



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Evaluación de dos programas del Gobierno Mexicano
para la competitividad empresarial (1994 - 2000)**

Que para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: Silvia María del Carmen Celestina Velázquez Pardo

Tutor: Dra. Isabel Rueda Peiro

México, D.F.

2010



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.



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

**Evaluación de dos programas del Gobierno Mexicano
para la competitividad empresarial (1994 - 2000)**

Que para obtener el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta: Silvia María del Carmen Celestina Velázquez Pardo

Tutor Dra. Isabel Rueda Peiro

Asesores de apoyo:

**Dra. Nadima Simón Domínguez
Dra. María Luisa González Marín**

México, D.F.

2010

Dame Señor, agudeza para entender
Método y facultad para aprender
Sutileza para interpretar
Gracia y abundancia para hablar.

Dame acierto al empezar,
Dirección al progresar
y perfección al acabar

Santo Tomás de Aquino

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Principio y Fin, Autor de todo bien, Fuente de toda sabiduría, Amor, Verdad y Camino que me guió para culminar esta obra, mi alabanza y gratitud

A la Universidad Nacional Autónoma de México, máxima casa de estudios de nuestro país cuya formación me ha permitido alcanzar logros profesionales

A mis tutoras, Dra. Isabel Rueda Peiro y Dra. Nadima Simón Domínguez por su inagotable paciencia y sabios consejos

A mi asesor, Dr. Raúl Conde Hernández, q. e. p. d. por animarme a concluir mi tesis

A todos mis maestros de la Facultad de Contaduría y Administración gracias por sus valiosas enseñanzas en mi larga trayectoria escolar

Especial agradecimiento al Ing. Santiago Macías Herrera, Coordinador General de COMPITE por su valioso apoyo en la realización de esta tesis

A mi familia por enseñarme que la mejor herencia son mis estudios

A mi inolvidable y siempre amada bisabuela, “Mamá Chula” q. e. p. d. tan consentidora, y cuyas vivencias de la Revolución Mexicana me inspiraron a aprender de la experiencia y a lograr un doctorado

A mi mamá “Chabe” q. e. p. d. tenaz forjadora de voluntades, que generosa me entregó lo mejor de su existencia, con mi eterno reconocimiento

A Irenita, mi mamá, mi abuelo Arnulfo q. e. p. d. mi abuela María del Refugio a quien no conocí q. e. p. d., a mis hermanitos, Nancy y Néstor con sus respectivas familias por su cariño y entusiasmo

A Fail que está en la gloria de Dios, mi gratitud sin fin por su inmenso apoyo, cariño y valores compartidos conducentes a la satisfacción de un deber cumplido

A mi General Serafín q. e. p. d. por sus convicciones revolucionarias

A mi tía-madrina Tere y mi prima Anité, así como a los siempre recordados “Mamá Lupe y Papá Elías” q. e. p. d., por su apoyo en todo momento

A mi tío-padrino José q. e. p. d., mi tía Gloria e hijos por su sincero aprecio

A mi tío Juan q. e. p. d., mi tía Cuca, hijos y nietos por su solidaridad

A mi tío Luis Felipe y su familia, por su disposición a apoyarme

A mi tía Margarita y mi tío Jorge con su familia por acompañarme en las vicisitudes de mi vida

A mi monjita, María Luisa Negrete Báez q. e. p. d. por su ejemplo de fe y lucha ante la adversidad, su constante afán de aprender y ayuda a los demás

A Carolina, Araceli, Esperanza, Martha Laura, Tere, Sor Josefina, Cristina, Verónica, Rosalía, Alejandra, Minerva, Cuquita, Gloria Mercedes, Lourisa, Patricia, Lourdes, Donají, Elvira, Dulce María, Carlos, Manuel, Rogelio, Alejandro, José Luis y Joaquín así como los que en el anonimato con su inigualable amistad, gran afecto y apoyo hicieron realidad esta tesis y la presentación de mi examen de grado

A mis ex-compañeros de trabajo de la Secretaría de Economía, a los actuales de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de la UNAM y del CENEVAL que contribuyeron con su apoyo para que alcanzara esta meta

A mis alumnos, con quienes comparto el ideal universitario de devolver a la sociedad algo de lo mucho que nos ha dado con el privilegio de nuestra educación

ÍNDICE

Introducción	X
Objetivos específicos	XII
Capítulo I	1
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	1
1.1 GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA	1
1.1.1 Concepto de empresa	1
Concepto etimológico-gramatical	2
Concepto económico	2
Concepto comercial	2
Concepto jurídico	2
1.1.2 Tipos de empresas	2
1.1.3 El comercio internacional como vinculación de redes de empresas	4
1.2 ELEMENTOS QUE PROPICIAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS	6
1.2.1 La ventaja competitiva	6
Concepto de competitividad	6
Teorías sobre competitividad	10
Teoría de la ventaja absoluta-ventaja comparativa	10
Teoría de la demanda efectiva de Keynes	11
La teoría convencional paradójica de Kaldor	12
Teoría de la nueva forma de competencia de Michael H. Best	13
La competitividad sistémica de Messner	15
El doble diamante de Rugman y D' Cruz	26
Teoría de la ventaja competitiva de Porter	29
1.2.2 Administración estratégica	38
Planeación estratégica (PE)	39
1.2.3 Concepto y aplicación	41
1.2.4 Objetivos de la planeación estratégica	42
1.2.5 Conceptos básicos de planeación estratégica	43
1.2.6 Los posibles peligros de la planeación	44
El riesgo del compromiso	45
El riesgo del cambio	46
El riesgo de la política	46
1.2.7 Modelos de Planeación Estratégica	47
1.2.8 Esquema de planeación estratégica de Steiner	48
1.2.9 Esquema de planeación estratégica de Quintero	48
1.2.10 La planeación estratégica del marketing para la ventaja competitiva de McDaniel, Lamb y Hair	51
1.2.11 La calidad total y los estándares de calidad ISO 9000	55
Normas de calidad, orígenes y evolución	56
La Organización Internacional para la Normalización	58
Sistema de Calidad ISO 9000	58
Sistema mexicano de normalización	62
El Sistema de Calidad ISO 9000 en México	63
1.2.12 Políticas de gobierno	73

1.2.13 Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000	76
Empleo y productividad	77
1.2.14 Desregulación y fomento de la competencia	78
1.2.15 Promoción de las exportaciones de bienes y servicios.....	78
1.2.16 Infraestructura e insumos básicos	79
1.2.17 Políticas sectoriales	79
1.2.18 Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE).....	80
Capítulo II	86
LOS MODELOS DE ÉXITO COMPETITIVO Y LA FALTA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA MEXICANA	86
2.1. Cuatro experiencias de éxito competitivo en el nivel internacional.....	86
2.1.1 El desarrollo tecnológico del Japón	86
2.1.2 El modelo económico de Italia	92
2.1.3 El Sistema de innovación del Canadá	97
Evolución económica canadiense	97
El regionalismo y sus repercusiones en la economía canadiense.....	100
El Sistema canadiense de innovación	100
Elementos característicos del sistema canadiense de innovación	101
Las empresas canadienses	103
Elementos que fomentan la competitividad canadiense	104
2.1.4 Las islas de modernización del Brasil.....	105
2.2 La Competitividad de la pequeña y mediana industria mexicana en la economía mundial.....	110
2.2.1. Situación de las pequeñas y medianas industrias en la economía mexicana	112
Posicionamiento de México en la competitividad global.....	116
Problemas de falta de competitividad de la economía mexicana. (mediano y largo plazo).....	116
El papel de la empresa media en la economía mexicana.....	120
Coordinación de los esfuerzos de fomento a la competitividad	120
Normas de efectividad para los programas de apoyo	121
Instituto Nacional de Fomento a la Competitividad (INFOCOM)	121
Coordinación financiera del fomento a la competitividad empresarial	122
Instrumentos financieros.....	122
Programas no financieros.....	122
Reforma al sistema de financiamiento del desarrollo	122
Proceso para el fomento de la competitividad de la Empresa Media	123
Catálogo de funciones de fomento Financiamiento.....	123
Desarrollo empresarial.....	123
Información empresarial	123
Apoyos económicos y financieros	124
Empresa Media: Potencial Económico de México. La Consolidación del concepto.	124
¿Cómo se conforman las PYMES?	125
2.2.2 Problemática de la pequeña y mediana industria en México.....	125
2.3. Programas de fomento industrial en México.....	126

2.3.1 Programa Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE).....	130
2.3.2 Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)	132
2.3.3. Resultados de estudios previos en materia de competitividad internacional	135
CAPÍTULO III.....	147
INVESTIGACIÓN	147
3.1 Metodología de la investigación	147
3.1.1. Planteamiento del problema	147
3.1.2. Justificación de la investigación.....	150
3.1.3. Objetivos.....	151
Objetivo General.....	151
Objetivos específicos.....	151
3.1.4. Hipótesis de trabajo	152
3.1.5. Métodos y técnicas de investigación	154
3.1.6. Resultados y análisis de la investigación.....	157
CAPÍTULO IV	216
PROPUESTA PARA QUE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA MEJORE SU COMPETITIVIDAD	216
CONCLUSIONES.....	231
Bibliografía.....	238
Libros.....	238
Revistas.....	243
Tesis.....	244
Leyes y Disposiciones Administrativas.....	246
Sitios Web de referencia.....	248
Anexos	251
Anexo 1	251
Anexo 2	252
Anexo 3	253
Anexo 4	254
Anexo 5	255
Anexo 6	256
Anexo 7	258
Anexo 8	261
Anexo 9	265
Anexo 10	269
Anexo 11	272
Anexo 12	285
Figura 1. Representación esquemática de los diez capitales de la competitividad.	9
Figura 2. Modelo de competitividad sistémica de seis niveles empresa-trabajador-gobierno-país.....	21
Figura 3. Esquema del doble diamante de Estados Unidos-Canadá.	27
Figura 4. Doble diamante de Estados Unidos-México.....	29
Figura 5. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.	31
Figura 6. Modelo del diamante individual de Porter.....	38
Figura 7. Proceso de Administración estratégica.	39

Figura 8. Componentes del proceso de planeación estratégica.....	49
Figura 9. Etapas de un plan de marketing.....	52
Figura 10. Evolución de las Certificaciones de los establecimientos productivos, 2000-2007.....	66
Figura 11. Distribución porcentual de los establecimientos productivos con certificación vigente según la norma de calidad, 2000-2007.....	67
Figura 12. Participación de las normas ISO-9001 E ISO 14001 por sector económico.....	68
Figura 13. Distribución de los establecimientos por tamaño, 2000-2007.....	68
Figura 14. Distribución de establecimientos certificados por sector económico, 2000-2007.....	69
Figura 15. Servicios científicos y tecnológicos e investigación y desarrollo tecnológico.....	70
Figura 16. Distribución de los establecimientos manufactureros por tipo de actividad, 2000-2007.....	70
Figura 17. Establecimientos Certificados por las principales entidades federativas, 2000-2007.....	71
Figura 18. Evolución de los establecimientos certificados por entidades federativas....	72
Figura 19. Distribución por tamaños de empresas según censos económicos del INEGI 2004.....	115
Tabla 1. Esquemas de estrategias genéricas.....	35
Tabla 2. Proceso de la administración estratégica.....	41
Tabla 3. Peligros de la planeación corporativa.....	44
Tabla 4. Esquema del proceso genérico de la planeación estratégica.....	49
Tabla 5. El sistema de calidad ISO 9000 versión 1987.....	59
Tabla 6. Organismos de certificación acreditados por la EMA.....	65
Tabla 7. Impacto de las certificaciones en el padrón del sistema de información empresarial mexicano (SIEM), 2007.....	73
Tabla 8. Clasificación de la pequeña y mediana empresa en Japón.....	92
Tabla 9: Clasificación de la pequeña y micro empresa italiana.....	94
Tabla 10. Tiempo medio de respuesta sobre los créditos a la micro y pequeña empresa italiana.....	95
Tabla 11. Indicadores de crecimiento y estabilidad de Italia respecto a otros países ...	96
Tabla 12. Estratificación por número de empleados.....	112
Tabla 13. Estratificación de empresas según la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.....	112
Tabla 14. Criterios de estratificación publicados en el DOF el 25 de junio del 2009. ...	113
Tabla 15. Composición de las empresas por tamaño y sector (participación porcentual).	114
Tabla 16. Composición de los sectores económicos y los trabajadores mexicanos (1999).	114
Tabla 17. Comparativo de Competitividad del Crecimiento México y América del Norte	117
Tabla 18. Comparativo de Competitividad del Crecimiento México y Sudamérica.....	117
Tabla 19. La competitividad de México 2001.....	118
Tabla 20. Problemática de la Pequeña y Mediana Industria en México.....	150

Tabla 21. Resultados pregunta no. 1.....	157
Tabla 22. Resultados pregunta no. 2.....	158
Tabla 23. Giro de las empresas entrevistadas que utilizaron el programa COMPITE.....	159
Tabla 24. Resultados pregunta no. 3.....	160
Tabla 25. Resultados pregunta no. 4.....	161
Tabla 26. Resultados pregunta no. 5.....	162
Tabla 27. Resultados pregunta no. 6.....	162
Tabla 28. Resultados pregunta no. 7.....	163
Tabla 29. Resultados pregunta no. 8.....	165
Tabla 30. Resultados pregunta no. 9.....	166
Tabla 31. Resultados pregunta no. 10.....	167
Tabla 32. Resultados pregunta no. 11.....	168
Tabla 33. Resultados pregunta no. 12.....	170
Tabla 34. Resultados pregunta no. 13.....	171
Tabla 35. Resultados pregunta no. 14.....	172
Tabla 36. Resultados pregunta no. 15.....	173
Tabla 37. Resultados pregunta no. 16.....	174
Tabla 38. Resultados pregunta no. 17.....	175
Tabla 39. Resultados pregunta no. 18.....	176
Tabla 40. Resultados pregunta no. 19.....	177
Tabla 41. Resultados pregunta no. 20.....	178
Tabla 42. Resultados pregunta no. 21.....	180
Tabla 43. Resultados pregunta no. 22.....	181
Tabla 44. Resultados pregunta no. 23.....	182
Tabla 45. Resultados pregunta no. 24.....	183
Tabla 46. Resultados pregunta no. 25.....	184
Tabla 47. Tabla de análisis de las respuestas a las preguntas que muestran evidencia favorable o no favorable hacia la hipótesis.....	185
Tabla 48. Resultados pregunta no. 1.....	186
Tabla 49. Resultados pregunta no. 2.....	187
Tabla 50. Giro de las empresas entrevistadas que utilizaron el programa CIMO.....	188
Tabla 51. Resultados pregunta no. 3.....	189
Tabla 52. Resultados pregunta no. 4.....	190
Tabla 53. Resultados pregunta no. 5.....	191
Tabla 54. Resultados pregunta no. 6.....	192
Tabla 55. Resultados pregunta no. 7.....	193
Tabla 56. Resultados pregunta no. 8.....	194
Tabla 57. Resultados pregunta no. 9.....	195
Tabla 58. Resultados pregunta no. 10.....	196
Tabla 59. Resultados pregunta no. 11.....	196
Tabla 60. Resultados pregunta no. 12.....	199
Tabla 61. Resultados pregunta no. 13.....	200
Tabla 62. Resultados pregunta no. 14.....	201
Tabla 63. Resultados pregunta no. 15.....	202
Tabla 64. Resultados pregunta no. 16.....	202
Tabla 65. Resultados pregunta no. 17.....	203
Tabla 66. Resultados pregunta no. 18.....	204

Tabla 67. Resultados pregunta no. 19.....	206
Tabla 68. Resultados pregunta no. 20.....	207
Tabla 69. Resultados pregunta no. 21.....	208
Tabla 70. Resultados pregunta no. 22.....	209
Tabla 71. Resultados pregunta no. 23.....	210
Tabla 72. Resultados pregunta no. 24.....	211
Tabla 73. Resultados pregunta no. 25.....	212
Tabla 74. Resultados pregunta no. 26.....	213
Tabla 75. Tabla de análisis de las respuestas a las preguntas que muestran evidencia favorable o no favorable hacia la hipótesis.....	214
Tabla 76. Tratados y acuerdos del libre comercio suscritos por México y otros países	217
Tabla 77. CUADRO COMPARATIVO DE ALGUNAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE ÉXITO COMPETITIVO EMPRESARIAL RESPECTO A MÉXICO	221
Tabla 78. Establecimientos Certificados con ISO-9000 por entidad federativa, 1995-2002	251
Tabla 79. Composición del sector empresarial en México	253
Tabla 80. Características de la pequeña y mediana empresa.....	254
Tabla 81. Perfil de la empresa pequeña y mediana	255
Tabla 82. Programas de fomento e instrumentos de apoyo que ofreció el gobierno federal al sector industrial en 1994-2000.....	256
Tabla 83. TALLERES COMPITE 2009 PRECIOS AUTORIZADOS	258
Tabla 84. Paquetes Básicos de Consultoría.....	260
Tabla 85. Base de datos de las empresas que utilizaron el Programa COMPITE en el D.F.	277
Tabla 86. Base de datos de las empresas que utilizaron el Programa CIMO en el D.F.	290

Introducción

A finales del siglo XX, y principios del siglo XXI, la globalización de los mercados, las tecnologías emergentes, la privatización de las actividades empresariales y la ecología, constituyen marcos que transforman drásticamente el entorno de las empresas y de la propia humanidad. Del mismo modo, explican el interés de los gobiernos y de las empresas por la competitividad.

La globalización de los mercados ocurre ante un encogimiento del planeta frente a la revolución en los transportes y en las telecomunicaciones. Pero lejos de un “orden mundial” consolidado, el mundo dividido convive con una multipolaridad.

En América Latina, los esfuerzos de integración económica se multiplican como alternativa única para evitar el aislamiento de los mercados internacionales. En estos esfuerzos de integración, la competitividad tiene un lugar destacado en los destinos de los países. Pero en la mayoría de los países de América Latina, el desafío de la competitividad está siendo enfrentado en el contexto de una sociedad dividida. Una sociedad donde la infraestructura social y física es inferior a las necesidades de la mayoría y esa condición dificulta la participación en la gran carrera global.

El entorno global en el que México está inmerso y las exigencias que el país debe cumplir para ser considerado en una posición competitiva a escala internacional lleva a cuestionar las políticas gubernamentales contenidas en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior¹ y los programas de fomento empresarial aplicados durante el sexenio 1994–2000, último gobierno priista. Esta investigación inició en el 2000 y se concluyó en el 2008 y se centró en el estudio de las PYMES o empresas medias por ser el motor de la economía del país.

En el capítulo uno se describieron las generalidades de una empresa, las ventajas comparativas y competitivas deseables como país; el papel que juega la planeación estratégica en la creación de ventajas competitivas y la relación que guarda con las variables de productividad, tecnología, capacitación de los trabajadores y certificación de los sistemas de calidad que conducen a la competitividad empresarial. Se expusieron teorías de planeación estratégica y de competitividad. Se hizo un inventario de las ventajas comparativas y competitivas que ofrece México a través de su economía y de los sectores que la conforman; la situación que guardan las empresas mexicanas y sus trabajadores; así como de las políticas gubernamentales vigentes en el sexenio 1994-2000.

En el segundo capítulo se consideró la competitividad internacional de cuatro países: Japón, Italia, Canadá y Brasil a fin de determinar lo funcional y no funcional de los

¹ El Plan Nacional de Desarrollo fue aprobado mediante Decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de mayo de 1995. En el artículo 3º del Decreto se preveía la elaboración de dos programas independientes: El Programa de Política Industrial y Desregulación Económica; y el Programa de Política de Comercio Exterior y Promoción de Exportaciones; sin embargo quedaron unificados en un solo programa sectorial.

modelos competitivos que se han desarrollado en esos países como referencia para el caso de nuestro país y porqué la experiencia adquirida por otros países permite partir de ella, sin necesidad de empezar por el ensayo de prueba y error desde el principio. Se analizaron las causas que originan la falta de competitividad de las PYMES en México así como la situación que guarda México en la economía mundial con respecto a la competitividad de sus empresas,

En esta etapa de la investigación, se utilizó el método de exploración para identificar los elementos clave de los programas utilizados en Japón, Italia, Canadá y Brasil para el establecimiento de sus programas de fomento industrial bajo un enfoque de administración estratégica.

Una vez delimitado el campo de estudio de esta investigación, en el capítulo tercero se presentaron los métodos para realizar la investigación. Por lo que toca a la técnica de investigación, para el desarrollo de esta tesis doctoral se empleó básicamente la investigación de tipo descriptiva exploratoria que permite identificar los elementos clave de la investigación. En atención a ello, se presentaron el planteamiento del problema, los objetivos, las hipótesis y la justificación.

A fin de dilucidar el papel que desempeñó el gobierno mexicano en el proceso competitivo, se hizo la evaluación de dos de los programas aplicados durante el período de gobierno bajo estudio: el Programa Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE), a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)², y el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

En la competitividad empresarial intervienen elementos importantes tales como la productividad, la calificación del capital humano, la calidad y la tecnología, los programas evaluados COMPITE y CIMO a través de su aplicación, el primero para mejorar la productividad y la innovación tecnológica y el segundo para capacitar. Por tanto los programas COMPITE y CIMO al ser aplicados en las PYMES o empresas medias deben incidir en su competitividad.

Para ello, se establecieron los siguientes objetivos de investigación:

El objeto de estudio de esta investigación se circunscribió a PYMES, por ser el detonador del desarrollo económico de un país.

Objetivo general: evaluar el impacto de la aplicación de dos programas de fomento en PYMES mexicanas en el sexenio 1994-2000 y considerar los programas de fomento establecidos en otros países como Canadá, Brasil, Italia y Japón, para determinar cuáles son las diferencias con los programas de fomento que se aplican en esos países y cuáles las diferencias de los programas nacionales que han impedido a la pequeña y mediana empresa alcanzar la ventaja competitiva esperada a escala internacional.

² Actualmente la SECOFI se denomina Secretaría de Economía.

Objetivos específicos

1. Identificar los factores que obstaculizan a los programas gubernamentales en relación a la productividad y a la capacitación de los recursos humanos para contribuir a la competitividad empresarial.
2. Programas que se evalúan: el Taller COMPITE (Programa Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica) actualmente operando como un fideicomiso y que en el periodo bajo estudio estuvo a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) hoy Secretaría de Economía así como el CIMO (Programa de Calidad Integral y Modernización) reemplazado en abril de 2008 por el Programa de Apoyo a la Productividad (PAP) a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
3. Identificar las estrategias y sus componentes utilizados en Japón, Italia, Canadá y Brasil, países que han destacado por el fomento a la pequeña y mediana industria dentro de su propio contexto histórico.

De igual manera, la pregunta de investigación: **¿De qué manera los programas de fomento del gobierno mexicano COMPITE y CIMO contribuyeron a la competitividad de las PYMES en el sexenio 1994-2000?** se contestó a partir de las respuestas obtenidas con la aplicación de cuestionarios a empresas que utilizaron los programas COMPITE y CIMO, permitió analizar si México ha alcanzado una posición competitiva real en el ámbito internacional, cuál es esta posición y cómo puede mejorarse, partiendo de la premisa enarbolada por Porter, referente a que son las empresas y no las naciones, las que compiten en los mercados internacionales, por lo que es necesario comprender cómo las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva y así explicar el papel que la Nación desempeña en este proceso.

La hipótesis formulada fue la siguiente: “El gobierno federal a través de sus programas COMPITE y CIMO contribuyeron a la capacitación del personal y de manera incipiente a la productividad e innovación tecnológica de las PYMES”.

Con las respuestas sobre los beneficios recibidos con la aplicación de los programas se obtuvo evidencia favorable hacia la hipótesis.

En este trabajo de investigación, se utilizó: el método histórico con el fin de conocer los antecedentes del nivel de competitividad que México ha tenido en el ámbito internacional, durante el sexenio 1994-2000; el método exploratorio y el comparativo para conocer las diferencias entre los cuatro modelos de éxito competitivo que representan: Japón, Italia, Canadá y Brasil, y de qué manera la experiencia obtenida por estos países puede ser aprovechada por el nuestro, dejando a un lado los prejuicios sociales, usos y costumbres en beneficio de su competitividad internacional; el método deductivo para apoyar los planteamientos de la investigación mediante la consulta de los estudios doctrinales existentes sobre el tema y el método no probabilístico dirigido para la obtención de la muestra de empresas que utilizaron los programas COMPITE y CIMO en el D.F.

Las fuentes de información que se emplearon fueron tanto primarias como secundarias, las primarias comprendieron los datos generados a partir de la aplicación de una encuesta y las secundarias, los documentos y bases de datos existentes.

Para determinar el impacto que se tuvo en las PYMES con la aplicación de los dos programas, objeto de estudio *ex-post* de esta investigación doctoral, se determinó una muestra no probabilística también llamada dirigida. Es decir, a juicio del investigador y se hizo una selección de la base de datos de los sujetos, en este caso 20 PYMES que utilizaron en el D. F. los programas CIMO y COMPITE a cuyos representantes se les aplicó el cuestionario diseñado.

La ventaja de este tipo de muestra es su cuidadosa y controlada selección de sujetos con las características especificadas previamente que pueden ser considerados como expertos del tema además de ser adecuada para un estudio exploratorio y generar una hipótesis más precisa.³

Se eligió este método; es decir, ciertas unidades representativas en función de las limitaciones de tiempo, dinero y energía disponibles por lo que fue necesario reducir el número de unidades que se podían cubrir, también por razones de tipo geográfico.

La base de datos proporcionada por el programa COMPITE contiene un total de 2702 empresas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a las que se les aplicó en todo el país, el taller de reingeniería, en el sexenio 1994-2000. Para efectos de la muestra se eliminaron a las micro y grandes empresas, dejándose exclusivamente el universo de pequeñas y medianas que resultaron ser 1158. De ese total, aplicándose como criterio para su selección el de la circunscripción territorial del Distrito Federal quedaron únicamente 82 empresas de las 1158, de las cuales, se tomó una muestra de 20 empresas.

En el caso del programa CIMO la información gubernamental con la que se contó solo abarcó los años 1999 y 2000. Durante ese periodo, el programa fue utilizado por un total de 4084 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. De ese total, se descartaron las micro y grandes empresas para avocarme exclusivamente a las pequeñas y medianas empresas por ser éste el objeto de la investigación. De este universo, a su vez se eliminaron las empresas de comercio y servicios para tomar la muestra correspondiente a las industrias pequeñas y medianas quedando un total de 1664; y al igual que en el caso anterior se hizo la selección del Distrito Federal restando un total de 132 empresas, del cuál se tomó como muestra final de un total de 20 empresas.⁴

Para la selección de la muestra en ambos casos, se obtuvo una base de datos en Excel con el total de las empresas del Distrito Federal, se creó un campo de selección del cuál

³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, Metodología de la investigación, Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C. V., 2001, pp. 231 a 232.

⁴ La información fue proporcionada por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) de la Secretaría de Economía. Cfr. <http://www.stps.gob.mx/cimo/> Vidr. infra., Anexo 9 pp. 148, 149 y 150.

se generó un número entre 1 y 100 y posteriormente se ordenó la tabla de acuerdo con este número, eligiéndose las primeras 20 empresas para el programa COMPITE y de la misma manera para el programa CIMO.

La recolección de datos estadísticos se hizo a través de cuestionarios e interrogatorios para luego, mediante un análisis de tipo estadístico-cuantitativo-cualitativo, se sacaron las conclusiones correspondientes a los datos recabados. La aplicación de los cuestionarios e interrogatorios, se hizo mediante entrevista personal con los directivos de las empresas encuestadas.

Para tener acceso a los informantes, se acudió a la ayuda del teléfono para contactarlos y obtener previamente su colaboración y autorización para la contestación del cuestionario por el Director General o representante de cada empresa mediante una entrevista estructurada personal, lo que conllevó a un mayor acercamiento y sirvió para constatar los efectos reales de la aplicación de los programas objeto de esta investigación durante el sexenio 1994-2000 en las PYMES encuestadas.⁵

Las entrevistas se hicieron en diferentes horarios y días, ya que la población determinó las horas y días de la semana en que podrán atenderme. En algunos casos, las empresas seleccionadas ya no existían o no quisieron contestar por lo que fueron sustituidas por las siguientes en la base de datos.

De acuerdo con el objetivo de la investigación, el tipo de cuestionario utilizado fue estructurado por ser un instrumento que produce resultados más confiables. Éste es el más fácil de tabular e interpretar que los recogidos de otras formas (no estructurados-no disfrazados, no estructurados-disfrazados y estructurados-disfrazados) porque reduce la oportunidad que tienen los entrevistadores de influir en las respuestas o en la redacción de las preguntas e incrementa la veracidad de los datos.⁶

Las ventajas en la elección de este tipo de cuestionario son: la simplicidad en su manejo, la facilidad en el procesamiento, análisis e interpretación de datos, además de que el formato de preguntas estructuradas permite controlar las respuestas tendenciosas e incrementar la veracidad y objetividad de los datos proporcionados.

Adicionalmente puede ser aplicada por vía telefónica, por correo o mediante entrevista personal. Sin embargo, este tipo de cuestionario está sujeto a las tres limitaciones del método del cuestionario: los entrevistados pueden ser incapaces de brindar la información deseada, mostrarse renuentes a darla o el procedimiento de interrogatorio puede tender a estimular propuestas incorrectas o engañosas.⁷

⁵ Henríquez A. Guillermo (2003) El uso de herramientas de Internet en la Investigación Social, El URL: <http://rehue.csociales.uchile.c/publicaciones/moebio/13/henriquez.htm>; Muñiz, González Rafael (2003) Internet y la investigación de mercados. URL: http://www.marketing_xxi.com/internet-y-la-investigación-de-mercados-30-htm

⁶ DES Raj, Op. Cit., pp. 163-173.

⁷ BOYD, Harper W.J. et Ralph WESTFALL, Investigación de Mercados. Texto y Casos, 1ª. ed., México, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, 1975, pp. 172 a 192.

Para su redacción se utilizó un lenguaje de complejidad media, debido al nivel académico heterogéneo, de tal manera que no se utilizaron palabras rebuscadas y su tiempo máximo de respuesta no sobrepasó los 8 minutos.

El estudio por cuestionario se realizó con una lista formal de preguntas directas, redactadas de forma que el objetivo fuera claro para el entrevistado y produjera resultados confiables. Las preguntas que se utilizaron fueron cerradas de opción múltiple y abiertas.

El método de evaluación de los programas de fomento fue por resultados. Para el análisis de datos, se utilizó el programa de cómputo Excel con lo que se determinó la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa a efecto de encontrar alguna evidencia favorable o no hacia la hipótesis.

A modo de complemento, en el capítulo cuarto se plantea una propuesta para mejorar la competitividad de las PYMES en México.

Posteriormente, se presentan las conclusiones de la investigación obtenidas a partir del análisis realizado de las respuestas generadas de las encuestas aplicadas a las empresas que utilizaron los programas COMPITE y CIMO.

Basado en lo anterior, esta investigación fue exploratoria, descriptiva y evaluatoria.

Finalmente se listó la bibliografía utilizada y los anexos relativos a cada tema que requería información adicional.

Capítulo I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Por lo que respecta al marco teórico, para la delimitación del trabajo se revisaron libros, revistas, periódicos, documentos legales, bibliotecas virtuales y páginas de internet, de los cuales se extrajeron teorías, enfoques teóricos, estudios y antecedentes en general que se refieren al problema de investigación.

Como referencia se tomaron varias teorías porque el problema de estudio es complejo y está constituido de diversas conductas, y cada teoría ve al fenómeno de la competitividad internacional de las empresas desde una perspectiva diferente. Se analizaron varios modelos que han surgido en el marco histórico. Factores históricos que es necesario señalar para ubicar el asunto de estudio dentro del momento histórico en el que se dio y no perder de vista ese momento.

Con relación al marco conceptual en el desarrollo de la tesis doctoral se utilizaron diccionarios que permitieran definir o explicar el significado o el sentido en que serán utilizados algunos términos específicos, actividades u operaciones en el trabajo de investigación, pues si no se explican podrían representar un obstáculo para la debida comprensión del estudio. Principalmente se optó por las definiciones conceptuales y en menor medida se hizo uso de las operacionales.

1.1 GENERALIDADES SOBRE LA EMPRESA

1.1.1 Concepto de empresa

El concepto de empresa se remonta al nacimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República romana y su fundamento legal es como persona jurídica colectiva como un posible sujeto a derechos privados. En la ley romana la persona jurídica representa una especie de persona privada subjetiva, un sujeto independiente con la capacidad de poseer diversas propiedades, es totalmente distinto de otra persona jurídica previamente existente, incluyendo a los individuales que la componen.

Aquí se encuentra el origen legal de la empresa moderna, cuya característica es su condición de persona moral o jurídica creada por medio de organizaciones adecuadas, regida por las leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios agropecuarios.

Después de la caída del imperio romano en 1871, el estado de Carolina del Norte en Estados Unidos, fue el primero en decretar una ley permitiendo las sociedades o corporaciones con objeto de efectuar negocios con igualdad para todos aquellos que desearan utilizarla.⁸

⁸ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 5ª. Ed., México, Thomson Editores, 2007, p.p. 4 y 5.

Concepto etimológico-gramatical

Proviene del latín in-prehensa, cogida, tomada. Acción dificultosa que se comienza valerosamente. Cierta símbolo que alude a lo que se pretende conseguir o denota alguna prenda de que se hace alarde. Intento de hacer una cosa. Casa o sociedad mercantil o industrial que realiza construcciones, negocios o proyectos de importancia. Obra o diseño llevado a efecto, especialmente cuando en ello participan varias personas.⁹

Concepto económico

Es una unidad económica que contrata factores productivos y los organiza para producir bienes y servicios. Van de los comercios locales hasta Wal-Mart o Ford Motor Company.¹⁰

Concepto comercial

Cualquier iniciativa comercial que implique riesgos. Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad.

Concepto jurídico

Institución caracterizada por la organización de los factores económicos de la producción. A diferencia del concepto de sociedad, la empresa no tiene personalidad jurídica.¹¹

1.1.2 Tipos de empresas

Por su nivel de desarrollo, Giral et al. señalan los siguientes tipos de empresas:

Empresas informales. Son las que no pagan impuestos ni seguro social, evitan facturar, etc. En el 2001, en México se estimaba la existencia de 2.5 millones de establecimientos informales y se considera que son los más reacios a cualquier proceso de mejora por implicarles costos y por lo mismo no justifican el pago de impuestos ya que suponen que no reciben mucho a cambio.

Empresas formales. Estas procuran cumplir con los requerimientos fiscales, legales y sociales. En el 2001, el IMSS tenía registradas 750,000 y no todas al corriente de sus pagos.

Empresas institucionalizadas. Son empresas formales con un equipo gerencial al que el empresario le delega el poder de decisión y autoridad para ejercerlo. Tiene

⁹ Lexipedia, Volumen 2, Diccionario Enciclopédico, Editorial Barsa Planeta, Inc. 2001-2002. p. 60.

¹⁰ PARKIN Michael, ESQUIVEL Gerardo, ÁVALOS Marcos, Microeconomía, Versión para Latinoamérica, Séptima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006, p. 44.

¹¹ ROSSENBERG, J. M. Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano Centrum, 1994, p.160.

documentado su conocimiento por lo que la organización ya no depende de él como individuo. Se estimaba que en 2001, había cerca de 20,000 empresas de este tipo y que en la siguiente década se requería generar al menos otras 100,000.

Empresas confiables. Son empresas institucionalizadas con procedimientos documentados, gente capacitada con sistemas de seguimiento y control, programación de producción, logística y servicios. Son proveedores confiables en lo que se refiere a entrega con especificaciones, en forma oportuna y a los costos/precios acordados. Para el 2001, había cerca de 5,000 de estas empresas y sería deseable en la próxima década contar con unas 50,000 preferentemente certificadas en ISO 9000 o acreditadas con normas propias de su sector.

Empresas competentes. Se caracterizan por el dominio del conocimiento de su campo permitiéndoles diferenciar y contribuir con valor agregado adicional a través de la innovación sistemática. En el 2001, se estimaba que había alrededor de 200 empresas de este tipo y para la próxima década se requieren unas 2000. Las empresas competentes requieren de proveedores y aliados confiables con quienes tenga una buena articulación.

Empresas de clase mundial. Son líderes en el mercado mundial y reconocidas internacionalmente como tales, tienen autonomía propia en lo comercial y lo tecnológico. En México hay 30,000 empresas que exportan formalmente de las cuales 650 exportan el 85% sin incluir exportaciones petroleras. De las 650 empresas, 150 tienen autonomía nacional y el resto dependen de empresas extranjeras que deciden precios, estrategias y condiciones de mercado a la vez que definen las tecnologías.

Empresas articuladas en cadenas productivas. Una característica de todos los países desarrollados es la integración y sustentabilidad de sus cadenas productivas proveedor-cliente. Con ello, hacen frente a cambios en el mercado, en las tasa de cambio, en las innovaciones, en los aumentos de productividad. En México se perdieron totalmente y con la globalización hay muchas opciones de proveeduría económicamente atractivas. Para un verdadero desarrollo de proveedores es requisito indispensable que el gobierno como facilitador dé incentivos tangibles y de efecto inmediato así como otros mecanismos de compensación. De esta manera, varias cadenas podrían crecer con solo atender el mercado nacional sin proteccionismos y después exportar en forma evolutiva.

La industria maquiladora en México se resiste a desarrollar proveedores locales pues eso depende de la voluntad de su corporativo en el extranjero. A la vez, esto le implicaría estar más atada al país y de haber cambios no favorables en salarios o en las políticas económicas, no es tan fácil emigrar. Las empresas tractoras, ancla o de arrastre que jalan una cadena productiva en su mayoría son extranjeras poco interesadas en el desarrollo local. Un ejemplo son las cadenas comerciales afiliadas a la ANTAD que aunque hay unas cuantas excepciones, aprietan a los proveedores al ampliar los plazos de crédito unilateralmente y los descuentos por rubros de publicidad, promociones, ventas o por colocar sus productos en algún lugar privilegiado en la tienda.

Empresas asociadas en clusters. Entre las mejores prácticas internacionales destacan el norte de Italia, España y Suiza así como otros países europeos en la agrupación de varias empresas pequeñas en asociaciones, cooperativas o clusters del mismo giro a fin de realizar compras de materia prima en común con mejores condiciones, comercializar mayores volúmenes, compartir diseño y moda mediante una empresa compartida, cooperativa o integradora como en México. El modelo de empresa integradora en nuestro país ha sido marginalmente exitoso pues es imprescindible que quienes las lideran sean honestos y cuenten con las habilidades gerenciales adecuadas para el manejo de los intereses de todos sus asociados aunado a que hacen falta más créditos y estímulos a estas empresas pues no es suficiente que estén en el régimen simplificado.

Empresas vinculadas. Las empresas exitosas en los países desarrollados han reconocido la importancia de la necesidad de vincularse en particular al sector financiero y tecnológico reforzando sus recursos y mejorando su efectividad.¹²

1.1.3 El comercio internacional como vinculación de redes de empresas

Un concepto de globalización es la expansión de la inversión y el comercio internacionales, aun cuando éstos se han dado desde hace muchos siglos debe reconocerse que los avances tecnológicos en la computación, los satélites y la fibra óptica de la década de 90s han conducido a una reducción de costos de comunicación y a acelerar el proceso de globalización.

Hoy es posible con una llamada telefónica o una videoconferencia entre individuos a miles de kilómetros de distancia tomar decisiones sobre producción y comercialización.

Una empresa como Nike puede decidir aumentar la producción de zapatos deportivos en China, Indonesia y Malasia, generando más empleos.

Al igual si Ford decide producir más automóviles, genera más empleo en México o Brasil o si una empresa armadora de computadoras le compra más procesadores a Intel, un gran número de ingenieros y trabajadores se benefician en Costa Rica.

La globalización ha llevado a los países desarrollados a producir más servicios y menos bienes manufacturados. A los países en vías de desarrollo o emergentes se traslada un mayor volumen de producción de manufacturas.

Algunas economías asiáticas han experimentado gran crecimiento con respecto a otras regiones del mundo. China ya es la segunda economía más importante del mundo por su producción y de continuar esa tendencia, en el 2013 será la economía más grande del mundo llevando a más cambios globales.

¹² GIRAL José, EROLES Antonio, ESTIVIL Vladimir, GARCÍA Enrique, LORRAZA Luis y VIESCA Georgina, Empresas Competentes. Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa, Centro Mexicano de Gestión Empresarial (CEMGEM) UNAM, 2002, pp. 16, 17 y 18.

Aunque la globalización avance a un ritmo acelerado, algunas regiones africanas y de América Latina no comparten la prosperidad de la globalización.

En los patrones y tendencias del comercio internacional se ubica a Estados Unidos como un importador y exportador en su mayoría de bienes manufacturados. Se entiende por importaciones los bienes y servicios que se compran a otros países y exportaciones los bienes y servicios que se venden a otros países.

En cuanto a América Latina en el 2003, el 47% de sus exportaciones fueron de bienes manufacturados y solo el 22% de sus exportaciones fueron materias primas, combustibles, metales y minerales.

Las economías de Estados Unidos y América Latina tienen vínculos comerciales con casi todos los países y regiones del mundo, no obstante, estas economías tienen algunos socios comerciales más significativos, en el caso de Estados Unidos tales como Canadá y México seguidos por China y Japón. En 2003, México era el segundo socio comercial más importante de Estados Unidos, el 13.5% de las exportaciones de este último fueron hacia México y el 10% de sus importaciones procedieron de este país.

En lo que se refiere a la relación comercial de Estados Unidos con Europa, es la región con la que tiene un mayor flujo, (en 2003, 20.8% de sus exportaciones y 19.3% de sus importaciones).

En América Latina los patrones geográficos de comercio varían de país a país. En el caso de México, su principal socio comercial es Estados Unidos ya que más del 80% de su intercambio comercial total es con éste.

Estados Unidos es el principal socio comercial de todas las economías de Latino América, pese a ello, en el caso de algunos países sudamericanos, sus principales socios son otros países sudamericanos como Argentina para quien Brasil es su principal socio comercial.

En esencia, la fuerza que da origen al comercio internacional es la ventaja comparativa, entendiéndose por ésta el desempeño de una actividad con un costo de oportunidad menor al del resto, que surgen de las diferencias en las habilidades individuales y de las diferencias en otros recursos, es decir nadie es sobresaliente en todo. Estas habilidades y estos recursos, a su vez dependen de la frontera de posibilidades de producción, definiéndose ésta como el límite entre las combinaciones de bienes y servicios que pueden producirse o no.¹³

¹³ PARKIN Michael, ESQUIVEL Gerardo, ÁVALOS Marcos, Macroeconomía, Versión para Latinoamérica, Séptima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006, pp. 451, 452 y 453.

1.2 ELEMENTOS QUE PROPICIAN LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS

1.2.1 La ventaja competitiva

Concepto de competitividad

Hoy en día las empresas se enfrentan a un sin número de problemas y desafíos que deben confrontar en un mundo cada vez más competitivo, global y en donde la única constante es el cambio.

La competitividad se ha convertido en una de las preocupaciones centrales del gobierno y la industria. No escasean las teorías sobre porqué algunas naciones son competitivas y otras no¹⁴.

Hay quienes consideran la competitividad nacional como un fenómeno macroeconómico, movido por factores variables como los tipos de cambio, las tasas de interés y los déficits gubernamentales. Sin embargo, no siempre es una regla, ya que ciertas naciones como Japón, Italia y Corea han disfrutado de un nivel de vida en rápido ascenso a pesar del déficit presupuestario; Alemania y Suiza a pesar de que han visto subir la cotización de su moneda; o Italia y Corea a pesar de haber sostenido altas tasas de interés.¹⁵

Otros autores sostienen que la competitividad está en función de la mano de obra barata y abundante. Sin embargo, naciones como Alemania, Suiza y Suecia han prosperado no obstante los salarios elevados y los largos periodos en que escasea la mano de obra; tal es el caso de las empresas japonesas que han triunfado a escala internacional en muchas industrias, solo después de sustituir a muchos trabajadores con la automatización. La capacidad para competir, a pesar de los salarios altos, representa al parecer una meta nacional mucho más deseable.¹⁶

Según otro punto de vista, la competitividad depende de la abundancia de recursos naturales. No obstante, en épocas recientes las naciones que mayores éxitos han logrado en el comercio, entre ellas Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea, son países con recursos naturales limitados que necesitan importar la mayor parte de sus materias primas. Más aún, en países como Corea, el Reino Unido y Alemania, las regiones pobres en recursos naturales son las que están prosperando.¹⁷

En épocas más recientes, otros autores sostienen que la política gubernamental juega un papel decisivo en la competitividad. Este punto de vista considera que se cuenta con

¹⁴ PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, tr. Alfonso Vasseur Walls, 1ª. ed., decimosexta reimpresión, México, Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V., 1992 pp. 290 a 308.

¹⁵ PORTER, Michael E., La Ventaja Competitiva de las Naciones, en: Revista Facetas No. 91•1/91, www.cambiocultural.com.ar/; GUERRERO, Diego, Competitividad: Teoría y Política, 1ª ed., Barcelona España 1995, Ed. Ariel, S.A., pp.85 a 133.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*.

las llaves del éxito internacional cuando se da preferencia a ciertas industrias en cuanto a desarrollo, protección, promoción de exportaciones y subsidios. Y se aducen como pruebas estudios sobre unas cuantas naciones, en especial Japón y Corea, y sobre unas cuantas industrias grandes y afamadas como la automovilística, la siderúrgica, la de construcción de buques y la de los semiconductores.¹⁸

Una última explicación popular en materia de competitividad nacional se halla en la diferencia de los procedimientos administrativos, incluidas las relaciones entre los trabajadores y la empresa. El sistema administrativo japonés fue especialmente encomiado en los 80s del siglo pasado y otro tanto ocurrió con el sistema estadounidense en los 50s y los 60s también del siglo pasado. El problema inherente a esta explicación, por lo demás, es que cada industria requiere un enfoque administrativo diferente. De allí que, lo que se pondera como buen procedimiento administrativo en una industria puede ser desastroso en otra.¹⁹

Scheel Mayenberger basado en las teorías de Porter, Yeh, Perlson y Koszmetsky formula el siguiente concepto de competitividad: “[...] es el proceso de observar, medir y comparar las mejores prácticas (best practices), las organizaciones de clase mundial (world class) y los factores clave que han hecho exitosas a las industrias a niveles mundiales, y compararlos contra las competencias básicas locales, para transformarlos en ventajas innovadoras de gran valor agregado y diferencial, capaces de crear en cero-tiempo posicionamientos excelentes, nuevos procesos, gran capital, riqueza y un aprendizaje que pueda reproducir e innovar las condiciones favorables para generar con dinamismo otras alternativas, más capital en forma sostenible y en cualquier lugar del mundo.”

En relación al grado de competitividad, el autor señala que actualmente, “la competitividad de una nación se mide por la capacidad de su industria para innovar, actualizarse y moverse rápido hacia las oportunidades fugaces.

Competitividad no es sólo la habilidad de emplear recursos humanos a bajos salarios, sino generar nuevos tipos de trabajos sofisticados y sostenerlos en el largo plazo. Esto es decisivo para la prosperidad, puesto que hay que crear riqueza y distribuirla de manera adecuada [...]. Las empresas alcanzan una ventaja competitiva mediante actividades de innovación que se incluyen nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer las cosas.”²⁰

Hernández Laos adopta la definición de competitividad a nivel macroeconómico que da B. Ohlin “...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.

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ *Ibidem.*

²⁰ SHEEL MAYENBERGER, Carlos, Competencia en Arenas Globales. Un enfoque metodológico para lograr alta competitividad, 1ª. ed., México, Ed. Trillas, 2000, p. 26, 29 y 30.

Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido.” Laos enfatiza en que no basta con alcanzar eventualmente una adecuada participación en el mercado de manera sostenida y continua, de ahí que la competitividad deba ser sustentable y robusta y no temporal y efímera.²¹

Para el L.R.I. Lerma Kirchner, la competitividad en términos comerciales significa “la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando confrontándose con los productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir victoriosos, favorecidos por la compra del consumidor.” En el ámbito del comercio exterior lo conceptúa en dos niveles: macroestructural que se refiere a las condiciones básicas y generales del país o región necesarias para que las empresas puedan operar con eficiencia; y microestructural que comprende las condiciones a nivel empresa y producto, que pueden hacer que la mercancía se desplace exitosamente en los mercados meta.²²

Álvarez Torres define a la competitividad como la capacidad que tiene una organización para incrementar, consolidar y mantener su presencia en el mercado. Para este autor la competitividad tiene que ver más con el progreso continuo de la propia organización, que con el choque frontal y opacamiento de los competidores; con el nivel de evolución y madurez de la propia organización, con la capacidad de atraer más clientes.

El éxito siempre es cuantificable y se mide en ventas, utilidades, participación de mercado y resultados de negocio. La competitividad es un término relativo que implica mantenerse despierto y activo, la organización que se confía y subestima a sus competidores, pierde competitividad, la cual se desarrolla a través de la adopción de los siguientes diez principios: del equipo directivo, del avance, de la posición competitiva, de las funciones, del entrenamiento, del qué y del cómo; de la calidad, de la dirección, de las mejoras, y de la cultura organizacional.²³

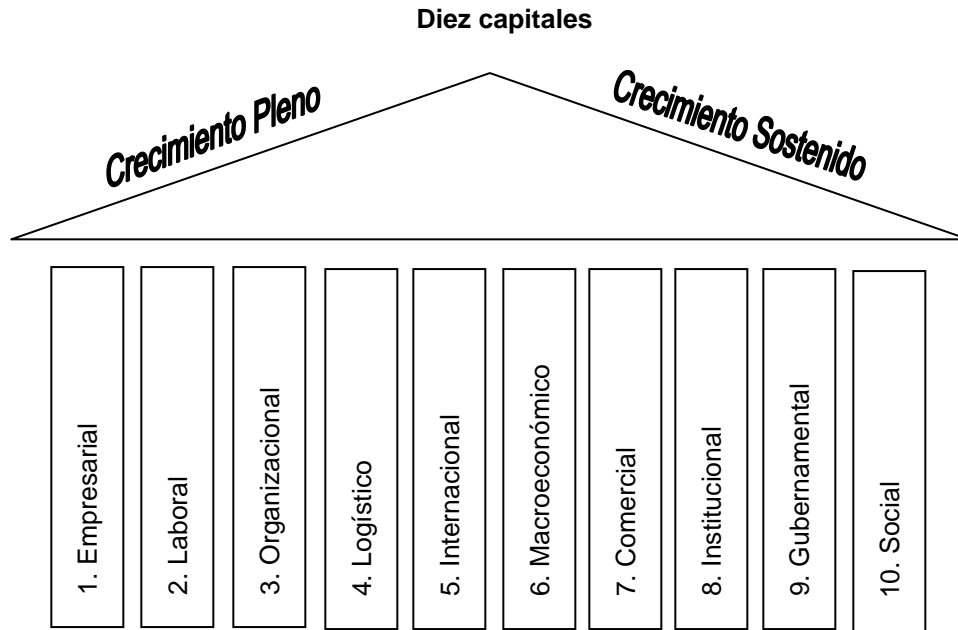
El economista René Villareal define a la competitividad como el proceso de formación o acumulación del capital sistémico, que se constituye con los diez capitales de la competitividad como los pilares fundamentales que sustentan un crecimiento pleno del producto interno bruto (PIB) per cápita en una economía abierta a la competencia internacional” (Figura 1).²⁴

²¹ HERNÁNDEZ LAOS, Enrique, La competitividad industrial en México, 1ª. ed., México, UAM, 2000, pp. 23 y 24, Competitividad Empresarial, México, 3ª. ed., México, Ed. ECAFSA, 2000, p. 30.

²² LERMA KIRCHNER, Alejandro, Comercio Internacional. Metodología para la formulación de Estudios de Competitividad Empresarial, México, 3ª. ed., México, Ed. ECAFSA, 2000, p. 30.

²³ ÁLVAREZ TORRES, Martín G., Manual de Competitividad, 1ª. ed. segunda reimpresión, México, Panorama Editorial, S.A. de C.V., 2001, pp. 49 a 51.

²⁴ “La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México, en: DUSSEL PETERS, Enrique, Perspectivas y Retos de la competitividad en México, 1ª. ed, México UNAM- Facultad de Economía, CANACINTRA, 2003, p. 194.



La competitividad se define como el proceso de formación o acumulación del Capital Sistémico que se constituye con los 10 capitales de la competitividad como los pilares fundamentales (Fundamentals) que sustentan un crecimiento pleno del PIB per cápita en una economía abierta a la competencia internacional

Figura 1. Representación esquemática de los diez capitales de la competitividad.

Fuente: René Villareal, presentación del programa de competitividad de los clusters estratégicos de la Región Centro-país.

Las numerosas y contradictorias explicaciones sobre la competitividad subrayan un problema aún más fundamental: ¿qué es, en todo rigor, una nación competitiva? ¿La que tiene un gran saldo comercial positivo, la que logra crear empleos o aquella en la que todas sus industrias son competitivas?

Si se parte de que el principal objetivo económico de una nación consiste en crear para sus ciudadanos un nivel de vida elevado y en ascenso, la capacidad para lograrlo no depende únicamente de la “competitividad”, sino de la productividad con la que se aprovechan los recursos de una nación: el capital y el trabajo; de la calidad y de las características de los productos; de la eficiencia con que se manufacturan; así cómo de la forma en que distribuyen los resultados entre empresarios y trabajadores; y de la conservación de los recursos naturales y de un medio ambiente no contaminado.

Por lo que respecta a las razones por las cuales algunas industrias superan con regularidad el desempeño del mercado, Sharon M. Oster señala tres fuentes principales de desempeño superior que se tocarán en la presente investigación: la operación de las industrias en ambientes protegidos, en los cuales resulta difícil la entrada para otras industrias; la visión de las industrias para anticipar los cambios en el mercado y explotar

las nuevas oportunidades; y la obtención por las industrias de una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales potenciales y reales.²⁵

Teorías sobre competitividad

Es indudable que el sector industrial juega un papel determinante en el posicionamiento de México como una fuente de proveeduría global. Por ello, las empresas deben mejorar inexorablemente la productividad en los sectores mediante: la elevación de la calidad de los productos, la adición de características deseables, la mejora de la tecnología del producto o superación de la eficiencia de su producción que les conduzca a mayor rentabilidad.

A lo largo de la historia han surgido diferentes teorías enfocadas a solucionar el problema de la competitividad de las empresas.

Teoría de la ventaja absoluta-ventaja comparativa

Adam Smith (1776), al defender el libre comercio internacional, propuso la especialización de las naciones en función al “*principio de la ventaja absoluta*”, que estableció que cada país debe especializarse en la producción de aquellos bienes en los que cuenta con costos internos de producción absolutamente menores, medidos en unidades de trabajo, a los de otros países.²⁶

Sin embargo, David Ricardo se encargó de demostrar que no era imprescindible que un exportador contase con ventajas absolutas sobre sus competidores extranjeros para que el comercio internacional resultase rentable; ya que aunque un país tuviera una desventaja absoluta en la producción de todos los bienes respecto a otro país, le resultaría beneficioso especializarse sólo en la producción de aquellos en los que contase, además, con ventajas comparativas o relativas y adquirir al primero aquellos en los que tuviese una desventaja comparativa.²⁷

Gottfried Haberler, mejoró esta teoría reformulando la ventaja comparativa en términos de costos de oportunidad (producción alternativa a la que se ha de renunciar para permitir la producción del artículo en cuestión). Liberó así la teoría del restrictivo accionar del valor-trabajo, abriendo la posibilidad de sustitución entre los factores de la producción.²⁸

Bajo esta perspectiva clásica, el éxito sectorial en el comercio internacional, depende de la ventaja comparativa basada en los factores de producción; o sea, la diferencia en costos entre una nación y otra.

²⁵ OSTER, Sharon M., Análisis moderno de la competitividad, tr. Guadalupe Meza Staines, México 3ª. ed., Oxford University Press, 2000 pp. 34 y 35.

²⁶ MONTEVERDE Agustín A., Estrategias para la Competitividad Internacional, 1ª ed., Colombia 1992, Ed. Macchi, p.17.

²⁷ *Idem.*, p.18.

²⁸ *Idem.*, pp.18 y 19.

A lo largo de la historia, este factor de costos ha sido determinante en las estructuras del comercio en muchos sectores y ha condicionado la política gubernamental respecto a la competitividad porque los gobiernos pueden alterar la ventaja en los factores en forma general o en sectores específicos mediante varias formas de intervención.²⁹

Sin embargo, la ventaja comparativa basada en costos de los factores mostró su vulnerabilidad con la Revolución Industrial y con la transformación de los sectores que pasaron a ser más intensivos en conocimientos gracias al cambio tecnológico a partir de la segunda Guerra Mundial. Es de llamar la atención que los costos más bajos en uno y otro lugar, pueden deberse a las intervenciones gubernamentales que deseen subvencionarlos. Lo que a la larga conlleva grandes costes de índole económico y social para el país que los adoptó, volviendo efímera la estabilidad competitiva de sus industrias en el mercado exterior.

En su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, Michael Porter considera a las ventajas comparativas como ventajas "de orden inferior": recursos naturales, ubicación geográfica, mano de obra barata y a las ventajas competitivas las que son creadas por el hombre y sostenibles a largo plazo, no las heredadas por la naturaleza. Esa es la diferencia entre el "*milagro alemán*" y el "*fracaso argentino*".³⁰

Teoría de la demanda efectiva de Keynes

En 1936 aparece la teoría general de la ocupación, el interés y el dinero³¹, que ofreció una explicación coherente de la inestabilidad de los sistemas de empresa privada. Esta teoría asignó al gobierno de modo principal la obligación de corregir la inestabilidad reinante, proporcionó una justificación *ex post ipso* de muchas de las medidas tomadas hasta ese momento por los gobiernos de otros países, incluso sobre varias acciones emprendidas por razones de reforma social y no de la estabilidad económica como tal.³²

El economista británico John Maynard Keynes planteó una explicación simple: *"la falta de una suficiente demanda agregada daba cuenta de las restricciones económicas; las políticas estatales podían estimular la demanda agregada. En los casos en los que la política monetaria fuera ineficaz, los gobiernos podían recurrir a políticas fiscales, subiendo el gasto o recortando los impuestos."*³³

²⁹ PORTER Michael E. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, ed., Argentina 1991, Javier Vega Editor, pp. 29-35.

³⁰ Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, Buenos Aires 1993, Ed. Vergara, p. 28. Citado por José Eduardo Jorge Director de Cambio Cultural en: "La competitividad del país no depende sólo del tipo de cambio" <http://cambiocultural.com.ar>.

³¹ El nombre corresponde al título del libro de J.M. Keynes que la casa editorial Harcourt, Brace and Company publicó en 1936 en la ciudad de Nueva York. ("*The General Theory of Employment, Interest and Money*")

³² VAN SICKLE, John V. y Benjamín A. Rogge, *Introducción a la Economía*, Tr.: Angel Gaos, 1ªed., México 1959, Ed. UTHERA, pp. 424 y 425.

³³ STIGLITZ, Joseph E. *El malestar en la globalización*, Tr.: Carlos Rodríguez Braun, 5ª ed., Madrid España 2002, Ed. Aguilar, Altea, Taurus, Alfaguara, S.A., p.36.

Un rasgo distintivo de la economía keynesiana es la gran importancia que concede a la plena ocupación como objetivo económico a costa de otros objetivos, tales como la especialización internacional o el mejor uso de los recursos empleados.

Otro de los valores característicos de esta teoría consiste en que si hay que elegir entre dos técnicas para lograr la plena ocupación, lo correcto es hacer recaer en gran parte los costos del ajuste sobre los grupos de rentistas.

El análisis keynesiano de las fluctuaciones de la producción y el empleo se concentra en las fluctuaciones de la demanda efectiva.³⁴

Según Keynes la crisis de una economía se caracteriza por un súbito colapso de la confianza, ocasionado por una violenta caída de la eficacia marginal del capital. Como resultado de los inferiores rendimientos obtenidos con respecto a los deseados con la inversión, la reacción esperada es un rápido cambio de la psicología del inversionista que se convierte en pesimismo profundo que provoca el derrumbe de la eficacia marginal del capital, y con ello, el ritmo del gasto de inversión.³⁵

Una de las principales líneas de política económica que son aceptadas generalmente como parte de la economía keynesiana propone como medio para aumentar la demanda de bienes y servicios de un país, el alentar las exportaciones y poner obstáculos a las importaciones. Esto implica aumentos de las tarifas arancelarias, pero los keynesianos rechazan en principio la política nacional de “*empobrecer al vecino*”, por tanto, prefieren, en general, abstenerse de usar medios que reduzcan el volumen del comercio internacional.³⁶

La teoría convencional paradoja de Kaldor

Esta teoría fue concebida con la idea de buscar una alternativa a la teoría de la competencia de costos mejor conocida como de la ventaja absoluta, a fines de 1970.

Los economistas empezaron a advertir que los efectos de los costos y precios relativos crecientes sobre las cuotas de mercado eran débiles y en algunos casos poco significativas sobre los volúmenes de exportación de lo que se creía anteriormente, como lo señalaron instituciones capitalistas de la talla del Tesoro Británico en el año de 1983 y Fagerberg en 1988.

“Si los costes laborales unitarios crecen más que en otros países, se argumenta que esto reducirá las cuotas de mercado interno y externo, frenará el crecimiento económico e incrementará el desempleo. Sin embargo, la evidencia empírica disponible muestra que los países que

³⁴ Demanda efectiva es la cantidad total de dinero gastado en bienes y servicios en un determinado país durante un determinado período, por lo general un año. Las cuatro fuentes de la demanda efectiva o gasto total son los consumidores, los intervencionistas, los compradores extranjeros, y las varias dependencias del gobierno. Vid. VAN SICKLE, John V. y Benjamín A. Rogge, op. cit., p. 427.

³⁵ *Idem.*, pp.432 a 435.

³⁶ *Idem.*, pp. 436 a 442.

más rápidamente han crecido, en términos de exportaciones y PIB, en el período de posguerra, son los que han experimentado al mismo tiempo un crecimiento en sus costes laborales unitarios mucho más rápido que los otros países, y viceversa. Este hecho, al que se conoce después de Kaldor (1978) como la “paradoja de Kaldor”, indica que la visión tradicional de que la competitividad internacional está determinada por el crecimiento de los costes laborales unitarios es como mínimo excesivamente simplista.”³⁷

Para Kaldor ningún país, a escala macroeconómica y global, tiene ventaja absoluta sobre los demás, sino niveles de costos medios aproximadamente iguales a los de los demás países. El supuesto subyacente es que la evolución de los costos es insuficiente para explicar la competitividad porque, o bien los costes no se transmiten a los precios, o bien sí se transmiten, pero los precios no son los únicos factores que actúan. Los procesos de innovación y difusión de la tecnología fueron considerados como nuevos factores de la competitividad internacional.

Para 1981, no era perceptible aún la preocupación actual por los factores ajenos a los costos y precios en España y la Comunidad Europea como lo señala Guerrero.³⁸

Teoría de la nueva forma de competencia de Michael H. Best

En 1990 Michael Best sostiene en su obra *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring (La Nueva Competencia de las instituciones y la Reestructura Industrial)*, que la noción de competitividad se relaciona con una participación exitosa en el mercado internacional, posible de ser evaluada, e implica considerar tres niveles, que se complementan: el estructural, el sectorial y el empresarial.³⁹

La competitividad estructural resulta de la economía de un país en su conjunto, y describe la capacidad de esta economía en incrementar o sustentar su participación en el mercado internacional de bienes y servicios, con un aumento simultáneo del nivel de vida de su población. Un país estructuralmente competitivo es un país donde los componentes del ambiente nacional son estimuladores de eficiencia empresarial.

Por tanto, aún cuando la competitividad será determinada en un último análisis, por la eficiencia de las empresas, los organismos nacionales tienen un papel fundamental en este proceso. La educación, el apoyo a la investigación, la legalización fiscal y del trabajo, la infraestructura de transporte, energía y comunicación, son ejemplos de elementos reconocidos como de vital importancia para la competitividad.

La competitividad sectorial corresponde a la capacidad de los sectores económicos para generar bases de creación y desarrollo de ventajas que sustenten una posición

³⁷ Cfr. GUERRERO, Diego, *Competitividad: teoría y política*, 1ª ed., Barcelona España 1995, Ed. Ariel, S.A., p.110.

³⁸ *Idem.*, p.111.

³⁹ BEST, Michael H.- *The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring*. Cambridge, Policy Press, pp. 294 a 296.

competitiva internacional. Es la medida con la que un sector económico ofrece, simultáneamente, potencial para crecimiento y retornos sobre las inversiones, atractivas para las empresas que lo componen.

La estructura sectorial, establece las características fundamentales de la concurrencia dentro de un ramo específico de actividad en la cual la empresa se inserta. El equilibrio de fuerzas entre proveedores y clientes, las amenazas y oportunidades sectoriales, el grado de articulación con otros sectores relacionados y de apoyo, son elementos de la estructura sectorial que tienen efectos determinantes sobre la competitividad de cada empresa.

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de las empresas en sustentar los patrones más elevados de eficiencia, vigentes en el mundo, en cuanto a la utilización de los recursos y a la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Una empresa competitiva debe ser capaz de proyectar, producir y comercializar productos superiores a los ofrecidos por la concurrencia, tanto con relación al precio como a la calidad.

La competitividad internacional de una empresa deriva, por lo tanto, de la habilidad de sus dirigentes para administrar la interacción entre estos ambientes, y obtener una participación significativa y estable en el comercio internacional de bienes y servicios.

Para Michael Best, la combinación de estos tres niveles de competitividad resulta en una base auto sustentable de competencia. Asimismo, observa que algunos países exitosos en términos de crecimiento industrial, superan la dicotomía mercado / plan. En estos países los planes no ignoran al mercado ni lo sustituyen, más bien lo utilizan y modelan. *“El mercado es visto como un buen siervo, más que como un pésimo maestro”*.⁴⁰

El principal objetivo de la política industrial es promover la *“nueva forma de competencia”*, o sea, la empresa innovadora, las relaciones constructivas entre proveedores y clientes, las asociaciones entre firmas y agencias extra-firmas, que faciliten mejoras continuas en la producción. Además de eso, se caracteriza por una orientación sectorial estratégica. Para algunos sectores son escogidas acciones en el sentido de desarrollar un grupo de empresas capaces de tornarse internacionalmente competitivas, a través del establecimiento de una superioridad organizacional.

La creación de una estrategia sectorial puede emerger por iniciativa de firmas de un sector. Por ejemplo, las empresas pueden colaborar en el entrenamiento de la mano de obra, en el marketing para exportación en el financiamiento de la investigación y en la capacidad para ajustarse a los nuevos desafíos y a nuevas oportunidades dentro de un sector. El mantenimiento de la competitividad en cualquiera de los niveles antes mencionados, requiere del incremento de la capacitación tecnológica, que significa saber usar el conocimiento disponible en el proceso decisorio, en la producción doméstica, en la imitación, en la transferencia, en la difusión, o en cualquier otro

⁴⁰ *Idem.*, p. 296.

mecanismo que traiga incrementos a la productividad y a la calidad de los productos y servicios.

A partir de las definiciones arriba señaladas, este autor desprende que la competitividad es un concepto relativo, que supone contrastar la práctica tecnológica de un país, sector o empresa, con la mejor práctica observada en el mercado, en condiciones comparables de dotación de recursos naturales y humanos.⁴¹

La competitividad sistémica de Messner

En el año de 1998, Dirk Messner expone el concepto de la “*competitividad sistémica*”, como un marco de referencia para los países tanto industrializados como en desarrollo.

Analiza los niveles tradicionales macro y micro además de dos niveles más: meta y meso que examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para procurar la integración social y alcanzar el rumbo concreto de las transformaciones necesarias.⁴²

Esto le permite enmarcar la problemática más sobresaliente de las economías como en el caso de México que después de haber pasado por la fase de sustitución de importaciones, se abren al mercado regional y mundial.

Para este autor, las empresas industriales de los países desarrollados y las de países en vías de desarrollo tienen una necesidad imperiosa por aumentar su competitividad debido a la acelerada carrera por adoptar y adaptar modelos de producción japoneses y un cambio tecnológico dinámico.

Sin embargo, aunque a nivel empresa debe hacerse el esfuerzo más importante, la competitividad internacional no se explica solamente así. Para hacer competitivas a las empresas, se deben cumplir dos requisitos esenciales: 1) estar sometidas a una presión de competencia que les exija esfuerzo constante por mejorar sus productos y su eficiencia productiva y 2) ubicarse dentro de redes articuladas en las que los esfuerzos de cada empresa tengan apoyos externos como son servicios y programas institucionales.⁴³

El autor sostiene que el primer requisito no se cumplió en los países en desarrollo que analizó, porque éstos aplicaron una estrategia de industrialización orientada al mercado interno al amparo de medidas proteccionistas encaminadas a montar industrias nacionales altamente integradas y en muchos casos sin competencia pues sin eso no se habría permitido la deseada economía a escala.⁴⁴

⁴¹ *Idem.*, p. 298.

⁴² MESSNER Dirk. Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la “competitividad sistémica”, Instituto de Paz y Desarrollo de Duisburg, Materiales de Trabajo no. 5, Fundación Friedrich Ebert. Representación en México. Julio 1998, p. 17.

⁴³ *Ibidem.*

⁴⁴ *Idem.*, pp. 17 y 18.

El segundo requisito no se ha considerado de manera suficiente en materia de política de desarrollo, pues el concepto ortodoxo de ajuste estructural se ha manejado solo en dos niveles: macro y micro. Las medidas adoptadas a nivel macro (estabilización, liberalización y desestatización, apertura al mercado externo, devaluación) se encaminaron a corregir las distorsiones en las estructuras de incentivos y estimular así al empresariado en el nivel micro, cuyo desarrollo hasta ese momento había sido nulo por restricciones estatales y distorsiones de precios. Este intento no cumplió las expectativas debido a la subestimación de dos factores: la complejidad de los requerimientos de las empresas y la importancia del entorno institucional.⁴⁵

El modelo de “competitividad sistémica” esquematiza una estrategia de modernización en un intento de responder a los nuevos requerimientos de la economía mundial, más allá de las reformas macroeconómicas. Además, se basa en los debates de la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) efectuados en el año de 1992, que resumió los enfoques de competitividad en uno integral al que llamó “*competitividad estructural*” cuyos elementos medulares son:⁴⁶

- 1) Énfasis en la innovación como factor central del desarrollo económico;
- 2) Una organización empresarial situada más allá de las concepciones tayloristas y capaz de activar los potenciales de aprendizaje e innovación en todas las áreas operativas de una empresa; y
- 3) Redes de colaboración orientadas a la innovación con el apoyo de diversas instituciones y dentro de un contexto capaz de fomentar la innovación.

Messner reflexionó sobre los planteamientos de la OCDE y en el fenómeno observado en numerosos países en desarrollo, que es la inexistencia o la insuficiencia del eficaz entorno empresarial que enfatiza la OCDE. Sobre el particular, Schartz, Dornbusch, Werner, Gocht y Meyer-Stamer, señalaron que este fenómeno puede impedir que el reajuste estructural fomente el desarrollo industrial aún cuando los indicadores macroeconómicos sean exitosos, lo cual se ha comprobado tanto en países miembros de la OCDE como en los países de mayor o menor desarrollo relativo.⁴⁷ Por su parte, Messner concluyó que “*un entorno deficiente no impide en principio la creación de competitividad. [...] Pero la ausencia de un entorno eficaz restringe la capacidad de las empresas para desarrollar una competitividad duradera.*”⁴⁸ Ello, debido a que no pueden concentrarse en la actividad productiva central al verse obligadas a desarrollar los procesos y servicios internos que otras empresas adquieren o explotan externamente.

Según Messner, los países más competitivos deben poseer los siguientes elementos:

- Estructuras en el nivel meta que promuevan la competitividad.

⁴⁵ *Idem.*, p. 18.

⁴⁶ *Idem.*, p. 20.

⁴⁷ *Ibidem.*

⁴⁸ *Ibidem.*

- Un contexto macro que ejerza presión de desempeño sobre las empresas, y un nivel meso estructurado, en el que el Estado y los actores sociales desarrollen políticas de apoyo específico, coadyuven a la formación de estructuras y articulen los procesos de aprendizaje al nivel de la sociedad.
- Un gran número de empresas situadas en el nivel micro, que busquen simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua.”⁴⁹

En forma más explícita, los cuatro niveles del modelo de competitividad sistémica son presentados a continuación:

En la dimensión meta, la premisa de la competitividad sistémica es la integración social, en la que no sólo bastan reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. A este respecto, en muchos países en desarrollo y en transformación aún no se supera la fragmentación social y requieren mejorar la capacidad de aprendizaje, para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste.

Al formarse las estructuras a nivel sociedad, como complemento de las que se forman en el ámbito económico, se eleva la capacidad de los involucrados para articular sus intereses y satisfacer sus necesidades tecnológico-organizativas, sociales, ambientales así como las que plantea el mercado mundial.

En el nivel meta, la capacidad de gestión necesaria hace indispensable la existencia de varios componentes:

- La coincidencia en el modelo “orientación al mercado y al mercado mundial”;
- La concordancia en el rumbo de las transformaciones y;
- El acuerdo en la preponderancia de los intereses del futuro a los bien organizados intereses presentes.

Una orientación encaminada a la solución conjunta de problemas implica una separación bien definida entre el Estado, la empresa privada y las organizaciones intermedias. Dicha separación hace posible la organización autónoma, los procesos de aprendizaje independientes y el desarrollo de una gran capacidad de anticipación y respuesta; pero lo más importante es que los diferentes grupos de actores representativos de la sociedad, estén dispuestos a cooperar y articularse entre sí, ya que ello permite hacer reformas de gestión pública; sin embargo, el procedimiento varía de un país a otro dependiendo de su composición político-institucional.

En opinión de Messner, lo que asegura la coordinación en y entre los cuatro niveles sistémicos, es la disposición al diálogo entre los grupos de actores sociales que ayuda a conjuntar esfuerzos y canalizar el potencial creador de la sociedad. Con diálogo se fortalecen las ventajas nacionales de innovación y competitividad así como se auspician procesos sociales de aprendizaje y comunicación. De igual manera, conlleva la

⁴⁹ *Idem.*, p. 22.

posibilidad de poner en marcha una estrategia de mediano a largo plazo con miras al desarrollo tecnológico-industrial orientado a la competencia. La capacidad competitiva requiere organización, interacción de todos los actores de la sociedad que en conjunto conduzcan a una gestión sistémica.⁵⁰

La inestabilidad del contexto macroeconómico perjudica en esencia la operatividad de los mercados y afecta el crecimiento de la economía, como quedó demostrado con las experiencias de las décadas 70 y 80 del siglo pasado.

