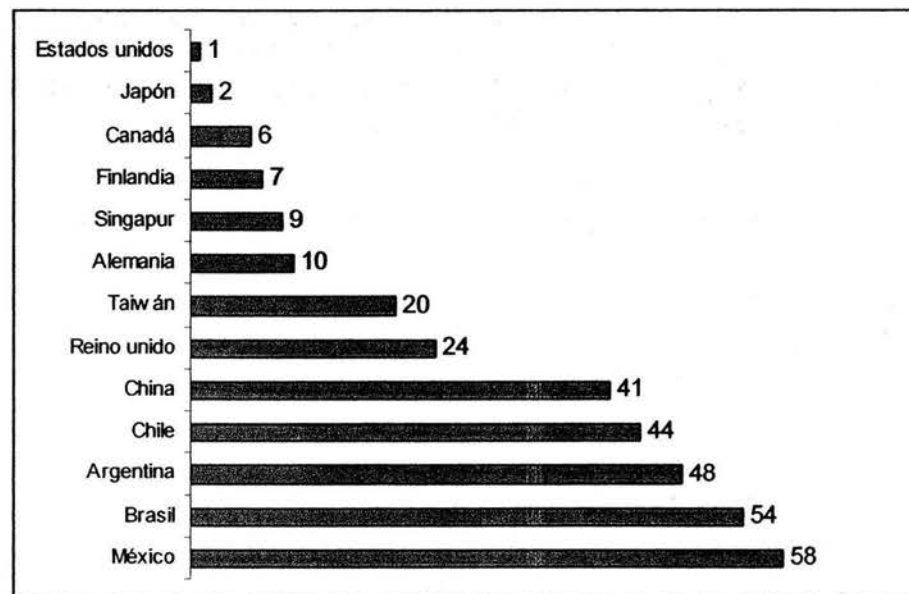
El desarrollo y mantenimiento de la infraestructura permite la distribución y el intercambio de mercancías entre empresas y países, lo cual lo hace un factor importante para el desarrollo de una nación, pero en este sentido México está situado muy por debajo de las grandes naciones. Si México no invierte más en los próximos años, no podrá ser competitivo a nivel internacional pues su actual infraestructura estará impedida para soportar los requerimientos comerciales e industriales de los próximos años.

<sup>25</sup> Elaboración propia con datos del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2004.

Por ejemplo, el 40% de las carreteras libres están en mal estado y la infraestructura existente en agua "ya no soporta más"; además de que nuestro país se encuentra en el lugar 58 en cuanto a competitividad de infraestructura, nivel que está por abajo de países como Brasil, Argentina y Chile, mientras que en 1999 estaba en el lugar 38 ahora vemos que estamos atrasándonos en este rubro (ver tabla 8 y gráfica 15).

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Posición	38	40	42	46	57	58

Tabla 8. Evolución de la posición en Infraestructura<sup>26</sup>



Gráfica 15. Posicionamiento en mantenimiento y desarrollo de infraestructura.<sup>27</sup>

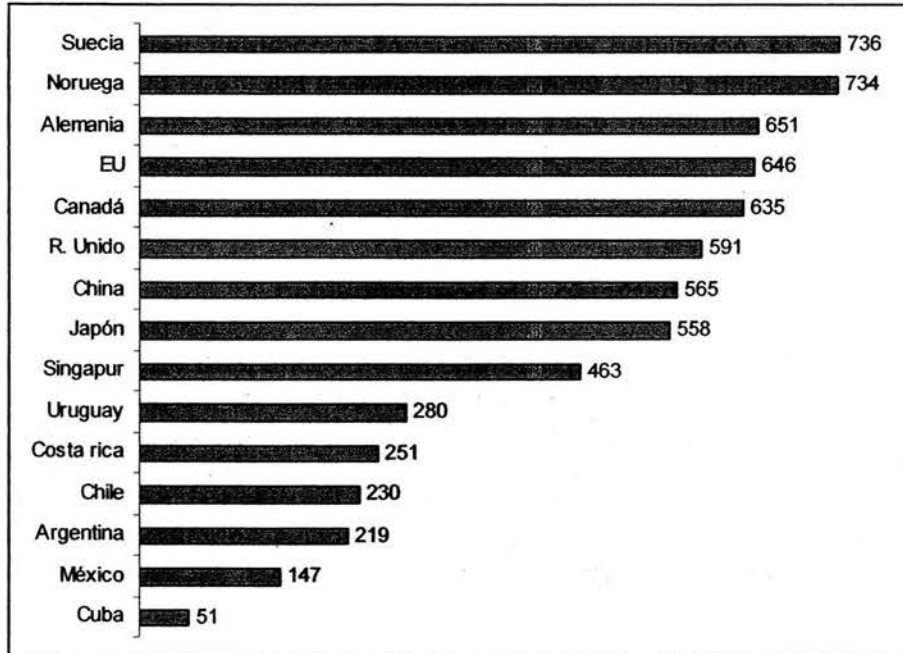
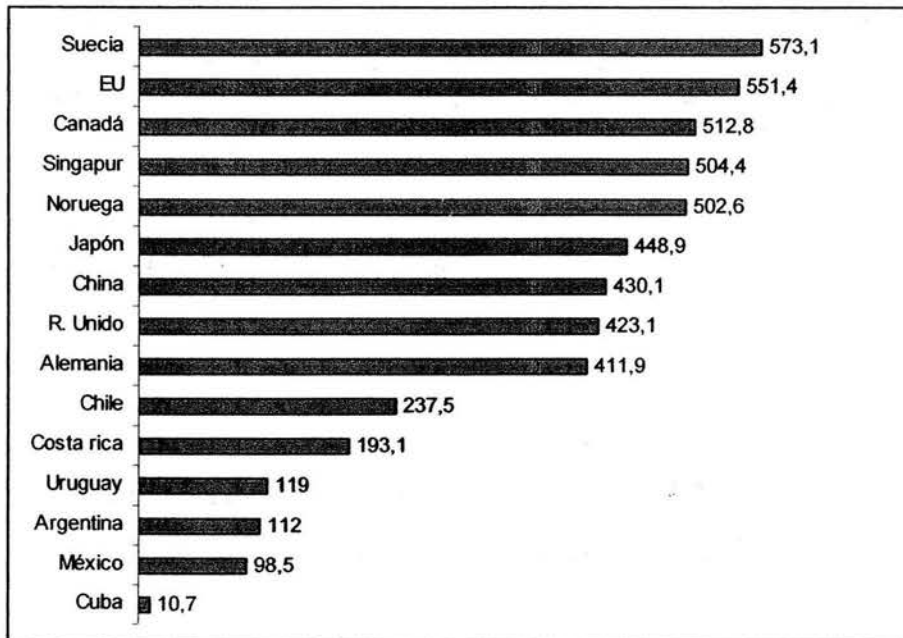
El problema de infraestructura no será sólo de los constructores, sino del país al quedar fuera de la competencia global, sobre todo ante la entrada de China a nuestro país y la competencia global.

### II.2.10 La competitividad requiere de comunicaciones

La comunicación es hoy uno de los factores más importantes para estar al día con la información mundial, por este motivo se debe contar con buena una buena red telefónica, pero en México solo se cuenta con 98 líneas telefónicas por cada mil habitantes, mientras que las potencias rebasan por mucho esta cifra (ver gráfica 16).

<sup>26</sup>Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

<sup>27</sup>Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

Gráfica 16. Líneas telefónicas por cada mil habitantes.<sup>28</sup>Gráfica 17. Usuarios de Internet por cada mil habitantes.<sup>29</sup>

### II.2.11 Computación: nuevo ámbito de competencia

Para reducir la pobreza, debemos mejorar la calidad y el acceso a la información. Una persona con mayor información está facultada para elegir mejores alternativas. Los

<sup>28</sup> Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

<sup>29</sup> Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

sistemas computacionales están abriendo muchas puertas para la información nacional e internacional, en la actualidad existen muchos programas para el desarrollo de las PyMEs, ya sea mediante el uso de MIC (Manufactura Integrada por Computadora) o para la actualización de información a nivel mundial, sin embargo, en México todavía se tiene que mejorar en este rubro, ya que se tiene una relación muy baja de computadoras por cada mil habitantes con correlación a las grandes potencias (ver gráfica 17).

### II.2.12 Trámites: obstáculo a la competitividad

Los marcos regulatorios representan un problema para mejorar la competitividad y en términos de días para abrir un negocio tenemos uno de los más altos promedios, los municipios de nuestro país reportaron un plazo de 55 días, aunque menor al promedio estatal por 2 días, el tiempo requerido por las autoridades municipales para resolver trámites de apertura es igual de excesivo que el de los estados, estos marcos regulatorios obstaculizan el establecimiento y operación de negocios además de aumentar los costos de las empresas por la necesidad de desviar recursos escasos hacia la atención y resolución de trámites.

Por ejemplo, el plazo promedio nacional para realizar los trámites de apertura permaneció constante en 57 días durante 2002. Los estados con menor plazo promedio de apertura en días son: Veracruz 17, Baja California Sur 20, Guerrero 23, Sinaloa 23 y Colima 31. Por el contrario, los estados con el mayor plazo de apertura son: Quintana Roo 79, Campeche 97, Durango 124, Estado de México 136 y Coahuila 143. Es fundamental que las autoridades en los tres niveles de gobierno se coordinen para realmente alcanzar los estándares de países desarrollados y exitosos (tabla 9).

País	Número de procedimientos	Días	Costo de inicio US\$
Australia	2	3	402
Brasil	15	152	331
China	11	46	135
Dinamarca	4	4	0
Estados unidos	5	4	210
<b>México</b>	<b>7</b>	<b>57</b>	<b>1110</b>
Singapur	7	8	248

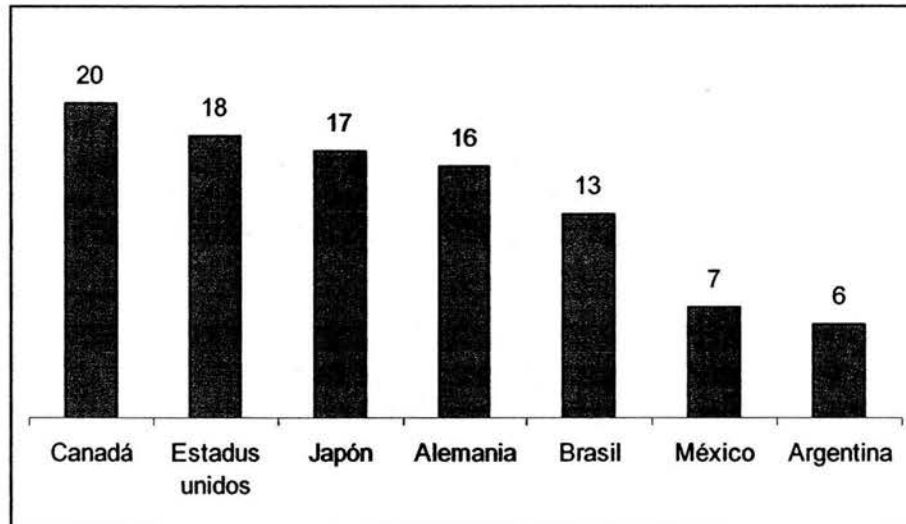
Tabla 9. Apertura de un negocio comparativo internacional<sup>30</sup>

### II.2.13 Alcance de la promoción oficial

La promoción de la PyME debería ser uno de las obligaciones de los gobiernos, por la importancia que estas representan, sin embargo, a nuestro país le falta actuar en este sentido, ya que se cuenta con siete programas de promoción mientras que países como Brasil, Japón, Alemania, EU y Canadá cuentan con una cantidad mucho mayor (ver gráfica 18).

<sup>30</sup> Fuente: CEESP y Banco Mundial Haciendo Negocios en 2004.





Gráfica 18. Tipos de programas empleados.<sup>31</sup>

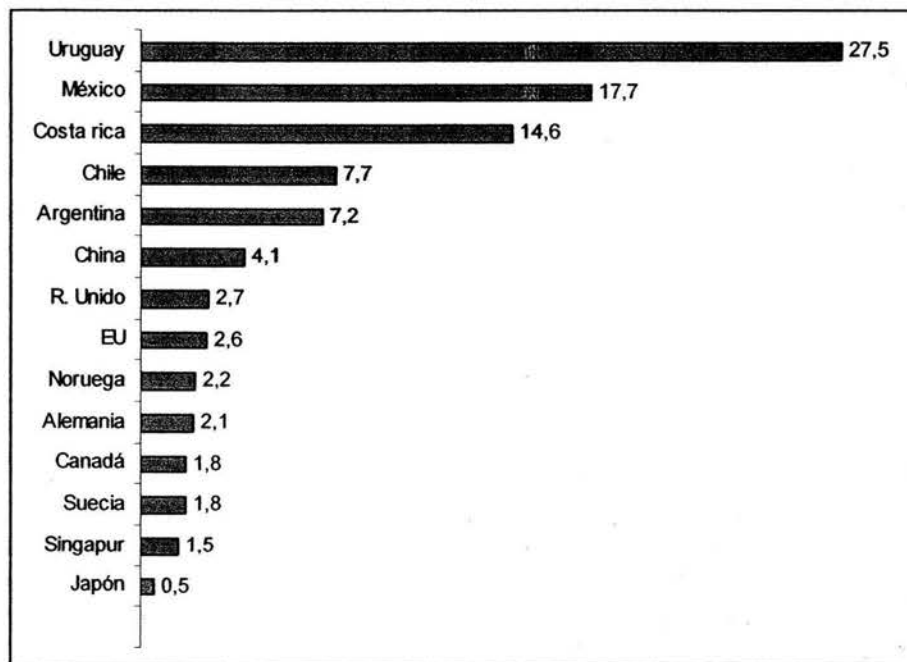
Para este factor se seleccionaron 20 programas tipo, empleados en diferentes países.

- 1 Agrupamientos de empresas medias que proporcionan información, enlaces y trámites necesarios para vender en el mercado interno y de exportación.
- 2 Programa para modernizar, reforzar y apuntalar empresas que operan con desventajas en el mercado.
- 3 Infraestructura, ferias y exposiciones permanentes de productos conexos.
- 4 Fomento a las exportaciones.**
- 5 Asesoría en institutos y centros de investigación públicos y privados.
- 6 Asociación de la empresa media en tecnología aplicada.
- 7 Centros de difusión y desarrollo de tecnología de punta.
- 8 Integración vertical de empresas.**
- 9 Agrupamientos de producción, financieros y desarrollo tecnológico.
- 10 Cursos de formación y perfeccionamiento empresarial.**
- 11 Condiciones preferenciales de crédito de fomento.**
- 12 Sistema de garantía al crédito para la empresa media.**
- 13 Programas para jóvenes empresarios profesionistas.
- 14 Programa para capacitar a la mujer y minorías raciales.
- 15 Asesoría para emprender y consolidar empresas.
- 16 Planes de desarrollo que contemplan a la empresa media en la política económica.**
- 17 Marco legal favorable
- 18 Instituciones dedicadas especialmente al tratamiento y atención de la empresa media
- 19 Estímulos fiscales.**
- 20 Promoción de industrias seleccionadas.

<sup>31</sup> Fuente: COPARMEX con base en la OECD, CIPI, SBA, CBSC.

### II.2.14 Estabilidad de precios

La inflación juega un papel muy importante en la economía de la empresa. Si no se tiene una buena firmeza económica los eventos a causa de una inestabilidad en los precios puede llegar a perjudicar totalmente a las PyMEs llevándolas a la quiebra. En nuestro país es común ver esta inflación, por tal motivo el gobierno debe hacer algo para disminuir este causante de la baja competitividad de las empresas (ver gráfica 19).



Gráfica 19. Inflación promedio en algunas naciones<sup>32</sup>

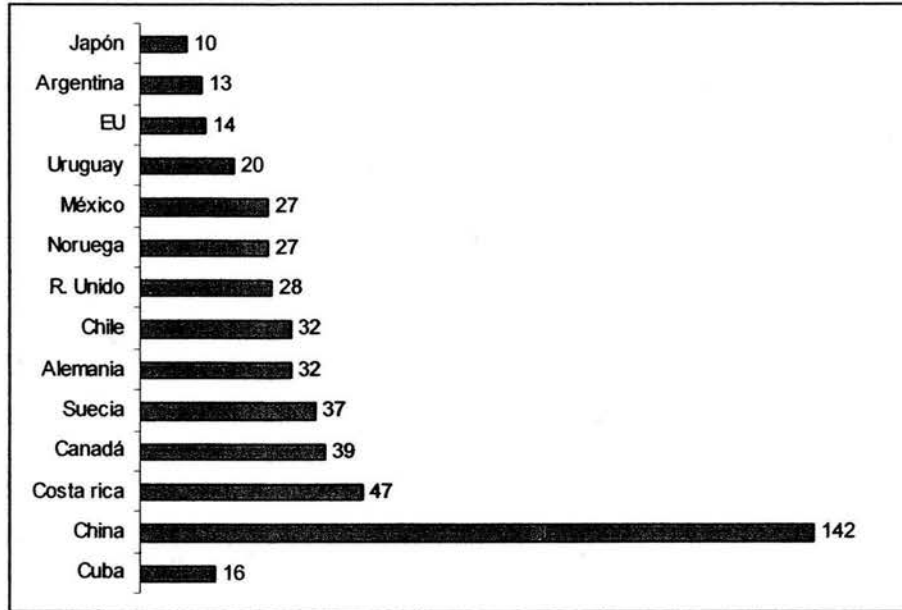
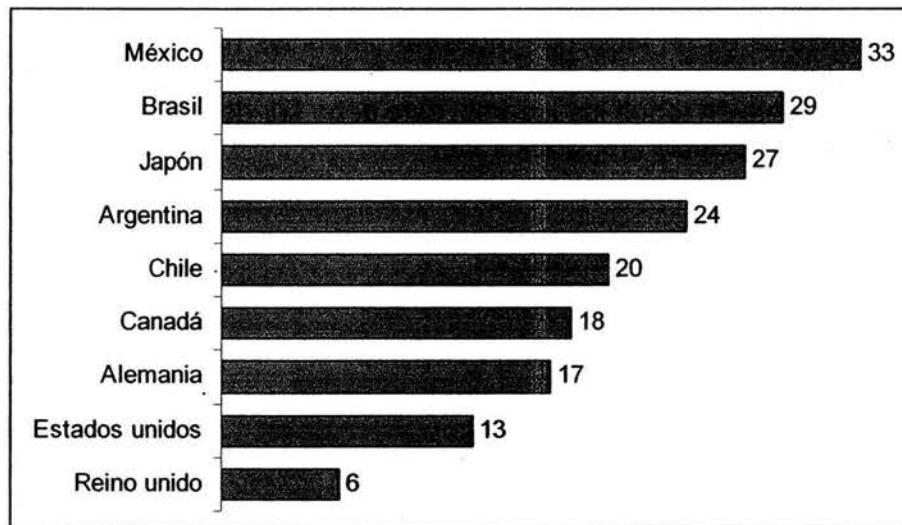
### II.2.15 El PIB y las Exportaciones

Las exportaciones tienen un gran peso económico dentro del producto interno de las naciones, de ahí la importancia de generar una estrategia para incrementar las remesas y como resultado el PIB mexicano (ver figura 20).

### II.2.16 Incertidumbre política

Una estabilidad política representa para los países una ventaja competitiva, ya que les permite generar las leyes y reglamentos necesarios para el beneficio de la empresa, sin embargo, nuestro país está ubicado en el sitio 33, que representa una inseguridad política por parte de los empresarios (ver gráfica 21).

<sup>32</sup> Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

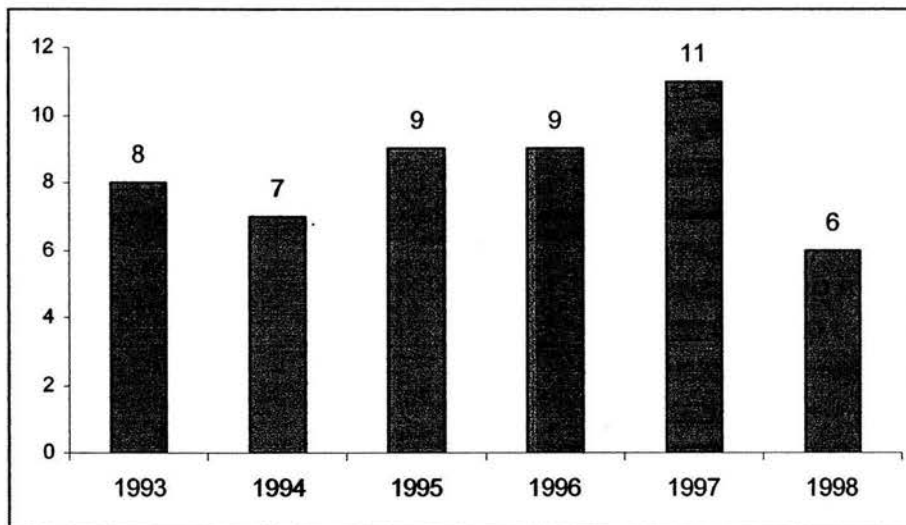
Gráfica 20. Peso de las exportaciones en el PIB (%)<sup>33</sup>Gráfica 21. Estabilidad política.<sup>34</sup>

### II.2.17 Inestabilidad jurídica

El modificar constantemente la miscelánea fiscal representa una inestabilidad jurídica en el país, esto afecta la confianza de muchos capitalistas para invertir en nuevos proyectos. En los últimos años se ha modificado más de 50 veces esta miscelánea, lo cual demuestra un verdadero desequilibrio legal (ver gráfica 22).

<sup>33</sup> Elaboración propia con datos del IMD World Competitiveness Yearbook 2004.

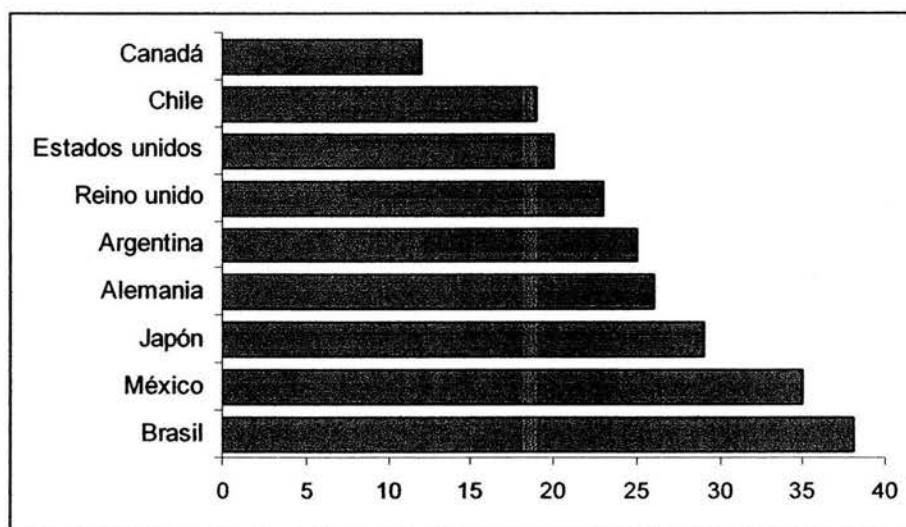
<sup>34</sup> Fuente: IMD; the World Competitiveness Yearbook, 1999.



Gráfica 22. Número de modificaciones de la resolución miscelánea fiscal.<sup>35</sup>

### II.2.18 Burocracia

La burocracia es un vicio que muestran todas las naciones y lo peor de todo es que afectan directamente el desarrollo de las PyMEs, podemos ver que en México el papeleo esta presente en todos los lugares, este debe ser de los factores que deberíamos reducir lo más pronto posible (ver gráfica 23).



Gráfica 23. Percepción de la burocracia como obstáculo al desarrollo.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Fuente: PAF y SHCP.

<sup>36</sup> Fuente: IMD, The World Competitiveness Yearbook 1999.