Para Messner es necesaria una reforma de las políticas fiscal y presupuestaria, aunada a la monetaria y cambiaria para lograr la estabilización del contexto macroeconómico.⁵¹

En resumen, la estabilización del contexto macroeconómico no se debe entender como tecnocracia sino como parte de un esfuerzo del nivel político cuyos frutos obtenidos se vean desde el inicio, como resultado del apoyo gubernamental para conformar una gran organización nacional reformadora destinada a recobrar el equilibrio económico en todos sus campos y a ser reconocida internacionalmente.

La teoría de este autor radica en estar muy centrada en la situación de Latinoamérica, considerando la interrelación y las redes.

Aseguramiento del equilibrio del comercio exterior

El tipo de cambio debe estar equilibrado lo mejor posible para que pueda ser competitivo con los demás que se mueven en el ámbito internacional y que no encarezca la importación de capitales o insumos necesarios para el crecimiento económico nacional.

La sobrevaloración en los variados tipos de cambio, encarece las exportaciones y eso provoca que las empresas no puedan dirigir adecuadamente su producción, dentro de los mercados mundiales. Asimismo, los constantes decrementos en las importaciones, hacen que las empresas no tengan ninguna competitividad internamente y que sus productos o capitales se encaminen a salir del país.

Por lo que se refiere al aspecto comercial, igual que el cambiario, debe proporcionarle al grupo empresarial orientaciones estratégicas para competir en el mercado mundial.

Los países que desean eliminar políticas radicales en materia de importación para integrarse activamente dentro del mercado mundial, pueden recurrir a dos conceptualizaciones muy diferentes entre ambas: una de ellas consiste en establecer un tipo arancelario bajo y útil que englobe todas las categorías de los productos existentes y, seleccionar un plan que al aplicarlo desarrolle un análisis de los posibles resultados que obtengan las empresas actualmente activas, así como de los probables requerimientos para continuar considerando esos entes industriales.

⁵⁰ *Idem.*, p. 24.

⁵¹ *Idem.*, p. 25.

Ambos conceptos, a pesar de ya haber sido aplicados con los fines anteriormente mencionados, aún carecen de una efectividad total ya que, o elevan los costos para la sociedad y frenan el avance del comercio exterior; o las empresas en un momento dado, no se adaptan a los mecanismos que pueden afectar la capacidad de avance en el desarrollo estructural de las mismas.

Competitividad internacional: ¿basta con la estabilización macroeconómica?

En 1993, el Banco Mundial presentó el caso exitoso del crecimiento económico y la competitividad internacional obtenido por los países del Este y Sureste Asiático, gracias a una combinación de factores en el aspecto de las exportaciones y una política arancelaria moderada, combinada con una buena gestión macroeconómica.⁵²

Estos buenos resultados se fundamentan en haber seguido paso a paso las condiciones que una adecuada gestión macroeconómica, junto a una política arancelaria de tipo moderado, para el mejor funcionamiento de crecimiento en todos aspectos de un país. Una buena combinación de políticas arancelarias y de importaciones que complementan a los mercados internos, motivan que las empresas se hagan más competitivas.

Las constantes peleas de competitividad dentro de los mercados mundiales, son frenadas por aquellos gobiernos que ejecutan de manera más armoniosa sus políticas estabilizadoras, para así ir mejorando la actividad de las grandes empresas industriales.

El nivel micro

Hoy en día las empresas se ven presionadas en forma más frecuente por los requerimientos necesarios para abarcar las diferentes tendencias:

- La competencia cada vez más globalizada dentro de los diferentes mercados de intercambio de productos.
-
- La proliferación de variados competidores a raíz de los exitosos procesos de industrialización en la zona asiática, y del buen resultado del ajuste estructural y del programa de exportaciones.
- Demanda y acortamiento de ciclos productivos, a través del implante de innovadoras técnicas organizacionales.
- Grandes avances dentro de los sistemas relacionados con la tecnología, motivando a readaptar límites que encadenan variadas disciplinas que involucran sistemas computacionales en gran escala.

Para alcanzar el éxito que imponen las exigencias presentes, las empresas y sus distintas organizaciones necesitan una readaptación a amplia escala, tanto interna

⁵² *Idem.*, p. 29.

como externamente, que implica la consecuente automatización de las redes computacionales e introducir a futuro profundos cambios en tres vertientes:⁵³

1. Por lo que respecta al ámbito productivo, las metas proyectadas se irán sustituyendo al recortar los tiempos productivos y así responder con prontitud a lo que el cliente en realidad desea obtener, reduciendo también los costos.
2. En lo referente al producto, su estricto desarrollo conforme a reglas rígidamente establecidas, no siempre satisfacen los requerimientos de los consumidores finales, que impiden su comercialización de forma más fácil.
3. La especialización asegura la competitividad, ya que reorganiza el suministro de los insumos, el número de proveedores indirectos y eleva el número de los directos, dentro de la categoría de desarrollo respecto de los diferentes productos en su proceso.

Las empresas que están dentro del mercado mundial, ya no compiten en forma descentralizada, sino colaborando bajo clusters más organizados. El desarrollo empresarial depende ahora de la efectividad de los entes industriales y su ubicación, además de la relación constante que tengan con instituciones educativas, centros de investigación y desarrollo, instituciones de información y extensión tecnológica, instituciones financieras, agencias de apoyo a la exportación, organizaciones sectoriales no estatales, entre otras.

Parafraseando a Messner, el Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) en el marco de la presentación del Programa de Competitividad de los Clusters Estratégicos de la Región Centro-País señala que: “En la nueva era del conocimiento y la globalización ya no se compite empresa vs empresa, sino polo regional-cluster vs polo regional-cluster en un esquema que genere las economías de competitividad sistémica, aglomeración y de creación de valor vía conocimiento tecnológico aplicado a los negocios.”⁵⁴ Esto se origina en una cadena de valor integrada por empresas que organizan y llevan a cabo actividades primarias y de apoyo para crear valor, siendo las primarias: producción, comercialización, distribución, servicios de postventa y las actividades de apoyo: áreas de logística, recursos humanos y tecnología. Esto conduce a un sistema de valor que está compuesto por las cadenas de valor de: los proveedores, la empresa, los distribuidores y los compradores.⁵⁵ La figura 2 presenta un esquema de los seis niveles de la competitividad sistémica en México y sus diez pilares en la figura 2.

⁵³ *Idem.*, p. 30.

⁵⁴ Los sectores que incluye este programa son: el automotriz y de autopartes; el textil y del vestido; el farmacéutico; los corredores turísticos; y los parques industriales de alta tecnología. <http://www.cecicmx.com>

⁵⁵ GUAPATIN Carlos. Clusters y Cadenas de valor: Una antología conceptual. Apuntes preparados para el Forito: Clusters y cadenas de valor. Cartagena, septiembre de 2004.

La Competitividad Sistémica Seis niveles

El modelo de competitividad sistémica empresa-trabajador-gobierno-país Los seis círculos de la competitividad

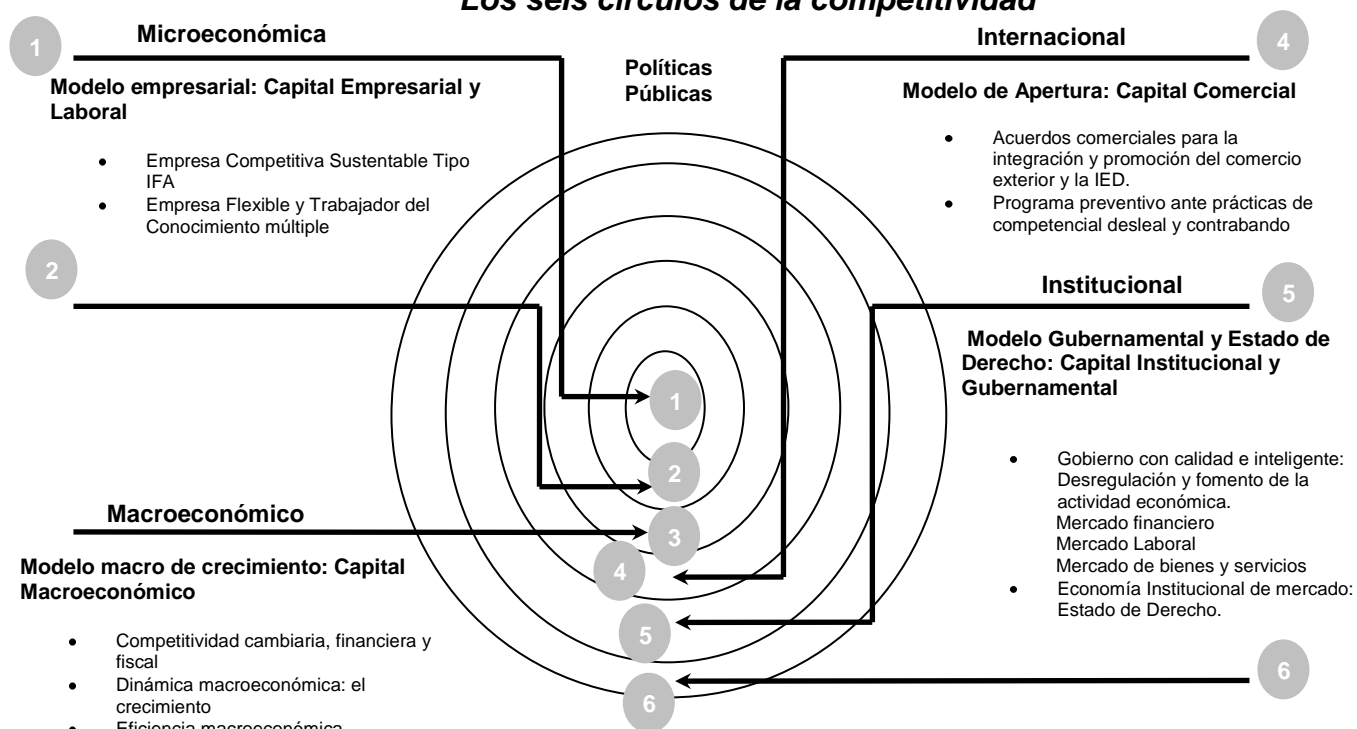


Figura 2. Modelo de competitividad sistémica de seis niveles empresa-trabajador-gobierno-país.
Fuente: René Villareal, Presentación del programa de competitividad de los clusters estratégicos de la Región Centro-país.

Por los planteamientos anteriores, Messner infiere la importancia del nivel meso en la creación de ventajas competitivas nacionales. En tanto las políticas a nivel macro se homogenizan a escala mundial, las localizaciones industriales varían considerablemente de país a país. La radicación industrial se determina en primera instancia por la gama de instituciones existentes en el nivel meso ya que es ahí donde se generan las ventajas competitivas tanto institucionales como organizativas, los patrones específicos de organización y gestión y los perfiles nacionales que sirven de base a las ventajas competitivas difícilmente imitables por los competidores.

La formación de redes de colaboración interempresarial a nivel micro, las relaciones de cooperación formales e informales entre las empresas y los conjuntos de instituciones relacionados con los clusters, constituyen la médula de toda política locacional activa. Todo esto aunado a los efectos acumulativos del aprendizaje y las innovaciones,

permite el surgimiento de patrones y ventajas competitivos específicos para cada país y región, que no son fáciles de imitar, de acuerdo con Messner.⁵⁶

Para el desarrollo de una estrategia sobre la actividad del Estado y del empresario en el plano mesopolítico, el Estado-Administrador no debe subestimar la importancia que tiene el desarrollo oportuno y selectivo de la estructura física; el capital humano y la infraestructura tecnológica, y las situaciones de riesgo de las empresas para que sean competitivas en el ámbito internacional.

El Estado, las empresas y las instituciones intermedias en el nivel meso.

Messner señala que en muchos casos, la privatización de las empresas estatales, la desregulación y el apoyo financiero externo constituyen medidas iniciales para favorecer la competitividad; todo esto aunado a la creación de una infraestructura física al servicio de la exportación, el encauzamiento de las instituciones de educación, investigación y tecnología hacia criterios de competitividad.⁵⁷ La estructuración del nivel meso es, por tanto, en primer término un problema de organización y gestión, debido a que se trata de desarrollar una eficiente estructura institucional sustentable y de promover la capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos al interior de la operación del cluster.⁵⁸

Actualmente en el plano de la política de radicación industrial y del desarrollo de políticas meso, los potenciales de acción, el know-how necesario para formular políticas a largo plazo y las capacidades de instrumentación se encuentran repartidos entre empresas, asociaciones, instituciones estatales, instituciones privadas e intermedios (sector científico, asociaciones y sindicatos) de acuerdo a Mayntz.⁵⁹

Al respecto, Messner sostiene que los patrones reguladores unidimensionales y centralistas para desarrollar y apoyar la creación de redes empresariales complejas y conjuntos de instituciones especializadas están condenados al fracaso.

Con relación a los “medios suaves de gestión”, éstos constituyen factores competitivos, debido a que ejercen dos funciones: por un lado la política estatal meso de los recursos que ofrece el know-how de las empresas, el sector científico y otros actores estratégicos; y por el otro esos nuevos medios de gestión se corresponden con el carácter interactivo de la innovación y con el carácter sistémico de la competitividad.

Schaepf citado por Messner sostiene que la “formación de nuevos patrones de organización de la sociedad y de técnicas de intervención y regulación más compatibles con la autonomía’ a nivel meso facilita al mismo tiempo la gestión y la configuración de

⁵⁶ MESSNER, Dirk, op. cit. p.32.

⁵⁷ *Idem.*, p. 33.

⁵⁸ El nivel meso es aquél en donde el Estado y los actores sociales desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, *Idem.*, p. 20.

⁵⁹ Mayntz, citado por MESSNER, Dirk, op. cit. p. 33.

los procesos de mercado atenuando las deficiencias de la regulación puramente mercantil y las de planificación estatista.⁶⁰

La dimensión nacional, regional y local del nivel meso

La creación de ventajas competitivas dinámicas exige aplicar mesopolíticas específicas y selectivas. La selectividad en el plano mesopolítico apunta a "*fortalecer a los fuertes*" para erigir a corto plazo núcleos industriales dinámicos y localizaciones industriales eficientes que ejerzan su poder de irradiación sobre áreas menos desarrolladas, y debe dirigirse hacia tres niveles:⁶¹

Concentración de mesopolíticas en clusters industriales con potencial de desarrollo.

- En el ámbito de los clusters, al desarrollo de un entorno eficiente para los mismos, capaz de promover a los de mejor desempeño y conducirlos a la mejor práctica internacional, así como a la formación de estructuras que ayuden a las empresas con potencial de desarrollo a dar alcance al grupo de los de mejor desempeño.
- Fortalecer las regiones en desarrollo donde surjan grupos empresariales dinámicos o clusters.

Las políticas que configuran el nivel meso poseen una dimensión nacional y una regional o local. En la esfera nacional apuntan a desarrollar las infraestructuras físicas y las infraestructuras inmateriales adecuadas a los clusters, pero también juegan un papel importante las políticas selectivas y activas de comercio exterior, y la defensa activa de intereses en el ámbito internacional.

Ante la mejora sistemática del nivel meso nacional, ganan importancia las políticas de soporte específico a los clusters regionales y locales. Lo que hace necesario aplicar políticas descentralizadoras y reconsiderar las atribuciones de las instancias políticas federales, regionales y locales.⁶²

La estructuración del nivel meso debe ser una tarea permanente del sector público y privado dirigida a mejorar en forma constante la localización económica. Un nivel meso bien estructurado no solo sirve para incrementar y mantener la competitividad internacional de la economía, sino que es la base de una implementación efectiva de las políticas sociales y ambientales colaterales.⁶³

⁶⁰ *Idem.*, pp.36 y 37.

⁶¹ *Idem.*, p. 37.

⁶² La descentralización no debe interpretarse como una delegación esquemática de responsabilidades hacia niveles de decisión subsidiarios ni menos aún como una desconexión entre las regiones y el Estado nacional, sino como el incremento de capacidades de control y nuevas tareas para la gestión central, donde el Estado central conserva su importancia para cohesionar aglomeraciones dinámicas dentro de una estrategia nacional de desarrollo, poner en marcha retroacciones productivas entre localizaciones locales y regionales e implementar una política activa en materia de comercio exterior.

⁶³ *Idem.*, p.38.

Las estructuras de redes de colaboración y su manejo

En el nivel meso predominan los mecanismos basados en redes cooperativas y la coordinación horizontal autónoma, porque los recursos de gestión están muy diseminados por toda esa área política. Este nivel se distingue por el fenómeno de las "soberanías compartidas" que afecta por igual a las instituciones públicas, empresas y organizaciones intermedias. Por tanto, la configuración de una localización económica a través de un conjunto de medidas de política tecnológica, innovativa, educacional, industrial y regional depende, de que los actores sociales de los niveles micro y meso estén estrechamente articulados.

En este contexto, tres puntos son relevantes:

1. La relación entre los niveles meso y meta: En el nivel meso se superponen diferentes patrones de organización y gestión; y su configuración depende de la capacidad organizativa y estratégica de que dispongan los numerosos actores sociales.

Cuando las condiciones en el nivel meta son propicias, las tareas a ejecutar en el nivel meso consistirán en: optimizar la capacidad de los actores involucrados⁶⁴; buscar la acción coordinada entre los mismos con vista a la generación de efectos sinérgicos y a la cohesión de recursos muy diseminados de gestión, sin mengua de su autonomía.

La configuración del nivel meso plantea fuertes requerimientos a las sociedades, lo que constituye una tarea difícil de ejecutar para los países en desarrollo o en transformación, en opinión de Messner.⁶⁵

2. *El alcance de las políticas y de las actividades privadas a nivel meso:* En contraste con las reformas macroeconómicas, el nivel meso, se presenta como una dimensión que ofrece un margen de maniobra más amplio, donde las dimensiones local, regional y nacional no pierden relevancia, existiendo más bien ventajas competitivas nacionales. El nivel meso permanece circunscrito a una sola zona geográfica, siendo un sistema institucional y organizativo articulado que no se puede exportar ni importar, sin embargo ello no impide aprovechar potenciales externos como el conocimiento extranjero y las redes tecnológicas internacionales.⁶⁶

3. *La importancia del nivel meso para la creación de competitividad sistémica:* El nivel meso juega un papel de suma importancia en la creación de ventajas competitivas nacionales. Si bien es cierto que las políticas a nivel macro se van homogeneizando a escala mundial, las localizaciones industriales difieren mucho de país en país, por tanto el "diseño" de radicación industrial viene determinado (instituciones públicas, empresas y organizaciones intermedias) en primera línea por la constelación de instituciones existentes en el nivel meso, donde se generan las ventajas competitivas institucionales y organizativas. Probablemente, la competencia global hará surgir patrones

⁶⁴ Los actores involucrados son las empresas, los clusters empresariales, las asociaciones patronales y obreras, los demás grupos de interés y las instituciones intermedias.

⁶⁵ *Idem.*, p.40.

⁶⁶ *Idem.*, p. 41.

competitivos nacionales muy diversos y específicos en el marco de la economía mundial.⁶⁷

La capacidad nacional de transformación está condicionada por la capacidad de respuesta a los requerimientos de los distintos grupos sociales, del cambio tecnológico, de la economía mundial y de la durabilidad del proceso de desarrollo, y su aseguramiento y mejoría varía de país en país y también varía de acuerdo a las diferentes fases por las que atraviesa cada uno de ellos. Lo que trae como consecuencia el reacomodo constante del panorama económico mundial.

Los países fuertes en materia de innovación y competitividad desarrollan grupos regionales de comercio e integración cuyo resultado es la formación de sistemas interconectados en que las industrias colaboran de un modo intensivo sobre la base de la división del trabajo.

Este regionalismo abierto permite ensayar el uso de tecnologías nuevas en un extenso mercado doméstico antes de lanzarse a la conquista de segmentos de mercado mundial; y responde con flexibilidad a los cambios que se operan en la economía mundial. El regionalismo puede conducir a la formación de bloques, regionales o a la dinamización del comercio mundial.

En el marco de los proyectos de integración resulta posible remediar las desventajas de tamaño en el plano del mercado, la empresa y la investigación y desarrollo (I+D). Una integración en torno a países fuertes en lo económico y lo político será capaz de crear una dimensión de mercado que despierte un interés fuerte y persistente por el crecimiento económico de las empresas nacionales y extranjeras. Por tanto, los potenciales nacionales se deben fortalecer a través de la cooperación y la integración regional.⁶⁸

El problema es determinar hasta qué punto los países industrializados tradicionales (Estados Unidos, Italia, Alemania...) y nuevos (países del Este y Sureste Asiático) conseguirán incorporar a los países de los grupos restantes a una economía mundial dinámica y hasta qué punto serán capaces estos últimos de poner en marcha procesos dinámicos de aprendizaje para adaptarse pronto a las exigencias del paradigma tecnológico-organizativo correspondiente, a la vez de potenciar a las empresas nacionales y la ventaja competitiva nacional. De acuerdo con Messner en el marco de los proyectos de integración es en donde resulta posible remediar las desventajas de tamaño en el plano del mercado, la empresa así como la investigación y desarrollo.⁶⁹

⁶⁷ *Ibidem.*

⁶⁸ *Idem.*, p.44.

⁶⁹ *Idem*, pp. 5 a 44.

El doble diamante de Rugman y D' Cruz

Para analizar la competitividad internacional en las naciones pequeñas, Alan M. Rugman y Joseph R. D' Cruz adaptaron el modelo de Porter sobre estrategias y procesos corporativos como fuente de ventaja competitiva.⁷⁰

En lo que se refiere a la rivalidad nacional, los autores han observado que una fuerte rivalidad y la ventaja competitiva guardan relación entre sí. Las naciones con una destacada presencia en el mundo generalmente tienen varios competidores locales muy fuertes.

En la rivalidad nacional, es digna de tomarse en cuenta la ubicación de los competidores. En muchas ocasiones las compañías exitosas están cerca una de otra.

Rugman y Hodgetts, advierten que en la rivalidad local, el liderazgo mundial no obedece a que una o dos empresas acaparen el mercado nacional y después entren en el mundial. Al contrario, el éxito competitivo global es resultado de una intensa competencia a nivel nacional que presiona a las empresas para que mejoren e innoven. Esto es lo que hace que se creen fuerzas y las empresas se coloquen en una excelente posición para que compitan en el mercado internacional.

Los autores citados señalan que de las cuatro determinantes de la ventaja competitiva de Porter, la rivalidad y la concentración geográfica son más sobresalientes. La rivalidad nacional favorece mejoras en las otras tres determinantes y la concentración geográfica intensifica la interacción de los cuatro factores individuales.

La ventaja de este modelo radica en que se obliga a los líderes empresariales y gubernamentales de los países integrados en un solo mercado, mediante un Tratado internacional, a reflexionar sobre la forma de administrar las estrategias y las políticas públicas de un modo más productivo, que les permita desarrollar capacidades competitivas de alto nivel, para competir directamente con las empresas que operan en un diamante propio.⁷¹

Como primer paso, el gobierno del país que adopte este modelo, debe identificar los grupos industriales exitosos y potencialmente viables en su territorio y analizar sus nexos desempeños en el doble diamante.

Los grupos de gran éxito son compañías muy fuertes de las que depende el grupo estratégico. La importancia de esos grupos radica en que sean competitivos en el ámbito mundial, con independencia de que sean propiedad de una multinacional o de extranjeros o de que algunas partes de esas redes estén situadas fuera del país.⁷²

⁷⁰ RUGMAN, Alan M. y Richard M. Hodgetts, *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, tr. Rosa María Rosas Sánchez, 1ª ed., México 1997, Ed. McGraw-Hill, pp. 473 a 475.

⁷¹ *Idem.*, p. 479.

⁷² Grupo estratégico es una red de empresas y actividades de soporte situadas en una región determinada, donde las compañías más grandes compiten globalmente y las actividades de soporte se encuentran en el país de origen, aunque algunas de ellas pueden ser de propiedad extranjera. *Ibidem.*

Las compañías privadas y las del sector público que realizan actividades conexas y de soporte constituyen un componente vital del grupo, junto con los centros creativos de ideas, los grupos de investigación y las instituciones educativas.⁷³

El reto de los gerentes que presiden esos grupos estratégicos, como sucede en el caso del doble diamante de Estados Unidos-Canadá (figura 3), consiste en continuar agregándoles valor y eliminar la orientación de las industrias de recursos naturales hacia los bienes de consumo básico, mediante el diseño de una estrategia global de marketing que se centre en el doble diamante. Ello implica la inversión de grandes cantidades en especialistas en marketing que desarrollen una red global de inteligencia que identifique los gustos y preferencias de los consumidores.⁷⁴

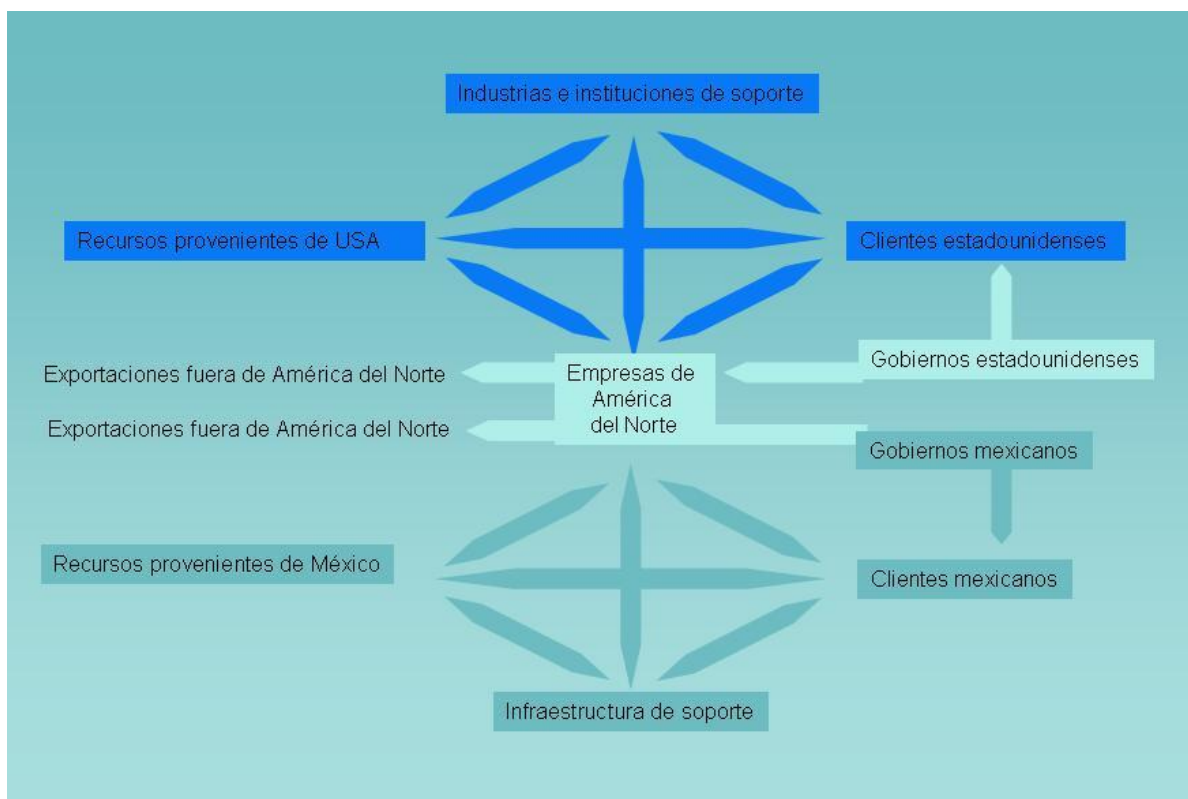


Figura 3. Esquema del doble diamante de Estados Unidos-Canadá.

Fuente: Rugman, Alan M. y Richard M. Hudgetts, *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, 1^{er} ed., México, 1997, Ed. McGraw-Hill, p. 477.

⁷³ *Idem.*, p.480.

⁷⁴ *Ibidem.*

México y el doble diamante

Rugman y Hodgetts sostienen que para lograr la competitividad global, México debe integrar el uso de los diamantes para diseñar e instrumentar las estrategias en sus mercados internos, de acuerdo a lo siguiente:⁷⁵

1. Desarrollo de productos y servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los consumidores de ambos países.
2. Utilización de las industrias de soporte y la infraestructura de los diamantes de los Estados Unidos que tienen mayor profundidad y mercados más eficientes para esas industrias.
3. Uso flexible de los recursos humanos de los dos países.

A diferencia del caso Estados Unidos-Canadá, México en sus vínculos con el diamante de Estados Unidos cuenta con pocas empresas mexicanas que tengan suficiente capital para invertir en esos países, de allí que su estrategia sea distinta a la de los canadienses. La mayoría de sus nexos provienen del bajo costo de la mano de obra que le permite producir bienes baratos y exportarlos a Estados Unidos.

En 1992, México era el tercer socio comercial más importante de Estados Unidos y su crecimiento económico dependía básicamente de su participación en ese mercado. En ese año, el intercambio comercial anual entre ambos países (México-Estados Unidos) fue superior a los 73.2 mil millones de dólares, mientras que el que nuestro país tuvo con Canadá, fue de más de \$2.8 mil millones de dólares.⁷⁶

Entre 2000 y 2005, mientras las importaciones de Estados Unidos aumentaron en 143.6% de China, de México aumentaron 25.2% y de Canadá 25.6%. Las importaciones estadounidenses de Japón disminuyeron en 15.1%. Durante el mismo periodo Estados Unidos aumentó sus exportaciones en 157.4% a China, en 7.4% a México y en 19.8% a Canadá; mientras que las exportaciones a Japón disminuyeron en 5.6% durante el mismo periodo. En cuanto a la competencia por el mercado de Estados Unidos, en 2002 China superó a México en el valor de las exportaciones al mercado estadounidense, y desde entonces el crecimiento en las ventas de productos hechos en China al mercado de Estados Unidos ha seguido en aumento.⁷⁷

⁷⁵ *Idem.*, pp. 478 y 479.

⁷⁶ *Idem.*, p. 481.

⁷⁷ <http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/ppperiod/pacifico/Revista27/04Roberto.pdf>.- HERNÁNDEZ, Hernández Roberto.- Las relaciones comerciales entre China y Estados Unidos y el comercio de bienes industriales y agrícolas; implicaciones para México p.33.- México y la Cuenca del Pacífico Vol. 9, núm. 27 / enero – diciembre de 2006,

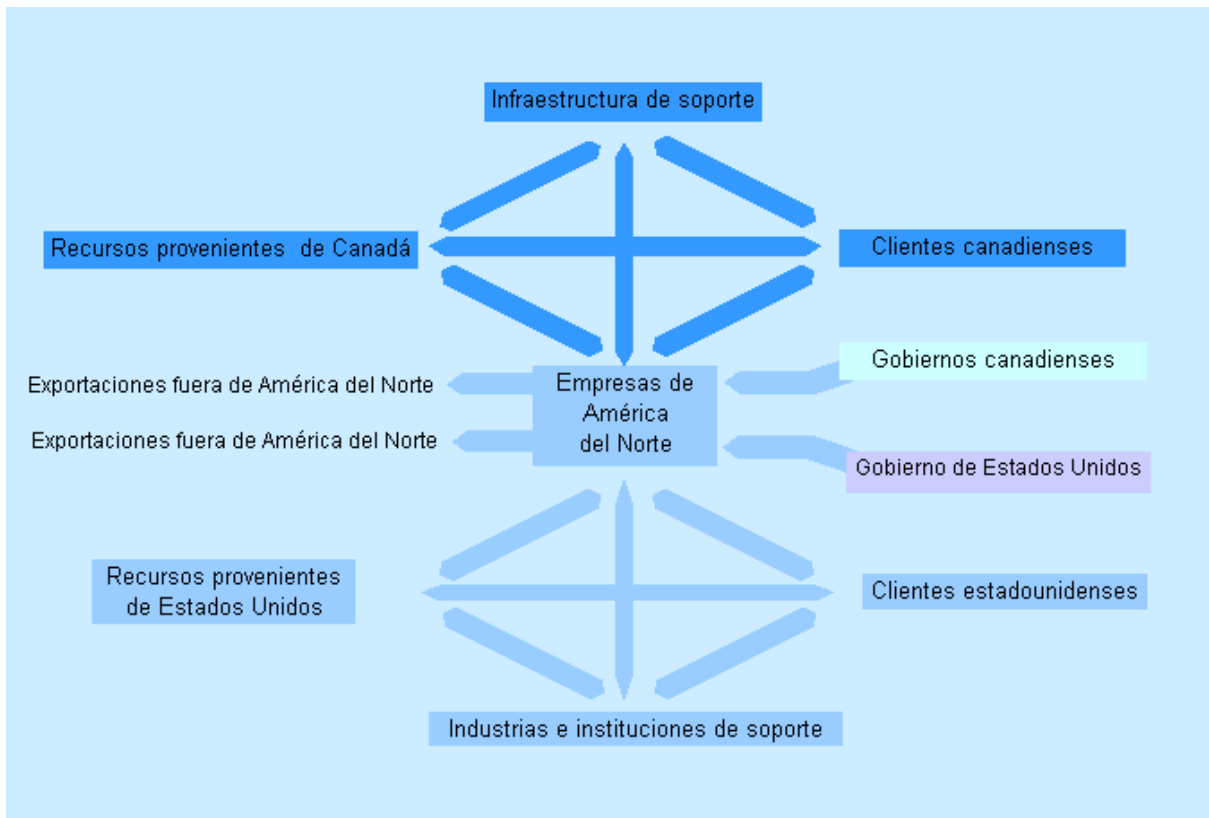


Figura 4. Doble diamante de Estados Unidos-México.

Fuente: Rugman, Alan M. y Richard M. Hudgetts, *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, 1^{er} ed., México, 1997, Ed. McGraw-Hill, p. 483.

La liga de México con ese diamante se muestra en la figura 4 que consiste en ser cliente de productos extranjeros y procurar ampliar sus nexos en el mercado norteamericano, como es el caso de Cementos Mexicanos que se estableció en el sureste de los Estados Unidos y se ha convertido en el principal fabricante de cemento en América del Norte, otro caso es el de las maquiladoras. Sin embargo, el impacto ambiental es una responsabilidad social que debe tomar en cuenta el gobierno de nuestro país al celebrar tratados internacionales.⁷⁸

Teoría de la ventaja competitiva de Porter

La teoría de la ventaja competitiva nacional sostiene que las características decisivas de un país permiten a sus empresas crear y mantener una ventaja competitiva de las naciones. De ahí que las diferencias a escala nacional traducidas en estructuras económicas, valores, culturas, instituciones y contextos históricos contribuyan al éxito competitivo.

Las premisas de esta teoría son: la elección que hacen las empresas de sus estrategias diferentes de país, y como los competidores internacionales más afortunados

⁷⁸ La ONU propuso el establecimiento del Global Compact (Pacto Global) para que las empresas cuiden el ambiente como una responsabilidad social.

frecuentemente compiten con estrategias mundiales que les permiten integrarse al comercio y a las inversiones extranjeras. Para la elección de una estrategia competitiva dos aspectos esenciales sirven de base: la estructura del sector y el posicionamiento dentro del sector.⁷⁹

En este concepto más amplio de la ventaja competitiva, la política gubernamental en el ámbito federal, estatal, y municipal es de gran importancia al conformar la ventaja nacional. Los gobiernos nacionales deben marcar la meta apropiada, o productividad para el logro de la prosperidad económica; impulsar y estimular el avance de sus industrias y nunca “ponerles la mesa” para limitar su iniciativa.⁸⁰

La competencia internacional, hace salir a las empresas de sus países de origen y competir con estrategias mundiales, por lo que no hay que perder de vista cómo las estrategias mundiales contribuyen a la ventaja competitiva dando una nueva configuración a la nación de origen.⁸¹

Michael Porter afirma que son las empresas y no las naciones, las que compiten en los mercados internacionales; por lo que es necesario comprender de qué modo las empresas crean y mantienen la ventaja competitiva y así explicarse el papel que la nación desempeña en este proceso.⁸²

Ninguna nación puede ser competitiva en todo y exportadora neta de todo, por lo que debe especializarse en aquellos sectores y segmentos en los que sus empresas sean más productivas ya que éstas deben adquirir las aptitudes requeridas para competir en segmentos cada vez más refinados en su propio sector que son los que generalmente tienen una productividad mayor.

El comercio internacional permite que una nación eleve su productividad al eliminar la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de ella.

Porter en su libro *Ventaja Competitiva, Creación y sostenimiento de un desempeño superior* muestra que la estrategia competitiva consiste en la búsqueda de una posición competitiva favorable para una empresa, estableciendo una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial al que pertenece.⁸³

La elección de la estrategia competitiva depende de: 1) el atractivo de los sectores industriales para la utilidad a largo plazo y los factores que lo determinan, ya que no todos los sectores ofrecen las mismas ventajas para una rentabilidad sostenida; y 2) los determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial, pues

⁷⁹ PORTER Michael E. La Ventaja Competitiva de las Naciones, op.cit., pp. 63 a 65.

⁸⁰ *Idem.*, p.63.

⁸¹ *Ibidem.*

⁸² *Ibidem.*

⁸³ PORTER Michael E. Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior, ed., México 1988, Editorial CECSA, pp. 20-22.

algunas posiciones son más rentables que otras, independientemente de la que pueda ser la rentabilidad media del sector.

Por lo tanto, la estrategia competitiva es el resultado del conocimiento de la estructura del sector y de cómo éste cambia. Aunque se trate de un sector nacional o internacional, la naturaleza de la competencia está determinada por cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de las nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutivos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes, como se puede apreciar en la figura 5.⁸⁴

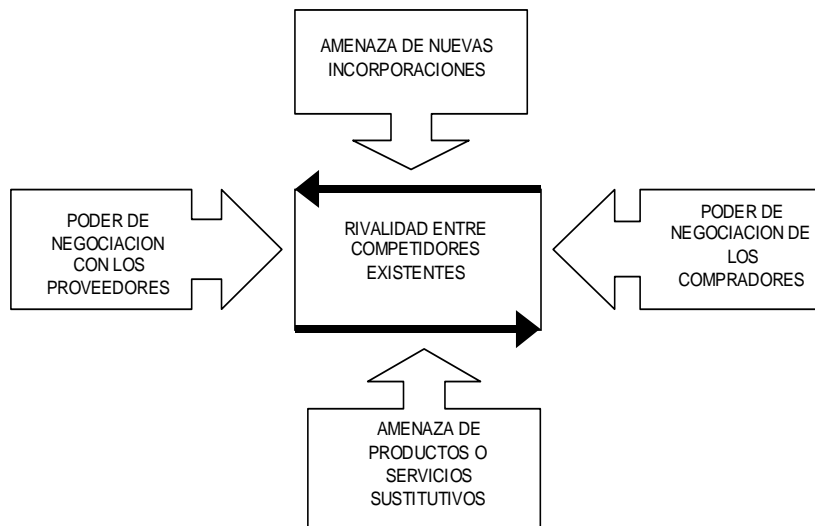


Figura 5. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en el sector.

Estas cinco fuerzas competitivas tienen una intensidad diferente en cada sector y determinan su rentabilidad a largo plazo, conforman los precios de productos de las empresas, los costos que deben soportar, así como las inversiones para competir en el sector.

La estructura del sector es de especial relevancia en la competencia internacional por dos razones: crea diferentes requisitos para el éxito en diferentes sectores y hace que cada nación tenga un entorno más favorable para unos sectores que otros en lo que a competir respecta. La otra es porque los sectores importantes para un alto nivel de vida son generalmente los estructuralmente atractivos: tienen barreras de entrada, están firmes en áreas como tecnología, técnicas especializadas, acceso a los canales y prestigio de marca, así como generalmente, una elevada productividad de los trabajadores y por ende, una alta rentabilidad sobre el capital.

⁸⁴ *Idem.*, p.66.

Empresas de Carlos Slim, ejemplo de empresas competitivas articuladas en sectores rentables en México

La visión estratégica de Carlos Slim gracias a la cual a principios de los años ochenta y en medio de una crisis que paralizó a México y con fugas de capitales históricas, con su grupo realizó inversiones fuertes en el país, adquiriendo varias empresas a "muy buen precio".

1982 fue un año crítico en la historia del país. Con la crisis de deuda, la nacionalización de la banca y las finanzas del país prácticamente paralizadas, Carlos Slim y su Grupo Carso, en el que funge como Presidente (este conglomerado incluye a las empresas Condumex (Conductores de corriente), Nacobre (Distribución de productos de Aluminio, Pvc y cobre), Porcelanite (Pisos de Cerámica), Hoteles Calinda, Frisco (Ferroviaria y minería), Cigatam (Tabacalera) y Sanborns (Comercio)) se propusieron invertir en forma intensa y activa. Así es como en este período se realizan diversas inversiones y adquisiciones, entre las cuales Cigatam (Philip Morris México) fabricante de los cigarros Marlboro, entre otros, esta adquisición resultó ser la primera y más importante de ellas, dado el flujo de efectivo que tenía y que permitió al grupo contar con suficiente liquidez para aprovechar las oportunidades que se estaban dando, ampliando así la compra de importantes compañías, entre ellas: Hulera el Centenario, Bimex, Hoteles Calinda y Reynolds Aluminio. Luego compró el paquete accionario de Seguros de México, y es así como se conforma lo que hoy es Grupo Financiero Inbursa, integrado por la Casa de Bolsa Inversora Bursátil, Seguros de México y Fianzas La Guardiania. También compró: Artes Gráficas Unidas, Fábricas de Papel Loreto y Peña Pobre, así como la mayor parte de Sanborns y su filial Denny's, se adquirió también la compañía Minera FRISCO y Empresas Nacobre, así como las empresas de neumáticos Euzkadi y General Tire.

En 1990 adquirió Telmex, junto con France Telecom de Francia y SBC Telecomunicaciones de los Estados Unidos, la única compañía que brindaba servicios de telefonía fija en México (que administraba el Estado hasta ese momento). Carlos Slim Helú compró Telmex durante las privatizaciones del entonces presidente Carlos Salinas de Gortari. La venta fue hecha a través de una subasta pública el 9 de diciembre de 1990. Uno de los requerimientos determinantes era que la propiedad mayoritaria quedara en manos mexicanas, y es por eso que, de los grupos con control accionario mexicano, la mayor fue la que encabezaba el Grupo Carso, cuyo socio mayoritario es Carlos Slim. Después de la privatización de Telmex algunas personas comentaron que Slim compró por debajo del precio, el valor de la empresa era de aproximadamente 8 mil 500 millones de dólares y Slim e inversionistas pagaron aproximadamente 1,700 millones de dólares debido a que únicamente compraron el 20 por ciento de Telmex. Este 20 por ciento es el paquete que vendía el gobierno, ya que el resto de las acciones permanecían en la Bolsa Mexicana de Valores.

Esta operación fue pública, documentada y subastada, siendo el grupo de inversionistas encabezados por Carlos Slim el que más dinero ofreció por la adquisición de las acciones AA de control de Telmex; compitieron en forma destacada tres

importantes grupos mexicanos y más de 12 grupos extranjeros interesados en Telmex, pero su ofrecimiento fue menor.

Telmex lidera ahora el mercado de las telecomunicaciones. En el periodo comprendido entre 1991 y 2006, Telmex ha invertido en la infraestructura de telecomunicaciones mexicana el equivalente a 27,692 millones de dólares y, sumando las operaciones de América Latina, ha invertido más de 30,000 millones de dólares en los últimos 16 años.

También es propietario de América Móvil, la cual es un muy buen ejemplo de creación de valor de una compañía ya que de tener 35 mil clientes celulares cuando se privatizó (1990), América Móvil pasó a tener en el 2008, más de 170 millones de suscriptores celulares en América Latina siendo los pioneros e inventores a nivel mundial del sistema de prepago en telefonía celular, solución que revolucionó el mercado mexicano, latinoamericano y mundial en la venta de móviles. Este sistema prepago, llamado Amigo de Telcel, nació en abril de 1996. Hoy, América Móvil es el quinto operador mundial con 170 millones de suscriptores en México y América Latina solo superada por China Mobile, Vodafone, China Telecom y Telefónica. El 12 de marzo de 2007, el periódico El Universal publicó que «la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) confirmó hoy que las tarifas de la telefonía en México continúan situadas entre las más bajas de los treinta países que integran ese organismo internacional. Además, sostuvo que en el país la competencia en el sector es 'insuficiente' porque Teléfonos de México (Telmex), en telefonía fija, y Telcel, en móvil, ambas propiedad del mexicano Carlos Slim, mantienen posiciones claramente dominantes».

Adicionalmente posee CICSА, Telnor, Eidon Software Solution, Comertel Argos, Red Uno, Uninet, Sears Roebuck Tienda departamental, Dorian's, IDEAL. Es accionista de Compusa cómputo, Volaris compañía de aviación, Mixup tienda de discos. Además es arrendador y desarrollador inmobiliario vía IDEAL de la Universidad Tecnológica de México UNITEC.⁸⁵

Carlos Slim, de acuerdo a la revista Forbes (2009), cuenta con una fortuna de 35 mil millones de dólares, lo que lo ubica en el tercer lugar de los hombres más ricos del mundo. Durante el 2008, Carlos Slim se situaba como el segundo hombre más rico del mundo, después que Warren Buffett. Sin embargo, el mismo artículo de la revista Forbes dice que «la fortuna de Slim está en controversia, ya que ha logrado amasarla en un país donde el ingreso per cápita es de 14000 dólares por año y además el 17.6% de la población vive en pobreza. Críticos claman que es un monopolista al apuntalar a Telmex como el controlador del 90 por ciento del mercado.

La más reciente inversión de Slim en enero de 2010 es la firma de un contrato para construir en Hidalgo planta de tratamiento de aguas con una vigencia de 25 años: tres de construcción y 22 de operación. El costo total de esta obra será de 10 mil 21

⁸⁵ <http://espanol.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080306150839AAAb4HLk>

millones de pesos, de los cuales el Fondo Nacional de Infraestructura aportará alrededor de 4 mil 500 millones y el capital restante provendrá de la iniciativa privada.⁸⁶

En la actualidad realiza labores filantrópicas ya sea en forma personal o a través de sus múltiples empresas como son la Fundación Telmex, el Museo Soumaya de su esposa Soumaya Domit de Slim (fallecida en 1999), el rescate del Centro Histórico de la Ciudad de México (centro histórico del Distrito Federal) y recientemente en la Fundación Alas creada por la cantante Shakira. La ayuda se extiende a toda Latinoamérica a través de Fundación Carso, que con un patrimonio inicial de 4.000 millones de dólares y presupuestado en pocos años a más de 10.000 millones de dólares, apoyará sus diversos programas de ayuda. También se crearán tres Institutos Carso: de Salud, Educación y de Deporte, y se aportarán 100 millones de dólares para combatir la pobreza, conjuntamente con el expresidente de los Estados Unidos, Bill Clinton, y el empresario de Canadá, Frank Giustra.⁸⁷

Posicionamiento dentro del sector

Una empresa enfocada totalmente a su forma de competir y no solamente a sus productos o su grupo objetivo de clientes, debe contar con una ventaja sostenible. Los dos tipos fundamentales de esta ventaja son: costo inferior y diferenciación. Uno se refiere a la capacidad de una empresa para diseñar, fabricar y manufacturar un producto comparablemente más eficientemente que sus competidores. El segundo es la capacidad de dar al comprador un valor agregado y específico respecto a la calidad, características especiales y servicio post-venta del producto. Los dos tipos de ventaja representan una productividad más alta que los competidores.

Otra variable en el posicionamiento, es el *ámbito competitivo* con el que la empresa elige los productos que fabricará, sus canales de distribución, sus consumidores, regiones de venta y los sectores similares con los que competirá. La ventaja y el ámbito de ella, pueden combinarse para la elección de una estrategia genérica para posicionarse dentro de un sector. Un solo tipo de estrategia no es apropiado para todos los sectores y diferentes estrategias pueden coexistir exitosamente en muchos sectores.

⁸⁶ <http://www.jornada.unam.mx/2010/01/08/index.php?section=politica&article=005n2pol>

⁸⁷ http://es.wikipedia.org/wiki/Carlos_Slim

Las estrategias genéricas sugeridas por Porter, se muestran en la Tabla 1.⁸⁸

Tabla 1. Esquemas de estrategias genéricas.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo Inferior	Diferenciación
AMBITO COMPETITIVO	Objetivo Amplio	Liderazgo en Costos	Diferenciación
	Objetivo Reducido	Centrado en costos	Diferenciación Concentrada

Lo que debe resaltarse es que la ventaja competitiva está en el centro de cualquiera de las estrategias. Para alcanzar la ventaja se necesita que la empresa ocupe unas u otras opciones, y para conseguir la ventaja deberá elegir el tipo de ventaja competitiva y el ámbito en que la alcanzará.

Creación de la ventaja competitiva

Una ventaja competitiva se crea a partir de cómo una empresa percibe una nueva y mejor forma de competir en un sector y la lleva al mercado, lo cual es una innovación, y en ella, Porter incluye tanto las mejoras de tecnología como los mejores métodos o formas de hacer las cosas. Esto es palpable en cambios en los productos, cambios en los procesos, nuevos enfoques de mercadotecnia, nuevas formas de distribución y nuevos conceptos de ámbito.

En el caso de los mercados internacionales, las innovaciones que llevan a una ventaja competitiva es porque la empresa que lo logra, considera tanto las necesidades internas como externas y capitaliza la oportunidad.

Las causas más frecuentes de innovaciones que conducen a una ventaja competitiva son: 1) nuevas tecnologías, 2) nuevas o cambiantes necesidades del consumidor, 3) la aparición de un nuevo segmento sectorial, 4) cambio en los costos o disponibilidad de insumos y 5) cambio en las disposiciones gubernamentales.⁸⁹

Porter complementa sus planteamientos diciendo que las compañías pueden innovar permanentemente gracias a cuatro atributos generales que individual e interactivamente rigen la ventaja competitiva en el ámbito nacional: condiciones de factor, condiciones de demanda, industrias conexas y de soporte, y el ambiente donde compiten las organizaciones.

⁸⁸ PORTER Michael E. La Ventaja Competitiva de las Naciones, op. cit., p. 71.

⁸⁹ *Idem.*, pp. 78 y 79.

1. Condiciones de factor.- En términos generales son: tierra, mano de obra y capital, que incluyen: 1) la cantidad, habilidades y costo del personal; 2) la abundancia, calidad, accesibilidad y costo de los recursos físicos del país como tierra, agua, depósitos minerales, bosques, energía hidroeléctrica y bancos de peces; 3) el acervo de conocimientos que abarca los de tipo científico, técnico y de mercado que inciden en la cantidad y calidad de los bienes y servicios; 4) la cantidad y el costo de los recursos de capital disponibles para financiar la industria, y 5) el tipo, calidad y costos de la infraestructura para los usuarios como el sistema de transporte, el sistema de comunicaciones, el sistema de atención médica y otros factores que repercuten directamente en la calidad de vida de la población.

De acuerdo a la teoría básica del comercio exterior, un país exportará los bienes que aprovechan al máximo las condiciones de factor que posee en abundancia, por lo que un país con una numerosa y poca educada fuerza de trabajo, tratará de exportar bienes con mano de obra intensiva y así usará eficientemente a sus habitantes.

Los países que intenten competir con esas naciones, estarán en clara desventaja pues carecen de un número tan elevado de trabajadores o de la escolaridad de la fuerza de trabajo. Sin embargo, la teoría del comercio exterior también señala que para conservar una posición competitiva, un país debe de mejorar o ajustar constantemente sus condiciones de factor o bien crear las que necesite.

2. Condiciones de la demanda.- son: 1) la composición de la demanda en el mercado del país de origen tal como se refleja en los nichos del mercado, las exigencias de los compradores y la eficacia con que las necesidades de los consumidores en el mercado del país de origen preceden a las de los consumidores de otros mercados; 2) el tamaño y la tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen, y 3) las formas en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero.

Al respecto, Porter considera que la ventaja competitiva de un país se fortalece si sus bienes y servicios tienen una gran demanda en el nivel local; lo cual brinda varios beneficios como el de ayudarle al vendedor a saber lo que los compradores desean, y el de hacer los cambios, ajustes o innovaciones al producto en función de los deseos del consumidor antes que lo haga la competencia que no esté establecida localmente. Según el autor, entre más refinados sean los clientes locales, mayor será la ventaja para la empresa local.

3. Industrias conexas y de soporte. El tercer determinante de la ventaja competitiva, es la presencia de industrias conexas y de soporte que sean competitivas en el ámbito internacional. Se refiere a: 1) la existencia de industrias de proveedores competitivos a escala mundial que generan ventajas en las industrias secundarias mediante el acceso eficiente, oportuno o rápido a insumos rentables y 2) industrias conexas competitivas en el ámbito internacional capaces de coordinar y compartir actividades en la cadena de valor cuando compiten o las que generan productos complementarios.

Principalmente se trata de industrias de servicios. Debe señalarse que los proveedores cercanos al productor pueden ofrecer insumos baratos a diferencia de los competidores lejanos que los ofrecen más caros.

Asimismo, por la información que poseen los proveedores sobre lo que sucede en la industria, se encuentran en condiciones de pronosticar los cambios y de responder ante ellos y al compartir estos conocimientos con el productor, le ayudan a mantener su posición competitiva.

Este tipo de interacción beneficia a unos y a otros toda vez que los productores no crean “proveedores cautivos” que dependan de ellos. Si los proveedores hacen negocios con la competencia, tendrán una mejor perspectiva para conocer el ambiente de una industria y así proporcionar información útil acerca de su crecimiento y tendencias.

La importancia que tiene el flujo de esta información así como el intercambio tecnológico radica en la rapidez con la que el productor realice una innovación y el mejoramiento de calidad en la industria lo cual en consecuencia le permitirá afrontar mejor las presiones de la competencia.

4. Estructura, estrategia y rivalidad de empresas que se compone de: 1) las formas en que son administradas y eligen competir, 2) las metas que desean alcanzar y también la motivación de sus empleados y directivos y 3) el grado de rivalidad interna, la obtención y conservación de la ventaja competitiva.

Este cuarto determinante de la competitividad, es el contexto en el cual las compañías se crean, organizan y administran, e incluye la naturaleza de la rivalidad en el ámbito nacional.

Un sistema gerencial debe ser adecuado al lugar y a las circunstancias. Los países tienden a progresar con industrias en las que las prácticas gerenciales favorecidas por el ambiente nacional son adecuadas para las fuentes de la ventaja competitiva.

Otra cuestión importante son las metas del país. En algunas naciones se buscan resultados inmediatos, otras esperan excelentes resultados en industrias en las que se aprecia más el desarrollo a largo plazo.

Un factor también importante, es la elección de carrera en cuya decisión influye el sistema de valores del país pues la gente más destacada siempre intenta incursionar en lo que de prestigio.

Porter considera que los eventos fortuitos y el gobierno influyen en las cuatro determinantes de la competitividad por ser variables externas.

Los eventos fortuitos pueden nulificar las ventajas de algunos competidores y cambiar radicalmente la posición competitiva con acontecimientos como: 1) nuevos inventos, 2) decisiones políticas por parte de los gobiernos, 3) guerras, 4) significativos cambios de

los mercados financieros internacionales o de los tipos de cambio, 5) discontinuidad de los costos de materias primas como incrementos exagerados del precio del petróleo 6) aumento extraordinario de la demanda a nivel regional o mundial y 7) importantes adelantos tecnológicos.

Por su parte, el gobierno puede intervenir en las cuatro determinantes con acciones como: 1) subsidios, 2) políticas educativas, 3) el establecimiento de las normas y regulaciones locales de los productos, 5) la compra de bienes y servicios, 6) leyes fiscales y 7) regulación antimonopolio.⁹⁰

Las políticas gubernamentales pueden tener grandes repercusiones en los negocios internacionales pues cuando el gobierno interviene para proteger a las industrias nacionales, suele ocurrir que las compañías pierden competitividad. Pese a ello, a menudo, se ejercen presiones internas para que exista esa protección⁹¹ como lo muestra la figura 6.

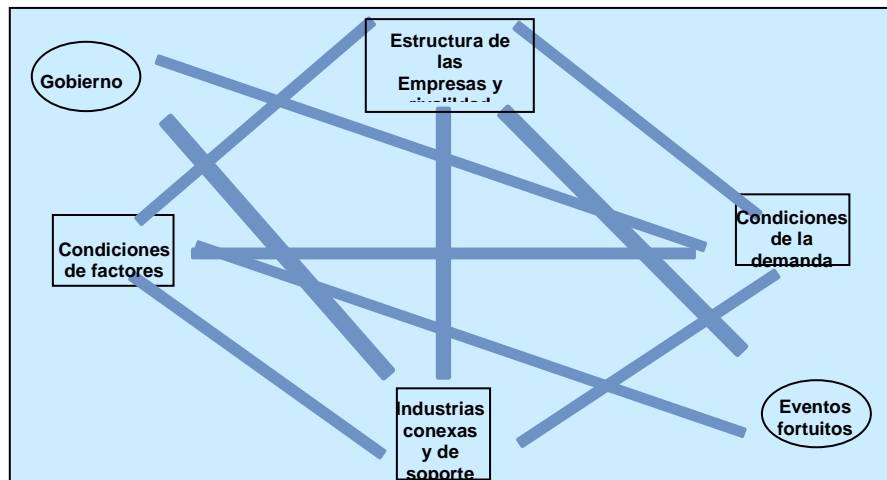


Figura 6. Modelo del diamante individual de Porter.⁹²

Fuente: Rugman, Alan M. y Richard M. Hudgetts, *Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica*, 1^{er} ed., México, 1997, Ed. McGraw-Hill, p. 472.

1.2.2 Administración estratégica

La planeación estratégica no puede concebirse sin la administración estratégica, debido a que es una parte de ésta última entendida como el género y aquella como la especie, por lo que se encuentra subordinada a la misma ya que comprende no sólo la

⁹⁰ *Ibidem*.

⁹¹ RUGMAN, Alan M. y HODGETTS Richard M. *Negocios Internacionales, Un enfoque de administración estratégica.*, ed., México enero 1999, Ed. McGraw-Hill, pp. 15-21, 471 y 472.

⁹² PORTER, Michael E., *The competitive Advantage of Nations*, (Adaptado de Porter) Nueva York: Free Press, 1990, p.72.

planeación sino todos y cada uno de los elementos del proceso administrativo con un enfoque definido.⁹³

Durante las décadas de 1970 y 1980, como consecuencia de la crisis energética, el desarrollo tecnológico, el impacto ambiental y el incremento de la competencia global entre otros factores, los administradores se vieron obligados a desarrollar un medio sistemático para analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades de sus organizaciones e identificar las oportunidades donde la organización pudiera tener una ventaja competitiva, por lo que el valor de la planeación estratégica empezó a ser reconocido no solo en el sector privado sino incluso en las oficinas de gobierno, hospitales y otras organizaciones no lucrativas.⁹⁴

La administración en su nivel superior pasa a través de una actividad llamada “proceso de administración estratégica” que comprende nueve pasos (figura 7) dentro de los cuales se incluye la planeación estratégica, su implementación y evaluación. Si bien es cierto que la planeación estratégica enfatiza los primeros siete pasos de este proceso, la administración estratégica juega un papel de suma importancia ya que, si ésta no implanta adecuadamente las estrategias o evalúa sus resultados las mejores estrategias pueden abandonar el camino recto.⁹⁵

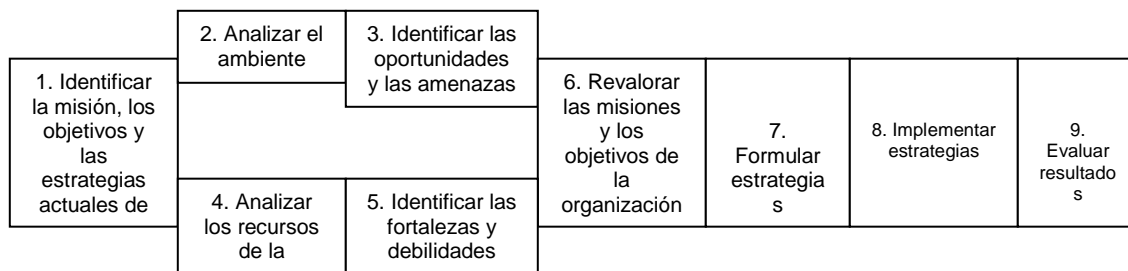


Figura 7. Proceso de Administración estratégica.

Fuente: ROBBINS, Stephen et David A. de Cenzo, Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones. 1ª ed., México 1996, Ed. Prentice Hall. Hispanoamericana, S. A., p. 70

Planeación estratégica (PE)

El posicionamiento de un país es resultado de la ventaja competitiva alcanzada por las empresas en los diferentes sectores de su economía, pero también obedece a la aplicación de la planeación estratégica.

⁹³ A principios de la década de 1970 se reconoció ampliamente el rol crítico que desempeña la administración estratégica en el éxito de una organización. ROBBINS, Stephen P. et Mary Coulter. Tr. Angel Carlos González, 6ª ed., México 2000, Ed. Pearson Educación de México S.A. de C.V., p. 235.

⁹⁴ ROBBINS, Stephen et David A. de Cenzo, Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones. Tr. Esther Fernández Alvarado, 1ª ed., México 1996, Ed. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A., pp. 68 y 69.

⁹⁵ *Idem.*, p.69 y 70.

La planeación estratégica (PE) constituye una herramienta de importancia vital para las organizaciones, puesto que sin ella los administradores probablemente estarían incapacitados para definir los factores de riesgo, las fortalezas y las oportunidades de sus organizaciones de cara a las oportunidades y a las amenazas del ambiente. Por lo tanto, la PE tiene que ver con la vigilancia del entorno y con el aprovechamiento del entorno de modo que la alta dirección de las empresas este en condiciones de asignar de la mejor manera posible los recursos de la organización a tales oportunidades.⁹⁶

La planeación estratégica orientada hacia el mercado implica el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado.

Origen y evolución

En nuestro país, la planeación estratégica actualmente tiene un gran impulso como una técnica novedosa; sin embargo, este paradigma surgió desde 1962 con Alfred D. Chandler,⁹⁷ quien basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, consideró de primordial importancia para la subsistencia de toda empresa a la planeación estratégica. Este autor definió la estrategia de una empresa como: la determinación de metas y objetivos a largo plazo; la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos; y la asignación de recursos para alcanzar las metas.

En 1965, con la publicación del libro “*Estrategias Corporativas*” de Igor Ansoff, la planeación estratégica alcanzó una gran fuerza.⁹⁸

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica (tabla 2), describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.⁹⁹

⁹⁶ STEINER, George A., Planeación Estratégica. Lo que Todo Director Debe Saber, tr. Guillermo E. Ureña Gutiérrez, 3ª impresión, México 1985, Ed. Continental, S.A. de C.V., pp.20 y 21.

⁹⁷ Cfr. *Idem* pp.7 y 8. A diferencia de otros autores George Steiner señala en el prefacio de su obra que, la planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950.

⁹⁸ En opinión de Mintzberg, tres décadas más tarde, el concepto de planeación empezó a declinar. Cfr. MINTZBERG, Henry, “Rethinking Strategic Planning” en: Long Range Planning, Vol. 27, No. 3., Gran Bretaña 1994, pp.12-21.

⁹⁹ SCHANDEL, Dan E. et HOFER, Charles W., Strategy Formulation: Analytical Concepts, Copyright ©1998-2002 en: <http://www.3w3search.com>

Tabla 2. Proceso de la administración estratégica.

Análisis	Establecer metas
	Formular estrategias
Implementación	Ejecutar
	Controlar

Fuente: SCHANDEL, Dan E. et HOFER, Charles W., Strategy Formulation: Analytical Concepts, Copyright ©1998-2002 en: <http://www.3w3search.com>

El paradigma de la planeación estratégica siguió evolucionando en estrecha relación con el aspecto económico y financiero de las empresas, en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se identificaron en este proceso evolutivo:

1. La de portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basó en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordenados.
2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientó sobre la base del atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y la posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas ambientales proveniente del inglés "strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT).

1.2.3 Concepto y aplicación

La planeación estratégica se ha definido como un proceso de carácter directivo de reflexión y análisis a través del cual: se identifica el propósito de una empresa, guía el establecimiento de los objetivos y resultados esenciales; y, vincula la operación de la misma con los objetivos establecidos en sus políticas.¹⁰⁰

¹⁰⁰ James N. Taylor sostiene que la planeación estratégica es: "El proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A. Los negocios de mañana el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos a fin de que se elija el curso óptimo. TAYLOR, James N. Planificación estratégica para la empresa de éxito, Modern Business Reports, Alexander Hamilton-Institute, Inc. New York, 1979.

La utilidad de la planeación estratégica se observa en dos directrices: por un lado, permite determinar, a través de la definición de los elementos clave, la dirección que debe seguir la empresa en sus grandes líneas de acción para el logro de los objetivos propuestos; y por otro, permite articular la programación y presupuestación con la modernización institucional y la evaluación al desempeño.

De esta manera, el proceso de planeación estratégica establece la relación entre los elementos fundamentales de ésta con las categorías programáticas de una nueva estructura programática.

Los principales insumos del proceso de planeación estratégica se orientan hacia tres aspectos: marco normativo; análisis de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas; y, categorías programáticas.

- El primer elemento se define como el conjunto de políticas, normas, lineamientos y demás disposiciones administrativas, que establecen las atribuciones, responsabilidades y organización de las empresas.
- El segundo elemento, el análisis SWOT considera los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las oportunidades y amenazas relativas al ámbito externo de la empresa, al incidir en el mercado. La previsión de las oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo institucional, mientras que las fuerzas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa. En el proceso de planeación estratégica, la empresa debe realizar el análisis de cuáles son las fuerzas con que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.
- El tercer insumo es el referente a las categorías programáticas, cuya importancia reside en la clasificación funcional del capital de la empresa, es decir, en función, subfunción, programas sectoriales y especiales, y proyectos empresariales y de inversión.

1.2.4 Objetivos de la planeación estratégica

Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

1. Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
2. Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
3. Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazos.
4. Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
5. Crear y mantener la competitividad de la empresa.

6. Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades de negocios.¹⁰¹

Sin embargo, la PE no es por sí misma una varita mágica que sea capaz de solucionar de igual forma todos los problemas de las empresas. Hay algunas consideraciones que es preciso hacer. Una de ellas, quizá la más importante, es que la PE necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse; por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que la PE no es una medida de desesperación, esto es, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular; tampoco la PE elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin eliminarla.

1.2.5 Conceptos básicos de planeación estratégica

La planeación estratégica supone tanto un enfoque como una metodología. Es un enfoque porque supone una manera de ver las cosas; algunos de los conceptos básicos presentes tanto en la metodología como en el enfoque son: visión, misión y, objetivos y estrategias.

Una visión expresa la forma en cómo queremos ver a la empresa dentro de un periodo determinado, es el futuro deseado de la organización.

Una misión destaca la identidad organizacional de la empresa, sus valores, sus creencias, sus productos definidos en forma de beneficios, señalando la relación «empresa, producto, mercado».

Los objetivos estratégicos que enuncian la detonación de un plan o “*estrategia*” se refieren a las áreas de desempeño de una organización y en ellas es necesario enunciar la siguiente pregunta: ¿Qué queremos lograr? La o las respuestas posibles a esta pregunta dan lugar a la fijación de los objetivos estratégicos y representan los fines hacia los cuales se dirige una estrategia. Algunos de los objetivos estratégicos más relevantes tienen que ver con:

- Obtener una mayor participación en el mercado.
- Acceder a mayores oportunidades de crecimiento y desarrollo.
- Desarrollar capacidad creciente para participar en mercados internacionales.
- Promover capacidad para la innovación en tecnología para productos o para servicios.
- Reducir costos de operación.
- Obtener mayor calidad en los productos y servicios.
- Incrementar la productividad del recurso humano y la competitividad de la empresa.
- Mejorar el posicionamiento estratégico de la compañía.

¹⁰¹ MOLINA GARCÍA, Cuauhtémoc, FODA para Mercadotecnia, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1999.

Los objetivos son la consecuencia de los planteamientos misionales y visionales de la empresa. De los objetivos estratégicos será necesario derivar metas, las cuales deben ser medibles, cuantificables, concretas de modo que pueda evaluarse su consecución y el desempeño de los ejecutivos. En este sentido la presupuestación financiera adquiere una relevancia fundamental, ya que los planes deben ser capaces de traducirse en estimaciones de ventas, participación de mercado, indicadores de penetración y/o desarrollo, costos, gastos, requerimientos de crédito, inversión, flujos de efectivo, utilidades, etc.¹⁰²

1.2.6 Los posibles peligros de la planeación

Para Mintzberg¹⁰³ los peligros son impedimentos que deben ser hechos a un lado, defectos cosméticos que requieren ser descartados de tal manera que el trabajo pueda llevarse a cabo. Los peligros de la planeación son casi siempre cometidos por los administradores desatentos y las organizaciones disfuncionales son los que pagan, no los planificadores mismos o sus sistemas.

En apoyo a esta conclusión cita a Abell y a Hammond, "Las causas subyacentes de los problemas de hacer que la planeación funcione, rara vez son las deficiencias técnicas del proceso de planeación o los enfoques analíticos; constituyen, más bien, problemas de la naturaleza humana". Y tienen como su fuente, la naturaleza humana. Lo que esto parece significar es que "los sistemas podrían haber funcionado bien si no fuera por los malditos seres humanos". Pero hasta que las organizaciones se deshagan de las personas en beneficio de la planeación, es mejor que encontremos otras formas para explicar los problemas de la misma.¹⁰⁴

Para Steiner, sobresalen dos peligros: la ausencia de apoyo a la planeación por parte de la alta dirección y un "clima" en la organización no acorde con la misma. "La tabla enlista diez de los principales peligros referidos por Steiner: razonablemente seis o siete de ellos se relacionan con estos dos (los números 1, 2, 4, 7, 10 y tal vez, el nueve con el primero y el 6 con el segundo)", en opinión de Mintzberg (tabla 3).¹⁰⁵

Tabla 3. Peligros de la planeación corporativa

1.- La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planeación a un planificador.
2.- Al directivo le absorben tanto los problemas emergentes que dedica un tiempo insuficiente a la planeación a largo plazo, y el proceso se desacredita entre los otros funcionarios del staff.
3.- Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo.
4.- Omisión en asumir el compromiso en el proceso de planeación de la mayoría del

¹⁰² *Ibidem.*

¹⁰³ MINTZBERG, Henry, "Rethinking Strategic Planning" en: Long Range Planning, Vol. 27, No. 3., Gran Bretaña 1994, pp.12-21

¹⁰⁴ MINTZBERG, Henry, op.cit., pp.12-21.

¹⁰⁵ *Ibidem.*

personal de línea.
5.- Falla al usar los planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo.
6.- Descuidar el fomento de un clima en la compañía que favorezca, a la planeación.
7.- Asumir que la planeación corporativa de gran alcance es algo ajeno al proceso completo de administración.
8.- Inyectar demasiada formalidad al sistema, que le haga falta flexibilidad, fluidez y simplicidad, restringiendo la creatividad.
9.- Omisión de la alta dirección de revisar con las cabezas departamentales y divisionales, los planes a largo plazo que han desarrollado.
10.- El rechazo continuo de la alta dirección de los mecanismos formales para tomar decisiones intuitivas que parecen entrar en conflicto con los planes formales.

Mintzberg define la planeación como un procedimiento formal para generar resultados articulados, en la forma de un sistema integrado de decisiones, lo que significa la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados. La planeación está asociada de esta manera a un análisis "racional". Con frecuencia, la planeación se usa de una manera más amplia que ésta, lo que la convierte en sinónimo de administración. Como Wildavsky lo planteó en el título de un artículo: "Si la planeación es todo, posiblemente es nada".¹⁰⁶

Mintzberg sostiene que los verdaderos riesgos de la planeación estratégica son los siguientes:

El riesgo del compromiso

El asunto no es simplemente si la administración se compromete con la planeación. También es: a) Si la planeación se compromete con la administración, b) Si el compromiso con la planeación genera un compromiso con las estrategias y con el proceso de la elaboración de estrategias de planeación, y c) Si la propia naturaleza de la planeación favorece por sí misma el compromiso administrativo.

El propósito esencial de la planeación estratégica, es reducir el poder de los administradores sobre la elaboración de estrategias, no importa qué tanto se haya dicho en contrario. "Si una organización es administrada por un genio intuitivo, no hay necesidad de llevar a cabo una planeación estratégica formal", como diría Steiner. Pero ¿cuántas organizaciones reciben una bendición de este tipo?, y si la llegan a recibir, ¿cuántas veces tienen los intuitivos juicios correctos?¹⁰⁷

Por su parte, Peter Lorange considera a este respecto que: "el directivo en general, no debe estar... profundamente involucrado" en el proceso, sino ser "el diseñador de él en un sentido general".¹⁰⁸

¹⁰⁶ *Ibidem.*

¹⁰⁷ *Ibidem.*

¹⁰⁸ LORANGE, Peter, Roles of the CEO in strategic Planning and Control Processes, en: Seminar on The Role of General Management in Strategy Formulation and Evaluation, cosponsored by ESSEC., EIASM., and IAE., april 28-30, (1980), p. 2. Citado por Mintzberg.

Al respecto Mintzberg señala que si esa es la manera en que los altos directivos, y especialmente los procesos críticos para ellos, son vistos por uno de los mejores escritores en el campo, entonces, ¿cómo esperar que la planeación genere el compromiso de la alta dirección? y aclara que, en algún lugar de la jerarquía corporativa, el problema se vuelve más severo, porque la planeación con frecuencia se usa para ejercitar un control sobre los niveles medios y bajos de la administración.

El riesgo del cambio

Se ha considerado que un clima adecuado a la planeación debe, a su vez, favorecer un cambio verdadero en una organización. Sin embargo, la realidad puede ser que la planeación impida más que promueva tal cambio y por lo tanto, llegue a destruir el mismo clima que clama requerir, debido a que el propósito de un plan es dar un giro a las cosas inflexibles, es decir, poner a la organización en un curso de acción.

Una vez que los planificadores han hecho miles de cálculos que son necesarios para integrar todo un plan, y han dado sus instrucciones, cualquier demanda de que alguna figura revisada sea alterada, tiende a resistirse. Es necesario adherirse al plan que ya ha sido formulado, simplemente porque no puedes modificar parte de él sin alterar el todo, y esto implica que el trabajo que se realiza frecuentemente resulte demasiado elaborado.

Aún el proceso de planeación mismo tiende a producir resistencia al cambio verdadero de las organizaciones. Esto se debe a su necesidad de descomposición que tiende a darse en términos de las categorías establecidas de la organización; por ejemplo, los niveles existentes de estrategia (corporativa, de negocios, funcional) o los tipos de productos establecidos (definidos como "unidades estratégicas de negocios"), sobrepuestas en las unidades de estructura en boga (divisiones, departamento, etc.). Pero el cambio estratégico real, generalmente significa, el rearrreglo de categorías, que muchas veces dejan detrás la planeación, y se concentran en el incremento del cambio (cambio progresivo).

De hecho, la planeación tiende a promover el cambio que es genérico, en vez del creativo, simplemente porque el proceso es analítico, mientras la creatividad requiere síntesis. Como resultado, una confianza en la planeación tiende a promover estrategias que son extrapoladas del pasado o copiadas de otros.

El riesgo de la política

Un clima de actividad política estropea el mundo ordenado de la planeación, según un riesgo convencional. Sin embargo, de hecho, la planeación hace su parte para producir determinadas actividades políticas, mientras que otras actividades políticas, a veces hacen su contribución para promover un cambio progresivo en las organizaciones.

Si la planeación está prejuiciada, se vincula con la creación de resistencia política, al menos de las personas que representan otras creencias para el cambio revolucionario, por ejemplo, o las estrategias creativas o los diseños de innovación de producto o

simplemente de bien anticuada intuición. Cuando los planificadores impugnan los procesos informales de los administradores, cuando desalientan el compromiso en favor del cálculo, cuando actúan como perros de presa tras las prácticas correctas de los mandos medios, ellos agravan el clásico conflicto político entre la línea y el staff. De este modo pueden promover el mismo clima que encuentran incompatible con la planeación.

Finalmente, la política misma puede, a veces, tener un efecto positivo en la organización, a pesar de la planeación. Cuando ésta favorece algo cercano al statu quo, mientras que la organización necesita un cambio radical, entonces el reto político de la planeación y de otros procedimientos establecidos puede constituir el único camino para lograrlo. Poniéndolo en forma diferente, la política, como la intuición sólo puede ser una alternativa viable y preferible para la planeación para que las cosas funcionen en las organizaciones.

Mintzberg sostiene que la verdadera esencia del proceso de aprendizaje estratégico consiste en vincular la instrumentación a la formulación. Pensamos para actuar; para estar seguros, pero también actuamos para pensar. Probamos cosas y cuando algo funciona, nuestros experimentos gradualmente convergen en patrones viables que se convierten en estrategias.

La planeación estratégica nunca ha sido una elaboración de estrategias. El análisis puede preceder y apoyar la síntesis, al definir las partes que pueden ser combinadas en un todo. El análisis puede seguir a la elaboración de una síntesis, al descomponer y formalizar sus consecuencias. Pero el análisis no puede sustituir a la síntesis. Ninguna cantidad de elaboración puede permitir a los procedimientos formales prever discontinuidades, informar a los administradores que se encuentran aislados, crear nuevas estrategias. De esta manera, agrega Mintzberg, la planeación lejos de proveer estrategias, no puede proceder sin su existencia previa. Todo este tiempo, por lo tanto, la "*planeación estratégica*" ha sido llamada así, erróneamente. Debió haber sido llamada "*programación estratégica*" y promovida como un proceso para formalizar, cuando fuere necesario, las consecuencias de las estrategias diseñadas de antemano.¹⁰⁹

1.2.7 Modelos de Planeación Estratégica

Se dio prioridad al modelo de Steiner porque se consideró que la aplicación en México de este modelo, en industrias pequeñas y medianas puede contribuir a que logren una ventaja competitiva dentro de su sector y, por ende un mejor posicionamiento para el país dentro del contexto global. Sin embargo, en la presente tesis doctoral se revisaron otros modelos, con el objeto de ver los aportes que en esta materia hacen otros autores, a fin de comparar sus ventajas y desventajas, para estar en la posibilidad de determinar cual es el modelo más viable, de acuerdo a las necesidades de nuestro país, como se hizo en el sector manufacturero de Panamá y que se cita en segundo lugar.

¹⁰⁹ MINTZBERG, Henry, op.cit., pp.12-21.

1.2.8 Esquema de planeación estratégica de Steiner

Steiner define la planeación estratégica considerando cuatro puntos de vista:

1. Trata con el porvenir de las decisiones, de ahí que la cadena de consecuencias de causas y efectos, durante un tiempo esté relacionada con las decisiones reales o intencionadas del director de una empresa.
2. Es un proceso que se inicia al establecer metas organizacionales, definir estrategias y políticas para lograr dichas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y alcanzar los fines establecidos.
3. Es una actitud, demanda, dedicación constante y observación del futuro y así planear sistemáticamente como parte integral de la dirección y,
4. Un sistema de planeación estratégica vincula tres tipos de planes fundamentales. Los planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Este autor plantea cuatro modelos conceptuales para crear un plan estratégico. El que está dirigido a empresas pequeñas consiste en lo siguiente:

- 1) Desarrollo del entendimiento pragmático de planeación estratégica a través de: literatura, asesoría directiva, seminarios profesionales, visita a empresas que realicen planeación.
- 2) Identificación de: oportunidades y peligros (ambiente) potencialidades y debilidades (empresa). Esto es fundamental para la planeación.
- 3) Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas.
- 4) Evaluación y selección de estrategias.
- 5) Implantación de planes para estrategias prioritarias.
- 6) Formulación de las metas principales de la empresa: misión, propósito y filosofías, así como los objetivos a largo plazo: ventas, utilidades, participación en el mercado, etc.
- 7) Preparación de otros planes asociados: potencial humano, financiamiento, instalaciones, etc.
- 8) Observación del desempeño.
- 9) Revisión anual.

1.2.9 Esquema de planeación estratégica de Quintero

Gustavo Quintero hace un análisis sobre las prácticas de la planeación estratégica en las empresas panameñas medianas del sector manufacturero, para ser extrapolado a empresas de otros sectores y otros tamaños; y propone el siguiente modelo de planeación estratégica.¹¹⁰

¹¹⁰ QUINTERO, Gustavo, Evaluación de las Prácticas y Resultados de la Gestión de Planificación Estratégica en la Empresa Manufacturera, Tesis Doctoral, ULACIT, 1999. Sindicato de Industriales de

Del análisis de varios esquemas de planeación estratégica Quintero concluyó que casi todos siguen el proceso genérico mostrado en la tabla 4.

Tabla 4. Esquema del proceso genérico de la planeación estratégica

Bases de Planificación	Resultados requeridos	Cómo	Ejecución	Control
Análisis Externo: Oportunidades y amenazas	Visión-Misión Valores	Estrategias, Objetivos y Planes de Acción	Delegación de Planes de acción	Seguimiento Ajustes y Recompensas
Análisis Interno: Fortalezas y debilidades Supuestos Asuntos Prioritarios	Objetivos			
¿Dónde estamos?	¿Dónde queremos estar?	¿Cómo llegaremos allí?	¿Quién debe hacer qué?	¿Cómo estamos avanzando?

Basándose en el esquema anterior, Quintero elabora el modelo de planeación estratégica mostrado en la figura 8.

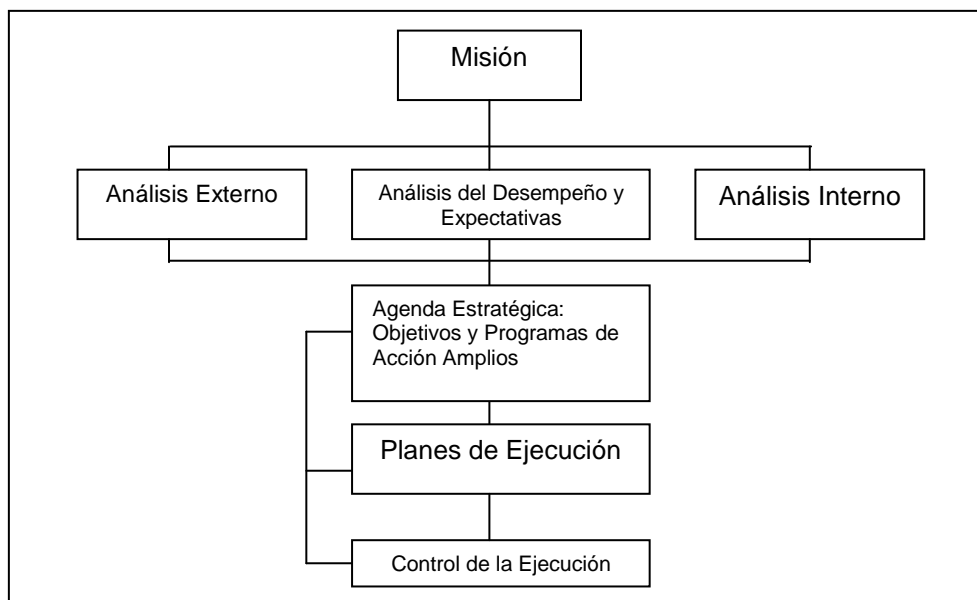


Figura 8. Componentes del proceso de planeación estratégica.

A continuación se describe en forma somera los componentes del esquema de planeación estratégica utilizado por el autor.

Postulado de Misión: Se divide en tres elementos: la misión del negocio, la visión y los valores fundamentales. La misión define el alcance competitivo del negocio (clientes, productos y área geográfica donde compete) y la forma como pretende lograr ventaja competitiva (proposición de valor, estrategia competitiva genérica y las competencias centrales sobre las cuales basará su ventaja). La visión es una descripción de la empresa deseada en el futuro. Los valores fundamentales representan los principios guías de la actuación de los miembros de la empresa.¹¹¹

Análisis del Desempeño y Expectativas: Comprende un análisis del desempeño de la empresa durante los últimos años en diversas áreas (finanzas, mercado, productos, organización, cultura, etc.), así como la identificación de las expectativas de los miembros de la organización y de los grupos de interés externos.

Análisis Externo: Análisis de las situaciones, tendencias y condiciones del macro entorno y del micro entorno, y de su efecto potencial sobre la empresa. Una parte muy importante de esta etapa es la identificación de los grupos estratégicos (empresas con estrategias similares) y el análisis de los competidores más relevantes. Otra parte importante es la imagen de los productos y servicios de la empresa frente a aquella de los competidores. El producto del análisis externo es la identificación de oportunidades y amenazas para la empresa.

Análisis Interno: Análisis de la cadena de valor de la empresa frente a aquellas de los competidores más relevantes y con relación a los factores críticos del éxito inherentes a la misión de la empresa. Los factores críticos del éxito son aquellas condiciones que debe satisfacer la empresa para asegurar la ventaja competitiva. Se resume en la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.

La Agenda Estratégica: Comprende la formulación de programas amplios de acción y objetivos que responden a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, así como a los retos del postulado de misión. La confección de la agenda estratégica es un ejercicio de síntesis creativa y ambiciosa de los análisis efectuados anteriormente.

Planes de Ejecución: Incluye la asignación de responsabilidades por la elaboración detallada de los proyectos estratégicos, la confección de planes de acción y la traducción de la agenda estratégica en las estrategias funcionales y los presupuestos. Con esta actividad se inicia la etapa de la implantación de la estrategia del negocio.

Control de la Ejecución: Comprende las actividades de seguimiento del plan estratégico, correcciones a la ejecución, ajustes a los planes de acción y administración por consecuencias. En este renglón el autor propone el anotador balanceado (Kaplan y

¹¹¹ El postulado de misión debe describir la razón de ser de la empresa y la dirección de sus actividades, guiar las decisiones y comportamientos de la organización y motivar el alto desempeño.

Norton 1996) también conocido como el cuadro de mando integral, como esquema valioso para la ejecución y el control de la estrategia.¹¹²

El esquema de planeación estratégica descrito por Quintero, sirvió como modelo base de comparación contra el cual evaluó los esfuerzos de planeación estratégica de las empresas objeto de su investigación. En materia de planeación estratégica llegó a las siguientes conclusiones: A pesar de existir adecuados conocimientos sobre planeación estratégica entre los gerentes de las empresas analizadas y darse una opinión positiva sobre los beneficios de la misma, su utilización en este sector fue solamente mediana; las percepciones de los gerentes sobre las bondades de la planeación estratégica eran correctas; y se encontraron diferencias significativas entre los resultados de negocios de las empresas que utilizan intensamente esta herramienta y aquellas con una utilización baja. Destacando como premisa, que detrás de la utilización intensiva de la planeación estratégica debe existir, por lo general, un grupo de gerencia disciplinado, comprometido con este proceso gerencial y sensible a los cambios en el entorno de los negocios y a lo interno de la empresa.¹¹³

1.2.10 La planeación estratégica del marketing para la ventaja competitiva de McDaniel, Lamb y Hair

De acuerdo con estos economistas, la planeación estratégica “es el proceso de crear y mantener un buen acoplamiento entre los objetivos y recursos de una compañía y las oportunidades en evolución del mercado.”¹¹⁴

Las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo, debido a que la meta consiste en alcanzar rentabilidad a largo plazo.

Para estos autores, un buen plan estratégico ayuda a proteger los recursos de la empresa contra las embestidas violentas de la competencia. Por lo tanto, las decisiones estratégicas requieren compromisos a largo plazo de los recursos.

Enfocando la planeación estratégica del marketing, los autores referidos, sostienen que ésta se centra en dos asuntos: la actividad principal de la empresa en un momento determinado y la forma de alcanzar sus metas. A vía de ejemplo citan entre otras la compra de International Home Foods por ConAgra, que incluyó la pasta chef Boyardee, la mostaza Gulden y el aerosol para cocinar PAM.

¹¹² El anotador balanceado es un marco de referencia multidimensional para describir, implantar y administrar la estrategia en todos los niveles de la empresa mediante el alineamiento de objetivos, iniciativas y medidas de desempeño. Provee una vista del desempeño global de la organización, integrando metas e indicadores de desempeño claves en las dimensiones financiera, de mercado, de procesos internos y de desarrollo y aprendizaje organizacional. Ayuda a operacionalizar la estrategia y a comunicarla a la organización, sirviendo además como un poderoso sistema de gestión estratégica que fomenta el aprendizaje organizacional y el mejoramiento del desempeño.

¹¹³ QUINTERO, Gustavo, op. cit.

¹¹⁴ LAMB, Charles W., Joseph F. Hair y Carl McDaniel, Marketing, 6ª ed., México 2002, Ed. Thomson, p. 30.

El plan de marketing “es el proceso de anticipar hechos y determinar estrategias con el fin de alcanzar los objetivos de la organización en el futuro”.¹¹⁵ Es la base de todas las decisiones y estrategias y por ende, las líneas de productos, canales de distribución, comunicaciones de comercialización y precios, forman parte de este documento que funge como manual de referencia de las actividades de marketing para el gerente del área y los empleados, además de que sirve para comparar el desempeño actual y el esperado.

El plan de marketing, es uno de los componentes más complejo y costosos de un negocio, pero también se trata de una de las actividades más importantes. Los planes marketing pueden presentarse de diversas maneras, pero con independencia de la forma que adopte, en términos generales, se compone de los siguientes elementos: la definición de la misión y objetivos del negocio; la realización de un análisis situacional; la definición de un mercado objetivo; y el establecimiento de los componentes de la mezcla de marketing. Otros elementos que podrían incluirse son los presupuestos, calendarios de puesta en marcha; investigación de marketing que se requiera o los elementos de planeación estratégica avanzada (figura 9).



Figura 9. Etapas de un plan de marketing.

Fuente: Lamb Charles W., Joseph F. Hair y Carl MacDaniel, Marketing, 6ª ed., México 2002, Ed. Thomson, p.32.

¹¹⁵ *Ibidem*.

La base de cualquier plan de marketing es la declaración de la misión de la empresa, porque establece límites para todas las decisiones, objetivos y estrategias posteriores. La misión debe enfocarse en el mercado o mercados que la empresa trata de servir, más que en el bien o el servicio que ofrece. De otra forma, una tecnología nueva sería capaz de volver rápidamente obsoleto dicho bien o servicio, e irrelevante la declaración de la misión para las funciones de la compañía.¹¹⁶

El establecimiento de las metas y objetivos es indispensable para el desarrollo del plan de marketing. Los objetivos deben ser realistas, mensurables y específicos en cuanto al tiempo; consistentes e indicativos de las prioridades de la empresa.

Otro factor importante que no se debe descuidar es el análisis situacional o análisis SWOT tendiente a identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como examinar las oportunidades y amenazas externas. A este proceso se le llama rastreo ambiental y sirve de ayuda para identificar las oportunidades y amenazas del mercado y a proporcionar lineamientos para el diseño de la estrategia de mercadeo mercadotecnia.

El análisis SWOT sirve a las empresas para identificar su ventaja competitiva o ventaja diferencial, entendida como el “conjunto de características únicas de una compañía y sus productos percibidos por el mercado meta como dignos de atención y superiores a la competencia.”¹¹⁷ Para estos autores, hay tres tipos de ventajas competitivas: el costo, la diferenciación en producto y/o servicio, y las estrategias de nicho.

1. La ventaja competitiva de costo puede provenir de la obtención de materias primas poco costosas; de crear una escala eficiente de operaciones de planta; del diseño de productos de fácil manufactura; control de los costos de operación y evitar a los clientes marginales. “*Tener una ventaja competitiva de costo significa ser el competidor de bajo costo en una industria a la vez que se conservan márgenes satisfactorios de utilidades.*”¹¹⁸

La ventaja competitiva de costo puede ser resultado de alguno de las siguientes variables:

- Curvas de experiencia: reflejan el aprendizaje por la práctica, los avances tecnológicos y las economías de escala. Del mismo modo, permiten a la administración pronosticar costos y fijar precios sobre la base de costos anticipados en oposición a costos actuales.
- Mano de obra eficiente: este tipo de costos es un componente importante de los costos totales en industrias de mano de obra intensa y poca destreza.
- Artículos y servicios en presentación austera: la eliminación de los extras y opciones de un producto o servicio permite reducir los costos.

¹¹⁶ *Idem*, p.32.

¹¹⁷ *Idem*, p.36.

¹¹⁸ *Idem*, p.37.

- Subsidio gubernamental: consistente en el otorgamiento de bonos y préstamos sin interés a las industrias meta.
- Diseño de producto: la tecnología del diseño vanguardista ayuda a compensar los altos costos de mano de obra. Del mismo modo que el sometimiento de un producto de bajo costo de un competidor a la ingeniería inversa¹¹⁹ puede ahorrar costos de investigación y diseño.
- Reingeniería: lleva a la reducción o suspensión temporal de empleados, a la eliminación de líneas de productos superfluas, al cierre de fábricas obsoletas y renegociación de contratos con los proveedores.
- Innovaciones de producción: como la nueva tecnología y las técnicas de producción simplificadas, ayudan a reducir el costo promedio de producción.
- Nuevos métodos de prestación del servicio: el aprovechamiento de la tecnología alcanzada permite abaratar los costos de los productos al automatizar o reducir el costo en el método de su prestación.¹²⁰

2. La ventaja competitiva de diferenciación de productos y/o servicios tienden a ser más duraderas que las de costos. Este tipo de ventaja se da cuando una empresa proporciona algo único que es valioso para los compradores y va más allá de la simple oferta de un precio bajo. Su origen puede partir de impresiones de valor o bien de un producto aumentado.

Las impresiones de valor son las características de un producto o servicio que indican valor para el consumidor; mientras que el producto aumentado implica el ofrecimiento de características adicionales que el cliente no espera.

3. La ventaja competitiva de nicho se fija como objetivo y sirve para las empresas pequeñas de recursos limitados que pueden tener que enfrentar a competidores gigantes, sin embargo, sólo sirven a un mercado geográfico limitado, debido a que abarcan un segmento de mercado que tiene buen potencial de crecimiento pero que no es crucial para el éxito de los competidores mayores.

De acuerdo con Lamb, Hair y Mc Daniel la clave para tener una ventaja diferencial radica en la capacidad para mantenerla, de lo cual se desprende que una ventaja competitiva sostenible es aquella que la competencia no puede copiar. “La imitación de los competidores indica su carencia de una ventaja competitiva y casi asegura un desempeño mediocre.”¹²¹

La ventaja estratégica efectiva exige atención y creatividad continuas además del compromiso de la administración. Es un proceso constante porque el ambiente cambia continuamente y los recursos y capacidades de la empresa también evolucionan sin cesar; debe basarse en la creatividad; y contar con el apoyo y la participación de la alta dirección.

¹¹⁹ Ingeniería inversa: proceso de desarmar un producto pieza por pieza para conocer sus componentes y secretos del proceso de manufactura. *Ibidem*.

¹²⁰ *Idem.*, p. 38.

¹²¹ *Idem.*, p.39.

En consecuencia de lo anterior, se puede advertir que las empresas tienen que crear sus propias ventajas competitivas en lugar de copiar a un competidor. Sin embargo, no es suficiente obtener una ventaja competitiva, sino que también es necesario que ésta sea sostenible. Baste recordar que la ventaja competitiva sostenible está en función de la rapidez con que los competidores puedan imitar la estrategia y los planes de la empresa líder. De allí que la planeación estratégica sea determinante para la creación de ventajas competitivas y su sostenimiento.¹²²

Derivado de lo anterior, se propone la definición de sustentabilidad empresarial como la capacidad de una organización de perdurar en un ambiente competitivo gracias al diseño e implementación de estrategias diferenciadas que le permitan generar rentabilidad con equidad económica y social así como eficiencia en el manejo de sus recursos con base en su identidad cultural, a las competencias de su capital humano y respetando el medio ambiente.

1.2.11 La calidad total y los estándares de calidad ISO 9000

Los años treinta del siglo pasado, dan inicio al control de calidad moderno o control de calidad estadístico (CCE) a través de una aplicación industrial del cuadro de control diseñado por el Dr. W. A. Shewhart en la empresa Bell Laboratories. Existe un axioma muy conocido en los círculos industriales que dice: Es imposible alcanzar la perfección en la producción y es costoso aproximarse a la perfección.¹²³

El papel central de la calidad se ha convertido en la actualidad en parte del vocabulario empresarial, dado el éxito exportador obtenido por las empresas de distintos países que lo aplican. Además de la importancia que reviste por sus contribuciones a la innovación y al desarrollo tecnológico, ya que las empresas están obligadas a efectuar mejoras continuas en la producción, lo que representa, a su vez, un incentivo para la reflexión y la investigación.

El aseguramiento de la calidad va más allá del simple control e inspección, y tiene por propósito demostrar a terceros que han cumplido los requisitos que está exige, lo que implica entre otras cosas, establecer políticas adecuadas sobre la calidad de documentos y auditorías internas y externas. Es una filosofía que conlleva el cumplimiento del control y aseguramiento de la calidad y permite la obtención de beneficios a todas las partes involucradas en forma sostenida. Asimismo, la calidad total promueve la mejora continua en todos los procesos de la organización, alienta el liderazgo técnico, la motivación del personal, la disminución de costos, la participación de la mercadotecnia y considera, además, los requerimientos ambientales, de seguridad y sociales.

¹²² *Ibidem.*

¹²³ BETHEL, Lawrence L., et alli, Organización y Dirección Industrial, Tr. Leopoldo Gutiérrez de Zubiaurre, 1ª ed., 10ª reimpression, México 1981, Ed. Fondo de Cultura Económica, p. .392.

Normas de calidad, orígenes y evolución

Durante la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos utilizó en diversas industrias el cuadro de control, porque sus sistemas productivos no satisfacían las exigencias del momento. Con ello, Estados Unidos pudo producir artículos a bajo costo y en gran volumen. Las normas de calidad que se utilizaban en esa época eran las “Normas Z-1”.¹²⁴

Por su parte, Inglaterra desarrolló sus propias normas de calidad. Y en 1935, las “Normas Británicas 600” basadas en trabajos estadísticos del Dr. E. S. Pearson fueron adoptadas por este país; sin embargo Inglaterra adoptó después las Normas Z-1 como “Normas Británicas 1008”, aunque siguió desarrollando y aplicando sus propias normas, sobre todo a la industria militar.¹²⁵

La producción norteamericana en la época de la guerra fue excelente en términos cuantitativos, cualitativos y económicos por el control de calidad estadístico. Se considera que E.U. ganó la guerra gracias al control de calidad y a la estadística moderna.

Japón pese a haber sido derrotado, durante la posguerra traduce las “Normas Británicas 600” y las empieza a aplicar. En lo que se refiere a administración, Japón aplicó el método Taylor en el que los obreros debían cumplir con las especificaciones de productos establecidas por especialistas, lo que le permitía ser competitivo en precios pero no en calidad. Con la llegada de los norteamericanos, éstos se ocuparon de restablecer la devastada industria japonesa, introduciendo el control estadístico de calidad así como programas de capacitación; dando lugar en 1946, al nacimiento del control de calidad estadístico japonés.¹²⁶

En ese mismo año, se forma en Japón, la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), organización privada para el establecimiento de normas. En 1949, forman con miembros de industrias, universidades y del gobierno, el Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC) para investigar y difundir información sobre control de calidad. Desde entonces, realizan el curso básico de CC en el cual se reúnen durante seis meses con reuniones mensuales de cinco días. En el primer curso se utilizó material norteamericano pero a partir del segundo curso, se usaron textos y normas japonesas.¹²⁷

En 1950, la UCIJ organizó un seminario sobre control de calidad estadístico al que fueron invitados gerentes e ingenieros de varias industrias japonesas el cual fue impartido por el Dr. W. Edward Deming de E:U. quien introduce al Japón el control de calidad de manera definitiva.¹²⁸

¹²⁴ PÉREZ REYES, Eduardo, Material del Curso Introducción a la Calidad Total, SECOFI, México 1997.

¹²⁵ *Ibidem.*

¹²⁶ *Ibidem.*

¹²⁷ *Ibidem.*

¹²⁸ *Ibidem.*

En 1954, la UCIJ invitó al Dr. J.M. Juran a impartir un seminario para gerentes de medio y alto nivel en el que les explicó cuales de sus funciones corresponden a la promoción del control de calidad estadístico. Esto fue determinante en las actividades de control de calidad en Japón pues se reconoció a éste como una herramienta de la gerencia.¹²⁹

Es este interés por el control de calidad en Japón, lo que lo hace surgir como una potencia industrial llevando al país a una cultura de calidad total en todas las ramas de su economía y redituándoles grandes beneficios a sus consorcios. Ante este hecho contundente, los demás países del mundo encontraron a los productos japoneses más baratos y de mejor calidad. De ahí surge la necesidad de contar con los mismos elementos de calidad para competir en economías globalizadas.

El movimiento del Control Total de Calidad se manifiesta como una respuesta a las condiciones cambiantes del mercado pues son los consumidores los que mandan y prefieren lo mejor.¹³⁰

En los años 70 y principios de los 80 del siglo pasado, los productos hechos en Estados Unidos no tenían una calidad muy aceptable. En ese momento, los países productores de la Cuenca del Pacífico como Japón y Singapur, lo estaban desplazando del mercado. Pero los tiempos cambiaron y surgió la “conciencia de la calidad” en la ultima década del siglo pasado; y como resultado apareció un enfoque administrativo llamado Administración por Calidad Total (ACT).¹³¹

Como no existe una definición universalmente aceptada de la ACT, cada empresa la entiende y la implanta de manera diferente. No obstante, la Organización Internacional para la Normalización ISO (*International Organization for Standardization*,) da la siguiente definición:

“Un enfoque administrativo para una organización centrada en la calidad, basada en la participación de todos sus miembros tendiente a un éxito de largo plazo a través de la satisfacción de clientes, y de beneficios a los miembros de la organización y a la sociedad.”¹³²

El concepto dado por la Organización Internacional para la Normalización se basa en el deseo de la gente por contribuir y en la determinación de la dirección por propiciar el clima para que eso sea posible. Esto es una reminiscencia de la Teoría Y de Douglas McGregor de los años 50.¹³³

Como se verá en el desarrollo de la investigación, los elementos clave en común dentro de la mayoría de las definiciones que se aportarán son: la noción de que la calidad es responsabilidad de todos; el compromiso y la participación activa de todos los

¹²⁹ *Ibidem.*

¹³⁰ *Ibidem.*

¹³¹ *Ibidem.*

¹³² HUTCHINS, Grez., “ISO 9000”, Oliver Wight-Publications, Inc. Essex Junction, Vt., 1993, p.4, citado por Bert Doubler en *Purchasing and Supply Management*, United States, McGraw Hill, 1996, p. 452.

¹³³ *Ibidem.*

individuos de la organización; la mejora continua de la calidad; y la satisfacción del cliente.

La Organización Internacional para la Normalización

La Organización Internacional para la Normalización es una agencia internacional con sede en Ginebra Suiza, cuyos miembros representan organizaciones de normas de más de 104 países en el mundo (un miembro por cada país) y juega un papel determinante en la implantación de sistemas de calidad. La ISO incluye a más de 180 comités técnicos que cubren una amplia gama de sectores industriales y productos a excepción de los de ingeniería eléctrica y electrónica que están a cargo de la IEC (International Electrotechnical Commission).

El objetivo de la Organización es fomentar el desarrollo de normas, pruebas, y la certificación para impulsar el comercio internacional de bienes y servicios; a la fecha ha promulgado miles de normas tendientes a dicho objetivo.

El énfasis global sobre la competitividad internacional, la unificación del mercado europeo, y una amplia gama de diferentes normas de calidad entre los países condujeron a que la Organización Internacional para la Normalización concentrara su trabajo en el área de calidad al inicio de los años ochenta. El resultado de este trabajo fue la emisión de la serie de normas del sistema de calidad ISO 9000 en 1987.

Sistema de Calidad ISO 9000

Estas normas son para los sistemas que producen productos o servicios. Una empresa al adoptar las normas ISO 9000 requiere documentar sus procedimientos de administración de la calidad para cada elemento de las normas y así probar al auditor ISO que estos procedimientos son puestos en práctica para dar cumplimiento a los requisitos establecidos por el modelo ISO 9000 implantado. Sin embargo, su cumplimiento no es garantía para el productor, ya que éste podría tener un producto o servicio de calidad mediocre.

Aplicadas bien, las normas pueden garantizar que el productor use en forma consistente sus procedimientos documentados. Evidentemente la mayoría de los procedimientos de las empresas estarán diseñados para asegurar por lo menos una alta calidad razonable del producto con propósitos competitivos, pero si debe quedar claro, para qué son y para qué no son las normas ISO.

La serie ISO 9000 (tabla 5) está compuesta de cinco normas separadas: ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004. Las normas 9000 y 9004 son lineamientos interpretativos, y los otros tres restantes son los estándares para diferentes tipos de operaciones en las empresas.

Tabla 5. El sistema de calidad ISO 9000 versión 1987

Nombre de la norma	Tipo de norma y uso	Objetivo
ISO 9000	Lineamientos interpretativos	Guía puntual que proporciona los lineamientos y las definiciones usadas para seleccionar el estándar más conveniente para una empresa.
ISO 9001	Estándar de operaciones. Para firmas que diseñan y desarrollan sus propios productos.	Modelo de aseguramiento de calidad para garantizar la conformidad en el diseño, desarrollo, producción instalación y servicio. Este es el estándar más amplio.
ISO 9002	Estándar de operaciones Para empresas que manufacturan productos bajo las especificaciones de diseño de otra empresa y no tienen responsabilidad de dar servicio.	Modelo de aseguramiento de calidad para la conformidad en la producción y en la instalación.
ISO 9003	Estándares de operaciones. Para empresas proveedoras de otras, etc.	Modelo para dar conformidad en los procedimientos de prueba final e inspección.
ISO 9004	Lineamientos interpretativos	Lineamientos para el establecimiento de la documentación interna de un sistema de calidad. Ayuda en la identificación y desarrollo de los insumos necesarios para asegurar la calidad.

Fuente: CALMECAC, Curso "Introducción al ISO 9000/NMX-CC", Calidad Mexicana Certificada, A. C. México 1997, p.14.

El Sistema de Calidad ISO-9000, diseñado por la Organización Internacional de Normalización ISO, es reconocido como una de las mejores prácticas de administración y aseguramiento de la calidad en las empresas. Las normas ISO-9000 se han convertido en un esquema globalmente reconocido para demostrar a priori, ante cualquier interesado, la confiabilidad de los bienes y servicios que ofrece un establecimiento productivo. La adopción de estas normas tiene carácter voluntario y su uso garantiza la calidad homogénea, incrementa la credibilidad, la confianza entre clientes y proveedores, proporciona ventaja frente a la competencia e impulsa la integración de las cadenas productivas.

Los países que adoptan la serie de normas ISO 9000 generalmente utilizan sus propios símbolos de identificación y usan la nomenclatura del país de los estándares nacionales existentes.

En Estados Unidos por ejemplo, la serie ISO 9000 se llama serie Q90 para dar consistencia con los estándares ANSI / ASQC existentes allá.¹³⁴

En la década de los 90 del siglo pasado, en consideración a la problemática ambiental, muchos países comienzan a implementar sus propias normas ambientales las que variaban mucho de un país a otro haciéndose necesario tener un indicador universal que evaluara los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada. Por ello, la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) fue invitada a participar a la Cumbre para la Tierra, organizada por la Conferencia sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo en junio de 1992 en Río de Janeiro -Brasil-.

¹³⁴ Las normas Q90, Q91, Q92, Q93 y Q94 corresponden a los estándares ISO 9000, 9001, 9002, 9003 y 9004, respectivamente.

Ante tal acontecimiento, ISO se compromete a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14.000 que establecen herramientas y sistemas enfocados a los procesos de producción al interior de una empresa u organización, y de los efectos o externalidades que de estos deriven al medio ambiente. ISO 14000 se centra en la organización proveyendo un conjunto de estándares basados en procedimiento y unas pautas desde las que una empresa puede construir y mantener un sistema de gestión ambiental.

Las vertientes de la ISO 14000 son:

1. La certificación del Sistema de Gestión Ambiental, mediante el cual las empresas recibirán el certificado, y
2. El Sello Ambiental, mediante el cual serán certificados los productos ("sello verde"). La ISO 14000 se basa en la norma Inglesa BS7750, que fue publicada oficialmente por la British Standards Institution (BSI) previa a la Reunión Mundial de la ONU sobre el Medio Ambiente (ECO 92).

Todas las normas de la familia ISO 14000 fueron desarrolladas sobre la base de los siguientes principios: Deben resultar en una mejor gestión ambiental; deben ser aplicables a todas las naciones; deben promover un amplio interés en el público y en los usuarios de los estándares; deben ser costo efectivas, no prescriptivas y flexibles, para poder cubrir diferentes necesidades de organizaciones de cualquier tamaño en cualquier parte del mundo; como parte de su flexibilidad, deben servir a los fines de la verificación tanto interna como externa; deben estar basadas en conocimiento científicos; y por sobre todo, deben ser practicas, útiles y utilizables.

La serie ISO 14000 comparte principios comunes de un sistema de gestión con la serie ISO 9000 de normas de sistemas de calidad. Sin embargo, debe entenderse que la aplicación de varios elementos del sistema de gestión puede diferir debido a los distintos objetivos y diferentes partes interesadas. Mientras que los sistemas de gestión de calidad (SGC) tratan las necesidades de los clientes, los sistemas de gestión ambiental (SGA) están dirigidos hacia las necesidades de un amplio espectro de partes interesadas y las necesidades que se desarrollan en la sociedad por la protección ambiental.

Mientras que para las normas de la serie ISO 9000 el cliente es quien compra el producto, para las ISO 14000 son las "partes interesadas", donde éstas incluyen desde las autoridades públicas, los seguros, socios, accionistas, bancos, y asociaciones de vecinos o de protección del ambiente. En cuanto al producto, para las serie 9000 el producto es la calidad, o sea producto intencional resultado de procesos o actividades, mientras que en las de gestión ambiental, es un producto no intencional: residuos y contaminantes.

Una de las mayores diferencias estriba en el hecho de que los requerimientos de desempeño de la serie ISO 9000 se relacionan a asegurar que "el producto conforme a los requerimientos especificados", o sea que el cliente especifica el nivel de calidad. En

el caso de un SGA, no hay un cliente directo, por lo que los modelos para estos sistemas introducen por sí mismos los requerimientos fundamentales de desempeño - cumplimiento de todos los requerimientos legislativos y regulatorios y un compromiso a la mejora continua de acuerdo con la política de la empresa basada en una evaluación de sus efectos ambientales.

Aún no es posible saber con exactitud el costo de este tipo de certificación, pero comparándola con la certificación ISO 9000 se puede concluir que la ISO 14000 debería ser más costosa, primero por razones de amplitud de la norma, ya que el área de investigación para determinar posibles impactos ambientales sobrepasa los límites físicos de la empresa (El medio ambiente en este contexto se extiende desde dentro de la organización hasta el sistema global") y además, muchas empresas deberán invertir en tecnologías limpias, incluso para cumplir con los planes de descontaminación.¹³⁵

En el umbral del siglo XXI, las normas conocidas, ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 han sido integradas en la nueva ISO 9001:2000. Ésta define los requerimientos de un sistema de gestión de calidad para cualquier organización que necesita demostrar su habilidad para proveer consistentemente producto que satisface al cliente. Se ha organizado en forma amigable utilizando un lenguaje consistente con otros sistemas de gestión y con términos del mundo de los negocios.

El mayor valor se obtiene al utilizar la serie en forma integral. Comenzando por ISO 9000:2000 Principios y vocabulario, se adopta ISO 9000:2000 Requisitos con la que se obtiene un primer nivel de desempeño. Las prácticas descritas en ISO 9004:2000 Recomendaciones para la mejora del desempeño pueden luego ser implantadas para lograr cada vez mayor efectividad en el logro de las metas de la organización.

Para facilitar su uso, ISO 9001:2000 Requisitos e ISO 9004:2000 Recomendaciones han sido desarrolladas como un par consistente. Ambas cuentan con cinco secciones que especifican actividades a considerar al implantar un sistema. Cuatro secciones indican requerimientos que aplican para toda organización: (4) Sistema de gestión de la calidad, (5) Responsabilidad de la dirección, (6) Gestión de los recursos y (8) Medición, análisis y mejora. De la sección (7) Realización del Producto se podrán excluir apartados que no aplican en una operación determinada. Los ocho Principios de Gestión de Calidad en los que se basa la nueva norma proveen la base para la mejora del desempeño a la que apunta ISO 9004:2000 Recomendaciones. Dicha norma extiende los beneficios a todas las partes interesadas: empleados, accionistas, proveedores y la sociedad en general. (Se han editado además normas sobre temas específicos: Gestión de Proyectos, Gestión Configurativa, Sistemas de Medición, Documentación para la Calidad, Economía de la Calidad, Capacitación, Proveedores Automotrices, Auditoría.).¹³⁶

¹³⁵ www.normasycertificaciones.com/normas-iso-14000

¹³⁶ <http://www.eco2site.com/ISO%2014000/90002.asp>

Sistema mexicano de normalización

En México, la evolución de la normalización ha sido diferente a la de países industrializados cuyos sectores industriales las han promovido y financiado. Aquí ha sido el gobierno quien inició su esquema de desarrollo a beneficio primario del consumidor.¹³⁷

Con la expedición de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización en 1992, la industria mexicana cambió su enfoque.¹³⁸ En ella se describe el esquema mexicano de normalización y certificación, dando por primera vez, el respaldo legal al sector privado para que promueva directamente estas actividades en los renglones que considere importantes.

“Artículo 56.- Los productores, fabricantes y los prestadores de servicios sujetos a normas oficiales mexicanas deberán mantener sistemas de control de calidad compatibles con las normas aplicables. También estarán obligados a verificar sistemáticamente las especificaciones del producto o servicio y su proceso, utilizando equipo suficiente y adecuado de laboratorio y el método de prueba apropiado, así como llevar un control estadístico de la producción en forma tal, que objetivamente se aprecie el cumplimiento de dichas especificaciones.”¹³⁹

Además, de establecer como obligación para las dependencias gubernamentales con atribuciones para emitir reglamentaciones técnicas, el de hacerlo a través de normas oficiales mexicanas de cumplimiento obligatorio; y coordinar su certificación. También permite la normalización, verificación y certificación a través de organismos privados, y la existencia de laboratorios de pruebas y calibración competentes para estas actividades y acreditados por la Secretaría de Economía en su carácter de organismo acreditador.

En 1997, se modificó la Ley de Metrología y Normalización para instaurar un sistema de acreditamiento y designar a la Secretaría de Economía como acreditador. A través de este sistema, el sector privado puede coordinar actividades de normalización, verificación y certificación de la normalización voluntaria, que se designan en la ley como normas mexicanas para diferenciarlas de las normas oficiales.

Las normas oficiales son elaboradas como anteproyectos por las dependencias de gobierno o los organismos nacionales de normalización, aprobadas como proyectos por el Comité Consultivo Nacional de Normalización, expedidas por la dependencia gubernamental competente y publicadas en el Diario Oficial de la Federación. Su certificación la realiza la propia Dependencia, o los organismos de certificación

¹³⁷ CALMECAC, Curso “Introducción al ISO 9000/NMX-CC”, Calidad Mexicana Certificada, A.C. México 1997, p.14.

¹³⁸ Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1º de julio de 1992.

¹³⁹ Ley Federal sobre Metrología y Normalización vigente.

acreditados y aprobados por ella. Estas normas están orientadas a los objetivos de seguridad, salud, protección a la vida, protección al consumidor y a los intereses de la comunidad.

En cambio, las normas mexicanas son emitidas por un organismo de normalización acreditado y aprobadas por un Comité Técnico de Normalización dependiente del organismo acreditado. En principio, su cumplimiento es voluntario, pero pueden ser obligatorias por requerimientos contractuales o de mercado. Su certificación puede ser de primera parte, o auto certificación de segunda parte al ser realizada por el cliente, y de tercera parte cuando la realiza un organismo independiente o por las Dependencias Oficiales a petición de parte, pero la que vale es la que el cliente acepta o requiere.

Ambos tipos de normas son complementarios y debe dárseles su correspondiente importancia a beneficio del desarrollo de México en materia de normalización.

Cabe señalar que en 1979, la Secretaría de Economía a través de la Dirección General de Normas constituyó el Comité Consultivo Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (CCONNSISCAL)¹⁴⁰. Dicho comité está constituido por especialistas en sistemas de calidad de diversas organizaciones nacionales que en conjunto representan a los sectores básicos de normalización: fabricante, usuario y de interés general. Es una organización no gubernamental a nivel nacional para la estandarización de sistemas de calidad así como para la creación y adaptación de estándares de calidad escritos aplicados en México.¹⁴¹

Sus objetivos primordiales son: establecer normas mexicanas que contribuyan a la evolución de los sistemas de calidad de las empresas en el país para que sus productos y servicios tengan la calidad requerida y sean competitivos en el ámbito internacional empleando la tecnología e industria disponibles, así como hacer que las normas mexicanas de sistemas de calidad se usen como base de procesos de mejoramiento continuo de la calidad además de servir para evaluar la calidad de productos extranjeros.

El Sistema de Calidad ISO 9000 en México

Las normas mexicanas sobre sistemas de calidad se basan en las normas de la serie ISO 9000 cuya nomenclatura equivalente es Normas Mexicanas (NMX.) Serie CC.¹⁴²

Partiendo de la base de que un sistema de calidad total cuenta con la estructura organizacional adecuada y emplea las normas técnicas de la familia ISO 9000 como su plataforma, lo que otorga una sólida base a las empresas para competir en el mercado y acceder al reconocimiento nacional e internacional al ofrecer productos y servicios de excelencia, lo que con su progreso y correspondiente aceptación puede dar lugar a su clasificación como sistema de clase mundial. Sin embargo, la preocupación por el

¹⁴⁰ Actualmente Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL).

¹⁴¹ Curso "Introducción al ISO 9000/NMX-CC", op.cit., p. 17.

¹⁴² *Ibidem*.

management basado en la calidad total TQM (*Total Quality Management*) es de gran importancia, pero solo en la medida en que permita transitar hacia el *management* (*administración*) orientado al desarrollo del conocimiento y la innovación KDM (*Knowledge Development Management, Conocimiento, Desarrollo, Administración*), que es el verdadero rasgo distintivo de una empresa con una Ventaja Competitiva Sustentable.

Ahora bien, para desarrollar una Ventaja Competitiva Sustentable, primero es preciso contar con una Ventaja Competitiva Básica; o sea, con el boleto de entrada a la carrera competitiva. El uso de las normas ISO-9000 es un boleto de entrada, en la medida en que se ha vuelto un parámetro para aquellas empresas que pretendan realizar intercambios comerciales a nivel internacional.

Pero el empleo de este sistema de calidad en México no debe ser observado como una moda u obligación sino como un compromiso interno de la empresa para lograr su crecimiento y avanzar en la búsqueda de la excelencia mediante la calidad de los bienes y servicios que produce. Generalmente, la razón del éxito en la implementación de un sistema de calidad ISO-9000 se debe a que los establecimientos productivos asumen un compromiso integral, y la certificación es el punto de partida para su desarrollo sustentable. El uso de normas de calidad permite a la sociedad conocer, de algún modo, la actitud empresarial hacia el empleo y adopción de tecnologías y métodos que eventualmente podrán colocarlas como empresas tecnológicamente activas y con potencial para convertirse en empresas innovadoras.

Al comienzo del 2007 existían 34 organismos de certificación en México, reconocidos por la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Economía (SE) y acreditados por la EMA.

Los organismos de certificación que se muestran en la tabla 6, emiten certificados a favor de las empresas en las normas ISO-9001:2000, ISO- 14001:2004 y otras que integran el grupo de normas ISO.¹⁴³

¹⁴³ Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología, 2007. México, D.F., 2007. p. 190.

Tabla 6. Organismos de certificación acreditados por la EMA

ORGANISMOS DE CERTIFICACIÓN ACREDITADOS POR LA EMA
1.- ABS QUALITY EVALUATIONS, INC. "ABS"
2.- AGENCIA PARA LA CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE "AACM"
3.- AMERICAN TRUST REGISTER, S.C. "ATR"
4.- APPLUS MEXICO, S.A. DE C.V.
5.- AQSR, S.DE R.L.
6.- ASOCIACIÓN DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, A.C. "ANCE"
7.- ASOCIACION ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN "AENOR"
8.- AUDITORES ASOCIADOS DE MEXICO, S.C. "AUDAMEX"
9.- BSI AMERICA, INC. "BSI"
10.- BUREAU VERITAS QUALITY INTERNATIONAL MEXICANA, S.A. DE C.V. "BVQI"
11.- CALIDAD MEXICANA CERTIFICADA, A.C."CALMECAC"
12.- CALIDAD Y COMPETITIDAD EMPRESARIAL, S.C. "CCEMPRESARIAL"
13.- CERTIFICACION MEXICANA, S.C.
14.- DET NORSKEVERITAS MEXICO, S.A. DE C.V.
15.- EQA CERTIFICACIÓN MÉXICO, S.A. DE C.V.
16.- FACTUAL SERVICES, S.C.
17.- GERMANISCHER LLOYD CERTIFICATION MÉXICO, S. DE R.L. "GLC"
18.- INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION, A.C. "IMNC"
19.- INTERNATIONAL CERTIFICACION OF QUALITY SYSTEMS, S.C. "ICQS"
20.- LLOYD INTERNATIONAL, S.C.
21.- LLOYD 'S REGISTER QUALITY ASSURANCE INC. "LRQA"
22.- MEXIKO Q.S.A.G., S.A. DE C.V.
23.- NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN ELECTRÓNICA, A.C. "NYCE"
24.- ORGANISMO NACIONAL DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN Y EDIFICACIÓN, S.C. "ONNCCE"
25.- PERRY JOHNSON REGISTRARS, INC. "PJR"
26.- QSI AMERICA, INC. "QSI"
27.- QUALITY AND COMPETITIVE COLLEGE, S.C.
28.- QUALITY MANAGEMENT INSTITUTE "QMI"
29.- QUALITY SOLUTION REGISTER, S.A DE C.V. "QSR"
30.- SGS DE MEXICO, S.A. DE C.V. "SGS"
31.- SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN, S.C. "NORMEX"
32.- TUV AMERICA DE MEXICO, S.A. DE C.V.
33.- TÜV RHEINLAND DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
34.- UNDERWRITER 'S LABORATORIES, INC. "UL"

Fuente: Entidad Mexicana de Acreditación, 2007.

De igual forma, hay tres representaciones de organismos extranjeros autorizados para otorgar certificaciones por medio de su casa matriz, por lo que tienen la capacidad de acreditación otorgada por la entidad oficial del país de origen. Aunque estos organismos no cuentan con el reconocimiento del gobierno mexicano, operan en el territorio nacional porque la certificación que proporcionan tiene aceptación internacional; en este caso se encuentran: German Association for Certification of Quality Management Systems (DQS); Intertek Testing Services (ITS), y KPMG Quality Registrar Inc. (KMPG QR), entre otros.

De 1998 al 2007, algunos de los organismos de certificación ubicados bajo esta clasificación, forman parte de los que reconoce la EMA, lo que significa que éstos han optado por considerar relevante el reconocimiento oficial de las autoridades mexicanas para su operación en el territorio nacional, y probablemente, en los próximos años

exista un número mayor de entidades acreditadas por la EMA entre las que estén incorporadas las antes citadas.

En 1991, tuvo lugar el otorgamiento del primer certificado ISO-9000 en el país.¹⁴⁴

El 2006 concluyó con un total de 5,937 establecimientos con certificación vigente en ISO-9001:2000. Mientras que para finalizar el 2007 se estimaba un total de 7,359 organizaciones certificadas: El número de unidades productivas ha aumentado sistemáticamente desde finales del 2000, año en que se reportan los primeros certificados de dicha norma (figura 10).¹⁴⁵



Figura 10. Evolución de las Certificaciones de los establecimientos productivos, 2000-2007.

La evolución de las certificaciones en el país muestra una tasa media anual de crecimiento del 34.2 por ciento en el periodo 2000-2007. Este crecimiento está relacionado con la adopción de la normas de la serie ISO-9000:2000. Al término del mes de diciembre del 2000, existían más de cien organizaciones con dicha certificación, debido a que algunos de los establecimientos productivos, entre los que destacan las maquiladoras de la zona fronteriza, fueron los primeros en obtener el certificado sobre la norma.¹⁴⁶

La norma de calidad que generó el mayor número de certificaciones fue la 9001, con el 87 por ciento de las certificaciones vigentes, mientras que la norma 14001 contribuyó con el 13 por ciento del total de las certificaciones (figura 11).¹⁴⁷

¹⁴⁴ Centro de Capital Intelectual y Competitividad, La Competitividad Sistémica de México y de Coahuila, Capítulo III, México, 2002, p. 99. Cfr. CONACYT. Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología, 2003. México, D.F., 2003.

¹⁴⁵ Informe General del Estado de la Ciencia y la Tecnología, 2007. México, D.F., 2007. p. 192.

¹⁴⁶ *Idem*. P.193

¹⁴⁷ *Ibidem*.

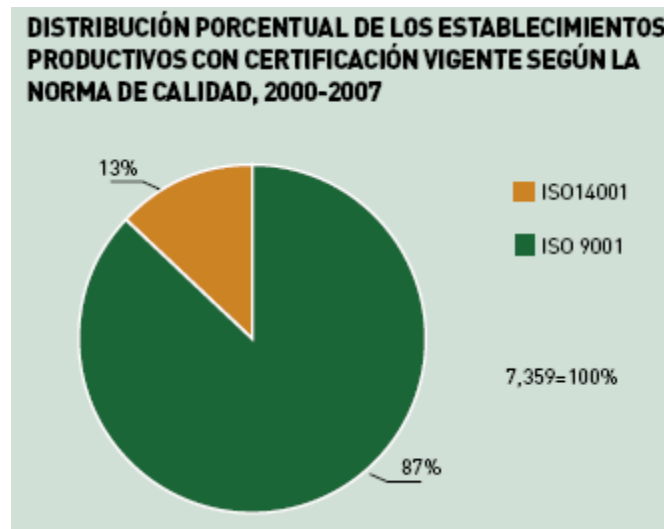


Figura 11. Distribución porcentual de los establecimientos productivos con certificación vigente según la norma de calidad, 2000-2007.

La mayoría de las organizaciones se dedicó al establecimiento de un sistema de gestión de calidad para contribuir a la mejora de sus procesos y elevar su competitividad, mientras que las restantes instituciones se han enfocado a la protección y conservación del medio ambiente en sus instalaciones productivas, para evitar emisiones que pongan en riesgo la salud de la población y el equilibrio ecológico del entorno.¹⁴⁸

La principal aplicación de la norma ISO-9001 por sector de la economía, correspondió a los sectores manufacturero y servicios que juntos suman el 90.3 por ciento de las certificaciones. Mientras que en otros sectores aún es incipiente el empleo de esta norma (figura 12). Por lo que respecta a la norma ISO-14001, contó con una mayor aplicación en el sector de manufactura, con 63.3 por ciento, seguido por los de electricidad, agua y gas, y servicios, que en conjunto representan 25 por ciento de las certificaciones. Mientras que en otros sectores aún es modesta la aplicación de esta norma.¹⁴⁹

¹⁴⁸ *Ibidem.*

¹⁴⁹ *Ibidem.*

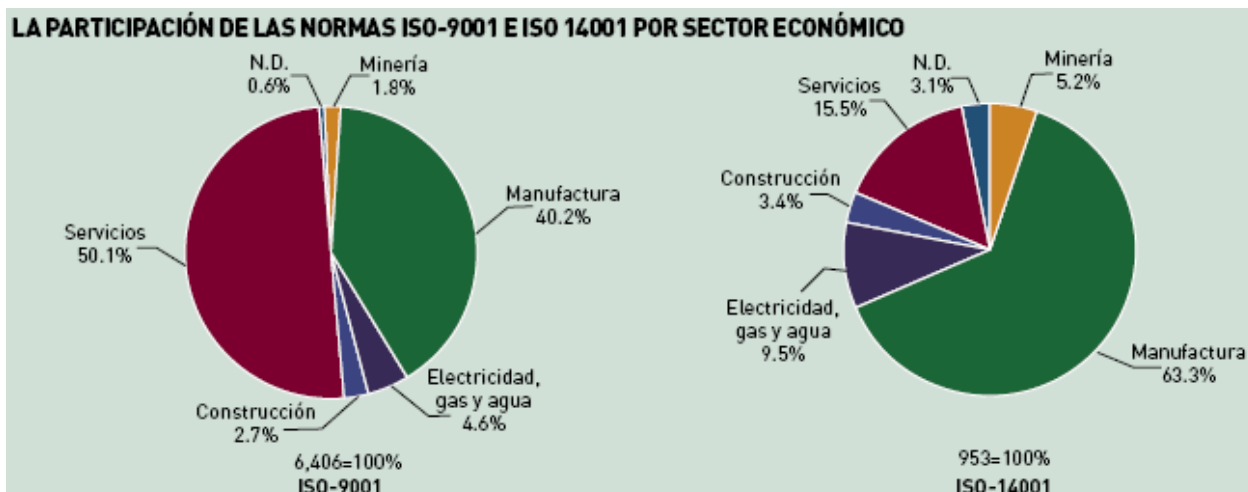


Figura 12. Participación de las normas ISO-9001 E ISO 14001 por sector económico.

La clasificación de los establecimientos según su tamaño, muestra que la mayor participación correspondió a los medianos, con 34.7 por ciento, y los grandes, con 23.4 por ciento, sumando entre ambos una participación del 58.1 por ciento del total (figura 13).¹⁵⁰

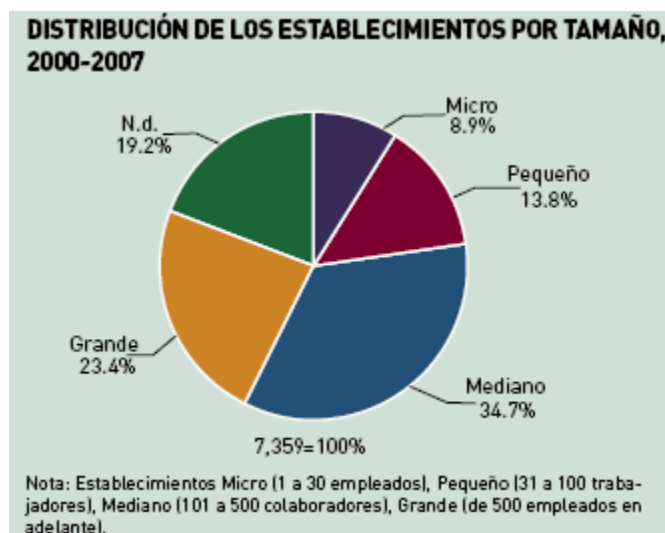


Figura 13. Distribución de los establecimientos por tamaño, 2000-2007.

La mayor participación de los establecimientos, según sector de la economía al que pertenecen, corresponde al sector manufacturero, con 43.2 por ciento, en los sectores minería, construcción, electricidad, gas y agua es aún incipiente la certificación. En servicios se tiene una intervención significativa del 45.7 por ciento, determinada por la rama de bienes raíces, renta y actividades empresariales, que incluye actividades como la informática, consultoría, investigación y desarrollo, suministro de software y otras actividades de negocios (figura 14).¹⁵¹

¹⁵⁰ *Ibidem.*

¹⁵¹ *Idem.* p. 194.

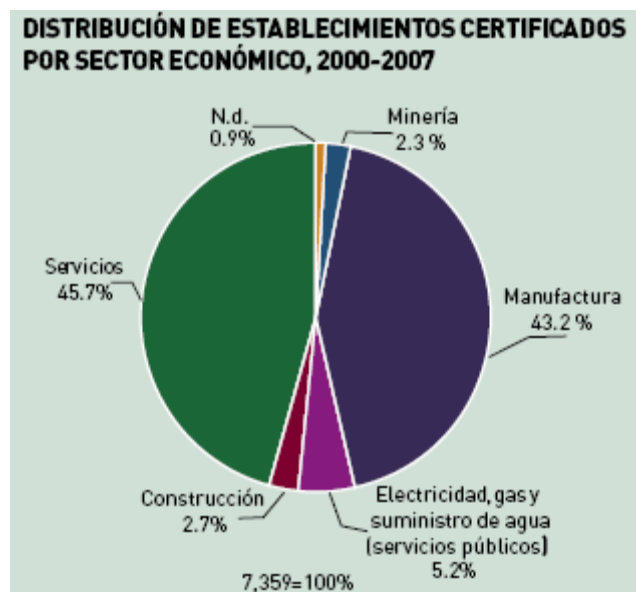


Figura 14. Distribución de establecimientos certificados por sector económico, 2000-2007

Las unidades productivas certificadas que se dedican a la prestación de servicios tecnológicos y las que efectúan tareas de investigación, contabilizaron en conjunto 120 establecimientos, lo que equivale al 1.6 por ciento de las certificaciones nacionales. En lo referente a servicios tecnológicos, se destaca un total 67 unidades; las que se dedican a actividades de laboratorio de pruebas participaron con el 40.3 por ciento, y las que corresponden a actividades de consultoría, diseño de ingeniería y sistemas de computación con 59.7 por ciento.¹⁵²

Se identificaron 53 unidades enfocadas a las actividades de investigación y desarrollo, en lo que resaltan la participación en las certificaciones de entidades de sector público dedicadas a las ciencias físicas e ingeniería con el 81.1 por ciento¹⁵³, mientras que los organismos del sector privado dedicados a las mismas tareas aportaron el 18.9 por ciento (Figura 15).¹⁵³

En la manufactura sobresale la participación de farmacéuticos y productos químicos, con 18.3 por ciento; vehículos de motor con 12.3 por ciento; maquinaria eléctrica, con 7.5 por ciento; productos alimenticios 7.3 por ciento; caucho y productos plásticos, con 7.2 por ciento, y componentes y equipo electrónico 7 por ciento (Figura 16).¹⁵⁴

¹⁵² *Ibidem.*

¹⁵³ *Ibidem.*

¹⁵⁴ *Ibidem.*

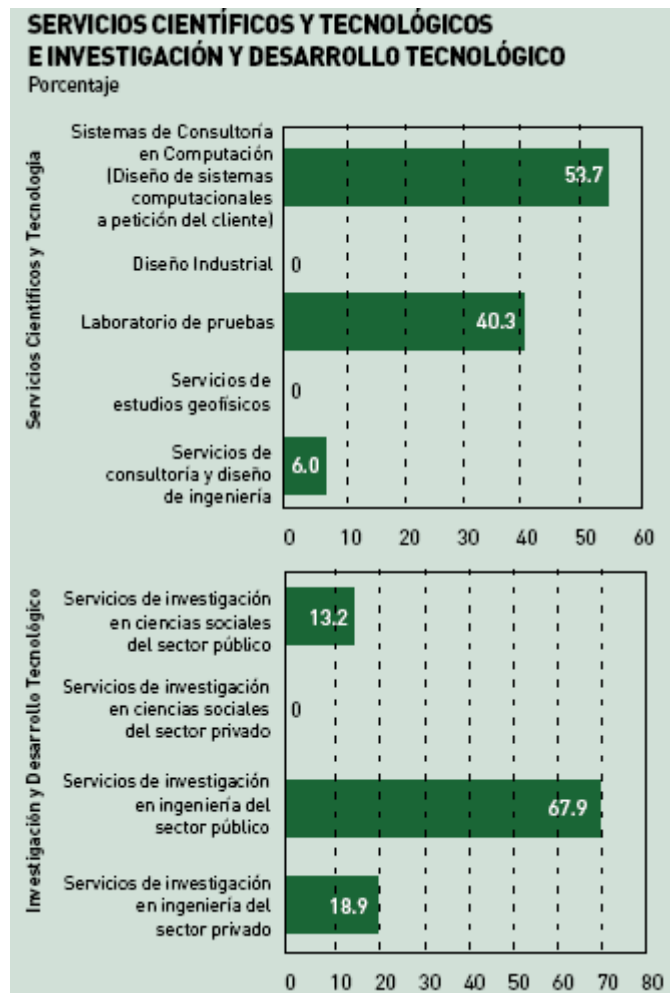


Figura 15. Servicios científicos y tecnológicos e investigación y desarrollo tecnológico.

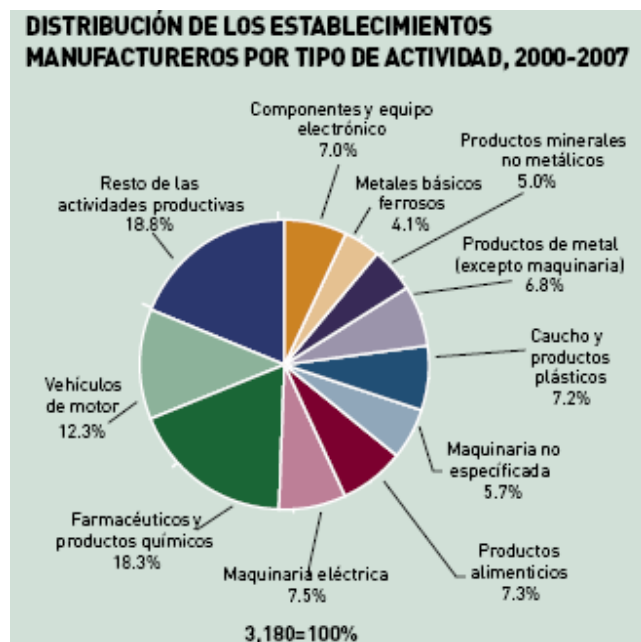


Figura 16. Distribución de los establecimientos manufactureros por tipo de actividad, 2000-2007

Respecto a la distribución geográfica de los establecimientos certificados en el país, por orden de importancia destaca la participación de: Distrito Federal, Nuevo León, Estado de México, Jalisco, Veracruz, Coahuila, Chihuahua, Tamaulipas, Puebla y Baja California que juntos suman el 69.1 por ciento. Cabe mencionar que de estas entidades federativas existen cinco que participan con el 24.9 por ciento del total y se caracterizan por tener frontera con los Estados Unidos, nuestro principal socio comercial (Figura 17).¹⁵⁵



Figura 17. Establecimientos Certificados por las principales entidades federativas, 2000-2007.

Asimismo, el dinamismo observado en las actividades de certificación a partir de finales del 2000 se ha acentuado en las siguientes entidades federativas: Distrito Federal, Estado de México y Nuevo León, como se aprecia en la figura 18.¹⁵⁶

¹⁵⁵ *Ibidem.*

¹⁵⁶ *Idem.* p. 195.

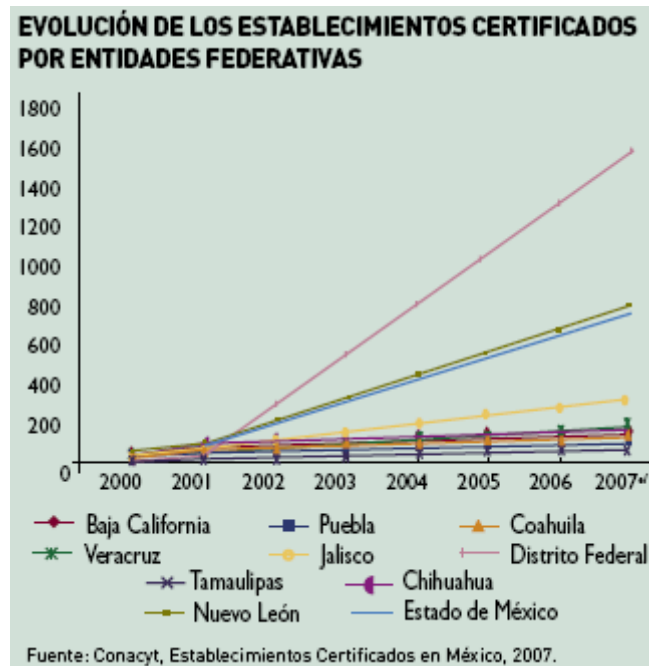


Figura 18. Evolución de los establecimientos certificados por entidades federativas.

El número total de certificaciones en el padrón, pertenecientes a las principales entidades federativas y su relación con las certificaciones, ha permitido construir un indicador que muestra que Jalisco cuenta con menor número de certificaciones en ISO-9000 e ISO-14001, tres por cada mil establecimientos existentes, mientras que el Distrito Federal posee en promedio 13, las siguientes entidades participan como sigue: Estado de México 12, Tamaulipas 10 y Chihuahua posee en promedio 8, por cada millar existente. Mientras que los estados de Nuevo León, Coahuila, Puebla y Baja California cuentan en promedio con un destacado número de certificaciones por cada mil existentes en relación con un número menor de empresas en el Padrón del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) (véase tabla 7).¹⁵⁷

Como incentivo, la Ley Federal, sobre Metrología y Normalización instituye en su artículo 110 el Premio Nacional de Calidad con el objeto de reconocer y premiar anualmente el esfuerzo de los fabricantes y de los prestadores de servicios nacionales, que mejoren constantemente la calidad de procesos industriales, productos y servicios, procurando la calidad total.¹⁵⁸

En suma, el Sistema de Calidad Total implica la realización del trabajo de aseguramiento que se apoya en normas técnicas que son acuerdos documentados que contienen lineamientos y otros criterios específicos para ser usados como reglas, guías o definiciones de características para garantizar que los materiales, productos y servicios cumplan con los requerimientos especificados. Las normas posibilitan el

¹⁵⁷ *Ibidem.*

¹⁵⁸ Ley Federal, sobre Metrología y Normalización vigente, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día 1º de julio de 1992.

intercambio comercial y aumentan la confiabilidad y efectividad de los productos y servicios elaborados, protegen, además, los intereses de los consumidores.

Tabla 7. Impacto de las certificaciones en el padrón del sistema de información empresarial mexicano (SIEM), 2007

IMPACTO DE LAS CERTIFICACIONES EN EL PADRÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM), 2007		
ENTIDAD FEDERATIVA	PADRÓN	NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS
Baja California	9,734	21
Chihuahua	37,279	7
Coahuila	7,555	36
Distrito Federal	115,873	13
Estado de México	70,896	12
Jalisco	120,341	3
Nuevo León	13,474	63
Puebla	10,238	22
Tamaulipas	23,718	10
Veracruz	28,944	10

Fuentes: SIEM, Sistema de Información Empresarial Mexicano, 2007.
Conacyt, Establecimientos Certificados en ISO-9000, 2007.

En nuestro país, dentro de los programas de fomento industrial y concretamente a cargo de la Secretaría de Economía existen tres programas que se refieren a la calidad: El Premio Nacional de Calidad (PNC). Este premio es un instrumento de promoción y estímulo para la adopción de procesos integrales de calidad. Fue creado en 1989 y se otorga a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de calidad total; el Programa Nacional de Calidad que promueve la cultura de la calidad entre las empresas; y el Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en la micro, pequeña y mediana empresa (ISO 9000) cuyo objetivo consiste en proporcionar asistencia técnica básica para la adopción de sistemas de calidad, mediante tres tipos de servicios: capacitación, consultoría y certificación. En esta investigación se evaluará dentro del rubro respectivo, el costo-beneficio alcanzado por de este programa de fomento durante el sexenio anterior.

1.2.12 Políticas de gobierno

En el presente apartado se tocará el tema general del papel que juega el gobierno en el establecimiento, desarrollo y promoción de las empresas, a fin de que alcancen un nivel competitivo que les permita participar en el mercado internacional de manera estable y permanente. Para esos efectos, se destaca que Keynes sentó las bases para una economía práctica con lo que rompe con el liberalismo económico de los clásicos y al gobierno le da el rol activo de promotor del orden económico. Por lo que sin ánimo de parecer repetitiva y a manera de preámbulo de éste apartado señalo a continuación brevemente los postulados de su doctrina.¹⁵⁹

¹⁵⁹ MÉNDEZ MORALES, Silvestre, Fundamentos de la Economía, 1ª ed., México, McGraw-Hill Interamericana de México, 1990, pp. 84, 299 y 300.

En el marco de la crisis del mundo capitalista (1929) hace aparición la obra de John M. Keynes (1883 – 1946) con la intención de explicar el comportamiento de la economía cuestionando el concepto de la “*mano invisible*” expresado por Adam Smith en la doctrina económica clásica vigente durante los siglos XVIII y XIX.

Keynes se da cuenta que las crisis son inherentes al sistema capitalista y, en consecuencia, trata de explicarlas y buscar las políticas adecuadas que resuelvan los problemas derivados de ellas.

El modelo expresado por John M. Keynes y Roy F. Harrod, interpreta el ciclo económico por medio de la relación entre inversión y consumo. Los que continuaron esta teoría, ligan la teoría de la crisis con la ocupación, la inversión y el consumo.

No acepta el supuesto clásico del equilibrio con pleno empleo, pero si supone el equilibrio por abajo del pleno empleo, de tal manera que si el sistema está en expansión se acerca al pleno empleo de los hombres y los recursos productivos, lo que conduce a la crisis.

Keynes establece que el ingreso nacional es igual al consumo más el ahorro donde el ahorro es igual a la inversión. El equilibrio se da cuando la demanda efectiva es igual al precio de la oferta de la producción total de bienes independientemente del nivel de empleo que se dé.

Para este autor, la posibilidad de crecimiento de la economía depende fundamentalmente de las nuevas inversiones condicionadas por:

- a) La eficacia marginal del capital o del posible beneficio derivado de las nuevas inversiones que dependen del precio, de las materias primas y del rendimiento esperado por el capitalista.
- b) Si la tasa de interés en los bancos es una tasa alta, el inversionista no está interesado en realizar nuevas inversiones porque prefiere tener su dinero en el banco.¹⁶⁰

Es importante considerar el ingreso total de la población, porque de él depende la demanda efectiva de la población. Tal ingreso está determinado por la propensión marginal al consumo y la tasa de interés.

La Teoría Keynesiana afirma que cuando el ingreso aumenta, la población destina cada vez menor proporción al consumo y más al ahorro. Esto cambia los supuestos de los capitalistas ya que ellos esperan que la demanda aumente como consecuencia del ingreso.

Cuando la propensión marginal al consumo disminuye, los inversionistas deciden no invertir porque el rendimiento esperado por ellos no les resulta atractivo. Esto lleva a

¹⁶⁰ *Ibidem.*

una serie de fenómenos económicos que se propagan y se multiplican a todas las actividades dando lugar a la crisis.

El ciclo se convierte en el fondo de las fluctuaciones en la eficacia marginal del capital (rendimiento esperado del capital) es decir, del cambio de las previsiones de los empresarios que pueden subir o bajar según se muestre la tendencia de la propensión marginal al consumo de la población. Al variar la inversión, se determinan los ciclos económicos y la crisis.¹⁶¹

La política de estímulo a las inversiones (tratando de detener la crisis) es uno de los elementos más importantes de los postulados keynesianos, lo cual se da fundamentalmente a través del gasto público financiado en gran medida por la deuda pública y la emisión del circulante, lo que provoca déficit presupuestales, haciendo que la inflación se incremente y aplazando hacia un futuro no determinado la necesidad de un ajuste entre inversión y demanda al nivel de la relación entre capital y salario.

Los modelos keynesianos que implican la crisis económica dan lugar a la acción estatal a corto plazo; lamentablemente a la larga fallan ya que las contradicciones se agudizan. Esto ha sido objeto de críticas al considerar que los keynesianos solo explican las etapas de auge y son desplazados por los conservadores en las etapas de depresión y de crisis.

Está claro que para planificar, se requiere conocer la realidad económica con celeridad y poseer los instrumentos administrativos para actuar. En lo concerniente al sector público, la falta de un criterio coherente y continuado en el establecimiento de los órganos de desarrollo ha caracterizado todo el proceso en la América Latina, en mayor o menor grado, según los países.

Por lo general, en el caso de América Latina, los entes gubernativos surgen por esfuerzos y presión ocasional y desordenada, no como resultado de un enfoque centrado y armónico. Existe pues, multiplicidad de organismos, y falta, a menudo, una clara división de funciones y responsabilidades. Pero hay otros defectos que obstaculizan el buen funcionamiento de la maquinaria administrativa para el desarrollo económico y social en la América Latina, e influyen poderosamente en retardar o hacer menos eficiente su acción como son: la rigidez del aparato burocrático y la falta de organismos adecuados para emprender la tarea del desarrollo con la suficiente autonomía e imperio para hacer valer sus determinaciones; la excesiva centralización que aún cuando se ha venido aminorando aún subsiste y; la falta de continuidad y estabilidad en la política y en el cargo de los funcionarios.¹⁶²

Las políticas de promoción industrial tuvieron, en sus comienzos, carácter esporádico, localizado o específico, sin coordinación funcional e integral. Durante los años sesenta del siglo pasado, este problema persistió en muchos países de América Latina; y aún

¹⁶¹ *Ibidem.*

¹⁶² DORFMAN, Adolfo, La industrialización en la América Latina y las políticas de fomento, 1ª ed., México 1967. Ed. Fondo de Cultura Económica, pp.298-301.

cuando actualmente existen políticas de desarrollo económico, las de promoción industrial no se ubican dentro de ellas en sus múltiples interrelaciones, el fomento regional es unilateral y no obedece a un plan con criterio; sectorialmente, la promoción es sólo de ciertas industrias y se basa las más de las veces, en el uso que ellas hacen de materiales nacionales, o en su importancia estratégica, en su aporte a la economía de divisas, a vía de ejemplo.