### II.2.19 Efecto de la impunidad y un marco jurídico complicado

El conocimiento de la corrupción en nuestro país es extremadamente claro, es una de las enfermedades mortales con las que vivimos a diario y junto con el exceso de la burocracia son cuestiones que deben desaparecer para beneficio no solo de México sino de todas las naciones. La puntuación del Índice de percepción de la corrupción (IPC) 2003 se refiere a percepciones acerca del grado de corrupción desde el punto de vista de empresarios, académicos y analistas de riesgo, y se extiende entre 10 (altamente limpio) y 0 (altamente corrupto) ver tabla 10.

El IPC clasifica este año 133 países con respecto al grado en que es percibida la corrupción entre los funcionarios públicos y los políticos. Es un índice compuesto, basado en 17 sondeos y encuestas diferentes realizadas por 13 instituciones independientes entre empresarios y analistas de países, incluyendo encuestas a residentes, tanto locales como exiliados. En el año 2002, el IPC incluía únicamente 102 países. El gran aumento de cobertura está relacionado con el hecho de que se han encontrado más fuentes válidas y confiables que han podido ser incorporadas.

Posición mundial	País	Calificación
1	Finlandia	9.7
2	Islandia	9.6
3	Dinamarca	9.5
4	Nva. Zelanda	9.5
5	Singapur	9.4
6	Suecia	9.3
7	Países bajos	8.9
8	Australia	8.8
9	Noruega	8.8
10	Suiza	8.8
11	Canadá	8.7
18	Estados unidos	7.5
54	Brasil	3.9
<b>64</b>	<b>México</b>	<b>3.6</b>
65	Argentina	3.4

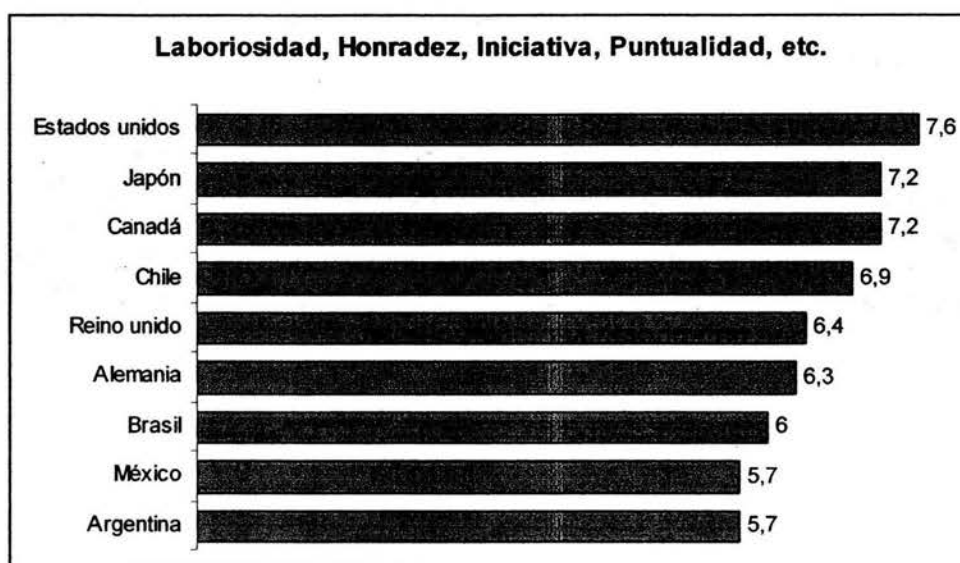
Tabla 10. Índice de Percepción de Corrupción.<sup>37</sup>

El IPC se concentra en la corrupción del sector público y define la corrupción como el abuso de un cargo público para el beneficio privado. Las encuestas utilizadas en la compilación del IPC tienden a hacer preguntas con respecto al abuso del poder público para obtener beneficios privados, con un enfoque, por ejemplo, en el soborno de funcionarios públicos en una contratación pública. Las fuentes no hacen distinción entre corrupción administrativa y corrupción política.

<sup>37</sup>Elaboración propia con datos de: Transparency International 2003.

### II.2.20 Rezago competitivo de los valores sociales

Los valores sociales del personal empleado en las empresas, tiene un gran peso dentro de la productividad de las entidades, ya que aspectos como la puntualidad, la iniciativa, la laboriosidad, entre otros, es parte fundamental de su desarrollo que se refleja en su productividad y como consecuencia en la competitividad de la empresa (ver gráfica 24).



Gráfica 24. Valores en la educación poco propicia para la competitividad.<sup>38</sup>

### II.2.21 La innovación

La innovación es considerada en el nuevo siglo, como el principal factor para que las empresas e instituciones logren ventajas competitivas frente a sus competidores en los mercados internacionales.

La excelencia en el servicio, la calidad total, la calidad en los productos y el cliente como el protagonista del éxito de una empresa, siguen siendo factores indispensables para competir en los mercados internacionales, sin embargo la competencia es tan feroz, que la imitación y mejora de los productos y procesos entre empresas sucede con tal rapidez, que lo que es hoy una ventaja competitiva, mañana puede convertirse en un costo para la empresa.

Solo la innovación constante y sistemática de los productos y procesos de la empresa, pueden mantenerla en una posición sólida, para poder enfrentar a sus competidores nacionales e internacionales.

En el caso de México el Foro Económico Mundial clasificó su propensión a la innovación de la siguiente manera:

<sup>38</sup> Fuente: The World Competitiveness Yearbook 1999.



- México esta ubicado en el No. 43 en Innovación;
- En diseño de productos México esta ubicado en el No. 50.

La pequeña industria manufacturera en México se encuentra en una situación incomoda frente a sus competidores nacionales e internacionales, esto se refleja en su decreciente participación dentro del gran sector manufacturero en México. Por otro lado el importante crecimiento que registraron las grandes industrias es una señal de su creciente competitividad y capacidad innovadora.

Es posible que las grandes industrias importen tecnología de otros países y éstas compitan directamente con las PyMEs, cualquiera que sea el escenario ya sea tecnología desarrollada en México o en el extranjero es indispensable que todo el sector PyMEs innove para sobrevivir en el nuevo entorno que implica competencia nacional e internacional.

Desde 1955 *Peter Drucker* proponía que el principal propósito de un negocio es crear clientes, y que existen dos funciones empresariales primordiales:

- *Marketing* (Mercadotecnia)
- *Innovation* (Innovación)

La Mercadotecnia es mucho más que vender, engloba muchos aspectos desde identificar las necesidades de los clientes hasta llegar a satisfacerlos.

Innovación además de inventar nuevos productos, significa hacer las cosas de una manera diferente y novedosa, significa satisfacer las necesidades de los clientes de nuevas maneras, estar al frente del juego competitivo”

El enfoque de innovación en los 80s y 90s en muchos casos se centró sólo en: nuevos productos, nuevos inventos, como sucedió en el caso de la electrónica. Los inventos patentados o secretos industriales protegidos por la ley significan una ventaja competitiva poderosa.

Dice Peter Drucker: “Los negocios pueden innovar en todas sus actividades y negocios, no importa el sector, necesitan innovar para sobrevivir”

En el nuevo siglo las empresas enfrentan nuevos retos que cambian rápidamente como las innovaciones tecnológicas de la competencia, el creciente apoyo en el capital intelectual, la eficientación en el uso de los recursos naturales, y satisfacer a los clientes cada vez más demandantes.

Para sobrevivir tienen que convertir estos retos en oportunidades, tienen que innovar. Los gerentes más exitosos comprenden esta situación, aceptan el flujo de nuevas ideas en la empresa y la aplicación directa o indirecta en sus productos o procesos de manufactura, en su mercadotecnia, en su distribución, etcétera. Los negocios exitosos cuentan con un sistema que promueve las innovaciones dentro de la empresa, un artículo reciente incluido en la revista de *Harvard Business Review* propone cuatro elementos para la innovación:

- Captar nuevas y buenas ideas
- Mantener las ideas vivas
- Imaginar nuevos usuarios para viejas ideas
- Poner ideas prometedoras a prueba

Innovación no es sólo compañías con nuevas tecnologías, también se trata de identificar las oportunidades. También debe interpretarse como industrias tradicionales sirviendo al cliente de una manera distinta, si ellos no lo hacen alguien más lo hará.

Como podemos notar el concepto de innovación no es nuevo dentro del mundo de los negocios, sin embargo la competitividad global ha situado a este viejo concepto en un lugar determinante para la supervivencia de las empresas. La innovación en todas las áreas de la empresa es crucial; de nada sirve un producto con tecnología de punta sin una estrategia de mercadotecnia de punta.

La estrategia competitiva que implemente una empresa debe incluir a la innovación, como filosofía de la empresa, en todas las áreas de la empresa.

## Capítulo III

### Análisis de la Competitividad de las PyMEs

Para que las PyMEs puedan competir en la situación actual se requiere un aumento de su productividad, o sea producir más y mejor en menos tiempo, y para ello debe realizarse inversiones y conseguirse avances tecnológicos. Las inversiones deben realizarse no sólo en capital físico, sino sobre todo en capital humano, suscribiendo contratos para capacitar al personal. En este sentido algunas empresas mexicanas han encarado programas de alfabetización en la misma empresa.

Otros de los problemas que deben enfrentar las PyMEs en su proceso hacia la internacionalización, es tener control sobre los costos. Y más allá de los costos directos, una empresa debe tener en cuenta los costos de legalización o transacción, que son los impuestos, las leyes, la burocracia, etcétera, elementos que no forman parte de los costos directos de producción pero que, sin embargo, pueden llevar a la quiebra de la misma.

Por último, no debemos descartar la influencia de la política en la agilización o desenvolvimiento de las transacciones entre empresas de diferentes países.

#### III.1 Generalidades sobre las PyMEs

En el mundo de habla hispana el término PyMEs se usa internacionalmente para definir a las micros, pequeñas y medianas empresas como uno de los pilares económico y sociales de la vida de cualquier país. No existe una definición usada en forma uniforme en todos los países. Hoy en día debería existir un gran interés por tratar el tema de la participación e importancia de las PyMEs en la nueva economía globalizada. Además este tema se ha incorporado a discursos políticos, reportajes periodísticos, artículos de revistas y temas centrales en las reuniones de las instituciones que discuten sobre la globalización.

En junio del 2000, el Consejo de la Unión Europea aprobó una carta europea de la pequeña empresa, que reafirma su importancia en esas economías como generadora de innovación, empleo e integración social y local. Por otro lado, en México se creó el 30 de Noviembre del 2000 la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa cuya misión es proteger los intereses de este sector.

Según el decreto publicado por la secretaría de economía en el diario oficial de la federación el 30 de marzo de 1999 se establece el tipo de empresa con base en el sector económico y el número de empleados (ver tabla 11).

FUNDES también adopta una clasificación cuantitativa por número de empleados y volumen de ventas para realizar sus estudios estadísticos de las empresas en México (ver Tabla 12).

Tipo	Industria	Comercio	Servicios
<b>Micro</b>	<b>0-30</b>	<b>0-5</b>	<b>0-20</b>
<b>Pequeña</b>	<b>31-100</b>	<b>6-20</b>	<b>21-50</b>
<b>Mediana</b>	<b>101-500</b>	<b>21-100</b>	<b>51-100</b>
<b>Grande</b>	<b>501 en adelante</b>	<b>101 en adelante</b>	<b>101 en adelante</b>

Tabla 11. Tipo de empresa según el número de empleados.<sup>39</sup>

Tipo	Empleados	Ventas
<b>Micro</b>	<b>1 a 15</b>	<b>Hasta 110 salarios mínimos</b>
<b>Pequeña</b>	<b>16 a 100</b>	<b>Hasta 1,115 salarios mínimos</b>
<b>Mediana</b>	<b>101 a 250</b>	<b>Hasta 2,010 salarios mínimos</b>
<b>Gran</b>	<b>Más de 250</b>	<b>Más de 2,010 salarios mínimos</b>

Tabla 12. Clasificación de empresas por número de empleados y volumen de ventas para el sector manufacturero en México.<sup>40</sup>

Entonces, para FUNDES una PyME es aquella que cuenta hasta con 250 empleados y genera ventas de hasta 2,010 salarios mínimos. En el concepto de Empresa Media, FUNDES incluye a lo que comúnmente se conoce como PyMEs en México y sólo a aquella parte de la microempresa que cumpla con ciertas características cualitativas que la hacen acreedora al título de empresa, con verdadera capacidad de crecimiento y desarrollo.

A nivel internacional, las micros, pequeñas y medianas empresas tienen una amplia participación; ya que en la mayoría de los países representan más del 90 % del total de empresas, proporcionan entre el 60 - 70 % del empleo y contribuyen entre el 40 - 60 % del Producto Interno Bruto.

En México las PyMEs representan más del 99% del padrón empresarial, generan seis de cada 10 empleos y contribuyen con 42% de la producción nacional (ver tabla 13). Su importancia es indiscutible, así como la etapa de declive en la que se encuentran, motivo por el cual en últimas fechas han captado la atención de gran parte del gremio empresarial (industriales, investigadores, secretarios y representantes de diversas cámaras, etcétera) para discutir su situación actual y las medidas pertinentes para promover su crecimiento; pues su desarrollo es clave para lograr la recuperación económica y el nivel de competitividad que requiere el país.

Tamaño	No. De establecimientos	Participación porcentual en el total de establecimientos
<b>Micro</b>	<b>2,722,365</b>	<b>95.7</b>
<b>Pequeña</b>	<b>88,112</b>	<b>3.1</b>
<b>Mediana</b>	<b>25,320</b>	<b>0.9</b>
<b>Grande</b>	<b>8,474</b>	<b>0.3</b>
<b>total</b>	<b>2,844,271</b>	<b>100</b>

Tabla 13. Composición del sector empresarial en México.<sup>41</sup><sup>39</sup> Fuente: Secretaría de Economía.<sup>40</sup> Fuente: FUNDES.<sup>41</sup> Fuente: El Nuevo Ámbito de los Negocios 2003, Lic. José Luis Chávez Osorio.

A diferencia de otras naciones, en la nuestra no se han diseñado las políticas públicas correctas para impulsar este motor de crecimiento. A pesar de los intentos, no se han logrado concretar las medidas que faciliten el acceso a financiamiento, tecnología, capacitación integral y mercado externo, así como la reducción de costos transaccionales. Hay expertos que opinan que todavía no existe una legislación que apoye de manera integral al sector y, además, el diseño institucional de las leyes no contribuye a la ejecución de una adecuada estrategia de desarrollo.

Esta problemática fue discutida en el panel de competitividad, un foro organizado por la secretaría de economía, a través del Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (Compite), en el marco de la segunda semana de las pequeñas y medianas empresas, celebrada en agosto del 2002 en el *World Trade Center* de la ciudad de México. Entre los temas más sobresalientes resaltó la creciente competencia internacional que ha disminuido la inversión y ha puesto en evidencia la necesidad de ejecutar acciones de apoyo a la competitividad de las empresas a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, los panelistas coincidieron en que se debe acelerar la generación de inversión y empleo en los sectores público y privado.

Asimismo, señalaron algunos de los pasos a seguir para cambiar el rumbo de las PyMEs, tales como aprovechar el capital humano existente y generar capital intelectual, provocar la integración de las cadenas productivas y localizar la proveeduría adecuada, aumentar el valor agregado neto, acelerar la creación de empleos, lograr tasas de crecimiento económico altas y sostenibles, pasar de una manufactura de ensamble a una de paquete completo, explotar los acuerdos comerciales existentes, impulsar las reformas fiscal y laboral, apoyar a la investigación, y en el escenario principal, consolidar políticas que coloquen al aparato productivo en el centro de la estrategia.

Pues a pesar de que México cuenta con tres grandes ventajas (cercanía con Estados Unidos, acuerdos comerciales y mano de obra disponible), no tiene las herramientas suficientes para competir al mismo nivel de las grandes potencias comerciales.

Además, debemos considerar que se debe originar un cambio de filosofía e identificar las áreas de oportunidad más importantes a través de un *benchmarking* continuo. Una de ellas es la competitividad fiscal, que es uno de los factores que en el ámbito corporativo tiene mucho peso. Otra es la cuestión laboral, donde estamos muy lejos es en los beneficios de los impuestos, esta es una área que incide en gran medida. Una tercera es la articulación de las cadenas productivas, donde es necesario contemplar cinco eslabones: innovación y diseño, abastecimiento, manufactura, logística de distribución y marketing. Otra más es la generación de valor agregado a partir de mano de obra productiva (no barata) e inversión en capital humano.

A partir de la firma del TLC con los Estados Unidos y Canadá, México logró una posición privilegiada de acceso al mercado norteamericano que ningún otro país tiene hasta ahora. Esta ventaja arancelaria, aunada a nuestra cercanía geográfica y abundante mano de obra, dio a México un gran impulso de crecimiento económico de 1996 a 2000.

Sin embargo, la recesión de los Estados Unidos y su impacto en las exportaciones mexicanas, así como la entrada de China a la OMC (Organización Mundial de Comercio),



han puesto de manifiesto la necesidad urgente de enfocar los esfuerzos del gobierno y de la iniciativa privada a mejorar la competitividad de nuestras empresas y del país en su conjunto.

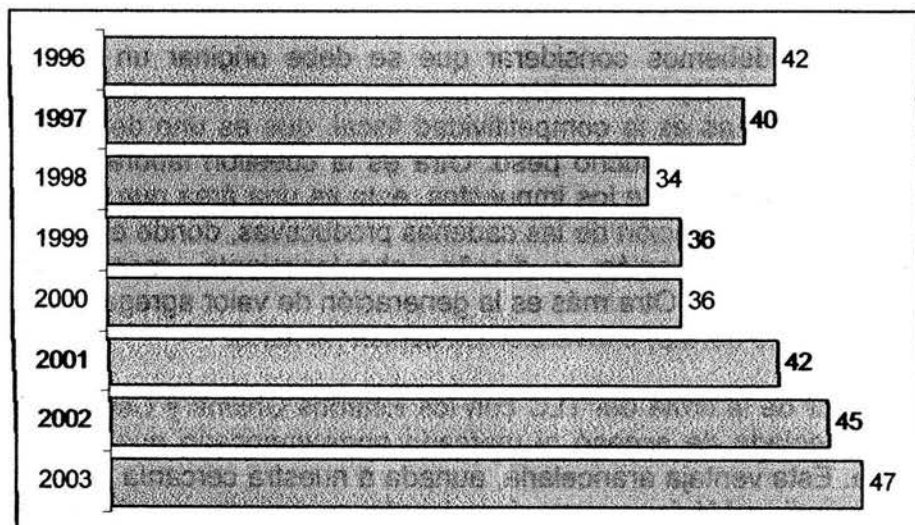
Recordemos que además de la entrada de China a la OMC, los Estados Unidos tiene planeado firmar acuerdos de libre comercio con el resto de Latinoamérica, antes del 2006, lo que también diluirá gradualmente las ventajas de las que gozamos a partir de la firma del TLC.

Es previsible entonces que para esta década, México enfrente un panorama internacional más complejo y mayor competencia en sus mercados tradicionales como son los EU y Canadá.

Como respuesta se creó el Consejo de Competitividad (CCE) para analizar y resolver los problemas que inhiben la competitividad. Por esa razón, el CCE ha planteado dentro de sus prioridades y planes de acción, el concentrarse en mejorar la competitividad sistémica del país a la brevedad posible.

La agenda que el CCE ha planteado como prioritaria para abordar en este grupo de trabajo incluye:

- Precios y tarifas del sector público/energéticos
- Infraestructura de comunicaciones y transportes (carreteras, aduanas y puertos)
- Combate al contrabando, la piratería y la informalidad (competencia desleal)
- Desregulación efectiva a los tres niveles de gobierno
- seguridad física y jurídica (fortalecimiento del estado de derecho)
- Prácticas monopólicas, públicas o privadas
- Acceso al crédito para las PyMEs
- Investigación y desarrollo tecnológico
- Flexibilidad laboral



Gráfica 24. Posición competitiva de México en los últimos años.<sup>42</sup>

<sup>42</sup>Elaboración propia con datos del *World Competitiveness Yearbook 2004*.

No podemos darnos el lujo de perder competitividad como lo hemos hecho en los últimos años, pues esto se traduciría en menores exportaciones, mayores importaciones y menores empleos en México. El último reporte del *World Economic Forum* sobre competitividad coloca a México en el lugar 47 (ver gráfica 24 y tabla 14).

País	ICC 2003	ICC 2002
Finlandia	1	1
Estados Unidos	2	2
Suecia	3	3
Dinamarca	4	4
Taiwán	5	5
Singapur	6	6
Japón	11	11
Alemania	13	13
Reino Unido	15	15
Canadá	16	16
Corea	18	18
España	23	21
Hong Kong	24	22
Francia	26	24
Chile	28	26
Tailandia	32	30
Italia	41	39
China	44	42
<b>México</b>	<b>47</b>	<b>45</b>
Uruguay	50	48
Costa Rica	51	49
Brasil	54	52

Tabla 14. Índice de crecimiento de competitividad<sup>43</sup>

Bajo un entorno de total apertura comercial irreversible como el que existe en México, la política industrial debe sobre todo sentar las bases de la competencia, es decir, ofrecer un entorno legal y económico estable y propicio para la actividad empresarial.

Por eso, la importancia del Consejo de Competitividad y los esfuerzos de la Secretaría de Economía, como el de la "Semana PyME", para canalizar apoyos, asistencia técnica y financiamiento a este sector tan importante de la economía.

Desde un punto de vista más amplio, el mejor apoyo para fortalecer el mercado interno, crecer y mejorar la competitividad de México son las reformas estructurales que el país requiere. Reformas como la energética, fiscal, educativa o laboral, darían al país un nuevo brío para desarrollarse y generar internamente miles y miles de oportunidades de inversión para nuestras empresas, en especial para las PyMEs y millones de empleos para los mexicanos.

<sup>43</sup> Fuente: Forum Económico Mundial, 2004.

### III.2 La PyME motor de desarrollo

La importancia de las PyMEs radica en la cantidad de establecimientos de este tipo que existe en nuestro país. Pero las PyMEs no sólo adquieren importancia en el ámbito nacional sino también en el internacional. Existen instituciones alrededor de todo el mundo que enseñan, ayudan, financian y promueven a las PyMEs. En Internet hay miles de sitios dedicados a este tema. La respuesta al por qué, es inminente: las grandes empresas (ahora conglomerados multinacionales) acaparan y dominan la economía mundial. Las empresas grandes están desapareciendo para dar paso a los conglomerados y a las PyMEs. Ahora las PyMEs se dedican a prestar servicios a los conglomerados, atender pequeños nichos de mercado, integrar cadenas productivas u organizaciones virtuales.

En últimas fechas, se han visto programas de *Hewlett Packard* y *Microsoft* específicos para las PyMEs. *Microsoft* tiene un sitio específico para soluciones de PyMEs, tiene también un software de office para las PyMEs. HP tiene productos específicos para PyMEs. Novell también lanzó su sistema operativo para pequeños negocios.

Entonces, ¿Por qué el interés tan profundo en las PyMEs?, como lo comentamos antes, son muy grandes en número, y requieren servicios y productos de la misma forma que los grandes conglomerados. Si bien las PyMEs, no logran tener un consumo individual tan considerable como las multinacionales, en conjunto llegan a consumir más que las mismas grandes empresas. Definitivamente los mecanismos para atender a estas empresas, no son los mismos que para las grandes.