La política de fomento, sigue los rumbos habituales: protección, principal y esencialmente de tipo aduanera; o exención impositiva. Y desde el momento en que se aplica extensamente, pierde el valor de aliciente selectivo en cuanto a la localización, y aun al tipo de actividades. Se requiere pues, una verdadera política de fomento industrial con objetivos y contenido, instrumentada para constituir la espina dorsal de un sistemático fomento económico.¹⁶³

1.2.13 Plan Nacional de Desarrollo (PND) 1995-2000

La Ley de Planeación¹⁶⁴ ordena en su artículo 21 la elaboración, aprobación y publicación del Plan Nacional de Desarrollo dentro de un plazo de seis meses contados a partir de la fecha en que toma posesión el Presidente de la República, con una vigencia que no excederá del período constitucional que le corresponda, aunque puede contener consideraciones y proyecciones de más largo plazo.

En ese Plan Nacional de Desarrollo deben precisarse los objetivos nacionales, estrategia y prioridades del desarrollo integral del país, contener previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinar los instrumentos y responsables de su ejecución, establecer los lineamientos de política de carácter global, sectorial y regional; sus previsiones deben referirse al conjunto de la actividad económica y social, y regir el contenido de los programas que se generen en el Sistema Nacional de Planeación Democrática.

Uno de los cinco objetivos fundamentales propuestos por el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 consistió en promover un crecimiento económico vigoroso, sostenido y sustentable. Dentro de las metas del Plan Nacional se incluyó la de alcanzar tasas sostenidas de crecimiento económico superiores al cinco por ciento anual.

Para impulsar el crecimiento económico sostenido y sustentable, el Plan Nacional de Desarrollo planteó las siguientes cinco grandes líneas de estrategia:

- Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, y asignar un papel complementario al ahorro externo.
- Establecer condiciones para propiciar la estabilidad y la certidumbre de la actividad económica.
- Promover el uso eficiente de los recursos para el crecimiento.

¹⁶³ *Idem.*, pp. 289-294.

¹⁶⁴ Ley de Planeación vigente, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero de 1983.

- Desplegar una política ambiental dirigida a hacer sustentable el crecimiento económico.
- Aplicar políticas sectoriales pertinentes.

Empleo y productividad

Dentro de las variables consideradas por el Plan Nacional de Desarrollo para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, se incluyó la fuerza laboral, resultando estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país.

Para el logro de un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación, el Plan propuso las siguientes estrategias: vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa y; flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo con la posibilidad de alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida.

La política tecnológica del Plan comprendió las siguientes estrategias generales para acabar con el rezago tecnológico existente en nuestro país:

- Mejorar sustancialmente los mecanismos de coordinación para la planeación y presupuestación de la política tecnológica entre el sector privado, los centros de investigación y el gobierno.
- Promover una nueva conciencia acerca de la importancia de la actualización tecnológica y el aprovechamiento del acervo mundial del conocimiento en favor de los intereses nacionales.
- Impulsar la asimilación y difusión de tecnología, al desarrollo de la metrología, las normas y los estándares, y la inversión privada en centros de pruebas, control de calidad y modernización.
- Fortalecer la infraestructura para el desarrollo tecnológico, tanto en los centros del sector público como propiciar la inversión del sector privado en este rubro, a través de apoyos financieros y un tratamiento tributario adecuado.
- Fortalecer los centros públicos de investigación con vocación tecnológica, e implantar mecanismos para la asignación de recursos públicos en función de resultados y de atracción de recursos de terceros.
- Promover mayor inversión privada en investigación tecnológica a través de mecanismos financieros y fiscales; y promover la creación de un mercado para la investigación tecnológica privada.
- Aumentar la cobertura y la calidad de la educación técnica y la capacitación para el trabajo.
- Estimular un mayor contacto con los centros de generación de tecnología en el extranjero.
- Fomentar de manera más explícita la importancia de la calidad, y apoyar en mayor medida el desarrollo de la infraestructura para certificar la calidad de los productos.

1.2.14 Desregulación y fomento de la competencia

En relación con el papel que juega el Estado en la vida de las empresas, el Plan adoptó como premisa la siguiente: “La actividad reguladora del Estado no debe obstruir o entorpecer la actividad productiva de los particulares. Por el contrario, debe promoverla. Se hará lo conducente para que la normatividad deje de ser controladora y se convierta en promotora de la actividad de los particulares.”¹⁶⁵

En función de ello, el plan propuso ejecutar un programa de desregulación y simplificación administrativa orientado a mejorar la eficiencia de la regulación vigente y a eliminar la discrecionalidad innecesaria de la autoridad y el exceso de trámites burocráticos que impiden a las empresas -especialmente a las micro, pequeñas y medianas- concentrar su atención y esfuerzo en la producción y las ventas.

1.2.15 Promoción de las exportaciones de bienes y servicios

El trato justo en las relaciones comerciales con el exterior se planteó de manera preponderante. Así como la promoción para los exportadores nacionales de acceder al crédito en condiciones competitivas con las que gozan sus contrapartes del exterior.

En materia de comercio exterior las acciones se enfocaron a:

- Aprovechar el acceso de México a los países con los que se han firmado tratados y acuerdos comerciales, para incrementar las exportaciones a sus mercados; continuar el proceso de negociación de los tratados comerciales con los países centroamericanos; e intensificar las relaciones comerciales con el Mercosur, los países de la Cuenca del Pacífico y los de la Unión Europea.
- Alcanzar una mayor reciprocidad, por parte de otros países, a la apertura comercial de México. Sancionar con todo rigor y eficacia las prácticas desleales de comercio que afectan a productores nacionales, y combatir con mayor eficacia el contrabando.
- Procurar un tipo de cambio real estable para promover las exportaciones y la sustitución eficiente de importaciones.
- Facilitar y simplificar los mecanismos de apoyo a las exportaciones y, a través de la banca de desarrollo, promover el acceso de los exportadores al financiamiento competitivo, en especial de las pequeñas y medianas empresas.
- Adecuar los instrumentos de promoción de las exportaciones para incorporar a sus beneficios, como exportadores indirectos, a las pequeñas y medianas empresas.
- Descentralizar la operación de los instrumentos de fomento a las exportaciones.
- Promover el acceso directo de los exportadores nacionales al financiamiento del exterior, cuidando que al endeudamiento externo correspondiera un aumento de la generación de divisas para servir la deuda contratada.

¹⁶⁵ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Apartado 5.7.3.

- Promover el desarrollo de la infraestructura aduanera y simplificar los trámites aduanales.
- Fortalecer los mecanismos de información de mercados externos y de oportunidades de coinversión foránea en el país.
- Introducir una mayor competencia en los sectores y actividades aislados de la misma, que afectan al desempeño del resto de la economía.
- Propiciar una menor dispersión arancelaria y de protección efectiva en general, entre sectores, ramas y actividades productivas, en un marco de reciprocidad en las negociaciones comerciales con otros países.

1.2.16 Infraestructura e insumos básicos

Ante el enorme rezago que México enfrenta en materia de infraestructura (ampliación, modernización y conservación de las carreteras federales; sistema ferroviario, puertos marítimos, aeropuertos, e insuficiencias considerables en prácticamente todos los aspectos de las telecomunicaciones) se planteó en el Plan, como requisito fundamental para el crecimiento económico, la integración de mercados y el desarrollo regional, la necesidad de contar con una infraestructura adecuada, moderna y suficiente, y ante su falta de capacidad presupuestal para lograrlo, reconoció la necesidad de promover un gasto privado mucho mayor en infraestructura básica.

1.2.17 Políticas sectoriales

En cumplimiento a la Ley de Planeación que en su artículo 22 ordena la elaboración de los programas sectoriales, el Plan consideró al desarrollo industrial como uno de los casos meritorios de una política sectorial.¹⁶⁶

Las políticas cambiaria, tributaria, financiera, de comercio exterior, competencia económica, desregulación, capacitación, actualización tecnológica e infraestructura, se consideraron como parte fundamental de la política industrial de esos años, con énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

“El programa industrial además de buscar un crecimiento acelerado para el conjunto de este sector, se propondrá fortalecer el desarrollo de los subsectores y ramas que han resentido un rezago en los años pasados, especialmente aquellos intensivos en el empleo de mano de obra y que cuentan con potencial exportador sustancial; fortalecer las cadenas productivas mediante programas de desarrollo de proveedores nacionales capaces de abastecer oportunamente y con la calidad necesaria al resto de la planta productiva; y promover el desarrollo e integración eficiente de las regiones que presentan mayores rezagos, mediante la identificación e impulso de sus ventajas comparativas.”¹⁶⁷

Dentro del listado de Programas Sectoriales originalmente se incluyeron los siguientes:

¹⁶⁶ Otros de los sectores incluidos en las políticas sectoriales fueron el minero, el turismo y el agrícola

¹⁶⁷ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, Apartado 5.9.

- Programa de Política Industrial y Desregulación Económica
- Programa de Política de Comercio Exterior y Promoción de Exportaciones
- Programa de Cultura, Ciencia y Tecnología
- Programa de Empleo, Capacitación y Defensa de los Derechos Laborales

Cada sexenio el gobierno entrante formula un nuevo Plan de Desarrollo que incluye una lista de buenas intenciones que a la larga no se cumplen y queda en buenos deseos. Ideas simples plasmadas en un papel y destinadas a no ser cumplidas pues los compromisos adquiridos en otros campos son muchos y el presupuesto para cumplir las metas fijadas no alcanza. El objetivo primordial de estos planes es hacer creer al pueblo que el gobierno en turno es el mejor.

1.2.18 Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE)¹⁶⁸

El programa sectorial titulado “Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE)” fue formulado a mediados de 1996, aproximadamente un año después de la publicación del Plan Nacional de Desarrollo. Este programa establece que el principal objetivo de la política industrial es promover la competitividad de la base industrial en México, dirigiendo especial atención al rol crítico que desempeñan la micro, pequeña y mediana empresa en la economía.¹⁶⁹

El objetivo central de la política industrial contenido en este programa consistió en conformar a través de la acción coordinada de los sectores productivos, una planta industrial competitiva en el ámbito internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico, a fin de convertirse en una potencia exportadora, a partir de la base de sustentación de un sólido mercado interno.¹⁷⁰

Como meta de crecimiento de la economía nacional, se estableció una tasa promedio anual de por lo menos cinco por ciento. Para ello, se fijó como meta aumentar las exportaciones a una tasa promedio anual de alrededor de 20%, y convertirse así en uno de los motores fundamentales del crecimiento económico.

La política industrial de este programa propuso tres líneas estratégicas:

1. Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados exportación;

¹⁶⁸ El artículo 3º del Decreto que aprobó el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 preveía la elaboración de programas independientes de Política industrial y Desregulación Económica, por una parte, y de Comercio Exterior y Promoción de Exportaciones, por otra. De un diagnóstico preliminar se desprendió la necesidad de unificar estos programas, pues en el contexto de apertura comercial la Secretaría de Economía, consideró como inseparables el diseño de ambas políticas.

¹⁶⁹ Definición de un sistema permanente para determinar las necesidades prioritarias de MPyMEs en México, Reporte Final, Proyecto CIPI – BANCO MUNDIAL, Componente I, www.cipi.gob.mx pp. 11 y 12.

¹⁷⁰ Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Talleres Gráficos de México, p.34.

2. Crear mecanismos para acelerar el desarrollo de agrupamientos industriales de alta competitividad internacional, tanto regionales como sectoriales, con una creciente integración a los mismos de empresas micro pequeñas y medianas.
3. Fomentar el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía internacional.

Las anteriores líneas estratégicas implantaron a través de ocho políticas:

- Estabilidad macroeconómica y desarrollo financiero.
- Creación y mejoramiento de infraestructura física y de la base humana e institucional.
- Fomento a la integración de cadenas productivas.
- Mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el desarrollo de la industria.
- Desregulación económica.
- Promoción de exportaciones.
- Negociaciones comerciales internacionales.
- Promoción de la competencia.

Para dar seguimiento a las medidas de corte vertical y horizontal de programa establecieron dos mecanismos generales de consulta:

El primer mecanismo de consulta fue el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa establecido el 9 de mayo de 1995, fue el encargado del seguimiento de las políticas que integran el programa y del análisis de las modificaciones a las mismas que resultaren necesarias, así como de la elaboración de nuevas fórmulas de promoción.

El otro mecanismo utilizado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para atender la problemática particular de segmentos de la industria, fue la concertación de programas de sectores productivos. Dichos programas partieron de un diagnóstico integral del sector en cuya elaboración participaron los representantes del sector y las autoridades de diversas dependencias federales, estatales y municipales, según el caso.

Cuando entró en vigor el PROPICE ya se encontraban establecidos de manera formal y los programas para siguientes ramas: cuero y calzado, textil-confección, muebles, juguetes, artículos deportivos y bicicletas, siderurgia e industria paramédica. Mientras que los programas para los sectores de aluminio, bienes de capital, conservas alimenticias, construcción, editorial y artes gráficas, electrónica y comunicaciones, hule, joyería, plástico y vidrio se encontraban en la etapa de trabajos preliminares.

A los dos mecanismos mixtos de consulta y colaboración generales antes mencionados, se agregaron otros tres de carácter especializado: el Consejo Para la Desregulación Económica; La Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones (COMPEX) y el

Consejo Asesor de Negociaciones Comerciales Internacionales. La efectividad de estos mecanismos quedó dependiente tanto del trabajo de las organizaciones empresariales, como colaboradores en fomento económico y conductos de comunicación ordenada y puntual de las inquietudes y necesidades del empresario nacional a las autoridades gubernamentales; como de la publicación anual de los resultados de los diversos programas.

Como servidora pública de la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, señalo que el PROPICE no constituyó una ley obligatoria en primer lugar, por otra parte contempló programas generales sin hacer distinción al tamaño de la empresa ni al sector en el que se ubicara, lo cual es de suma importancia, ya que no se puede aplicar el mismo tratamiento a una empresa sin tomar en cuenta su tamaño, sector al que pertenece, etapa de vida, madurez, cadena productiva a la que esté integrada y región en la que se encuentra establecida.

Aunque el PND 1995-2000 entre sus líneas para alcanzar sus objetivos incluía la suscripción de tratados de libre comercio con el Mercosur y la Unión Europea, éstos no han tenido en el tiempo el efecto esperado pues a la fecha aún siguen concentrándose la mayor parte de exportaciones de México a Estados Unidos.

En esta etapa, se recurrió al establecimiento del Programa de Desarrollo de Proveedores para reactivar el mercado interno pues éste además de las inversiones y de las exportaciones constituye los motores de crecimiento de un país. .

Otra reflexión sobre este periodo fue recabada del Lic. Víctor Manuel González Navarro, Director General de Promoción Empresarial de la Secretaría de Economía en el sexenio de Vicente Fox sosteniendo que la tremenda crisis económica en que se desarrolló buena parte del gobierno de Ernesto Zedillo, derivada de "errores de diciembre" o como producto de un inadecuado manejo de las finanzas públicas, se detonó en México una corrida contra el peso en diciembre de 1994, propiciando su devaluación y, a partir de ahí, el disparo de las tasas de interés en forma acelerada y con ello las carteras vencidas, al no poder los clientes de la banca hacer frente a sus compromisos financieros en un ambiente de alta volatilidad, incertidumbre y caída de la actividad económica (en 1995 el PIB cayó 6.2%). Con esto vendría un periodo de gran astringencia crediticia (después del crecimiento espectacular del financiamiento al sector privado de 15.9% en 1993 y de 31.9% en 1994, con la crisis económica de 1995, el financiamiento al sector privado cayó en un 38.6%) y la crisis del sistema financiero, que nos costó a los mexicanos poco más de un billón de pesos (FOBAPROA).

Entonces, durante el periodo contemplado encontramos a un país con su sistema financiero en crisis; con alta volatilidad y sin posibilidades reales de apoyar a las pequeñas y medianas empresas, objeto de la política de desarrollo. Al no disponer de los recursos financieros, la reactivación económica de México corrió a cargo de las grandes empresas exportadoras que operan en nuestro país, gracias a las facilidades que abrió el TLCAN. Esto es, la inversión extranjera y el financiamiento a proveedores vinieron a sustituir el limitado ahorro interno y casi nulo financiamiento bancario. En

estas condiciones es de esperar que el PROPICE se convirtiera en un documento de buenas intenciones, más que guía para la acción.

A decir de Rodríguez Valencia, otro acontecimiento muy importante en esta etapa fueron los eventos de carácter económico y político adversos para la estrategia antiinflacionaria, a pesar de la conmoción política por el levantamiento guerrillero del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en Chiapas que causó efectos escasos en el sostenimiento de la banda de inflación o en expectativas de inflación. En febrero de ese año, la reserva federal de Estados Unidos elevó la tasa de interés al tiempo que en México las tasas reales no cambiaron en la misma proporción. El flujo neto de capitales hacia el país recibía su primer revés, ya que el aumento de las tasas de interés internacionales reducía el atractivo para invertir en instrumentos financieros mexicanos. En contraste, un mes después, el asesinato del candidato presidencial del PRI, Luis D. Colosio causó la salida masiva de capitales, llevando a una reducción de las reservas internacionales del Banco de México en cerca de 8000 millones de dólares. Las autoridades financieras usaron las reservas para mantener el tipo de cambio, aumentaron las tasas de interés al igual que la emisión de fondos garantizados en dólares (tesobonos) suponiendo que la salida de capitales era transitoria. Así se cancelaba la posibilidad de aumentar la banda cambiaria y permitir una mayor depreciación. A principios de diciembre de 1994 las reservas internacionales ya habían descendido a 10,000 millones de dólares. El 22 de diciembre, el Banco de México estableció la flotación del peso para que la paridad estuviera determinada por la oferta y la demanda de dólares sin la intervención de las autoridades. En días, el valor del peso respecto al dólar decreció cerca del 80 %. Se produjo una crisis financiera profunda a la que debía enfrentarse con un programa que terminara con la vulnerabilidad externa y reestableciera la confianza en el mercado mexicano.

A inicios de 1995, el mayor problema del sistema financiero era el pago en dólares de los tesobonos, pues de enero a agosto se vencían más de 17,000 millones de dólares en estos instrumentos. A medio enero, el Secretario del Tesoro de Estados Unidos ofreció a México un paquete de rescate financiero para enfrentar sus compromisos de corto plazo a fin de que la economía mexicana pudiera salvar la primera etapa de la recuperación de la crisis con la estabilización de los mercados financieros y cambiarios. A mediano plazo, los objetivos de la política económica giraban en torno a reducir la vulnerabilidad externa y retomar el rumbo al crecimiento. La contracción económica en 1995 llevó a una caída PIB de 6.2 % siendo uno de los mayores retrocesos en la economía de México.

Pese a que se logró controlar los efectos inmediatos de la crisis de 1995, las repercusiones en el crecimiento de largo plazo fueron muy severas. La caída de la producción mostró la necesidad de estimular el ahorro interno como fuente primordial del financiamiento para el crecimiento, así como para impulsar a los sectores exportadores era una condición indispensable para bajar la vulnerabilidad externa. No obstante, los sectores clave para recuperar el crecimiento se vieron muy afectados por el ajuste financiero. Al incrementarse las tasas de interés internas, se elevó la cartera vencida de los bancos comerciales, y se contrajo el crédito considerablemente. La

debilidad del sector financiero fue uno de los obstáculos para la recuperación económica.

A partir de 1996, se pusieron en marcha programas de ayuda a los deudores para que no cayeran en cartera vencida y generar la quiebra de los bancos. El fondo bancario de protección al ahorro (FOBAPROA) se instituyó con la intención de garantizar la viabilidad del sistema financiero y evitar un colapso que arriesgara la economía en su conjunto. Aunque el fundamento del programa de rescate bancario era evitar la paralización de instituciones bancarias y financieras, no se consideró ninguna penalización para el manejo inapropiado tanto del riesgo como de las estrategias crediticias de los bancos. Cuando se transfiera la cartera vencida de los bancos al Gobierno y por tanto, su deuda pública, se impuso una limitación seria al crecimiento en el largo plazo.

A partir de 1999, las finanzas públicas se tuvieron que ajustar para cubrir los montos de los rescates, disminuyendo los fondos para educación, salud y programas contra la pobreza. Con esta experiencia, debe concluirse la necesidad de reforzar los sistemas de supervisión y control del sistema financiero, así como evitar que el sector público sea el que asuma los costos de operación de los bancos privados.

El proceso de industrialización en las décadas más recientes se ha traducido en cambios. La descripción de estos manifestó la existencia de relaciones sistémicas entre producción, mercado interno, y comercio exterior para las ramas industriales consideradas.

En el periodo de más de 5 décadas, se observa el escaso o nulo apoyo hacia la micro, pequeña y mediana empresa en los diversos planes del desarrollo económico del gobierno, generando el aumento de obstáculos para estas empresas, siendo los principales:

- a) El desequilibrio de ubicación física de las empresas productivas en México.
- b) La falta de apoyo crediticio por la falta de confiabilidad.
- c) La falta de simplificación administrativa que en un inicio desalienta a los empresarios pequeños y medianos.¹⁷¹

Asimismo Edmar Salinas en la ponencia “**POBREZA DEL DESARROLLO: CRECIMIENTO DE LA POBREZA Y POLITICA SOCIAL**” presentada durante el IV Coloquio Internacional “Opciones para el desarrollo de América Latina: análisis de las experiencias recientes” celebrado del 27 al 28 de mayo de 2008, expresa que en el sexenio de Ernesto Zedillo la situación empeoró inicialmente con la depresión de 1995, en ese año el PIB decreció en -7.2%, la población creció en 2%, el producto per cápita descendió a 2500 dólares, el producto per cápita de la población ocupada se estancó en 530 mil pesos, la tasa de ocupación cayó a -9%, se aceleró el ritmo del deterioro del salario real (-33%), la población ocupada representó 20% del total de la población del

¹⁷¹ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 5ª. Ed., México, Thomson Editores, 2007, p. 16-17.

país, equivalente a 50% de la población económicamente activa, que cifró 40 millones de mexicanos distribuidos en: *i*) 20 millones con empleo formal, *ii*) 9 millones con empleo informal y *iii*) 11 millones de desempleados -la cifra oficial es de 5 millones.

Remontando la corriente de la depresión el régimen de Ernesto Zedillo pudo recuperar entre 1996 y 1998 el ritmo de crecimiento del PIB a una tasa moderada de 4%, la población ha mantenido un ritmo de crecimiento de 1.9%, el producto per cápita se ha recuperado a 3000 dólares anuales, el producto per cápita de la población ocupada ha ascendido a 560 mil pesos, se ha vuelto a desacelerar el deterioro del salario real pero no se ha revertido, la tasa de ocupación ha recuperado su signo positivo de 2% anual y la población ocupada ha aumentado a 24% del total de la población del país.

El deterioro del nivel de vida en los sexenios de Miguel de la Madrid, Carlos Salinas se ha dado, primero por la estanflación en el sexenio de Miguel de la Madrid, segundo por el incremento del desempleo en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari, tercero por el impacto de la depresión de 1995 y la insuficiencia de la recuperación en el sexenio de Ernesto Zedillo; a contracorriente las recuperaciones moderadas tanto en los sexenios de Salinas como en el de Zedillo han amortiguado el deterioro pero no lo han revertido.¹⁷²

Como se puede apreciar en las cuatro opiniones incluyendo la mía sobre el sexenio de Ernesto Zedillo éste tuvo un bajo cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.

¹⁷² <http://www.redcelsofurtado.edu.mx/archivosPDF/edmar2.pdf>

Capítulo II

LOS MODELOS DE ÉXITO COMPETITIVO Y LA FALTA DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA MEXICANA

2.1. Cuatro experiencias de éxito competitivo en el nivel internacional

Los cuatro países revisados son sinónimos de éxito competitivo. La selección de estos países responde a un criterio de diversificación de experiencias que tienen lugar en tres continentes distintos, y cuyas peculiaridades responden a diferentes orientaciones y estados de desarrollo. Esta elección no implica opción ni exclusión alguna sobre ningún modelo concreto.

En general, todas las experiencias muestran una significativa transformación de las formas de promoción empresarial originada en el reconocimiento de tres fenómenos de alcance mundial: 1) el proceso de globalización, de apertura económica y de crecimiento de la competitividad externa; 2) el agotamiento de un patrón de regulación sustentado en el papel protector del sector público, y 3) la recuperación del mercado como agente dinamizador básico del crecimiento y la competitividad empresarial.

Con el análisis de las cuatro experiencias de cuatro países (Japón, Italia, Canadá y Brasil), el presente documento buscó resaltar dos aspectos significativos en la reestructuración de la pequeña y mediana empresa (PYME). El primero de ellos, referente a las transformaciones en los instrumentos de política derivadas de una nueva interacción entre los mecanismos de intervención pública y la dinámica de mercado. Y el segundo aspecto, relacionado con los cambios en las formas de participación, asociación y concertación entre actores.

2.1.1 El desarrollo tecnológico del Japón

Para entender lo que sucedió en Japón se necesita revisar brevemente sus antecedentes históricos y su cultura. En términos de desarrollo tecnológico los años entre el siglo XVII y 1930 pueden ser divididos en tres periodos:

Durante el primer periodo (*periodo Edo*) de Aislamiento Nacionalista (*Sakoku*) que va del siglo XVII a 1869 mantuvo al país en un estado de aislamiento tecnológico por más de dos siglos (1639-1853). Bajo un gobierno feudal altamente centralizado, la economía se mantuvo esencialmente agraria y caracterizada por un bajo ingreso "*per capita*", con más de tres cuartas partes de la población empleada en agricultura, silvicultura y pesca.

La apertura del Japón en 1854, desencadenó una serie de eventos que adelantaron la restauración *Meiji* de 1868, Japón se preparó totalmente para embarcarse en el curso de la ventaja tecnológica y la industrialización.

El segundo período de 1868 a 1905 abarca la Restauración *Meiji* al final de la guerra Ruso-Japonesa. Para el joven Japón *Meiji* y sus nuevos líderes, el retraso tecnológico

significaba vulnerabilidad política. La urgencia política demandaba una rápida razón para la transformación y por lo tanto requería de una presencia mayor del gobierno. La tarea de transformación tecnológica podría no darse si únicamente estaba en manos del sector privado. De allí que, el progreso tecnológico, la industrialización y la modernización constituyeron un objetivo nacional dentro de las políticas del gobierno de *Meiji*.¹⁷³

El nuevo gobierno rápidamente disolvió el antiguo sistema feudal y dispuso también la importación del nuevo conocimiento y tecnología. Muchos eruditos del Oeste, ingenieros, y otros expertos en el conocimiento tecnológico fueron invitados por el gobierno. Simultáneamente, una continua corriente de japoneses fue despachada a Europa y los Estados Unidos, algunos con el único propósito de aprender y absorber cualquier cosa que pudieran, y otros con el objetivo específico de estudiar los sistemas de gobierno extranjeros y constituciones para aprender tendencias en maquinarias y sistemas ferroviarios. La ventaja tecnológica implicó la necesidad de educar a la fuerza de trabajo que podría capacitarse eficientemente en las nuevas habilidades requeridas.

Bajo esta política, el gobierno estimuló la inversión por sectores de negocios, y la inversión de recursos propios que impulsara decididamente la industrialización y el progreso tecnológico. Esto generó una serie de programas piloto de empresas basadas en el nuevo conocimiento tecnológico adquirido. Igualmente se dio una alta prioridad a la modernización de los sistemas estatales de transporte; situación que mejoró y extendió los caminos, y llevó a la construcción de la red del sistema nacional de ferrocarril.

Desde el principio, la utilización de la nueva tecnología fue cuidadosamente planeada para vincularse con los fuertes recursos domésticos existentes. Las primeras industrias que recibieron estímulos para crecer, fueron precisamente aquellas que requerían relativamente menos capital inicial y relativamente menor nivel de habilidad en la fuerza de trabajo, tales como la industria textil. Las empresas modelo no fueron siempre exactas reproducciones de las del mundo del Oeste, y había ya alguna evidencia del traslado de nuevas tecnologías confeccionadas al ambiente doméstico. Esto fue más evidente en la construcción de edificios, caminos, y sistemas de irrigación.

Una de las más importantes contribuciones del gobierno *Meiji* a las actividades de inversión en los negocios privados fue la modernización de las instituciones financieras del país. El sistema financiero del país era demasiado primitivo para soportar las actividades de inversión y la industrialización de la economía. Después de una serie de aciertos y errores y breves regresos a la inconvertibilidad, el establecimiento del Banco Central del Japón, finalmente puso a la economía en curso para un segundo desarrollo de un moderno sector financiero en 1882.

El sistema de banca central y el subsecuente desarrollo de bancos comerciales estabilizaron la moneda y los sistemas de crédito, llegándose a dar continuas

¹⁷³ CORNEJO Y ROSADO, Miguel Ángel, Excelencia Directiva para Lograr la Productividad, 4ª ed., México 1989, Ed. Grad, S.A., pp.12-22.

disminuciones en las tasas de interés, y despliegues de inversiones en el sector de los negocios privados. Justo antes de la creación del Banco del Japón, el número total de corporaciones de negocios era de 1,803 de los cuales únicamente 78 eran manufactureras (1881). Para finales del periodo de la transformación tecnológica (1905), el número de corporaciones se incrementó aproximadamente cinco veces para llegar a un total de 9,006. Las manufacturas en particular vieron un asombroso crecimiento de 31 veces para totalizar 2,449 compañías.

El tercer periodo “*de la absorción tecnológica*” de 1905 a fines de 1930, no fue un periodo de crecimiento ininterrumpido. La economía continuó estando plagada de inestabilidad, particularmente en el sector financiero. Sin embargo, el periodo puede caracterizarse como de moderado crecimiento económico, con incremento del Producto Nacional en un promedio anual de 4 ó 5 por ciento. Por primera vez en la historia de Japón la producción minera y la industria manufacturera excedió al de la agricultura, silvicultura, e industria pesquera durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), y la industria pesada comenzó su crecimiento durante este periodo.¹⁷⁴

En contraste con el periodo precedente, las instituciones de innovación que promovieron el progreso tecnológico y las inversiones en negocios vinieron del sector privado y no del gobierno. Dos importantes desarrollos fueron el *shushin koyo seido* (la larga-carrera o sistema de “*empleo de por vida*”) y el *zaibatsu* (una combinación financiera e industrial)

La rápida introducción de tecnología en la producción en línea altamente automatizada y los sistemas de empleo de por vida, para dar a los trabajadores seguridad y reducir su resistencia al progreso tecnológico; dio un valor superior a la absorción creciente de la tecnología de capital intensivo.

La contribución del *zaibatsu* al progreso tecnológico durante este periodo es invaluable. Esta institución originada en las clases ricas de comerciantes del periodo *Edo*, con fácil acceso al capital, importó agresivamente tecnología para desarrollar su propia tecnología; explotó sus economías de escala, propagó muchas industrias simultáneamente, y cultivó una nueva clase elitista de administradores de negocios que se combinó con la habilidad de la servidumbre doméstica.

Como la industrialización y el crecimiento de la industria pesada continuo bajo el modelo *zaibatsu*, el medio ambiente político del Japón avanzó hacia una economía orientada al ejército y la guerra. En 1938 por primera vez, la producción de la industria pesada superó a las manufacturas de la industria ligera; y en 1939 su producto nacional bruto (a precios de 1934-36) alcanzó antes de la guerra el pico de 22 billones, un nivel en el cual no se recuperó por una década y media. Septiembre de 1939 marcó el comienzo de la Segunda Guerra Mundial, cuando Japón entró en otro periodo de aislamiento tecnológico.¹⁷⁵

¹⁷⁴ AGUADO, R.J., Desarrollo Tecnológico del Japón, Traducción y configuración para la web, <http://spin.com.mx>.

¹⁷⁵ *Ibidem*.

El resto de esta historia puede dividirse en tres periodos: primero de la Segunda Guerra Mundial a la ocupación; segundo de la ocupación a 1960; y tercero de 1960 a 1970.

Como lo refiere el párrafo que antecede, la Segunda Guerra Mundial indujo a un segundo periodo de aislamiento tecnológico, el cual no fue tan largo ni tan completo como “*el periodo Edo*”. Sin embargo, el anormal curso de las relaciones internacionales retrasó el flujo de tecnología hacia Japón del resto de los países desarrollados.

Desarrollos tecnológicos domésticos fueron promovidos activamente, particularmente en la producción de artillería, esto contribuiría más tarde al crecimiento de la economía de paz después de la derrota y la ocupación de los aliados (1945-1952).

Al final de la guerra, Japón se encontró a sí mismo otra vez en una importante posición para la importación de tecnología extranjera en tanto que los capitales eran escasos, esta vez por causa de los estragos de la guerra.

Durante la ocupación, la política social del Japón, y el sistema económico fue minuciosamente revisado. Los cambios alcanzaron importantes modificaciones desde una nueva Constitución hasta la disolución del programa *zaibatsu*, de un nuevo sistema impositivo a la reorganización del sector comercial del sistema bancario, de las leyes antimonopolio a nuevas leyes civiles, todo esto encaminado al establecimiento de una democracia estable en Japón¹⁷⁶. Mientras tanto, la insuficiente capacidad productiva debida a la destrucción por la guerra forzó a la economía a entrar en un periodo de alta inflación comenzando en 1946, a pesar de los esfuerzos por suprimir la demanda del consumidor.

Aunque la guerra de Corea estimuló la expansión de la capacidad productiva de 1950 a 1953, la tendencia inflacionaria y el resultado de la incertidumbre en las expectativas de los negocios, plagaron la economía. En 1953, el gobierno del Primer Ministro Yoshida Shigeru introdujo un presupuesto desinflacionario que tuvo poco después éxito en el control de la inflación. Esta política desinflacionaria no desincentivó las inversiones, y con la recuperación de la confianza, el sector privado continuó sumándose a la capacidad productiva de la economía. El producto nacional bruto de antes de la guerra, fue igualado en 1954, y continuó creciendo durante la década a pesar de las breves pero importantes fluctuaciones en los ciclos de negocios.¹⁷⁷

La economía en el proceso de transformación tecnológica una vez más requirió de una cuidadosa planeación. Las inversiones llevadas a cabo para la transformación, fueron estrechamente vigiladas por el gobierno, particularmente por el Ministerio de Comercio Internacional e Industria (MITI) que comenzó a contemplar las fronteras del conocimiento tecnológico y se mantuvo a sí mismo totalmente informado de los nuevos avances tecnológicos. De esta manera agrupó las prioridades nacionales de progreso

¹⁷⁶ SUMIYA, MIKIO, a History of Japanese Trade and Industry Policy, 1ª ed., New York 2000, Ed. Oxford University Press, p.20 y 21 y 156 a 160.

¹⁷⁷ *Ibidem*.

tecnológico para decidir sobre las industrias que debieran impulsarse y las otras que debieran podarse.

En la instrumentación de la política tecnológica la más efectiva herramienta del MITI fue el control de comercio exterior. Éste organismo controló la localización de los intercambios extranjeros necesarios para la importación de tecnología y, todos los contratos de permisos y otras formas de flujos de entrada requerían igualmente de su aprobación. La menos obvia herramienta de instrumentación política se conocía como Dirección Administrativa, convenios informales y acuerdos entre el MITI y las empresas del sector privado, estos no tenían un respaldo estatutario, no obstante eran extremadamente efectivos. De esta manera, el flujo de tecnología proveniente del exterior fue estrechamente monitoreado durante el periodo de la transformación tecnológica al igual que en el periodo de absorción tecnológica.¹⁷⁸

La ingeniosa tecnología de los tiempos de guerra también ayudó a trazar el progreso tecnológico del Japón de la posguerra. Tal es el caso de los productores de equipos de precisión de guerra, que fueron transformados en equipos de precisión manufacturados para tiempos de paz, particularmente en el campo de la óptica; los productores de aviones militares fueron transformados a la producción de motores, automóviles y otros vehículos; la película fotográfica desarrollada por la Armada Imperial Japonesa se produjo para fotografías ahora de paz, y los barcos de batalla fueron reemplazados en los astilleros por barcos supertanque.

En la primera mitad de 1950, un puñado de economistas comenzó a entender el potencial del Japón que emergía de su rápido crecimiento. El más prominente entre ellos fue Shimomura Osamu (nacido en 1910), economista y entonces funcionario de alto rango en el Ministerio de Finanzas. A principios de 1955, él comenzó a abogar por una política agresiva de crecimiento que estimulara el progreso tecnológico vía la inversión privada, así se incrementaría la productividad y la capacidad de la economía de proveer de bienes y servicios para la demanda intermedia y final.

En la segunda mitad de los cincuenta, el MITI incluyó como uno de sus objetivos el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. Y a principios de los sesenta el Ministerio empezó a trabajar en la modernización o mejoramiento cualitativo de las pequeñas empresas, para lo cual expide en 1963, la Ley Fundamental de la Pequeña y Mediana Empresa Número 154 que definió los principios orientadores de la política aplicable a las pequeñas y medianas empresas. Otras leyes que rigieron durante este periodo fueron la Ley aplicable a la organización de las pequeñas y medianas empresas número 185 de 1957; la Ley sobre Financiamiento y otros Medios de Ayuda para las Pequeñas y Medianas Empresas Número 115 de 1956; y la Ley para Promover la Modernización de las Pequeñas y Medianas Empresas Número 64 de 1963.¹⁷⁹

En 1958, Osamu elaboró el *Shotoku Baizo Keikaku* (Plan para Duplicar los Ingresos) aplicado por el gobierno del Primer Ministro Ikeda en 1960. El plan esperaba duplicar el

¹⁷⁸ SUMIYA, MIKIO, op. cit., p.13.

¹⁷⁹ *Idem*, p.64 y 139.

ingreso nacional japonés durante la década a una tasa de crecimiento anual de 7.2 por ciento. Así Japón entraría al periodo de absorción tecnológica y comenzaría su crecimiento y progreso tecnológico en a una tasa sin precedente en la historia.¹⁸⁰

Como una nación de desarrollo tardío, Japón llevó a cabo la innovación tecnológica primeramente mediante la introducción de la tecnología de las naciones más avanzadas, comenzándola a mediados del siglo XIX. Como resultado de esto, la tasa de innovación tecnológica en Japón ha sido más rápida que en otras naciones industrializadas. Especialmente después de 1960, la economía japonesa creció basada en la innovación tecnológica.

La innovación después de la Segunda Guerra Mundial se aceleró debido a las economías de escala en el acero y en la industria constructora de barcos, así como por el nacimiento de nuevos productos en la petroquímica y en la industria electrónica. Adicionalmente, la popularización de artículos de consumo duradero, ocurrió en Japón rápidamente después de la Segunda Guerra Mundial, dando como resultado un espectacular crecimiento de las industrias de automóviles y de aparatos domésticos. La estructura de la economía y la sociedad de la posguerra también ayudaron a acelerar la innovación tecnológica.

Entre los factores que han llevado a los japoneses a la innovación tecnológica ha sido su amor a la novedad. En otros países, las tradiciones, supersticiones, y tabúes religiosos muchas veces obstaculizan el camino de la nueva tecnología. En este sentido, Japón ha experimentado poca resistencia, en gran parte por la disposición de su gente a enfrentar el cambio sin miedo. Este esfuerzo fue vigorosamente desplegado bajo el nombre de "*Espíritu Japonés de aprender del Occidente*".

Un segundo factor ha sido el alto nivel de crecimiento e inversión de la economía japonesa. La innovación tecnológica, por supuesto, puede contribuir a la economía, sólo si ésta se utiliza en los procesos de producción o en la manufactura de nuevo producto que es aceptado en el mercado. Al mismo tiempo, la fuerte competencia evitó el desarrollo de monopolios tecnológicos. Por ejemplo, en la industria del sulfato de amonio, 5 empresas comenzaron la producción casi simultáneamente cuando la industria fue inaugurada en 1930 basada en la tecnología introducida de varios países extranjeros y soportada por tecnología japonesa. No obstante, la duplicidad de inversiones en algunos casos, la fuerte competencia ayudó a acelerar la innovación tecnológica.

Un tercer factor ha sido la alta dependencia de tecnología del exterior. Cuando el progreso de la ciencia y la tecnología da como resultado la innovación, la utilización no necesariamente toma lugar en el país donde se hizo la invención o el descubrimiento. Japón encendió su industrialización por la importación de tecnología avanzada proveniente de otros países. En 1880, por ejemplo, los japoneses aprendieron seda *reeling* de los Franceses, aunque la seda fue un ingenioso producto del Japón.

¹⁸⁰ AGUADO, R.J., op. cit.

Un cuarto factor ha sido que el Japón tiene un mercado muy grande, especialmente para el consumo de artículos de consumo duradero. La innovación tecnológica puede generar excelentes resultados económicos, sólo si el producto desarrollado con la nueva tecnología encuentra aceptación en el mercado. Los consumidores japoneses tienen una fuerte predilección por nuevos productos de consumo. La popularización de los bienes de consumo duradero, ha sido muy alta en Japón en los niveles más bajos que en los países de Europa Occidental. Este ha sido un instrumento en la promoción de la innovación tecnológica en la industria de bienes. El hecho que la sociedad japonesa haya confeccionado su modelo económico de las naciones avanzadas, a saber, producción masiva, ventas masivas, y consumo masivo, ha sido un importante factor de promoción para la innovación tecnológica.¹⁸¹

Las pequeñas y medianas empresas son la piedra angular de la economía del Japón, ya que representan en 99% del total de las empresas, y proporcionan empleo al 66% de la fuerza laboral del país.¹⁸² La forma de clasificar a las pequeñas y medianas empresas en Japón se describe en la tabla 8.

Tabla 1. Clasificación de la pequeña y mediana empresa en Japón.¹⁸³

Sector	Número de empleados	Capital
Industria	300 o menos	¥300 millones o menos
Minería		
Construcción		
Transporte		
Otros		
Mayoreo	100 o menos	¥100 millones o menos
Venta al detalle	50 o menos	¥50 millones o menos
Servicios	100 o menos	¥50 millones o menos

El caso de Japón es sumamente representativo ya que a pesar de ser un país pequeño desde el punto de vista geográfico, sus empresas han sabido lidiar con los cambios y al poner un énfasis primordial en la calidad y tecnología han conseguido penetrar en el mercado mundial; así mismo, cabe destacar que a pesar de ser el país que ha celebrado menos tratados internacionales, su penetración en los diferentes países es considerable.

2.1.2 El modelo económico de Italia

La historia económica de Italia puede ser descrita como un largo y difícil proceso de alcance en comparación con los países "*primi arrivati*". Su inicio lo marca la unificación italiana y el umbral de la madurez industrial lo alcanza durante la crisis petrolera de 1973.

¹⁸¹ *Ibidem*.

¹⁸² National Life Finance Corporation, Reporte Anual 2001, <http://www.kokukin.go.jp/>

¹⁸³ Ministerio de Economía, Comercio e Industria, Censos Comerciales de 1999, Citado por National Life Finance Corporation, op.cit.

El retraso cultural, político e institucional del país fue un obstáculo para su rápida modernización, así como la escasez crónica de materias primas y de fuentes de energía primaria; y la existencia de un proceso endógeno de acumulación de capital contradictorio e insuficiente; pero por el otro lado se encontraba la abundante oferta de mano de obra y un latente talento emprendedor de siglos atrás.

Solo la apertura al exterior de la economía italiana podía poner remedio a tales desequilibrios. La exportación de pocos bienes primarios y sobretodo de mano de obra y la importación de recursos, tecnología y capitales. En ese escenario tan difícil empieza a adquirir consistencia la alternativa de la industrialización de Italia, en la cual participan como protagonistas lo que se ha definido como las tres almas del capitalismo italiano: el alma del capitalismo industrial-financiero, la del capitalismo de estado y; la del capitalismo tradicional y familiar de la pequeña empresa.¹⁸⁴

Las tres almas conviven, algunas veces colaborando, otras en conflicto, sin que prevalezca una sobre otra en definitiva, del capitalismo familiar a la llamada economía mixta, pasando por el rápido afianzamiento hasta el *big business*. Este último permanece en Italia pero siempre como una excepción. Como se demuestra con la reducida presencia de empresas italianas en el "*top cento*" mundial, las unidades productivas medianas y pequeñas permanecen como componentes dominantes.

La mayor parte de las pocas grandes empresas existentes en Italia sobresalen en la fase inicial del proceso de industrialización, debido a la influencia del modelo alemán que era el dominante, éste se reducía a los sectores de la industria pesada, electricidad y química. Esta fase termina con la crisis de 1929 cuando la presencia del Estado en la economía italiana se vuelve más incisiva. Hasta entonces el poder publico no estaba ausente, pero sus intervenciones más significativas se desplegaron sobretodo a la salvaguarda de la hacienda pública en detrimento del establecimiento de una política proteccionista eficaz.

La creación de organismos públicos encargados de promover las empresas italianas como el AGIP (Agencia de la Industria Petrolera) en 1926; el establecimiento del IMI (Institución para el Mediocredito a la industria) en 1931 y el IRI (Instituto de Ahorro Industrial) en 1933, antes del conflicto bélico; y sucesivamente del ENI (Ente Nacional Industrial) en 1953, del ENEL (Ente Nacional de Energía Eléctrica) en 1962 y de un Ministerio encargado de coordinar la actividad de las participaciones estatales en 1956, representan las etapas más significativas de esta segunda fase de desarrollo de la economía italiana.¹⁸⁵

Durante esta segunda etapa, el capitalismo de estado y el capitalismo privado colaboraron con la llegada de la corriente fordista a la industria italiana y el lento desarrollo de un mercado de bienes de consumo masivo (la implantación de Miraflores en 1939) Los vehículos utilitarios, la gasolina y las carreteras son solo algunos de los componentes más evidentes del proceso de industrialización.

¹⁸⁴ <http://www.ice.it/estero/>

¹⁸⁵ <http://www.itsilo.it/>

La crisis energética, la declinación del paradigma fordista y la degeneración progresiva del sistema de participaciones estatales abrieron la puerta a la tercera fase de la historia de la industrialización italiana: La de la pequeña empresa, frecuentemente introducida en el *network* funcional bajo el nombre de distritos industriales dirigidos sobretudo a la producción de bienes de consumo, a menudo "*de nichos*", y con una gran atención puesta en las innovaciones de producto y de proceso (maquinas, herramientas automáticas y robots). Esta fase de industrialización basó sus estrategias en la flexibilidad, en la búsqueda de la calidad y en la capacidad de entender las necesidades del mercado tanto interno como internacional.

Los elementos del modelo italiano se caracterizan por la presencia fuerte de las pequeñas empresas. La pequeña empresa representa en Italia, el 99.7% del total de empresas existentes en el país, según datos de 1994. Para la comunidad europea, el peso de la pequeña empresa italiana resulta preponderante ya que representa el 21.1% del total de 15 países europeos, seguido del Reino Unido con el 17.5%, Alemania con 14,3% y Francia con 13,5%.¹⁸⁶

Las pequeñas empresas constituyen una fuerza vital del sistema de producción italiana y una parte importante de la demanda de crédito que el sistema bancario satisface en general. Con el fin de hacer más eficaces las relaciones entre la empresa y el sistema bancario surge la iniciativa en 2004 del tiempo medio de respuesta al crédito a la pequeña empresa por lo que los bancos sumados a ella proponen:

- Claridad sobre el tiempo medio de respuesta en las decisiones de crédito
- Una mayor transparencia en los procesos para solicitar la financiación
- Una base común para el diálogo entre el Banco y las pequeñas empresas.¹⁸⁷

A partir de la iniciativa, la clasificación de la pequeña y micro empresa italiana quedó conformada de la siguiente manera, según el proyecto PattiChiari:¹⁸⁸

Tabla 2: Clasificación de la pequeña y micro empresa italiana.

Pequeña Empresa	Micro Empresa
Son todas las empresas con un máximo de 50 dependientes y 10 millones de euros de volumen de ventas.	Son todas las empresas de hasta 10 empleados y 2 millones de euros de volumen de ventas.

En el sitio www.pattichiari.it se puede consultar el folleto del tiempo medio de respuesta sobre el crédito a la pequeña empresa para cada banco, actualizado cada 3 meses y articulado:¹⁸⁹

1. Por región
2. Por tipo de empresa

¹⁸⁶ Datos proporcionados por el Centro Studi Confcommercio su dati Istat (Istituto Nazionale di Statistica) Centro de Estudios de la Confederación del Comercio del Instituto Nacional de Estadística de Italia.

¹⁸⁷ <http://www.pattichiari.it/inside.asp?id=598>

¹⁸⁸ <http://www.pattichiari.it/inside.asp?id=599>

¹⁸⁹ <http://www.pattichiari.it/inside.asp?id=597>

- Micro empresa
- Pequeña empresa
- 3. Por el monto del préstamo
 - Inferior a 25 mil euros
 - Más de 25 mil y hasta 100 mil euros.
 - Más de 100 mil y hasta 500 mil euros.

Los tiempos indicados en el folleto son "tiempo medio", como todas las estimaciones estadísticas pueden diferir de la media mínima y los valores máximos de los casos individuales.

Tabla 3. Tiempo medio de respuesta sobre los créditos a la micro y pequeña empresa italiana.

	Banco X		
	Región Y		
	< 25, 000 €	Entre 25, 001 € y 100, 000 €	Entre 100, 001 € y 500, 000 €
Micro empresa	... días	... días	... días
Pequeña empresa	... días	... días	... días
Total	... días	... días	... días

En este país, el Estado juega el doble papel de nexo promotor de las relaciones entre empresas y de aval/regulador de las normas de calidad, homologación y certificación, facilitando así el acceso de las empresas a las condiciones de competitividad internacional. La tabla 9 muestra un comparativo de los indicadores de crecimiento y estabilidad de Italia respecto a otros países.¹⁹⁰

Estas políticas constituyen un ejemplo de asociación y cooperación entre el Estado, los organismos especializados públicos y privados, cámaras y empresas. Una de las políticas específicas consiste en el otorgamiento de préstamos sin interés a las empresas para la renovación de equipo con tasas especiales.

El principal mecanismo utilizado por las pequeñas y medianas empresas italianas para asumir una estrategia exportadora, de inversión externa y de inserción en cadenas productivas internacionales consiste en la especialización flexible. Las empresas tienden a concentrar sus esfuerzos en "nichos" de demanda donde el producto que fabrican o comercializan es casi único, sea por su especificidad, por su carácter innovador, por su nivel de calidad y/o por su tipo de destinatario. En todos estos casos, el peso simbólico de la marca u origen "*design in Italy*" es más significativo que la diferencia de precio con los competidores. Esta estrategia de exportación prioriza la calidad y servicio personalizado sobre el precio y volumen. Dando como resultado, que las pequeñas empresas puedan llegar a controlar una amplia franja de un determinado mercado internacional a pesar de su bajo nivel de producción.

Por lo que respecta al entrenamiento, reconversión de recursos humanos empresariales y asalariados y formación profesional; en Italia se subsidian cursos con programas

¹⁹⁰ <http://www.itsilo.it/>

especiales dirigidos a jóvenes y se busca ligar más estrechamente la educación universitaria con las necesidades del mundo empresarial.

La política fiscal es un instrumento de promoción industrial y como tal, en Italia se realizan exenciones impositivas a las empresas que contraten más empleados y aquellas que reinviertan sus beneficios, así como apoya con financiamiento y asesoría la creación de nuevas firmas manejadas por jóvenes y reduce cargas burocráticas para la formación de nuevas pequeñas empresas.

La tabla 11 es un cuadro comparativo de los indicadores de crecimiento y estabilidad de Italia respecto a otros países europeos.

Tabla 4. Indicadores de crecimiento y estabilidad de Italia respecto a otros países

	PIL		DEFICIT/PIL		DEBITO/PIL	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003
AUSTRIA	1,2	2,4	-0,4	0,4	61,2	58,7
BELGIO	1,3	2,8	-0,2	-0,1	103,9	99,4
FINLANDIA	1,7	2,9	2,9	2,3	42,0	41,7
FRANCIA	1,5	2,6	-2,0	-1,6	57,3	56,6
GERMANIA	0,7	2,8	-2,7	-2,2	61,0	60,6
GRECIA	3,5	4,2	0,3	0,8	98,5	95,5
IRLANDA	3,3	5,5	1,8	1,8	30,8	27,1
ITALIA	1,3	2,7	-1,2	-0,9	106,9	103,4
LUSSEMBURGO	3,0	5,4	2,8	3,2	5,2	4,9
OLANDA	1,5	3,1	0,5	1,4	48,9	45,3
PORTOGALLO	1,5	2,3	-1,6	-1,4	53,5	53,3
SPAGNA	2,0	3,2	-0,2	0,0	57,3	55,6
UEM	1,3	2,9	-1,4	-1,0	68,4	66,7
DANIMARCA	1,6	2,5	1,6	2,0	42,5	40,0
REGNO UNITO	1,7	3,0	0,4	0,5	37,2	34,8
SVEZIA	1,6	2,6	1,6	1,9	50,5	48,2
UE	1,4	2,9	-0,9	-0,6	61,8	59,9

Fuente: Comisión Europea, Previsiones Otoño 2001. Las siglas PIL (Prodotto Interno Lordo) significan: Producto Interno Bruto.

Cabe señalar que el sistema italiano se puede considerar como un sistema real de economías de escala compuesto no solo por una empresa, sino por un distrito industrial entero, formado por multitud de pequeñas y medianas empresas que funcionando como una sola empresa mantienen la competencia viva. Este sistema de producción en torno a distritos industriales permite que las pequeñas empresas cuenten con un nivel de interacción con el entorno local, alta especialización, alto nivel de innovación y gran capacidad de reacción en el enfrentamiento de los ciclos económicos.

Asimismo, es de llamar la atención que para contrarrestar la competitividad y la oferta de nuevos países emergentes las empresas italianas han puesto énfasis en la calidad y en la tecnología y la innovación tecnológica como factores de impulso en el modelo de producción industrial. Tal es el caso del éxito del calzado italiano que siempre ha estado relacionado con la calidad intrínseca superior que lo caracteriza. En la actualidad la atención de la empresa no se centra sólo en el producto realizado, sino también en el cliente, lo cual supone nuevos valores de empresa y nuevas formas de competir en el mercado, diseñar, fabricar y administrar la empresa.

Para el enfoque de la presente investigación, Italia representa un caso de estudio representativo, por la importancia de sus cadenas productivas en lo que respecta al éxito en integración horizontal de sus pequeñas y medianas empresas.

2.1.3 El Sistema de innovación del Canadá

Canadá es notable en que se ha desarrollado en uno de los territorios con el más alto estándar de vida teniendo una población relativamente pequeña y un clima hostil. Aún más notable es el hecho que los sistemas socialista y capitalista coexisten eficientemente en este país. Es muy difícil llegar a una clara raíz histórica de este desarrollo ya que el Canadá estuvo definido más por negociaciones resultantes de guerras entre Francia e Inglaterra en Europa, que por hechos en los territorios de América del Norte. Canadá evolucionó pacíficamente de colonia a Estado independiente. Quizá por eso los canadienses son reconocidos por su espíritu de conciliación y acuerdo.

Evolución económica canadiense

La inserción activa de Canadá en el sistema internacional es relativamente reciente ya que, debido a su situación colonial, la representación de sus intereses exteriores quedó en manos de la corona británica hasta bien entrado el siglo veinte. En 1931, (Estatuto de Westminster) Canadá obtuvo la autorización de abolir las leyes imperiales que limitasen su poder legislativo interno y externo, pero, a pesar de gozar de la capacidad de actuación exterior, siguió muy concentrado en las preocupaciones internas en conexión con la consolidación nacional del Estado. En 1953 obtuvo el reconocimiento legal de una situación de hecho, su independencia.

Desde 1945, las relaciones privilegiadas con EEUU se convirtieron en la característica más destacable de la política exterior canadiense. A pesar de sus vínculos con el imperio británico, las estrechas relaciones con los Estados Unidos ya eran evidentes desde los inicios de la Confederación. El cambio en la estructura del poder del sistema internacional después de la Segunda Guerra Mundial (*Pax americana* versus *Pax británica*) no hizo sino acentuarlas.¹⁹¹

El modelo de desarrollo seguido por este país después de la Segunda Guerra Mundial (época del federalismo cooperativo), relacionó la lógica de gestión macroeconómica de

¹⁹¹ NIOSI, Jorge, El Sistema Canadiense de Innovación, web: www.uotawa.ca

tipo keynesiana con dos importantes movimientos continentales: las exportaciones de riquezas naturales y la importación de capital.

En la primera etapa de la posguerra, Canadá demostró su voluntad de abandonar el aislamiento tradicional y la timidez de sus relaciones exteriores abocándose a su internacionalización. Su actuación internacional durante el período comprendido de 1945 a 1970, puede esquematizarse en tres líneas básicas: participación en la construcción de las nuevas instituciones internacionales; integración plena en el sistema occidental, en el marco de las relaciones este/oeste; y apuesta por la opción continental, a nivel regional, estrechando todavía más sus vínculos, políticos y económicos, con el poderoso vecino del sur.

A partir de los años setenta, Canadá, manteniendo su alineación política con los Estados Unidos y el bloque occidental, inició una política de diversificación a nivel económico- comercial. Era la llamada "tercera opción" de la política exterior canadiense. Su objetivo fundamental era reducir la vulnerabilidad económica, política y cultural canadiense atribuida a unas relaciones demasiado exclusivas con los Estados Unidos. Canadá optó por mundializar su política exterior ante el temor de ser asimilada por los Estados Unidos. A pesar del enunciado plural, los intentos por materializar la diversificación incidieron básicamente en el ámbito económico y, geográficamente, se concentró en las relaciones con la Europa comunitaria y Japón. Los resultados de estos intentos en el nivel comercial y en el nivel industrial, fueron muy modestos con respecto a los intercambios Canadá- Europa.¹⁹²

Durante los años ochenta la política exterior canadiense definió su "cuarta opción" consistente en aceptar la compatibilidad de la diversificación (tercera opción) con el continentalismo (segunda opción). La realidad de las intensas relaciones con EEUU y la ausencia de éxitos deslumbrantes en sus contactos extra continentales llevó a Canadá a matizar, sin renunciar a ellas, sus expectativas de diversificación. El continentalismo empezó a ser visto, en un contexto internacional dominado por las relaciones de interdependencia, como un trampolín para la diversificación. El salto al espacio internacional vendría facilitado por una capacidad y una competitividad adquiridas y afianzadas en el espacio regional. El continentalismo implícito en la cuarta opción suponía una apuesta por una mayor integración regional. El Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos fue la pieza clave de ese continentalismo renovado.¹⁹³

La sociedad canadiense se dividió ante esta apuesta. Mientras que para algunos sectores el Acuerdo de Libre Comercio (Free Trade Agreement, FTA) representaba la única opción real ya que era el reconocimiento de una situación de facto y debería contribuir a la verdadera apertura hacia la diversificación, para otros significaba la hipoteca definitiva del particularismo canadiense y su absorción por parte de los Estados Unidos. Con anterioridad a la firma del FTA, la compenetración e interacción económica y política canadiense-estadounidense ya era incuestionable.

¹⁹² RUBIO, Luis, El comercio exterior en el desarrollo, web: www.cidac.org

¹⁹³ *Ibidem*.

En un contexto en el que las tendencias que habían determinado la cuarta opción siguen pronunciándose, el TLC es visto por el Gobierno canadiense como una necesidad imperiosa más que como una opción. El continentalismo actual, extensión directa del asumido en los ochenta, no tiene exclusivamente motivaciones económicas sino que se encuentra indisolublemente vinculado al debate general sobre las políticas públicas. El impasse en las negociaciones comerciales multilaterales también influyó en la opción canadiense de política comercial.

La postura gubernamental quedó definida en el informe de la Comisión Macdonald (1985) que proponía pasar del modelo de Estado providencia al modelo de Estado competitivo. En ese momento, los canadienses concluyeron que la única manera de dar un giro era, paradójicamente, por medio de un mayor acercamiento comercial. Es decir, en lugar de procurar una diversificación como estrategia, optaron por facilitar el comercio con Estados Unidos y remover toda clase de barreras arancelarias y no arancelarias. Desde su perspectiva, si los exportadores canadienses podían triunfar en el mercado más competido del mundo, también podrían hacerlo en todos los demás mercados. Y así ha sido, a partir de la negociación del TLC, Canadá ha multiplicado sus relaciones comerciales con el resto del mundo.¹⁹⁴

En este sentido puede hablarse de un regionalismo de tipo estratégico, definido por estos autores como una forma de política económica internacional que, apoyándose en el regionalismo económico, intenta establecer una relación de fuerza y desarrollar ventajas competitivas sobre los mercados internacionales, en favor del grupo de países vinculados por el acuerdo económico. El modelo de regionalismo estratégico correspondería a los llamados regionalismos de segunda generación, propios de un sistema internacional de economía global, frente a los de primera generación, claramente condicionados por la situación política (Guerra Fría) y económica (urgencia de la reconstrucción) de los años inmediatos al fin de la Segunda Guerra Mundial. Éstos se inscribían en un proyecto político más amplio y perseguían el progreso económico interno y un mayor margen de maniobra internacional: hacer frente a las limitaciones impuestas por el orden multilateral.¹⁹⁵

Sin embargo, los de segunda generación, animados por preocupaciones estratégicas, no se enmarcan en ningún proyecto político más allá del acuerdo comercial, persiguen la creación de espacios de libre cambio y están orientados hacia el exterior. El objetivo del regionalismo estratégico no es la fragmentación de la economía mundial sino la creación de las condiciones que permitan a los países participantes responder mejor a las exigencias del proceso de globalización. Es decir, alcanzar la competitividad internacional a través de la integración regional.

¹⁹⁴ RUBIO, Luis, El Comercio Exterior en el Desarrollo, <http://www.cidac.org>.

¹⁹⁵ *Ibidem*.

El regionalismo y sus repercusiones en la economía canadiense

La fragmentación del espacio social canadiense es un tema central de las tensiones y conflictos políticos en Canadá. Con sus altibajos, la constitución del espacio social canadiense, en sus dimensiones económica, política y social, es un tema presente a lo largo de la historia de este país. En ese sentido, la globalización y la acentuación de la integración continental renuevan esta problemática y replantean las interrogantes y las posibles respuestas en nuevos términos. Estos retos han sido alimentados por la disminución de la autoridad moral del Estado nacional, es decir, de su rol de garante de la justicia social y del crecimiento económico como lo señala Brown.¹⁹⁶

A pesar de la voluntad política para implementar políticas pan-canadienses, el gobierno federal no ha sido capaz de contrarrestar la fragmentación. Las intervenciones federales pudieron neutralizar las acciones de las provincias, que siguen siendo actores importantes, pero no establecieron un control económico centralizado a lo largo del país. Situación que puede ser constatada, específicamente, en temas como la política de ajuste del mercado laboral, la capacitación de la mano de obra, el desarrollo regional, el comercio interior, y otros. Doern y MacDonald, 1997).¹⁹⁷

El nuevo regionalismo en Canadá (Estado-Región) se entiende como una serie de jurisdicciones que buscan la inserción óptima de una región en la economía internacional o continental, por medio de la creación de "*dependencias no comerciales*". Se trata de una construcción económica que implica la creación de una densa red de vínculos entre compañías, gobierno, asociaciones, universidades y centros de investigación, unidos por los mismos símbolos y por una cultura común. Las especializaciones regionales, así como las desigualdades económicas, en materia de recursos y de experiencia acumulada, actúan como graves limitaciones que las provincias tratan de solventar.¹⁹⁸

El Sistema canadiense de innovación

Las nuevas teorías del crecimiento endógeno y los análisis empíricos hechos en base a ellas, sostienen que cerca de 75% del crecimiento económico se explica por el desarrollo tecnológico. Eso significa que la riqueza de las naciones depende cada vez menos de sus recursos naturales, o incluso del tamaño de su mercado interno, y cada vez más de su capacidad de generar e incorporar ciencia y tecnología, como lo confirman los diversos "*milagros*" económicos del sudeste asiático. Los teóricos de la calidad afirman la importancia de la organización en el crecimiento económico.

¹⁹⁶ Citado por BOISMENU, Gérard y Peter Graefe en el trabajo: Tensión entre la fragmentación del espacio social y la integración nacional en el Estado Federal Canadiense, web: <http://www.ic.gc.ca/publications/>

¹⁹⁷ DOERN, G. Bruce y Mark MacDonald, *The Liberals' Internal Trade*, 1997. Citado por BOISMENU, Gérard y Peter Graefe en el trabajo: Tensión entre la fragmentación del espacio social y la integración nacional en el Estado Federal Canadiense, web: <http://www.ic.gc.ca/publications/>

¹⁹⁸ BOISMENU, Gérard y Peter Graefe en el trabajo: Tensión entre la fragmentación del espacio social y la integración nacional en el Estado Federal Canadiense, web: <http://www.ic.gc.ca/publications/>

A pesar del hecho de que Canadá cuenta con un stock muy grande de recursos naturales: bosques, praderas, yacimientos minerales, hidroelectricidad, etc., gran parte de su prosperidad ya no depende de la simple explotación de esos recursos. Desde hace más de 75 años, diferentes comités y comisiones federales y provinciales destacaron la importancia de aumentar el esfuerzo en investigación y desarrollo (I+D) para crear nuevos productos que pudieran reemplazar a los provenientes de la explotación de recursos naturales no renovables.

Durante el siglo XX y en la actualidad Canadá ha creado un sistema nacional de innovación, cuyo núcleo es el sistema de investigación y desarrollo, formado por tres grandes elementos: empresas industriales con laboratorios de investigación y desarrollo, laboratorios públicos, y universidades con capacidad de investigación. Detrás de este núcleo se encuentra un vasto conjunto de instituciones públicas y privadas que financian, reglamentan, y promueven el desarrollo científico y técnico, tales como el Ministerio Federal y los Ministerios Provinciales de Industria, la Oficina de Patentes, el Banco Federal de Desarrollo, y numerosos programas de financiamiento a la innovación privada, pública y universitaria.¹⁹⁹

Elementos característicos del sistema canadiense de innovación

1. La innovación.-Implica la creación de productos o procesos nuevos, o el mejoramiento de productos o procesos existentes. La innovación tiene que diferenciarse de la invención ya que, esta última consiste en ideas, esquemas o modelos que pueden permitir la producción de nuevos bienes; pero muchas invenciones no dan jamás lugar a nuevos productos. La innovación en cambio, es la invención que ha dado lugar a un nuevo producto o proceso o a un producto o proceso mejorado que es efectivamente comercializado. Canadá produce 4% de los artículos científicos del mundo y 2,5% de los programas de computación del mundo, los cuales no son protegidos por medio de patentes, sino por la ley sobre derechos de autor.

El sistema de I+D canadiense está compuesto por los tres elementos siguientes:

1. El sector privado: hay no menos de 5000 empresas con laboratorios de I+D. El objetivo de esas empresas es aumentar su competitividad creando productos nuevos, de los que tendrán la exclusividad, o mejorando productos y procesos. La gran mayoría de ellas están en el sector industrial de la fabricación. Por sector, las industrias que se destacan son los equipos de telecomunicaciones, que insumen 15% de todo el gasto industrial en I+D, la fabricación de aviones (con 11%), las empresas de ingeniería y servicios científicos (9%), finanzas, seguros e inmobiliario (6%), otro material electrónico (6%), productos farmacéuticos y medicinales (6%) y computadoras (5%).

¹⁹⁹ NIOSI, Jorge, "Canada's National System of Innovation" Science and Public Policy, U.K., Vol. 18, No.2, April 1991, p. 83-92. en: The Globe and Mail traducción © Canadá en Español.com, <http://www.Glove.com>.

2. El sector universitario es hoy el segundo en importancia. Las universidades ejecutaron en 1995, cerca del 24% del gasto nacional en I+D. El sistema universitario canadiense está compuesto por unas 60 universidades, de las cuales unas 40 tienen programas de estudios graduados y centros de investigación. Las universidades son financiadas en gran parte por los estados provinciales y por la industria que contribuye con el 13% de todos los fondos que gastan las universidades en I+D, asegurando que buena parte de las ideas nuevas pasen al sector industrial y se conviertan en productos y procesos.
3. Los laboratorios públicos constituyen el tercer sector en importancia: este sector está constituido por más de 150 laboratorios federales y unos 25 grandes laboratorios provinciales. Los laboratorios provinciales proveen sobre todo apoyo a la pequeña y mediana empresa, que a menudo tiene poca capacidad de I+D, en áreas como la mejora de productos y procesos. El objetivo de los laboratorios públicos es el acrecentar el stock de conocimientos básicos con aplicaciones comerciales a largo plazo (investigación aplicada) y el de asesorar a la industria y al gobierno en temas científicos y tecnológicos.²⁰⁰

2. Problemas y desarrollo futuro.- En Canadá, existe un gran debate sobre la importancia y la dirección del sistema nacional de innovación. Según muchos, Canadá gasta demasiado poco en I+D (1,5% de su PIB al año) Según otros, una minoría, este esfuerzo es suficiente, dado que la economía canadiense hace "*externalidades*" (recibe gratuitamente tecnología) gracias a su proximidad geopolítica con Estados Unidos.

Por otra parte, se debate si Canadá, dado el tamaño de sus recursos científicos y técnicos tiene que concentrar su esfuerzo en algunas áreas (*v.gr.* la biotecnología) y abandonar otros (*v.gr.* la investigación sobre materiales superconductivos). Aún entre los que opinan que Canadá tiene que especializarse, las áreas de mayor potencialidad económica no están claras.

3. La industria y la innovación.- El desarrollo tecnológico de Canadá es mas bien contemporáneo, y paralelo, al de Italia y Japón: los tres empezaron su industrialización acelerada a mediados de los años 1860.

El Profesor Michael Porter señala el éxito de la industria de telecomunicaciones canadiense como un ejemplo de liderazgo en innovación el cual conduce al éxito a escala mundial. En cambio muchos sectores como el del papel imprenta han perdido terreno por su falta de actualización tecnológica; de lo cual concluye que, para que el

²⁰⁰ El sistema de laboratorios públicos se fue formando lentamente a través del tiempo. Los primeros laboratorios del Estado fueron creados en el siglo XIX para proveer apoyo a las industrias agrícola, pesquera y minera. En 1916 se creó el Consejo Nacional de la Investigación de Canadá, con fines de asesoramiento e investigación, cuyo primer laboratorio se fundó en abril de 1932, en la actualidad cuenta con 19 laboratorios, incluyendo áreas como la construcción, la maquinaria industrial, la biotecnología, medio ambiente, transporte, industria, comunicaciones, salud y recursos naturales. *Ibidem*.

país tenga esperanzas de mantener y mejorar su sitio en la economía mundial, las empresas canadienses deben innovar más y depender menos de un dólar bajo.²⁰¹

4. El resto del sistema está compuesto por una variedad de instituciones. A nivel federal y provincial, Canadá tiene cerca de 400 programas de estímulo al desarrollo científico y tecnológico, que van desde los créditos de impuesto a la I+D en las empresas, y el subsidio total o parcial de las actividades de I+D que son consideradas prioritarias, a la transferencia de tecnología de las universidades y de los laboratorios públicos a las empresas. Existe un Banco federal de desarrollo que complementa a las empresas privadas de capital de riesgo en el financiamiento a las nuevas empresas emergentes, incluyendo aquellas a base tecnológica o científica (como la biotecnología, los materiales avanzados o la informática). Un sistema legal de sostén de la propiedad intelectual que se aplica sobre patentes, derechos de autor, diseños industriales y marcas de comercio.

Los países que se desarrollan hoy, no lo hacen sobre la base de recursos naturales (cuyo stock no hará probablemente sino decrecer) sino sobre la base de su desarrollo técnico y científico. El conocimiento tiene esa característica única, a diferencia de los recursos naturales, a saber que su stock aumenta con su uso. Proteger y hacer prosperar los conocimientos científico y técnicos del país es la única manera de crecer a largo plazo; pero en el acrecentamiento del stock de ciencia y tecnología, el rol del Estado es capital. Dejado a sí mismo, el mercado no producirá nunca demasiados conocimientos, porque el beneficio de las inversiones en investigación y desarrollo no puede ser jamás enteramente acaparado por el inversionista privado. Gran parte de ese esfuerzo trae más bien beneficios sociales al resto de la comunidad (nuevos medicamentos que mejoran la salud, nuevas maquinarias que aumentan la productividad, nuevos programas de computadora que pueden ser incluso copiados gratuitamente) Es normal entonces que la comunidad pague gran parte de ese esfuerzo, es decir que el Estado le dedique recursos.²⁰²

Las empresas canadienses

Los cuatro temas que se considera tuvieron mayor influencia y efecto en las empresas canadienses en la década de los noventa, pueden sintetizarse en las siguientes expectativas:²⁰³

- Mayor complejidad: más avances tecnológicos en el producto, amplios rangos de productos, más variedad de componentes y más clientes.

²⁰¹ Porter Goads Corporate Canada, The Globe and Mail, Wednesday May 2, 2001 Canadian Business B6. tr. Elizabeth Church, web: [http://www. Glove.com](http://www.Glove.com)

²⁰² NIOSI, Jorge, "Technology and National competitiveness"Montreal & Kingston, McGill, Queen's University Press, 1991, en: The Globe and Mail traducción © Canadá en Español.com, <http://www.Glove.com>.

²⁰³ The Competitive Enterprise. An Executive's Guide to Investing in Advanced Manufacturing and Processing Technology Industry, Science and Technology Canada, November 1991, [http://:www.ic.gc.ca](http://www.ic.gc.ca)

- Mayor incertidumbre: un amplio rango de clientes, más cortos ciclos de vida de los productos, mayores decisiones sobre los productos, tasas de cambio volátiles, cambios en las tasas de interés y más cambios políticos.
- Pensamiento global: aún cuando muchos de los negocios no son globales, algunos de los competidores y proveedores ahora pueden ser blanco de mercados globales.
- Pensamiento de excelencia: Incremento de los estándares de satisfacción al cliente y de la competencia por satisfacerlos y superarlos. Búsqueda de estándares precisos de calidad, entrega y costo en circunstancias de mayor dificultad por parte de las empresas.