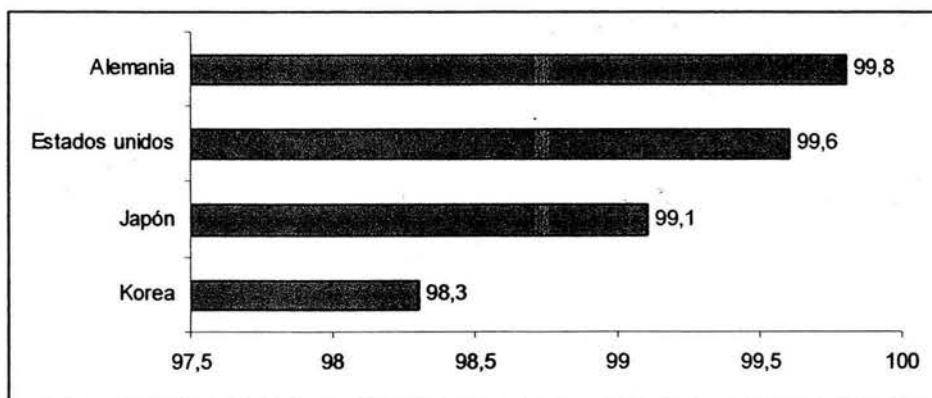
Muchas veces las PyMEs fallan por errores de gestión, técnicamente son muy competentes, pero tienen serios problemas en la parte administrativa. Conociendo dichos antecedentes, las PyMEs son un nicho de mercado muy interesante y grande. Para cada una de ellas se puede generar algún servicio o vender algún producto.

Por ejemplo, una ferretería, seguramente tendrá problemas de inventarios, lo mismo que una refaccionaría. Un consultorio, querrá tener una relación de sus pacientes, cada cuándo han ido, las citas, cuánto han pagado, etcétera. Los contadores requerirán automatizar el proceso contable, las nóminas y demás.

### III.3 Participación de las PyMEs en economías Líderes del Mundo

El porcentaje de participación de las PyMEs en las economías líderes del mundo es clara muestra de la importancia que tienen internacionalmente (ver gráfica 25).

En la Unión Europea las PyMEs representan más del 99% del total de las empresas y concentran el 66% de los puestos de trabajo y el 65% del volumen de negocio empresarial. En Los Estados Unidos el 99.7% de todas las empresas son consideradas *Small Business* (ver tabla 15).

Gráfica 25. Porcentaje de PyMEs en las economías líderes en el mundo.<sup>44</sup>

### III.4 Participación de las PyMEs en la economía de México

En México al igual que en otras naciones, como ya se ha recalcado, las PyMEs representan más del 99% del total de las empresas del país, son pequeñas con relación al ámbito empresarial nacional y la pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país y tienen una gran participación en el producto interno bruto (ver gráfica 26).

País	% PyMEs	% Empleo	% PBI	año
Australia	96.8	50.2	ND	1997
Alemania	99.7	65.7	34.9	1995
Canadá	99.8	60	57.2	1995
Chile	99	36.5	ND	1993
España	99.5	63.7	64.3	1995
Filipinas	98.7	50	26.3	1998
Francia	99.9	73.8	27.1	1995
Hong kong	97.9	63	ND	1993
Indonesia	97	ND	ND	1993
Italia	99.7	49	40.5	1995
Japón	98.8	77.6	61.4	1996
<b>México</b>	<b>99.7</b>	<b>64</b>	<b>41</b>	<b>2003</b>
China	84.3	69.5	ND	ND
Reino Unido	99.9	67.2	30.3	ND
Corea	99.8	78.5	45.9	1992
Singapur	91.4	44	ND	1991
Tailandia	98.6	73.8	ND	1991
Estados Unidos	99.7	53	47	1995

Tabla 15. Participación de las PyMEs en economías del mundo.<sup>45</sup>

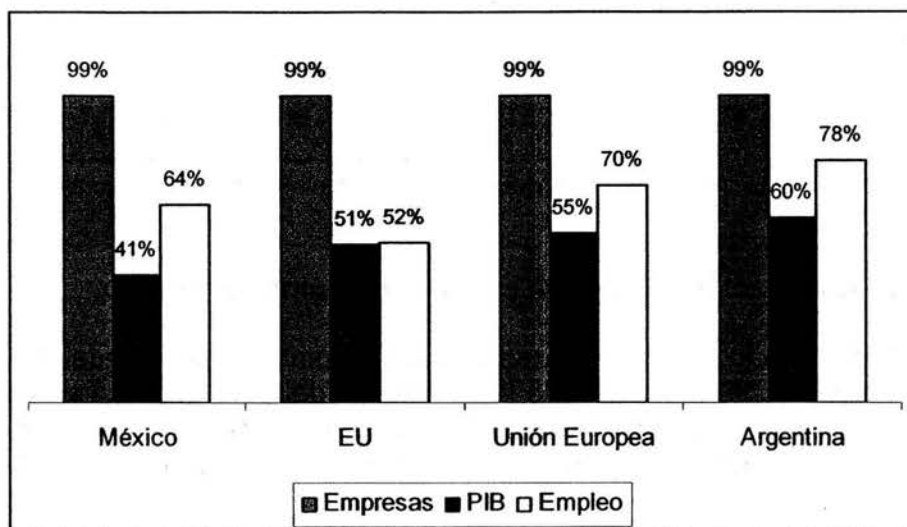
Aunque las grandes corporaciones han sido “los jugadores dominantes” en los negocios internacionales, la creciente presencia de las pequeñas empresas en el

<sup>44</sup> Fuente: Equihua, J Alberto, La Empresa Media, México DF.: Seminario de La Empresa Media, 1998.

<sup>45</sup> Fuente: Instituto para el estudio de la realidad argentina y latinoamericana.

mercado global ha modificado la imagen tradicional de los pequeños negocios como algo estrictamente doméstico.

Sin embargo, las pequeñas empresas suelen estar situadas en una sola localidad, muchas de ellas importan o exportan ahora productos más allá de las fronteras nacionales. Estas oportunidades de negocio habrán de continuar creciendo.



Gráfica 26. Comparativo de PyMEs.<sup>46</sup>

En México las grandes empresas acaparan el 60% de todas las actividades comerciales, pero el 40% restante que corresponde a las PyMEs tiene una importancia superior a su porcentaje, lo cual ha sido reconocido aún por los propietarios y dirigentes de las grandes empresas. La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Tal cifra va incrementando conforme se automatizan, cada vez más las grandes.

Como mencionamos anteriormente, es difícil establecer la exacta posición competitiva de las PyMEs de México en relación con las PyMEs de otros países ya que las clasificaciones que establece cada país son muy distintas.

México necesita más PyMEs, pero NO todas las empresas que conforman este gran sector contienen el mismo potencial para la creación de riqueza:

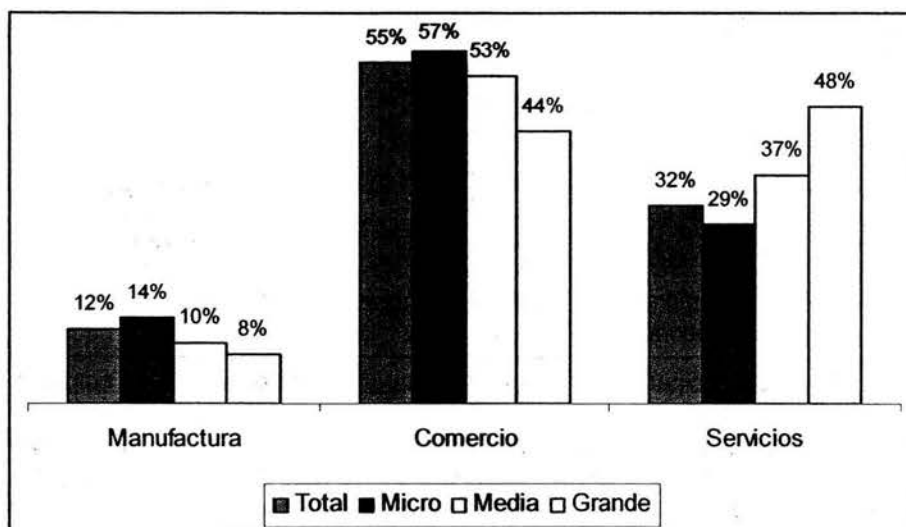
- Existen más de 2, 726,366 empresas en México.
- Más del 99% de todas las empresas en México son PyMEs.
- Cada vez existen más PyMEs, sin embargo cada sector por número de empleados registra un crecimiento promedio anual diferente.
- Es evidente la desaceleración en el crecimiento anual promedio de la mayoría de las empresas entre los años de 1994 y 1999.
- El menor crecimiento anual promedio entre 1994 y 1999 se registra en las empresas con 51 a 100 empleados.
- El mayor crecimiento anual promedio entre 1994 y 1999 se registra en las empresas con más de 1,000 empleados.

<sup>46</sup> Fuente: Secretaría de Economía. Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México.



Del total de las empresas en México solo el 12% se dedica a la manufactura, el 55% al comercio y el 32% a los servicios (ver gráfica 27).

Sólo el 24% de las PyMEs en México se dedica a la actividad transformadora. Cada uno de estos tres grandes sectores, manufactura, comercio y servicios es indispensable para el sano funcionamiento de la economía en México, sin embargo no todos contienen el mismo potencial de desarrollo y/o la misma capacidad para aportar riqueza a la economía.



Gráfica 27. Distribución del universo empresarial en México de los tres grandes sectores manufactura, comercio, servicios.<sup>47</sup>

La importancia de PyME industrial no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan, por el valor agregado de su producción, por las materias primas que consumen, por la formación de capital fijo, por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

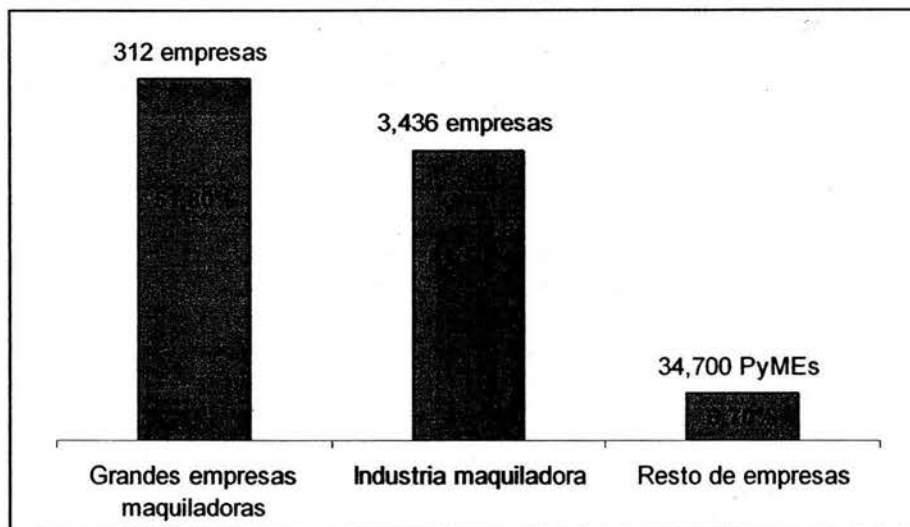
### III.5 Problemática que enfrentan las PyMEs en México

A diferencia de otras naciones, en la nuestra no se han diseñado las políticas públicas correctas para impulsar este motor de crecimiento. A pesar de los intentos, no se han logrado concretar las medidas que faciliten el acceso a financiamiento, tecnología, capacitación integral y mercado externo, así como la reducción de costos transaccionales. Hay expertos que opinan que todavía no existe una legislación que apoye de manera integral al sector y, además, el diseño institucional de las leyes no contribuye a la ejecución de una adecuada estrategia de desarrollo.

Ahora analizaremos algunos de los problemas que enfrentan este tipo de empresas.

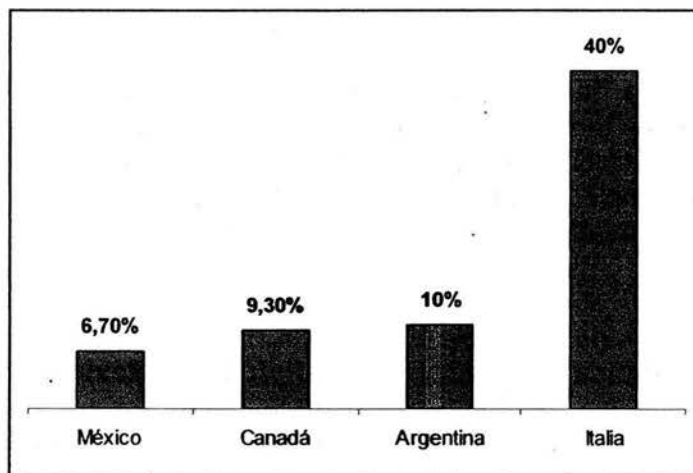
<sup>47</sup> Fuente: OCDE.

- a) Falta de internacionalización de las PyMEs; no obstante la amplia magnitud de PyMEs en el país; únicamente 34,700 exportan, y contribuyen sólo con el 6.7 % del total de exportaciones (ver gráfica 28).



Gráfica 28. Participación en las exportaciones totales por tamaño de empresa.<sup>48</sup>

Por otro lado, la diferencia entre las exportaciones de las PyMEs mexicanas y las de otros países es el reflejo de la poca importancia que se le ha dado a estas empresas en nuestro país (ver gráfica 29).



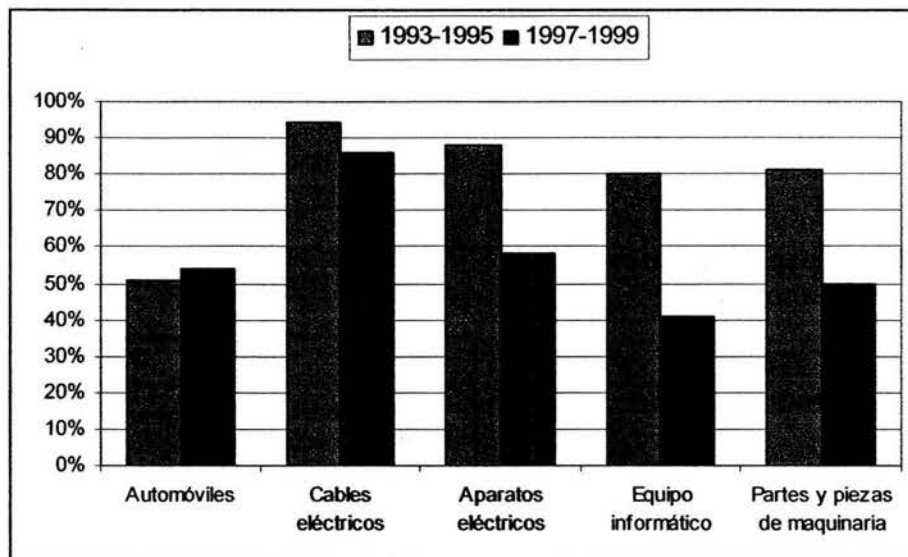
Gráfica 29. Porcentaje de exportaciones de las PyMEs, comparativo internacional.<sup>49</sup>

b) Desvinculación con los sectores económicos más dinámicos; las PyMEs no se encuentran relacionadas a los procesos y cadenas de producción de los sectores que en los últimos diez años han crecido más rápidamente y que se han desempeñado de mejor manera en el comercio exterior. Las exportaciones de los sectores de automóviles (15%), cables eléctricos (5%), aparatos eléctricos (12%), equipo informático (5%) y partes y

<sup>48</sup> Fuente: OCDE.

<sup>49</sup> Fuente: OCDE.

piezas de maquinaria (3%) representaron el 40 por ciento de las exportaciones manufactureras durante el período 97-99 (ver gráfica 30).



Gráfica 30. Participación de insumos nacionales.<sup>50</sup>

c) Falta de financiamiento; sólo el 25 % de las PyMEs tienen acceso a fuentes de financiamiento.

- La Banca Comercial (18%) y de Desarrollo (3%), proporcionan únicamente el 21% del financiamiento total a las PyMEs.
- La astringencia crediticia ha ocasionado que las PyMEs busquen fuentes alternas de financiamiento como son los Proveedores (ver tablas 16 y 17).

	PyMEs
Proveedores	60.70%
Bancos comerciales	18.70%
Otras empresas del corporativo	13.10%
Bancos extranjeros	2.20%
Banca de desarrollo	1.90%
Empresas del grupo	3.40%

Tabla 16. Participación en las fuentes de financiamiento.<sup>51</sup>

Altas tasas de interés	31.2%
Problemas de demanda por sus productos	3.8%
Rechazo de la banca	26.1%
Incertidumbre sobre la situación económica	15.0%
problemas de reestructuración financiera y cartera vencida	16.1%
Problemas para competir en el mercado	5.4%
Otras	2.4%
Total	100%

Tabla 17. Razones de la falta de crédito bancario.<sup>52</sup>

<sup>50</sup> Fuente: OCDE.

<sup>51</sup> Fuente: BANXICO.

<sup>52</sup> Fuente: Consejo para la Competitividad Empresarial.

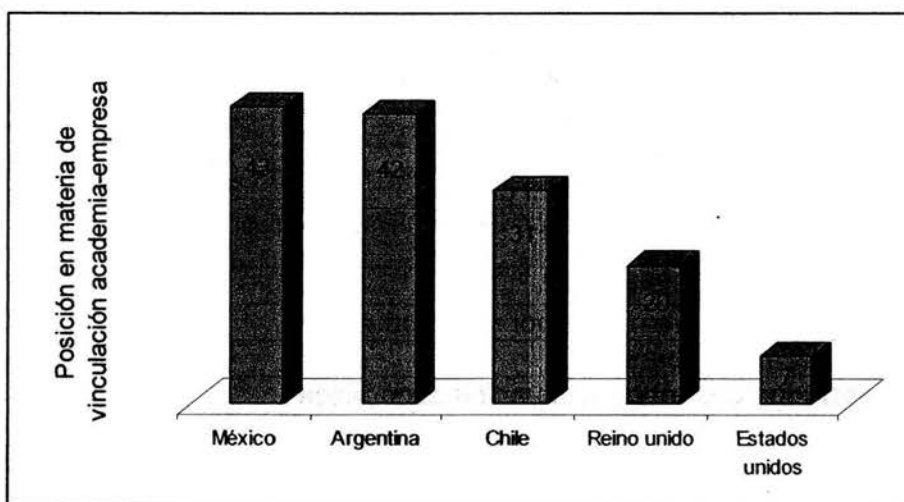
d) Falta de capacitación adecuada y oportuna; se estima que por falta de capacitación en etapas iniciales, del total de nuevas empresas establecidas en el país en forma anual, el 65 % desaparecen antes de 2 años de vida (ver cuadro 1).

Establecimiento de nuevas empresas  200 mil anualmente	10%	
	Con posibilidades de desarrollarse en la economía informal	
	25%	
	Con escasas posibilidades de desarrollo y generan recursos de sobrevivencia	
65% Desaparecen antes de dos años de vida	66%	Por falta de capacitación adecuada y oportuna
	34%	Otras razones

Cuadro 1. Situación de las PyMEs por falta de capacitación.<sup>53</sup>

e) Barreras de acceso a tecnologías y vinculación limitada entre la academia y la empresa

- Falta de información tecnológica y de recursos económicos
- Falta de una cultura empresarial que valore la innovación.
- Falta de vinculación academia – empresa (ver gráfica 31).



Gráfica 31. Posición mundial en materia de vinculación con la academia.<sup>54</sup>

<sup>53</sup> Fuente: OCDE.

<sup>54</sup> Fuente: The World Competitiveness Yearbook.

Se acepta que se ha avanzado, pero no todo lo necesario, ya que perduran situaciones que es necesario superar. La globalización no ha eliminado barreras económicas y no económicas que limitan su competitividad, dentro de las cuales destacan de manera resumida y sin seguir un orden de importancia, las siguientes:

- Las escasas redes oficiales en el país para difundir la rentabilidad de ciertas actividades, así como de los programas de fomento institucional en la materia.
- La forma aislada en que operan los empresarios y sus proveedores, cuya relación suele ser caprichosa y muchas veces circunstancial.
- La cotización desordenada de procesos, maquinaria y equipos industriales, que determina esquemas de financiamiento en proveeduría que no se apegan a normas, lo cual genera ausencia de calidad en refacciones y de asistencia para el mantenimiento oportuno de activos fijos.
- La existencia de cadenas productivas incompletas que no garantizan el flujo permanente de las materias primas hacia las manufacturas, así como la venta de éstas en los mercados meta.
- En muchas actividades se desconoce la existencia de técnicas innovadoras como consecuencia de la falta de recursos para inscribirse en los centros de divulgación industrial.
- Continua falta de recursos para capacitación tanto de operarios como de ejecutivos, en lo que se refiere a nuevos procesos de fabricación y controles de calidad.
- El desconocimiento de los pasos a seguir para instrumentar la transición de una economía cerrada a otra abierta, así como para el cambio en el esquema productivo basado en economías de escala en la generación total de un producto, a otro esquema en el que las empresas pasan a una producción segmentada y flexible, basada en la innovación tecnológica que mejora los niveles de producción con nuevos niveles de eficiencia, con el consiguiente crecimiento en el ingreso y el empleo, sin ocasionar daños al medio ambiente.
- Entre los empresarios pequeños no existe un monitoreo permanente de los mercados, por lo que programan su producción a corto plazo, con un enfoque ofertista derivado de su éxito circunstancial o permanente en el mercado. Ello es muy riesgoso en una economía abierta y globalizada, donde la constante es el cambio. En la actualidad es vital tener una visión de largo plazo para acceder competitivamente a los mercados, a partir de las inversiones que se hagan en infraestructura, capacitación y adopción de procesos productivos que generen bienes y servicios que demanda el mercado y no la tradición.
- No es fuerte ni permanente la colaboración entre grandes y pequeñas empresas a través de relaciones mutuamente ventajosas para ambas.
- No ha avanzado el procedimiento que permita pasar de las economías de escala, cuando no se requieren en la gran empresa, a la combinación de diferentes tamaños de empresa organizados para incursionar rentablemente a su mercado meta.
- Aún no hay convencimiento total sobre el porqué sacrificar independencia a cambio de una escala de producción rentable que surge cuando las empresas se asocian, en particular, para trabajar el mismo mercado o para contrarrestar los aspectos nocivos que han tenido los programas de estabilización sobre el capital y el trabajo.
- La ausencia de alianzas estratégicas o relaciones contractuales permanentes entre los tamaños de las empresas, constitución jurídica de las mismas y del espíritu de complementariedad más que de rivalidad, ocasiona que las empresas:
  - a) No diferencien oportunamente sus productos.



- b) No reduzcan rápidamente sus costos fijos.
- c) No accedan a recursos frescos oportunamente.
- d) No se adecuen a las señales del mercado oportunamente.
- e) No entren y salgan en forma expedita de ciertas ramas económicas.
- f) No penetren a mercados con productos poco conocidos.
- g) No tengan costos compartidos con sus socios empresariales.
- h) No se benefician de nichos de mercados para productos y servicios diferenciados.
- i) Se benefician poco del intercambio de patentes y áreas de mercado.
- j) Sean de escasas sinergias en tecnología.
- k) No tengan acceso a la tecnología de punta.
- l) Tengan escasa integración vertical y horizontal.
- m) No tengan mejoría en la calidad de sus productos.
- n) Superen tardíamente barreras comerciales.
- o) Tengan escasa capacidad para disponer de materiales, capital, tecnología y mano de obra suficiente y adecuada.
- p) No compartan costos de investigación y desarrollo.
- q) No incursionan asociadas a los mercados.
- r) Tengan dificultad para superar las imperfecciones del mercado y para beneficiarse de los programas de fomento económico.

Por las condiciones sobre las barreras económico financieras, de insuficientes agrupamientos industriales y escaso uso de la tecnología para mejorar la competitividad de las empresas, las exportaciones, en particular los de las micros y pequeñas industrias son insignificantes. Parte de la explicación reside en que estos empresarios además de las limitantes anteriores, no conoce los trámites y procedimientos para incursionar exitosamente en los mercados del exterior, como tampoco disponen de recursos y de la experiencia suficiente para exportar directamente a sus mercados meta.

En este sentido es conveniente mencionar que la información sobre mercados potenciales aún es de manejo limitado, por lo que no fluye a todos los sectores oportunamente; de ahí que muchos empresarios desconozcan los trámites y procedimientos, los apoyos que brinda el gobierno, la manera de integrarse a las cadenas productivas de exportación y la manera de asociarse para trabajar juntos los mercados externos.

Las fuentes bibliográficas consultadas coinciden en que no existe un marco regulatorio equitativo, transparente y eficiente que fomente la capacidad competitiva de las empresas, ya que el exceso de regulación dificulta la comprensión de la normatividad por la mayor parte de las empresas; la consecuencia es que no se alienta la inversión productiva y por consiguiente no se propicia la creación de muchos y bien remunerados empleos.

Se indica que ciertas normas actualmente en vigor para la apertura y puesta en operación de las unidades productivas son excesivas o fuera del contexto actual. Esta situación aumenta innecesariamente los costos de transacción y contraen los niveles de producción.

Lo anterior influye significativamente entre las micro, pequeñas y medianas empresas cuyos propietarios o colaboradores cercanos son por lo general los responsables de dar cumplimiento a la normatividad establecida.

### **III.6 Cambios que deben afrontar las PyMEs en la actualidad**

Siempre ha habido cambios, pero lo nuevo es la velocidad, la complejidad y la intensidad con que se producen actualmente, dando por tierra con todos los paradigmas existentes y requiriendo una importante dosis de flexibilidad y creatividad para adaptarse al ambiente de turbulencia existente.

Hay que tener en cuenta que, dentro de las organizaciones y sobre todo en las PyMEs; el cambio es natural, continuo y progresivo, cuyo propósito debe ser ayudar a la supervivencia y el crecimiento, los cuales dependen de la adaptación a un ambiente variable.

Para que el cambio no nos supere y para lograr encaminarlo hacia los objetivos que realmente convienen a la organización, la gerencia debe lograr que el proceso se introduzca dentro de un cambio planificado, que debe considerar fundamentalmente a las personas (el capital intelectual) como uno de los factores que más influyen en la empresa.

En los últimos años, se han producido profundas reformas en nuestro país, que han desembocado en nuevos contextos, caracterizados por:

- Poca estabilidad.
- Apertura/Globalización.
- Mercados regionales.
- Desregulación/mayor competencia.
- Aumento del poder del consumidor.
- Actualización tecnológica.
- Normas de aseguramiento de la Calidad.
- *Standards* internacionales de beneficio/costo muy exigentes.

A todos estos condicionantes, le debemos agregar una situación nueva, que se ha generado en nuestro país en los últimos meses, que produce la sensación de que la incertidumbre es mayor aún, ya que el futuro es cada vez más difícil de predecir y las condiciones de estabilidad en las que nos acostumbramos a operar, hoy parecen tambalear.

### **III.7 Análisis DAFO de las PyMEs**

El análisis DAFO es una técnica ideada por *Kenneth Andrews* y *Roland Christensen* hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que

estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir.

DAFO viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Es el análisis de variables controlables, las debilidades y fortalezas son internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables, las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.

Entonces, la técnica DAFO se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

Como se ha mencionado anteriormente, los problemas a los que comúnmente están expuestas las PyMEs se encuentran relacionadas con los siguientes factores:

- Capacitación.
- Financiamiento.
- Baja competitividad.
- Tecnología.
- Calidad de productos.
- Administración.
- Informales.
- Entorno económico

Cada uno de ellos se encuentra ligado a todos los demás, por eso nace la necesidad de realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de estas empresas para saber cuales son las estrategias a seguir y de este modo mejorar e incrementar su nivel de competitividad.

Algunas de las fortalezas que presentan las PyMEs son la que se muestran a continuación.

### **Fortalezas**

- F1. Su tamaño le permite tener una alta capacidad de cambio.
- F2. Cuenta con una Infraestructura ligera
- F3. Se tienen una gran creatividad a la mexicana y esto puede permitir tener una capacidad de innovación de productos y servicios
- F4. Su relevancia en la economía mundial es única.
- F5. Cuentan con una estructura organizacional flexible.
- F6. Existen canales de comunicación fluidos.
- F7. Se requiere de poca inversión para su puesta en marcha.
- F8. Servicio directo a cliente, es decir, la relación entre empresa-cliente es más directa y estrecha.
- F9. Es una generadora de empleos, que nuestro país es lo que necesita en la actualidad.
- F10. Flexibilidad del servicio.
- F11. Rápida rotación de mercancías.
- F12. Carece de burocracia lo que permite generar una respuesta rápida a los clientes.
- F13. Fácil manejo del personal, puesto que no hay sindicatos
- F14. Son especialistas en los productos que elaboran.
- F15. La inversión en la capacitación es mínima.

Las debilidades de las PyMEs se muestran en el siguiente cuadro:

<b>Debilidades</b>
D1. Tienen poca auto confianza, no se sienten en condiciones de competir en el mercado extranjero y algunas ocasiones en el nacional.
D2. Cultura empresarial muy baja.
D3. Cultura tecnológica muy baja.
D4. Compromiso con la sociedad casi nulo.
D5. Capacidad financiera muy baja.
D6. Estructura organizacional informal
D7. Están acostumbradas a los retrabajos, que provocan altos costos.
D8. Bajo control de calidad, tanto de los productos que elabora como de la materia prima.
D9. Poco o nada de control ni documentación de procesos.
D10. Bajo margen de ganancias
D11. Resistencia al cambio
D12. Falta de conocimiento en temas como planeación, aspectos legales, administración y finanzas.
D13. No cuenta con personal profesional y especialistas de alta capacitación.
D14. No cuenta con el capital suficiente para la Investigación y desarrollo.
D15. Algunas se encuentran mal ubicadas para sus clientes y proveedores.
D16. Uso de maquinaria y equipos obsoletos.
D17. No cumple con los requisitos para ser financiadas.
D18. Rara vez patentas sus invenciones.
D19. No cuentan con una promoción adecuada para hacer frente a las grandes empresas.
D20. No existe una relación entre escuelas-empresas.



Por otro lado las PyMEs presentan las siguientes oportunidades:

<b>Oportunidades</b>
O1. Es un elemento básico para la economía del país
O2. Existencia de nuevos apoyos gubernamentales.
O3. Nuevo <i>software</i> adaptado para las PyMEs.
O4. Apoyos de instituciones bancarias.
O5. Participan en todas las actividades económicas del país.
O6. Acceso a nuevas tecnologías.
O7. La globalización permitirá la exportación de sus productos.
O8. Grandes carencias del mercado.
O9. Menor exigencia.
O10. Mano de obra.
O11. Incentivos fiscales.
O12. Nuevo concepto de I&D del gobierno.
O13. Cámaras de comercio facilitan información para su desarrollo.
O14. La existencia de cadenas productivas.
O15. Acceso a la información global.
O16. Red de tratados comerciales.
O17. Apoyo de instituciones educativas y de capacitación.

Por último, las amenazas a las que están expuestas estas empresas son las siguientes:

### **Amenazas**

- A1. Disparidad monetaria entre países para poder exportar.
- A2. La inflación provoca la quiebra de algunas de estas empresas.
- A3. Competencia directa con la llegada de grandes empresas que presentan algún producto sustituto o similar.
- A4. La protección legal es prácticamente nula, es decir, no hay un marco jurídico adecuado para la protección de las PyMEs
- A5. El financiamiento suele estar fuera de sus manos por no cumplir con algunos requisitos
- A6. Los costos de investigación y desarrollo son extremadamente elevados para estas empresas
- A7. Credibilidad
- A8. La globalización está generando mercados más abiertos y competitivos
- A9. El malinchismo provoca que no se vendan sus productos.
- A10. La piratería y comercio informal las afecta en mayor grado que a las grandes empresas.
- A11. Existe una competencia agresiva.

**III.8 Análisis situacional**

En esta etapa se relacionan todas y cada una de las fortalezas y debilidades con las amenazas y oportunidades. El resultado será la formulación de muchas estrategias específicas aplicables a las empresas. En los cuadros 2 y 3 se presentan dichas relaciones marcando solo aquellas en las que la correspondencia es más fuerte.

Matriz DAFO		F o r t a l e z A s														
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15
A M E N A Z A S	A1				■											
	A2	■														
	A3	■		■		■		■	■		■	■			■	■
	A4	■								■					■	
	A5	■		■												
	A6	■								■						
	A7															
	A8			■		■	■	■	■		■	■			■	■
	A9		■							■					■	
	A10		■		■					■						
	A11	■							■							
O P O R T U N I D A D E S	O1	■			■				■							
	O2	■	■													
	O3	■	■													
	O4															
	O5	■								■						
	O6															
	O7			■		■	■	■	■						■	■
	O8	■		■	■					■						
	O9		■													
	O10	■					■			■						■
	O11															
	O12				■											
	O13															■
	O14				■	■					■	■			■	■
	O15							■								■
	O16			■				■	■	■					■	
	O17			■	■					■						■

Cuadro 2. Relaciones más fuertes entre Fortalezas con las Amenazas y Oportunidades de las PyMEs.

ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

Matriz DAFO		D e b i l i d a d E s																			
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20
<b>A</b>	A1																				
	A2																				
	A3																				
	A4																				
	A5																				
	A6																				
	A7																				
	A8																				
	A9																				
	A10																				
	A11																				
<b>O</b>	O1																				
	O2																				
	O3																				
	O4																				
	O5																				
	O6																				
	O7																				
	O8																				
	O9																				
	O10																				
	O11																				
	O12																				
	O13																				
	O14																				
	O15																				
	O16																				
	O17																				

Cuadro 3. Relaciones más fuertes entre Debilidades con las Amenazas y Oportunidades de las PyMEs.

### III.9 Estrategias a partir del análisis DAFO

Debemos considerar las críticas como un factor que nos ayude a rediseñar distintas áreas o metodologías, en definitiva, a mejorar. Si vamos a pensar globalmente y actuar localmente, se deben redoblar esfuerzos en:

- E1. Aprovechar la capacidad de innovación y adaptación al cambio para lograr la diversificación y expansión.
- E2. Generar empleo productivo, permanente y bien remunerado, es decir, pagar sueldos y salarios que permitan una buena calidad de vida.
- E3. Contar con un sistema integral de educación y capacitación laboral que pueda proveer a la industria de mano de obra calificada.
- E4. Aumentar la articulación de las cadenas productivas.
- E5. Aprovechar al máximo la red existente de proveedores.
- E6. Mejorar el acceso de productores directos al mercado de Estados Unidos.
- E7. Mejorar la relación entre productores y cadenas de comercialización nacionales.
- E8. Dar apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas mediante mecanismos financieros que les permitan acceder fácilmente al crédito con tasas y plazos más favorables que en la banca comercial.

- E9. Dar apoyo en la generación de material didáctico y apoyo técnico en procesos de manufactura, desarrollo de materiales, automatización electrónica y electromecánica, etcétera.
- E10. Formar grupos interdisciplinarios para impulsar la creatividad de los empresarios y trabajadores.
- E11. Incrementar y mejorar tanto la infraestructura física (vías de comunicación, transporte, electricidad, etcétera) como la comercial (centros de distribución en Estados Unidos y otros países);
- E12. A través de un mecanismo de registro de compras de empresas del sector público (PEMEX, CFE, IMSS, ISSSTE, SCT, Seguridad Pública, Gobiernos de los Estados, etcétera) se comprometan a comprar los productos de la micro, pequeña y mediana empresa y además que garantice su pago oportuno.
- E13. Implementar acciones contra prácticas desleales de comercio;
- E14. Implementar acciones contra el contrabando.
- E15. Adquirir nueva maquinaria y equipo.
- E16. Adquirir apoyo para la exportación de sus productos.
- E17. Establecer alianzas estratégicas, es decir, alianzas comerciales con grandes empresas, y aun con nuestros competidores, para hacer frente a la globalización.
- E18. Explotar nuevos nichos de mercado.
- E19. Mejorar la calidad de los productos y/o servicios mediante la capacitación.
- E20. Patentar las innovaciones de los productos.
- E21. Fomentar el servicio Post-venta para mantener a los clientes.
- E22. Crear y aprovechar los programas de apoyo gubernamentales.
- E23. Reducir los costos de producción.
- E24. Promoción de descuentos a través de paquetes de productos.
- E25. Acceder a economías de escala.
- E26. Crear empresarios con nuevas y modernas capacidades gerenciales.
- E27. Promover el desarrollo de trabajadores con capacidad de aprender e innovar de forma continua.
- E28. Lograr que los trabajadores adquieran multihabilidades.
- E29. Dar capacitación y asistencia técnica a nivel laboral.
- E30. Buscar que las empresas logren resurtir en el menor tiempo posible los productos mejor vendidos dadas las preferencias reveladas del consumidor.
- E31. Incrementar la demanda de productos nacionales mediante el incremento de campañas de concientización al público en donde se recalque la importancia del consumo de productos nacionales haciendo referencia a "lo que está hecho en México está bien hecho".
- E32. Establecer una fuerte diferenciación de productos.
- E33. Fortalecer su posición en el mercado y/o buscar nuevos nichos menos competidos o más atractivos nacionales y extranjeros. Estableciendo sucursales fuera y dentro del país.
- E34. Promover una imagen favorable ante los clientes con una atención inmediata, mostrando cortesía, rapidez y calidad en la prestación del servicio y de esta forma generar o mantener su lealtad.
- E35. Evaluar alternativas de cambio de giro.
- E36. Desarrollar y promover empresas con organización inteligente, flexibilidad productiva y agilidad comercial mediante un buen control de procesos y funciones.
- E37. Contar con una asesoría especializada para mejorar la organización y el uso de las tecnologías de información.



- E38. Fortalecer los canales de comunicación e información y hacer participe a los empleados en la toma de decisiones.
- E39. Convertir la planta productiva en un centro de aprendizaje e innovación continua.
- E40. Definir la estructura organizacional mediante el desarrollo de perfiles adecuados al cargo a desempeñar.
- E41. Protección de patentes e información confidencial.
- E42. Mantenerse constantemente informado de los nuevos programas gubernamentales, así como disposiciones legales y fiscales, como dar orientación y asesoría sobre las Normas Oficiales Mexicanas vigentes en el sector al que pertenece.
- E43. Innovar y desarrollar tecnología nacional.
- E44. Mantenerse actualizado de las nuevas tecnologías y procesos.
- E45. Crear una relación directa entre las instituciones educativas y la industria.
- E46. Formar Empresas Integradoras de Exportación, mediante la identificación de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que fabriquen un producto homogéneo con poca capacidad de producción y que se interesen en exportar, con el fin de constituir grandes volúmenes que permitan satisfacer las exigencias del mercado internacional. Operado a través de un grupo de promoción estatal de comercio exterior.
- E47. Se de acceso a apoyos financieros, facilidades administrativas y de promoción.
- E48. Se concreten acciones entre los sectores público y privado para simplificar obstáculos administrativos y técnicos del comercio exterior.
- E49. Se de asesoría básica y consultoría especializada para el desarrollo de proyectos de exportación.
- E50. Se concreten acciones para dar preferencia en México y EU a los productos en los que ya se cuenta con una ventaja competitiva.
- E51. Se diversifiquen las exportaciones hacia Canadá, Centroamérica y Europa.
- E52. Fomentar las alianzas estratégicas entre empresas nacionales y extranjeras y a desarrollar proyectos conjuntos de inversión.
- E53. Crear marcos institucionales claros que minimicen los costos de transacción y de operación en los mercados y de mejorar la simplificación administrativa.
- E54. Convencer a los empresarios de que la nueva competencia global se da a través de clusters industriales y no de empresas aisladas, es decir, generar una base de cooperación entre los empresarios, que permita la transferencia de conocimientos entre empresas del mismo eslabón y de toda la cadena.
- E55. Buscar la generación de dinámicas de confianza entre todos los participantes de las cadenas industriales en los trabajos concretos y proyectos que contemplen programas para la competitividad.
- E56. Proteger el empleo de todas las regiones productoras.

Para comprender las características y consecuencias de estas estrategias, proyectando a partir de las mismas nuestra inserción en el futuro, es imprescindible tener muy claro el antes y el ahora de nuestras empresas, para lo cual resulta útil presentar un comparativo como el mostrado en el tabla 18.

Estado actual	Estado deseado
Visión de corto plazo.	Planificación estratégica a largo plazo
Acento en la política de precios	Acento en la estructura de costos
Énfasis en los rendimientos de origen financiero	Énfasis en marketing, recursos Humanos y producción
Despreocupación por el producto	Innovación tecnológica
Individualismo	Trabajo en equipo
Verticalismo y burocracia	Achatamiento de las estructuras
Concentración de actividades	Dedicación a lo que más se sabe
Economía cerrada	Economía abierta
Empresas enfocadas al mercado interno	Empresas orientadas al mercado externo
Estructura familiar e ineficiente de las compañías	Alianzas, fusiones y reestructuraciones con profesionalización del <i>management</i>
Resultados dependientes de los subsidios y del poder de lobby	Resultados atados a la propia actividad de la empresa
Poca inversión efectuada en capacitación	Mayor necesidad de inversión en capacitación
Recursos Humanos sinónimo de gasto	Recursos Humanos sinónimo de activo
Servicio técnico y garantía postventa	Atención integral y permanente al cliente
Control de calidad, al final de los procesos	Calidad Total y Normas de aseguramiento de la misma
Trabajo inseguro	Trabajo seguro

Tabla 18. El antes y el ahora de nuestras empresas.

Las acciones propuestas en este documento tienen por objeto fortalecer la competitividad de las empresas, para que éstas contribuyan al crecimiento con calidad de sus regiones e impulsen el desarrollo económico del país.

La experiencia acumulada en los últimos años ratifica la validez de transitar de un sistema de promoción económica centralizada, hacia un esquema con el que se fortalezca el federalismo y que convierta en coordinadores de las acciones del desarrollo a los gobiernos de las entidades federativas y municipales. Este esquema se apoyará en agentes intermedios como organismos empresariales, instituciones académicas y de investigación, así como los principales destinatarios, las empresas.

Para captar las propuestas, respaldar eficientemente las iniciativas de los particulares, dar seguimiento y evaluar los programas y proyectos implementados, así como instrumentar algunas de las acciones, se incorpora como fundamento articulador la participación de estos organismos o agentes intermedios, a los cuales designaremos como multiplicadores de apoyo.

Este concepto no se limita a un agente que replique los apoyos del gobierno federal, sino que se trata de la generación de líderes de desarrollo que constituyan una

extensa red en todas las regiones y sectores del país y promuevan iniciativas con el consenso de las diferentes instancias de gobierno.

Partir de estas redes significa concebir un diseño institucional de las políticas nacionales, que surja de las ideas y experiencias locales de la iniciativa de los particulares, adaptándose a la realidad regional de las empresas del país. Por lo tanto, los gobiernos de las entidades federativas y municipios, así como los multiplicadores de apoyo, son el eje que articula las estrategias y herramientas.

### III.10 Plan estratégico para mejorar la competitividad de las PyMEs

Para incrementar la competitividad de las PyMEs del país, se debe hacer frente a tres grandes retos:

1. Generar un entorno económico adecuado, que permita a las PyMEs desarrollarse e incrementar su competitividad, además de generar el ambiente necesario para propiciar la generación de nuevas empresas.
2. Impulsar la transformación de las PyMEs del país en organizaciones competitivas, desarrollando en ellas las capacidades necesarias para su participación en los mercados nacionales e internacionales, consolidando sus habilidades laborales y empresariales a fin de aprovechar ventajosamente las oportunidades de negocios.
3. Identificar las posibilidades de actividad económica en regiones y sectores específicos, fortaleciendo la capacidad de los estados y municipios en todo el país para capitalizar sus ventajas competitivas, de tal manera que estimulen la inversión en actividades productivas de impacto social y derrama económica, y que más convengan en términos del aprovechamiento de los recursos locales, consolidando regiones que por su propia vocación desarrollen estándares de alta competitividad a nivel internacional.

Frente a estos retos, las estrategias resultantes del análisis DAFO se pueden englobar en seis puntos (ver tabla 11).

Estrategia general	Estrategias del análisis DAFO
1. Fomento de un entorno competitivo para el desarrollo de las empresas.	E2, E9, E11, E13, E14, E20, E31, E41, E42, E48, E50, E53 Y E56.
2. Acceso al financiamiento.	E8, E15, E16 y E47.
3. Formación empresarial para la competitividad.	E1, E10, E23, E26, E27, E28, E36, E38, E39, E40, E54 y E55.
4. Vinculación al desarrollo y la innovación tecnológica.	E3, E9, E19, E29, E37, E43, E44, y E45.
5. Articulación e integración económica regional y sectorial.	E4, E5, E7, E17, E22, E25, E46 y E52.
6. Fortalecimiento de mercados.	E6, E12, E18, E21, E24, E30, E32, E33, E34, E35 y E51.

Tabla 11. Estrategias del análisis DAFO englobadas en las Estrategias generales.

**1. Fomento de un entorno competitivo para el desarrollo de las empresas;**

El desarrollo de las empresas requiere de un entorno favorable; de condiciones administrativas, económicas, financieras, sociales y políticas, que faciliten la inversión, el desarrollo de los procesos productivos y el fortalecimiento de los mercados.

**2. Acceso al financiamiento;**

El financiamiento como palanca del desarrollo, es un elemento indispensable dentro de las estrategias de las empresas para impulsar su competitividad. En este sentido, se deben buscar apoyos con los gobiernos estatales y municipales y la banca de desarrollo para generar un esquema articulado de acercamiento entre demandantes y oferentes de recursos financieros, es decir, promover entre todas las instancias financieras del país, la creación, adecuación y/o consolidación de esquemas y programas que faciliten y privilegien el acceso al crédito y financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

**3. Formación empresarial para la competitividad;**

Esta estrategia se orienta a fortalecer la competitividad en las empresas mexicanas existentes y propiciar la formación de nuevas empresas que desde su inicio tengan estándares de calidad, servicio y productividad de clase mundial; para que en ambos casos puedan insertarse de manera eficiente en las cadenas productivas y participar con éxito en cualquier mercado, esto se puede lograr desarrollando habilidades y competencias en emprendedores, empresarios, directivos y trabajadores orientadas a la productividad, calidad, servicio, mejora e innovación de procesos, productos y tecnología, desarrollo sustentable, gestión del conocimiento, administración del cambio y cultura informática.

Los organismos empresariales, sindicatos y gremios, instituciones educativas, centros de investigación, organizaciones públicas y privadas especializadas en apoyo a las empresas, así como entidades federativas y municipios, tendrán que participar de manera activa en los procesos de promoción y atención de las empresas con iniciativas que se generen en el ámbito local.

**4. Vinculación al desarrollo y la innovación tecnológica;**

La tecnología es un factor estratégico para lograr en las empresas una capacidad competitiva e innovadora; no se restringe solo a procesos o maquinaria y equipo, sino que involucra los recursos humanos que organizan, operan y transforman a una empresa. La tecnología es más que una herramienta, implica una actitud y una práctica, por lo tanto, esta estrategia debe fomentar la cultura de la tecnología en las empresas de nuestro país, promoviendo en las PyMEs la gestión, innovación y modernización tecnológica a fin de mejorar sus procesos de producción, la seguridad de los trabajadores, los costos y la calidad en sus productos o servicios, enfatizando en todos los casos el cuidado y la protección ecológica en el marco del desarrollo sustentable.

Se debe propiciar una relación estrecha entre empresas, instituciones educativas y centros de investigación, para que se orienten los esfuerzos en investigación y desarrollo tecnológico hacia necesidades reales de las empresas, sectores y encadenamientos productivos.



Para generar un proceso secuencial y ordenado de incorporación del recurso tecnológico a la empresa, es de vital importancia la coordinación de esfuerzos con organismos como el **CONACYT**.

#### 5. Articulación e integración económica regional y sectorial;

La insuficiente articulación de algunas de las cadenas productivas que integran el tejido industrial del país requiere urgentemente de fortalecer los eslabones que las conforman, para convertirlas en detonadoras del desarrollo regional, del mercado interno y de la generación de más y mejores empleos, por lo tanto, el reto consiste en convertir a las cadenas productivas agroindustriales, industriales, comerciales y de servicios en verdaderos componentes estratégicos regionales, sectoriales e individuales, a través del fomento de una cultura de asociación, la formación de proveedores permanentes para la industria y el comercio, la reactivación de cadenas productivas sectoriales, así como la atracción de flujos cada vez mayores de capital a las regiones y sectores estratégicos.