Elementos que fomentan la competitividad canadiense

La conciencia social en Canadá es muy alta y los mismos elementos de base social para una exitosa actividad en ciencia y tecnología que se vio para Japón y los EE.UU se reflejan en Canadá. Es decir, continuidad administrativa, alta competitividad académica, fuerza de trabajo altamente capacitada y alto costo emocional (presión psicológica sobre el individuo).²⁰⁴

En Canadá, continuidad administrativa no significa mantener algo deficiente sino evolucionar (no revolucionar) el sistema. Pero aclaremos que la evolución de un sistema, puede ocurrir solamente si el clima administrativo es lo suficientemente avanzado o sofisticado para permitir que el administrador tome decisiones basadas en fundamentos de buena práctica administrativa y no sobre una preponderancia de consideraciones políticas. Últimamente, este grado de sofisticación depende de la sofisticación de los individuos en el sistema. La sofisticación de un individuo, a su vez, nace de una mezcla de la educación y la tradición a la cual ese individuo ha sido expuesto. Si esta sofisticación individual no existe, es inútil tratar de mejorar el sistema.

La fuerza de trabajo altamente capacitada y la alta competitividad académica están fuertemente conectadas. En Canadá, existe una selección rigurosa desde una etapa muy temprana de los candidatos que entran al sistema universitario. El resultado de este estilo de selección es que los laboratorios que sobreviven son aquellos de alta competitividad, no solamente desde el punto de vista de productividad científica sino también para obtener fondos para la investigación. Es importante también destacar que la endogamia se combate fuertemente y es muy difícil que un alumno vuelva al laboratorio de su padrino de tesis como investigador independiente. De esta forma se intenta prevenir el estancamiento en el conocimiento de los grupos de investigadores.

El último de los elementos a considerar de aquellos compartidos en ciencia y tecnología por Canadá, Japón y EE.UU es el costo emocional que conlleva trabajar en estas sociedades altamente competitivas. Es importante considerar la presión psicológica sobre el individuo, no solamente sobre sus bases humanísticas sino también sobre consideraciones bajo un rubro pragmático que podemos llamar de la producción

²⁰⁴ DE BOLD, Adolfo J. University of Ottawa Heart Institute, 40 Ruskin Street, Ottawa, ON K1Y 4107, Canada. E-mail: adebold@ottawaheart.ca.

disminuida. Es obvio que en un momento dado, no todos los individuos pueden soportar la misma presión de trabajo. Teóricamente, la presión puede ser tan grande que un segmento importante de toda una sociedad pueda paralizarse en términos productivos bajo presión de trabajo desmedida.

Un indicio de la ferocidad del nuevo orden se puede deducir del hecho que ministros del Mercado Común Europeo, incluyendo Alemania y Francia, declararon en una reciente reunión que rechazaban, en un típico caso de «las uvas están verdes», el ritmo inhumano del sistema anglosajón (léase Estados Unidos y Canadá) de trabajo. Más que un rechazo sobre bases humanísticas, esta actitud revela la realidad de que es muy difícil seguirle el paso al nuevo ritmo, especialmente cuando políticamente no conviene reajustar la productividad.

Quizá el costo más grande del neoliberalismo científico, como del económico, sea pagado por el individuo en su calidad de vida y, especialmente, por aquellos que no tengan la agresividad natural para producir, en su trabajo, de una manera a tono con los nuevos tiempos. El saber cómo tomar decisiones rápidas en materia de política científica y técnica será uno de los grandes desafíos del nuevo milenio.²⁰⁵

Por lo que respecta a Canadá, socio comercial de México, es de llamar la atención que, a pesar de los problemas políticos que enfrenta este país por su forma de gobierno y la gran distancia que hay entre los centros de población, sus pequeñas y medianas empresas han logrado una competitividad internacional al poner énfasis en el conocimiento como base de la innovación y en la creación del bienestar social.

2.1.4 Las islas de modernización del Brasil

Para entender la importancia del paradigma competitivo de Brasil es necesario mencionar que en América Latina, Fernando Fajnzylber contribuyó en la modificación del pensamiento cepalino dedicado al análisis de las causas y consecuencias de la “*década perdida*”. En su obra “Transformación Productiva con Equidad”, publicada en 1990, identifica sectores competitivos esparcidos por el sur de América. El estudio destaca el “*aprendizaje doloroso*” de la década de los ochenta del siglo pasado, revelando “*islas de modernización*” impregnadas de capacidad emprendedora, asociadas a ventajas competitivas que garantizaran su inserción en los mercados globales.²⁰⁶

El complejo avícola y el sector cítrico de Brasil, constituyen algunos ejemplos de “*islas de modernización*”. Son “*islas*” que utilizan tecnologías modernas con nuevas formas de organización, y participan activamente en el comercio internacional. Su vocación expansionista está acompañada por iniciativas innovadoras en las relaciones de trabajo.²⁰⁷

²⁰⁵ *Ibidem*.

²⁰⁶ MARCOVITCH, Jacques, La Competitividad en Brasil, en: Espacios. Vol. 15 (1), 1999. <http://www.revistaespacios.com>.

²⁰⁷ MARCOVITCH, Jacques, Estrategia Tecnológica na Empresa Brasileira. In: Gerenciamento da Tecnologías, s.e., Sao Paulo Brasil 1992, Ed. Edgard Blucher. Ltda. P.330.

En Brasil, el desafío de la competitividad está siendo enfrentado en el contexto de una sociedad dividida. Una sociedad donde la infraestructura social y física es inferior a las necesidades de la mayoría y esa condición dificulta la participación en la gran carrera global.

Cuando en 1931, Roberto Simonsen y Armando Salles Oliveira decidieron construir el IDORT (Instituto de Desarrollo Orgánico Regional Tecnológico), iniciando un movimiento para el mejor aprovechamiento de los insumos escasos, los principios del esfuerzo articulado en la cooperación permitieron la consolidación de cadenas productivas sectoriales competitivas, en países debilitados por el caos monetario, como Brasil.

A pesar de la falta de una asociación del sector productivo con el sector financiero para la innovación tecnológica y de la degradación de los indicadores socio-económicos, Brasil consiguió conservar sus islas de modernización, de la producción y de la comercialización. Algunas universidades brasileñas han elevado su producción científica. Investigaciones pioneras son hechas en el sector agrícola, centros tecnológicos se están consolidando, empresas nacionales se transnacionalizan. El crecimiento de las exportaciones revela competitividad en el mercado internacional en sectores como el de papel y celulosa, mineral y agropecuario.

El inicio de la producción del micro complejo papel y celulosa, en el Brasil, ocurrió en los años 30 del siglo pasado y el primer gran impulso a la expansión de la producción ocurrió durante los años 50, a través de incentivos introducidos por el “Plan de Metas”.²⁰⁸

El Banco Nacional de Desarrollo Económico (BNDE) ha jugado un papel determinante en el desarrollo industrial de Brasil como empresa pública federal creada en 1952 ligada al Ministerio de Desarrollo, Industria y Comercio Exterior. Su objetivo es fortalecer la estructura de capital de las empresas privadas, desarrollar el mercado de capitales, la comercialización de máquinas y equipos y la financiación a la exportación. Da acceso al crédito para inversiones a gran escala.

Hasta mediados de los años sesenta, el crédito se otorgaba a tasas reales de interés muy negativas. Aunque se cobraran tasas de interés positivas, el BNDE otorgaba préstamos a tasas preferentes, subsidiando así algunos sectores a expensas de las altas tasas de interés cobradas a otros sectores. En diferentes épocas, las industrias manufactureras han recibido atención especial del gobierno. En los años 50 se favoreció a la industria automotriz y a la de astilleros; en los años 60, a la industria química y petroquímica; a inicios de los 70, los bienes de capital en general y los bienes de capital hechos sobre pedido en particular. En época más reciente se ha otorgado favores especiales a la manufactura de microcomputadoras y minicomputadoras.

Los incentivos especiales otorgados a estas industrias consistían en créditos subsidiados otorgados a través del BNDE, y la reducción o exención de los aranceles

²⁰⁸ *Ibidem.*

tratándose de los bienes de capital hechos por encargo, el gobierno determinó que las empresas públicas debían canalizar sus compras hacia empresas nacionales.

En 1965, el BNDE estableció una subsidiaria, la Agencia Especial para financiamiento industrial (Finame), convertida en la fuente más importante para financiar bienes de capital su papel fue crucial después de 1973 al emprender el país una política de sustitución de importaciones de bienes de capital. Sus lineamientos se orientaban hacia el incremento progresivo del contenido nacional, para que las tasas de interés, los vencimientos y la magnitud de la participación financiera de finame dependieran del nivel de contenido nacional.

Posterior a 1964, las exportaciones de manufacturas tenían créditos subsidiados e incentivos fiscales. Después de 1965 las empresas exportadoras fueron eximidas del impuesto al ingreso de las empresas sobre los beneficios derivados de las ventas externas, y a fines de 1966 tenían acceso al régimen de devoluciones. La institución de un impuesto al valor agregado (recaudado por los estados), en 1967 coadyuvó que el gobierno aumentara los incentivos fiscales.

En 1972, se estableció la comisión para la concesión de beneficios fiscales a Programas Especiales de Exportación (Befiex), a fin de administrar un programa especial de exportaciones de manufacturas. Esto comprendía la exención total o sustancial del pago de aranceles; impuestos al valor agregado sobre las importaciones de maquinaria; una reducción del 50% en el pago de aranceles y de impuestos específicos sobre las importaciones de materias primas, partes, componentes e insumos; y dispensa de las verificaciones de similaridad nacional sobre las importaciones de maquinaria, equipos, instrumentos, materias primas e insumos, sólo se tenían que cumplir los requisitos de que la empresa se comprometiera a realizar exportaciones hasta alcanzar cierto valor en dólares y si no se lograba la meta en cierto plazo, se aplicarían severos castigos a la empresa.

El programa Befiex ha sido responsable de una importante cantidad de exportaciones de bienes avanzados como computadoras, maquinas de oficina, vehículos de motor y motores. Las empresas transnacionales en lo general han aprovechado el programa pues les ha permitido planear exportaciones entre sus filiales, utilizando sus propios canales de comercialización.

En 1977, el gobierno instituyó una política que prohibía la producción de microcomputadoras y minicomputadoras por empresas extranjeras, por si mismas o en compañías conjuntas. Este primer paso del gobierno sin precedentes negó a la IBM la Burroughs, la NCR y otras corporaciones multinacionales el permiso necesario para la fabricación de minicomputadoras en Brasil.

Los índices de “ventajas comparativas reveladas”, calculados para el sector indican que, entre mediados de los años 70 y de los años 80, hubo un significativo aumento de la competitividad internacional del producto brasileño (el índice pasó de 0.28 a 1.1), transformando al país en actor importante en el escenario mundial. Entre 1970 y 1990,

la tasa media de crecimiento de la producción brasilera de celulosa fue de 10.3% al año, haciendo que hoy el país sea el 8º productor mundial de celulosa y el 11º de papel.

Un buen indicador del grado de competitividad logrado por la industria brasileña es el crecimiento y la diversificación de sus exportaciones de manufacturas. Las industrias avanzadas tales como las de maquinaria, equipo electrónico y electrónico y equipo de transporte representaron 15% de las exportaciones de Brasil en 1985. Son indicadores de la competitividad brasileña las crecientes exportaciones de aviones de la Empresa Brasileira de Aeronáutica S. A. (Embraer) una empresa pública: Estados Unidos es su principal mercado para los Bandeirantes y los Brasília, y la compañía ganó un concurso internacional para el abastecimiento de aviones de adiestramiento a la Real Fuerza Británica.²⁰⁹

El veloz desarrollo de la avicultura es también resultado de una conjugación de factores: Genética avanzada, técnicas eficientes de manejo y una agresiva política comercial. De los tres elementos, el que más impresiona es la genética, por la velocidad de las conquistas. Brasil se convirtió en uno de los tres mayores exportadores de pollo del mundo, compitiendo con Estados Unidos y Francia, países que subsidian pesadamente sus exportaciones. La avicultura cerró el año 1991 con un crecimiento de 11% con relación al año anterior.

En 1990, la Metal Leve asumió el liderazgo tecnológico del sector de pistones y ejes de bronce de Brasil, con amplia penetración en el mercado mundial. En 1990, la empresa inició su transnacionalización, instalando una nueva unidad de pistones articulados para motores diesel en Carolina del Sur (Estados Unidos), con capacidad de 230 mil unidades anuales. Hoy, con más de 6.000 funcionarios, la empresa fue pionera en la instalación del centro tecnológico en el país, éxito empresarial resultante del espíritu emprendedor de sus dirigentes y de la mentalidad tecnológica presente a lo largo de la vida de la organización. Dominio Tecnológico y velocidad de respuesta del mercado son elementos cruciales en la competitividad”, afirma el Presidente de Metal Leve, José Mindlin, destacando dos prioridades de su organización.²¹⁰

Las empresas brasileñas innovadoras, revelan trazos comunes del perfil del emprendedor; emprendedores y dirigentes asumen en estas empresas, una postura innovadora. Se fundamentan en actitudes prospectivas, se muestran dispuestos a asumir riesgos inherentes a la innovación, persiguiendo la vocación expansionista que sus actividades ayudan a imprimir a las empresas. Entendemos que existe una generación de empresarios y emprendedores que alcanzaron resultados sorprendentes en Brasil. Por tanto, puede decirse que Brasil, ofrece un sin número de oportunidades, basadas en el redescubrimiento asociado al conocimiento de las “Islas de Modernización” que han servido de paradigma para el sector productivo.

²⁰⁹ MADDISON Angus y asociados, La economía política de la pobreza, la equidad y el crecimiento: Brasil y México, 1ra ed., México, 1993, Ed. Fondo de Cultura Económica/Economía Latinoamericana, pp 95-97.

²¹⁰ *Ibidem*.

El BNDES atiende necesidades específicas y por lo tanto los resultados de los apoyos son más óptimos, atacando los casos desde su origen y por sus características especiales. Algunos de los programas que ofrece son los siguientes:

Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar - PRONAF

Programa de Modernización de la Flota de Tractores Agrícolas e Implementos Asociados y Cosechadoras - MODERFROTA

Programa de Desarrollo Cooperativo para Agregación de Valor a la Producción Agropecuaria - PRODECOOP

Programa de Apoyo al Desarrollo de la Cadena Productiva Farmacéutica - PROFARMA

Fondo para el Desarrollo Tecnológico de las Telecomunicaciones - FUNTTEL

Programa para el Desarrollo de la Industria Nacional de Software y Servicios Relacionados - PROSOFT

Programa de Apoyo al Fortalecimiento de la Capacidad de Generación de Empleo y Renta - PROGEREN

Programa FINAME de Modernización de la Industria Nacional y de los Servicios de Salud [FINAME - MODERMAQ]

Programa de Financiamiento a Camioneros [PROCAMINHONEIRO]

Programa de Financiación Ciudadano Conectado - Computadora para Todos

Programa de Apoyo a la Implementación del Sistema Brasileño de TV Digital Terrestre [PROTVVD]

Programa de Modernización de Máquinas y Equipamientos instalados en el país - FINAME-MODERNIZA BK

Programa FINAME de adquisición de piezas, partes y componentes de fabricación nacional, por fabricantes de Bienes de Capital – FINAME - COMPONENTES

Programa de Financiamiento para las Empresas de la Cadena Productiva Aeronáutica Brasileña [PRO-AERONÁUTICA]

Programa de Microcrédito

Programa de Financiamiento para la Adquisición de Vehículos de Transporte Escolar [PROESCOLAR]

Fondo Tecnológico [FUNTEC] ²¹¹

Estos proyectos complementan las Líneas de Apoyo Financiero y se caracterizan por la transitoriedad, es decir, cuentan con una dotación de recursos por un tiempo determinado. No sólo se dirigen al ámbito comercial sino también al social además de tener programas específicos dedicados a la calidad de las empresas y a las empresas financieras.

²¹¹ <http://www.bndes.gov.br/espanol/laempresa.asp>

Es importante subrayar que la importancia que este país ha concedido al desarrollo tecnológico ha logrado que sus empresas alcancen competitividad en el nivel internacional, así como la diversificación en su mercado ha sido un rasgo importante para este sistema económico.

La política económica de Brasil que se ha abierto paso hacia los mercados internacionales europeos, asiáticos y países vecinos, ya no es tan dependiente de Estados Unidos de América como México; y sus pequeñas y medianas empresas han alcanzado una competitividad internacional.

2.2 La Competitividad de la pequeña y mediana industria mexicana en la economía mundial

En cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana empresa, con independencia de que el país sea altamente industrializado o se encuentre en vías de desarrollo, como es el caso de nuestro país.

En su origen la pequeña industria tuvo como fuente creadora las necesidades primarias del hombre, en este sentido, se formó no sólo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, también fue activador del desarrollo de las fuerzas productivas, siendo básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello, la tecnología que hoy en día desarrollan y fomentan las grandes empresas.²¹²

En México, a partir del período de vida independiente, el fenómeno de la industrialización destacó con empresas textiles, de alimentos, muebles de madera, productos químicos, entre otras. Antes de 1910 surgieron fundidoras de fierro y acero, industrias del cemento y del jabón; después de la Revolución Mexicana creció y se desarrolló de manera permanente la pequeña y mediana empresa.

Para 1930 la pequeña y mediana industria nacional, por el número de establecimientos, representaba el 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% restante correspondía a talleres y artesanías. En 1950 el mismo sector de la pequeña y mediana industria representaba el 25%, en tanto que los talleres y artesanías redujeron a un 71.9%. En 1955 la pequeña y mediana industria significó el 45.8% y los talleres y artesanías el 51.9%. Para 1960, la industria mediana y pequeña representó el 56.7% mientras que los talleres y artesanías sólo el 42.8%. En 1965 la pequeña y mediana industria ascendió al 56.8%, en tanto que la microindustria descendió a un 41.8%. El censo industrial de 1971 reportó un total de 118, 740 establecimientos de la industria de la transformación, de los cuales el 64.4% correspondieron a industrias medianas y pequeñas.²¹³

²¹² RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 5ª ed., México 2002, Ed. Thomson, p.32.

²¹³ *Idem.*, p.32 y 33.

Entre 1995 y el primer semestre de 1998, el desarrollo industrial reveló un alto dinamismo de la empresa grande, cuyo número de establecimientos aumentó en un 37.2% que equivalió a 849 nuevas empresas. El número de empresas medianas creció a una tasa de 23.3% en promedio, lo que significó la apertura de 710 nuevos establecimientos de tamaño mediano, proliferando sobretodo en el segmento de maquiladoras de exportación en el norte del país. En el ámbito de la micro y pequeña empresa la instalación de 8,915 establecimientos estuvo apoyada por la reconversión del mercado.²¹⁴

Joaquín Rodríguez apunta que de acuerdo con una investigación basada en información de la SECOFI, en estadísticas de NAFIN y del grupo financiero Bancomer la política industrial aplicado en ese período favoreció la expansión de grandes empresas frenando la instauración de otras con capacidad para desempeñarse como proveedoras de insumos productivos.²¹⁵

Rodríguez Valencia concluye del análisis del desarrollo histórico de la estructura industrial en México, lo siguiente:²¹⁶

- La dinámica del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo de su sector industrial.
- El crecimiento del sector industrial incide en el aumento de las dimensiones de las unidades productivas.

Hoy en día el mercado es el ambiente en que se realizan las más diversas transacciones económicas, en donde están en juego tanto la oferta como la demanda de bienes y servicios, y es un componente básico de la organización económica. Por su referencia geográfica se clasifican en mundiales, nacionales, regionales y locales. Por lo que respecta a las interferencias u obstáculos que se dan al funcionamiento del sistema de precios o a las fuerzas del mercado pueden ser: competencia perfecta, monopolio, oligopolio y competencia monopolística.²¹⁷

Las pequeñas y medianas empresas poseen características muy convenientes para poder enfrentar la apertura económica en términos de competitividad, no solo en cuanto a su productividad, sino en cuanto a su potencial social. Esta clase de empresas ha demostrado en otros países ser un tipo de empresa ideal para conformar el eje de sus economías, como es el caso de Japón, Italia y Brasil.

Las nuevas tecnologías, las producciones por encargo (subcontratación industrial), los problemas laborales asociados a las grandes plantas, los costos financieros, la versatilidad que exigen los mercados a escala internacional y la crisis económica en lo nacional, la de su principal socio comercial (EUA) y la recesión generalizada, son

²¹⁴ *Idem.*, p.31.

²¹⁵ *Idem.*, pp.31 y 32.

²¹⁶ *Idem.*, p.33.

²¹⁷ GÓMEZ LÓPEZ Osiel, Elementos Básicos de Economía, 2ª ed., México 1997, Ed. Trillas p.122.

algunos de los factores que tienden a promover el diseño de plantas industriales más pequeñas.

Las pequeñas y medianas empresas requieren como ventaja adicional más manos que maquinaria, lo que implica no solo una intensa generación de empleos, sino que posibilita una mayor presencia del factor humano en cada plaza ocupacional generada por dos razones: una estrecha y directa relación obrero-patronal y una dimensión organizacional adecuada que permite al empleado una cierta libertad y creatividad en el desempeño de sus labores, haciendo del trabajo una actividad personalizante o no enajenante.²¹⁸

2.2.1. Situación de las pequeñas y medianas industrias en la economía mexicana

El acuerdo secretarial publicado el 30 de marzo de 1999 define a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana con base en el número de empleados, y de acuerdo a los criterios de estratificación mostrados en la tabla 12.

Tabla 5. Estratificación por número de empleados.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro empresa	0 – 30	0 - 5	0 - 20
Pequeña empresa	31 – 100	6 - 20	21 - 50
Mediana empresa	101 – 500	21 - 100	51 - 100
Gran empresa	501 en adelante	100 en adelante	100 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de marzo de 1999.

La Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa²¹⁹ (tabla 13), propone la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, (MIPYMES) legalmente constituidas tomando como base el número de trabajadores. En esta clasificación se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

Tabla 6. Estratificación de empresas según la ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Tamaño	No. de trabajadores ocupados directamente		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre del 2002.

²¹⁸ *Ibidem.*

²¹⁹ Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre del 2002.

El 25 de junio de 2009 se publicó en el DOF el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas con los siguientes nuevos criterios (tabla 14)

Tabla 7. Criterios de estratificación publicados en el DOF el 25 de junio del 2009.

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

***Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.**

En el punto Tercero del Acuerdo se establece que el tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Las pequeñas y medianas industrias en México según el censo del año 1999, ascendían a 113,432 empresas, y representaban el 4% de un total de 2'844,308; además, representan el 64% del empleo y el 41% del PIB.²²⁰ Por lo que respecta al número de empresas el 35.9% corresponde a servicios, el 13.3% a Industria y el 50.8% a comercio; pero en cuanto al valor de la producción por sector de actividad: servicios representa el 34.5%, industria el 45% y comercio el 20.5%. En razón de lo anterior, se han elegido como objeto de estudio las pequeñas y medianas industrias.²²¹

Con respecto al impacto de la pequeña y mediana empresa en México, el Censo Económico 1999 registró los porcentajes de participación porcentual presentados en la tabla 15.

²²⁰ Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999.

²²¹ Vid infra., Anexo 4, Composición del sector empresarial en México p.139.

Tabla 8. Composición de las empresas por tamaño y sector (participación porcentual).

Tamaño	Sector			Total
	Industria	Comercio	Servicios*	
Micro	94.4	94.9	97.4	95.7
Pequeña	3.7	4.0	1.6	3.1
Mediana	1.7	0.9	0.5	0.9
Grandes	0.4	0.2	0.4	0.3
Total	100	100	100	2,844,308

Fuente: INEGI, Censos económicos 1999.

En el Anexo 5 se ilustran las características de la industria en México y la forma en que éstas pueden incidir en la competitividad.²²²

Por lo que respecta a los sectores económicos y trabajadores los censos económicos hechos por el INEGI en 1999 reflejaron la tabla 16 de resultados:²²³

Tabla 9. Composición de los sectores económicos y los trabajadores mexicanos (1999).

Magnitud de la empresa	Sector Industrial		Sector comercio		Sector servicios	
	Establecimientos	Personal Ocupado	Establecimientos	Personal Ocupado	Establecimientos	Personal Ocupado
Micro 597	327,280	1,079,220	1,362,557	2,186,414	916,012	2,224
Pequeña 890	9,567	500,379	63,055	564,923	14,663	398
Mediana 723	5,806	1,178,435	15,391	531,439	4,320	263
Grande 390	1,465	1,474,290	2,673	502,093	3,577	1,033
Total 600	344,118	4,232,322	1,443,676	3,784,869	938,572	3,920

Fuente: INEGI, Censos económicos 1999.

De acuerdo con el INEGI, en 1999 el panorama de empresas y trabajadores regulares era de la siguiente manera:

En el sector industrial existían 344,118 establecimientos, de los cuales 327,280 pertenecían a la microempresa, 15,373 a la pequeña y mediana industria. La micro industria ocupaba 1'079,220 trabajadores, mientras que la pequeña y mediana industria 1'678, 812 obreros y empleados, la gran industria dio trabajo a 1'474,290 personas.²²⁴

En el sector comercial había 1'443,676 establecimientos, de los cuales 1'362,557 correspondieron a la microempresa, 78,446 a la pequeña y mediana industria y a la gran empresa 2,673. La micro empresa ocupó 2'186,414 personas, los pequeños y

²²² Vid. infra., Anexo 5, Características de la industria en México, pp. 140 y 141.

²²³ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, Op. Cit., p.30.

²²⁴ *Idem.*, p.31.

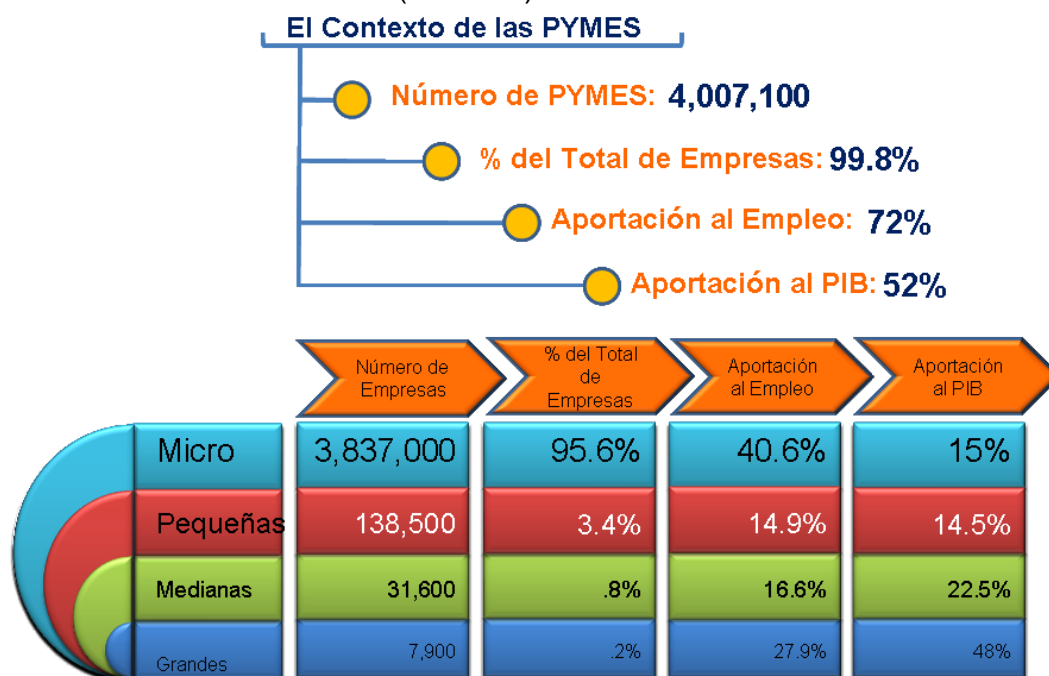
medianos comercios 1'096,362 empleados y el comercio grande empleó a 502,093 personas.²²⁵

El sector servicios (sin incluir los financieros y la administración pública) incluyó 938,572 establecimientos, de los cuales 916,012 correspondieron a micro empresas, 18,983 a pequeños y medianos establecimientos y sólo 3 577 a grandes empresas de servicios. En este sentido la gran empresa ocupó 1'033,390 empleados, mientras que las micro empresas ocuparon 2'224,597 personas y las pequeñas y medianas empresas a 662, 613 trabajadores.²²⁶

El total de establecimientos en 1999 de los sectores industrial, comercial y de servicios era de 2'726,366.

De acuerdo a los datos de los censos económicos del INEGI 2004, la distribución por tamaños de empresas se muestra en la figura 19:²²⁷

Como se aprecia, en el año 2004, el total de las empresas establecidas de los sectores industrial, comercial y de servicios, ascendía a 4'007,100, es decir, 1'280,734 de establecimientos adicionales (Anexo 3).



Fuente: SE - INEGI

Figura 19. Distribución por tamaños de empresas según censos económicos del INEGI 2004.

²²⁵ *Ibidem.*

²²⁶ *Ibidem.*

²²⁷ Fuente: Presentación "México Emprende Todo un Movimiento para la Competitividad de las PYMES en México", Estrategia PYME 2007, SE, Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa. Datos de los censos económicos del 2004.

Posicionamiento de México en la competitividad global

México está en una posición privilegiada si se compara con el resto de América Latina, sin embargo, sus principales competidores y socios comerciales son Estados Unidos y Canadá (del 88% de las exportaciones de México son hacia estos países), es decir, su economía es altamente dependiente de su comercio con Norteamérica.

De tal suerte que nuestro país, con un PIB de 574.48 billones de dólares en el año 2000 ocupaba el décimo lugar, de acuerdo al tamaño de la economía y al de su población (97.4 millones de personas) de un total de 75 países considerados en el *Reporte Global de Competitividad 2001-2002* que presenta el Foro Económico Mundial. De igual forma, México ocupa el lugar 15 en lo que se refiere al crecimiento del PIB per cápita (de 1999-2000). Sin embargo, nos enfrentamos a un problema más de fondo y estructural.²²⁸

Problemas de falta de competitividad de la economía mexicana. (mediano y largo plazo)

De acuerdo a la metodología empleada por el Foro Económico de Davos, Suiza en el Reporte Global de Competitividad 2001-2002 se refleja en el Índice de Crecimiento Competitivo (ICC), desarrollado por Jeffrey Sachs y Mc Arthur, en términos generales los problemas de falta de competitividad de la economía mexicana,. Para estos autores, el índice estaba constituido por tres subíndices:

- *Tecnología.*- Pondera aspectos de innovación y transferencia de tecnología y el acceso y uso de tecnología de información y comunicación.
- *Ambiente Macroeconómico.*- Toma en cuenta la estabilidad de la economía, el acceso al crédito y la situación financiera del gobierno.
- *Instituciones Públicas.*- Aspectos relacionados con la aplicación de leyes y la validación de contratos, incluyendo la independencia del sistema de impartición de justicia.

En el ambiente macroeconómico, México tenía un puntaje de 4.18 (en una escala del 1 al 7) ocupando el lugar 36 de 75 países considerados; en el de Instituciones Públicas de 3.99 con el lugar 56, y en el de tecnología: 4.70, lugar 36.

El ICC medía los factores fundamentales que determinan y sustentan la tasa de crecimiento a mediano plazo de una economía. Esto es la ventaja comparativa dinámica y de crecimiento en una economía abierta. Este índice establecía que México ocupaba el lugar número 36, en el ambiente macroeconómico reflejando la falta de capacidad para sostener el crecimiento económico a mediano plazo.

De igual forma, si se observa en la Tabla 17, México mostraba una desventaja competitiva con sus socios comerciales de América del Norte.

²²⁸ Web: www.canada.com.htm

Tabla 10. Comparativo de Competitividad del Crecimiento México y América del Norte (lugar entre 75 países)

Índices/País	México	Estados Unidos	Canadá
Índice Global ICC	42	2	3
Índice de Tecnología	36	1	2
Índice de Instituciones Públicas	56	12	11
Índice de Ambiente Macroeconómico	36	7	13

Fuente: Reporte Global de Competitividad 2001-2002. Foro Económico Mundial.

Mientras que si se comparan los indicadores con países de Sudamérica, México tenía una mejor posición competitiva (exceptuando a Chile). En el renglón del avance tecnológico, nuestro país superaba entonces ampliamente a Chile, Argentina, Brasil y Venezuela (Tabla 18).

Tabla 11. Comparativo de Competitividad del Crecimiento México y Sudamérica (lugar entre 75 países)

Índices/País	México	Chile	Brasil	Argentina	Venezuela
Índice Global ICC	42	27	44	49	62
Índice de Tecnología	36	42	49	48	55
Índice de Instituciones Públicas	56	21	47	55	65
Índice de Ambiente Macroeconómico	36	21	33	40	53

Fuente: Reporte Global de Competitividad 2001-2002. Foro Económico Mundial.

El reporte Global de Competitividad también presenta el Índice de Competitividad Macroeconómica (ICM) que ponderaba dos subíndices:

- *Sofisticación de las estrategias y operaciones de las empresas.*- Considera aspectos relacionados con el actuar de las empresas tanto en sus procesos productivos como su relación con proveedores y competidores. México aparece en el lugar 46 de 75 países.
- *Calidad del ambiente de los negocios.*- Pondera la calidad de la infraestructura, el acceso a capitales, la relación con el gobierno, y el acceso a recursos humanos calificados. México ocupaba el lugar 53.

De esta manera, nuestro país ocupaba el lugar 51 de 75 en el índice global de competitividad macroeconómica. Lo que reflejaba deficiencias importantes sobre todo en lo que se refiere a la calidad de los recursos humanos con preparación científica y tecnológica, así como el desempeño de las agencias gubernamentales para facilitar la instalación de empresas. El siguiente cuadro (Tabla 19) resume las ventajas y desventajas más importantes de la economía mexicana en 2001.

Actualmente bajo una nueva metodología, el Foro Económico de Davos define a la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad de un país a su vez, establece el nivel sustentable de prosperidad que puede ser ganado por una economía de tal manera que las economías más competitivas producen niveles más altos de ingresos para sus ciudadanos. El nivel de productividad también determina las tasas de retorno obtenidas por inversiones en una economía.

El Índice Global de Competitividad captura la dimensión de duración indefinida al proveer un promedio ponderado de diferentes componentes cada uno de los cuales refleja un aspecto de la realidad compleja de lo que se llama competitividad. Estos componentes se agrupan en 12 pilares clasificados en 3: Requisitos básicos (instituciones, infraestructura, estabilidad macroeconómica, salud y educación) Requerimientos de eficiencia (enseñanza superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, sofisticación del mercado financiero, madurez tecnológica y tamaño del mercado) y Requerimientos de innovación (sofisticación empresarial e innovación).

Tabla 12. La competitividad de México 2001

Datos Básicos	
PIB per per (Paridad de Poder de Compra, 2000)	\$8,914
PIB per per (Posición)	40
Crecimiento Porcentual del PIB real per-cápita, 1999–2000	5.3
Crecimiento (Posición)	15
Ingresos en dólares por patentes 2000 (por millón de habitantes)	0.8
Patentes (Posición)	39
Crecimiento Competitivo ICC Posición (entre 75 países)	42
Índice de Tecnología (Posición)	36
Subíndice TIC	46
Subíndice de Innovación	52
Subíndice de Transferencia de Tecnología Posición (de 51 economías consideradas)	9
Índice de Instituciones Públicas (Posición)	56
Subíndice de Corrupción	52
Subíndice de Contratos y Leyes	55
Índice de Ambiente Macroeconómico (Posición)	36
Subíndice de Estabilidad Macroeconómica	57

Acceso a crédito	35
Competitividad Macroeconómica ICM (Posición)	51
Índice de Sofisticación de las operaciones y estrategias de las Empresas	46
Índice de Calidad del ambiente para los negocios	53

Fuente: Reporte Global de Competitividad 2001-2002. Foro Económico Mundial.

El Reporte Anual del Foro Económico de Davos 2008-2009 ubica a México con una calificación estable al perder 8 posiciones desde el año pasado y colocado en el lugar 60. Sus avances en materia de estabilidad macroeconómica (reflejada en su posición número 48 en el pilar de estabilidad macroeconómica) y por su apertura, liberalización así como la diversificación de su economía durante la última década, le hacen emerger como la segunda economía más grande después de Brasil y en el punto más alto de la inversión extranjera directa en la región.

Asimismo ha capitalizado su posición geográfica entre los dos océanos y América del Norte y América Latina, los acuerdos comerciales que ha suscrito y su mercado interno de más de 100 millones de personas (número 12 del mundo) para diversificar su estructura productiva y de exportación fuera de materias primas: de acuerdo a la Unidad Economista de Inteligencia, el 81% de las exportaciones mexicanas fueron manufacturas. Esto se refleja también en el país para su buena calificación en la sofisticación empresarial (lugar 58), con un desarrollo razonable en infraestructura (lugar 58) y calidad de sus proveedores (lugar 46) y el hecho de que ha comenzado a producir bienes superiores en la cadena de valor (lugar 59).

Por otro lado, una serie de importantes deficiencias siguen obstaculizando la competitividad de México. Estas incluyen sus débiles instituciones públicas (lugar 97) y la violencia rampante (lugar 123). También es problemático su inflexible mercado laboral (lugar 99), caracterizado por regulaciones laborales agobiantes y altos impuestos sobre nómina además de las cotizaciones sociales así como un más alto sistema de educación y formación (lugar 74) que no prevé la economía con la adecuada reserva de mano de obra calificada, especialmente científicos e ingenieros (lugar 105). Además el mercado de los bienes sufre de la inadecuada competencia (extranjera y nacional), con exceso de sobregulación en los sectores económicos clave tales como telecomunicaciones y energía. La actual administración ha logrado aprobar algunos proyectos de ley destinados a atender alguna de estas preocupaciones, incluyendo las reformas fiscales, electorales, en las pensiones, sistemas de justicia y en el sector energético. Sin embargo, la adopción de nuevas medidas es requerida para continuar la liberalización de los mercados, mejorar el sistema educativo y mejorar la gestión pública en el país.²²⁹

Como se puede apreciar en la perspectiva del tiempo ni el último gobierno priista (1994-2000) ni en lo que de los dos gobiernos panistas, México no ha tenido una evolución

²²⁹ <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/Global%20Competitiveness%20Report/index.html>

favorable en su competitividad como país y aunque las políticas macroeconómicas empleadas han tenido un razonable desempeño, al trasladar el impacto al nivel microeconómico traducido en ingreso per capita y por ende, en bienestar social la tendencia es desfavorable.

El papel de la empresa media en la economía mexicana

En países desarrollados y en desarrollo, se conoce a las empresas de menor tamaño como PYMES o Empresa Media y son consideradas como motor del desarrollo, detonador de la equidad y del acceso a mayores oportunidades de bienestar.²³⁰

El éxito de una política de Estado para el fomento de la competitividad de la empresa requiere necesariamente de la construcción del consenso correspondiente. Por una parte, la sociedad debe estar convencida de la urgencia para promover la competitividad y adquirir conciencia acerca de las actitudes, principios, factores e implicaciones que la hacen posible. Sólo de esta manera será posible que los individuos y las instituciones asuman las responsabilidades y compromisos que supone el fortalecimiento de la competitividad. Por otro lado, el gobierno también debe constituirse en un reflejo activo de este consenso. Desde los niveles más altos debe tener como criterio para la asignación de los escasos recursos disponibles, la importancia de la contribución de políticas, estrategias y programas al fortalecimiento de la competitividad de México. Este convencimiento debe impregnar todos los niveles de gobierno.

Coordinación de los esfuerzos de fomento a la competitividad²³¹

Tradicionalmente, la política para la empresa en México ha quedado relegada a la llamada política industrial. Hasta ahora, como parte de la reforma estructural se había preferido la tesis de que las únicas contribuciones del Estado para estimular a las empresas mexicanas para competir, eran la estabilidad macroeconómica y la apertura. Una perspectiva más serena debe apuntar hacia una solución intermedia, en donde el principio fundamental sea "usar los instrumentos indirectos tanto como sea posible, y los directos tan poco como sea absolutamente indispensable". El establecimiento de un conjunto de reglas comunes a respetar hace posible asegurar la calidad y calificar el trabajo de los programas de apoyo sobre una base de todos conocida. Además, este enfoque permite coordinar los instrumentos directos e incluso algunos de los indirectos (particularmente infraestructura) con un aparato administrativo mínimo, especializado, responsable de asegurar que los procesos repetitivos, constitutivos de los programas directos, sean replicables con calidad y efectividad. Por otra parte, todos los instrumentos no financieros de apoyo a la competitividad de las empresas deben tener un complemento financiero. Apoyos en información, tecnología, calidad, gestión y otros, pueden requerir de algún mecanismo financiero para poder ser aprovechados.

²³⁰ FUNDES. Experiencias internacionales sobre políticas para la empresa media. Chile 2001. McGraw Hill, p. VII

²³¹ TORRES González, E., et K. García Cruz, Empresa Media. Potencial Económico de México. La Evidencia de los Censos Económicos 1984, 1994 y 1999. Estadísticas Básicas. Fundes, México 2003. <http://www.fundes.org.mx>.

Normas de efectividad para los programas de apoyo²³²

Los programas de apoyo que se ofrezcan en México deben ajustarse a ciertas normas claramente establecidas que puedan garantizar su efectiva contribución al fomento de la innovación, para la mejora de la competitividad y el fortalecimiento de las empresas en el país. Se trata de un enfoque análogo a los esquemas de aseguramiento de la calidad basados en las normas ISO, por ejemplo. Esto supone la existencia de un órgano especializado con la responsabilidad de elaborar dichas normas y posteriormente de certificar su observación por parte de los operadores de los programas respectivos. Estas normas deben cubrir las diversas etapas de un programa de apoyo: diseño, aplicación, operación y evaluación. A modo de ilustración, estas normas pueden establecer requerimientos como los siguientes:

- Definición de objetivos
- Identificación y cuantificación de los beneficiarios potenciales
- Cuantificación de los recursos requeridos en sus diferentes fases
- Programación detallada de la fase de implantación
- Criterios de operación comprensibles para los usuarios finales
- Claridad, transparencia, simplicidad para facilitar el uso de los recursos
- Sincronización de los instrumentos directos e indirectos en la asignación de recursos
- Aplicabilidad del programa por terceros con capacidad administrativa
- Criterios cuantitativos de evaluación
- Programa de evaluación por agentes independientes

Instituto Nacional de Fomento a la Competitividad (INFOCOM)²³³

Torres González propone que el órgano responsable de establecer la normatividad de los programas de apoyo, directos e indirectos puede ser el Instituto Nacional de Fomento a la Competitividad, el cual será además responsable de emitir una certificación de los programas de apoyo que operen en el país. Sus funciones básicas se enlistan a continuación:

1. Emite y modifica el catálogo de los instrumentos de fomento.
2. Emite y perfecciona las normas aplicables al diseño, operación y evaluación de los programas de fomento.
3. Certifica los nuevos programas de fomento con base en el catálogo y las normas establecidas.
4. Confirma periódicamente la certificación de los programas de fomento existentes con base en el catálogo y las normas establecidas.
5. Representa el interés de las empresas para la preservación y el fomento de la competitividad en los procesos legislativos y de normalización (defensoría de oficio de la Empresa Media).

²³² *Ibidem.*

²³³ *Ibidem.*

El INFOCOM, periódicamente deberá evaluar la vigencia de los programas y tendrá las facultades para determinar si algunos de ellos han dejado de ser necesarios en el país, porque no sean suficientemente demandados, o porque sus características no atiendan adecuadamente a las necesidades de los demandantes y en su caso, hacer las recomendaciones pertinentes.

Coordinación financiera del fomento a la competitividad empresarial²³⁴

La Banca de Desarrollo debería responsabilizarse de la coordinación de los aspectos financieros del fomento de la competitividad de las empresas. Para asumir este papel son necesarias las reformas correspondientes en el sistema financiero nacional. La coordinación financiera de los programas de fomento permitiría regular el uso de todos los instrumentos de la política.

Instrumentos financieros

Los recursos puestos a disposición de los programas por el gobierno mexicano, deben ser asignados conforme a las necesidades locales y sectoriales de las empresas en cuestión. Esto supone una política de descentralización en la toma de decisiones, así como la participación de la sociedad organizada y los gobiernos locales.

Los recursos se asignarían exclusivamente para apoyar la demanda de las empresas de tal manera que no serían las empresas las que debieran adecuar sus necesidades a los programas de financiamiento existentes. La obtención de recursos para programas que no atienden a las necesidades reales de las empresas les originan costos y gastos no necesarios para su operación y por lo mismo, deterioran su competitividad. Para atender a este principio de racionalidad y pertinencia de los apoyos, las empresas deberán tener la posibilidad de conocer ampliamente todos los programas de financiamiento autorizados por el Instituto, sus características y los criterios de otorgamiento.

Programas no financieros

Los programas no financieros pertenecen directamente a la esfera normativa del INFOCOM. Sin embargo, en ciertos casos su uso podría ser coordinado con ayuda de los programas financieros; de manera que la banca de desarrollo podría coadyuvar a su regulación.

Reforma al sistema de financiamiento del desarrollo

Para poder implantar una política de estado para la competitividad de las empresas, es necesario llevar a cabo las reformas necesarias en los actuales esquemas y procedimientos del financiamiento del desarrollo. La responsabilidad de canalizar los recursos del desarrollo tanto fiscales como internacionales debe centralizarse en la Banca de Desarrollo, que operaría desde el segundo piso. Los criterios de operación

²³⁴ *Ibidem.*

deberán considerar, en primer lugar, que los programas incluidos en los apoyos cuenten con la certificación vigente del INFOCOM.

Proceso para el fomento de la competitividad de la Empresa Media²³⁵

La Empresa Media en México requiere finalmente, de acciones decididas y coordinadas para impulsarla definitivamente en la vía de la competitividad. Este esfuerzo puede desarrollarse mediante un proceso diseñado y dirigido a influir directamente en la empresa y su gente; trabajadores y empresario. Este proceso empezaría con la captación de empresas para llevarlas por una serie de procesos de preparación hasta convertirlas en organizaciones innovadoras, capaces de participar exitosamente en mercados globalizados.

Catálogo de funciones de fomento Financiamiento²³⁶

1. Créditos en todos sus tipos: capital de trabajo, avío, quirografario, con o sin garantía, de largo plazo para maquinaria y equipo, hipotecario para locales e instalaciones.
2. Garantías: esquemas que permitan a las empresas complementar las propias para poder tener acceso a los financiamientos que requieran.
3. Capital de riesgo: para el inicio de empresas o para su expansión mediante el aprovechamiento de nuevos nichos y oportunidades de mercado.

Desarrollo empresarial

1. Desarrollo de habilidades empresariales: para capacitar a empresarios en el planteamiento de negocios, detección de oportunidades, gestión y registro de operaciones así como la utilización de información e infraestructura local.
2. Adaptación de tecnologías: evaluando su rentabilidad para productos y procesos diferentes, seleccionarlas, conocer los fundamentos básicos de otras que puedan ser substituidas, elaborar programas de adaptación y aprovechar el marco jurídico de la propiedad intelectual (patentes y marcas), construir prototipos y realizar pruebas piloto.
3. Capacitación técnica: para mejorar y potenciar las habilidades de trabajadores y empleados en todos los procesos administrativos y operativos de la empresa.
4. Diagnósticos: para analizar, junto con los empresarios, la problemática de la empresa, y detectar ámbitos de oportunidad para practicar mejoras y adaptaciones.

Información empresarial

5. Información de mercados: para conocer demandas potenciales, ofertas de competidores, tendencias en productos y servicios. Estos programas deben estar orientados tanto a la información nacional como la internacional.
6. Información tecnológica: para identificar productos y procesos novedosos, así como sus proveedores, expertos relevantes, alternativas de adaptación, etc.

²³⁵ *Ibidem.*

²³⁶ *Ibidem.*

7. Información normativa: para conocer las disposiciones aplicables a procesos productivos y administrativos.

Apoyos económicos y financieros²³⁷

1. a la exportación
2. a la investigación y desarrollo de tecnologías
3. a la adopción de nuevas tecnologías (productos, servicios y procesos)
4. a la fundación de nuevas empresas
5. a la creación de empleo estable
6. a la capacitación y formación de capital humano
7. a las organizaciones sociales

Empresa Media: Potencial Económico de México. La Consolidación del concepto.²³⁸

La importancia económica de la pequeña y mediana empresa es un hecho reconocido en todo el mundo. En México, el tema también goza de un consenso muy amplio en los sectores académico, político, gubernamental y cada vez más de la sociedad en general; en los últimos años, una gran producción de investigaciones, publicaciones y programas de apoyo así lo demuestran. No obstante, en el caso de México y de otros países en desarrollo, las limitaciones presupuestarias pueden obstaculizar el esfuerzo de los gobiernos por mejorar las condiciones de este sector empresarial, y con ello los efectos positivos que se desencadenarían en la economía en general.

En consecuencia, desde hace algunos años hemos insistido en la necesidad de elegir un universo de empresas hacia donde concentrar dichos esfuerzos, en el cual, al considerar factores costo-beneficio, se obtengan los mayores impactos en el menor plazo posible. A este universo lo hemos denominado Empresa Media. El concepto propuesto de la Empresa Media comprende un universo de unidades económicas, las cuales dan empleo a terceros más allá de la familia, operan de manera estable y tienen una división de funciones cuando menos incipiente en su organización interna. La naturaleza de la Empresa Media y su razón de ser tienen que ver con una visión de expansión y crecimiento en el largo plazo; es decir, son un conjunto de empresas que, independientemente de su tamaño, poseen un amplio potencial productivo y de desarrollo. En este sentido, con la intención de identificar el universo de la Empresa Media, y con base en criterios cualitativos y en el patrón de comportamiento de diversas variables, de acuerdo a los estratos de personal ocupado que determinan los diversos tamaños de empresas, se pueden encontrar ciertas similitudes para un grupo de empresas, que coincide con el integrado por las pequeñas, medianas y un sector de microempresas más desarrolladas.

Desde esta perspectiva, y de acuerdo con datos del Censo Económico de 1999, de los 2.7 millones de unidades productoras que conforman los sectores manufactura,

²³⁷ *Ibidem.*

²³⁸ *Ibidem.*

comercio y servicios en México, la Empresa Media significa el 24 por ciento del total; contabilizando 643,335 establecimientos, de los cuales 543,367 son microempresas; 78,027 son pequeñas y 21,941 medianas empresas. Este universo, sin duda constituye un sector clave para la obtención de resultados en materia económica y de empleo en el corto plazo, al concentrar el 60 por ciento del empleo remunerado, el 43 por ciento de la inversión y contribuir con el 49 por ciento del Producto Interno Bruto agregado de los sectores manufactura, comercio y servicios; todo ello aun cuando representa tan sólo la cuarta parte del total de los establecimientos.

¿Cómo se conforman las PYMES?

El concepto PYMES atiende aspectos de carácter cualitativo y cuantitativo en función de los diversos estratos de personal ocupado, los cuales determinan el tamaño de las unidades económicas. En este sentido, la definición propuesta se apoya indirectamente en el criterio oficial de marzo de 1999, el cual establece los tamaños de micro, pequeña, mediana y gran empresa.²³⁹ Al respecto de este criterio, cabe reconocer su pertinencia en cuanto a que reconoce las diferencias entre los sectores manufactura, comercio y servicios, y por tanto establece estratos diferenciados para cada sector. De ahí que, desde la perspectiva de este criterio las PYMES están constituidas por el conjunto de la pequeña y la mediana empresa y por las microempresas más desarrolladas, las que no son de subsistencia.²⁴⁰

2.2.2 Problemática de la pequeña y mediana industria en México

El subsector que conforman las unidades industriales pequeñas y medianas constituye un sector importante dentro de la economía del país; así como también un fenómeno de orden social y económico de gran relevancia para el desarrollo nacional. Y aunque mayoritario por el número de personal ocupado, es el menos favorecido del país y no por eso menguante en su desarrollo.

Las oportunidades de consolidación para este tipo de empresas son escasas, ya que muy pocas industrias tienen manera de mejorar sus sistemas de producción con adquisición de maquinaria y equipo, capacitación de su personal o de acceder a mercados externos. Razón por la cual, la política de modernización económica y social del gobierno no puede dejar de lado esta realidad. Tan es así, que la presente Administración tiene entre sus objetivos consolidar a las PYMES, al reconocerlas como el pilar fundamental de la economía del país; sin embargo, hasta que concluya el actual periodo de gobierno se podrá valorar si efectivamente se ha cumplido con esta meta, que ya desde la administración de Ernesto Zedillo se ha planteado como prioritaria.

²³⁹ Vid. Supra. ,p. 82.

²⁴⁰ TORRES González, E., et K. García Cruz, Op. Cit. <http://www.fundes.org.mx>.

2.3. Programas de fomento industrial en México

Joaquín Rodríguez Valencia plantea los siguientes aspectos que deben considerarse para resolver los problemas que presentan la micro, pequeña y mediana empresa mexicanas:²⁴¹

- a) La capacitación del microempresario en aspectos administrativos.
- b) Los programas de financiamiento deben considerarse como última instancia, ya que no son la única solución para la microempresa.
- c) La simplificación administrativa es indispensable para la subsistencia de la microempresa.
- d) La formación integral del microempresario. (enfoque humano y la dimensión trascendente de su labor).

En la década de los ochenta del siglo pasado, Japón Estados Unidos, Francia, Corea y otros países desarrollados crearon programas de fomento a las pequeñas empresas, lo que provocó el surgimiento de nuevas micro y pequeñas empresas que han perdurado en la actualidad como grandes emporios. En México hasta el año de 1985 se promulgó la primera Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Industria, misma que no dio resultados positivos y cuantitativos. El 28 de febrero de 1991 el Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial dio a conocer el Programa de Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria cuyo objetivo fue el de fortalecer ese importante sector económico.²⁴²

Los objetivos principales que persiguió este Programa de modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria fueron los siguientes:

- Alterar la organización interempresarial.
- Incrementar la eficiencia productiva.
- Adopción de normas de calidad, de capacitación gerencial y de mano de obra.
- Organizar empresas de comercio exterior.
- Fomentar la especialización en productos y procesos en los que tengan ventas competitivas.
- Impulsar la desregulación, desconcentrando y simplificando.
- Convocar a la participación de los sectores sociales.

De los objetivos anteriores Rodríguez Valencia señala que se han desarrollado figuras novedosas como: empresas integradoras de comercio exterior, comercializadoras a nivel nacional, figuras que crean los canales adecuados para que las pequeñas empresas vendan. Las empresas integradoras constituyen una figura más ambiciosa ya que su objetivo consiste en la especialización de la industria para orientarla a las exportaciones de manera integral.²⁴³

²⁴¹ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, Op. Cit., p.51.

²⁴² *Idem.* p. 52.

²⁴³ *Ibidem.*

En esta investigación se evaluaron el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y dos programas de fomento, contenidos en el Programa de Política Industrial y el Comercio Exterior (PROPICE) que estuvo vigente de 1995 a 2000, dirigidos a la competitividad, mismos que se encuentran dentro del inventario de programas e instrumentos recopilados por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial y que fueron implantados durante el sexenio 1994-2000.²⁴⁴

El gobierno de cada país puede y debe complementar las acciones del mercado proporcionando un proyecto de país y una concepción integral del desarrollo, toda vez que tiene un rol preponderante en el establecimiento de mecanismos que promuevan el desarrollo sustentable; pero cuidando que la explotación de recursos naturales no implique un desastre ecológico para futuras generaciones, ya que el mercado por sí solo, no puede establecer los costos ambientales de largo plazo. Por otro lado, el gobierno no sólo debe corregir las fallas de mercado sino compensar y cubrir sus limitaciones; y potenciar al máximo su papel en la asignación de recursos, con un enfoque integral de la eficiencia económica y social.

Osiel Gómez López sostiene que uno de los principales obstáculos se da cuando la existencia de fallas de mercado o la desigualdad en la distribución de la renta lleva a los gobiernos a sustituir el mercado creando un conjunto de empresas públicas en las que la oferta de bienes y servicios es menor a la que podría ser provista de manera privada. Por otro lado, los costos de producción se vuelven elevados ya que el gobierno no tiene la facultad de la gestión privada creando enormes burocracias para controlar sus empresas, esto fomenta la creación de grupos de interés que impiden incrementar la productividad de las empresas. Situación que favorece en las empresas una fuerte resistencia al cambio tecnológico y administrativo por temor a perder su posición dentro del sector empresarial. Todo esto implica que la oferta de mercancías se haga a precios superiores a los del mercado competitivo siendo además de mala calidad lo que finalmente implica una mayor pérdida en bienestar para los consumidores.²⁴⁵

Esto no necesariamente coincide con la realidad, porque muchas que eran empresas competitivas y que producían a bajo costo como Altos Hornos de México (AHMSA), al haberse privatizado entraron en suspensión de pagos. La actual crisis económica muestra la inconveniencia de dejar en libertad al mercado.

Otra salida de los gobiernos ha sido la creación de un marco regulatorio excesivo en el que los trámites de apertura, operación y cancelación de una actividad económica lejos de eliminar las fallas de mercado, las hacen más agudas.

Por lo que respecta al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, cabe señalar que uno de los cinco objetivos fundamentales propuestos por este Plan consistió en promover un crecimiento económico vigoroso, sostenido y sustentable en un contexto de crecimiento económico rápido y sostenido. Dentro de las metas del Plan Nacional se incluyó la de

²⁴⁴ Vid. infra., Anexo 6, Programas de fomento e instrumentos de apoyo que ofrece el gobierno federal al sector industrial en el sexenio 1994-2000 pp. 142 y 143.

²⁴⁵ GÓMEZ LÓPEZ Osiel, Op.Cit. p.123.

alcanzar tasas sostenidas de crecimiento económico superiores al cinco por ciento anual.

Para impulsar el crecimiento económico sostenido y sustentable, el Plan Nacional de Desarrollo planteó las siguientes cinco grandes líneas de estrategia:

- Hacer del ahorro interno la base fundamental del financiamiento del desarrollo nacional, y asignar un papel complementario al ahorro externo.
- Establecer condiciones que propicien la estabilidad y la certidumbre para la actividad económica.
- Promover el uso eficiente de los recursos para el crecimiento.
- Desplegar una política ambiental que haga sustentable el crecimiento económico.
- Aplicar políticas sectoriales pertinentes.

El sistema tributario debe también evitar que los impuestos se conviertan en obstáculo para la actividad económica y para la generación de empleos productivos y bien remunerados. Por ello debe orientarse a estimular la actividad productiva, la inversión y el ahorro.

Dentro de las variables consideradas por el Plan Nacional de Desarrollo para alcanzar el crecimiento sostenido de la producción, se incluyó la fuerza laboral, resultando estratégico impulsar las oportunidades de formación técnica y capacitación de los trabajadores del país.

Al respecto, el Plan propuso un significativo incremento cuantitativo y cualitativo en la capacitación, de conformidad con las estrategias siguientes:

- Vincular de manera sistemática la planta productiva y la comunidad educativa.
- Flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida.

Ante el gran rezago tecnológico que existe en nuestro país, la política tecnológica del Plan comprendió las siguientes estrategias generales:²⁴⁶

- Mejorar sustancialmente los mecanismos de coordinación para la planeación y presupuestación de la política tecnológica entre el sector privado, los centros de investigación y el gobierno
- Promover una nueva conciencia acerca de la importancia de la actualización tecnológica y el aprovechamiento del acervo mundial del conocimiento en favor de los intereses nacionales.
- Impulsar la asimilación y difusión de tecnología, al desarrollo de la metrología, las normas y los estándares, y la inversión privada en centros de pruebas, control de calidad y modernización.

²⁴⁶ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

- Fortalecer la infraestructura para el desarrollo tecnológico, tanto en los centros del sector público como propiciando, a través de apoyos financieros y un tratamiento tributario adecuado, la inversión del sector privado en este rubro.
- Fortalecer los centros públicos de investigación con vocación tecnológica, implantando mecanismos para la asignación de recursos públicos en función de resultados y de atracción de recursos de terceros.
- Promover mayor inversión privada en investigación tecnológica a través de mecanismos financieros y fiscales y promover la creación de un mercado para la investigación tecnológica privada.
- Aumentar la cobertura y la calidad de la educación técnica y la capacitación para el trabajo.
- Estimular un mayor contacto con los centros de generación de tecnología en el extranjero.
- Promover explícitamente la importancia de la calidad, y apoyo en mayor medida del desarrollo de la infraestructura para certificar la calidad de los productos.

Las acciones en materia de comercio exterior se enfocaron a:

- Aprovechar el acceso de México a los países con los que se han firmado tratados y acuerdos comerciales, para incrementar las exportaciones a sus mercados; continuar el proceso de negociación de los tratados comerciales con los países centroamericanos; e intensificar las relaciones comerciales con el Mercosur, los países de la Cuenca del Pacífico y los de la Unión Europea.
- Alcanzar una mayor reciprocidad, por parte de otros países, a la apertura comercial de México. Sancionar con todo rigor y eficacia las prácticas desleales de comercio y combatir con mayor eficacia el contrabando.
- Procurar un tipo de cambio real estable que promueva las exportaciones y la sustitución eficiente de importaciones.
- Facilitar y simplificar los mecanismos de apoyo a las exportaciones y, a través de la banca de desarrollo, promover el acceso de los exportadores al financiamiento competitivo, en especial de las pequeñas y medianas empresas.
- Adecuar los instrumentos de promoción de las exportaciones para incorporar a sus beneficios, como exportadores indirectos, a las pequeñas y medianas empresas.
- Descentralizar la operación de los instrumentos de fomento a las exportaciones.
- Promover el acceso directo de los exportadores nacionales al financiamiento del exterior, cuidando que al endeudamiento externo corresponda un aumento de la generación de divisas para servir la deuda contratada.
- Promover el desarrollo de la infraestructura aduanera y simplificar los trámites aduanales.
- Fortalecer los mecanismos de información de mercados externos y de oportunidades de coinversión foránea en el país.
- Introducir una mayor competencia en aquellos sectores y actividades que han quedado aislados de la misma, y que afectan al desempeño del resto de la economía.

- Propiciar una menor dispersión arancelaria y de la protección efectiva en general, entre sectores, ramas y actividades productivas, en un marco de reciprocidad en las negociaciones comerciales con otros países.

2.3.1 Programa Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)

El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE) A.C. se creó en enero de 1997,²⁴⁷ como una asociación civil sin fines de lucro, con el objetivo general de promover la productividad e inducir procesos de calidad y de responsabilidad social en las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la incorporación de nuevas tecnologías para mejorar su competitividad. La asociación cuenta con una Comisión Coordinadora cuyo objetivo es orientar y apoyar las estrategias del organismo, formada por: la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial hoy Secretaría de Economía, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social a través del Programa CIMO hoy Programa de Apoyo a la Productividad (PAP), General Motors de México, CONACYT y las cámaras empresariales.²⁴⁸ Actualmente opera como un fideicomiso.

Dentro de los objetivos específicos del COMPITE se encuentran los siguientes: apoyar el desarrollo y consolidación de las PYMES ofreciéndoles consultoría, capacitación asesoría técnica especializada de alta calidad, a precios proporcionales a su tamaño, para desarrollar sus ventajas competitivas frente al mercado y mejorar las líneas de producción así como su desempeño. De los precios que se cobran por servicios que presta a las PYMES, el COMPITE recupera el 80% de los costos, el restante 20% lo aporta la Secretaría de Economía y se utiliza principalmente para el crecimiento del capital de trabajo del programa, que creció en un 30% en el 2004.²⁴⁹

Las consultorías que proporciona este organismo se centran principalmente en el incremento de la productividad y la eliminación de las operaciones que no agregan valor al producto utilizando una metodología desarrollada por General Motors y ahora extendida a toda la industria automotriz y auxiliar/mundial. El COMPITE ofrece a los empresarios seminarios teóricos y prácticos en los que se identifican e implantan modificaciones en el proceso productivo seleccionado.

²⁴⁷ El proyecto nació en 1994 como resultado de un acuerdo entre la SECOFI, algunas Cámaras Empresariales y General Motors de México, para implantar entre las PyMEs mexicanas una metodología de proveedores. MACIAS HERRERA, Santiago, "Para aprovechar oportunidades, conoce COMPITE", entrevista, Revista Emprendedores, Núm. 87, mayo-junio 2004, Facultad de Contaduría y Administración – UNAM USSSBM pp. 29 a 41.

²⁴⁸ Las Cámaras agremiadas de la Asociación Civil son: la Confederación Nacional de Cámaras Industriales (CONCAMIN), la Confederación de Cámaras Nacionales de la Industria del Vestido (CANAINVES), la Cámara de la Industria del Calzado del Estado de Guanajuato (CICEG), la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) y 8 Consultores de COMPITE. MACIAS HERRERA, Santiago, op.cit., p.29.

²⁴⁹ Ver Anexo 7 Costos de recuperación de los talleres COMPITE vigentes en el año 2004 y monto de los subsidios que otorga la Secretaría de Economía pp. 144 y 145.

La intención es agilizar el recorrido y flujo de los productos dentro del proceso de fabricación, reducir inventarios involucrados en el proceso de manufactura, reducir el espacio físico ocupado por las líneas de producción, detectar y eliminar las operaciones que no agregan valor al producto y mejorar las condiciones de higiene y seguridad en las líneas de producción.

Para lograr lo anterior el COMPITE ofrece los talleres COMPITE a las empresa de manera individual o grupal. Son talleres intensivos de intervención rápida que permiten incrementar la productividad de la industria manufactura aprovechando de mejor manera los recursos disponibles. Los talleres son gestionados por consultores especialmente seleccionados y capacitados por COMPITE, y participan en él los empleados de la empresa o empresas que los toman.²⁵⁰

Los talleres que imparte el COMPITE son cuatro: Taller COMPITE de Reingeniería de procesos; Taller de Mejora Continua; Taller de Gestión Estratégica Organizacional de Servicio al Cliente”; y Taller de Cambio Rápido de Modelo; además de estos servicios también proporciona el de Consultoría en Calidad ISO 9000; Capacitación Empresarial; y el de Responsabilidad Social e Integridad de las Empresas. La presente investigación se avocará al Taller COMPITE de Reingeniería de Procesos y el análisis se constreñirá al sexenio 1994-2000, que para efectos de este programa solo abarca los años de 1997 al 2000, puesto que como lo mencioné anteriormente este programa empezó a funcionar a partir de 1997 aunque su etapa piloto data de 1994. Según datos de la Subdirectora Aurora Ciguënza de la Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica de la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, de 1994 a octubre de 2000, se habían aplicado 2,680 talleres y en el periodo de 1994 a 2000, los talleres aplicados habían sido a empresas micro en un 55%, a pequeñas empresas en un 23%, a medianas empresas en un 15% y a empresas grandes en un 2%.

El Taller COMPITE de Reingeniería de Procesos, es un sistema de reingeniería de procesos de manufactura que optimiza los recursos humanos, materiales y técnicos en la planta de producción. La metodología de este sistema fue creada por General Motors, Corp. y consiste en un taller intensivo de carácter teórico y práctico dirigido a empresas de cualquier tamaño que dura cuatro días continuos, en el que participa un grupo multidisciplinario de 7 a 15 personas seleccionadas por el empresario. Se imparte en las instalaciones de la empresa por consultores acreditados por el COMPITE y se aplica objetivamente a un proceso o a una línea de producción a fin de proporcionar soluciones inmediatas que no impliquen inversiones adicionales.²⁵¹

²⁵⁰ BROWN, Flor y Lilia Domínguez, “La Política Hacia la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Mexicana” Fundes Internacional, septiembre 12, 2001. p. 988.

²⁵¹ En 1994 la Secretaría de Economía celebró un Convenio de colaboración mediante el cual General Motors de México cedió los derechos de uso de la metodología COMPITE a la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial para aplicarla a la industria nacional. En octubre de 1996, con el objeto de sumar esfuerzo y coordinar el desarrollo del programa para su implantación a nivel nacional, se constituyó la Comisión Coordinadora del Programa COMPITE, integrada por la SECOFI, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, y General Motors de México. En 1997, para darle al programa un manejo flexible, permanente, y posicionarlo en el mayor grado posible con las empresas y organizaciones empresariales a las cuales estaba destinado, la Comisión Coordinadora propuso la creación de una asociación de consultores, a través de la cual se certificará y

Los alcances que persigue este taller a través de su impartición son los siguientes:

- Agilizar el flujo de producción.
- Eliminar desperdicios en los procesos de fabricación.
- Agilizar la rotación de inventarios en el proceso.
- Proporcionar valor agregado a los productos.
- Formar equipos de trabajo.
- Fomentar la cultura de calidad en las empresas.

Los objetivos del taller consisten en incrementar la productividad, disminuir el tiempo de repuesta, reducir los inventarios en proceso, optimizar el espacio en planta y organizar el lugar de trabajo.

2.3.2 Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)

En el sexenio de 1994-2000, el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), estaba a cargo de la Dirección General de Capacitación y Productividad (DGCP) de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); y operaba a través de convenios de colaboración, en materia de capacitación, firmados con los Gobiernos de los Estados, el sector productivo y otras instancias federales. El programa operaba de acuerdo a la demanda del sector productivo y con base a criterios establecidos por la STPS, a través de Unidades promotoras de capacitación que se encuentran distribuidas a lo largo del país, para mejorar la productividad de las empresas.²⁵²

La principal finalidad de los convenios de colaboración era hacer partícipes a los Gobiernos de las Entidades Federativas de la planeación, instrumentación y ejecución del apoyo federal que otorga el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), para esto lograr mayor alcance y congruencia en materia de capacitación, de acuerdo con las necesidades reales de la calidad.

Las actividades en materia de planeación incluidas en los Convenios de Colaboración fueron las siguientes:

- Un análisis de información sistémica sobre indicadores socioeconómicos y laborales;
- Líneas estratégicas y prioridades que se identifiquen en el seno de los Consejos Estatales de Productividad y Competitividad.
- Estudios sobre el sector laboral que elabora la STPS, entre otros. Mediante este análisis se precisa la población objetivo potencial de los servicios del Programa CIMO y mediante el contraste de este potencial y aquella que ya recibe atención, se identifican oportunidades en ramas, regiones y temas prioritarios, de acuerdo

capacitará para la aplicación de la metodología de calidad a través de talleres de talleres, constituyéndose así el COMITÉ NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA, A.C.
²⁵² Infocomex, Boletín Informativo Bimestral de la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones, Año 6-A noviembre-diciembre 1996. p.2

con las características y necesidades locales, y las tendencias de evolución de las ramas económicas y de los mercados de trabajo.

- Una propuesta de acciones para atender la demanda específica que resulte del análisis.

El conjunto de los análisis y las propuestas de atención a la demanda por entidad federativa, conformaban el programa de trabajo anual del programa CIMO.

El objetivo general de este programa fue apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas en capacitación, información, consultoría y asistencia técnica para coadyuvar a superar los estándares internacionales de calidad, elevar la competitividad y abatir costos.

Sus objetivos específicos fueron los siguientes:²⁵³

1. Contribuir y fortalecer las capacidades de una fuerza productiva competitiva en las micro, pequeñas y medianas empresas, mediante la promoción de programas para la capacitación de los trabajadores.
2. Buscar que el incremento de los niveles de capacitación se traduzca en mejoras de los esquemas de distribución de los beneficios entre los trabajadores y en un aumento de la productividad, calidad y competitividad de las empresas.
3. Establecer esquemas de capacitación de trabajadores, fomentando especialmente los programas de acuerdo a Normas de Competencias Laborales, que consideren la vocación regional y que establezcan convenios con el sector productivos y los gobiernos locales para permitir la utilización eficiente y descentralizada de los recursos, acercando del proceso de toma de decisiones al lugar de aplicación a fin de lograr un mayor impacto de los esfuerzos a nivel de las empresas y la localidad.
4. Fomentar que la oferta pública y privada de capacitación considere las necesidades de la economía regional, se adapte y acerque a las necesidades de los trabajadores en activo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El CIMO fue un programa que vinculaba, realizaba y financiaba, de manera conjunta con los gobiernos de las entidades federativas y el sector productivo esfuerzos de capacitación de acuerdo a criterios establecidos por la STPS para mejorar la productividad de las empresas y de los trabajadores. Sus beneficiarios eran los trabajadores en activo en todos los niveles de la estructura ocupacional de las micro, pequeñas y medianas legalmente constituidas y que solicitaban apoyo para la capacitación de sus trabajadores.²⁵⁴

²⁵³ ACUERDO mediante el cual se establecen las reglas de operación e indicadores de evaluación y gestión del Programa Calidad Integral y Modernización. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de abril de 2001.

²⁵⁴ Microempresa: Transformación (0-30 trabajadores), Comercio (0-5 trabajadores), Servicios (0-20 trabajadores); Mediana Empresa: Transformación (101-500 trabajadores), Comercio (21-100 trabajadores), Servicios (51-100 trabajadores). Acuerdo de Estratificación publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

La difusión y promoción se llevaba por el agente responsable designado por cada Estado quien debía identificar demandas específicas de empresas, grupos de empresas y sus trabajadores, para desarrollar proyectos orientados a mejorar la capacitación, calidad y productividad y condiciones de trabajo.

El agente responsable conjuntamente con la empresa llevaba a cabo un diagnóstico de los problemas y oportunidades para la capacitación de los recursos humanos con base en éste elaboraba un plan de mejorar que puede incluir acciones de sensibilización, capacitación y evaluación de competencia laboral.

La empresa junto con el agente responsable y los oferentes de cursos seleccionados sostenían las reuniones que sean necesarias para concertar una estrategia de atención que permitía ayudar a resolver la problemática específicas de las empresas, la capacitación de los recursos humanos, así como las condiciones en que se desarrollarán las acciones. A partir de que el agente responsable recibía la documentación de la empresa oferente debidamente requisitado integraba el Programa de Intervención, la instancia definida por el gobierno de la entidad federativa para avalar los programas de intervención, en función a la autorización técnica. Una vez que la petición de la empresa había sido autorizada, el oferente procedía a prestar sus servicios en los términos de autorización.

El CIMO ofrecía financiamiento al otorgar los servicio de capacitación, consulta industrial y consultoría de procesos de acuerdo con las características del correspondiente Convenio de Colaboración. El Costo para el beneficiario se basaba en un porcentaje de apoyo que autoriza el CIMO desde el nivel central con el 50% y variaba de acuerdo al tipo de empresa.

El apoyo podía otorgarse a los siguientes servicios y montos: sensibilización hasta 10 horas por empresa al año, capacitación hasta 150 horas al año. Se podía autorizar 150 horas adicionales en los siguientes casos:²⁵⁵

- Cuando la mejora integral y la permanencia de empresas y trabajadores requería de varias intervenciones.
- Cuando el grado de desarrollo de la empresa así lo ameritaba.
- Cuando existía la capacidad de participación económica en proyectos de mejora.