En cuanto a integración vertical, se debería promover que las PyMEs se orienten a nichos específicos de mercado, en donde sean competitivas y exitosas. Las grandes empresas no cederán sus competencias clave, pero requieren de proveedores de menor tamaño para su producción. Esto puede fomentar las competencias propias de las PyMEs, mejorando tanto su competitividad como la de la gran empresa con la cual se vincule.

El fortalecimiento de las cadenas productivas es una oportunidad de desarrollo de las PyMEs, ya que si sus procesos se especializan lo suficiente, en vez de competir con los procesos estandarizados de las grandes, se genera una complementariedad que beneficia a ambas partes.

#### 6. Fortalecimiento de mercados;

Las posibilidades concretas de vender insumos, productos o mercancías que el empresario produce o comercializa son el principal motivador de la actividad empresarial. En este punto se deberían establecer mecanismos para ampliar las posibilidades de las empresas de realizar contactos de negocio e incrementar sus ventas. Además de promover y apoyar el desarrollo de instrumentos que permitan el aprovechamiento de la información sobre oportunidades de negocio y espacios especializados para la comercialización, combinados con esquemas de acompañamiento, asistencia empresarial y sistemas de asesoría especializada en comercialización.

En la promoción de estos instrumentos estratégicos, el papel de los gobiernos estatales y municipales es preponderante, en conjunción con los esfuerzos y experiencia de los organismos empresariales, centros de investigación e instituciones de educación superior. Estos centros se deben desarrollar con base en el esquema de subsidiariedad y complementariedad en su equipamiento, operación, prestación de servicios, asistencia técnica, consultoría y capacitación básica y especializada, atendiendo las vocaciones y capacidades productivas de las localidades y las regiones.

El principio básico para la instalación, arranque y consolidación de espacios es la corresponsabilidad federal y de los gobiernos de las entidades federativas en la aportación de recursos semilla que permitan consolidar en el mediano plazo estos



centros, para posteriormente asignarlos a las organizaciones empresariales y empresarios que garanticen su eficiente operación.

Las PyMEs han sido y seguirán siendo un factor importante en el desarrollo de nuestro país. Requieren de un marco de competitividad que las proyecte como un polo de desarrollo. Se deben aprovechar las estrategias elaboradas por parte de los consultores e investigadores para las PyMEs y utilizar con la mayor productividad posible los recursos a su alcance. Las estrategias que sean propuestas deben tomar en cuenta tanto el entorno en el que se sitúa las empresas como sus factores internos. Todas las empresas elaboran una estrategia ya sea explícita o implícita para sobrevivir dentro de una industria.

Con un entorno competitivo y el acceso al financiamiento, se busca brindar a las PyMEs las mismas condiciones de competitividad en las que se desarrollan las empresas de otros países.

La formación empresarial y la innovación y el desarrollo tecnológico, responden claramente a la necesidad de construir una plataforma de PyMEs rentables, productivas y generadoras de empleo y riqueza, competitivas en el país y el extranjero. La articulación regional y sectorial servirá para promover el desarrollo y fortalecimiento de las vocaciones productivas locales, la integración de cadenas productivas y de agrupamientos empresariales.

Con el fortalecimiento de mercados se vinculará la oferta productiva de las empresas a los mercados nacionales e internacionales, buscando aprovechar y ampliar de la manera más efectiva los canales y mecanismos comerciales que México ha logrado consolidar. Al incorporar a las PyMEs a estos mercados, se estará capitalizando el esfuerzo que la apertura comercial ha representado para el país, además de aprovechar exitosamente los tratados comerciales con las principales economías del mundo.

Finalmente, las estrategias deben ser respaldadas y articuladas por los multiplicadores de apoyo: gobiernos estatales, municipales, instituciones educativas y de investigación, y organismos intermedios, nacionales y extranjeros, públicos y privados. De esta forma se puede generar una política con visión integral, incluyente y sustentable para las PyMEs.



## Capítulo IV

### **Estudio de Caso: La Industria del Cuero y Calzado**

La industria del calzado en México es un sector importante en la economía por su participación en el PIB total y la industria manufacturera, por su generación de divisas vía exportaciones y por el número de empleos que genera. Además, ésta cadena productiva tiene un efecto de arrastre hacia atrás y hacia delante y para otras ramas de la economía. Adicionalmente, la producción de calzado es importante porque es un artículo de primera necesidad, ubicado sólo después de la alimentación, vivienda y vestido.

A pesar de su importancia, la participación de la industria del calzado en la economía se ha reducido de forma significativa en los últimos años, debido al bajo crecimiento de su producción. Lo anterior se debe a que la industria del calzado es altamente globalizada y, por lo tanto, altamente sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las principales compañías transnacionales.

La industria del calzado es global, pues las actividades que definen su ciclo de valor (desarrollo de productos, abastecimiento de materias primas y componentes, manufactura, distribución logística, comercialización y venta) están interconectadas a escala mundial mediante alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de la producción, regiones productoras y países.

Actualmente, en el desarrollo de la industria a nivel global, las empresas más competitivas no se insertan en el mercado global de manera aislada. En el juego de la hipercompetencia (que considera al mercado nacional e internacional como uno solo), la lucha competitiva es entre cadena empresarial vs cadena empresarial, polo regional vs polo regional, distrito industrial vs distrito industrial y país vs país.

En los últimos años, las importaciones totales de calzado se han incrementado de forma considerable y de igual forma han reducido el superávit comercial del sector (en 2000 y 2001, las importaciones aumentaron 30 por ciento en promedio).

La información por regiones muestra que desde 1999 las importaciones de origen asiático han aumentado su participación en el mercado mexicano (en 2000 y 2001 las importaciones originarias de Asia crecieron 40.5 por ciento en promedio y su participación en las importaciones totales de calzado de México pasó de 32 por ciento en 1999 a 38 por ciento en 2001), destacan las importaciones de países como Vietnam, Indonesia, Taiwán, Corea del Sur, China y Tailandia.

El aumento acelerado en la participación del calzado asiático en el mercado mexicano representa ya una amenaza a la industria nacional. Actualmente México aplica cuotas compensatorias a las importaciones de calzado chino, sin embargo, con el ingreso de China a la OMC, en el futuro las investigaciones por prácticas desleales de comercio se regirán por lo establecido según las reglas de la OMC.

Es por ello indispensable una estrategia de fortalecimiento a la competitividad de las empresas nacionales de la industria del cuero y calzado para poder enfrentarse a la

competencia global de forma exitosa, pues la amenaza al sector ya está presente y será cada vez mayor en el futuro.

Por lo anterior, se hizo necesario realizar un estudio de diagnóstico de la cadena productiva cuero-proveeduría-calzado con el fin de conocer sus fortalezas y debilidades. Los resultados obtenidos en la investigación del Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) en Guanajuato (región que concentra más de la mitad de la industria de cuero y calzado) mostraron que en promedio, la competitividad de la industria del cuero-calzado es baja.

Sin embargo, se encontró que existe un grupo de empresas con altos niveles de competitividad a escala internacional y otro grupo de empresas en transición; ambos, con posibilidades de jalar a un tercer grupo de empresas más rezagadas de la cadena productiva. El estudio mostró además que la industria cuenta con una serie de ventajas competitivas importantes que a la fecha han sido subutilizadas por las empresas del sector y con posibilidades de desarrollarse al máximo.

Ante este escenario, y considerando que este sector es de gran importancia en la producción, empleo y exportaciones a escala nacional y regional, la necesidad de una estrategia competitiva para fortalecer y aprovechar las ventajas competitivas de las empresas de la cadena cuero-proveeduría-calzado tiene un carácter prioritario.

#### **IV.1 Análisis de la Industria del Cuero y Calzado**

Desde mediados de la década de los ochenta, el PIB de la industria del cuero y calzado ha registrado periodos muy irregulares en su crecimiento; mientras que en la década de los sesenta y setenta el PIB de la rama registró crecimientos promedio de 5.8 y 5.3 por ciento respectivamente, en la de los ochenta se presentó un panorama distinto, en promedio, la producción real sufrió una contracción de 1.6 por ciento (considerando sólo la segunda mitad de dicho periodo la contracción real fue de 2.8 por ciento).

La segunda mitad de la década de los ochenta, marcó un cambio (con la entrada de México al GATT) en los determinantes de la producción nacional de la industria. Por un lado, ésta se enfrentó a la competencia internacional, provocando que su desempeño dependiera a partir de entonces de condiciones externas; y, por otro, la reducción en el ingreso per-cápita de la población en esa época provocó la caída de la demanda interna.

Ese nuevo entorno de globalización de la industria nacional coincidió con la incorporación de varios países con mano de obra abundante al mercado mundial de calzado (China, Filipinas, Vietnam, etcétera), lo cual redujo de forma significativa los precios internacionales del calzado e intensificó la competencia mundial.

Al inicio de la década de los noventa, el sector se caracterizó por un bajo desempeño de la producción, de las exportaciones y por una alta vulnerabilidad a las importaciones de calzado asiático. Con el fin de revertir esta situación, en 1993, el gobierno mexicano impuso cuotas compensatorias a las importaciones de calzado originarias de China. Sin embargo, el deterioro de la producción continuó en 1993 y 1994. Las cuotas compensatorias desplazaron a China del mercado mexicano pero no

resolvieron el problema de competitividad de la industria nacional. En resumen, el panorama económico de la industria del cuero y calzado en la primera mitad de la década de los noventa no fue alentador pues la producción real sólo creció 0.6 por ciento en promedio.

## **IV.2 Evolución reciente**

Según datos del INEGI, la industria de cuero-calzado participa con 0.22% del PIB nacional, con 1.0 por ciento del PIB manufacturero y con 13.7% del PIB de la división de textiles, prendas de vestir e industria del cuero y calzado.

La importancia de la industria ha variado notablemente desde mediados de la década de los noventa, pues a partir de entonces, el desempeño de la industria se volvió aún más sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de compañías transnacionales. Hasta 1994, la competitividad de la industria nacional se encontraba rezagada pues se mantenían elevados salarios en dólares y una balanza comercial deficitaria que derivó en una caída de la producción de 3.6 por ciento en ese año.

En 1995, se reactivaron las exportaciones, pero la caída del ingreso per-capita derivada de la crisis provocó una reducción de la producción de 11.5 por ciento. Al mismo tiempo, la crisis aumentó la competitividad del sector pues los salarios en dólares se redujeron drásticamente. En los dos años posteriores, el incremento en la competitividad se capitalizó. El gran dinamismo de las exportaciones y la recuperación gradual del poder de compra reactivaron la producción 11.7 y 7.4 por ciento en 1996 y 1997 respectivamente. Sin embargo, tiempo después las exportaciones comenzaron a perder dinamismo. La crisis asiática colocó en desventaja competitiva a México en la industria del calzado, lo cual provocó una caída en la producción en 1998 de 0.5 por ciento seguida de un modesto crecimiento en 1999 (1.0 por ciento).

En el 2000, el dinamismo exportador se redujo y la producción nacional registró una caída de 2.9 por ciento. La reducción del PIB total nacional en 2001 y el bajo dinamismo de las exportaciones provocaron una caída en la producción real el año pasado de 12.7 por ciento.

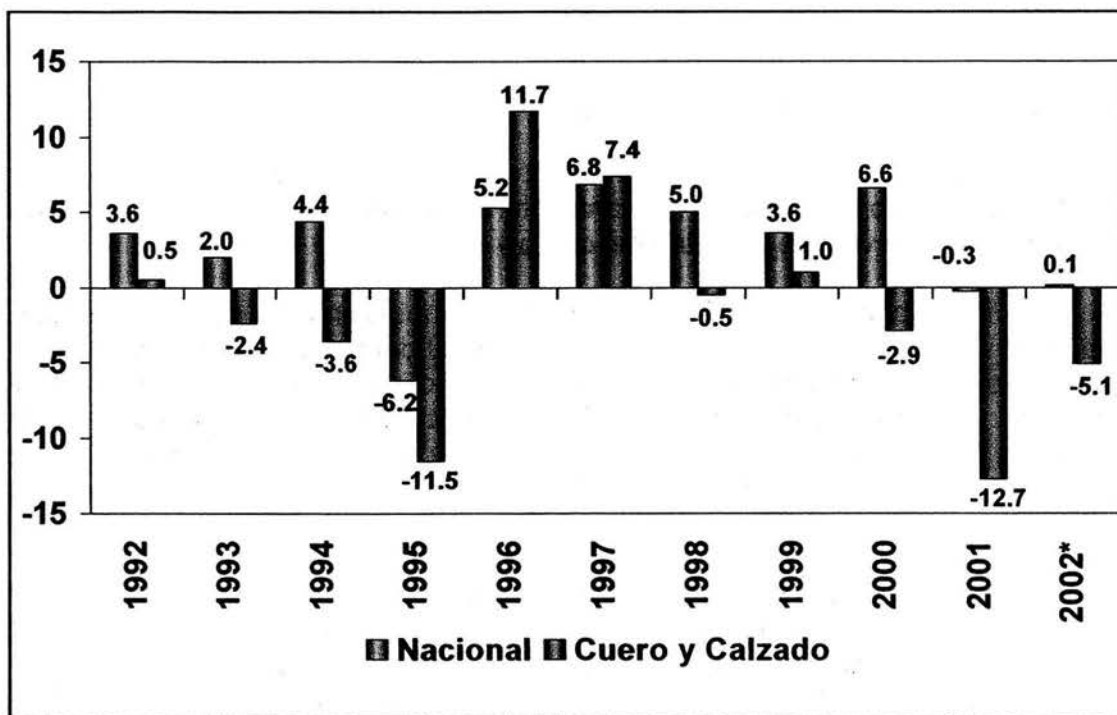
En 2002, el panorama no fue alentador, pues en el primer semestre la producción real de la industria cuero-calzado ha caído 5.1 por ciento respecto al mismo periodo del año anterior, mientras que el PIB total nacional creció sólo 0.1 por ciento en ese periodo (ver gráfica 32).

Considerando sólo al eslabón de calzado, datos del Centro de Investigación y Asesoría Tecnológica en Cuero y Calzado (CIATEC) muestran que durante la década pasada, la producción nacional tuvo un comportamiento muy irregular que podemos dividir en tres periodos:

- a) 1990-94, en la que se observa una caída en la producción y un incremento de las importaciones.



- b) 1995-98, donde se registró una recuperación de la producción y de las exportaciones y una caída de las importaciones.
- c) 1999-2000, en donde la producción y exportación se estanca, mientras que las importaciones aumentan.



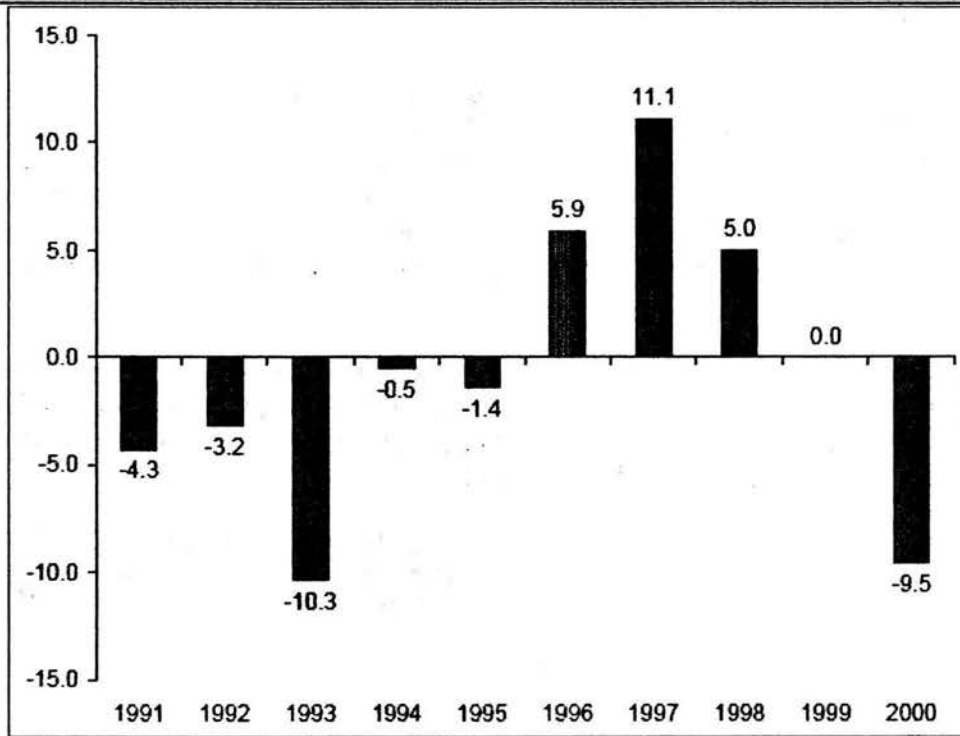
Gráfica 32. Producto Interno Bruto Real (1992-2002) Variación Anual % <sup>55</sup>

Los datos del CIATEC sobre producción de calzado se presentan en la gráfica 33.

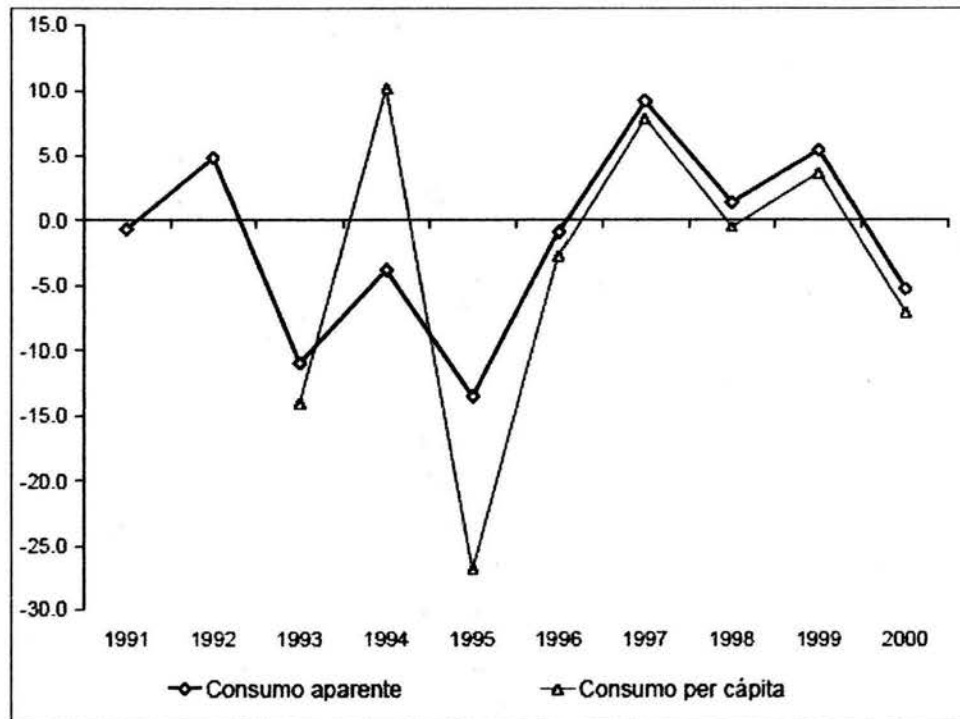
Por su parte, el dinamismo del consumo aparente y per-cápita de calzado fue similar durante la década de los noventa, ambos indicadores mostraron una tendencia a la baja en el periodo 1990-1995 debido principalmente de la caída en la producción nacional. A partir de 1996 y hasta 1999 el consumo per-cápita y aparente de calzado mostraron una recuperación significativa, esta vez, debido además del aumento en la producción, al de las importaciones. Sin embargo, en 2000 se registró una nueva caída de estos indicadores debido una vez más a la reducción de la producción (ver gráfica 34).

El deterioro paulatino del consumo per-cápita de calzado y el tamaño demográfico del país revelan que existe un gran potencial para la industria nacional, pues se estima que el consumo de calzado por persona (que actualmente es de 1.8 pares) podría incrementarse a tres.

<sup>55</sup> Fuente: Secretaría de Economía con datos del Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI.



Gráfica 33. Producción nacional de calzado 1991-2000 (Variación anual %) <sup>56</sup>



Gráfica 34. Crecimiento del consumo aparente y per-cápita de calzado (variación anual %) <sup>57</sup>

<sup>56</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

<sup>57</sup> Fuente: CECIC (Centro de Estudio de Capital Intelectual y Competitividad) con datos del CIATEC y CONAPO.

### IV.3 Estructura de mercado

Según datos del CIATEC, el mercado interno de calzado esta dominado por las empresas nacionales, en el periodo 1990-2000, el porcentaje de la producción total que se destinó al mercado interno fue de 91.2 por ciento en promedio. Además, información de los últimos censos industriales revela que en 1998 el número de establecimientos de la industria del cuero y calzado fue de 11,635 unidades económicas, de las cuales 3,782 pertenecen a la industria del cuero (32.5 por ciento) y 7,853 a la industria del calzado (67.5 por ciento).

Considerando sólo al eslabón de cuero, éste generó en 1998 una producción bruta total de 8,767 millones de pesos, de ellos, 46.5 por ciento fue generado por el curtido y acabado de cuero, 37.9 por ciento por productos de cuero y piel y 13.6 por ciento por curtido y acabado de pieles (ver cuadro 2).

	Total	Curtido y acabado de cuero	Curtido y acabado de pieles	Productos de cuero y piel
Número de establecimientos	3,782	945	398	2,439
Número de personas ocupadas	42,917	9,930	4,335	28,652
Remuneraciones	1,220,697	282,483	121,871	816,343
Volumen de la producción	n.a.	1,292,861,853	174,717,896	23,518,895
Valor de la producción bruta total	8,766,504	4,254,011	1,188,015	3,324,478
Insumos totales	6,132,172	3,342,038	875,713	1,914,421
Valor agregado	2,634,332	911,973	312,302	1,410,057

Cuadro 2. Principales características de la industria del cuero<sup>58</sup>

	Total	Calzado de cuero	Calzado de tela	Huaraches sandalias y otros	Calzado de hule	Calzado de plástico
No de establecimientos	7,853	6,057	437	1,202	-	157
No de personas ocupadas	111,672	87,439	13,842	6,821	-	3,570
Remuneraciones	2,694,408	2,130,550	368,447	93,084	-	102,327
Volumen de la producción	96,921,361	57,989,898	18,108,849	1,896,614	1,299,000	17,627,000
Valor de la producción bruta total	14,882,026	12,050,468	1,677,493	526,936	-	627,129
Insumos totales	9,949,204	8,126,728	1,092,029	326,904	-	403,543
Valor agregado	4,932,822	3,923,740	585,464	200,032	-	223,586

Cuadro 3. Principales características de la industria del calzado<sup>59</sup>

Por su parte, el eslabón de calzado generó una producción bruta total de 14,882 millones de pesos, de ellos, 81 por ciento fue generado por la rama de calzado de cuero,

<sup>58</sup> Fuente: Censos Industriales 1999, INEGI.

<sup>59</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

11.3 por ciento por la de calzado de tela, 4.2 por ciento por la de calzado de plástico y 3.5 por ciento por la de huaraches y sandalias (ver cuadro 3).

La estructura de mercado de la industria del cuero y calzado (como la mayoría de las ramas manufactureras del país) es muy heterogénea. Una de las principales características de los establecimientos de esta cadena productiva es que más del 90 por ciento se clasifican como micro industrias, su administración se distingue por ser de tipo familiar y con un uso intensivo de mano de obra.

Según datos de los censos industriales, de las 3,782 empresas de la industria del cuero, 94.7 por ciento son empresas micro, 3.8 por ciento pequeñas, 1.0 por ciento medianas y sólo 0.6 por ciento grandes (ver cuadro 4).

	Cuero	%	Calzado	%
Total	3,782	100	7,696	100
Micro	3,580	94.7	7,035	91.4
Pequeña	142	3.8	472	6.1
Mediana	36	1.0	173	2.2
Grande	24	0.6	16	0.2

Cuadro 4. Tamaño de las empresas de cuero y calzado<sup>60</sup>

Las empresas micro generaron 35.8 por ciento de la producción total de cuero y 37.9 por ciento del empleo, mientras que el resto de las empresas (pequeñas, medianas y grandes) generaron 64.2 y 62.1 por ciento de esas variables respectivamente (ver cuadros 5 y 6).

	Cuero	%	Calzado	%
Total	8,766,504	100	14,254,897	100
Micro	3,141,298	35.8	4,151,942	29.1
Pequeña	2,161,774	24.7	3,308,774	23.2
Mediana	2,372,758	27.1	4,956,582	34.8
Grande	1,090,674	12.4	1,837,599	12.9

Cuadro 5. Producción de cuero y calzado por tamaño de empresas (miles de pesos)<sup>61</sup>

	Cuero	%	Calzado	%
Total	42,917	100	108,102	100
Micro	16,274	37.9	36,876	34.1
Pequeña	7,891	18.4	25,172	23.3
Mediana	11,094	25.8	32,925	30.5
Grande	7,658	17.8	13,129	12.1

Cuadro 6. Empleo en la industria del cuero y calzado por tamaño de empresas<sup>62</sup>

Por su parte, de las 7,696 empresas de calzado, 91.4 por ciento son micro, 6.1 por ciento pequeñas, 2.2 por ciento medianas y 0.2 por ciento grandes. Al igual que la

<sup>60</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

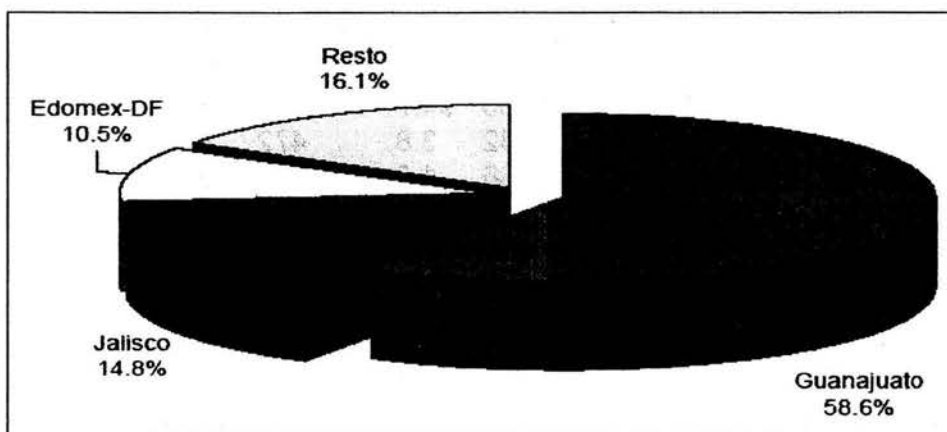
<sup>61</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

<sup>62</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

industria del cuero, la del calzado presenta una estructura en donde las empresas micro tienen una participación baja en la producción y el empleo a pesar de ser las más numerosas.

#### IV.4 Distribución regional

La industria del cuero y calzado se localiza fundamentalmente en tres regiones. Datos del último censo industrial muestran que el mayor número de establecimientos se registra en Guanajuato (41.8 por ciento), Jalisco (13.6 por ciento) y Estado de México-Distrito Federal (9.7 por ciento). En conjunto dichas regiones concentran 65.1 por ciento de los establecimientos de la cadena. Respecto a la participación en la producción de cuero y calzado, Guanajuato genera el 58.5 por ciento, Jalisco 14.8 por ciento, Estado de México-DF. 10.5 por ciento y el resto del país 16.1 por ciento (ver gráfica 35 y cuadro 7).



Gráfica 35. Participación de la producción de cuero y calzado por regiones<sup>63</sup>

	Producción (miles de pesos)	%	No de empresas	%	Personal ocupado	%
<b>Total nacional</b>	<b>23,021,401</b>	<b>100</b>	<b>11,478</b>	<b>100</b>	<b>151,019</b>	<b>100</b>
Cuero	8,766,504	38.1	3,782	32.9	42,917	28.4
Calzado	14,254,897	61.9	7,696	67.1	108,102	71.6
<b>Guanajuato</b>	<b>13,465,210</b>	<b>58.5</b>	<b>4,793</b>	<b>41.8</b>	<b>78,517</b>	<b>52</b>
Cuero	4,138,341	47.2	1,245	32.9	11,829	27.6
Calzado	9,326,869	65.4	3,548	46.1	66,688	61.7
<b>Jalisco</b>	<b>3,417,248</b>	<b>14.8</b>	<b>1,562</b>	<b>13.6</b>	<b>20,821</b>	<b>13.8</b>
Cuero	1,312,024	15.0	662	17.5	5,349	12.5
Calzado	2,105,224	14.8	900	11.7	15,472	14.3
<b>Edomex-DF</b>	<b>2,422,958</b>	<b>10.5</b>	<b>1,109</b>	<b>9.7</b>	<b>14,626</b>	<b>9.7</b>
Cuero	868,559	9.9	429	11.3	5,111	11.9
Calzado	1,554,399	10.9	680	8.8	9,515	8.8
<b>Resto</b>	<b>3,715,985</b>	<b>16.1</b>	<b>4,014</b>	<b>35.0</b>	<b>37,055</b>	<b>24.5</b>
Cuero	2,447,580	27.9	1,446	38.2	20,628	48.1
Calzado	1,268,405	8.9	2,568	33.4	16,427	15.2

Cuadro 7. Indicadores de las principales regiones productoras de cuero y calzado<sup>64</sup>

<sup>63</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

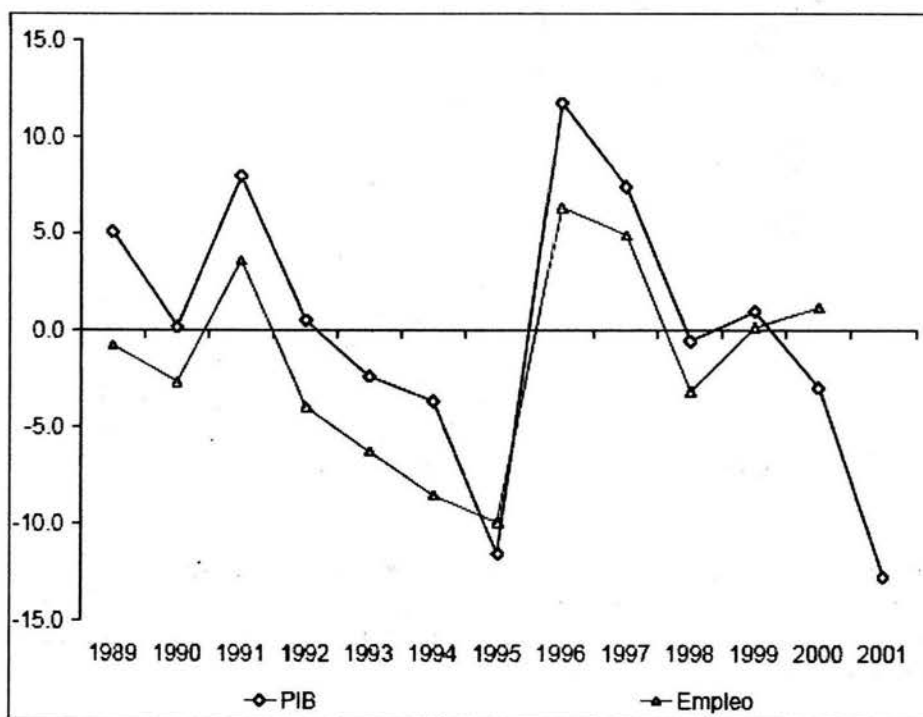
<sup>64</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.



En cuanto a la industria del cuero, 72.1 por ciento de la producción y 61.7 por ciento de los establecimientos se concentran en esas tres regiones, mientras que para la industria del calzado, dicha región concentra 91.1 por ciento de la producción y 66.6 por ciento de los establecimientos.

#### IV.5 Empleo, remuneraciones y productividad

La cadena cuero-calzado es una gran generadora de empleos en la industria manufacturera del país. Según el sistema de cuentas nacionales del INEGI, en el 2000 el personal ocupado de la industria fue de 91,396 empleados. El desempeño del empleo esta íntimamente ligado al comportamiento de la producción. Así, antes de 1994, al igual que la producción, el empleo total presentó una reducción consecutiva que derivó en una caída de 7.1 por ciento en promedio en el periodo 1991-95. Después de la entrada en vigor del TLCAN (1994) y del aumento de la competitividad de la industria (1995); en 1996-97 (al igual que la producción), el repunte del empleo fue del orden de 5.6%. Posteriormente, el estancamiento de la producción en el periodo 1998-2000 nuevamente redujo el empleo en promedio en un 0.6 por ciento (ver gráfica 36).



Gráfica 36. PIB y Empleo en la industria de cuero y calzado (Variación anual %) <sup>65</sup>

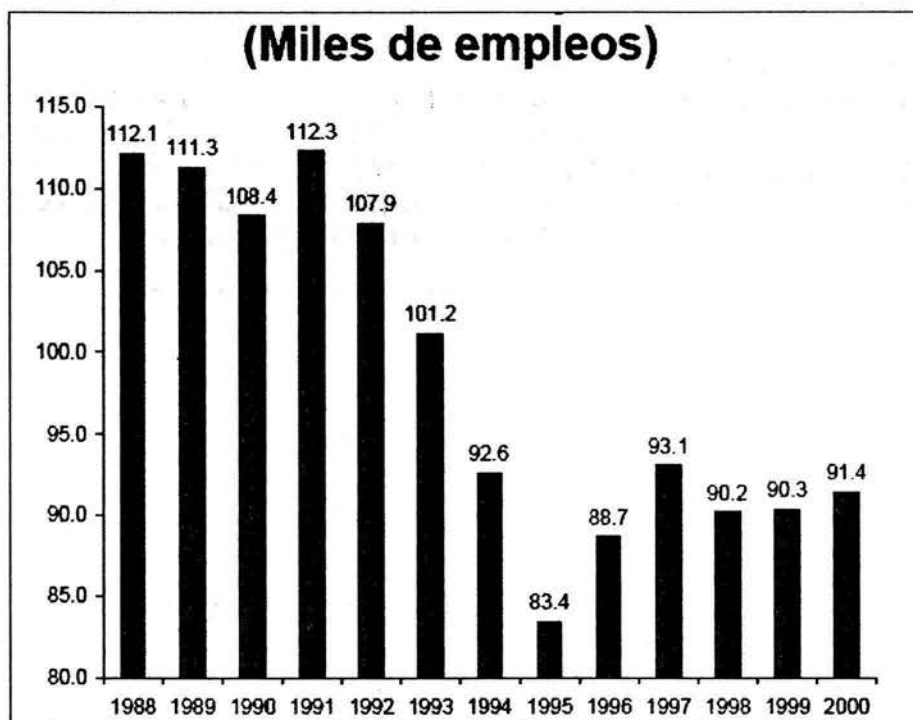
Si comparamos el periodo 1988-93 con el periodo 1994-2000, los datos de empleo en la industria del cuero-calzado indican una caída cercana a los 20 mil puestos. Lo anterior se derivó de la pérdida de competitividad de la industria a partir de 1998 y del reposicionamiento de países rivales en el comercio internacional (ver gráfica 37).

Por su parte, el último censo industrial indica que en 1998, las 3,782 empresas productoras de cuero generaron 42,917 empleos, de los cuales 66.8 por ciento

<sup>65</sup> Fuente: Secretaría de Economía con datos del Sistema de Cuentas Nacionales, INEGI.

pertenecen a la elaboración de productos de cuero y piel, 23.1 por ciento al curtido y acabado de cuero y 10.1 por ciento al curtido y acabado de pieles.

En contraste, en 1998 el personal ocupado de la industria del calzado ascendió a 111,672 empleos directos, de ellos, 78.3 por ciento fueron generados por empresas productoras de calzado de cuero, 12.4 por ciento por productoras de calzado de tela, 6.1 por ciento por productores de huaraches y sandalias y 3.2 por ciento por productores de calzado de plástico.



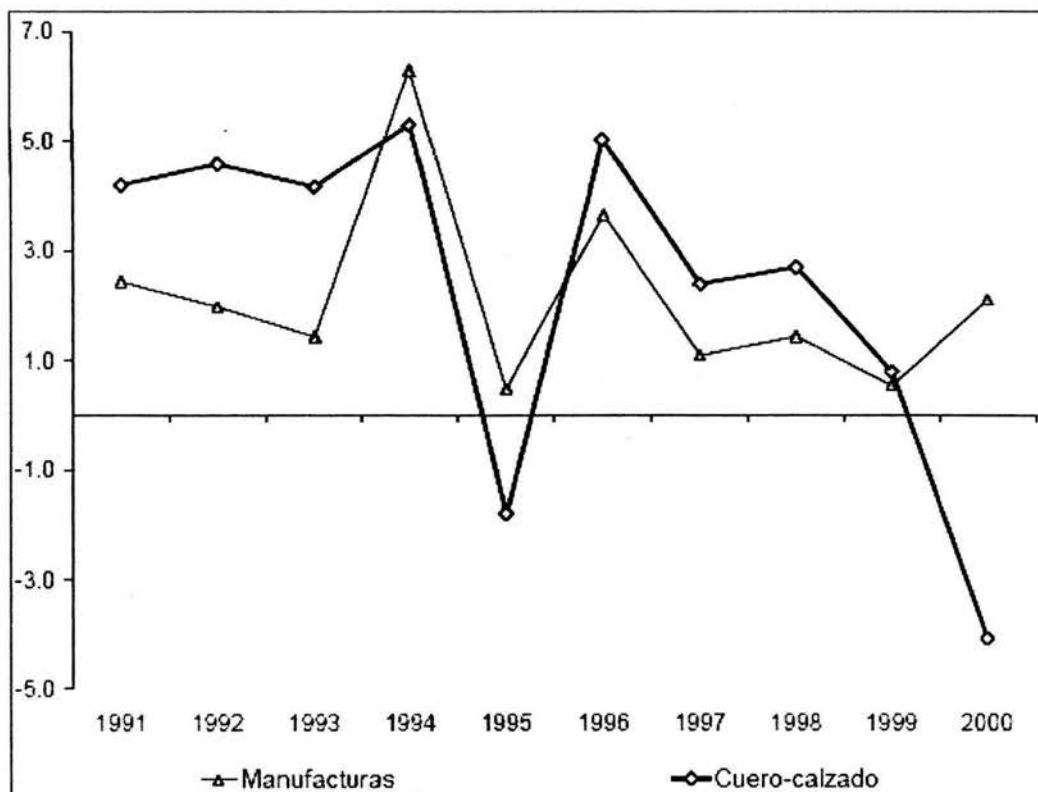
Gráfica 37. Empleo en la industria cuero y calzado 1988-2000<sup>66</sup>

Respecto a las remuneraciones al personal ocupado, datos del sistema de cuentas nacionales del INEGI indican que el sector cuero-calzado paga a sus trabajadores sueldos 50 por ciento inferiores al promedio de las manufacturas y 25 por ciento inferiores al promedio nacional.

Por su parte, los censos industriales indican que las empresas de las ramas que integran la industria del cuero pagan salarios muy similares, mientras que en las correspondientes a la industria del calzado se presenta una marcada heterogeneidad pues las productoras de calzado de plástico pagaron en promedio salarios de un 12.4 por ciento más altos que las productoras de calzado de cuero y tela y de un 110 por ciento más altos que las de huaraches y sandalias.

En el periodo 1991-2000, el dinamismo de la productividad de la industria del cuero-calzado se ha mantenido por encima de la registrada en la actividad manufacturera total. Sólo en tres años de dicho lapso, la productividad manufacturera ha superado a la de la industria de cuero calzado (1994, 1995 y 2000) (ver gráfica 38).

<sup>66</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.



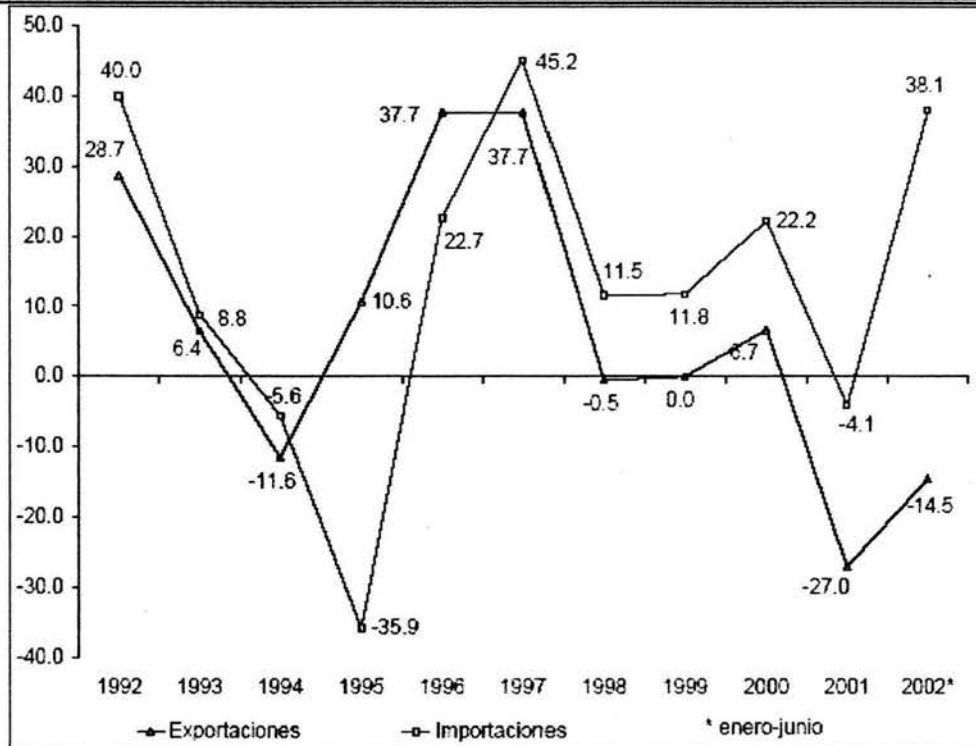
Gráfica 38. Crecimiento de la productividad 1991-2000 (Variación anual %)<sup>67</sup>

#### IV.6 Comercio exterior

Los datos del INEGI muestran que al igual que la producción, el comportamiento del comercio exterior de la industria está marcado por los periodos divididos por la entrada en vigor del TLCAN. Antes de 1994, la balanza comercial de los productos de cuero y calzado estaba relativamente equilibrada aunque las exportaciones e importaciones crecían a un ritmo similar. A finales de 1994 se presentó un aumento de la competitividad de la producción nacional y un consecuente aumento de las exportaciones y reducción de las importaciones mejorando así el saldo comercial.

En los tres años posteriores (1995-97) el dinamismo de las exportaciones fue en promedio superior al de las importaciones (28.7 y 10.7 por ciento respectivamente). Para el periodo 1998-2000 el dinamismo de dichos indicadores se invirtió (2.0 y 15.2 por ciento respectivamente). Sin embargo, el saldo positivo de la balanza comercial se mantuvo (200 millones de dólares en promedio). En el 2001, tanto las exportaciones como las importaciones sufrieron una reducción significativa (27.0 y 4.1 por ciento respectivamente) y la balanza comercial se volvió deficitaria (ver gráfica 39).

<sup>67</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.



Gráfica 39. Dinamismo del comercio exterior de cuero y calzado, 1992-2002 (Variación anual %) <sup>68</sup>

Los indicadores a junio de 2002 muestran que las exportaciones sufrieron una caída de 14.5 por ciento mientras que las importaciones presentaron un crecimiento positivo del orden de 38.1 por ciento comparados con el mismo periodo del año anterior.

Datos de la subsecretaría de negociaciones comerciales internacionales de la Secretaría de Economía muestran que en el 2001, México realizó exportaciones de calzado por 356.6 millones de dólares (md), cifra 12 por ciento inferior a la registrada en el 2000. Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones (93.3 por ciento de las totales), el segundo destino principal fue Puerto Rico (1.5 por ciento) y Canadá (1.1 por ciento). Estos tres países representaron 96 por ciento del total exportado. Los principales productos fueron: Calzado para hombres, calzado con suela de cuero, otro calzado que cubre el tobillo, calzado para mujer y partes de calzado de cuero o piel (ver tablas 19-20 y gráfica 40).

Año	1999	2000	2001	2002	2003
Calzado	426.4	405.0	357.0	329.0	318.8
Marroquinería	317.9	381.7	225.0	185.0	196.3
Piel y cueros	236.5	279.0	255.0	220.0	241.9

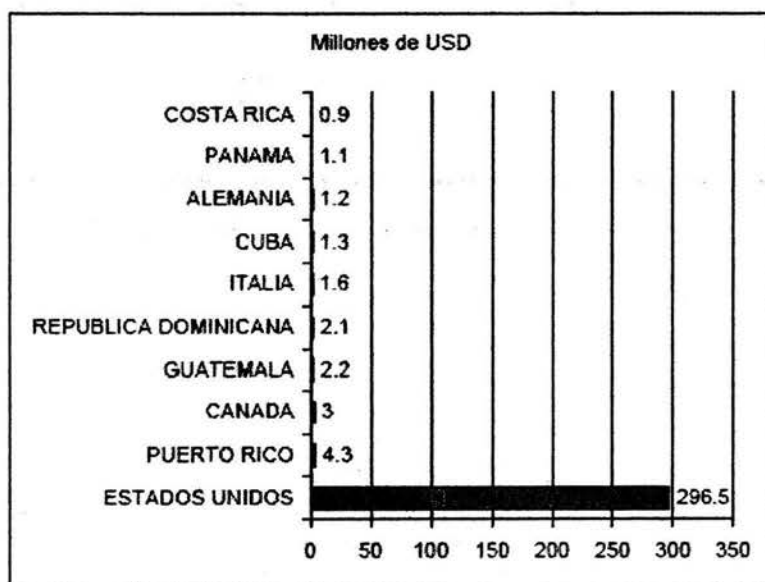
Tabla 19. Exportaciones (Millones de USD) <sup>69</sup>

<sup>68</sup> Fuente: Secretaría de economía con datos de BIE-INEGI.

<sup>69</sup> Fuente: Bancomext

Países	1999		2000		2001		2002*	
	(md)	%	(md)	%	(md)	%	(md)	%
<b>Total</b>	<b>426.9</b>	<b>100.0</b>	<b>405.1</b>	<b>100.0</b>	<b>356.6</b>	<b>100.0</b>	<b>148.3</b>	<b>100.0</b>
Estados Unidos	371.0	86.9	368.4	91.0	332.6	93.3	139.0	93.7
Puerto Rico	5.9	1.4	4.9	1.2	5.3	1.5	3.0	2.0
Canada	14.6	3.4	5.2	1.3	3.8	1.1	1.3	0.9
Italia	0.3	0.1	0.5	0.1	0.7	0.2	0.7	0.5
Guatemala	2.2	0.5	2.1	0.5	1.7	0.5	0.7	0.5
Costa Rica	4.1	1.0	1.8	0.4	1.1	0.3	0.5	0.3
Cuba	3.7	0.9	3.6	0.9	2.6	0.7	0.4	0.3
Alemania	2.4	0.6	1.1	0.3	0.6	0.2	0.4	0.3
El Salvador	1.1	0.3	1.3	0.3	0.5	0.2	0.3	0.2
Japon	0.5	0.1	0.3	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2
Resto del mundo	21.1	4.9	15.9	3.9	7.4	2.1	1.8	1.2

\*enero-junio

Tabla 20. Exportaciones de calzado por países 1999-2002<sup>70</sup>Gráfica 40. Exportaciones de calzado por país 2003<sup>71</sup>

En el mismo periodo, México importó calzado por un monto de 271.3 md. Ello significó un crecimiento de 42.1 por ciento respecto al 2000. Los países de mayor importancia en nuestras importaciones fueron: Estados Unidos (28.2 por ciento), Brasil y España (10.4 por ciento cada uno), Italia (8.5 por ciento), Vietnam (8 por ciento), Indonesia (7.8 por ciento) y Taiwán (7 por ciento). Estos siete países representaron 80 por ciento del total importado (ver tablas 21-22 y gráfica 41).