El CIMO fue sustituido desde abril de 2008 por el Programa de Apoyo a la Productividad (PAP) y es operado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.²⁵⁶

²⁵⁵ El precio tope por hora autorizado para el año 2001 por este programa fue de 300 pesos más IVA. Actualmente 53% del costo es proporcionado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y el 47% por el sector privado.

²⁵⁶ Presentación del PAP, Anexo 8.

2.3.3. Resultados de estudios previos en materia de competitividad internacional

En 1993, Nacional Financiera, S.N.C. publicó los resultados de la investigación del Dr. Ruíz Durán, sobre el desarrollo tecnológico de las micro y pequeñas empresas. Tomó una muestra de 129 micro y pequeñas empresas: 33 del sector metalmecánico, 58 de la industria de la confección y 38 de la industria del plástico de la zona metropolitana del D.F., dada la concentración de micro y pequeñas empresas de estas ramas.

Para ello, diseñó un cuestionario para entender de manera más precisa el papel que juega la capacidad tecnológica; en la perspectiva de que las mejoras del proceso productivo dan en cierta forma un producto mejorado con mayores posibilidades de competir tanto en el mercado interno como externo.

En materia de competitividad, la investigación mostró que las empresas en general consideran que sus productos son competitivos en el mercado nacional, pero sólo el 73.7% consideraron que lo eran en el mercado externo. Las causas de la competitividad cambió de industria a industria, en promedio 74% contestó que era por la “buena calidad”, las otras dos causas eran: “*el buen diseño*” y los “*bajos costos y precios*”. La razón fundamental para no ser competitivos fue la falta de economías a escala.

En cuanto al control de calidad, se encontró que en promedio el 51% lo realiza, siendo menor esta proporción en la industria metalmecánica (30%) y superior en la industria de la confección (64%). Dicho control se realizaba en 20% de las empresas con instrumentos de precisión, en 57% manualmente y 23% de manera combinada. En esta tarea se utilizaban en promedio 3.6 personas.²⁵⁷

Los convenios de colaboración tenían como principal finalidad hacer partícipes a los Gobiernos de las Entidades Federativas de la planeación, instrumentación y ejecución del apoyo federal que otorgaba el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO), para con esto lograr mayor alcance y congruencia en materia de capacitación, de acuerdo con las necesidades reales de la entidad.

Como se puede apreciar con los resultados anteriores, es necesario apoyar de manera más dirigida a las pequeñas industrias mexicanas con programas de fomento más *ad hoc* a sus necesidades.

Otro estudio es el publicado en el Boletín ISO del mes de febrero de 1999, en el que se muestran los resultados de la primera fase de un programa de investigación de largo plazo acerca de la certificación ISO 9000 en México, realizada por el Especialista y Consultor en Administración Total de la Calidad, Fabio Gerard Domínguez, Profesor de Administración Educativa en la Universidad de las Américas en Cholula, Puebla. Dicha encuesta se centró en identificar las razones clave para la certificación, los beneficios obtenidos, y los principales problemas encontrados en ella.

²⁵⁷ RUIZ DURÁN, Clemente y Kagami Mitsushiro, Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México, Nacional Financiera, S.N.C., México 1993, pp. 21, 25, 53 y 54.

En esta investigación se tomó una muestra aleatoria de 45 empresas certificadas con ISO 9000 de la base de datos del Instituto Mexicano de Normalización y de la base del COTENNSISCAL.

El Prof. Gerard-Domínguez explica que en la muestra se incluyeron grandes industrias más algunas de tamaño medio y cuatro que describieron sus actividades tanto de manufactura como de servicio. Esto es representativo de la población certificada en México puesto que la mayoría de empresas certificadas son grandes y medianas. Del total de la muestra bajo estudio, 26 empresas estaban certificadas con ISO 9002, 18 con ISO 9001, y una con ISO 9003.

Más de la mitad de la muestra, expresó que las presiones externas a la empresa, fueron las razones principales para su certificación, por “compromiso a la calidad”, “más fácil acceso a mercados internacionales” y la “obtención de una ventaja competitiva” en orden de importancia. Menos del 25% contestó que su interés era mejorar la calidad de sus productos y cerca del 18% la calidad de sus servicios.

Posteriormente se pidió a los entrevistados ordenar por importancia, las principales razones para la certificación. Las cuatro razones más importantes escogidas fueron: “por disposición de la dirección de su empresa”, “más fácil acceso a mercados internacionales”, “el compromiso de la empresa con la calidad”, y “contar con una ventaja competitiva”.

En lo que se refiere a los beneficios de la implantación de ISO 9000, todas las empresas expresaron que al menos obtuvieron un beneficio. El beneficio más mencionado fue “imagen de una empresa comprometida con la calidad” congruente con la razón fundamental para certificarse, “compromiso de la empresa hacia la calidad”.

Cuatro de los beneficios principales fueron internos: “mayor conciencia de los empleados por la calidad”, “reducción de defectos y re-proceso”, “mejor proceso de documentación”, y “mejor control administrativo”, mientras que “mayor calidad de los productos” fue contestado por un tercio de entrevistados. “El más fácil acceso a mercados internacionales” fue mencionado por casi la mitad de los entrevistados y solo el 15% consideró más fácil acceso a los mercados locales poniendo de manifiesto que el uso de ISO 9000 da acceso a los mercados de otros países ya que la mayoría de empresas certificadas dirigen su producción al mercado de exportación y no al mexicano.²⁵⁸

En 1999 se realizó un proyecto de asistencia técnica para el aumento de la competitividad (PROYECTO CIPI – BANCO MUNDIAL) con fondos aportados por Japón a través del Banco Mundial. Para la realización de este análisis se contrató un equipo internacional de consultoría integrado por las empresas Nexus Associates, Inc.; Segal Quince Wicksteed, Ltd. y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). De los resultados de este proyecto de asistencia se llegó a las siguientes conclusiones: Los elementos básicos para el establecimiento de políticas

²⁵⁸ GERARD-DOMÍNGUEZ, Fabio, Mexican survey: ISO 9000 benefits outweigh costs within three years, Switzerland: ISO Bulletin, February 1999, pp. 24 a 29.

económicas contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en el propicie son generalmente determinados dentro de un periodo de seis a nueve meses después de que la nueva administración ha tomado el poder. Estos dos documentos de políticas establecen el curso para los cinco años de administración restantes; pero ninguno de estos documentos provee ninguna indicación de las prioridades de los diferentes programas, ni existe un presupuesto total para la política industrial. Por lo que respecta a la cooperación entre los gobiernos federales y estatales en el desarrollo de los objetivos de política industrial y diseño de programas federales para satisfacer las necesidades de MPYMES dentro de cada estado, es considerablemente limitada.²⁵⁹

Con base a lo anterior, el equipo de consultoría consideró de primordial importancia que los procesos de planeación requieren definir la naturaleza de los problemas correctamente, antes de establecer un diseño de programa. Asimismo señaló que la mayoría de las necesidades de las MPYMES pueden ser representadas en un modelo genérico que consta de cinco procesos principales:

- Planeación Estratégica. Las empresas realizan acciones para determinar cómo competir exitosamente en los mercados seleccionados y generar un entorno de inversión aceptable.
- Desarrollo de producto y proceso. Este proceso se centra en las actividades que las empresas realizan para el desarrollo de nuevos productos/procesos y/o mejorar los existentes.
- Mercadotecnia y ventas. Todas las compañías necesitan promocionar y vender sus productos para permanecer en el mercado.
- Cumplimiento de órdenes de productos y mantener las relaciones con el cliente. Esto incluye la planeación de la producción, el abastecimiento y la logística, producción, pruebas, aseguramiento de calidad y servicio post-venta.
- Procesos de apoyo. Éstos incluyen servicios de información, administración de recursos humanos y soporte financiero y administrativo.²⁶⁰

Como sugerencia para la identificación de problemas y mecanismos causa-efecto que afectan a las MPYMES, el Gobierno puede utilizar una variedad de técnicas que van desde testimonios de “expertos” hasta esfuerzos de recolección de datos en gran escala; con preferencia del uso de una mezcla de técnicas cuantitativas y cualitativas para desarrollar un mejor entendimiento de la naturaleza y escala de los problemas que requieren ser identificados, para alcanzar los objetivos propuestos.

Otra de las conclusiones de ese proyecto de asistencia remarca que los esfuerzos de planeación necesitan ser orientados a estimar el número de MPYMES en la población objetivo que están “en necesidad de”, para lo cual las técnicas estadísticas basadas en muestreos simples, son necesarias para desarrollar estimaciones confiables sobre la

²⁵⁹ Definición de un sistema permanente para determinar las necesidades prioritarias de MPy MEs en México, Reporte Final, PROYECTO CIP – BANCO MUNDIAL, Componente I y II, <http://www.cipi.gob.mx>.

²⁶⁰ *Ibidem*.

incidencia y prevalencia de problemas particulares en la población meta.²⁶¹ En general, este tipo de análisis necesitará apoyarse en registros de organismos existentes y/o encuestas de MPYMES individuales. Pero sus resultados son relativos debido a que todos los programas de apoyo empresariales son voluntarios y muchas compañías pueden no buscar aunque estén “en necesidad de”, no sólo por cuestiones de costo, sino también por simple indiferencia.

Sobre las encuestas, el reporte final de consultoría detectó que las numerosas encuestas aplicadas sobre asuntos relacionados con el desarrollo industrial en México, no presentan un acuerdo estándar sobre el conjunto de indicadores que deben ser utilizados para monitorear el desempeño de las MPYMES a lo largo del tiempo. Además, aunque los datos están disponibles, se percibe que no hay gran cantidad de análisis. La mayoría de los reportes están limitados a la presentación de estadísticas descriptivas en concordancia con el propósito básico de las encuestas. Generalmente, los datos no son usados para probar hipótesis específicas concernientes al nivel de desempeño de la compañía, por lo que los estudios no deben reportar solamente factores estadísticos, sino que también deben especificar las consecuencias de las acciones del gobierno.²⁶²

Para concluir, en el Reporte final se recomienda que las intervenciones del Gobierno deben ser justificadas y su rol en la entrega de servicios de asesoría y suministro de subsidios determinados deber ser el de un proveedor de información adecuada a las MPYMES que les permita juzgar la calidad de los servicios de asesoría antes de recibir el servicio y/o minimizar el riesgo de las MPYMES a través de garantías financieras o subsidios.²⁶³

La Doctora Isabel Rueda Peiro en su estudios “Las micro, pequeña y mediana empresas en México: importancia, entorno, asociación y subcontratación” analiza el entorno de las empresas mexicanas y la subcontratación como medio utilizado por el gobierno mexicano desde los años ochenta del siglo pasado, para apoyar la consolidación de las MPYMES. A manera de conclusión señala que si bien es cierto que las redes de subcontratación pueden favorecer a las MPYMES, “deben crearse mecanismos para que los beneficios de estas redes no sean monopolizadas por las grandes empresas. [...] Además se requieren acciones para impedir que los beneficios de la subcontratación recaigan sobre las condiciones de trabajo y los salarios de los trabajadores”.²⁶⁴

En otro estudio “Congruencias y cooperación de las MPYMES brasileñas y chilenas, las doctoras Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez enfatizan la posición de la

²⁶¹ De acuerdo con el Reporte Final “Definición de un sistema permanente para determinar las necesidades prioritarias de MPyMEs en México”, op. cit., la población meta es el conjunto específico de MpyMEs que son candidatas a participar en el programa.

²⁶² *Ibidem.*

²⁶³ *Ibidem.*

²⁶⁴ RUEDA PEIRO, Isabel et al., Asociación y cooperación de las micro, pequeña y mediana empresas en México, Chile, Argentina, Brasil, Italia y España, 1ª. Ed., Colección Jesús Silva Herzog, México, UNA, Instituto de Investigaciones Económicas, 1999, Ed. pp. 15 a 36.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) que considera la vinculación de las MPYMES entre sí y con las grandes empresas y las empresas estatales como decisivas para su crecimiento y competitividad. Asimismo, plantea como nuevas formas de subcontratación industrial a “[] las llamadas “Alianzas industriales”, que se basan en la complementariedad entre las grandes empresas de montaje en calidad de contratistas y numerosas empresas pequeñas y medianas como subcontratistas y proveedoras especializadas, [...]”²⁶⁵ Otra forma de cooperación entre las pequeñas y medianas empresas industriales para complementar sus actividades dentro del ciclo de producción es formando asociaciones o núcleos de producción y redes entre empresas. “Sin embargo, la equidad o inequidad en esas relaciones dependen de la estructura empresarial, de los diversos apoyos gubernamentales y de otra serie de elementos que pueden favorecer o entorpecer la competitividad de las empresa, en cuyo universo la gran heterogeneidad es un aspecto dominante.”²⁶⁶

En el caso del Brasil, las doctoras Rueda y Simón destacan que las micro, pequeñas y medianas empresas en ese país representaban al 98.3% de un total de 3,500.000 empresas en los diferentes sectores de actividad, de acuerdo con datos proporcionados por el Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae), y para hacer un diagnóstico de competitividad de las MPYMES, el Sebrae tomó en cuenta la calidad y productividad como elementos básicos para la competitividad. Del diagnóstico realizado una muestra de 1507 empresas, se desprende que la tasa de productividad de las empresas micro y pequeñas investigadas está por debajo de la media obtenida por las 500 mayores empresas brasileñas, asimismo se encontró que las MPYMES presentan elevados índices de desperdicio de materias primas y de reciclado de productos en cuanto a los índices relacionados con el desempeño en el proceso productivo. En el renglón de los recursos humanos se encontró que el 61% de las MPYMES no realizan entrenamiento de la mano de obra, 31% entrenan a su personal durante el trabajo y sólo el 8% recurren a las instituciones especializadas o a otros entrenamientos para la capacitación de su personal.²⁶⁷

Conforme a lo anterior, las Doctoras Rueda y Simón consideran la necesidad de impulsar algunas formas de asociación, como medio de fortalecer que permita a las MPYMES actuar agrupadas en sus operaciones directas en el mercado, o para establecer contactos de subcontratación. Finalmente señalan que dentro de los proyectos de cooperación interempresarial impulsados por el gobierno del Brasil se encuentran bolsas de subcontratación; la capacitación de proveedores para incrementar la productividad; el intercambio empresarial; y la investigación cooperativa. Los retos que enfrentan las MPYMES en la renovación de su política industrial en Brasil implican procesos de regionalización de la estructura productiva y patrimonial y la búsqueda de eficiencia y capacitación tecnológica.²⁶⁸

La Dra. Flor Brown y la maestra Lilia Domínguez parten de la premisa básica: “no hay modernización sin un acrecentamiento de las capacidades tecnológicas del sector

²⁶⁵ *Idem*, p. 226.

²⁶⁶ *Idem*, p. 227.

²⁶⁷ *Idem.*, pp.231 y 232.

²⁶⁸ *Idem.*, pp.232, 233 y 241.

productivo”. El cambio tecnológico es un proceso acumulativo que incluye actividades de aprendizaje de conocimientos externos o internos. Sin embargo el desarrollo de las capacidades tecnológicas internas de las empresas no puede suplirse con la simple compra de tecnología externa. La sistematización dentro de las empresas define su nivel de cultura tecnológica y su posibilidad de incorporarse a redes de aprendizaje.²⁶⁹

Del análisis efectuado por las investigadoras con base en el modelo Logit, llegaron a las siguientes conclusiones: las empresas pequeñas y medianas no tienen los recursos adecuados en cuanto a administración, habilidades específicas e información confiable sobre los mercados, lo que indica la necesidad de atender estos problemas para la promoción de sus exportaciones. Sin embargo, el impacto positivo de las exportaciones en la productividad de las pequeñas empresas no se aprecia en las exportaciones directas, más bien se percibe en las exportaciones indirectas que realizan estas empresas al ser subcontratadas por las empresas exportadoras, por lo que debería promoverse esta actividad.

Otro factor importante para la competitividad de las empresas pequeñas y medianas consiste en inversión en maquinaria y equipo; así como las destrezas y habilidades son elementos decisivos en la infraestructura del desarrollo tecnológico. De lo cuál se refiere la necesidad urgente de incrementar los esfuerzos en todos los niveles de la educación con miras a largo plazo. Las políticas gubernamentales en el sector educativo son esenciales, aunadas a la participación del sector empresarial en la generación de programas técnicos educativos. La falta de especialización de las empresas pequeñas de alta productividad, constituye una debilidad. Los resultados muestran que la industria mexicana no ha sido capaz de aventurarse en el camino de la alta tecnología. Por lo cuál, los nichos para las empresas de alta productividad son los de baja competitividad tecnológica o las industrias maduras. Sería muy importante para la industria mexicana avanzar hacia otros sectores como el de los proveedores especializados o los basados en la ciencia. En este sentido es fundamental el establecer vínculos entre las universidades, los centros de investigaciones y la industria, lo que se transita en su fase inicial, sin embargo las que participan en estos programas son las grandes empresas y no las medianas y pequeñas. Finalmente la falta de definición de una política industrial específica para las pequeñas y medianas empresas en la industria mexicana, genera una brecha mayor, un aumento de la concentración industrial y de las desigualdades en el ingreso. Por lo que el resto de los hacedores de la política económica es definir las acciones de largo plazo que permiten actualizar el proceso tecnológico de las empresas, particularmente de las pequeñas.²⁷⁰

El Dr. Enrique Hernández Laos en su trabajo “Diferenciales de productividad entre México, Canadá y Estados Unidos” señala que los estándares productivos de México en el futuro, dependen de manera crucial, de la reanudación del proceso de capitalización de su economía, que permita la incorporación de nuevas y más eficientes

²⁶⁹ BROWN GROSSMA, Flor y Lilia Domínguez Villalobos, “El perfil tecnológico de las empresas de alta productividad” en: Productividad: desafío de la industria mexicana, 1ª. ed., México, UNAM y Editorial Jus, 1999, p. 63.

²⁷⁰ *Idem.*, pp.73 a 76.

tecnologías. Los mayores rezagos de productividad en México, se localizan en los sectores agropecuario y manufacturero, por lo que el Dr. Laos recomienda buscar una mayor desagregación de la información de estos sectores, para ubicar los diferenciales de productividad de manera más precisa; incrementar programas específicos de productividad al nivel de ramas manufactureras concretas, con el objeto de revertir los rezagos acumulados en los últimos diez años del siglo pasado, tanto en el nivel sectorial como en el empresarial.²⁷¹

En otra investigación el Dr. Laos analiza la competitividad de la manufactura mexicana en el periodo comprendido de 1990-1995, para lo cual, describe el perfil competitivo de la industria nacional en los mercados externos y evalúa los factores subyacentes que explican ese desempeño. Para mantener o acrecentar sus ventajas competitivas en mercados abiertos y no regulados, las empresas se basan en dos estrategias generales: operar con bajos costos a precios competitivos; y generar productos diferenciados que obtengan precios superiores en mercados segmentados. Con relación a los factores que inciden en la competitividad de las empresas a nivel macroeconómico, los clasifica en tres categorías: los que recaen en los costos de los insumos; los que determinan la productividad en la utilización de los mismos; y los que están relacionados con los precios, la calidad y la diferenciación de los productos generados por las empresas. En su estudio establece que la política industrial durante la década de los noventa fue principalmente horizontal y general, y poco inversionista, comparada con la política industrial de las décadas anteriores. No obstante, en los últimos años del siglo pasado, la tendencia ha sido regresar a una política industrial más específica y vertical, con un papel más inversionista por parte del Estado, como se desprende del nuevo enfoque de los programas sectoriales de competitividad y de los esquemas de apoyo a la integración de cadenas. A partir de 1997 el gobierno selecciona diversos sectores prioritarios a los que aplica un programa sectorial, y se encarga de realizar el diagnóstico de cada uno de esos sectores, a su vez, los esquemas de integración que se instrumentaron en 1996 también se dirigen a diversas cadenas prioritarias. Finalmente concluye “Este nuevo enfoque trae consigo los riesgos que siempre son inherentes a la política industrial específica y vertical. En primer lugar, la selección de áreas prioritarias, o picking the winners, bien puede resultar en picking the losers. En segundo lugar, el gobierno no necesariamente hará un mejor papel que el propio sector privado en identificar problemas y formular soluciones. Finalmente no hay garantía de que los sectores apoyados realmente se harán competitivos, y bien podría crearse en una dependencia prolongada del apoyo gubernamental.”²⁷²

Otro trabajo que aborda las experiencias internacionales sobre competitividad de la empresa es el desarrollado por Pietro Marconi, Director del Departamento de Economía de la región de Marches de Italia, sostiene que la competitividad de las PYMES italianas durante los años setenta y ochenta del siglo pasado, partió de una ventaja asociada al bajo costo, a otra más compleja basada en calidad, innovación, diferenciación y orientación al cliente (actualmente con la adopción del EURO las penetraciones en el

²⁷¹ HERNÁNDEZ LAOS, Enrique, en: Productividad: desafío de la industria mexicana, 1ª. ed., México, UNAM y Editorial Jus, 1999, pp. 131 y 132.

²⁷² HERNÁNDEZ LAOS, Enrique, La competitividad industrial en México, op.cit., pp.23, 24, 25, 325 a 327.

mercado basadas en la devaluación de la moneda ya no es viable, por lo que las PYMES requieren ganar y mantener un margen de competitividad contando únicamente con su capacidad administrativa). De otro lado, la capacidad exportadora italiana se basa principalmente en bienes para el consumidor (calzado, piel, azulejo, joyería en oro, ropa masculina y femenina, muebles y aparatos de iluminación). Es a partir de la década de los noventa del siglo pasado, que los encargados en desarrollar políticas pusieron atención en desarrollar políticas apropiadas en áreas como la financiera y la innovación.²⁷³

El desempeño de las PYMES italianas está estrictamente correlacionado a la “economía y sociedad de los distritos”²⁷⁴. El éxito de los distritos italianos se deriva del modelo de organización social de la producción, de acuerdo al territorio más que la fábrica es el principal factor de integración. La presencia de empresas grandes en el sistema local, da a las redes de PYMES mayor conocimiento de los mercados internacionales y las incentiva a buscar procesos hacia la innovación de sus habilidades tanto empresariales como administrativas en el distrito; ambos procesos de innovación aunque autónomos son necesarios para la supervivencia y desarrollo de las PYMES. Otro aspecto importante a considerar además de la innovación, es la transferencia de medidas de apoyo para las pequeñas y medianas empresas del gobierno central a las autoridades locales.²⁷⁵

El Director del SEBRAE Antonio Lomato Netto en el estudio “Caso Brasil” señala que el SEBRAE es una institución técnica de apoyo al desarrollo de la actividad empresarial de tamaño pequeño y un órgano para el fomento y difusión de programas y proyectos que busca la promoción y el perfeccionamiento de las micro y pequeñas empresas en Brasil. Su naturaleza es híbrida ya que es el fruto de una asociación entre la cúpula empresarial y el Estado, actualmente se encuentra presente en todos los estados de Brasil. De estudios hechos por el SEBRAE se desprendió que la pequeña empresa brasileña requiere muchas inversiones tecnológicas para avanzar y hacerse competitiva, por lo que en coordinación con el Poder Ejecutivo lanzaron el programa Brasil Emprendedor en el 2001 que se basa en 3 grandes vertientes: capacitación del empresario; otorgamiento de créditos; y generación de nuevas oportunidades de trabajo. Otro instrumento creado para remover obstáculos en el acceso al crédito es el Fondo de Aval que permite al SEBRAE proporcionar las garantías necesarias para proteger los préstamos de los pequeños empresarios. Al parejo de estos programas se han fortalecido otros programas como el PRODER que está dirigido hacia el desarrollo sostenible de las comunidades, y el comercio electrónico, cuya base de informática en rápido desarrollo permite el acceso de los pequeños al mercado internacional; y el PRODER Especial que está orientado al empleo de ingresos y a la promoción del desarrollo local integral y sostenible. Los principales resultados obtenidos en 1999 por el SEBRAE implican los siguientes renglones: 19 millones de empresas atendidas; \$65

²⁷³ ZEVALLOS VALLEJOS, Emilio G. Et alli, “El caso de Italia” en: Experiencias internacionales sobre políticas para la empresa media, Chile, Mc Graw-Hill Interamericana, 2001, p. 51.

²⁷⁴ Los distritos son áreas donde su rica herencia de artesanía, gastronomía, arte, cultura y naturaleza se vuelve más valiosa gracias a la voluntad de experimentar, de confeccionar, de desafiar a los mercados y explotar el futuro, lo cual caracteriza a los agentes locales. Ibid., p.55.

²⁷⁵ *Idem.*, pp.53 a 66.

millones de USD otorgados en apoyo a las exportaciones; 65,000 empresas financiadas, 1,600 municipios atendidos; y 51,000 horas de consultoría proporcionadas.²⁷⁶

En la misma recopilación hecha por FUNDES se encuentra el estudio “Caso Japón”, hecho por el Lic. Akihiro Ino, del Ministerio de Finanzas del Japón, quien hace un estudio histórico sobre el desenvolvimiento de la pequeña y mediana empresa japonesa a partir de la posguerra, detallando las leyes, políticas y fondos de apoyo que han permitido a las PYMES continuar su buen desempeño en cada una de las áreas de la economía y de la sociedad en Japón, resulta que la importante participación de la PyME en la economía no ha variado sustancialmente desde hace 40 años, cuando se estableció la Ley Fundamental de la Pequeña y Mediana Empresa (SME Basic Law). Finalmente, de acuerdo a las estadísticas de 1996 que presenta su estudio, revelan que de 6.5 millones de establecimientos empresariales (sin contar el sector primario) las PYMES contabilizan 6.4 millones, es decir el 99% y emplean a 44.5 millones de personas que representan el 77.6% de un total de 57.4 millones.²⁷⁷

El profesor Enrique Dussel, en su artículo “El debate en torno a la competitividad: conceptos e implicaciones de política, considera que el fomento a la competitividad del sector productivo debe ser una prioridad en cada uno de los niveles analíticos micro, meso, macro y meta. La competitividad va mucho más allá de una integración de los territorios al mercado mundial mediante exportaciones e incluso de productos con cierto grado tecnológico. Las instituciones privadas y públicas en escala local, estatal y nacional son elementos fundamentales de la competitividad. Por lo que desde esa perspectiva las políticas e instrumentos de fomento a la competitividad debe considerar no solo esa escala nacional, sino las características específicas de cada uno de los territorios que conforman al país. Con respecto al análisis de Porter sobre las ventajas competitivas de las naciones con base en una visión macroeconómica opina que ha sido rebasado por el propio Porter y por diversos autores y corrientes teóricas. En ese contexto se ha impulsado el concepto de competitividad sistemática que considera los niveles micro, meso, macro y metaeconómicos en su conjunto. Para concluir señala que la falta de priorización de políticas para el fomento a la competitividad, así como la carencia de definición de sus objetivos en el corto, mediano y largo plazos, pueden conducir a un rápido proceso de frustración, desgaste e incluso desaparición de los escasos apoyos a la competitividad.²⁷⁸

Por su parte, Yeidckol Polevnsky en su escrito “Premisas y Retos de la competitividad en México,” define a la competitividad a nivel de empresas como la capacidad para vender más productos o servicios y mantener o aumentar su participación en el mercado sin necesidad de sacrificar utilidades o salarios dañando el ambiente social o natural. Con respecto al desarrollo del sector industrial mexicano de los últimos años de este siglo, apunta que está marcado por un doble proceso: la rápida expansión de

²⁷⁶ *Idem.*, pp. 97 a 108.

²⁷⁷ *Idem.*, pp. 137 a 153.

²⁷⁸ DUSSEL PETERS, Enrique, *Perspectivas y retos de la competitividad en México*, 1ª. ed., México UNAM-Facultad de Economía, CANACINTRA, 2003, pp. 19 a 40.

algunas ramas volcadas por completo a la exportación hacia el mercado estadounidense; y el deterioro y destrucción de cadenas productivas formadas en consecuencia a la política neoliberal implantada durante los dos últimos decenios del siglo pasado, México presenta una mayor desarticulación interna y desigualdad en el desarrollo de las ramas de su planta industrial y una pérdida de eslabones completos de sus cadenas productivas a causa del crecimiento de insumos importados. La falta de financiamiento a la manufactura ha afectado su desarrollo y ha permitido que sectores como el comercio y los servicios crezcan de manera más acelerada; por otra parte en las pequeñas empresas el bajo nivel de financiamiento es aún más grave, ya que difícilmente pueden acceder al crédito bancario ante las fuertes exigencias de garantías que enfrentan para avalar su endeudamiento. Otro factor que frena la competitividad es el nivel educativo. La autora enfatiza que en la actualidad el recurso básico es el saber, ya no el capital, ni la mano de obra barata; el valor se crea mediante la innovación y la aplicación del conocimiento a la producción. Finalmente apunta que en la mayoría de los países industrializados los gobiernos son muy activos en el fomento de la actividad productiva, para lo cual instauran programas de promoción industrial y mecanismos para estimular en los agentes económicos y sociales la innovación tecnológica, de gestión y administración, así como la promoción de mecanismos de cooperación entre ellos. Por lo que no habrá desarrollo regional equilibrado, restablecimiento de cadenas productivas, generación suficiente de empleos, mejor distribución de ingreso o expansión del mercado interno, si no se fortalece a las empresas de menor tamaño, mediante las siguientes acciones: tener una visión a largo plazo; asumir el compromiso real de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas; impulsar su modernización con instrumentos fiscales, financieros y tecnológicos; propiciar la integración de cadenas productivas; crear una red de asesores en asistencia técnica, capacitación y gestión empresarial para las empresas; simplificar la administración pública; combatir la competencia desleal y crear un entorno competitivo que complemente el avance de la competitividad, de ello depende el progreso de México.²⁷⁹

René Villareal sostiene que México enfrenta una paradoja, ya que a pesar de ser una de las economías más abiertas, con un coeficiente de apertura mayor a 70%, 32 tratados comerciales celebrados y participe en organismos internacionales, es de los últimos competitivos en el mundo, desde cualquiera de los enfoques que analizan su situación competitiva. De acuerdo con el Índice de Crecimiento Competitivo (ICC) del Reporte Global de Competitividad (RCG) 2002-2003 presentado por el Foro Económico Mundial, México se posiciona en el lugar 45 de 80 países. Esto revela un significativo rezago en la competitividad relativa respecto a otras economías emergentes, como los “tigres asiáticos”. En el Índice de Competitividad Macroeconómica del mismo Reporte Global, México se posiciona en el lugar 55 de 80 países. Lo cuál destaca que México adolece de baja competitividad sistémica. Este resultado se debe a que la empresa mexicana, además de enfrentar sus propios desafíos internos de competitividad y transformarse en una empresa IFA con competitividad sustentable, tiene que enfrentar un entorno macroeconómico, gubernamental y político-social negativo para la competitividad empresarial.²⁸⁰

²⁷⁹ *Idem.*, pp.178 a185.

²⁸⁰ *Idem.*, pp. 195 a 208.

Con respecto a la nueva política de competitividad de México, señala que ante la nueva realidad donde el nuevo nombre del juego en la economía internacional es la hipercompetencia global; la competitividad es un imperativo, pero también es un factor que desprende de la velocidad con que crece la competitividad de los otros países. México ha disminuido su competitividad de manera considerable, según el Instituto Internacional para el Desarrollo (IMD) al pasar del lugar 33 en el 2000 al 56 en el 2004.

Ante esta situación económica tan desfavorable para México, el Centro de Capital Intelectual y Competitividad (CECIC) de la presidencia de la República, en la presentación del programa de Competitividad de los Clusters Estratégicos de la Región Centro-País, ha señalado los 5 pilares de la competitividad de México que permitirán el impulso de la competitividad en el país: logística, energía, ambiente de negocios, innovación y profundización financiera.

Pero como apunta René Villarreal, no basta contar con las cinco vertientes estratégicas de competitividad para impulsar el desarrollo del país; también es necesario contar con una estrategia integral de competitividad sistémica, que promueva la sustentabilidad de los cinco pilares.

Logística: es necesario implementar programas estratégicos para la creación de infraestructura portuaria, carretera, ferroviaria, multimodal con servicios de clase mundial que fomente el desarrollo de la actividad empresarial.

Energía: se tienen dos importantes fuentes de energía PEMEX y CFE, sin embargo, estos organismos requieren de planes estratégicos y un marco normativo que permitan garantizar el aumento de la inversión estratégica para un crecimiento sustentable del sector.

Ambiente de negocios: se requiere desarrollar un verdadero Sistema Nacional de Innovación que vincule a las empresas con los centros de innovación, desarrollando un sistema que permita la transferencia de tecnología e innovación de manera consistente para enfrentar la competencia basada en productos de alto valor agregado.

Profundización financiera: es necesario una banca más activa para incrementar los créditos a las empresas, no sólo en capital de trabajo sino también al crédito para la inversión y formación de capital de corto y largo plazo de manera conjunta con la banca de desarrollo.

Finalmente, Villarreal considera que los cinco pilares de la competitividad que ha planteado el gobierno de México, van en la dirección correcta, se requiere ahora avanzar en sus propios programas instrumentales, con una visión estratégica y la participación activa de los actores, que permitan obtener resultados en materia de competitividad, en el corto y mediano plazo.²⁸¹

²⁸¹ Presentación del Programa de Competitividad de los Clusters Estratégicos de la región Centro-País.

La Dra. en Administración Rosario Castañón Ibarra trata en su tesis doctoral el tema referente a la relación de los instrumentos de política industrial con la competitividad de la PYMES del sector alimentos del D.F. y Estado de México, este estudio se encuentra enfocado al periodo comprendido entre los años 2000 y 2001 y su objetivo principal es el de evaluar el nivel de competitividad de las empresas del sector de alimentos y como incide en éste el aprovechamiento de los instrumentos y apoyos que brinda el Estado en su política industrial a las empresas de este sector.²⁸²

Existen otros estudios doctorales sobre la pequeña y mediana empresa, sin embargo su enfoque se dirige a la productividad de las empresas de exportación como fuente de ventaja competitiva; a la situación actual de las micro y pequeñas empresas de la industria del vestido; a la planeación financiera estratégica y competitividad en las empresas pequeñas y medianas; y a la organización de redes de subcontratación para pequeñas empresas y medianas; y a la organización de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México; sin embargo, ninguna de ellas se avoca a analizar y evaluar si realmente los programas de política industrial que enarbola el gobierno federal cumplen con las expectativas que prometen.

²⁸² CASTAÑÓN IBARRA, Rosario, Tesis Doctoral: Relación de los instrumentos de política industrial con la competitividad de las PyMES del sector de alimentos del D.F. y el Estado de México, UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, México 2003.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología de la investigación

3.1.1. Planteamiento del problema

En materia de competitividad tanto doméstica como internacional, el gobierno federal juega un papel de suma importancia. Sin una legislación comprometida, las grandes empresas, con su poder financiero masivo, podrían eliminar casi cualquier pequeño o mediano negocio.

Muchos estados tienen control local sobre la legislación comercial, pero las normas más importantes de legislación que regula a los negocios son las leyes federales que se aplican al comercio interestatal y de manera especial al comercio internacional.

México se encuentra en el siglo XXI bajo la paradoja de la competitividad: la apertura comercial y la liberalización económica. Sin embargo, esta profunda transformación, si bien necesaria, no ha sido suficiente para construir una vía de crecimiento competitivo y sustentable. Si consideramos que México es la economía 13 del mundo de acuerdo con el tamaño de su economía, debería situarse entre los primeros niveles en competitividad.

Con sus 12 tratados comerciales, celebrados con 43 países, México es uno de los países más abiertos, pero también uno de los menos competitivos en su clase (economías emergentes de ingreso medio) tal como establece el Reporte Mundial de Competitividad 2001, que en su edición 2001, sitúa a México en el lugar 42 entre 75, mientras que en el 2004 lo situó en el número 48 y en el 2005 bajó 7 puntos adicionales llegando a ocupar el lugar 55 de entre 117 posiciones.²⁸³

Actualmente por la generación del PIB, el Banco Mundial sitúa a México como la 14ª. Economía a nivel mundial y el Foro Económico de Davos en su edición 2008-2009 posiciona a la competitividad de México en el lugar 60.

La falta de competitividad de México refleja deficiencias importantes sobre todo en lo que se refiere a la calidad de los recursos humanos con preparación científica y tecnológica, así como el desempeño pobre de las agencias gubernamentales para facilitar la instalación, operación y negocios de empresas, amén de la nula inversión privada en investigación y desarrollo (I+D).

Bajo la era de la “Economía del Conocimiento y la Innovación”, ya no es tan importante debatir si la tecnología y la innovación ayudan al desarrollo, sino sobre si ayuda a

²⁸³<http://www.weforum.org/site/homepublic.nsf/Content/Growth+Competitiveness+Index+rankings+comparisons>

establecer las políticas públicas y las instituciones adecuadas para aprovechar las oportunidades presentes en el avance tecnológico, al mismo tiempo que se evitan sus riesgos. La política pública debe encaminarse a favorecer el desarrollo amplio e irrestricto del mercado. Y el objetivo principal de su política regional debe consistir no sólo en la de atraer inversiones a las regiones con mayor rezago a través de subsidios, exenciones fiscales o beneficios en especie, sino el esforzarse en que todas las regiones realicen al máximo su potencial, con base en sus ventajas comparativas reveladas (VCRs).

A la pregunta sobre **¿De qué manera los programas de fomento del gobierno mexicano COMPITE y CIMO contribuyeron a la competitividad de las PYMES en el sexenio 1994-2000?** En principio debe sujetarse a lo dispuesto en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, al Programa de Política Industrial y el Comercio Exterior (PROPICE) y a los programas de fomento que derivan de ellos; sin embargo, no basta verlo por escrito, sino examinar cuales de estos objetivos se cumplieron y si realmente llegó a los sectores para los cuales fueron diseñados.

Durante el sexenio foxista, el gobierno mexicano obtuvo un financiamiento del gobierno japonés para contratar los servicios de un equipo internacional de consultoría para examinar el sistema de planeación en México, particularmente, con respecto a política industrial.²⁸⁴

Los resultados de la consultoría se resumieron en los siguientes puntos:

- La entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) fue responsable del desarrollo de política industrial, como se refleja en el programa sectorial preparado cada seis años y en el presupuesto anual de la Secretaría;
- Los recursos requeridos para implementar la política están bajo el control de numerosas Secretarías;
- Los objetivos enunciados en el Programa Nacional de Desarrollo y el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE), proveen sólo lineamientos para los presupuestos anuales.
- Aunque exista consulta a diferentes sectores, no existe un proceso explícito para el desarrollo conjunto de los presupuestos anuales entre las diferentes Secretarías.

Como propuestas para determinar los resultados de los programas de fomento industrial instaurados en el PROPICE, el equipo de consultoría planteó la necesidad para el Gobierno de establecer una unidad de investigación y planeación (UIP) enfocada a política industrial, particularmente con respecto a las MPYMES, encargada de evaluar el desempeño y necesidades de MPYMES y desarrollar propuestas para cambios en las políticas federales y programas de apoyo en ese sector.

²⁸⁴ Definición de un sistema permanente para determinar las necesidades prioritarias de MPyMEs en México, Reporte Final, PROYECTO CIPI - BANCO MUNDIAL, Componente I, www.cipi.gob.mx

Otra propuesta fue el establecimiento de una Oficina de Evaluación de Programas (OEP) independientemente, cuyo sistema de evaluación se enfocara a los puntos relacionados con la cobertura del programa, eficiencia, efectividad y autosuficiencia de los programas de apoyo empresariales. Los programas COMPITE y CIMO fueron catalogados como “programas de capacitación y consultoría”, debido a que proveen asesoría a las MPYMES para mejorar sus operaciones y/o enseñar a los directores de los programas o trabajadores nuevas habilidades.²⁸⁵

Aunado a lo anterior se llegó a la conclusión de que en México no existe un solo lugar dentro del Gobierno que mantenga la información del desempeño de los programas establecidos para proveer asesoría a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES). Cada programa mantiene sus propias estadísticas y reportes con una amplia variedad de contenido y formato. Esto presenta algunos problemas dada la falta de terminología común y enfoques de evaluación.²⁸⁶

La política económica del gobierno del periodo 2001-2006 contenida en el Plan Nacional de Desarrollo, enarbolaba como prioritaria, la incorporación a este cambio de modelo económico, a las pequeñas y medianas empresas, así como a los eslabones que se identifiquen como susceptibles de competir interna y externamente. Siendo responsable el Estado de promover las condiciones para la inserción competitiva de México en el nuevo orden económico mundial, establece su compromiso de promover las reformas estructurales necesarias para lograr la mayor eficacia en los sectores clave de la economía; impulsar el fortalecimiento del mercado interno; impulsar la inversión privada en materia de infraestructura; promover el desarrollo de capacidades empresariales mediante programas de capacitación, asesoría técnica y educación para el trabajo; promover una nueva cultura laboral y una reforma en este ámbito; implantar programas de promoción, financiamiento y capacitación para la inserción ventajosa del país en el proceso de globalización; apoyar a los emprendedores a desarrollar sus proyectos productivos con sistemas de financiamiento y mecanismos de asesoría adecuados a sus necesidades y características; asegurar la incorporación al desarrollo de los marginados mediante una banca social; establecer programas de microfinanciamiento y crédito para los microempresarios y trabajadores por su cuenta; mejorar la infraestructura y los servicios básicos del sector rural y de las zonas urbanas marginadas; promover el ahorro popular; aumentar las oportunidades para desarrollar proyectos productivos entre grupos que tradicionalmente no han tenido acceso a participar en los beneficios del desarrollo económico; y ampliar la infraestructura digital para llegar hasta los grupos más rezagados del desarrollo. Sin embargo, la política económica de gobierno de Felipe Calderón no será objeto de evaluación en la presente investigación por no tratarse de un periodo de gobierno concluido que permita ver el

²⁸⁵ El COMPITE ofrece un programa de capacitación intensivo de cuatro días acerca de manufactura esbelta (lean manufacturing) y técnicas de reducción de desperdicios basados en una metodología desarrollada por General Motors. El CIMO apoya en el diagnóstico de los requerimientos de capacitación; de todas formas, el principal resultado del programa es el financiamiento que puede ser utilizado por las compañías como la capacitación y los servicios de consultoría.

²⁸⁶ Definición de un sistema permanente para determinar las necesidades prioritarias de MPyMEs en México, Reporte Final, PROYECTO CIPI – BANCO MUNDIAL, Componente II, p.22.

porcentaje real de su cumplimiento y aplicación, sólo los gobiernos del 2001 en adelante son objeto de estudio.

Del Plan Nacional de Desarrollo se desprendió el Programa de Desarrollo Empresarial para la Competitividad de las Empresas elaborado por la Secretaría de Economía. En este Plan se habla de un “Federalismo Económico” que requiere auspiciar los siguientes elementos: sistema financiero, política ambiental, política energética, infraestructura, política laboral, política fiscal, política regulatoria, estabilidad macroeconómica, política educativa y de un Estado de derecho, como componentes necesarios para la competitividad de las empresas mexicanas.

3.1.2. Justificación de la investigación

Los programas de fomento industrial son aplicados indistintamente al tamaño de las empresas sin tomar en cuenta la problemática, y características propias de cada segmento (micro, pequeño, mediano y grande). De ahí que surja la necesidad de diseñar un programa adecuado al tamaño de las empresas que les dé la posibilidad de tener ventajas competitivas a escala internacional y por lo tanto, posicionar a nuestro país como fuente de proveeduría de acuerdo a su vocación con un lugar reconocido en el mercado global. El siguiente cuadro (Tabla 1) resume la problemática de la pequeña y mediana industria en México.

Tabla 1. Problemática de la Pequeña y Mediana Industria en México²⁸⁷

COSTOS	CALIDAD	POLÍTICA GUBERNAMENTAL
Altos costos ligados a: <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología obsoleta • Mano de obra no calificada • Alto costo de materias primas 	Inexistente, o si la hay, es incipiente por no contar con tecnología de punta	Costo fiscal alto Costo financiero alto a nivel internacional Tipo de cambio poco regulado Economía dolarizada Programas de fomento: Desconocimiento de ellos por parte de las empresas No hay diferenciación por la necesidad y tamaño de industria

Cabe señalar que aunque se atribuya el incremento en costos a la falta de mano de obra calificada, ésta no es culpable del todo pues si se le capacita llega a tener estándares competitivos a nivel global lo que si es verdaderamente determinante es la falta de tecnología de punta.

²⁸⁷ Cfr. CORONA TREJO, Leonel, Colección Alternativas 1ª. ed. México, UNAM-Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, 1997, pp.7-34. MESA PEREDA Antonio et alii, “Reelecciones sobre las causas de mortandad de la micro y pequeña empresa” en Pequeña y Mediana Empresa: del diagnóstico las políticas, Colección Alternativas, UNAM Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México 1997, pp.85 a 119.

En lo que respecta al alto costo fiscal, para las maquiladoras no es así pues éstas no pagan impuestos y esto es injusto para las empresas de menor tamaño.

Para facilitar su análisis, los programas de fomento a cargo de las dependencias públicas y organismos financieros pueden clasificarse de acuerdo a las constantes que se incluyen en el Anexo 8.²⁸⁸

3.1.3. Objetivos

El objeto de estudio de esta investigación se circunscribe a PYMES, por ser el detonador del desarrollo económico de un país.

Objetivo General

Evaluar el impacto de la aplicación de dos programas de fomento en PYMES mexicanas en el sexenio 1994-2000 y considerar los programas de fomento establecidos en otros países como Canadá, Brasil, Italia y Japón, para determinar cuáles son las diferencias con los programas de fomento que se aplican en esos países y cuáles las diferencias de los programas nacionales que han impedido a la pequeña y mediana empresa alcanzar la ventaja competitiva esperada a escala internacional.

Objetivos específicos

1. Identificar los factores que obstaculizan a los programas gubernamentales en relación a la productividad y a la capacitación de los recursos humanos para contribuir a la competitividad empresarial.
2. Programas que se evalúan: el Taller COMPITE (Programa Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica) actualmente operando como un fideicomiso y que en el periodo bajo estudio estuvo a cargo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) hoy Secretaría de Economía así como el CIMO (Programa de Calidad Integral y Modernización) reemplazado por el Programa de Apoyo a la Productividad (PAP) a cargo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en vigor desde abril de 2008.
3. Identificar las estrategias y sus componentes utilizados en Japón, Italia, Canadá y Brasil, países que han destacado por el fomento a la pequeña y mediana industria dentro de su propio contexto histórico.

²⁸⁸ Vid infra., Anexo 9 Constantes de clasificación de los programas de fomento a cargo de las dependencias públicas y organismos financieros, pp. 146 y 147.

3.1.4. Hipótesis de trabajo

La hipótesis de la presente investigación es la siguiente:

H: “El gobierno federal a través de sus programas COMPITE y CIMO contribuyeron a la capacitación del personal y de manera incipiente a la productividad e innovación tecnológica de las PYMES”

La presencia de cultura empresarial en los directivos de las micro y pequeñas empresas hace que las pequeñas y medianas empresas empleen los programas o instrumentos del gobierno federal COMPITE y CIMO para una mejora continua, para la sustentabilidad y competitividad de sus empresas.

Esta hipótesis se compone de las siguientes variables:

Variable independiente: divulgación de los programas e instrumentos gubernamentales.

Variable dependiente 1: competitividad

Variable dependiente 2: sustentabilidad

Elementos de medición de la competitividad:

Vd1: beneficios

Vd2: grado de satisfacción

Elementos de medición de la sustentabilidad:

Vd1: permanencia en el mercado

Vd2: grado de cultura empresarial

Para el programa COMPITE, a fin de conocer el comportamiento de estas variables se propusieron las siguientes preguntas dentro del cuestionario:

- 1.- ¿En qué año se fundó la empresa?
- 7.- Grado de escolaridad del entrevistado.
- 8.- ¿Cómo se enteró de la existencia del programa COMPITE?
- 9.- ¿Por qué decidió utilizar el programa COMPITE?
- 10.- ¿Qué problemas tuvo para que se aplicara el programa COMPITE en su empresa?
- 11.- ¿Qué beneficios dio a su empresa la aplicación del programa COMPITE?
- 12.- Después de la aplicación del taller a su empresa, ¿tuvo algún seguimiento por parte del COMPITE?
- 13.- Después de utilizar el Programa COMPITE ¿sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?
- 14.- ¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos a través del programa COMPITE?
- 15.- ¿La aplicación del programa COMPITE le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?
- 16.- ¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental COMPITE?
- 17.- ¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?
- 18.- ¿Recomendaría a otro empresario el uso del programa COMPITE (Taller de Reingeniería)?

- 19.- ¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?
- 20.- ¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?
- 21.- ¿Cómo considera la competitividad de México en el nivel internacional?
- 22.- ¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?
- 23.- ¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?
- 24.- ¿Cual es su opinión respecto a los apoyos a las PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?
25. En el caso del Presidente Vicente Fox ¿qué opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?

Para el caso del programa CIMO, a fin de conocer el comportamiento de las variables mencionadas se propusieron las siguientes preguntas dentro del cuestionario:

- 1.- ¿En que año se fundó la empresa?
- 7.- Grado de escolaridad
- 8.- ¿Cómo se enteró de la existencia del programa CIMO?
- 9.- ¿Por qué decidió utilizar el programa CIMO?
- 10.- ¿Qué problemas tuvo para que se aplicara el programa CIMO en su empresa?
- 11.- ¿Qué beneficios dio a su empresa la aplicación del programa CIMO?
- 12.- Después de la aplicación del taller a su empresa, ¿tuvo algún seguimiento por parte de la STPS?
- 13.- Después de utilizar el programa CIMO ¿sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?
- 14.- ¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos a través del Programa CIMO?
- 15.- ¿La aplicación del programa CIMO le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?
- 16.- ¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental CIMO?
- 17.- ¿Recomendaría a otro empresario el uso del programa CIMO (para capacitación)?
- 18.- ¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?
- 19.- ¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?
- 20.- ¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?
- 21.- ¿Cómo considera la competitividad de México a nivel internacional?
- 22.- ¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?
- 23.- ¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?
- 24.- ¿Qué opinión tiene sobre la desaparición del programa CIMO?
- 25.- ¿Cual es su opinión respecto a los apoyos a PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?
- 26.- ¿En el caso del Presidente Vicente Fox, que opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?

3.1.5. Métodos y técnicas de investigación

Para llevar a cabo el estudio, se utilizó el método histórico con el fin de conocer los antecedentes del nivel de competitividad que México ha tenido en el ámbito internacional, durante el sexenio 1994-2000; el método exploratorio y el comparativo para conocer las diferencias entre los cuatro modelos de éxito competitivo que representan: Japón, Italia, Canadá y Brasil, y de que manera la experiencia obtenida por estos países puede ser aprovechada por el nuestro, dejando a un lado los prejuicios sociales, usos y costumbres en beneficio de su competitividad internacional; el método deductivo para apoyar los planteamientos de mi trabajo de investigación mediante la consulta de los estudios doctrinales existentes sobre el tema y el método no probabilístico dirigido para la obtención de la muestra de empresas que utilizaron los programas COMPITE y CIMO en el D.F.

Las fuentes de información que se emplearon fueron tanto primarias como secundarias, las primarias comprenden los datos que se generan a partir de la aplicación de una encuesta y las secundarias abarcan los documentos y bases de datos existentes.

Para determinar el impacto que se tuvo en las PYMES con la aplicación de los dos programas, objeto de estudio *ex-post* de esta investigación doctoral, se determinó una muestra no probabilística también llamada dirigida. Es decir, a juicio del investigador y se hizo una selección de la base de datos de los sujetos, en este caso 20 PYMES que utilizaron en el D. F. los programas COMPITE y CIMO a cuyos representantes se les aplicó el cuestionario diseñado.

La ventaja de este tipo de muestra es su cuidadosa y controlada selección de sujetos con las características especificadas previamente que pueden ser considerados como expertos del tema además de ser adecuada para un estudio exploratorio y generar una hipótesis más precisa.²⁸⁹

Se eligió este método; es decir, ciertas unidades representativas en función de las limitaciones de tiempo, dinero y energía disponibles por lo que fue necesario reducir el número de unidades que se podían cubrir, también por razones de tipo geográfico.

La base de datos proporcionados por el programa COMPITE contiene un total de 2702 empresas micro, pequeñas, medianas y grandes empresas a las que se les aplicó en todo el país, el taller de reingeniería, en el sexenio 1994-2000. Para efectos de la muestra se eliminaron a las micros y grandes empresas, dejándose exclusivamente el universo de pequeñas y medianas industrias que resultaron ser 1158. De ese total, aplicándose como criterio para su selección el de la circunscripción territorial del Distrito Federal quedaron únicamente 82 empresas de las 1158, de las cuales, se tomó una muestra de 20 empresas.

²⁸⁹ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO Carlos, BAPTISTA LUCIO Pilar, Metodología de la investigación, Graw Hill Interamericana de México, S.A. de C. V., 2001, pp. 231 a 232.

En el caso del programa CIMO la información gubernamental con la que se contó solo abarcó los años 1999 y 2000. Durante ese periodo el programa fue utilizado por un total de 4084 micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. De ese total, se descartaron las micro y grandes empresas, para acortarse exclusivamente a las pequeñas y medianas empresas por ser éste el objeto de la investigación. De este universo, a su vez se eliminaron las empresas de comercio y servicios para tomar la muestra correspondiente a las industrias pequeñas y medianas quedando un total de 1664; y al igual que en el caso anterior se hizo la selección del Distrito Federal restando un total de 132 empresas, del cuál se tomó como muestra final, un total de 20 empresas.²⁹⁰

Para la selección de la muestra en ambos casos, se obtuvo una base de datos en Excel con el total de las empresas del Distrito Federal, se creó un campo de selección del cuál se generó un número entre 1 y 100 y posteriormente se ordenó la tabla de acuerdo con este número, eligiéndose las primeras 20 empresas para el programa COMPITE y de la misma manera para el programa CIMO.

La recolección de datos estadísticos se hizo a través de los cuestionarios e interrogatorios que se incluyen en los Anexos 11 y 12 de este trabajo; para luego, mediante un análisis de tipo estadístico-cuantitativo-cualitativo, sacar las conclusiones correspondientes a los datos recabados.

La aplicación de los cuestionarios e interrogatorios, se hizo mediante entrevista personal con los directivos de las empresas encuestadas.

Para tener acceso a los informantes, se acudió a la ayuda del teléfono para contactarlos y obtener previamente su colaboración y autorización para la contestación del cuestionario por el Director General o representante de cada empresa mediante una entrevista estructurada personal, lo que conllevó a un mayor acercamiento y sirvió para constatar los efectos reales de la aplicación de los programas objeto de esta investigación durante el sexenio 1994-2000 en las PYMES encuestadas.²⁹¹

Las entrevistas se hicieron en diferentes horarios y días, ya que la población determinó las horas y días de la semana en que podrán atenderme. en algunos casos, las empresas seleccionadas ya no existían o no quisieron contestar por lo que fueron sustituidas por las siguientes en la base de datos. Las entrevistas se concluyeron el año 2008.

De acuerdo con objetivo de la investigación, el tipo de cuestionario utilizado para la encuesta fue estructurado no disfrazado, por ser el instrumento que produce resultados más confiables. Éste es el más fácil de tabular e interpretar que los recogidos de otras formas (no estructurados-no disfrazados, no estructurados-disfrazados y estructurados-

²⁹⁰ La información fue proporcionada por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) de la Secretaría de Economía. Cfr. <http://www.stps.gob.mx/cimo/> Vidr. infra., Anexo 9 pp. 148, 149 y 150.

²⁹¹ Henríquez A. Guillermo (2003) El uso de herramientas de Internet en la Investigación Social, El URL: <http://rehue.csociales.uchile.c./publicaciones/moebio/13/henriquez.htm>; Muñiz, González Rafael (2003) Internet y la investigación de mercados. URL: http://www.marketing_xxi.com/internet-y-la-investigación-de-mercados-30-htm

disfrazados) porque reduce la oportunidad que tienen los entrevistadores de influir en las respuestas o en la redacción de las preguntas e incrementa la veracidad de los datos.²⁹²

Las ventajas en la elección de este tipo de cuestionario son: la simplicidad en su manejo, la facilidad en el procesamiento, análisis e interpretación de datos, además de que el formato de preguntas estructuradas permite controlar las respuestas tendenciosas e incrementar la veracidad y objetividad de los datos proporcionados. Adicionalmente puede ser aplicada por vía telefónica, por correo o mediante entrevista personal. Sin embargo, este tipo de cuestionario está sujeto a las tres limitaciones del método del cuestionario: los entrevistados pueden ser incapaces de brindar la información deseada, mostrarse renuentes a darla o el procedimiento de interrogatorio puede tender a estimular propuestas incorrectas o engañosas.²⁹³

Para su redacción se utilizó un lenguaje de complejidad media, debido al nivel académico heterogéneo, de tal manera que no se utilizaron palabras rebuscadas y su tiempo máximo de respuesta no sobrepasa los 8 minutos.

El estudio por cuestionario se realizó con una lista formal de preguntas directas, redactadas de forma que el objetivo fuera claro para el entrevistado y produjera resultados confiables. Las preguntas que se utilizaron fueron cerradas de opción múltiple y abiertas.

En una primera etapa, se evaluaron los programas: Taller COMPITE (Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica) y el Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO) a fin de identificar su efectividad. El método de evaluación de los programas de fomento se hizo por resultados.

En una segunda etapa, se utilizó el método de exploración para identificar los elementos clave de los programas utilizados en Japón, Italia, Canadá y Brasil para el establecimiento de sus programas de fomento industrial bajo un enfoque de administración estratégica.

En una tercera etapa, a modo de complemento se diseñó una propuesta para que las PYMES industriales mejoren su competitividad. Por lo anteriormente expuesto, esta investigación fue exploratoria, descriptiva y evaluatoria.

Para el análisis de datos se utilizó el programa de cómputo Excel con lo que se determinó la frecuencia absoluta y la frecuencia relativa a efecto de encontrar evidencias a favor o en contra de la hipótesis.

²⁹² DES Raj, Op. Cit., pp. 163-173.

²⁹³ BOYD, Harper W.J. et Ralph WESTFALL, Investigación de Mercados. Texto y Casos, 1ª. ed., México, Unión Tipográfica Editorial Hispano-Americana, 1975, pp. 172 a 192.

3.1.6. Resultados y análisis de la investigación

Los resultados de los cuestionarios aplicados para encontrar evidencia a favor o en contra de la hipótesis se presentan a continuación:

3.1.6.1 Resultados y análisis, programa COMPITE

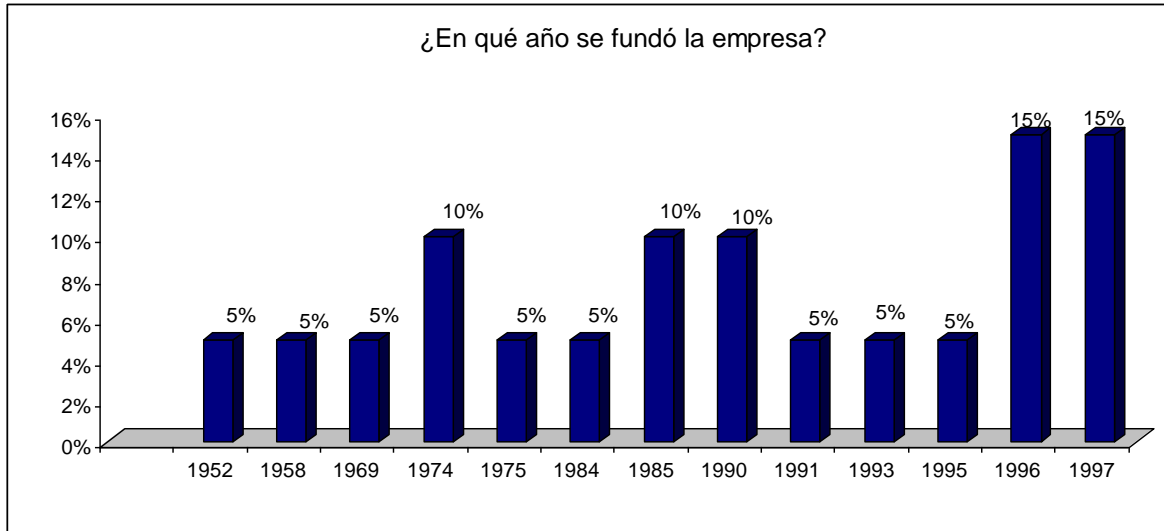
CUESTIONARIO COMPITE

PREGUNTA No. 1: ¿En que año se fundó la empresa?

OBJETIVO: Conocer los años de permanencia en el mercado, como resultado de la competitividad que ha mantenido la empresa.

Tabla 2. Resultados pregunta no. 1

CONCEPTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1952	1	5%
1958	1	5%
1969	1	5%
1974	2	10%
1975	1	5%
1984	1	5%
1985	2	10%
1990	2	10%
1991	1	5%
1993	1	5%
1995	1	5%
1996	3	15%
1997	3	15%
TOTAL	20	100%



En base a la definición propuesta de sustentabilidad empresarial como la capacidad de una organización de perdurar en un ambiente competitivo gracias al diseño e implementación de estrategias diferenciadas que le permitan generar rentabilidad con equidad económica y social así como eficiencia en el manejo de sus recursos con base en su identidad cultural, a las competencias de su capital humano y respetando el medio ambiente, 11 de las empresas, han sido sustentables por su permanencia en el mercado por más de 20 años; demostrando su capacidad competitiva a nivel nacional como empresa media, sin dejar de lado que los productos o servicios que proveen son de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de su mercado.

PREGUNTA No. 2: Nombre y giro de operación de la empresa:

OBJETIVO: Confirmar que la base de datos tuviera los datos verídicos de las empresas: nombre y giro a fin de determinar cuál giro fue el predominante en las empresas entrevistadas.

Tabla 3. Resultados pregunta no. 2

NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO
ERNESTO IBARRA Y CIA. S.A. DE C.V	Alimentos
NORIS S.A. DE C.V.	Alimentos
CALZADO INDRA	Calzado
CORSETERÍA JUVENIL	Confección
APARATOS ELECTROMECAÑICOS VON HAUCKE, S.A. DE C.V.	Muebles de Oficina
OPLEX S.A.	Plásticos
EQUIPOS INDUSTRIALES DEL GOLFO S.A. DE C.V.	Metalmecánica
MUEBLES MÓNACO S.A. DE C.V	Fabricación de muebles
HUSSMANN AMERICAN S.A. DE C.V.	Metalmecánica

PRODUCTORA METÁLICA, S.A. DE C.V.	Metalmecánica
GAFETES Y LETREROS ROY, S.A. DE C.V.	Artes Gráficas
CONSORCIO CORPORATIVO MEXICANO, S.A. DE C.V.	Metalmecánica
CASSER LOYBS LONDON-CASSER	Confección
ELEKA, S.A. DE C.V.	Textil
DISEÑOS PUBLICITARIOS, S.A. DE C.V.	Plásticos
INTERNACIONAL FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.	Farmacéutica
ZUCHELLI ALPHA DE MEXICO, S.A DE C.V.	Metalmecánica
DIMEYCO, S.A.	Metalmecánica
GRUPO INDUSTRIAL POLYMATT,SA DE C.V	Confección
CASAB ZAVALA SOLORZANO	Confección
TOTAL	20

Tabla 4. Giro de las empresas entrevistadas que utilizaron el programa COMPITE

GIRO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alimentos	2	10%
Artes Gráficas	1	5%
Calzado	1	5%
Confección	4	20%
Fabricación de muebles	1	5%
Farmacéutica	1	5%
Metalmecánica	6	30%
Muebles de Oficina	1	5%
Plásticos	2	10%
Textil	1	5%
Total	20	100%

El giro predominante de las empresas medias bajo estudio fue el sector metalmecánico, con una frecuencia relativa del 30%. Se trata de un sector intensivo en tecnología, mientras que el que ocupó el segundo lugar, que es el sector de confección, con un 20 % es intensivo en mano de obra. El tercer lo ocupan dos giros, plásticos (intensivo en tecnología) y alimentos (intensivo en mano de obra), cada uno con un 10%.

En el caso de este programa, probablemente el sector metalmecánico estuvo en capacidad de recibir este apoyo debido a que el programa COMPITE sólo se puede aplicar a empresas que no sean proveedoras de primer nivel de la industria automotriz. Entre estos productos se encuentran tuberías, recipientes, aroenfriadores, refrigeradores, hornos, equipos y sistemas de seguridad, etc., lo que cumple con el requisito de que no sean proveedores directos de la industria automotriz terminal.

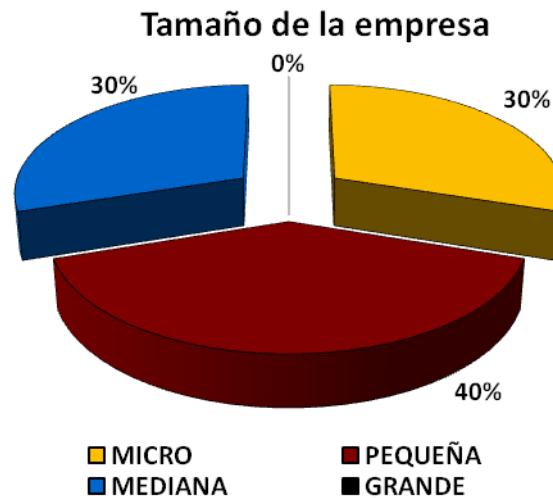
Esto refuerza la experiencia de la autora como servidora pública, en la que se tiene conocimiento, de que el giro metalmeccánico es uno de los más competitivos en México.

PREGUNTA No. 3: Tamaño de la empresa

OBJETIVO: Confirmar que la base de datos tuviera los datos verídicos de las empresas respecto a su tamaño, así como cerciorarse que de acuerdo a su tamaño eran sujetas para recibir el apoyo gubernamental.

Tabla 5. Resultados pregunta no. 3

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
MICRO	6	30%
PEQUEÑA	8	40%
MEDIANA	6	30%
GRANDE	0	0%
TOTAL	20	100%



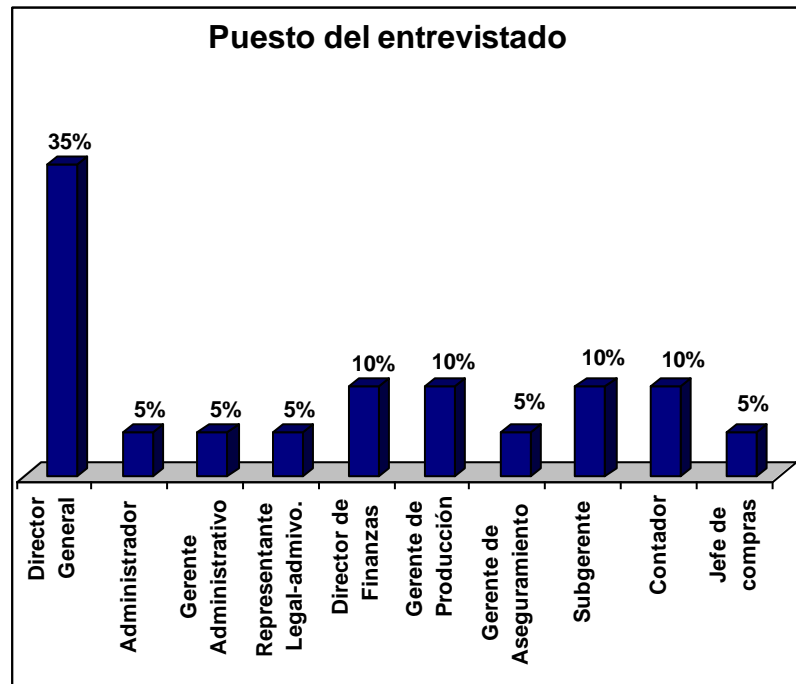
Se constató que todas las empresas bajo estudio pertenecen a la empresa media, donde la pequeña empresa predomina. Sin embargo, esto no es reflejo de la competitividad de las empresas con respecto a su producto y su tiempo de permanencia en el mercado.

PREGUNTA 4: Puesto del que responde la encuesta:

OBJETIVO: Conocer el nivel del puesto que responde la encuesta y relacionarlo con la evaluación del apoyo recibido.

Tabla 6. Resultados pregunta no. 4

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Director General	7	35%
Administrador	1	5%
Gerente Administrativo	1	5%
Representante Legal-admivo.	1	5%
Director de Finanzas	2	10%
Gerente de Producción	2	10%
Gerente de Aseguramiento	1	5%
Subgerente	2	10%
Contador	2	10%
Jefe de compras	1	5%
Total	20	100%



Para que se pueda poner en práctica el programa COMPITE, es necesario que lo autorice y se involucre el nivel más alto de la empresa, es decir, el director general o gerente general, para que pueda permear el cambio estratégicamente.

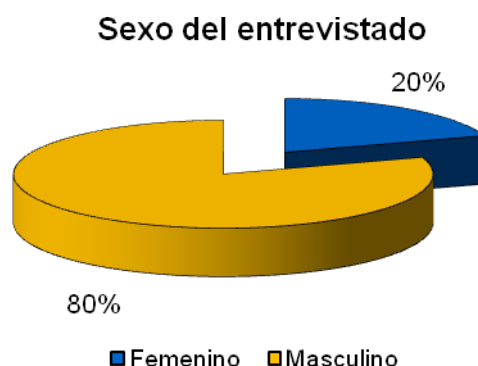
Las personas que contestaron el cuestionario, estuvieron involucradas en la aplicación del programa, confirmando que los niveles más altos de la empresa hayan participado en la puesta en marcha del programa COMPITE. Esto se refleja en el 35 % de los encuestados, donde el puesto es de director general.

PREGUNTA 5: Sexo del entrevistado:

OBJETIVO: Saber cual es el sexo del que responde la encuesta.

Tabla 7. Resultados pregunta no. 5

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino	4	20%
Masculino	16	80%
Total	20	100%



El resultado es un 80% de sexo masculino ocupando puestos de alto nivel en las empresas encuestadas. Esto no es determinante en la competitividad de la empresa con respecto a su giro o tiempo de permanencia en el mercado.

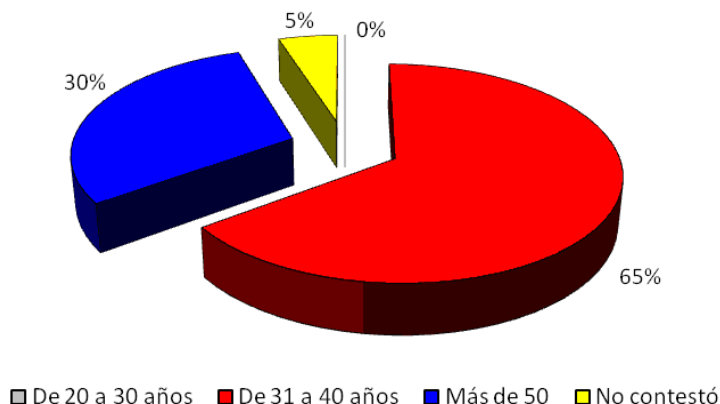
PREGUNTA 6: Edad del entrevistado:

OBJETIVO: Conocer el rango de edad predominante en los entrevistados.

Tabla 8 Resultados pregunta no. 6

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 20 a 30 años	0	0%
De 31 a 40 años	13	65%
Más de 50	6	30%
No contestó	1	5%
Total	20	100%

Edad del entrevistado



El rango de edad predominante entre los entrevistados se encuentra entre los 31 y 40 años. Esto puede traducirse a que los puestos de alto nivel en la empresa media son ocupados por personas relativamente jóvenes. Sin embargo, esto no es sinónimo de experiencia.

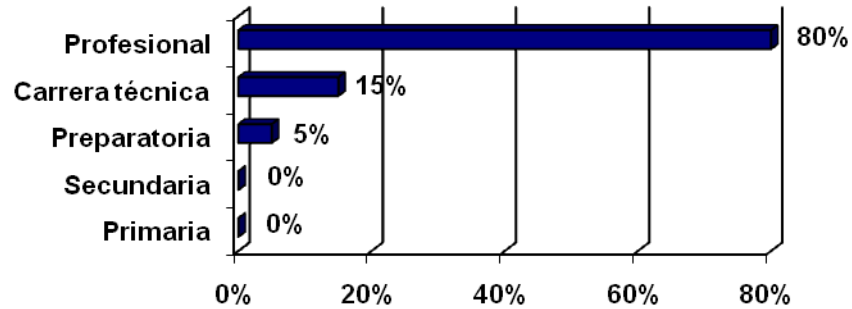
PREGUNTA 7: Grado de escolaridad:

OBJETIVO: Conocer el nivel de estudios del entrevistado y relacionarlo con el nivel de puesto.

Tabla 9. Resultados pregunta no. 7

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Primaria	0	0%
Secundaria	0	0%
Preparatoria	1	5%
Carrera técnica	3	15%
Profesional	16	80%
	20	100%

Grado de escolaridad



Al considerar la calificación del personal de una empresa como un factor de competitividad, se requiere saber cuántas empresas contaban con personal de alta escolaridad para manejar la empresa. De esta encuesta, resulta que el 80 % tiene un nivel profesional. De ahí que es aceptable para que esto incida en la competitividad de la empresa.

Considerando que el 75% de los entrevistados posee un puesto de nivel ejecutivo, se puede inferir que su nivel de educación fue un factor determinante para ocuparlo.

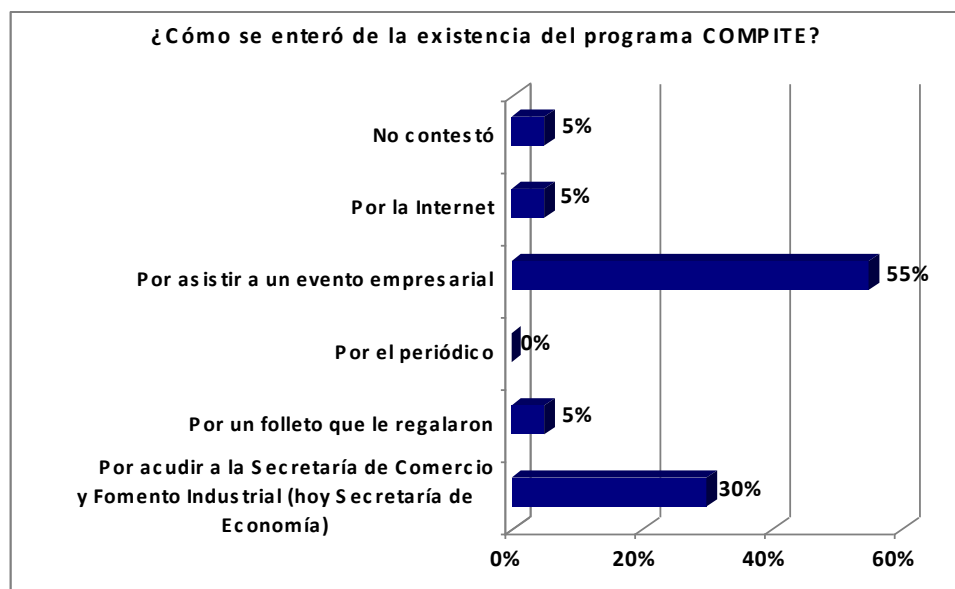
Si se toma en cuenta que más del 50% de las empresas encuestadas han tenido una permanencia en el mercado relativamente alta, viéndose reflejada en su competitividad, se puede extrapolar que el nivel de educación de los empleados, incide en la competitividad. Este tipo de características pueden ayudar a impulsar la empresa a niveles competitivos no solo nacionales, si no también incursionar en el ámbito internacional.