Año	1999	2000	2001	2002	2003
Calzado	162.4	190.2	271.0	338.0	400.6
Marroquinería	316.9	405.3	388.0	395.0	459.0
Pieles y cueros	742.6	818.9	810.0	870.0	847.0

Tabla 21. Importaciones (Millones de USD)<sup>72</sup><sup>70</sup> Fuente: Secretaría de Economía.<sup>71</sup> Fuente: Bancomext.<sup>72</sup> Fuente: Bancomext.

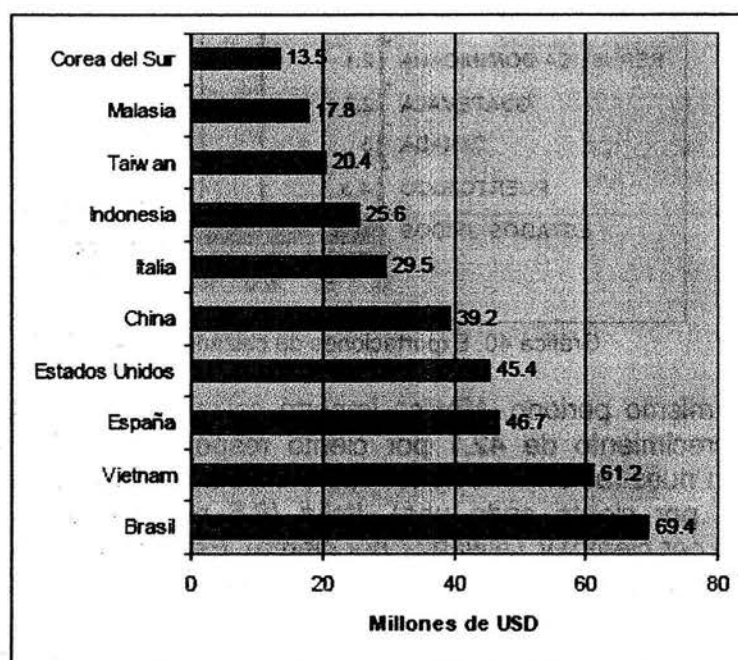


De las importaciones de origen estadounidense (76.4 md en 2001), los principales productos son: partes de calzado, suelas y tacones, calzado con suela de caucho o plástico, calzado impermeable, calzado desechable y calzado para mujer; que en conjunto representan 82.5 por ciento de las importaciones originarias de Estados Unidos.

Países	1999		2000		2001		2002*	
	(md)	%	(md)	%	(md)	%	(md)	%
<b>Total</b>	<b>162.4</b>	<b>100.0</b>	<b>190.9</b>	<b>100.0</b>	<b>271.3</b>	<b>100.0</b>	<b>155.8</b>	<b>100.0</b>
Estados Unidos	77.6	47.8	71.4	37.4	76.4	28.2	29.1	18.7
Brasil	3.5	2.2	10.2	5.3	28.2	10.4	24.7	15.8
España	12.1	7.4	16.2	8.5	28.3	10.4	17.1	11.0
Vietnam	7.9	4.9	14.3	7.5	21.7	8.0	16.7	10.7
Italia	8.1	5.0	10.6	5.6	23.0	8.5	15.6	10.0
Indonesia	17.9	11.0	18.7	9.8	21.2	7.8	10.4	6.7
Taiwan	10.5	6.5	14.4	7.5	19.1	7.0	10.4	6.7
Corea del Sur	3.8	2.4	5.3	2.8	11.8	4.4	9.4	6.0
China	6.1	3.7	8.6	4.5	11.3	4.2	7.1	4.5
Tailandia	4.1	2.5	6.2	3.3	11.4	4.2	5.0	3.2
Resto del mundo	10.8	6.7	14.9	7.8	18.7	6.9	10.3	6.6

\*enero-junio

Tabla 22. Importaciones mexicanas de calzado 1999-2002<sup>73</sup>



Gráfica 41. Importaciones de calzado por país en 2003<sup>74</sup>

Cabe destacar que dos países asiáticos aumentaron significativamente y en un periodo corto de tiempo su participación en el mercado mexicano: Vietnam e Indonesia, por lo que México debe considerar que dichos países son ya verdaderos rivales en la

<sup>73</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

<sup>74</sup> Fuente: Bancomext.

competencia por el mercado interno. Adicionalmente aunque China tiene una participación menor hay que considerar que también es un rival importante.

<b>(Millones de dólares)</b>				
<b>Exportaciones</b>				
	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002 */</b>
<b>Total</b>	<b>426.9</b>	<b>405.1</b>	<b>356.6</b>	<b>148.3</b>
Estados Unidos	371.0	368.4	332.6	139.0
Unión Europea	10.8	6.4	3.6	1.7
Asia	1.1	0.7	0.5	0.3
Resto del mundo	44.0	29.6	20.0	7.3
<b>Importaciones</b>				
<b>Total</b>	<b>162.4</b>	<b>190.9</b>	<b>271.3</b>	<b>155.8</b>
Estados Unidos	77.6	71.4	76.4	26.1
Unión Europea	22.9	29.4	54.4	34.1
Asia	52.2	71.8	103.0	65.6
Resto del mundo	9.7	18.2	37.4	30.0
<b>Saldo Balanza Comercial</b>				
<b>Total</b>	<b>264.5</b>	<b>214.2</b>	<b>85.3</b>	<b>-7.6</b>
Estados Unidos	293.4	297.0	256.2	112.8
Unión Europea	-12.1	-23.0	-50.8	-32.3
Asia	-51.1	-71.1	-102.5	-65.4
Resto del mundo	34.3	11.3	-17.5	-22.7

\* datos enero-junio

Cuadro 8. Balanza comercial de calzado por regiones 1999-2002<sup>75</sup>

El saldo de la balanza comercial de la industria del calzado ha sido positivo desde 1995 hasta 2001, sin embargo se ha deteriorado paulatinamente pues mientras que en 1999 fue de 264.5 md para el 2001 descendió a 85.3 md y para el primer semestre del 2002 el saldo fue deficitario en 7.6 md. Por regiones, el saldo comercial es positivo con Estados Unidos (256.2 md en 2001) y negativo con los países de la Unión Europea, Asia y Resto del Mundo (50.8, 102.5 y 17.5 md respectivamente) ver cuadro 8.

#### IV.7 Tratados comerciales

México tiene diez acuerdos comerciales, de los cuales los más importantes son el TLCAN y el TLCUEM. En todos los tratados se han negociado preferencias arancelarias para los productos de cuero y calzado (ver cuadro 9). El arancel a las importaciones de calzado que México aplica a países con los que no se tienen acuerdos es de 35 por ciento para todos los productos.

<sup>75</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

	2001	2002	2003
Unión Europea	3.50	1.75	0.00
Estados Unidos	5.10	4.15	2.80
Canadá	2.88	1.42	0.00
Guatemala 2/	20.04	17.81	15.59
Honduras 2/	14.43	12.82	11.22
Nicaragua 1/	5.25	3.68	2.94
Venezuela 1/	5.02	3.34	1.67
Colombia 1/	3.84	2.56	1.28
Bolivia	2.22	1.11	0.00
AELC	0.00	0.00	0.00
El Salvador 2/	14.67	12.57	10.48
Costa Rica	8.06	5.37	2.69
Israel	n.d.	n.d.	0.00
Chile	0.00	0.00	0.00

1/ Tasa aplicable de jul-dic  
2/ Tasa aplicable para 2001 marzo - dic

Cuadro 9. Estructura arancelaria preferencial 2001- 2003<sup>76</sup>

Otro instrumento de política comercial que México aplica son las cuotas compensatorias, México sólo aplica este instrumento a China y dependiendo del material del corte del calzado y la fracción arancelaria, los aranceles van desde el 165 a 1,105 por ciento.

Las medidas no arancelarias que aplica México se presentan en la tabla 23.

MEDIDA	OBJETIVO	COBERTURA	OBSERVACIONES
Aduanas específicas	Mejorar el control del tráfico de mercancías	Mercancías clasificadas en el Capítulo 64 de la TIGIE	El trámite aduanero de estas mercancías sólo se puede realizar en 14 Aduanas.
Anexo 18 de las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior	Asegurar la correcta clasificación y descripción de las mercancías de importación.	Se incluye 61 fracciones arancelarias de calzado	Se deberán anotar los siguientes datos de identificación: el material del corte, características del calzado, marca, submarca, estilo, modelo, y en su caso, lote y serie.
Aviso Automático	Disponer de estadísticas anticipadas sobre el precio de las mercancías de importación, susceptibles de subvaluación.	Se incluyen 5 fracciones arancelarias del Capítulo 64 de la TIGIE.	Sólo aplica a la importación de mercancías cuando sean originarias de 14 países asiáticos (DOF 26-03-2002).
Certificado de Origen	Asegurar que el país de origen del producto importado sea distinto al que está sujeto a cuota compensatoria.	Fracciones sujetas al pago de impuestos compensatorios correspondientes al capítulo 64 del SA	Se debe presentar el certificado de origen duro (Anexo III) para el desaduanamiento de las mercancías.

<sup>76</sup> Fuente: CECIC con datos del CIATEC.

NOM de Etiquetado	Proporcionar información al consumidor	Prácticamente la totalidad del Capítulo 64 de la TIGIE	NOM-020-SCFI-1997, Información comercial-etiquetado de cuero y pieles curtidas naturales y materiales sintéticos o artificiales con esa apariencia, calzado, marroquinería, así como productos elaborados con dichos materiales.
Padrón Sectorial	Evitar el contrabando y la subvaluación de mercancías de importación, en particular de los sectores denominados de alto riesgo.	Importadores de calzado a través de todas las fracciones arancelarias del capítulo 64 de la TIGIE.	Disposición comprendida en las Reglas de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.
Prácticas desleales	Proteger a la industria nacional de las prácticas desleales de comercio,	56 fracciones arancelarias que clasifican el calzado.	Se aplican cuotas compensatorias a las importaciones de calzado originarias de la República Popular de China, dependiendo del tipo de calzado la cuota va desde 165% hasta 1,105%
Precios estimados	Desalentar las prácticas de subvaluación de mercancías.	53 fracciones arancelarias.	En caso de que el valor no coincida con el precio estimado, el importador presentará una garantía que asegure el pago de la diferencia de los aranceles por las mercancías importadas.

Tabla 23.

#### IV.8 Inversión extranjera directa

De acuerdo con datos de la Dirección General de Inversión Extranjera al 31 de diciembre de 2001, de las 23,110 empresas con IED establecidas en el país, 117 están registradas en la industria del cuero, pieles y calzado (ver cuadro 10).

Clase de actividad	No. de empresas
Fab. de productos de cuero, piel y materiales secundarios	47
Fab. de calzado, principalmente de cuero	39
Fab. de calzado de tela con suela de hule o sintética	15
Fab. de huaraches, alpargatas y otros	7
Curtido y acabado de pieles sin depilar	5
Curtido y acabado de cuero	4

Cuadro 10. Inversión Extranjera Directa en la industria de cuero-calzado, 2001<sup>77</sup>

Del total de empresas de la industria del cuero, pieles, y calzado con IED, el 68 por ciento se localiza en tres entidades federativas (Guanajuato, Distrito Federal y Estado de México).

<sup>77</sup> Fuente: SE. Dirección General de Inversión Extranjera.

Respecto al origen de la IED, Estados Unidos participa con 57 empresas cuya inversión asciende a 88.2 md, le siguen Corea, Italia, España, Reino Unido, Taiwán, Uruguay y Francia. La mayoría de las empresas se localizan en Guanajuato, Distrito Federal, Estado de México y Jalisco (ver cuadro 11).

Pais	No. de empresas	Miles de dólares
Total	117	88,294
EUA	57	60,366
Corea	12	851
Italia	8	524
España	8	7 914
Reino Unido	4	86
Taiwan	41	970
Uruguay	3	2 049
Francia	3	610
Otros	18	13 924

Cuadro 11. Origen de la IED en la industria del cuero-calzado, 2001<sup>78</sup>

#### IV.9 Canales de comercialización

Los canales de comercialización del calzado en el mercado interno están dominados en su mayoría por la relación fabricante-detallista independiente, le siguen los autoservicios y cadenas y los mayoristas (cuya importancia es menor).

Las tiendas de calzado especializadas son el canal de ventas dominante, entre ellas hay una tendencia de expansión, su predominio se explica principalmente, por el factor moda y la variedad de productos que ofrecen al consumidor.

Dada la importancia para un fabricante de dominar la comercialización, es crucial conocer la intermediación del producto, hasta fijar su precio de venta. Según el Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC), en entrevistas con miembros de la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), compradores (SAPICA) y encuestas, en general existe una relación generalizada de precio de venta en relación al precio de fábrica de un 120%-130%, en distintas variantes:

- En general, las cadenas de tiendas zapateras marcan al doble ( $100/0.5=200$ ).
- Las tiendas de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD) marcan 60 por ciento ( $100/0.4 = 250$  pesos).
- Ventas por Catalogo marcan 40-50 por ciento ( $100/0.6 = 166$ ) estos tienen la ventaja de que venden a crédito.
- 30 por ciento se va a mayoristas o intermediarios (grandes bodegas y pequeñas bodegas), con una gama muy amplia de 10-25 por ciento (si son almacenistas) pagan y venden de contado. Revenden después en un margen muy variable de 15% a 30%. Al final se trata de dar cerca del mismo precio de lo que da la competencia general.

<sup>78</sup> Fuente: SE. Dirección General de Inversión Extranjera.



- 130% por arriba del costo de la fábrica es el techo superior (1.3 veces más de lo que venden en fábrica).

La estructura de los canales de comercialización en el mercado mexicano parece un impedimento a la entrada de zapato extranjero pues dicho mercado no es dominado por las grandes cadenas de centros comerciales, sin embargo, el aumento de las importaciones mexicanas de calzado de otros países en los últimos años es evidencia en contra de dicho argumento.

La desventaja para el zapato extranjero (sobretudo el asiático) es que le es más difícil montar una estructura de crédito para importaciones de grandes volúmenes y resurtir pedidos posteriores a su venta en el mercado nacional, además de que el arancel a la importación que se aplica para dichos países sigue siendo mayor que para otros con los que tenemos tratados comerciales. Se requiere una estrategia en la que se aprovechen las ventajas competitivas con las que aún cuenta la industria nacional de cara a una mayor apertura del sector en el futuro.

La estrategia competitiva de las empresas productoras de calzado debe ser una alianza estratégica con los comercializadores nacionales para aumentar el valor agregado de sus productos, es decir, un esquema del tipo "*Gross Margin Return on Inventory*" que se caracteriza por tiempos cortos de producción y entrega, con calidad de manufactura y servicio. Lo cual requiere de una mayor comunicación entre productores y comercializadores sobre los productos de mayor éxito en el mercado.

#### **IV.10 Mercado internacional**

La industria del cuero y calzado es altamente globalizada y muy sensible a los cambios en la competitividad internacional y a las estrategias de las compañías líderes en el mundo. Lo anterior debido a que las actividades que definen el ciclo de valor de la industria (desarrollo de productos, abastecimiento de materias primas, manufactura, distribución logística, comercialización y venta) están interconectadas a escala mundial mediante alianzas estratégicas entre empresas, segmentos de producción, regiones productoras y países.

Desde mediados de la década de los ochenta, países asiáticos, como China, Taiwán, Corea, Indonesia, Vietnam y Tailandia, se insertaron en la competencia mundial con mucho éxito debido a su gran disponibilidad de mano de obra. A partir de entonces han arrebatado gran parte del mercado a países industrializados. Estos últimos han adoptado la estrategia de colocarse en el eslabón final de la cadena de valor y actualmente controlan la comercialización en mayor medida que la manufactura. El saldo de esta recomposición internacional coloca a China como el país líder en el mercado mundial de calzado y particularmente en el mercado más grande (Estados Unidos).

Adicionalmente, en 2001 China se integró a la Organización Mundial de Comercio (OMC), las implicaciones de este hecho para México son de vital importancia debido a que se ha planteado que ante la competitividad de ese país, México no podrá competir en industrias que son intensivas en mano de obra (como lo es cuero y calzado).

A pesar de lo anterior, el estudio sobre el entorno competitivo de las empresas mexicanas del sector (realizado por el CECIC) rechaza dicho planteamiento, pues se pone en evidencia que la estrategia para enfrentar la competencia en el mercado internacional no es "defenderse de los chinos", sino atacar al mercado global con una estrategia de competitividad: desarrollando los diez capitales de la competitividad, creando distritos industriales que operen de forma eficiente y recurriendo a mecanismos de defensa contra la competencia desleal.

Actualmente, la ventaja competitiva esta asociada a la eficiencia operativa y a la integración de la cadena de valor cuero-calzado que consiste en: diseño de producto → abastecimiento → manufactura → distribución → comercialización. Para lograr lo anterior se requiere de una estrategia integral de competitividad internacional enfocado a dichos objetivos.

#### **IV.11 Mercado nacional**

En años recientes, las importaciones mexicanas de calzado han aumentado de forma significativa, destacan las originarias de países asiáticos cuya participación en el mercado mexicano se ha incrementado a gran velocidad.

Además de lo anterior, destaca sobremanera el daño que el contrabando y la competencia desleal esta causando a la industria nacional, provocando reducciones en la producción y empleo, y reduciendo así el margen de maniobra de los apoyos institucionales al sector nacional del cuero y calzado.

Debido a lo anterior y a pesar de que la industria del cuero y calzado en México es de gran importancia por sus niveles de producción, empleo y divisas generadas por exportaciones, en los últimos años, dicha importancia se ha reducido en términos relativos.

La estrategia de fortalecimiento a la competitividad de la industria del cuero y calzado requiere la identificación de las ventajas competitivas y factores negativos encontrados en la industria nacional, para poder emprender acciones específicas que potencien al máximo la competitividad de las empresas de la cadena productiva.

#### IV.12 Ventajas competitivas de la industria del cuero y calzado

La industria del cuero y calzado cuenta con las siguientes ventajas competitivas:

- Cuenta con un posicionamiento competitivo a nivel nacional e internacional (ventaja competitiva revelada) que servirá de base para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable.
- En 1998, México ocupó el lugar 20 como exportador mundial de calzado.
- En 2000, México ocupó el quinto lugar en exportaciones al mercado más grande del mundo (Estados Unidos).
- Existen 10 tratados comerciales firmados con preferencias arancelarias para el sector calzado que abarcan a más de 30 países creando un inmenso potencial de crecimiento y diversificación de exportaciones.
- Cercanía y capacidad de competencia en el mercado de Estados Unidos.
- La industria nacional formal abastece cerca del 92 por ciento del mercado interno.
- La industria cuenta con un alto nivel de capitalización a través de un grupo de empresas de excelencia con poder de arrastre en cada eslabón productivo.
- Eficiencia del papel de las cámaras empresariales con sus representados.
- Existencia de centros públicos y privados (universidades, centros de investigación y capacitación, centros de desarrollo de tecnología, etcétera) que apoyan la modernización del sector.
- En general se cuenta con una buena infraestructura física, de transporte, electricidad, tecnológica y de telecomunicaciones.
- Existen programas gubernamentales de apoyo a la modernización tecnológica, a la capacitación gerencial, a la capacitación laboral, promoción de exportaciones, financiamiento, etcétera.
- Existen muestras de acciones conjuntas en las regiones productoras entre empresarios y gobierno a favor de resolver los problemas de la industria.

#### IV.13 Factores negativos

Contrario a las ventajas competitivas, también existen factores negativos que obstaculizan el desarrollo de la competitividad de la industria del cuero y calzado:

- México ha empeorado su ventaja competitiva revelada en el mercado mundial de calzado y la correspondiente al mercado mundial del cuero no se ha movido desde mediados de la década de los ochenta.
- A pesar de la cercanía al mercado más grande del mundo y de las preferencias arancelarias otorgadas por el TLCAN, la industria del calzado no ha logrado tener una presencia dominante en dicho mercado.
- A pesar de tener 10 tratados comerciales firmados México no ha logrado una diversificación de sus exportaciones, concentrando más de 90 por ciento en el mercado de EU.
- Falta de visión estratégica para competir a mediano y largo plazo, lo cual es crucial ante los cambios del entorno inminentes en el futuro.
- Falta de inversión para el desarrollo de nuevos productos, falta o insuficiencia de un área de diseño en la mayoría de las empresas productoras de calzado.
- No hay colaboración entre los departamentos de producción y *marketing*, y no existe la filosofía "justo a tiempo".

- Las empresas no realizan alianzas estratégicas.
- En general las empresas no cuentan con certificados de calidad.
- Hay una elevada rotación de personal, la mano de obra no esta calificada, no existen programas continuos de capacitación y no se fomenta la innovación y el aprendizaje. A pesar de que existen centros educativos que generan personal calificado las empresas no lo demandan.
- Existe una desarticulación de la cadena productiva que ha generado que las exportaciones de cuero y calzado tengan un contenido de importaciones temporales cada vez mayor.
- Heterogeneidad de las empresas, es decir, se cuenta con un grupo de primer nivel que coexiste con otro muy rezagado en cuanto a niveles de competitividad internacionales.
- A pesar de contar con instituciones empresariales, gubernamentales y tecnológicas que fomentan la competitividad y el comercio exterior, su utilización por parte de las empresas del sector es baja e incluso algunas no las conocen.
- Existe contrabando de calzado y triangulación que han provocado reducciones en la producción y el empleo del sector.
- Persiste el exceso de trámites y la corrupción, los cuales elevan los costos de transacción de las empresas.

#### **IV.14 Necesidad de una estrategia para fortalecer las ventajas competitivas**

México es el séptimo productor más importante de calzado en el mundo y abastece cerca de 92 por ciento de su mercado interno, mientras que Estados Unidos produce menos del 5 por ciento de su tamaño de mercado, ambos países cuentan con un tratado de libre comercio vigente desde 1994, además México ha aplicado cuotas compensatorias a las importaciones chinas que van de 165 a 1,105 por ciento. Ello quiere decir que hasta ahora, México ha tenido las ventajas de: tener acceso preferencial al mercado más grande del mundo, de no enfrentar la competencia de Estados Unidos (ya que es un productor marginal) y de mantener su mercado interno protegido del líder en el mercado del calzado.

Para enfrentar la competencia actual con China en el mercado de Estados Unidos y en nuestro propio mercado en el futuro se requiere tomar acciones inmediatas, bajo una estrategia de ataque al mercado global (nacional e internacional conjuntamente) y de una sola industria (a través de la formación de *clusters* regionales). Las regiones productoras más importantes, presentan una estructura de empresas grandes, medianas y pequeñas, con capacidad para articular y desarrollar las ventajas competitivas.

La eficiencia operativa de las empresas de la cadena productiva es desigual y polarizada, la encuesta realizada por el CECIC en Guanajuato indica que las empresas en promedio reflejan un nivel bajo de competitividad internacional, aunque existe un grupo de empresas con poder de arrastre y otras en transición que tienen suficiente capital empresarial para liderar el proceso de desarrollo e integración de los clusters de cuero-calzado.

La estrategia de competitividad internacional de México no debe ser la de imitar a los chinos en una estrategia basada en costos bajos de mano de obra, sino una estrategia



---

---

de competitividad basada en la calidad y servicio integral al cliente que permita en un modelo de respuesta rápida cumplir con un sistema de:

Producto correcto→cantidad correcta→tiempo correcto→lugar correcto→precio correcto

Esto es, una estrategia de competitividad internacional que supere a la clásica ventaja comparativa basada en mano de obra barata.