PREGUNTA 8: ¿Cómo se enteró de la existencia del programa COMPITE?

OBJETIVO: Conocer si el gobierno federal divulgó los programas de fomento para la competitividad entre las empresas.

Tabla 10. Resultados pregunta no. 8

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Por acudir a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (hoy Secretaría de Economía)	6	30%
Por un folleto que le regalaron	1	5%
Por el periódico	0	0%
Por asistir a un evento empresarial	11	55%
Por la Internet	1	5%
No contestó	1	5%
Total	20	100%



Un 85 % de las empresas con su respuesta demostró que conocía el programa gracias a su divulgación tanto por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, como por los eventos empresariales que esta organizaba. Esto es una evidencia de que el gobierno federal divulgó masivamente sus apoyos gubernamentales. No obstante, la mayoría de las empresas potenciales receptoras de estos apoyos no los utilizaron.

Tomando en cuenta nivel educativo y la edad promedio de los dirigentes, es evidente, que estos se preocupan por buscar medios para mejorar su empresa. Es decir, los empleados están constantemente informándose de lo que el gobierno puede ofrecer.

Sin embargo, el hecho de que no utilizaran los apoyos ofrecidos por el programa COMPITE, puede ser reflejo de la falta de confianza en el gobierno.

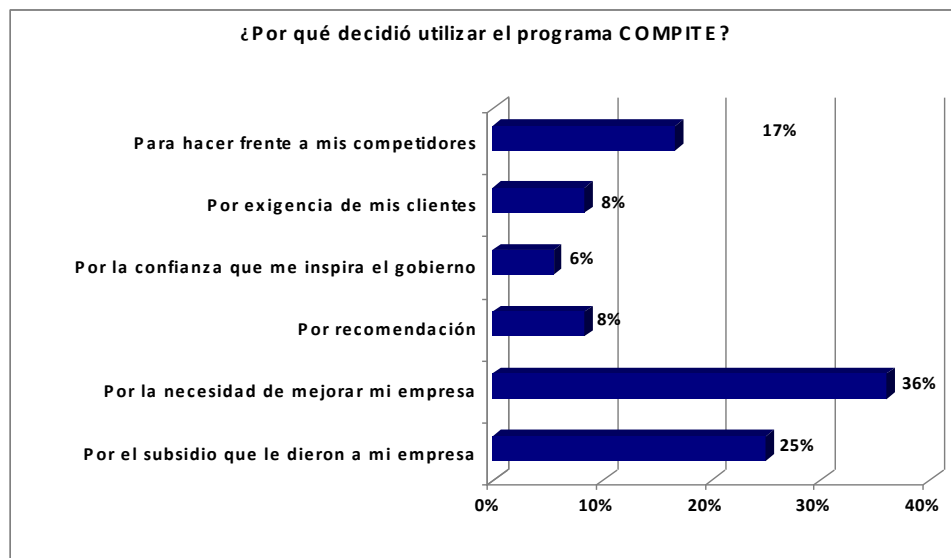
PREGUNTA 9: ¿Por qué decidió utilizar el programa COMPITE?

OBJETIVO: Conocer la razón por la cual decidió utilizar el programa con base a los beneficios ofrecidos.

Tabla 11. Resultados pregunta no. 9

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	INDICE DE CUESTIONARIO*
Por el subsidio que le dieron a mi empresa	9	25%	45%
Por la necesidad de mejorar mi empresa	13	36%	65%
Por recomendación	3	8%	15%
Por la confianza que me inspira el gobierno	2	6%	10%
Por exigencia de mis clientes	3	8%	15%
Para hacer frente a mis competidores	6	17%	30%
Total	36	100%	

* El índice de cuestionario se refiere al valor relativo (frecuencia absoluta/número total de cuestionarios) que se obtuvo de las respuestas en los 20 cuestionarios aplicados.



De las 20 empresas encuestadas para evaluar la participación en el programa COMPITE, se encontraron las siguientes respuestas:

El 36% por la necesidad de mejorar su empresa, 25% de las empresas tomaron estos programas por obtener un subsidio para su empresa, 17% para hacer frente a sus competidores, 8% por exigencia de sus clientes, 8% por recomendación y 6% por la confianza que le inspira el gobierno; lo que significa que el 86% de las empresas encuestadas cuenta con una cultura empresarial la cual se expresa en las motivaciones que los hicieron acudir al programa COMPITE.

El 36% de las empresas participó en el programa motivadas por una mejora de las mismas, en tanto que el 25% lo hizo por una motivación de sustentabilidad y otro 25% por competitividad en el mercado.

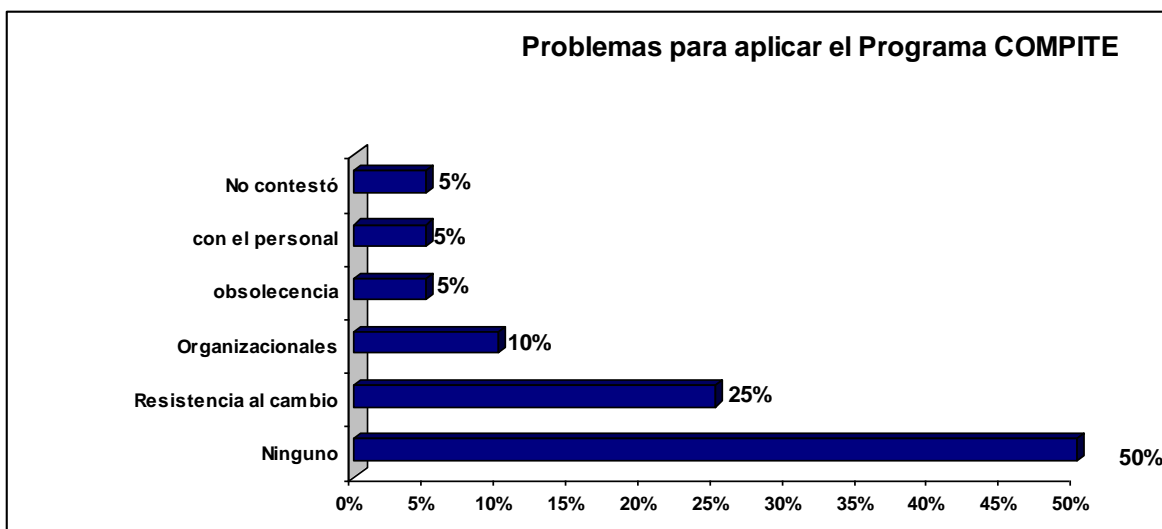
Bajo este análisis la hipótesis es apoyada favorablemente. Se observa entonces que tanto el nivel de desarrollo de la empresa como el nivel educativo del empresario, son determinantes en las decisiones que se toman para hacer la empresa más competitiva. Esto es apoyado por necesidades que la empresa debía enfrentar.

PREGUNTA 10: ¿Qué problemas tuvo para que se aplicara el programa COMPITE en su empresa?

OBJETIVO: Conocer qué dificultad predominó en la aplicación del programa dentro de las empresas.

Tabla 12. Resultados pregunta no. 10

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ninguno	10	50%
Resistencia al cambio	5	25%
Organizacionales	2	10%
obsolescencia	1	5%
con el personal	1	5%
No contestó	1	5%
Total	20	100%



Las respuestas arrojaron que el 50% de las empresas entrevistadas no tuvo ningún problema para la aplicación del programa, lo cual lleva a inferir que tuvo un grado de satisfacción con la aplicación del programa.

Esto se traduce en que a las empresas medias están abiertas a recibir apoyos para mejorar su competitividad, con el fin de generar una ventaja competitiva que les permita permanecer el mayor tiempo medio posible en el mercado. Esto les asegura el poder participar a nivel nacional y de ser posible internacionalmente.

PREGUNTA 11: ¿Qué beneficios dio a su empresa la aplicación del programa COMPITE?

OBJETIVO: Conocer si el programa aplicado brindó beneficios a la empresa.

En caso de que hayan sido más de la mitad de los beneficios se estará probando la hipótesis.

Tabla 13. Resultados pregunta no. 11

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	INDICE DE CUESTIONARIO*
Utilización óptima de recursos humanos, materiales	18	5.28%	90%
Disminución de costos	15	4.40%	75%
Disminución de desperdicios	18	5.28%	90%
Aumento de productividad	19	5.57%	95%
Disminución del tiempo de respuesta al cliente	18	5.28%	90%
Agilización de las líneas y procesos de producción	19	5.57%	95%
Eliminación de reproceso en productos y/o servicios	15	4.40%	75%
Aprendizaje en la aplicación de principios de calidad	17	4.99%	85%
Mejóro la calidad de sus productos y/o servicios	17	4.99%	85%
Implantación o mejoría en sistemas de inventario	16	4.69%	80%
Utilización eficiente del piso de producción	19	5.57%	95%
Reducción de personal	5	1.47%	25%
Mejoría en las relaciones de trabajo	14	4.11%	70%
Disminución de problemas de comunicación entre	16	4.69%	80%
Ofrecer precios más bajos a sus clientes	12	3.52%	60%
Proporcionar mejor servicio a sus clientes	17	4.99%	85%
Mayores ventas a los mismos clientes	15	4.40%	75%
Nuevos clientes	11	3.23%	55%
Incremento de utilidades	17	4.99%	85%
Búsqueda de nuevas tecnologías en la producción	17	4.99%	85%
Ser mejor que sus competidores	18	5.28%	90%
Le permitió integrarse a una cadena productiva	8	2.35%	40%
Total	341	100%	

* El índice de cuestionario se refiere al valor relativo (frecuencia absoluta/número total de cuestionarios) que se obtuvo de las respuestas en los 20 cuestionarios aplicados.

Beneficios para la empresa



El 6% de las empresas encuestadas dijo que la aplicación del programa COMPITE produjo un aumento de la productividad, mientras que otro porcentaje igual manifestó que permitió la agilización de las líneas y procesos de producción, igual número de encuestados dijo que el beneficio que obtuvo fue la utilización eficiente del piso de producción. Es decir, el 18% de las empresas obtuvo una ventaja en la producción del producto.

El 5% de las empresas encuestadas dijo que la aplicación del programa COMPITE le permitió la utilización óptima de recursos humanos y materiales, otro 5% dijo que gracias al programa fue posible la disminución de desperdicios, igual número de encuestados respondió que incidió en la disminución del tiempo de respuesta al cliente, por su parte, porcentajes iguales de encuestados dijeron que su empresa consiguió obtener un aprendizaje en la aplicación de principios de calidad, mejorar la calidad de sus productos y/o servicios, implantación o mejoría en sistemas de inventario, disminución de problemas de comunicación, proporcionar mejor servicio a sus clientes, incrementar sus utilidades, la búsqueda de nuevas tecnologías en la producción, y ser mejor que sus competidores. Esto puede significar que como el programa COMPITE tiene como objetivo principal la reducción de costos o de desperdicios, esto puede llevar a las empresas a tener una ventaja competitiva en costo.

Por su parte, 4% de los encuestados respondió que obtuvo una disminución de costos, porcentajes iguales dijeron que lograron: la eliminación de reproceso en productos y/o servicios, mejoría en las relaciones de trabajo, ofrecer precios más bajos a sus clientes y mayores ventas a los mismos clientes. 3% de los encuestados manifestó que gracias al programa su empresa captó nuevos clientes, 2% dijo que permitió la integración a una cadena productiva, y solamente el 1% respondió que tuvo como beneficio la reducción de su personal.

Resulta importante señalar que ninguno de los encuestados manifestó no haber obtenido beneficios. De aquí que, se aporta evidencia total a favor de la hipótesis por los beneficios obtenidos con el programa COMPITE. Todos los beneficios mencionados, son mejoras significativas al momento de competir en el contexto global contra otras empresas de mismo giro.

PREGUNTA 12. Después de la aplicación del taller a su empresa, ¿tuvo algún seguimiento por parte del COMPITE?

OBJETIVO: Saber si el responsable de COMPITE, tras la aplicación del programa hizo algún seguimiento del impacto del apoyo en la empresa.

Tabla 14. Resultados pregunta no. 12

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%



El 60 % de los entrevistados manifestó haber tenido seguimiento tras la aplicación del programa COMPITE, lo cual demuestra un grado de satisfacción con esta acción gubernamental. De esta forma, se observa el interés por parte del gobierno de apoyar la competitividad de las empresas.

Sin embargo, esto no es sinónimo de competitividad a nivel global. Esto sólo demuestra el intento del gobierno por mantener una planta productiva competitiva.

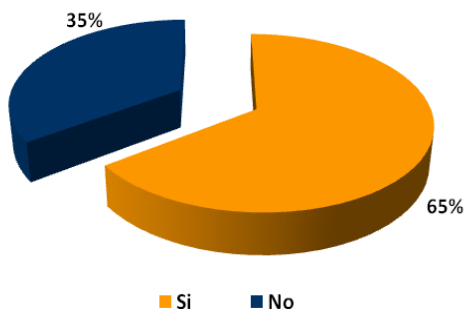
PREGUNTA 13.- Después de utilizar el Programa COMPITE ¿sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?

OBJETIVO: Saber si la aplicación del programa gubernamental fue un impulsor para mejorar la calificación de los trabajadores y por tanto, incidir en un incremento de competitividad de la empresa.

Tabla 15. Resultados pregunta no. 13

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	12	60%
NO	8	40%
TOTAL	20	100%

¿Sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?



El 60% de respuestas favorables confirma la convicción de los beneficios con la aplicación de los programas gubernamentales.

El hecho de haber obtenido una mejora en la empresa, tanto en aumento de producción, reducción de costos y atracción de nuevos clientes, resulta en un incentivo convincente para la empresa y sus trabajadores. De esta manera, los programas actúan como un impulsor de la competitividad de las empresas, siendo el resultado una evidencia a favor de la hipótesis propuesta.

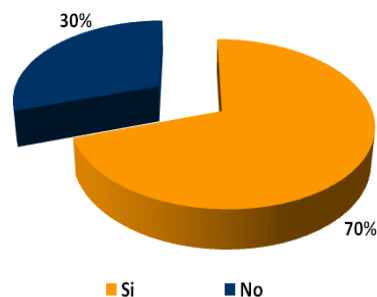
PREGUNTA 14.- ¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos a través del programa COMPITE?

OBJETIVO: Saber si el programa COMPITE dejó un aprendizaje permanente.

Tabla 16. Resultados pregunta no. 14

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	14	70%
No	6	30%
Total	20	100%

¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos?



Los resultados de la encuesta mostraron que el 70% si continúa aplicando los conocimientos adquiridos en el programa COMPITE, cuyo contenido de los programas está ligado a la mejora de procesos (Reingeniería), lo cual incide directamente en la mejora continua, sustentabilidad y competitividad de las empresas; en tanto que solo el 30% no aplica los conocimientos del programa COMPITE.

Probablemente, esto esté relacionado tanto con el puesto como con el nivel educativo de los empresarios, así como la apertura de la empresa a nuevos programas para el beneficio de la misma. Al observar una mejora traducida en mayor productividad, reducción de

costos y atracción de nuevos clientes es evidente que el resultado de la aplicación continua de los conocimientos adquiridos seguirá multiplicando los beneficios.

Con estos resultados se muestra evidencia favorable de la hipótesis propuesta, particularmente, en lo referente a la variable independiente de sustentabilidad, en la que el factor de cultura empresarial hace prevalecer la aplicación de los conocimientos adquiridos del programa COMPITE.

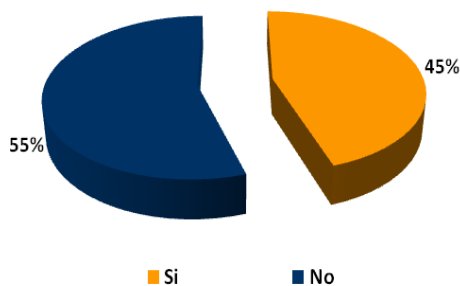
PREGUNTA 15.- ¿La aplicación del programa COMPITE le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?

OBJETIVO: Saber si la aplicación del programa fue un impulsor para la aplicación de otros programas gubernamentales y así inferir la propensión a hacer más competitiva a la empresa.

Tabla 17. Resultados pregunta no. 15

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	9	45%
No	11	55%
Total	20	100%

¿La aplicación de Compite llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?



El 55% de los encuestados manifestaron no utilizar otros programas o instrumentos gubernamentales, en tanto que el 45% manifestaron si utilizarlos. Estas respuestas no muestran una evidencia favorable a la hipótesis propuesta.

En general, el empresario de empresa media, en México, difícilmente utiliza un programa donde tenga que invertir. Sin embargo, la diferencia con este programa estriba en que los resultados son visibles o palpables en cuatro días, lo que conlleva a su aceptación por parte de este segmento de empresas.

Es necesario mencionar que es obvio el poco espíritu empresarial, ya que los empresarios no invierten en modernizarse, buscan sólo apoyos gubernamentales. El

empresario no reinvierte, difícilmente se preocupa por la mejora continua y culpa al gobierno por el crédito malo o escaso.

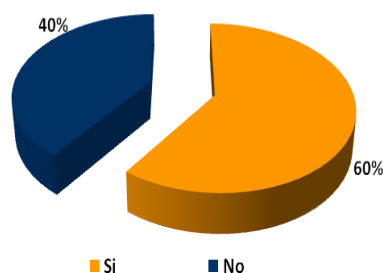
PREGUNTA 16.- ¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental COMPITE?

OBJETIVO: Determinar si el programa dio la utilidad o los beneficios que esperaba la empresa con su aplicación.

Tabla 18. Resultados pregunta no. 16

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	12	60%
No	8	40%
Total	20	100%

¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental COMPITE?



El 60% de los encuestados expresó estar satisfecho con el programa COMPITE, en tanto que el 40% manifestó lo contrario, esto es congruente con la pregunta 11, en la que todos los encuestados manifestaron haber obtenido beneficios del programa.

Con las respuestas a esta pregunta, se obtiene una evidencia favorable hacia la hipótesis propuesta. Así pues, siendo que el beneficio de la aplicación de los conocimientos del programa COMPITE es palpable a los cuatro días, es convincente su uso.

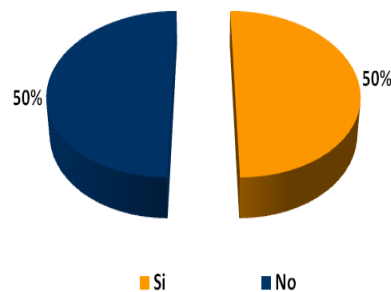
PREGUNTA 17.- ¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?

OBJETIVO: Determinar si la empresa se internacionalizó a través de esta modalidad de inversión.

Tabla 19. Resultados pregunta no. 17

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?



Uno de los propósitos de mayor conocimiento de la cultura empresarial lo representa la generación de estrategias administrativas como es la generación de alianzas estratégicas, en este sentido, los resultados de la investigación arrojaron que el 50% de los empresarios tuvo la posibilidad de generar alianzas estratégicas en tanto que el otro 50% no pudo realizarlas.

Estas respuestas no ofrecen ningún valor significativo a favor o en contra de los programas gubernamentales.

No obstante, el resultado de la encuesta es positivo, ya que la generación de alianzas con empresas extranjeras aumenta la competitividad de las mismas a nivel global, permitiéndoles incursionar en nuevos mercados. El hecho de que 50% de las empresas no logaran dicho objetivo, no es sinónimo de fracaso del programa COMPITE.

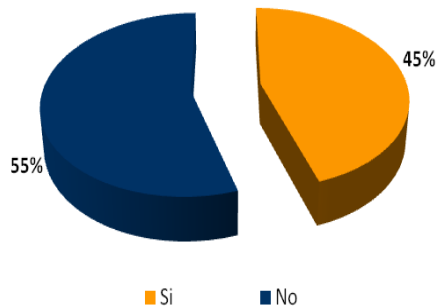
PREGUNTA 18.- ¿Recomendaría a otro empresario el uso del programa COMPITE (Taller de Reingeniería)?

OBJETIVO: Establecer la convicción en el programa gubernamental.

Tabla 20. Resultados pregunta no. 18

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	9	45%
No	11	55%
Total	20	100%

¿Recomendaría el programa COMPITE?



Los resultados obtenidos en la encuesta marcan que el 55% de los empresarios no recomendaría el uso del programa COMPITE; estos resultados nos muestran que no hay congruencia entre las respuestas de los empresarios a esta pregunta con las preguntas anteriores (14 y 17) ya que el 70% manifestó que aplicaba los conocimientos en su empresa (pregunta 14) y 50% que gracias al programa COMPITE generaron alianzas estratégicas (pregunta 17); por lo que el 45% que contestó a esta pregunta que si recomendaría el uso del programa COMPITE es el único que muestra congruencia con sus respuestas.

Con estas respuestas, no es posible evidenciar a favor o en contra del papel del gobierno como impulsor de la competitividad en las empresas.

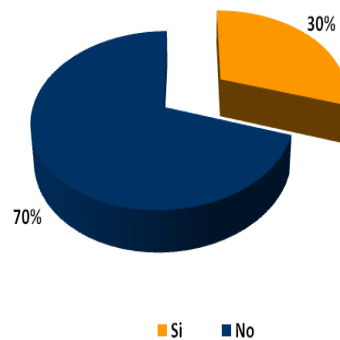
Por otro lado, sí que es evidente la naturaleza competitiva entre las empresas, ya que estas buscan su propio beneficio y la de sus aliados. Lo que queda claro es que no quieren que otras empresas se vean beneficiadas, ya que esto podría significar un mayor esfuerzo por parte de ellos para enfrentar a su competencia.

PREGUNTA 19.- ¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?
OBJETIVO: Determinar la propensión de los empresarios para formar una empresa integradora y su nivel de cultura empresarial (entre mayor cultura empresarial, se tiene menor aversión al riesgo).

Tabla 21. Resultados pregunta no. 19

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	6	30%
No	14	70%
Total	20	100%

¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?



El 70% de los encuestados respondió que no estaría dispuesto a compartir sus procesos de producción y solo el 30% si estuvo dispuesto a compartirlos; lo que implica desde el punto de vista de la cultura empresarial que hay una resistencia por gran parte de los empresarios para compartir el conocimiento adquirido lo cual forma parte de la difusión de la cultura.

El resultado de esta encuesta es contrario a lo que se observa en las experiencias competitivas exitosas internacionales (como Italia y Japón), ya que estas empresas son solidarias para la integración de sus cadenas productivas. No sólo esto, siempre tienen presente el bien de todos los niveles de la comunidad empresarial.

Estas respuestas no demuestran evidencia hacia la variable independiente de cultura empresarial para la medición de la sustentabilidad de las empresas.

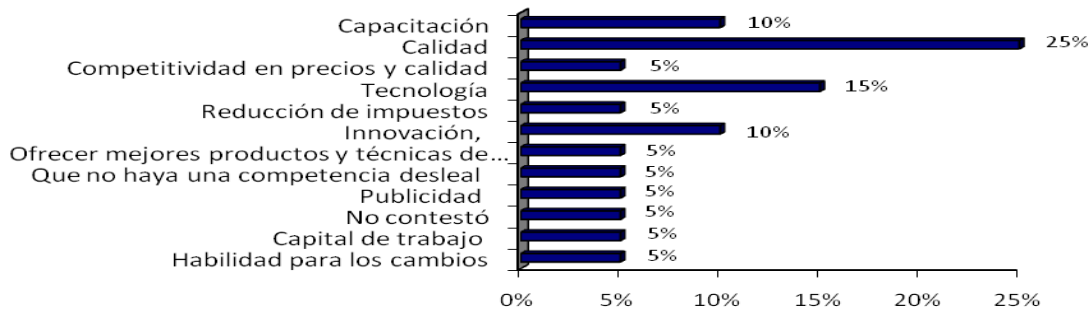
PREGUNTA 20. ¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?

OBJETIVO: Establecer los criterios que en la experiencia de los empresarios son determinantes para permanecer en el mercado que compiten y conocer cuál es el que predomina.

Tabla 22. Resultados pregunta no. 20

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Habilidad para los cambios	1	5%
Capital de trabajo	1	5%
No contestó	1	5%
Publicidad	1	5%
Que no haya una competencia desleal	1	5%
Ofrecer mejores productos y técnicas de mercado	1	5%
Innovación,	2	10%
Reducción de impuestos	1	5%
Tecnología	3	15%
Competitividad en precios y calidad	1	5%
Calidad	5	25%
Capacitación	2	10%
Total	20	100%

Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado



En esta pregunta, el 25% de los encuestados manifestó que la Calidad, 15% que la Tecnología, 10% que la Capacitación, 10% que la Innovación, 5% que la Habilidad para los cambios, 5% que la Capital de trabajo, 5% que la Publicidad, 5% que no haya una competencia desleal entre empresas grandes y pequeñas, 5% que el ofrecer mejores productos y técnicas de mercado, 5% que la reducción de impuestos, 5% que la competitividad en precios y calidad para la permanencia en el mercado.

Desde el punto de vista de la mejora continua, el 50% da prioridad a esta variable (calidad, tecnología, capacitación), en tanto que el 10% se preocupa por la sustentabilidad (Competencia desleal entre empresas grandes y pequeñas y reducción de impuestos); la variable de competitividad resultó prioritaria para el 25% (innovación, habilidad para los cambios y competitividad).

En esta pregunta, las respuestas reflejan que los empresarios mostraron tener una cultura empresarial ligada a la mejora continua, la sustentabilidad y la competitividad de su empresa, al apoyarse en los programas gubernamentales. El programa COMPITE favorece las mejoras exigidas por el mercado, otra razón por la cual estas empresas se apoyan en los conocimientos proporcionados por el programa. Así aseguran sustentabilidad y tiempo de permanencia en el mercado con respecto a otras empresas.

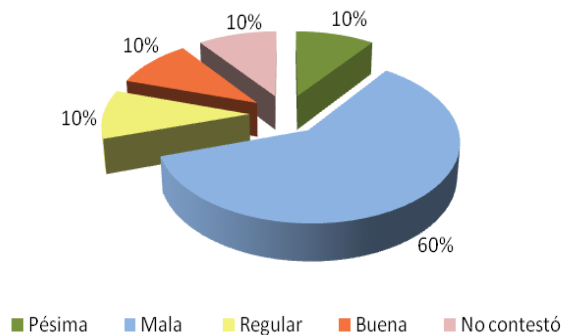
PREGUNTA 21.- ¿Cómo considera la competitividad de México en el nivel internacional?

OBJETIVO: Saber que imagen tienen los empresarios del posicionamiento competitivo de México ante el mundo.

Tabla 23. Resultados pregunta no. 21

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Pésima	2	10%
Mala	12	60%
Regular	2	10%
Buena	2	10%
No contestó	2	10%
Total	20	100%

¿Cómo considera la competitividad de México a nivel internacional?



Para el Foro Económico de Davos, la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad de un país a su vez, establece el nivel sustentable de prosperidad que puede ser ganado por una economía de tal manera que las economías más competitivas producen niveles más altos de ingresos para sus ciudadanos. El nivel de productividad también determina las tasas de retorno obtenidas por inversiones en una economía.

Por lo anterior, la respuesta mayoritaria de 60% respecto a la mala competitividad de México en el mundo obedece a la falta de credibilidad o de la percepción de un buen ingreso per capita en prosperidad de los ciudadanos, que como consumidores con poder adquisitivo al efectuar actos de compra mantienen activa una economía.

Porter, en su teoría sostiene que son las empresas y no las naciones las que realmente compiten. En el caso de las empresas medias mexicanas, estas no están consientes del todo de este hecho. Es decir, suponen que la obligación reside en el gobierno y no en ellos. Esto se corrobora con la falta de apoyo y solidaridad a la comunidad empresarial

Si se considera que la opinión general de las empresas es que para poder sobrevivir se requiere mejorar la calidad de sus productos o servicios, esto parece indicar que dicha característica la consideran como algo propio y no como resultado de vinculación o integración a una cadena productiva.

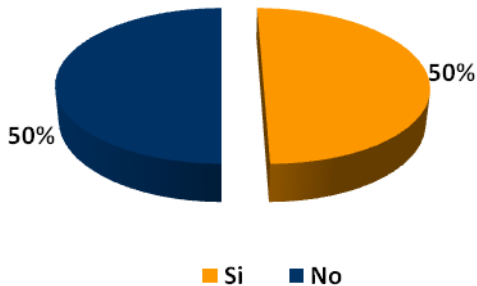
PREGUNTA 22.- ¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?

OBJETIVO: Saber qué papel atribuyen al gobierno como facilitador de un buen clima de negocios a través de sus programas de fomento.

Tabla 24. Resultados pregunta no. 22

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	10	50%
No	10	50%
Total	20	100%

¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?



Estas respuestas no arrojan una evidencia para demostrar que el papel del gobierno como eje rector está encargado de promover la competitividad a través de los programas gubernamentales.

Esto parece indicar que las empresas no comprenden que el papel del gobierno es de facilitador, y no paternalista, ya que no les queda clara su responsabilidad en el tejido empresarial. Esta idiosincrasia no parece estar ligada con el puesto del empresario ni con su nivel de escolaridad, es una idea generalizada en la empresa media mexicana. Comparando esta situación con el modelo empresarial canadiense, la educación es determinante para la generación de bienestar, aunque parezca ser individualista.

En el caso de Brasil, la diversificación de los lugares a los que exporta es lo que le ha dado el éxito.

Por el contrario, en países como Italia y Japón, las empresas siempre tienen presente el beneficio comunitario, y no ven al gobierno como el responsable de la generación de su competitividad.

De esta forma, se palpa la diferencia entre los modelos económicos exitosos competitivos tomados como referente de buenas prácticas, con respecto a México.

PREGUNTA 23.- ¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?

OBJETIVO: Conocer el nivel de autosuficiencia de la empresa y la propensión del empresariado a utilizar otros programas gubernamentales.

Tabla 25. Resultados pregunta no. 23

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Financiamiento	13	19%
Consultoría	10	14%
Transferencia de tecnología	10	14%
Certificación del sistema de calidad de mi empresa	9	13%
Estímulos fiscales	6	9%
Disminución de trámites	8	12%
Apoyos sectoriales	5	7%
Apoyos regionales	8	12%
Total	69	100%

Las respuestas arrojan que el financiamiento con un 19% es la prioridad sobre los apoyos gubernamentales deseables para un empresario, seguido de la consultoría (14%) y transferencia de tecnología con un 14%. Esto demuestra que no hay una satisfacción total por parte del empresario en los apoyos a los que ha tenido acceso. Sobre todo considerando que el programa COMPITE utilizado en su empresa fue proporcionado de manera individual a diferencia del actual fondo PYME que con subsidios proporciona apoyos para la competitividad en forma grupal a empresas con la misma problemática.

Lo que sí queda claro, es que las empresas buscan calidad, innovación, tecnología y capacitación, mas no relacionan estas prioridades con la ayuda financiera que dicen requerir.

Estas respuestas demuestran que el gobierno en su papel de eje rector para promover la competitividad a través de programas no realiza una tarea suficiente para el

empresariado. Siguen viendo al gobierno en papel paternalista, lo cual limita su capacidad competitiva a nivel global.

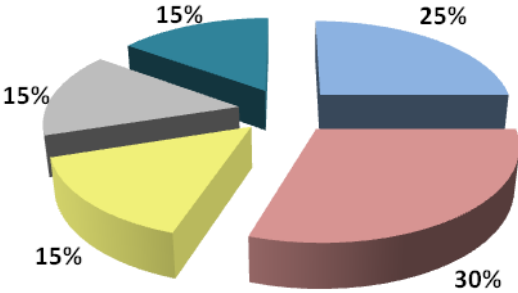
PREGUNTA 24.- ¿Cual es su opinión respecto a los apoyos a las PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?

OBJETIVO: Determinar la percepción que dejó el gobierno priista con 70 años en el poder en materia de apoyo empresarial

Tabla 26. Resultados pregunta no. 24

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Desconoce	5	25%
Malo	6	30%
Regular	3	15%
Bueno	3	15%
No contestó	3	15%
Total	20	100%

¿Cuál es su opinión respecto a los apoyos a las PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?



■ Desconoce ■ Malo ■ Regular ■ Bueno ■ No contestó

Los encuestados manifestaron en un 30% estar satisfechos, y en un 30% lo consideran malo, en tanto que el 40% restante desconoce o no expresa una opinión en ninguno de los dos sentidos, lo que significa una evaluación desfavorable de los programas de apoyo a las PYMES en el periodo.

Esto habla de que las empresas no se atreven a comprometer su opinión por falta de cultura política. Las empresas buscan beneficios tangibles o inmediatos por parte del gobierno. De no obtenerlos, la opinión general es negativa e inconforme, no importando el apoyo ofrecido, si no el resultado de estos apoyos.

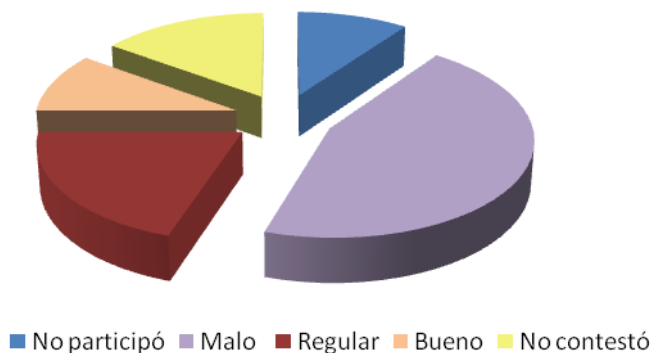
PREGUNTA 25. En el caso del Presidente Vicente Fox ¿qué opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?

OBJETIVO: Establecer una comparación entre un gobierno panista (pro empresarial) y un gobierno priista (con mínimos apoyos dirigidos a las PYMES).

Tabla 27. Resultados pregunta no. 25

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No participó	2	10%
Malo	9	45%
Regular	4	20%
Bueno	2	10%
No contestó	3	15%
Total	20	100%

En el caso del presidente Vicente Fox ¿qué opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?



Los encuestados manifestaron en un 30% estar satisfechos, y en un 45% lo consideran malo, en tanto que el 25% restante desconoce o no expresa una opinión en ninguno de los dos sentidos, lo que significa una evaluación desfavorable de los programas de apoyo a las PYMES en el periodo.

Las respuestas obtenidas para esta pregunta confirman la falta de cultura política por parte del empresariado, lo cual es una llamada atenta a fomentar la educación política a nivel nacional de la empresa media.

En la tabla 47 se muestran las preguntas a favor o en contra de la hipótesis

Tabla 28. Tabla de análisis de las respuestas a las preguntas que muestran evidencia favorable o no favorable hacia la hipótesis

Las siguientes preguntas muestran evidencia favorable o no favorable hacia la hipótesis:	Evidencia favorable hacia la hipótesis	Evidencia no favorable hacia la hipótesis
1.- ¿En qué año se fundó la empresa?	x	
7.- Grado de escolaridad del entrevistado.	x	
8.- ¿Cómo se enteró de la existencia del programa COMPITE?	x	
9.- ¿Por qué decidió utilizar el programa COMPITE?	x	
10.- ¿Qué problemas tuvo para que se aplicara el programa COMPITE en su empresa?	x	
11.- ¿Qué beneficios dio a su empresa la aplicación del programa COMPITE?	x	
12.- Después de la aplicación del taller a su empresa, ¿tuvo algún seguimiento por parte del COMPITE?	x	
13.- Después de utilizar el Programa COMPITE ¿sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?	x	
14.- ¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos a través del programa COMPITE?	x	
15.- ¿La aplicación del programa COMPITE le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?		
16.- ¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental COMPITE?	x	
17.- ¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?		
18.- ¿Recomendaría a otro empresario el uso del programa COMPITE (Taller de Reingeniería)?		
19.- ¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?		x
20.- ¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?	x	
21.- ¿Cómo considera la competitividad de México en el nivel internacional?		x
22.- ¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?		
23.- ¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?		x
24.- ¿Cual es su opinión respecto a los apoyos a las PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?		x
25. En el caso del Presidente Vicente Fox ¿qué opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?		x

3.1.6.2 Resultados y análisis, programa CIMO

CUESTIONARIO CIMO

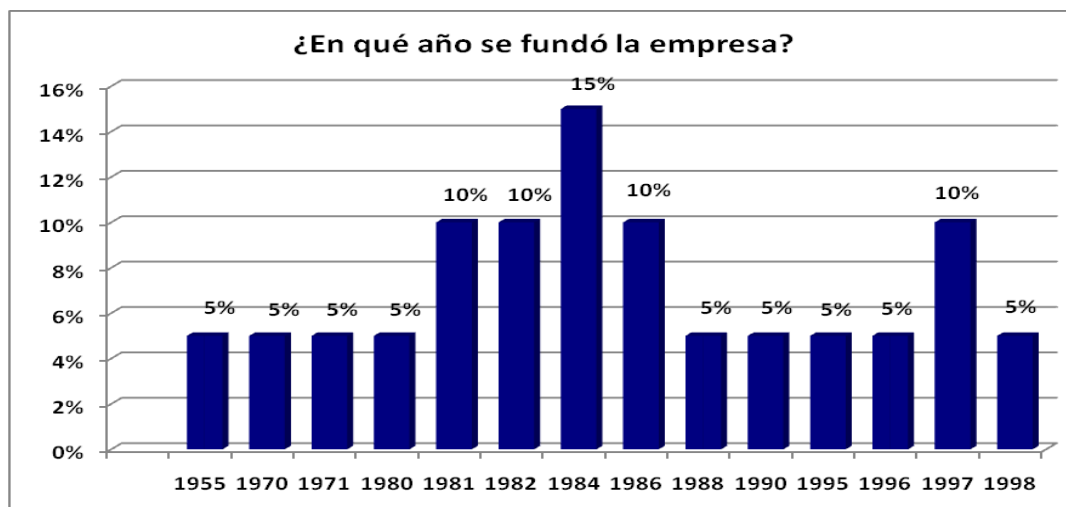
PREGUNTA No. 1: ¿En que año se fundó la empresa?

OBJETIVO: Conocer los años de permanencia en el mercado, como resultado de la competitividad que ha mantenido la empresa.

Tabla 29. Resultados pregunta no. 1

CONCEPTOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
1955	1	5%
1970	1	5%
1971	1	5%
1980	1	5%
1981	2	10%
1982	2	10%
1984	3	15%
1986	2	10%
1988	1	5%
1990	1	5%
1995	1	5%
1996	1	5%
1997	2	10%
1998	1	5%
Total	20	100%

En base a la definición propuesta de sustentabilidad empresarial como la capacidad de una organización de perdurar en un ambiente competitivo gracias al diseño e implementación de estrategias diferenciadas que le permitan generar rentabilidad con equidad económica y social así como eficiencia en el manejo de sus recursos con base en su identidad cultural, a las competencias de su capital humano y respetando el medio ambiente, 14 de las empresas, han sido sustentables por su permanencia en el mercado por más de 20 años; demostrando su capacidad competitiva a nivel nacional como empresa media, sin dejar de lado que los productos o servicios que proveen son de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de su mercado.



PREGUNTA No. 2: Nombre y giro de operación de la empresa:

OBJETIVO: Confirmar que la base de datos tuviera los datos verídicos de las empresas: nombre y giro a fin de determinar cuál giro fue el predominante en las empresas entrevistadas.

Tabla 30. Resultados pregunta no. 2

CONCEPTOS			
NOMBRE DE LA EMPRESA	GIRO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
INDUSTRIAS CURTIS, S.A. DE C.V.	Productos de belleza	1	5%
ALBERLI, S.A. DE C.V.	Fabricación de ropa para dama	1	5%
FARIAS PROCESS, S.A. DE C.V.	Impresión de espectaculares	1	5%
MANUFACTURAS METALICAS ALME, S.A. DE C.V.	Fabricación de artículos metálicos	1	5%
VALVULAS DE SEGURIDAD CUEVAS, S.A. DE C.V.	Fabricación de válvulas de seguridad	1	5%
IMPRESORA LEOVER, S.A. DE C.V.	Impresiones en general	1	5%
SUMINISTROS INDUSTRIALES LOBO, S.A. DE C.V.	Compra y venta de equipos de seguridad	1	5%
Kalak	Impresos	1	5%
Huser de México, S.A. de C.V.	Artículos de piel	1	5%
Grupo Lutecnia	Metal Mecánica	1	5%
CENTRO DE AUTOEDICION ZAMORA CAZ, S.A. DE C.V.	Impresos	1	5%
ROALMAN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.	Publicidad y artes gráficas	1	5%
CORPORACIÓN RAMSA, S.A. DE C.V.	Comercialización de ingeniería de equipos industriales	1	5%
LITO OFFSET LEN, S.A. DE C.V.	Impresión, artes gráficas y comercialización	1	5%
NORIS, SA DE C.V.	Alimentos	1	5%
EXCEL SERVIGRAFICA, S.A. DE C.V.	Impresos publicitarios y de empaque	1	5%
SEOS WASH COTH	Lavandería	1	5%
OPLEX, S.A.	Plásticos	1	5%
EXCEL FORM, S.A. DE C.V.	Publicidad y artes gráficas	1	5%
CONSTRUCTORA MARHNOS, S.A. DE C.V.	Construcción	1	5%
	TOTAL	20	100%

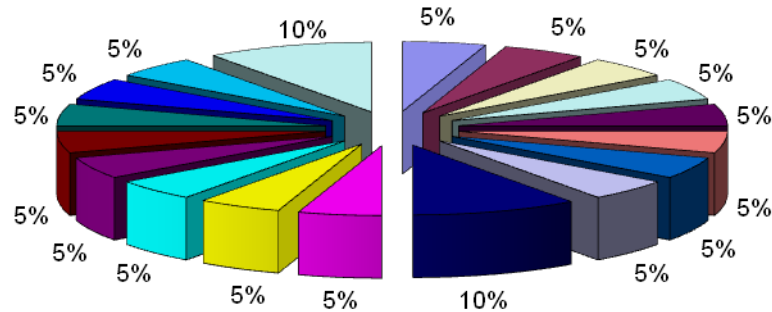
Tabla 31. Giro de las empresas entrevistadas que utilizaron el programa CIMO

GIRO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Alimentos	1	5%
Artículos de Piel	1	5%
Comercialización de ingeniería de equipos industriales	1	5%
Compra y venta de equipos de seguridad	1	5%
Construcción	1	5%
Fabricación de artículos metálicos	1	5%
Fabricación de ropa para dama	1	5%
Fabricación de válvulas de seguridad	1	5%
Impresos	2	10%
Impresión, artes gráficas y comercialización	1	5%
Impresión de espectaculares	1	5%
Impresiones en general	1	5%
Impresos publicitarios y de empaque	1	5%
Lavandería	1	5%
Metal Mecánica	1	5%
Plásticos	1	5%
Productos de belleza	1	5%
Publicidad y artes gráficas	2	10%
Total	20	100%

Se observa a través de las respuestas de la encuesta que más 40 %, es decir ocho empresas, pertenecen al área de servicios, en su mayoría impresos. Si se considera que el 70 % de las empresas, es decir catorce de ellas, han mostrado sustentabilidad, al tener un tiempo medio de permanencia en el mercado, es decir 20 años, es posible extrapolar que el área de servicios es demandada.

En segundo lugar, se puede observar las empresas que se centran en la manufactura y el área metalmeccánica, también logran una sustentabilidad.

Giro de la empresa



-
- Alimentos
 - Artículos de Piel
 - Comercialización de ingeniería de equipos industriales
 - Compra y venta de equipos de seguridad
 - Construcción
 - Fabricación de artículos metálicos
 - Fabricación de ropa para dama
 - Fabricación de válvulas de seguridad
 - Impresos
 - Impresión, artes gráficas y comercialización
 - Impresión de espectaculares
 - Impresiones en general
 - Impresos publicitarios y de empaque
 - Lavandería
 - Metal Mecánica
 - Plásticos
 - Productos de belleza
 - Publicidad y artes gráficas
-

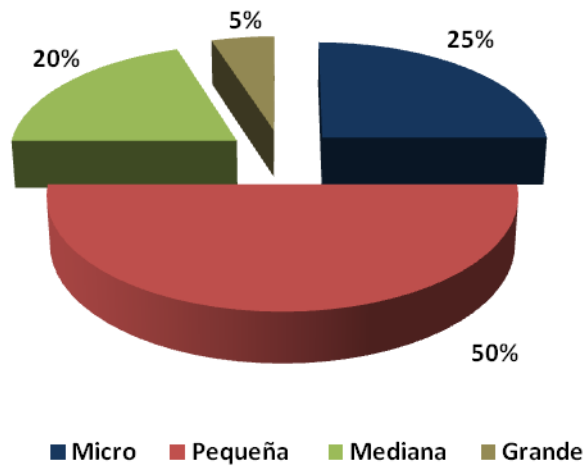
PREGUNTA No. 3: Tamaño de la empresa

OBJETIVO: Confirmar que la base de datos tuviera los datos verídicos de las empresas respecto a su tamaño, así como cerciorarse que de acuerdo a su tamaño eran sujetas para recibir el apoyo gubernamental.

Tabla 32. Resultados pregunta no. 3

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Micro	5	25%
Pequeña	10	50%
Mediana	4	20%
Grande	1	5%
Total	20	100%

Tamaño de la empresa



Los datos de la base no fueron tan confiables porque una de las empresas pertenece al segmento de las grandes, la cual no debió ser sujeta de apoyo. En cuanto al resto de las empresas, sí se confirma que fueron empresas medias que cumplían ese requisito para ser objeto de apoyo.

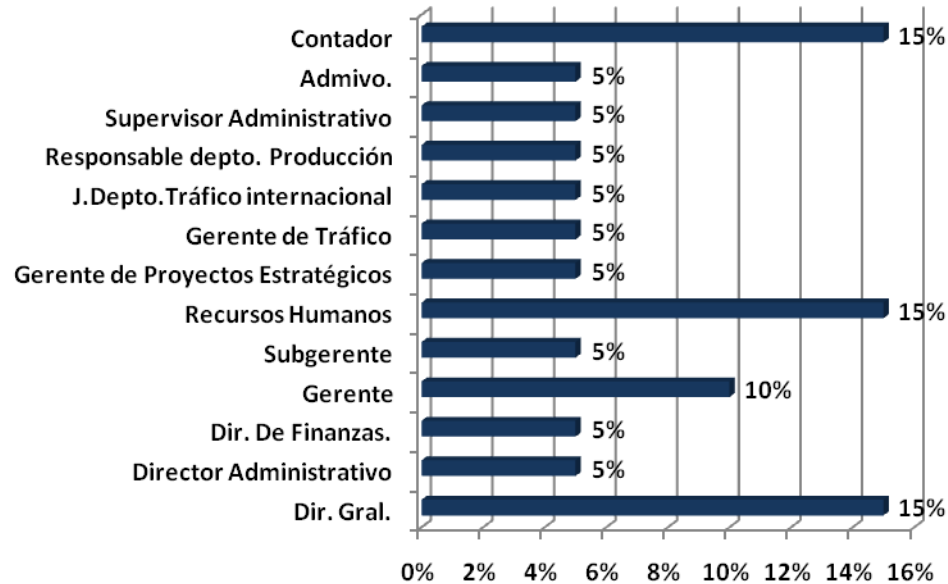
Pregunta 4: Puesto del que responde la encuesta.

OBJETIVO: Conocer el nivel del puesto que responde la encuesta y relacionarlo con el nivel educativo.

Tabla 33. Resultados pregunta no. 4

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Dir. Gral.	3	15%
Director Administrativo	1	5%
Dir. De Finanzas.	1	5%
Gerente	2	10%
Subgerente	1	5%
Recursos Humanos	3	15%
Gerente de Proyectos Estratégicos	1	5%
Gerente de Tráfico	1	5%
J. Depto. Tráfico internacional	1	5%
Responsable depto. Producción	1	5%
Supervisor Administrativo	1	5%
Administrativo	1	5%
Contador	3	15%
Total	20	100%

Puesto del que responde la encuesta



Los resultados arrojan que sólo un 25% de los encuestados son personal del más alto nivel de las empresas.

Las personas que contestaron el cuestionario fueron las que autorizaron la aplicación del programa para capacitar a los empleados de la empresa para la realización de su trabajo.

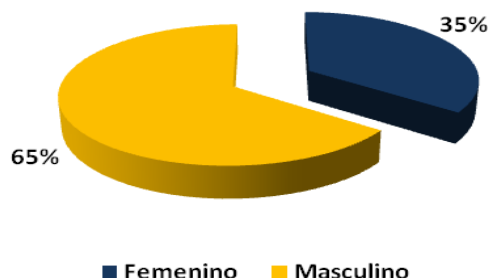
PREGUNTA 5: Sexo del entrevistado:

OBJETIVO: Saber cuál es el sexo del que responde la encuesta y relacionarlo con el nivel del puesto.

Tabla 34. Resultados pregunta no. 5

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Femenino	7	35%
Masculino	13	65%
Total	20	100%

Sexo del entrevistado



El resultado es un 65% de sexo masculino ocupando puestos de alto nivel en las empresas encuestadas. Esto no es determinante en la competitividad de la empresa con respecto a su giro o tiempo de permanencia en el mercado.

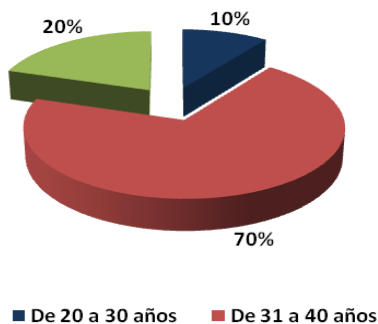
PREGUNTA 6: Edad del entrevistado:

OBJETIVO: Conocer la edad del entrevistado, correlacionarla con su nivel de puesto.

Tabla 35. Resultados pregunta no. 6

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 20 a 30 años	2	10%
De 31 a 40 años	14	70%
Más de 50	4	20%
Total	20	100%

Edad del entrevistado



El rango de edad predominante entre los entrevistados se encuentra entre los 31 y 40 años. Esto puede traducirse a que los puestos de alto nivel en la empresa media son ocupados por personas relativamente jóvenes. Sin embargo, esto no es sinónimo de experiencia.

PREGUNTA 7: Grado de escolaridad

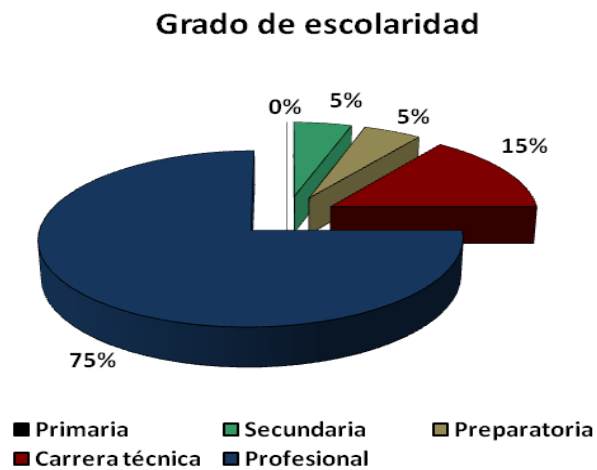
OBJETIVO: Conocer el nivel de estudios del entrevistado, correlacionarlo con su nivel de puesto

Tabla 36. Resultados pregunta no. 7

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Primaria	0	0%
Secundaria	1	5%
Preparatoria	1	5%
Carrera técnica	3	15%
Profesional	15	75%
Total	20	100%

El personal calificado incide en el desempeño de una organización gracias a la optimización de sus conocimientos y habilidades y experiencia, lo que se considera como capital humano y un factor de la competitividad

El 75% de los empresarios con grado educativo a nivel profesional tiene relación con el 60% de los entrevistados con un puesto de nivel directivo. Esto indica que las empresas cuentan con personal calificado para dirigir las, lo cual incide en su competitividad.



PREGUNTA 8: ¿Cómo se enteró de la existencia del programa CIMO?

OBJETIVO: Conocer si el gobierno federal divulgó los programas de fomento para la competitividad entre las empresas.

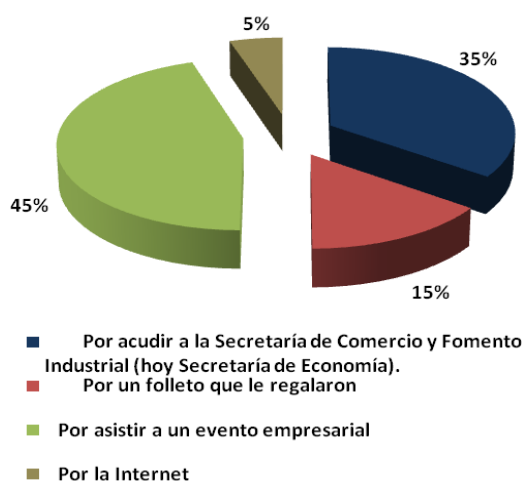
Tabla 37. Resultados pregunta no. 8

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Por acudir a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (hoy Secretaría de Economía).	7	35%
Por un folleto que le regalaron	3	15%
Por asistir a un evento empresarial	9	45%
Por la Internet	1	5%
Total	20	100%

Un 80 % de las empresas con su respuesta demostró que conocía el programa gracias a su divulgación por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Esto es una evidencia de que el gobierno federal divulgó masivamente sus apoyos gubernamentales. No obstante, la mayoría de las empresas potenciales receptoras de estos apoyos no los utilizaron.

El nivel académico de los empresarios que utilizaron el programa CIMO no era tan alto como el de los empresarios que utilizaron el COMPITE, por lo que sentían que el programa CIMO les ayudaría a que su personal estuviera más seguro en el desempeño de sus labores.

¿Cómo se enteró de la existencia del programa CIMO?



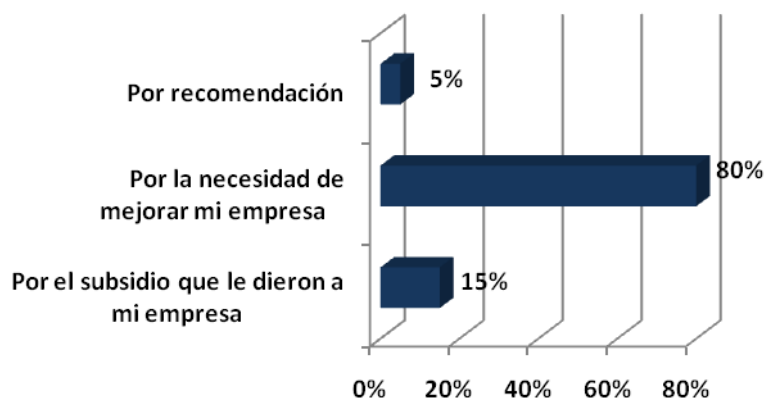
PREGUNTA 9: ¿Por qué decidió utilizar el programa CIMO?

OBJETIVO: Conocer la razón por la cual decidió utilizar el programa con base a los beneficios ofrecidos.

Tabla 38. Resultados pregunta no. 9

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Por recomendación	1	5%
Por la necesidad de mejorar una empresa	16	80%
Por el subsidio que le dieron a mi empresa	3	15%
Total	20	100%

¿Por qué decidió utilizar el programa CIMO?



De las 20 empresas encuestadas para evaluar la participación en el programa CIMO, se encontraron las siguientes respuestas:

El 80% dijo que decidió participar por la necesidad de mejorar su empresa (es decir, los empresarios mostraron la convicción de mejorar su empresa con la utilización del programa CIMO), 15% de las empresas tomó este programa por obtener un subsidio para su empresa, y 5% por recomendación; lo que significa que los empresarios si tienen cultura empresarial en un 90%.

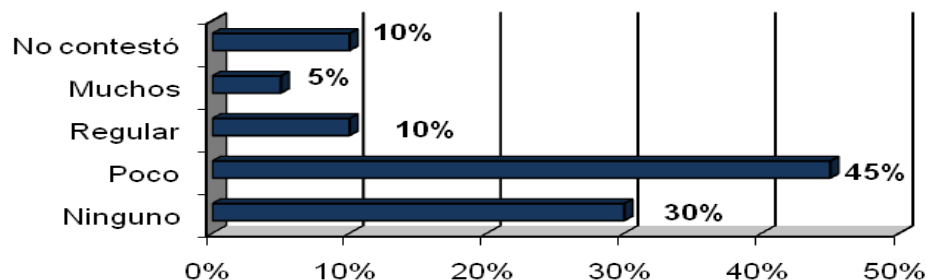
PREGUNTA 10: ¿Qué problemas tuvo para que se aplicara el programa CIMO en su empresa?

OBJETIVO: Conocer qué dificultad predominó en la aplicación del programa dentro de las empresas.

Tabla 39. Resultados pregunta no. 10

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Ninguno	6	30%
Poco	9	45%
Regular	2	10%
Muchos	1	5%
No contestó	2	10%
Total	20	100%

Problemas para aplicar el programa CIMO



Con las respuestas se demuestra una evidencia favorable de los pocos o ningunos problemas que un 75% de los entrevistados percibió con la aplicación del programa CIMO, demostrando un buen grado de satisfacción.

PREGUNTA 11: ¿Qué beneficios dio a su empresa la aplicación del Programa CIMO?

OBJETIVO: Conocer si el programa aplicado brindó beneficios a la empresa.

En caso de que hayan sido más de la mitad de los beneficios se estará probando la hipótesis.

Tabla 40. Resultados pregunta no. 11

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	INDICE DE CUESTIONARIO
Capacitación de trabajadores	18	7%	90%
Incremento en la calificación de los empleados	18	7%	90%
Orientación y asistencia técnica para implantar un programa de capacitación	16	6%	80%

Diagnóstico integral de la empresa para evaluar necesidades de capacitación	16	6%	80%
Apoyo financiero parcial para capacitación	13	5%	65%
Costos de capacitación accesibles	15	6%	75%
Aprendizaje en la aplicación de principios de calidad	18	7%	90%
Mejoría en los procesos de producción	15	6%	75%
Aportación de sugerencias de los empleados capacitados para mejorar sus productos y/o servicios	14	6%	70%
Adquisición de una cultura de conocimientos uniforme entre los empleados	13	5%	65%
Disminución de tiempos en la ejecución de labores	16	6%	80%
Cumplimiento de objetivos en menor tiempo	15	6%	75%
Mejoría en las condiciones de trabajo	13	5%	65%
Mayor compromiso de los empleados	14	6%	70%
Búsqueda de nuevas tecnologías en la producción	16	6%	80%
Ser mejor que sus competidores	16	6%	80%
Le permitió integrarse a una cadena productiva	7	3%	35%
Total	253	100%	

* El índice de cuestionario se refiere al valor relativo (frecuencia absoluta/número total de cuestionarios) que se obtuvo de las respuestas en los 20 cuestionarios aplicados.

¿Qué beneficios dió a su empresa la aplicación del Programa CIMO?



El 7% de los encuestados dijo que su participación en el programa CIMO permitió a su empresa la capacitación de trabajadores, igual número de encuestados respondieron que redundó en un incremento en la calificación de los empleados, un porcentaje igual manifestó que el beneficio obtenido fue aprendizaje en la aplicación de principios de calidad.

El 6% de las empresas encuestadas dijo que obtuvo orientación y asistencia técnica para implantar un programa de capacitación, otro 5% dijo que permitió hacer un diagnóstico integral de la empresa para evaluar necesidades de capacitación, igual número de encuestados respondió que permitió alcanzar costos de capacitación accesibles, por su parte, porcentajes iguales de encuestados dijeron que su empresa consiguió obtener: mejoría en los procesos de producción, aportación de sugerencias de los empleados capacitados para mejorar sus productos y/o servicios, disminución de tiempos en la ejecución de labores, cumplimiento de objetivos en menor tiempo, mayor compromiso de los empleados, búsqueda de nuevas tecnologías en la producción y ser mejor que sus competidores.

Por su parte, 5% de los encuestados respondió que el programa permitió a su empresa la adquisición de una cultura de conocimientos uniforme entre los empleados, igual número de encuestados dijo que le llevó a una mejoría en las condiciones de trabajo.

Finalmente, el 3% dijo que gracias al programa fue posible la integración de la empresa a una cadena productiva.

Resulta importante señalar que ninguno de los encuestados manifestó no haber obtenido beneficios.

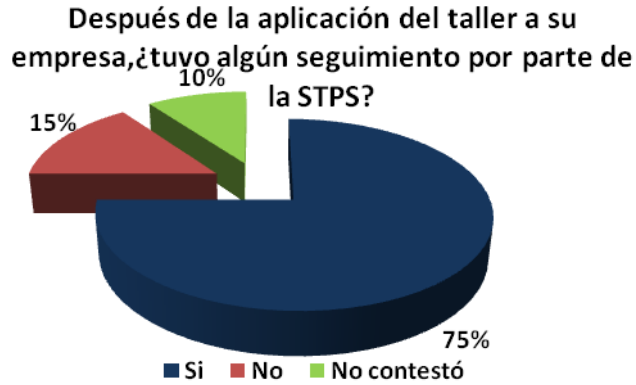
La hipótesis se acepta contundentemente, ya que todos los encuestados manifestaron haber obtenido beneficios con el programa CIMO.

PREGUNTA 12.- Después de la aplicación del taller a su empresa, ¿tuvo algún seguimiento por parte de la STPS?

OBJETIVO: Saber si el responsable de la STPS, tras la aplicación del programa hizo algún seguimiento del impacto del apoyo en la empresa.

Tabla 41. Resultados pregunta no. 12

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	15	75%
No	3	15%
No contestó	2	10%
Total	20	100%



El 75 % de los entrevistados manifestó haber tenido seguimiento tras la aplicación del programa CIMO, lo cual demuestra un grado de satisfacción con esta acción gubernamental. De esta forma se observa el interés por parte del gobierno de apoyar la competitividad de las empresas.

Si se compara el seguimiento que dio el programa COMPITE a las empresas en las que se aplicó, se evidencia que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tuvo mayor empeño en dar seguimiento al programa CIMO.

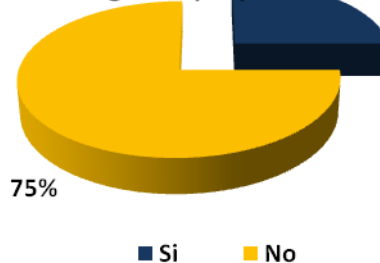
PREGUNTA 13.- Después de utilizar el programa CIMO ¿sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?

OBJETIVO: Saber si la aplicación del programa gubernamental fue un impulsor para mejorar la calificación de los trabajadores y por tanto, incidir en un incremento de competitividad de la empresa.

Tabla 42. Resultados pregunta no. 13

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	25%
No	15	75%
Total	20	100%

**Después de utilizar el Programa CIMO
¿Sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?**



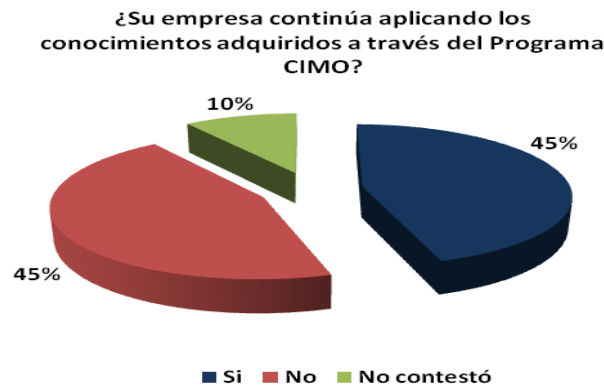
El 75% de respuestas no favorables confirma la falta de cultura empresarial y falta de convicción de los beneficios con la aplicación de los programas gubernamentales. De esta manera, no existe el convencimiento de que los programas actúan como un impulsor de la competitividad de las empresas, siendo el resultado una evidencia en contra de la hipótesis propuesta.

PREGUNTA 14.- ¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos a través del Programa CIMO?

OBJETIVO: Saber si el Programa CIMO dejó un aprendizaje permanente.

Tabla 43. Resultados pregunta no. 14

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	9	45%
No	9	45%
No contestó	2	10%
Total	20	100%



Se refleja igualmente una falta de cultura empresarial y falta de avidez por adquirir nuevas destrezas o conocimientos para incidir en la competitividad de las empresas. Se concluye que la cultura empresarial no fue asimilada con la aplicación del programa.

Realmente se puede interpretar que el programa CIMO sólo tuvo un efecto momentáneo, sin arraigarse en las actividades cotidianas de los trabajadores de las empresas a diferencia del programa COMPITE, que después de cuatro días queda implantado.

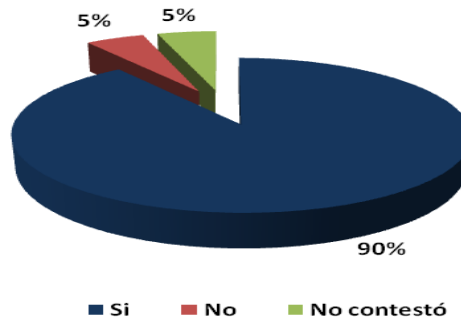
PREGUNTA 15.- ¿La aplicación del Programa CIMO le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?

OBJETIVO: Saber si la aplicación del programa fue un impulsor para la aplicación de otros programas gubernamentales y así inferir la propensión a hacer más competitiva a la empresa.

Tabla 44. Resultados pregunta no. 15

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	18	90%
No	1	5%
No contestó	1	5%
Total	20	100%

¿La aplicación del Programa CIMO le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?



El 90% de los encuestados manifestó que la aplicación del programa le llevó a utilizar otros programas o instrumentos gubernamentales, en tanto que el 5% expresó no utilizarlos y otro 5% no contestó.

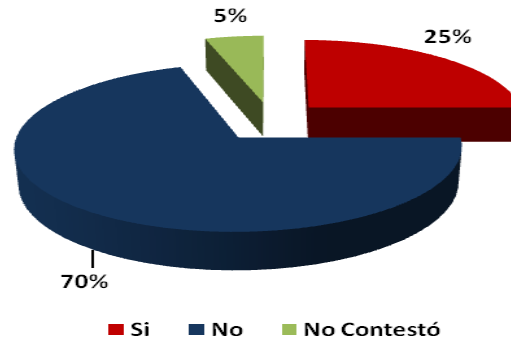
Esto es una evidencia a favor de la hipótesis propuesta en cuanto a la divulgación de programas gubernamentales y su contribución a la competitividad empresarial.

PREGUNTA 16.- ¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental CIMO?
 OBJETIVO: Determinar si el programa dio la utilidad o los beneficios que esperaba la empresa con su aplicación.

Tabla 45. Resultados pregunta no. 16

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	5	25%
No	14	70%
No Contestó	1	5%
Total	20	100%

¿Ha satisfecho sus expectativas el Programa gubernamental CIMO?



El 70% de los encuestados expresó no estar satisfecho con el programa CIMO, en tanto que el 25% manifestó si estar satisfecho y 5% no contestó, lo que significa que para el 70% no se cubrieron las expectativas que tenía del programa CIMO y su grado de satisfacción.

Las respuestas a esta pregunta aportan una evidencia no favorable a la hipótesis. Esto tiene relación con la respuesta anterior porque los empresarios respondieron haber utilizado otro programa gubernamental por no haber quedado satisfechos.

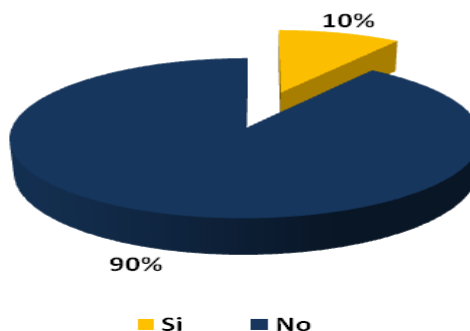
PREGUNTA 17.- ¿Recomendaría a otro empresario el uso del Programa CIMO (para capacitación)?

OBJETIVO: Establecer la convicción en el programa gubernamental.

Tabla 46. Resultados pregunta no. 17

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%

¿Recomendaría a otro empresario el uso del Programa CIMO (para capacitación)?



El 90% no lo recomendaría, mientras que el 10% si lo haría. Las respuestas no muestran una evidencia favorable a la hipótesis ya que la utilidad del programa CIMO no manifiesta la adquisición de una cultura empresarial.

Esto también tiene relación con las respuestas de las preguntas 15 y 16, porque se ratifica la insatisfacción con la aplicación del programa CIMO.

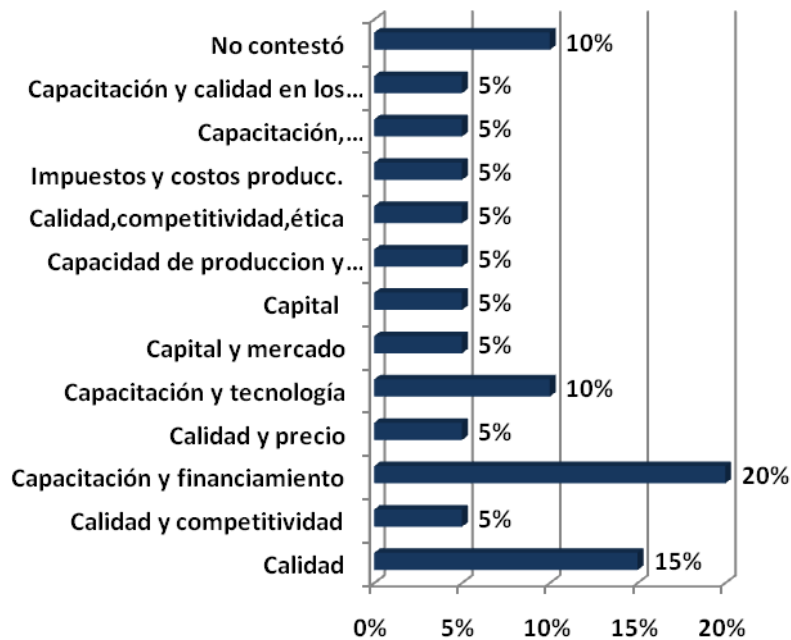
PREGUNTA 18.- ¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?

OBJETIVO: Establecer los criterios que en la experiencia de los empresarios son determinantes para permanecer en el mercado que compiten y conocer cuál es el que predomina

Tabla 47. Resultados pregunta no. 18

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Calidad	3	15%
Calidad y competitividad	1	5%
Capacitación y financiamiento	4	20%
Calidad y precio	1	5%
Capacitación y tecnología	2	10%
Capital y mercado	1	5%
Capital	1	5%
Capacidad de producción y estímulos fiscales	1	5%
Calidad, competitividad, ética	1	5%
Impuestos y costos producción	1	5%
Capacitación, laborales ,financieros, fiscales	1	5%
Capacitación y calidad en los productos.	1	5%
No contestó	2	10%
Total	20	100%

¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?



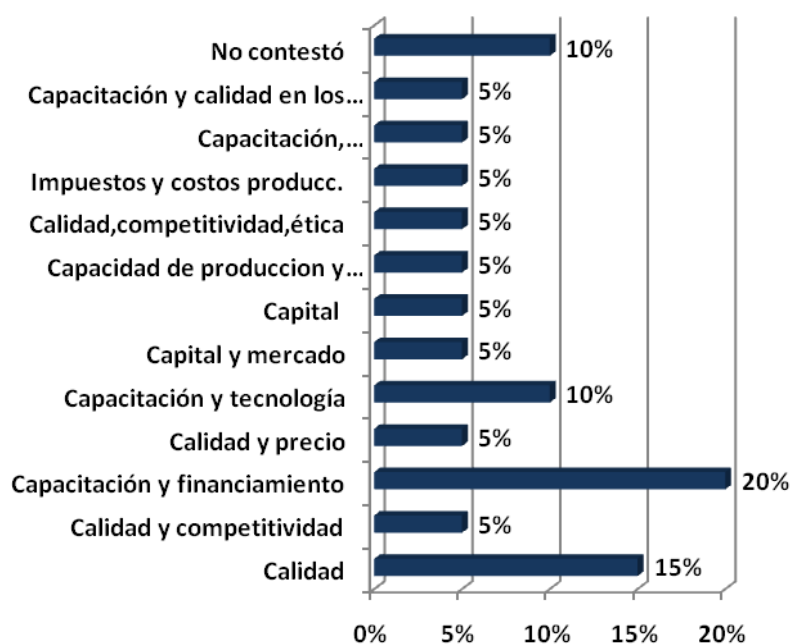
El 20% respondió que para sobrevivir en el mercado se requiere capacitación y financiamiento lo cual es congruente con la elección de la aplicación del programa CIMO, 15% opinó que se requiere calidad, 10% se inclinó por capacitación mientras que otro 10% no contestó.

Por su parte, 5% de los encuestados dijo que se requería calidad y competitividad, número igual dijo que calidad y precio, y un porcentaje igual se inclinó por: capital y mercado, capital, capacidad de producción y estímulos fiscales, calidad, competitividad y ética, impuestos y costos de producción, capacitación, laborales, financieros y fiscales y capacitación y calidad en los productos.

Al agrupar los resultados obtenidos en esta pregunta, la mayoría de los encuestados coincide en que la calidad es necesaria para sobrevivir en el mercado, en un segundo término el capital, y en tercer lugar la capacitación.

Esto demuestra que las políticas que se aplican dentro de una empresa contribuyen directamente a la sustentabilidad de esta, y por tanto, para lograrlo, sí es necesario el apoyo de programas gubernamentales que incidan en la competitividad. Esto es una evidencia favorable a la hipótesis

¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?

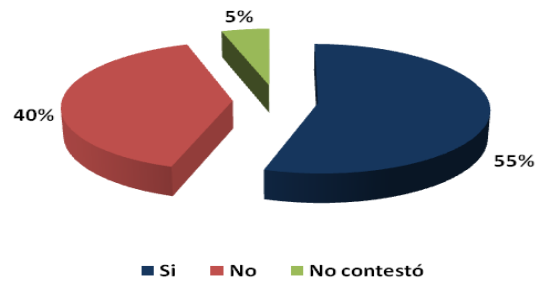


PREGUNTA 19.- ¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?
 OBJETIVO: Determinar la propensión de los empresarios para formar una empresa integradora y su nivel de cultura empresarial (entre mayor cultura empresarial, se tiene menor aversión al riesgo).

Tabla 48. Resultados pregunta no. 19

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	11	55%
No	8	40%
No contestó	1	5%
Total	20	100%

¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?