México debe concentrarse en los nichos de mercado que permitirán tomar ventaja de la competitividad logística de cada cluster:

- a) El mercado doméstico en un contexto de apertura y competencia internacional;
- b) El mercado de América del Norte;
- c) El mercado de los países de la Unión Europea; y
- d) El mercado centroamericano y del caribe.

Además, México debe concentrarse en los nichos de los principales productos de exportación a Estados Unidos, pues es ahí donde ya presenta una ventaja competitiva revelada que debe transformar en sustentable.

México debe aprovechar la ventaja de su cercanía con el mercado más grande del mundo, desarrollando su capital logístico de tal forma que los chinos no puedan imitar, bajo un esquema *Gross Margin Return on Inventory* (diseñar, producir y entregar al detallista los productos preferidos por el consumidor en el menor tiempo posible) generando así valor agregado adicional y no tratar de competir a través de menor costo de mano de obra.



### IV.15 Estrategias para mejorar la competitividad

El programa en acción busca la formación y desarrollo de los diez capitales de la competitividad, los cuales se describen en la tabla 24.

Nivel	Capitales	Descripción
1. Microeconómico	a) Empresarial	Permite la formación de empresas IFA (con organización inteligente, flexibilidad productiva y agilidad comercial) con empresarios innovadores con conocimientos gerenciales de primer nivel, emprendedores y con visión de mediano y largo plazo.
	b) Laboral	Permite la adopción de las últimas metodologías de producción flexible y aprendizaje en planta para potenciar el capital humano de las empresas.
2. Mesoeconómico	c) Organizacional	Permite el aumento sostenido de la eficiencia operativa y la colaboración horizontal entre empresas y vertical con sus proveedores y clientes a lo largo de la cadena productiva.
	d) Intelectual	Permite el aprendizaje y la innovación constante a través de la transferencia de tecnología para el desarrollo de productos competitivos internacionalmente mediante el escalamiento de su valor agregado.
	e) Logístico	Sostiene en cada cluster el sistema de entrega rápida y confiable basado en el sistema: producto correcto, cantidad correcta, tiempo correcto, lugar correcto y precio correcto.
3. Macroeconómico	f) Macroeconómico	Permite obtener los recursos que sustenten la estrategia competitiva en el corto, mediano y largo plazos en un marco de crecimiento sostenido de la demanda.
4. Internacional	g) Comercial	En sus dos dimensiones: a) el capital comercial entre empresas y países basado en el flujo automatizado de información sobre las preferencias reveladas del consumidor en piso de venta, a fin de maximizar el ingreso neto por unidad de producto vendida de las empresas, tanto productoras como comercializadoras; b) El capital comercial en el desarrollo de productos de exportación aprovechando la infraestructura institucional de los tratados comerciales firmados.
5. Institucional	h) Gubernamental	Permite agilidad en los trámites, regulaciones, permisos, además de prestar servicios públicos de calidad que contribuyan al desarrollo competitivo de los distritos industriales. Además de impulsar mecanismos de compras del sector público a los clusters de cuero-calzado.
	i) Institucional	Permite tener reglas del juego claras con garantía de cumplimiento del estado de derecho que a su vez genere confianza en todos los niveles, en un marco de seguridad pública.
6. Político-Social	j) Social	Basado en la confianza entre los principales actores del sector, con responsabilidad social, visión de futuro y sobretodo con valores sociales que permitan una integración en beneficio no sólo de las empresas sino de la sociedad y el futuro de una región entera.

Tabla 24. Los diez capitales de la competitividad<sup>79</sup>

#### IV.15.1 Nivel Microeconómico

Los objetivos específicos en este nivel se lograrán a través de dos estrategias instrumentales:

- a) **Estrategia de Desarrollo de Capital Empresarial para cada cluster de Cuero-Calzado**, la meta se cumplirá aplicando las siguientes estrategias:

<sup>79</sup> Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006.

E21: Fomentar el servicio postventa para que las empresas logren resurtir en el menor tiempo posible los productos mejor vendidos dadas las preferencias reveladas del consumidor.

E26: Crear empresarios con nuevas y modernas capacidades gerenciales;

E36: Desarrollar y promover empresas con organización inteligente, flexibilidad productiva y agilidad comercial y lograr que cuenten con inventarios correctos y reducidos de productos con alto valor de venta, es decir, un buen control de procesos y funciones.

E37: Contar con una asesoría especializada para dar asistencia organizacional, técnica, productiva y de comercialización internacional a las empresas;

**b) Estrategia de Desarrollo de Capital Laboral**, cuyos objetivos son:

E2: Generar empleo productivo, permanente y bien remunerado;

E3: Contar con un sistema integral de educación y capacitación laboral que pueda proveer a la industria de mano de obra calificada;

E27: Promover el desarrollo de trabajadores con capacidad de aprender e innovar de forma continua;

E28: Lograr que los trabajadores adquieran multihabilidades;

E29: Dar capacitación y asistencia técnica a nivel laboral;

E39: Convertir la planta productiva en un centro de aprendizaje e innovación.

Dichas estrategias deberán ser articuladas con los programas ya existentes. Para ello deben coordinarse los empresarios de cada región productora y las autoridades a cargo del fomento y desarrollo económico a nivel estatal y local, además de incorporar los apoyos del Gobierno Federal.

### IV.15.2 Nivel Mesoeconómico

Para lograr los objetivos se requiere implementar tres estrategias:

c) **Estrategia de Desarrollo de Proveedores**, cuyos objetivos son:

E4: Aumentar la articulación de la cadena productiva;

E5: Aprovechar al máximo la red existente de proveedores;

E6: Mejorar el acceso de productores directos al mercado de Estados Unidos;

E7: Mejorar la relación entre productores y cadenas de comercialización nacionales.

d) **Sistema de Innovación del los Distritos Industriales**, se lograra mediante los siguientes puntos:

E9: Dar apoyo en la generación de material didáctico y apoyo técnico en procesos de manufactura, desarrollo de materiales, automatización electrónica y electromecánica;

E10: Formar grupos interdisciplinarios para impulsar la creatividad de los empresarios;

E39: Que las empresas conviertan sus plantas en centros de aprendizaje e innovación continúa.

e) **Estrategia de Desarrollo del Capital Logístico**,

E11: Incremente y mejore tanto la infraestructura física (vías de comunicación, transporte, electricidad, etcétera.) como la comercial (centros de distribución en Estados Unidos y otros países) para aumentar la integración de la cadena y que fortalezca las vías comerciales existentes que ayuden a cumplir el objetivo de resurtido rápido, es decir, que potencie la posición geográfica privilegiada de México en relación a otros países.

### IV.15.3 Nivel Macroeconómico

El objetivo se logrará a través de las siguientes estrategias de fortalecimiento financiero y fiscal:

f) **Fondo o Fideicomiso financiero para los clusters de cuero-calzado**, cuyos objetivos son:

E8: Dar apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas mediante mecanismos financieros que les permitan acceder fácilmente al crédito con tasas y plazos más favorables que en la banca comercial;

E12: A través de un mecanismo de registro de compras de empresas del sector público (PEMEX, CFE, IMSS, ISSSTE, SCT, Seguridad Pública, Gobiernos de los Estados, etcétera.), las empresas que sean parte de un cluster reciban crédito de (Nafin) además que se acompañe de un programa de ventas al Sector Público que lo comprometa a comprar zapato de calidad a la Pequeña y Mediana Empresa Mexicana y que garantice su pago oportuno.

#### IV.15.4 Nivel Internacional

g) Capital comercial: El objetivo se logrará a través de las siguientes estrategias:

1) **Programa de Prevención al Contrabando y la Competencia Desleal**, cuyos objetivos son:

E13: Dar respuesta a las solicitudes de procesos de investigación contra prácticas desleales de comercio;

E14: Implementar acciones contra el contrabando de calzado;

E42: Dar orientación y asesoría sobre las Normas Oficiales Mexicanas vigentes en el sector comercial;

Además de auxiliar a la industria en el análisis de información estadística que permita identificar posibles irregularidades en las operaciones de comercio exterior.

2) **Programa de Promoción a las exportaciones**, mediante el cual:

E47: Se de acceso a apoyos financieros, facilidades administrativas y de promoción;

E48: Se concreten acciones entre los sectores público y privado para simplificar obstáculos administrativos y técnicos del comercio exterior;

E49: Se de asesoría básica y consultoría especializada para el desarrollo de proyectos de exportación;

E50: se concreten acciones para dar preferencia en México y EU en los productos en los que ya se cuenta con una ventaja competitiva;

E51: Se diversifiquen las exportaciones hacia Canadá, Centro América y Europa.

3) **Promoción a la inversión extranjera y de transferencia de tecnología**, orientada a:

E52: Fomentar las alianzas estratégicas entre empresas nacionales y extranjeras y a desarrollar proyectos conjuntos de inversión.

#### IV.15.5 Nivel Institucional

Para lograr los objetivos se requiere de:

h) **Impulso al Desarrollo del Capital Gubernamental e i) Institucional**, con el fin de

E53: Crear marcos institucionales claros que minimicen los costos de transacción y de operación en los mercados y de mejorar la simplificación administrativa. Lo anterior requiere de jugadores transparentes (organizaciones profesionales) y de un sistema administrativo eficaz para la regulación.

Para lograr lo anterior, el empresario debe trabajar en dos planos, a nivel interno y a nivel global. Debe buscar un mejor entorno para mejorar su competitividad y que ello trascienda a nivel mundial. La cooperación empresarial es clave en la solución de problemas tecnológicos, de recursos humanos o de información, a través del establecimiento de cámaras industriales que presten servicios a sus empresas afiliadas

respecto a actividades como, información, comercio exterior, financiamiento, tecnología, recursos humanos, protección ambiental y temas comunitarios.

#### **IV.15.6 Nivel Político-Social**

j) Capital social: para lograr los objetivos se requiere de:

1) **Programa de Liderazgo Colectivo Empresarial**, que consistirá en:

E46: Formar empresas integradoras de exportación.

E54: Convencer a los empresarios de que la nueva competencia global se da a través de distritos industriales y no de empresas aisladas. El programa buscará cimentar una base de cooperación entre los empresarios, que permita la transferencia de conocimientos entre empresas del mismo eslabón y de toda la cadena. También, buscará la generación de dinámicas de confianza entre todos los participantes de la cadena cuero-calzado en los trabajos concretos y proyectos contemplados en el Programa para la Competitividad.

E55: Buscar la generación de dinámicas de confianza entre todos los participantes de las cadenas industriales.

2) **Programa de fomento al consumo de calzado nacional**, cuyos objetivos son:

E31: Promover la ampliación a nivel nacional de la campaña "Consuma Calzado Mexicano" actualmente instrumentada por la CICEG;

E56: Proteger el empleo de las regiones productoras de calzado;

Además de reactivar la demanda interna de calzado.



---

---

## Conclusiones y Recomendaciones

La globalización ha traído consigo una gran cantidad de retos, desde mejorar nuestra manera individualista de pensar hasta corregir el sistema mexicano (político, económico y social). Si se quiere sobrevivir en este sistema global tenemos que ser competitivos en todos los aspectos. Es penoso ver como una nación en vías de desarrollo se desploma año con año en su poder competitivo, pues según los datos del IMD WORLD COMPETITIVENESS YEARBOOK 2004, hemos caído hasta la posición 56 tomando todos los índices que miden este factor.

Además, nuestro país ocupa posiciones muy lejanas a las grandes potencias, por lo tanto es necesario pensar en el concepto de competitividad y enfocarnos a mejorar dicha situación. México no puede darse el lujo de seguir aumentando la brecha con los países desarrollados, ni mucho menos permitir que países con mucho menos recursos nos alcancen y rebasen tan fácilmente.

El gobierno, los empresarios, las instituciones educativas y todos los mexicanos, tenemos mucho trabajo que hacer si queremos mejorar tanto en lo individual como en lo grupal. El gobierno deber exterminar factores negativos para el país entre ellos la corrupción que provoca situaciones como el contrabando de mercancías y el mal cumplimiento de las leyes que nos legislan. El empresario debe entender que tiene una responsabilidad con la sociedad y mediante una buena capacitación y remuneración a sus empleados puede obtener más y mejores beneficios. Las instituciones educativas tienen que actualizar y ajustar sus planes de estudio tomando como base las exigencias del mercado. Finalmente, como mexicanos debemos entender la importancia de realizar nuestro trabajo bien y a la primera, pues esto repercutirá para el beneficio no solo de la empresa en donde laboremos, sino que nos da una satisfacción personal que podría ser remunerada de alguna manera.

Debemos tomar como ejemplo a países, como Japón, que sin tener grandes ventajas han reducido la brecha e incluso han superado a países como Estado Unidos, Alemania e Inglaterra, y otros que vienen avanzando a pasos agigantados como China. México es un país rico en muchos aspectos, desde su extensión territorial hasta la capacidad de su gente, que ha sido relegada y mal aprovechada ya sea por malos manejos gubernamentales o por el malinchismo existente entre los empresarios de contratar personal extranjero que supuestamente esta mejor preparado.

La competitividad representa la capacidad de las naciones de mantener y acrecentar sus ventajas competitivas, pero que estas sean sostenibles. Debemos ir paso a paso para recuperar posiciones y entrar a un ritmo de crecimiento como lo han hecho los países asiáticos, México cuenta con los recursos para hacerlo, pero para ello hay que preparar no solo a la población, sino a nuestros gobernantes, que son los que imponen y regulan nuestra economía.

Debemos hacer algo para mejorar nuestro nivel competitivo, ya no podemos darnos el lujo de perder mercados, tanto internos como externos, con países que aparentemente cuentan con menores recursos, se deben agrandar esfuerzos para

impulsar a la empresa mexicana y con ello no solo la economía del país sino que la de los mexicanos también.

Las micro, pequeñas y medianas empresas de México y el mundo constituyen la base fundamental de la economía de la mayor parte de la población. Hemos visto como éstas, en su conjunto, representan casi el 70% de las fuentes de empleo, participan en buena medida en el PIB nacional y son, en su conjunto, más del 99% del número total de empresas.

En este trabajo de tesis queda constancia del hecho de que las micro, pequeñas y medianas empresas, pese a todos los beneficios que aportan a la economía de los países, particularmente en el nuestro, confrontan grandes problemas que deben ser resueltos para hacerlas más competitivas tanto en el concierto regional y nacional, como en el internacional. Las políticas crediticias, la fundamentación y alcance de los programas de apoyo, la competencia desleal e ilegal del comercio informal, así como los deficitarios programas de innovación tecnológica y de capacitación, por no repetir, deben ser analizados bajo una óptica diferente, desplegando estrategias más agresivas e innovadoras, que permitan el adecuado desarrollo y posicionamiento de este importante núcleo socioeconómico de México.

Finalmente, lo que podría hacerse para impulsar a las PyMEs es:

#### **En el ámbito de Gobierno**

- Se debe propiciar la formulación de una estrategia integral para atender a las PyME, es decir, generar condiciones de trato a estas empresas para no limitar su competitividad.
- Se debe realizar una amplia campaña informativa y de orientación acerca de: mecanismos de legalización, de financiamiento, de comercialización y de gestión general.
- Se tiene que flexibilizar los procedimientos de legalización y formalización de las PyME.
- Se debe utilizar todas las posibilidades crediticias para catalizar los recursos del sistema financiero privado nacional.
- Las entidades públicas deberán ser compradores natos de las PyME, sin dejar de exigir la buena calidad de los productos.
- Se debe promover centros de investigación y desarrollo tecnológico destinado a apoyar a las PyME mediante el fomento de un sistema de ciencia y tecnología y un aparato educativo acorde con las necesidades de la competitividad.
- Se debe promover que las instituciones públicas y privadas brinden servicios de capacitación especialmente diseñados para las PyME.
- Los Gobiernos Locales (Municipios) no deben ver en las PyME sólo posibilidades de recaudación pasajera, sino de contribución permanente previo apoyo de su desarrollo. En este sentido, las municipalidades pueden canalizar actividades de asesoría, de capacitación, de desarrollo tecnológico, de consorciamiento, de comercialización, entre otros.

- Liberalizar mercados aún protegidos y fomentar la rivalidad, en aquellos donde persisten estructuras monopólicas u oligopólicas.
- Participar activamente en mejorar las condiciones de infraestructura y comunicaciones que enfrentan las empresas.

### **En el ámbito de las propias PyME**

- El empresario de las PyME debe comprender que su constante capacitación y la de su personal, es una de las mejores inversiones.
- Aprovechar el capital humano existente y generar capital intelectual mediante un contacto directo entre empresa-escuela.
- Destinar recursos a la investigación tecnológica en productos y procesos.
- Comportarse como un consumidor exigente, y demandar calidad.
- Competir no sólo a través de precio, sino especialmente a través de calidad.
- Las PyME tienen que ser gestionadas usando las técnicas más modernas, para ser competitivas.
- No basta con que las PyME se legalicen, lo más importante es que trabajen formalmente; es decir, con mentalidad y conducta realmente técnica y empresarial.
- Las PyME tienen que aprender a ser sujetos de crédito.
- Deberán aprender a utilizar los servicios de asesoría y consultoría.
- Las PyME tendrán que trabajar mucho más rápidamente los mecanismos de consorciación, tanto para atender el mercado nacional como el de exportación. Por ejemplo (C. Ruiz Durán, 1995, p.118-119), la empresa Toyota, que es la mayor productora de automóviles en Japón, tiene 72,000 trabajadores, con una producción de 3.6 millones de unidades, o sea que con sólo un promedio de 49 empleados se produce un auto. Sin embargo, la red de subcontratación es impresionante, esta empresa mantiene en su primer nivel de proveedores alrededor de 350 empresas en Japón, 250 en Estados Unidos, 100 en Europa. Si a esto se añade, el segundo nivel de proveedores de 5,437, y el tercer nivel de 41,703, que una vez ajustados para evitar duplicaciones se tiene un total de 35,768 empresas.

### **En el ámbito de la Asesoría y la Consultoría**

- Los asesores y consultores de PyME, tienen que fomentar mecanismos de agrupación entre ellos para beneficiarse de las sinergias; dado que la globalización y el acelerado desarrollo científico y tecnológico, exigen una constante revisión de la tecnología productiva, financiera y empresarial.
- Deben trabajar vertebradas a las entidades públicas, municipales, académicas y a los gremios de las PyME.

- Deben formular sugerencias de lineamientos de política gubernamental (nivel macro), como de soluciones específicas para ser aplicadas en las PyME.
- No debe querer darse el "lujo" de ganar mucho de sólo unas cuantas asesorías; tiene que estar consciente de que sus mayores ingresos provendrán por "volumen" de las PyME asesoradas.
- Enfatizar en el análisis del entorno productivo.
- Concienciar acerca de la importancia de la competitividad y de sus orígenes.

## Bibliografía

1. NAFIN, Instituto Mexicano de ejecutivos de finanzas, La Competitividad de la Empresa Mexicana, , México 1995.
2. Enrique Hernández Laos, La Competitividad Industrial en México, ED Plaza y Valdés, México 2000.
3. Antonio Argüelles y José Antonio Gómez Mandujano, La Competitividad de la Industria Mexicana frente a la concurrencia Internacional, ED Fondo de Cultura Económica, México 1994.
4. Lilia Domínguez Villalobos y Flor Brown Grossman, Estructuras de Mercado de la Industria Mexicana: un Enfoque Teórico y Empírico, Facultad de Economía, UNAM, Editorial Jus, México 1999.
5. Lilia Domínguez, La Pequeña y Mediana Industria ante la Globalización, Publicaciones electrónicas de la Facultad de Economía.
6. Genaro Sánchez, La Pequeña y Mediana Industria ante la Globalización, Publicaciones electrónicas de la Facultad de Economía.
7. Genaro Sánchez, La Competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa en el Distrito Federal, Publicaciones electrónicas de la Facultad de Economía.
8. Lilia Domínguez Villalobos y Flor Brown Grossman, Productividad: desafío de la Industria Mexicana, Facultad de Economía, UNAM, Julio 2003.
9. Fernando Trejo Veytia, Tesis: La Competitividad De La Pequeña Industria Manufacturera Familiar En México, Universidad Anáhuac Del Sur, México 2003.
10. Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero, Técnicas Participativas para la Planeación, Fundación ICA, México 2003.
11. Emilio G. Cevallos-Alberto Equihua-Elfid Torres, Experiencias Internacionales sobre políticas para la Empresa Media, ED Mc Graw-Hill, Chile 2001.
12. Gabriel Casaburri-Pablo Angelelli, Estrategias de apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ED Eudeba-PNUD, Argentina 2001.
13. Horacio A. Irigoyen-Francisco A. Puebla, PyMEs: su economía y su organización, ED Macchi, Argentina 1997.
14. Thomas Calvo-Bernardo Méndez Lugo. Micro y Pequeña Empresa en México: Frente a los retos de la Globalización, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, México 1995.



**Internet**

15. Jennifer Blanke, World Economic Forum, Fiona Paua, World Economic Forum, Xavier Sala-I-Martin, Columbia University and Universitat Pompeu Fabra, The Growth Competitiveness Index: Analyzing Key Underpinnings of Sustained Economic Growth, 2003-2004.
16. Pablo Buitrón Morales, Dos factores clave para la competitividad de la industria mexicana en el presente: inversión en tecnología y capacitación, ITESM-CEM.
17. Dr. Mario Rodarte Esquivel, Director del Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP), La Empresa Media: Oportunidad para los Mexicanos, Marzo del 2001.
18. Valeria Millares, La internacionalización de las PyMEs, 2000.
19. Eduardo Lastra Domínguez, Lo que debe hacerse en el mundo de la Micro y Pequeña Empresa.
20. Subcomisión de Fomento Industrial y Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley de Coordinación para el Fomento de la Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, Diciembre de 2001.
21. Jorge Varela, 17 Mejores Prácticas de Negocios, Abril 2003.
22. Luis Marcelo y Oscar U. Echevarría, El mayor problema de las PyMEs: Su propio tamaño, 2000.
23. Ing. Héctor Rangel Domene, IV Congreso Internacional de calidad para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Consejo Coordinador Empresarial.
24. Ing. Fernando L. Echeagaray Moreno, Competitividad en las PyMEs.
25. Lysette Henríquez, Foro de la Microempresa, BID, Río de Janeiro, PNUD-México, Septiembre 2002.
26. Dr. Milenko Panich, Calidad y Desarrollo Integral de las PyMEs, México, DF, Junio 2002.
27. Ponencia del Lic. José Luis Chávez Osorio, El Nuevo Ámbito de los Negocios 2003, semana de las PyMEs, World Trade Center, Agosto 2003.
28. Sergio H. Kauffman González, El Desarrollo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas: Un Reto para la Economía Mexicana.
29. Secretaria de Economía. Documentos Informativo sobre las Pequeñas y Medianas en México, 2001-2003.

- 
- 
30. CONINDUSTRIA, Proyecto Ley de Promoción de la Pequeña y Mediana Industria, Mayo 2001.
  31. APEC, Resumen Ejecutivo del Perfil de PyMEs, 1990-2000.
  32. <http://espanol.apec2002.org.mx/>
  33. <http://www.compite.org.mx>
  34. <http://www.userigioarboleda.edu.co/>
  35. <http://www.comtactopyme.gob.mx>
  36. <http://www.elasesor.com.mx>
  37. <http://www.coparmex.gob.mx>
  38. <http://www.azc.uam.mx>
  39. <http://www.manufacturaweb.com>
  40. <http://www.pyme.com.mx>
  41. <http://sela2.sela.org>
  42. <http://www.pymesonline.com>
  43. <http://www.ipyme.org/index2.htm>
  44. <http://www.crece.org.mx>
  45. <http://www.cce.org.mx>
  46. <http://mexico.fundes.org>
  47. [www.imd.ch/wcy/tour](http://www.imd.ch/wcy/tour)
  48. <http://www.onudi.org.mx>