El 55% de los encuestados respondió que estaría dispuesto a compartir sus procesos de producción, mientras que el 40% no estuvo dispuesto a compartirlos y el 5% no contestó; lo que implica desde el punto de vista de la cultura empresarial que si tienen disposición para integrarse y más allá de eso, de encontrar un medio para sobrevivir en el mercado con la integración a una empresa más fuerte.

Por los resultados obtenidos en esta pregunta la evidencia para la hipótesis es favorable en materia de cultura empresarial.

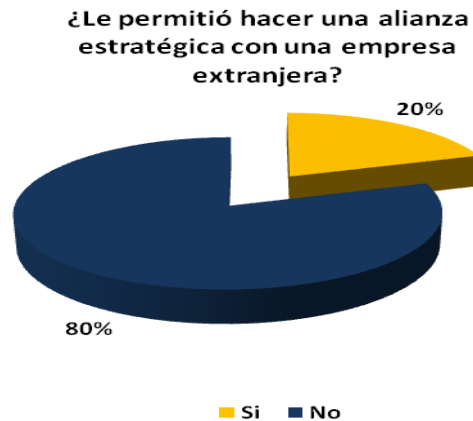
Comparativamente, las empresas que utilizaron el programa CIMO se encuentran en una etapa de madurez menor a las que utilizaron el programa COMPITE, por lo que para fortalecer su competitividad sí estarían de acuerdo en compartir sus procesos de producción.

PREGUNTA 20. ¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?

OBJETIVO: Determinar si la empresa se internacionalizó a través de esta modalidad de inversión.

Tabla 49. Resultados pregunta no. 20

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	4	20%
No	16	80%
Total	20	100%



Uno de los propósitos de mayor conocimiento de la cultura empresarial lo representa la generación de estrategias administrativas como es la generación de alianzas estratégicas, en este sentido, los resultados de la investigación arrojaron que el 80% de los empresarios no tuvo la posibilidad de generar alianzas estratégicas en tanto que solamente el 20% pudo realizarlas. Estas respuestas reafirman lo anteriormente mencionado, ya que la integración o realización de una alianza estratégica con una empresa más fuerte, es un medio para permanecer en el mercado.

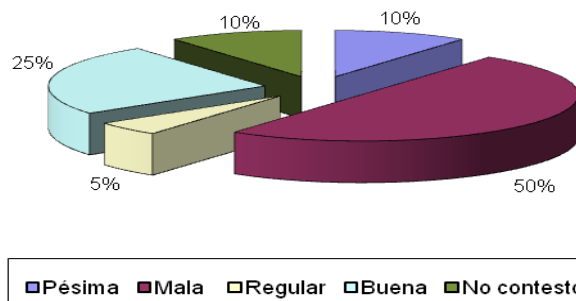
Esto también demuestra que las empresas requerían de otros apoyos para hacerse más competitivas y en consecuencia más atractivas para una alianza estratégica.

PREGUNTA 21.- ¿Cómo considera la competitividad de México a nivel internacional?
OBJETIVO: Saber qué imagen tienen los empresarios del posicionamiento competitivo de México ante el mundo.

Tabla 50. Resultados pregunta no. 21

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Pésima	2	10%
Mala	10	50%
Regular	1	5%
Buena	5	25%
No contestó	2	10%
Total	20	100%

Competitividad de México a nivel internacional



Para el Foro Económico de Davos, la competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad de un país a su vez, establece el nivel sustentable de prosperidad que puede ser ganado por una economía de tal manera que las economías más competitivas producen niveles más altos de ingresos para sus ciudadanos. El nivel de productividad también determina las tasas de retorno obtenidas por inversiones en una economía.

Por lo anterior, el 60% que opina sobre la baja competitividad de México en el mundo obedece a la falta de credibilidad o de la percepción de un buen ingreso per capita en prosperidad de los ciudadanos, que como consumidores con poder adquisitivo al efectuar actos de compra mantienen activa una economía y esto es responsabilidad de un gobierno.

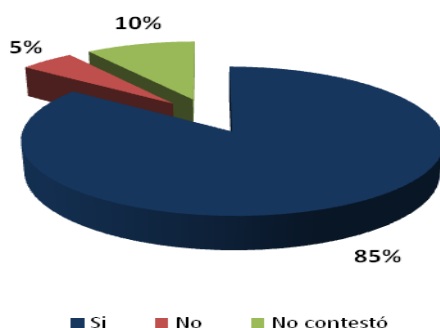
PREGUNTA 22.- ¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?

OBJETIVO: Saber qué papel atribuyen al gobierno como facilitador de un buen clima de negocios a través de sus programas de fomento.

Tabla 51. Resultados pregunta no. 22

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Si	17	85%
No	1	5%
No contestó	2	10%
Total	20	100%

¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?



Se evidencia totalmente el papel del gobierno como eje rector para impulsar la competitividad de las empresas a través de apoyos de programas de fomento.

Esto también confirma el estadio de madurez de las empresas, en el que las empresas se sienten dependientes de lo que el gobierno pueda darle, viendo a este en una forma paternalista.

PREGUNTA 23.- ¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?

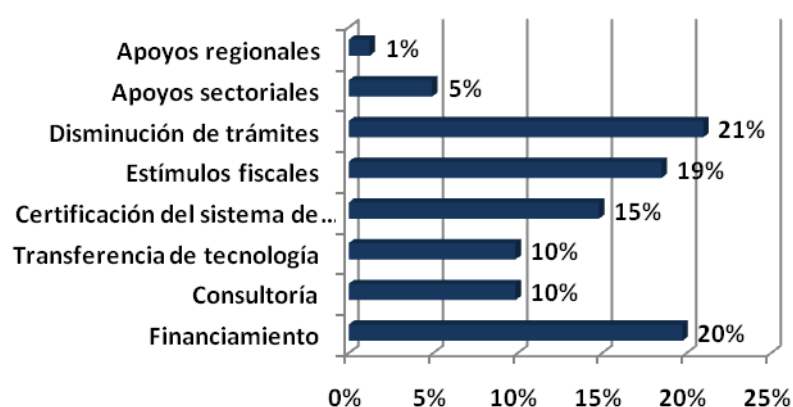
OBJETIVO: Conocer el nivel de autosuficiencia de la empresa y la propensión del empresariado a utilizar otros programas gubernamentales.

Tabla 52. Resultados pregunta no. 23

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	INDICE DE CUESTIONARIO*
Financiamiento	16	20%	20%
Consultoría	8	10%	40%
Transferencia de tecnología	8	10%	40%
Certificación del sistema de calidad de mi empresa	12	15%	60%
Estímulos fiscales	15	19%	75%
Disminución de trámites	17	21%	85%
Apoyos sectoriales	4	5%	20%
Apoyos regionales	1	1%	5%
Total	81	100%	

* El índice de cuestionario se refiere al valor relativo (frecuencia absoluta/número total de cuestionarios) que se obtuvo de las respuestas en los 20 cuestionarios aplicados.

¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?



Las respuestas arrojan que la disminución de trámites con un 21% es la prioridad sobre los apoyos gubernamentales deseables para un empresario, seguido del financiamiento (20%) y estímulos fiscales con un 19%. Esto demuestra que no hay una satisfacción total por parte del empresario en los apoyos a los que ha tenido acceso. Sobre todo considerando que el programa CIMO utilizado en su empresa fue proporcionado de manera individual a diferencia del actual fondo PYME que a través de proyecto con subsidios proporciona apoyos para la competitividad en forma grupal a empresas con la misma problemática.

Estas respuestas demuestran que el gobierno en su papel de eje rector para promover la competitividad a través de programas no realiza una tarea suficiente para el empresariado.

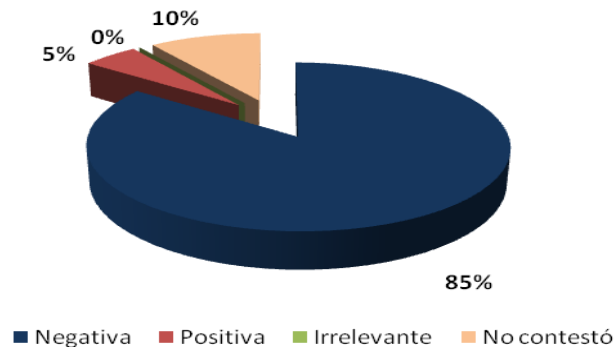
PREGUNTA 24.- ¿Qué opinión tiene sobre la desaparición del Programa CIMO?

OBJETIVO: Determinar la percepción que tiene el empresariado respecto al efecto de un programa como CIMO.

Tabla 53. Resultados pregunta no. 24

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Negativa	17	85%
Positiva	1	5%
Irrelevante	0	0%
No contestó	2	10%
Total	20	100%

¿Qué opinión tiene sobre la desaparición del Programa CIMO?



Los encuestados manifestaron en un 85% tener una opinión negativa de la desaparición del programa, 10% no contestó, en tanto que el 5% lo consideró positivo, ninguno de los encuestados consideró que fuera irrelevante, por lo cual la hipótesis se acepta.

A pesar de no estar satisfechos con la aplicación del programa, los empresarios prefieren que haya algo a que no haya ningún apoyo. Esto porque los empresarios achacan su falta de productividad a los trabajadores cuando en realidad esta depende de los medios de producción con que cuenten y la capacitación que se da a los trabajadores para operarlos. Esto también ratifica el poco espíritu empresarial, pues no quieren invertir en modernizarse, sino sólo apoyo gubernamentales.

PREGUNTA 25. ¿Cual es su opinión respecto a los apoyos a PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?

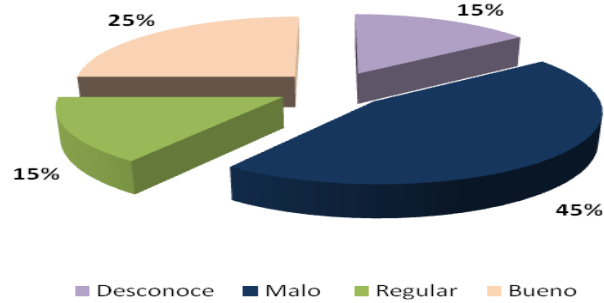
OBJETIVO: Establecer una comparación entre un gobierno panista (pro empresarial) y un gobierno priista (con mínimos apoyos dirigidos a las PYMES).

Tabla 54. Resultados pregunta no. 25

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA	INDICE DE CUESTIONARIO*
Desconoce	3	15%	1%
Malo	9	45%	2%
Regular	3	15%	1%
Bueno	5	25%	1%
Total	20	100%	

* El índice de cuestionario se refiere al valor relativo (frecuencia absoluta/número total de cuestionarios) que se obtuvo de las respuestas en los 20 cuestionarios aplicados.

¿Cuál es su opinión respecto a los apoyos a PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?



Los encuestados lo consideraron malo en un 45%, un 40% manifestó estar satisfecho, mientras que el 15% no expresa su opinión en ninguno de los dos sentidos, lo que significa una evaluación desfavorable de los programas de apoyo a las PYMES en el periodo.

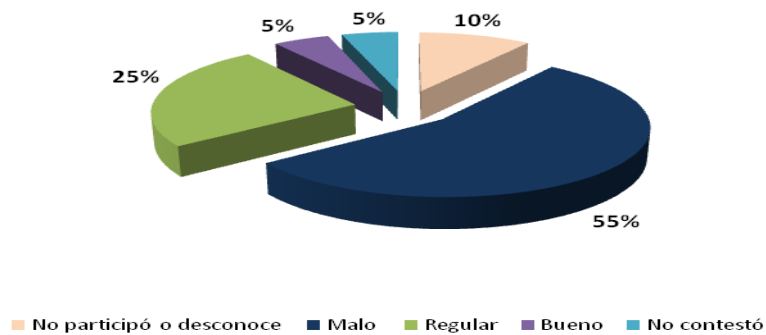
Por lo anterior, no se muestra una evidencia favorable hacia la hipótesis propuesta en base a las respuestas obtenidas.

PREGUNTA 26.- ¿En el caso del Presidente Vicente Fox, qué opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?
OBJETIVO: Establecer una comparación entre un gobierno panista (pro empresarial) y un gobierno priista (con mínimos apoyos dirigidos a las PYMES).

Tabla 55. Resultados pregunta no. 26

CONCEPTO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
No participó o desconoce	2	10%
Malo	11	55%
Regular	5	25%
Bueno	1	5%
No contestó	1	5%
Total	20	100%

¿En el caso del Presidente Vicente Fox, qué opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?



El 55% de los encuestados tuvo una mala opinión aún cuando se trataba de un gobierno proempresarial, mientras que el 30% se mostró satisfecho y el 15% restante desconoce o no contestó, lo que significa una evaluación desfavorable de los programas de apoyo a las PYMES en el periodo. Por lo tanto, las respuestas hacia la hipótesis no son favorables.

En la tabla 73 se muestran las preguntas a favor o en contra de la hipótesis

Tabla 56. Tabla de análisis de las respuestas a las preguntas que muestran evidencia favorable o no favorable hacia la hipótesis

Preguntas que muestran evidencia favorable o no favorable hacia la hipótesis:	Evidencia favorable hacia la hipótesis	Evidencia no favorable hacia la hipótesis
1.- ¿En qué año se fundó la empresa?	x	
7.- Grado de escolaridad del entrevistado.	x	
8.- ¿Cómo se enteró de la existencia del programa CIMO?	x	
9.- ¿Por qué decidió utilizar el programa CIMO?	x	
10.- ¿Qué problemas tuvo para que se aplicara el programa CIMO en su empresa?	x	
11.- ¿Qué beneficios dio a su empresa la aplicación del programa CIMO?	x	
12.- Después de la aplicación del taller a su empresa, ¿tuvo algún seguimiento por parte de la STPS?	x	
13.- Después de utilizar el Programa CIMO ¿sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?		x
14.- ¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos a través del programa CIMO?		x
15.- ¿La aplicación del programa CIMO le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?	x	
16.- ¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental CIMO?		x
17.- ¿Recomendaría a otro empresario el uso del programa COMPITE (Taller de Reingeniería)?		x
18.- ¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?	x	

19.- ¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?	x	
20.- ¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?		x
21.- ¿Cómo considera la competitividad de México en el nivel internacional?		x
22.- ¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?	x	
23.- ¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?		x
24.- ¿Qué opinión tiene sobre la desaparición del programa CIMO?	x	
25.- ¿Cual es su opinión respecto a los apoyos a las PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?		x
26. En el caso del Presidente Vicente Fox ¿qué opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?		x

CAPÍTULO IV

PROPUESTA PARA QUE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA MEJORE SU COMPETITIVIDAD

Para la implementación de la presente propuesta es determinante el papel del gobierno como promotor del desarrollo sostenido y sustentable de las MIPYMES ya que representan el 99.8% de las empresas establecidas en México, regulando una competencia menos desequilibrada con las grandes empresas.

Esta propuesta toma como base la comparación de algunas prácticas internacionales exitosas respecto a las de México (cuadro anexo) y su finalidad es que las PYMES mexicanas al mejorar su nivel de competitividad tengan mayor facilidad para insertarse en el comercio global e incluso como proveedores del sector público.

- I. Creación de un organismo que concentre los apoyos para PYMES con un marco legal que facilite la creación de empresas para el que se proponen las siguientes funciones:
 1. Integre el Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE) que entró en vigor el 1º. de marzo de 2002 a través del cual en un día hábil se realiza el Registro Federal de Causantes ante la SHCP y el trámite de Constitución de Sociedades con la Secretaría de Relaciones Exteriores y al que se adicione el registro de Planes y programas de capacitación y adiestramiento A) Aprobación de planes y Programas de capacitación, Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento Comisión de Seguridad e Higiene en los Centros de Trabajo A) Acta de integración trámites que actualmente se llevan a cabo ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social así como la Licencia Ambiental Única (LAU) que es única por establecimiento industrial e integra los trámites de impacto ambiental y riesgo, de emisiones a la atmósfera, generación de residuos peligrosos y de servicios hidráulicos al igual que la Cédula de Operación Anual (COA), instrumento de seguimiento, actualización y recopilación de información por establecimiento industrial para reportar las emisiones y transferencias de contaminantes ocurridas en el año calendario anterior. realizados ante la SEMARNAT. Registre vía internet, innovaciones (propiedad industrial), marcas y patentes que las empresas generen a fin de facilitar y garantizar la protección de la propiedad intelectual, diseño industrial y marcas de comercio.
 2. Integre programas de desarrollo tecnológico, incubadora de empresas de base tecnológica, apoyo a la coinversión, desarrollo y búsqueda de mercados para su posicionamiento en el ámbito nacional e internacional.
 3. Dé atención a MIPYMES establecidas, caso por caso, partiendo de diagnósticos regionales, por tamaño de empresa y según el tipo de sector: de alto valor agregado y contenido tecnológico o precursores, es decir, si

es intensivo en tecnología, mano de obra o capital para diseñar las correspondientes estrategias para elevar su competitividad.

Es necesario diseñar programas de competitividad a PYMES de acuerdo a su tamaño, sector ya que no tiene las mismas características un sector intensivo en tecnología que uno de mano de obra. De ahí que para dimensionar mejor el tamaño de una empresa en los criterios de clasificación en México no es suficiente el número de trabajadores sino el monto de sus activos como lo hace Japón.

4. Asesore a PYMES en comercio internacional para el aprovechamiento de los 12 tratados que tiene México con 43 países

Tabla 1. Tratados y acuerdos del libre comercio suscritos por México y otros países

Tratado	Países	Publicación D.O.F.	Entrada en vigor
<u>TLCAN</u>	Estados Unidos y Canadá	20 de diciembre de 1993	1 de enero de 1994
<u>TLC-G3</u>	Colombia y Venezuela ***	9 de enero de 1995	1 de enero de 1995
<u>TLC México - Costa Rica</u>	Costa Rica	10 de enero de 1995	1 de enero de 1995
<u>TLC México - Bolivia</u>	Bolivia	11 de enero de 1995	1 de enero de 1995
<u>TLC México - Nicaragua</u>	Nicaragua	1 de julio de 1998	1 de julio de 1998
<u>TLC México - Chile</u>	Chile	28 de julio de 1999	1 de agosto de 1999
<u>TLCUEM</u>	Unión Europea	26 de junio de 2000	1 de julio de 2000
<u>TLC México - Israel</u>	Israel	28 de junio de 2000	1 de julio de 2000
<u>TLC México - TN</u>	El Salvador, Guatemala y Honduras	14 de marzo de 2001	15 de marzo de 2001 con El Salvador y Guatemala y 1 de junio de 2001 con Honduras.
<u>TLC México - AELC</u>	Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza	29 de junio de 2001	1 de julio de 2001
<u>TLC México - Uruguay</u>	Uruguay	14 de julio de 2004	15 de julio de 2004
<u>AAE México - Japón</u>	Japón	31 de marzo de 2005	1 de abril de 2005

*** A partir del 19 de noviembre de 2006 en el TLC del G-3 participan sólo México y Colombia
Fuente: www.economia.gob.mx

Actualmente más del 80% del comercio exterior de México se concentra hacia Estados Unidos por lo que a fin de diversificar las exportaciones mexicanas, es conveniente que al organismo destinado a la atención de PYMES se le integren las funciones de ProMéxico (establecido como fideicomiso público en junio de 2007, anteriormente Área de Promoción de BANCAMEX). Como entidad del gobierno federal mexicano está encargada de la promoción del comercio exterior y la atracción de la inversión extranjera directa. ProMéxico alinea los esfuerzos de los gobiernos federal y estatal así como las entidades del sector privado relacionadas con estas actividades mediante programas, estrategias y recursos hacia objetivos y prioridades comunes como es apoyar la internacionalización de la economía mexicana.

Se sirve de la red de oficinas en el exterior, que coordinadas con la red internacional de representaciones de México, son el punto de contacto de inversionistas e importadores en el mundo. Además a través de sus representaciones en México, conjuntamente con gobiernos estatales y otras entidades del sector público, atiende a las empresas que desean iniciar exportaciones o consolidar su presencia en el mercado internacional. Tiene un Portal especializado y un centro de atención telefónica para atender los servicios de manera remota a exportadores e inversionistas y ofrece servicios a las empresas mexicanas sobre oferta exportable competitiva, aprovechar los beneficios de los tratados comerciales, promover sus productos en el exterior y contar con mejores mecanismos de comercialización.

ProMéxico ha instituido EXPORTANET que es un sistema en línea y tiempo real para ofrecer información de inteligencia comercial para empresas exportadoras o con interés de incursionar en los mercados internacionales. Por este medio, se conocen compradores para productos para que las empresas mexicanas tengan la posibilidad de hacer negocios en el exterior al consultar la demanda de productos mexicanos por compradores extranjeros de todo el mundo. Se registran demandas principalmente dirigidas a empresas PYMES. También se tiene acceso al directorio de importadores con más de 30,000 registros de empresas identificadas por las 42 oficinas de Bancomext en el mundo.

5. Integre a las PYMES en cadenas productivas como proveedores de primer, segundo o tercer nivel de empresas tractoras tanto privadas como gubernamentales propiciando así la generación de empleos.

Es indispensable que existan numerosas empresas pequeñas que permitan a las grandes empresas concentrar sus esfuerzos en lo que sean más eficaces. Las PYMES tienen cuatro funciones básicas:

- Como proveedoras de materiales y piezas (subcontratistas)
- Como agencias de servicio para la gran empresa
- Como agentes o distribuidoras
- Como clientes que usan, más que distribuir, productos de la gran empresa

Las PYMES forman el eslabón entre las fábricas grandes y los mercados para los productos de éstas, además de ser parte e ocasiones de sus mercados.²⁹⁴

Por lo anterior, el organismo encargado de las PYMES, habrá de realizar un mapeo por sector para determinar el número, tamaño y capacidades de empresas para ubicarlas como proveedores de la demanda de grandes empresas previamente identificada.

²⁹⁴ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 5ª. Ed., México, Thomson Editores, 2007, p. 83.

6. Brinde financiamiento a proyectos a tasas preferenciales a las MIPYMES y que tenga a su cargo el Fondo PYME para el otorgamiento de subsidios a las empresas de sectores estratégicos como el agroalimentario, a los sectores intensivos en mano de obra y aquellos que inciden en la sustitución de importaciones que generen valor agregado, tarea que no realiza NAFIN.

Las grandes empresas utilizan a las PYMES para financiarse cuando debería ser al contrario. Hay necesidad de estructurar financiamiento de avío y expansión con bancos que manejen pequeñas carteras a través de un fideicomiso. Aunque existe el Programa de Cadenas Productivas de NAFIN a través del que en forma electrónica ofrece financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información para el desarrollo de las cadenas productivas, el factoraje no es a una tasa preferencial.

Igualmente a pesar de haberse instituido el Sistema Nacional de Garantías en el que la Secretaría de Economía en coordinación con la banca de desarrollo e instituciones financieras, ha instrumentado esquemas de garantías, diseñados específicamente para impulsar el crédito y financiamiento entre las micro, pequeñas y medianas empresas del país, en condiciones competitivas de otorgamiento y sin requerir garantías hipotecarias, no tiene la cobertura suficiente para el número de PYMES existentes.

7. La evaluación de la gestión del organismo para PYMES será a través de indicadores tales como:

- no. de empresas creadas
- permanencia de las empresas
- no. trabajadores en el IMSS
- Sustitución de importaciones
- Incremento de exportación
- Incremento de ventas por sector
- Índice de competitividad de México

II. Establecimiento de la Universidad PYME

Programas de profesionalización para la formación de los empresarios en la creación de empresas, la formación de capital humano (sucesores de fundadores) para la mejora en prácticas empresariales, la formación e innovación tecnológica, la mejora continua y la calidad.

Considero importante instituir como requisito para abrir una PYME, presentar la constancia de haber tomado un curso de Planeación Estratégica en esta universidad.

III. Generación de programas de estímulos fiscales para el desarrollo científico y tecnológico desde exención de impuestos, subsidios parciales para la transferencia de tecnología de las universidades y de los laboratorios a las empresas; así como una política fiscal equitativa para las empresas de menor tamaño.

Es necesario incentivar a las PYMES para vincularse a redes tecnológicas con apoyos que les brinde el gobierno federal como exención de impuestos todas las inversiones que realicen para desarrollo tecnológico.

IV. Creación del Sistema Nacional de Innovación cuyo núcleo serán las universidades con capacidad de investigación, para lo cual deberá destinarse al menos el 4% del PIB cuyos recursos se destinarán a la investigación y desarrollo.

Emulando las buenas prácticas del modelo canadiense, este sistema tendría como núcleo las universidades con capacidad e investigación que formen una red con empresas y el CONACYT haciendo una alianza público privada pues se mezcla tanto el apoyo de instituciones públicas y como privadas para el financiamiento, reglamentación y promoción del desarrollo científico y tecnológico.

Habrá que sumar la experiencia exitosa de Japón en la que las universidades cuentan con incubadoras de empresas. De esta forma, se incentiva la creación de productos nuevos con mayor valor agregado y no solo tecnologías medias.

V: Homologación de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa.

Se establece en el artículo 23 de la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, fracción “V. Promover acciones que propicien la proveeduría con micro, pequeñas y medianas empresas, así como el consumo por parte de otras empresas de los bienes o servicios que produzcan o presten aquéllas;” y en el caso de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa en su Artículo 10 fracción “IX. Promover que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y sus delegaciones en las Entidades Federativas y en el Distrito Federal realicen la planeación de sus adquisiciones de bienes, contratación de servicios y realización de obra pública para destinarlas a las MIPYMES de manera gradual, hasta alcanzar un mínimo del 35%, conforme a la normativa aplicable.”

Por lo anterior, es necesario que la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público integre el porcentaje de compras a MIPYMES

Tabla 2. CUADRO COMPARATIVO DE ALGUNAS EXPERIENCIAS INTERNACIONALES DE ÉXITO COMPETITIVO EMPRESARIAL RESPECTO A MÉXICO

TECNOLOGÍA	JAPÓN	ITALIA	CANADÁ	BRASIL	MÉXICO
	Localización de tecnología para su importación Orientación a desarrollo tecnológico a través de monitoreo para absorber curvas de experiencia Creación de propia tecnología para la fabricación de productos de alto valor agregado	Innovación tecnológica como impulso a la producción industrial	Desarrollo tecnológico y científico que se incorpora a las empresas	Brasil cuenta con tecnología “semilla” que la obtiene de proyectos de cooperación entre gobierno y universidades extranjeras. ²⁹⁵	El Fondo de Innovación Tecnológica-Secretaría de Economía-CONACYT apoya a las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPyMEs) y/o Empresas tractoras. Las empresas grandes deberán incorporar, obligatoriamente, la coparticipación tecnológica al menos de 10 micro, pequeñas o medianas empresas (MIPYMES) con aportaciones concretas en el desarrollo del proyecto que buscan incrementar su nivel de competitividad a través del desarrollo de nuevos productos, procesos de manufactura materiales o servicios. ²⁹⁶

²⁹⁵ <http://biblioteca.universia.net/ficha.do?id=588266>

²⁹⁶ http://www.conacyt.mx/Fondos/Sectoriales/ECONOMIA/Index_ECONOMIA.html

FINANCIAMIENTO	Créditos a PYMES con tasas preferenciales	Préstamos sin intereses o a tasas preferenciales para renovación de equipo	Banco Federal de Desarrollo que aporta capital de riesgo a empresas	El SEBRAE da garantías para préstamos a PYMES	<p>El Fondo FIDECAP y el Fondo de Apoyo a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (FAMPYME) constituyen ahora el Fondo PYME para proporcionar subsidios a proyectos en las categorías de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Formación de emprendedores y creación de empresas Innovación tecnológica Gestión Empresarial Fortalecimiento Empresarial Proyectos Productivos Acceso al Financiamiento Realización de Eventos PYME y Otras Actividades e Instrumentos de Promoción <p>Sistema Nacional de Garantías</p> <p>La Secretaría de Economía en coordinación con la banca de desarrollo e instituciones financieras, ha instrumentado esquemas de garantías, diseñados específicamente para impulsar el crédito y</p>
----------------	---	--	---	---	--

financiamiento entre las micro, pequeñas y medianas empresas del país, en condiciones competitivas de otorgamiento y sin requerir garantías hipotecarias²⁹⁷

Programa de Cadenas Productivas de NAFIN en forma electrónica ofrece financiamiento, capacitación, asistencia técnica e información. Promueve el desarrollo de las grandes cadenas de valor de México. La cadena de valor se integra entre grandes empresas e instituciones gubernamentales y todas aquellas empresas con las que mantiene una relación comercial o de negocio.²⁹⁸

ProMexico es la entidad del gobierno federal mexicano encargada de la promoción del comercio exterior y la atracción de la inversión extranjera

²⁹⁷ <http://www.economia.gob.mx/?P=7130>

²⁹⁸ <http://www.nafin.com/portalfn/?action=content§ionID=2&catID=31&subcatID=49>

directa.²⁹⁹

POLÍTICA FISCAL	Desgravación en ciertos sectores	Exenciones de impuestos a empresas que contratan más empleados o reinvierten utilidades	400 programas de estímulos para el desarrollo científico y tecnológico desde exención de impuestos y subsidio parcial para la transferencia de tecnología de las universidades y de los laboratorios a las empresas. Esta política de incentivos e intervención por parte del estado mediante regímenes especiales, es un apoyo directo a las unidades empresariales de menor escala.	El Impuesto sobre la Renta, el Impuesto sobre Productos Industrializados) y los impuestos denominados reguladores (sobre el comercio exterior) son competencia del Gobierno Central. A los Estados se les ha transferido el ICMS (Impuesto de ventas mercantiles y de prestación de servicios de transporte y comunicación)	La miscelánea fiscal cambia cada año
CAPACITACIÓN Y CONSULTORÍA	Cursos para empresarios en la Universidad PYME	Se dan subsidios para la reconversión de los recursos humanos y se vincula la educación universitaria con las necesidades empresariales	El estado canadiense ofrece cursos para empresarios cuyas firmas se encuentran amenazadas por cambios tecnológicos o cambios en las condiciones de competencia. El Federal Business Development Bank (FBDB) organiza cursos y seminarios de entrenamiento para	Capacitación a proveedores para aumentar productividad e investigación cooperativa	El Programa de Apoyo a la Productividad (PAP) que sustituye a CIMO apoya a MIPYMES en sus programas de capacitación de COMPITE que imparte talleres de productividad, capacitación

²⁹⁹ <http://www.bancomext.com/Bancomext/publicasecciones/secciones/11617/ProMexico.htm>

INVESTIGACIÓN Y
DESARROLLO

Incubación de empresas en centros de investigación y desarrollo establecidos en prefecturas Destina 3.1% del PIB aproximadamente a ciencia y tecnología

Se impulsa también la I&D tanto al interior de las empresas como a través de la contratación externa de centros especializados.³⁰¹

gerentes y propietarios cuya asistencia supera las 30.000 personas por año y administra programas en cooperación con las universidades.

Recientemente ha impulsado también un programa específico para empresarios de PYME, la Iniciativa Empresarial Comunitaria, que mezcla entrenamiento con consultoría en las propias firmas y está especialmente diseñado para aplicarse en pequeñas comunidades.³⁰⁰

Creación del Sistema Nacional de Innovación cuyo núcleo está formado por empresas, laboratorios públicos y universidades con capacidad de investigación. En el sector privado hay más de 5000 empresas con laboratorio y las

El Ministerio de Ciencia y Tecnología es un organismo perteneciente al Poder Ejecutivo que se encarga de ejecutar las políticas relacionadas con la ciencia, la tecnología y la innovación productiva

La inversión que México dedica a Investigación y Desarrollo (I+D) es del 0.5 por ciento del Producto Interior Bruto (PIB), uno de los ratios más bajos del conjunto de países de la OCDE, que destina de media el 2.26 por ciento de su PIB, según un

³⁰⁰ <http://www.iadb.org/sds/doc/ifm96-102s.pdf> Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón. Ricardo Domínguez Washington Junio de 1996 Serie de Documentos de Trabajo No. IFM-102

³⁰¹ *Ibidem.*

MARCO LEGAL	<p>Establecimiento de la Agencia para PYMES en 1948 atendiendo a empresas caso por caso 1ª. Ley para PYMES en 1963</p>	<p>Políticas desarrolladas por la Unión Europea que impulsan la asociación y cooperación de las PYME a nivel comunitario con programas como el Partenaria — encuentros empresariales programados con una metodología tendiente a favorecer las alianzas entre empresas- y diferentes mecanismos de contacto entre firmas.³⁰³</p>	<p>universidades han destinado 24% de su presupuesto a investigación y desarrollo. Hay 25 grandes laboratorios provinciales Apoyo de instituciones públicas y privadas para el financiamiento, reglamentación y promoción del desarrollo científico y tecnológico para productos nuevos Diferentes leyes en cada provincia</p>	<p>La Ley General de PYMES les permite establecer reservas en los contratos hasta por 80,000 reales además de que permite al gobierno exigir a sus proveedores que incluyan PYMES como subcontratistas.³⁰⁴</p>	<p>estudio publicado por esta organización.³⁰²</p>
-------------	--	---	--	---	---

³⁰² http://www.portalautomotriz.com/content/2/module/news/op/displaystory/story_id/13290/format/html/

³⁰³ <http://www.iadb.org/sds/doc/ifm96-102s.pdf> Op. Cit.

³⁰⁴ http://www.rgemonitor.com/latam-monitor/104/government_procurement_and_competition_in_brazil

COMERCIO INTERNACIONAL	Sustitución de importaciones de Estrategia de especialización flexible para la exportación	de	El 80% de sus exportaciones son a Estados Unidos. Es el mayor proveedor de energía incluyendo petróleo, gas, uranio y energía eléctrica, ³⁰⁵	Comercio diversificado con América del Sur, Europa y Japón	Tiene 12 tratados con 43 países y más del 80% del comercio exterior con EU
INVERSIÓN EXTRANJERA	Según la OMC en 2006, ocupó el cuarto lugar en comercio de mercancías y su participación fue de 5.3% en exportaciones y 4% de las importaciones mundiales	Unión Europea ³⁰⁷	Estados Unidos y la Unión Europea ³⁰⁸	Los inversionistas vienen principalmente de Estados Unidos y de la Unión Europea. Sin embargo las Islas Caimán también invierten en Brasil. ³⁰⁹	Mayormente de EU
IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LAS PYMES	La inversión acumulativa en Japón (desde 1950), EU invirtió el 41%, Holanda el 9%, Suiza 6%, Alemania 5%, Canadá 4%, el Reino Unido 4% y otros invierten el 31%. ³⁰⁶	Alrededor del 70% de los trabajadores japoneses son empleados por las pequeñas y medianas empresas (PYME) y la mitad del valor añadido total en el Japón es generada por las	99.7% son pequeñas empresas	Las PYME representan el 45% del PIB, la mayor parte del crecimiento de la economía, el 60% de todos los puestos de trabajo en la economía, y el 75% del crecimiento neto	98.3% de las empresas son PYMES
					99% son MIPYMES, representan el 50% del PIB y generan más del 70% del empleo. ³¹²

³⁰⁵ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html#Econ>

³⁰⁶ <http://www.nationsencyclopedia.com/Asia-and-Oceania/Japan-FOREIGN-INVESTMENT.html>

³⁰⁷ <http://www.nationsencyclopedia.com/Europe/Italy-FOREIGN-INVESTMENT.html>

³⁰⁸ <http://www.nationsencyclopedia.com/Americas/Canada-FOREIGN-INVESTMENT.html>

³⁰⁹ <http://www.nationsencyclopedia.com/Americas/Brazil-FOREIGN-INVESTMENT.html>

	mercados internacionales	tecnológica y la investigación aplicada, con cuotas específicas para pequeñas y medianas empresas. El estado italiano promueve tanto exportaciones como inversiones en el exterior. ³¹⁶	regulador/aval de las normas de calidad, facilitando así el acceso de las empresas a condiciones de competitividad internacional. ³¹⁷		
MODELO DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA	Clusters basados en redes de subcontratación, integración vertical (empresas de diferente tamaño, sector y etapa del proceso productivo)	Distritos industriales con alta innovación y especialización basado en redes horizontales (empresas de tamaño similar que pertenecen al mismo sector y etapa del proceso productivo con un objetivo común)	Creación de redes entre compañías, gobierno, universidades y centros de investigación (clusters)	Programa de cooperación interempresarial impulsado por el gobierno conducente a competitividad basada en la productividad por maquinaria y equipo Bolsas de subcontratación	Formación de clusters
POSICIONAMIENTO DE PRODUCTOS A NIVEL INTERNACIONAL	Electrónica, nanotecnología, robótica Equipo de transporte, vehículos de motor, semiconductores, maquinaria eléctrica, productos químicos	Peso específico a la marca y al origen diseñado en Italia que es más significativo que el precio (calzado, textil-confección, productos para la construcción) Productos de ingeniería, textiles y prendas de vestir, maquinaria para la producción, los	Concentración en biotecnología, superconductores, telecomunicaciones agricultura, pesca y minería Vehículos de motor y partes, maquinaria industrial, aeronaves, equipo de telecomunicaciones, productos químicos, plásticos, fertilizantes,	Equipo de transporte, hierro, soya, calzado, café, autos	Autopartes, industria metal mecánica, partes eléctricas y servicios. Productos manufacturados, petróleo y productos derivados del petróleo, plata, frutas, verduras y el algodón.

³¹⁶ <http://www.iadb.org/sds/doc/ifm96-102s.pdf> Op. Cit.

³¹⁷ *Ibidem*

DESARROLLO ECONÓMICO ³¹⁸	2ª. Economía a nivel mundial.	vehículos de motor, equipo de transporte, productos químicos, alimentos, bebidas y tabaco; minerales y metales no ferrosos	pasta de madera, madera, petróleo crudo, gas natural, electricidad, aluminio	10º lugar como economía a nivel mundial	14º lugar como economía a nivel mundial
INDICE DE COMPETITIVIDAD DEL FORO ECONÓMICO DE DAVOS. ³¹⁹	En 2008-2009 ocupó el 9º. Lugar entre 131 países	7º lugar como economía a nivel mundial Lugar 49	9º lugar como economía a nivel mundial Lugar 10	10º lugar como economía a nivel mundial Lugar 64	14º lugar como economía a nivel mundial Lugar 60
EFECTOS DE APOYOS EN LAS EMPRESAS	La asociación con el gobierno, ha tenido un efecto positivo, tanto financiera como en el intercambio de conocimientos , por otro lado, en colaboración con los clientes, exclusivamente el intercambio de conocimientos ha tenido efecto positivo, pero no la cooperación financiera	Las empresas están articuladas en cadenas productivas y sus productos posicionados a nivel internacional con la leyenda “designed in Italy”	Mayor complejidad por avances tecnológicos Mayor incertidumbre por el amplio rango de clientes y los ciclos de vida de producto más cortos Pensamiento global Pensamiento de excelencia	Mayor inserción de las PYMES en cadenas productivas globales	Aunque se ha aplicado una política integral de apoyo a PYMES, falta mejorar las condiciones para su desarrollo y consolidación favoreciendo el aumento de su productividad y crear productos de mayor valor agregado.

³¹⁸ <http://siteresources.worldbank.org/DATASTATISTICS/Resources/GDP.pdf>

³¹⁹ The Global Competitiveness Report 2008-2009 World Economic Forum.

CONCLUSIONES

Sobre la pregunta de investigación: ¿De qué manera los programas de fomento del gobierno mexicano COMPITE y CIMO contribuyeron a la competitividad de las PYMES en el sexenio 1994-2000?

Se concluye que las políticas y programas de fomento para PYMES en México aún no son satisfactorias para que mejoren su competitividad internacional pues no están focalizadas por sectores intensivos en mano de obra, de valor agregado ni por vocaciones productivas regionales y mucho menos al apoyo caso por caso. Aún cuando hay un sistema de garantías para financiamiento, éste no es a tasas preferenciales ni tiene la suficiente cobertura. Además hacen falta más esfuerzos coordinados entre las diferentes instituciones públicas y privadas para que México aproveche mejor sus tratados de comercio internacionales y no siga concentrando más del 80% de sus exportaciones a Estados Unidos.

Con la respuesta a la pregunta número 12 del cuestionario aplicado a los usuarios, para el programa COMPITE, el 60% manifestó haber tenido seguimiento tras la aplicación del programa lo que se demuestra un grado de satisfacción con esta acción gubernamental. Mientras que en el caso del programa CIMO, fue un 75%. De esta forma se observa el interés por parte del gobierno de apoyar la competitividad de las empresas. Si se compara el seguimiento que dio el programa COMPITE a las empresas en las que se aplicó, se evidencia que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social tuvo mayor empeño en dar seguimiento al programa CIMO.

En la pregunta 20 del cuestionario aplicado a los usuarios de COMPITE, referente a lo que requiere una empresa para sobrevivir en el mercado, el 85% de las respuestas reflejan que los empresarios mostraron tener una cultura empresarial ligada a la mejora continua, la sustentabilidad y la competitividad de su empresa, al apoyarse en los programas gubernamentales. En esta pregunta, las respuestas reflejan que los empresarios mostraron tener una cultura empresarial ligada a la mejora continua, la sustentabilidad y la competitividad de su empresa, al apoyarse en los programas gubernamentales. El programa COMPITE favorece las mejoras exigidas por el mercado, otra razón por la cual estas empresas se apoyan en los conocimientos proporcionados por el programa. Así aseguran sustentabilidad y tiempo de permanencia en el mercado con respecto a otras empresas.

Para la misma pregunta del cuestionario de CIMO, la mayoría de los encuestados coincide en que la calidad es necesaria para sobrevivir en el mercado, en un segundo término el capital, y en tercer lugar la capacitación. Esto demuestra que las políticas que se aplican dentro de una empresa contribuyen directamente a la sustentabilidad de ésta, y por tanto, para lograrlo, sí es necesario el apoyo de programas gubernamentales que incidan en la competitividad. Esto es una evidencia favorable a la hipótesis.

En la pregunta 23 del cuestionario aplicado a los usuarios de COMPITE, en todos los casos se evidenció la necesidad de otros apoyos gubernamentales, demostrando que el gobierno en su papel de eje rector para promover la competitividad a través de

programas no realiza una tarea suficiente para el empresariado. Igualmente, en el cuestionario de CIMO, en todos los casos se llega a la misma conclusión.

En cuanto al **objetivo general** de la investigación: “Evaluar el impacto de la aplicación de dos programas de fomento en PYMES mexicanas en el sexenio 1994-2000 y considerar los programas de fomento establecidos en otros países como Canadá, Brasil, Italia y Japón para determinar cuáles son las diferencias con los programas de fomento aplicados en esos países y cuáles las diferencias de los programas nacionales que han impedido a la pequeña y mediana empresa alcanzar la ventaja competitiva esperada a escala internacional”, éste se cumplió con la aplicación de los cuestionarios a los usuarios de los programas COMPITE y CIMO, así como con la comparación de las mejores prácticas nacionales para la competitividad de PYMES dando lugar a una propuesta para mejorar la competitividad de las PYMES en México.

Esto se sustenta en las respuestas arrojadas en la pregunta 22 del programa COMPITE sobre cómo consideran el apoyo gubernamental para que la empresa sea competitiva.

Esto parece indicar que las empresas no comprenden que el papel del gobierno es de facilitador, y no paternalista, ya que no les queda clara su responsabilidad en el tejido empresarial. Esta idiosincrasia no parece estar ligada con el puesto del empresario ni con su nivel de escolaridad, es una idea generalizada en la empresa media mexicana. Comparando esta situación con el modelo empresarial canadiense, la educación es determinante para la generación de bienestar, aunque parezca ser individualista.

En el caso de Brasil, la diversificación de los lugares a los que exporta es lo que le ha dado el éxito.

Por el contrario, en países como Italia y Japón, las empresas siempre tienen presente el beneficio comunitario, y no ven al gobierno como el responsable de la generación de su competitividad.

De esta forma, se palpa la diferencia entre los modelos económicos exitosos competitivos tomados como referente de buenas prácticas, con respecto a México.

A lo largo de la investigación, se determinó que aún cuando hay difusión de los programas gubernamentales que inciden en la competitividad y por ende con su aplicación en la sustentabilidad de las empresas, no todos los sujetos de apoyo hicieron uso de ellos. Como dice Porter, son las empresas y no las naciones las que hacen la competitividad de un país, y teniendo como resultado de ésta, la prosperidad de la sociedad y desarrollo de un país. Se observa entonces que los factores que contribuyen a la competitividad: productividad, calidad, tecnología y capacitación, aún distan las PYMES contar plenamente con ellos siendo la insuficiente cultura empresarial, un obstáculo.

Respecto a la hipótesis de la presente investigación “El gobierno federal a través de sus programas COMPITE y CIMO contribuyeron a la capacitación del personal y de manera

incipiente a la productividad e innovación tecnológica de las PYMES”, se concluye lo siguiente:

El fenómeno de la competitividad internacional de las empresas se observa a través del tiempo y aquellas que se diferencian lo logran a través de la innovación sistemática y el dominio de sus actividades. Esto les permite ofrecer un valor agregado y con ello mantenerse a la vanguardia ya que logran ser independientes en el aspecto tecnológico y comercial. Es así como se puede lograr una competitividad sostenida.

También es importante, la integración y sustentabilidad de las cadenas productivas cliente-proveedor. Para ello, es necesario tener una articulación confiable con los proveedores y para lograrlo, el gobierno necesita facilitar y dar incentivos tangibles y ofrecer mecanismos de compensación como reducción de impuestos entre otros.

Sin embargo, una empresa no puede existir de forma aislada por lo que existe una necesidad imperiosa de vincularse con otras entidades para reforzar sus recursos, mejorar su efectividad y su tecnología. Es por ello que a través de la globalización se puede lograr esa interdependencia financiera y tecnológica que cobra un papel fundamental en nuestros días.

La fuerza que da origen al comercio internacional es la ventaja comparativa: la diferencia en los costos de oportunidad surgidos de la divergencia de habilidades y recursos los que a su vez dependen de las capacidades de producción.

No es suficiente que un país tenga ventajas comparativas sino que las empresas que lo conforman generen sus propias ventajas competitivas en lugar de copiar a un competidor. Es necesario que las ventajas competitivas sean sostenibles pues están en función de la rapidez con que los competidores puedan imitar la estrategia y los planes de la empresa líder. De allí que la planeación estratégica sea determinante para la creación de ventajas competitivas y su sostenimiento.

De igual manera, la sustentabilidad empresarial entendida como la capacidad de una organización de perdurar en un ambiente competitivo gracias al diseño e implementación de estrategias diferenciadas que le permitan generar rentabilidad con equidad económica y social así como eficiencia en el manejo de sus recursos con base en su identidad cultural, a las competencias de su capital humano y respetando el medio ambiente, es menester considerar el papel que el gobierno juega como facilitador con sus políticas planes y programas.

Respecto a los modelos de éxito competitivo, Japón destaca por el papel comprometido de su gobierno en el desarrollo caso por caso de sus PYMES al final de la 2ª. Guerra Mundial, por la existencia de la ley de PYMES desde 1963, por el financiamiento a tasas preferenciales, sus incubadoras de empresas en universidades que con su tecnología generan productos de alto valor agregado y de calidad además de su universidad PYME. Italia merece atención por sus distritos industriales establecidos de manera espontánea gracias a su cultura empresarial, este modelo permea la transferencia de conocimientos por la vinculación en redes, su ventaja competitiva está

basada en el diseño de sus productos. Canadá gracias a su Sistema de Innovación Tecnológica y sus programas de capacitación crea ventajas competitivas sostenibles de sus empresas en sectores como el de comunicaciones, minería y financiero, entre otros. En cuanto a Brasil, sus islas de modernización cuyas PYMES son apoyadas por el gobierno con financiamientos del Banco Nacional de Desarrollo Económico, tienen presencia en el mercado internacional diversificando sus exportaciones al Mercosur, a Europa y a Asia.

En lo que respecta a los resultados de la investigación del programa COMPITE, la hipótesis se aceptó con las preguntas 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 16 y 20.

En base a la definición de sustentabilidad de una organización mencionada anteriormente, 11 de las empresas, han sido sustentables por su permanencia en el mercado por más de 20 años; demostrando su capacidad competitiva.

El nivel de educación de los entrevistados fue determinante para ocupar un puesto ejecutivo. El 75% de los entrevistados poseen un grado de escolaridad profesional, sus edades se concentran en el rango de 31 a 40 años. El sexo predominante fue masculino, lo que podría mostrar que no hay mucha equidad de género en la ocupación de puestos de alto nivel.

La mayoría de las empresas demostró que conocía el programa gracias a su divulgación, como a los eventos empresariales. Esto evidencia que el gobierno federal divulgó masivamente sus apoyos. La participación de las empresas en los programas fue motivada tanto para la mejora de la empresa, como para su sustentabilidad y para su competitividad en el mercado.

Se encontró que la mitad de las empresas entrevistadas no tuvo ningún problema para la aplicación del programa, y en todos los casos las empresas obtuvieron beneficios al poner a disposición del empresariado los programas de fomento. Además, se demostró que el gobierno apoya la competitividad de las empresas.

De los encuestados la mayoría respondió no estar dispuesto a compartir sus procesos de producción; lo que implica desde el punto de vista de la cultura empresarial que hay una resistencia por gran parte de los empresarios para compartir el conocimiento adquirido lo cual forma parte de la difusión de la cultura.

Se refleja que los empresarios poseen una cultura empresarial ligada a la mejora continua, la sustentabilidad y la competitividad de su empresa, al apoyarse en los programas gubernamentales.

A pesar de no estar satisfechos con la aplicación del programa CIMO, los empresarios prefieren que haya algo a que no haya ningún apoyo. Esto porque los empresarios achacan su falta de productividad a los trabajadores cuando en realidad esta depende de los medios de producción con que cuenten y la capacitación que se da a los trabajadores para operarlos. Esto también ratifica el poco espíritu empresarial, pues no quieren invertir en modernizarse, sino sólo apoyo gubernamentales.

Pese a lo anterior, existe todavía una falta de credibilidad o de la percepción de un buen ingreso per capita en prosperidad de los ciudadanos, que como consumidores con poder adquisitivo al efectuar actos de compra mantienen activa una economía.

En general, ni en el sexenio de Zedillo ni en el de Fox los encuestados manifestaron estar satisfechos con los apoyos gubernamentales.

Respecto a las encuestas aplicadas para evaluar el programa CIMO, la hipótesis se aceptó con las preguntas 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 18, 19, 22 y 24 sobre los beneficios que dio a la empresa la aplicación del programa.

El nivel de educación de los entrevistados no fue tan determinante para ocupar un puesto ejecutivo. El 80% de los entrevistados poseen un grado de escolaridad profesional, sus edades se concentran en el rango de 31 a 40 años. El sexo predominante fue masculino, sin embargo el 35% de los entrevistados son mujeres lo que podría mostrar que no hay mucha equidad de género en la ocupación de puestos de alto nivel.

Se observa la aún existente falta de cultura empresarial en los propietarios de las micro y pequeñas empresas, lo que implica que no utilicen los programas e instrumentos del gobierno federal (CIMO) para una mejora continua, para la sustentabilidad y competitividad de sus empresas.

Con base a las respuestas se puede evidenciar que la mayoría de las empresas han tenido una permanencia en el mercado mayor a 20 años. Al igual que en el caso del programa COMPITE, los empresarios con grado educativo a nivel profesional ocupan un puesto de nivel directivo, definiéndose esto como un personal calificado para dirigirlos, lo cual incide en su competitividad.

Las empresas conocían el programa gracias a su divulgación promovida por el gobierno federal. No obstante, la mayoría de las empresas potenciales receptoras de estos apoyos no los utilizaron.

Debido a la necesidad de mejorar su empresa, los empresarios utilizaron el programa CIMO. Otras razones incluyen la obtención de un subsidio para su empresa, y por recomendación de sus clientes; obteniéndose un buen grado de satisfacción y beneficios del programa. Además, se observa el interés por parte del gobierno de apoyar la competitividad de las empresas.

Sin embargo, no existe el total convencimiento del empresariado hacia los beneficios obtenidos, resultando en una negativa a la aplicación de los programas gubernamentales. Esto confirma la falta de cultura. Se refleja igualmente la falta de cultura empresarial y falta de avidez por adquirir nuevas destrezas o conocimientos para incidir en la competitividad de las empresas.

Por otro lado, la mayoría de los encuestados coincide en que la calidad es necesaria para sobrevivir en el mercado, en un segundo término el capital, y en tercer lugar la

capacitación. Esto demuestra que las políticas aplicadas dentro de una empresa contribuyen directamente a la sustentabilidad de ésta, y por tanto, para lograrlo, sí es necesario el apoyo de programas gubernamentales que incidan en la competitividad. Desde el punto de vista de la cultura empresarial, se observa que existe una disposición para integrarse y más allá de eso, de encontrar un medio para sobrevivir en el mercado con la integración a una empresa más fuerte. Sin embargo, el 80% de las empresas no pudo generar alianzas estratégicas con empresas extranjeras. Esto último, probablemente se deba a la falta de credibilidad de los ciudadanos, ya que los resultados arrojan que el gobierno (en su papel de eje rector para impulsar la competitividad de las empresas a través de los apoyos de programas de fomento) no realiza su labor según las expectativas del empresariado.

Por otro lado, los encuestados manifestaron que la desaparición del programa CIMO no es positivo.

En cuanto al apoyo a las PYMES también conocidas como empresas medias durante los sexenios de Zedillo y Fox, los empresarios concuerdan que en ambos casos, éstos eran desfavorables.

La propuesta para mejorar la competitividad de las PYMES en México se basa en que los programas de fomento industrial en México han sido aplicados indistintamente al tamaño de las empresas sin tomar en cuenta la problemática, y características propias de cada segmento (micro, pequeño, mediano y grande). De ahí la necesidad de diseñar un programa adecuado al tamaño de las empresas que les dé la posibilidad de tener ventajas competitivas a escala internacional y por lo tanto, posicionar a nuestro país como fuente de proveeduría de acuerdo a su vocación con un lugar reconocido en el mercado global.

En la propuesta se consideró lo que Michael Porter afirma, que son las empresas y no las naciones las cuales compiten en los mercados internacionales, y ya que ninguna nación puede ser competitiva en todo y exportadora neta de todo, debe especializarse en los sectores y segmentos en que sus empresas sean más productivas para que adquieran las aptitudes requeridas para competir en segmentos cada vez más refinados en sus propio sector y que conducen a una mayor productividad. El comercio internacional permite que una nación eleve su productividad al eliminar la necesidad de producir todos los bienes y servicios dentro de ella. De ahí que según Porter México debe posicionarse en el ámbito internacional gracias a la competitividad de sus empresas generando una ventaja competitiva de especialización.

Se tomó en cuenta que el posicionamiento de un país es el resultado de la ventaja competitiva alcanzada por las empresas en los diferentes sectores de su economía, también obedece a la aplicación de la planeación estratégica definida como un proceso de carácter directivo de reflexión a través del cual se identifica el propósito de una empresa, se establece sus objetivos y resultados esenciales, así como la operación de la misma con los objetivos establecidos en sus políticas. En pocas palabras, no es otra cosa que la oportunidad unida a la capacidad para que una empresa en su entorno, considerando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que

le rodean, tenga una competitividad sustentable. Por eso se incluyó en la propuesta que los empresarios se capaciten en planeación estratégica, y de ser posible que le sea reconocida esa competencia por CONOCER.

Asimismo parafraseando a Messner se tuvo presente que para hacer competitivas internacionalmente a las empresas, se deben cumplir dos requisitos esenciales: 1) estar sometidas a una presión de competencia que les exija esfuerzo constante por mejorar sus productos y su eficiencia productiva y 2) ubicarse dentro de redes articuladas en las que los esfuerzos de cada empresa tengan apoyos externos como son servicios y programas institucionales.

Respecto al primer requisito, es ineludible la globalización en la que estamos inmersos. Por tanto, las empresas extranjeras con sus productos, como competidores están presentes en nuestro país.

Y en cuanto al requisito 2, es esencial una alianza público-privada en la que el gobierno sea facilitador de un buen clima de negocios y proporcione programas para la competitividad empresarial. Además en la actual crisis económica se ha demostrado que dejar en libertad a las fuerzas de mercado no ha sido la mejor decisión para la permanente competitividad de las empresas lo que reivindica a Keynes.

Bibliografía

Libros

ACCOFF L. Russell. Planeación de la empresa del futuro. México Limusa 1991.

ACCOFF L., Russell, Un concepto de Planeación de empresas, México, Limusa, 1991.

AGUIRRE, Octavio, Planeación Corporativa para la empresa mexicana, México, Eduven, 1981.

ANDREWS, Keneth, El concepto de la estrategia de la empresa, España, Universidad de Pamplona, 1977.

MADDISON Angus y asociados, La economía política de la pobreza, la equidad y el crecimiento: Brasil y México, México, Fondo de Cultura Económica/Economía Latinoamericana, 1993.

ANSOFF H., Igor, La estrategia de la empresa, España, Universidad de Navarra, 1976.

BAENA PAZ, Guillermina y Sergio Montero, Lineamientos Práctico y Científicos, México, Mexicanos Unidos, 2000.

BALATTI, ROSADO, Juan José, et al., La Integración Iberoamericana, Washington, D.C., USA, Instituto Schiller, 2000.

BERRY, Albert. SME Competitiveness: The Power of Networking and Subcontracting. Inter American Development Bank, 1997.

BEST, Michael H., The New Competition. Institutions of Industrial Restructuring, Cambridge, Polity Press, 1992.

BETHEL, Lawrence L. et alli, Organización y Dirección Industrial, Tr. Leopoldo Gutiérrez de Zubiaurre, México, Fondo de Cultura Económica, 1981.

CALMECAC, Material del Curso de Introducción a ISO 9000 / NMX- CC. 1998.

CASTELÁN, Beatriz, Planeación Estratégica, México, ECASA, 1983.

CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel, Excelencia Directiva para Lograr la Productividad, México, Grad, 1989.

CORONA TREVIÑO, Leonel, Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, México, UNAM, 1997.

DIETRICH HEINZ, Steffan, Nueva Guía para la Investigación Científica, Colección Ariel, México, Planeta, 1998.

DOMÍNGUEZ, Ricardo, Promoción y Reestructuración de Pequeñas y Medianas Empresas en Canadá, España, Italia y Japón, Banco Interamericano de Desarrollo, 1996.

DORFMAN, Adolfo, La industrialización en la América Latina y las políticas de fomento, México, Fondo de Cultura Económica, 1967.

DORNBUSCH RUDIGER, Fischer Stanley, Sparks Gordon R. Macroeconomics. Canadá, McGraw–Hill, 1987.

DOUBLER, Bert, Purchasing and Supply Management, Text and Cases, McGraw Hill, 1996.

FUNDES. Experiencias internacionales sobre políticas para la empresa media. McGraw Hill. Chile 2001.

GARCÍA SÁNCHEZ, José, Elementos de la Economía, México, Porrúa, 1980.

GERARD-DOMÍNGUEZ, Fabio. Mexican survey: ISO 9000 benefits outweigh costs within three years. ISO Bulletin, Geneva, Switzerland, February 1999.

GIRAL José, EROLES Antonio, ESTIVIL Vladimir, GARCÍA Enrique, LORRAZA Luis y VIESCA Georgina, Empresas Competentes. Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa, Centro Mexicano de Gestión Empresarial (CEMGEM) UNAM, 2002.

GÓMEZ CEJA, Guillermo, Planeación y Organización de Empresas, Guía Técnica. México, Edicol, 1983.

GÓMEZ LÓPEZ, Osiel, Elementos Básicos de Economía, México, Trillas, 1997.

GONZÁLEZ, Antonio J. y Domingo Felipe Maza Zavala, Tratado Moderno de Economía General, Cincinnati, Ohio, U.S.A, South – Western Publishing Co, 1976.

GUAPATIN Carlos. Clusters y Cadenas de valor: Una antología conceptual. Apuntes preparados para el Forito: Clusters y cadenas de valor. Cartagena, septiembre de 2004.

GUERRERO, Diego, Competitividad: Teoría y Política, Barcelona España, Ariel, 1995.

HEIN, Leonard W., El Análisis Cuantitativo en las Decisiones Administrativas, México, Diana, 1971.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar, Metodología de la investigación, México, McGraw–Hill, 1993.

HILL, Charles W.L. et. Gareth R. Jones, Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado., Tr. Magali Bernal Osorio, 3ª ed., Colombia 1997, Ed. Mc. Graw Hill.

INEGI, Estadísticas Económicas sobre Pequeñas y Medianas Empresas. <http://www.inegi.gob.mx>.

JABES, Jack, Gestion Strategique Internationale. Collection Gestion, Serie: Politique Générale, Finance et Marketing,. Paris, France, Económica, 1988.

JORGE, José Eduardo Director de Cambio Cultural “La competitividad del país no depende sólo del tipo de cambio” [http:// www.cambiocultural.com.ar](http://www.cambiocultural.com.ar).

LARIS CASILLAS, Jorge, Sobre la Ciencia Administrativa, Colección de Estudios Administrativos, México, Dirección General de Hacienda del Gobierno del Estado de México, 1973.

LEONARD, William, P., Auditoría Admnistrativa, Evaluación de los Métodos y Eficiencia Admnistrativos, México, Diana 1979.

Lexipedia, Volumen 2, Diccionario Enciclopédico, Editorial Barsa Planeta, Inc. 2001-2002.

LÓPEZ ROSADO, Felipe, El Hombre y la Economía, México, Porrúa, 1949.

LÓPEZ RUÍZ, Miguel, Elementos para la Investigación, Metodología y Redacción, México, UNAM, 1998.

LORANGE, Peter, Roles of the CEO in strategic Planning and Control Processes, en: Seminar on The Role of General Management in Strategy Formulation and Evaluation, cosponsored by ESSEC., EIASM., and IAE., april 28-30, 1980.

MENDEZ, MORALES, Silvestre, Fundamentos de Economía, México, McGraw-Hill Interamericana, 1990.

MEREDITH, Geoffrey G. et al., Organización Internacional del Trabajo, Colombia, Alfaomega, 1995.

MESSNER, Dirk, Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la “competitividad sistémica, Instituto de Paz y Desarrollo de Duisburg, Materiales de Trabajo no. 5, Fundación Friedrich Ebert, México, Julio, 1998.

MINTZBERG, Henry, “Rethinking Strategic Planning” en: Long Range Planning, Vol. 27, No. 3, Gran Bretaña, 1994.

MOCHÓN MORCILLO, Francisco, Economía, Teoría y Política, España, McGraw Hill, 2000.

MOLINA GARCÍA, Cuauhtémoc, FODA para Mercadotecnia, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, 1999.

MONTEVERDE, Agustín A., Estrategias para la Competitividad Internacional, Colombia, Macchi, 1992.

NEPVEU-NIVELLE, F., Técnicas Modernas de Venta de Productos Industriales, España, Hispano Europea, 1961.

NUÑEZ RAZO, Carlos, Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis, México Pearson Educación, 1998.

PARKIN Michael, ESQUIVEL Gerardo, ÁVALOS Marcos, Macroeconomía, Versión para Latinoamérica, Séptima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006.

PARKIN Michael, ESQUIVEL Gerardo, ÁVALOS Marcos, Microeconomía, Versión para Latinoamérica, Séptima edición, PEARSON EDUCACIÓN, México, 2006.

PICKLE, Hal B., Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, México, Limusa, 1982.

PORTER, Michael E., La Ventaja Competitiva de las Naciones, Argentina, Javier Vega Editor, 1991.

PORTER, Michael E., Ventaja Competitiva, Creación y Sostenimiento de un desempeño superior, México, CECSA, 1998.

PORTER, Michael E., Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la competencia, México, CECSA, 1992.

QUINTERO, Gustavo, Evaluación de las Prácticas y Resultados de la Gestión de Planificación Estratégica en la Empresa Manufacturera, Tesis Doctoral, ULACIT, Panamá 1999.

RAMÍREZ, Guillermo, Lecturas sobre Desarrollo Económico, Escuela Nacional de Economía, México Editora y Litográfica Universal, 1970.

ROBBINS, Stephen et David A. de Cenzo, Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones. Tr. Esther Fernández Alvarado, 1ª ed., México 1996, Ed. Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A..

ROBBINS, Stephen P. et Mary Coulter. Tr. Angel Carlos González, 6ª ed., México 2000, Ed. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

ROSSENBERG, J. M. Diccionario de Administración y Finanzas, Editorial Océano Centrum, 1994.

RUIZ DURÁN, Clemente, Kagami Mitsushiro. Potencial Tecnológico de la Micro y Pequeña Empresa en México, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, México, Nacional Financiera, 1993.

RUGMAN, Alan M y Richard M. Hodgetts, Negocios Internacionales. Un enfoque de administración estratégica, tr. Rosa María Rosas Sánchez, México, McGraw-Hill, 1997.

SCHANDEL, Dan E. et HOFER, Charles W., Strategy Formulación: Analytical Concepts, Copyright ©1998-2002 en: <http://www.3w3search.com>.

SCHROEDER, Roger G., Administración de Operaciones, Toma de Decisiones en la Función de Operaciones, México, McGraw-Hill, 1983,

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, Estadísticas de establecimientos y empleos en el sector industrial, abril 1999.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, Material del Curso Introducción a la Calidad Total. 1997.

SECRETARÍA DE Hacienda y Crédito Público, Pequeña y Mediana Empresa, México, Subsecretaría de Ingresos, 1984.

STEINER, George A., Planeación Estratégica, Lo que Todo Director Debe Saber. México, Continental, 1985.

SUMIYA, Mikio, A History of Japanese Trade and Industry Policy, New York, Oxford University Press, 2000.

TAYLOR, James N., Planificación Estratégica para la Empresa de Exito, Modern Business Reports, New York , Alexander Hamilton-Institute, 1979.

TORRES González, E., et K. García Cruz, Empresa Media. Potencial Económico de México. La Evidencia de los Censos Económicos 1984, 1994 y 1999. Estadísticas Básicas. Fundes, México 2003. <http://www.fundes.org.mx>.

VAN SICKLE, John V., Introducción a la Economía, México, UTEHA, 1959.

VORIS, William, Control de Producción, España, Hispano Europea, 1962.

YOFFIE, David B. y Benjamin Gomes Caceres, International Trade and Competition. Cases and Notes in Strategy and Management, McGraw-Hill, Inc.

ZEVALLLOS VALLEJOS, Emiliano G. Et. allí, Experiencias Internacionales sobre Políticas para la Empresa Media, Chile, McGraw-Hill Interamericana, 2001.

Revistas

CALMECAC, Material del Curso de Introducción a ISO 9000 / NMX – CC. 1998.

Casos de éxito de empresas apoyadas por la Dirección Adjunta de Modernización Tecnológica de México, SEP-CONACYT, 2000.

Revista Emprendedores, Núm. 87, mayo-junio 2004, Facultad de Contaduría y Administración – UNAM SIN.

GERARD-DOMÍNGUEZ, Fabio. Mexican survey: ISO 9000 benefits outweigh costs within three years. ISO Bulletin, Geneva, Switzerland, February 1999.

INEGI, Estadísticas Económicas sobre Pequeñas y Medianas Empresas.
<http://inegi.gob.mx>

Indicadores de Actividades Científicas y Tecnológicas 1990-1999, México, SEP-CONACYT, 2000.

MESSNER, Dirk, Latinoamérica hacia la economía mundial: condiciones para el desarrollo de la “competitividad sistémica, Instituto de Paz y Desarrollo de Duisburg, Materiales de Trabajo No. 5, Fundación Friedrich Ebert, México, Julio, 1998.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, Estadísticas de establecimientos y empleos en el sector industrial, abril 1999.

SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, Material del Curso Introducción a la Calidad Total. 1997.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, Pequeña y Mediana Empresa, México, Subsecretaría de Ingresos, 1984.

Small and Medium-sized Enterprise (SME) Financing in Canada, Government of Canada, Ottawa 2002. <http://strategis.ic.ca/fdi>

Small Business Economics, An International Journal, Vol. 13, No. 4, December 1999, Klumer Academic Publishers, Netherlands 2000.

The Global Competitiveness Report 2007-2008 2007 World Economic Forum.

Tesis

CASTAÑÓN IBARRA, Rosario, Tesis Doctoral: Relación de los instrumentos de política industrial con la competitividad de las PyMES del sector de alimentos del D.F. y el Estado de México. UNAM, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, México 2003.

CORONA JIMENEZ, Miguel Ángel, Ventajas Competitivas en las empresas de exportación el caso de Puebla. Un enfoque integral sobre la productividad. UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Tesis doctoral.

FELGUERES FIALLEGA, Juan José V., Planeación financiera estratégica y competitividad en empresas pequeñas y medianas, UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Tesis doctoral.

JIMÉNEZ RUEDA, Belén, La Política de competitividad industrial en la micro y pequeña empresa manufacturera, el caso del programa COMPITE en el estado de Puebla (1994-2002). Instituto Mora, Tesis de Maestría.

MEXICANO ARANDAY, Fernando, Evaluación de la Competitividad de las MyPes del sector manufacturero eléctrico instaladas en el área metropolitana de la Cd. De México en el contexto de la globalización, UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Tesis doctoral.

MIRANDA HERNÁNDEZ, Víctor Israel, Caracterización de la planeación estratégica en las empresas medianas del sector textil en el D.F., UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Tesis doctoral.

MUNGARAY LAGRADE, Alejandro, Organización Industrial de redes de subcontratación para pequeñas empresas en la frontera norte de México, UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Tesis doctoral.

RETA MARTINEZ, Miguel Ángel, Sistema de Normalización y Certificación de competencia laboral en el Sector Comercio, UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Tesis doctoral.

REYES AGUILAR, Primitivo, Los círculos de calidad en empresas de manufactura en México, UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios de Posgrado, Tesis doctoral.

SÁNCHEZ BARAJAS, Genaro, Competitividad en la Micro y Pequeña Empresa en México, UNAM Facultad de Contaduría y Administración, División de Estudios Profesionales Área de Métodos Cuantitativos.

VELAZQUEZ PARDO, Silvia María del Carmen Celestina. La alimentación infantil en las familias de escasos recursos y la comercialización de un paquete alimenticio, Tesis de licenciatura, UNAM, México 1979.

Anexos

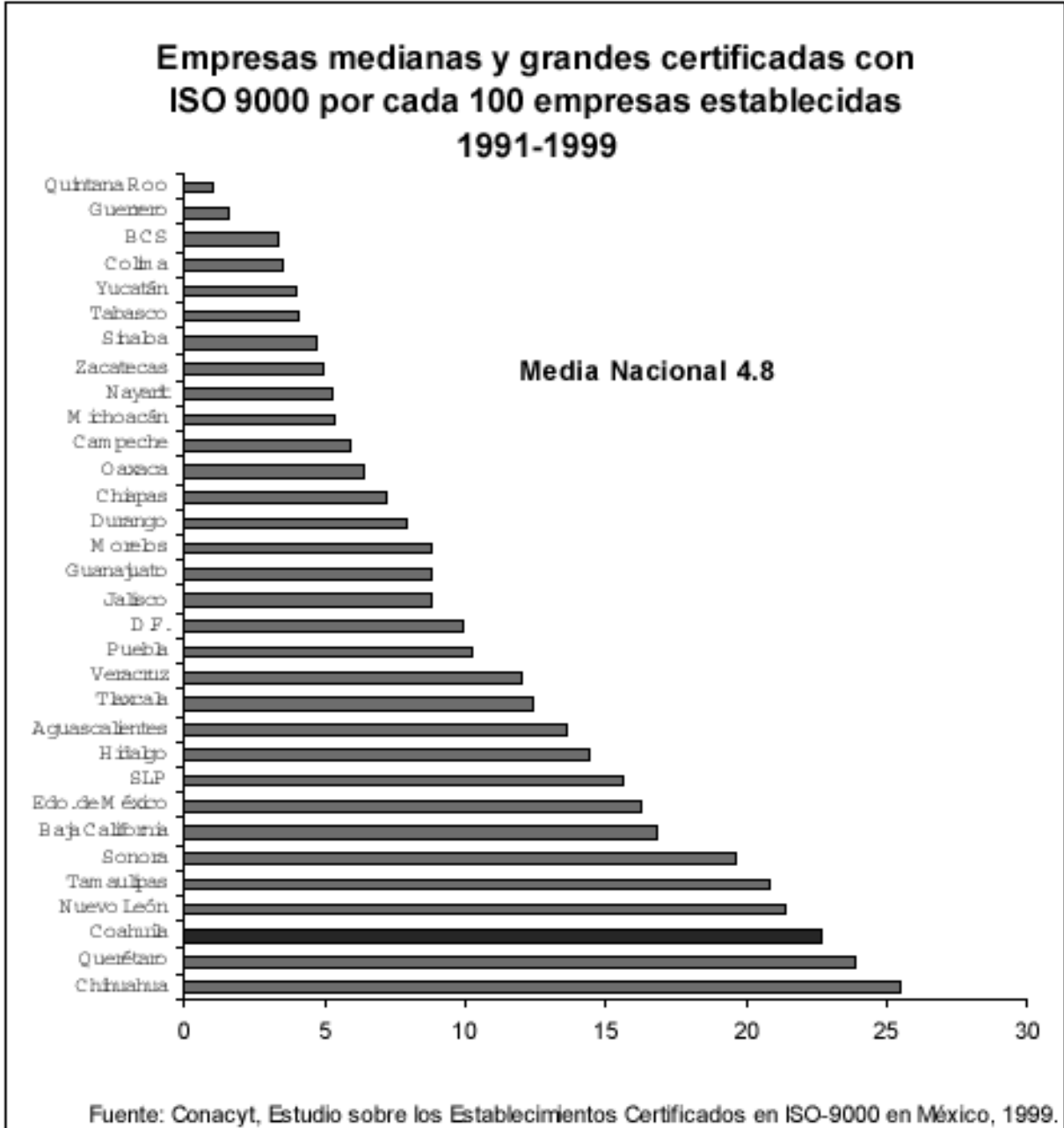
Anexo 1

Tabla 1. Establecimientos Certificados con ISO-9000 por entidad federativa, 1995-2002¹

(Número) Entidad federativa	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Estados Unidos Mexicanos	192	326	591	593	587	589	806	701
Aguascalientes	ND	6	9	12	5	9	10	5
Baja California	29	20	29	42	19	30	35	17
Baja California Sur	ND	ND	1	2	2	1	ND	2
Campeche	ND	1	ND	3	2	2	ND	6
Coahuila de Zaragoza	14	24	40	31	31	23	25	23
Colima	ND	ND	ND	2	1	3	4	1
Chiapas	ND	1	2	1	8	4	ND	6
Chihuahua	17	47	46	37	21	17	20	17
Distrito Federal	15	36	66	83	112	122	165	189
Durango	ND	1	4	11	7	2	1	2
Guanajuato	2	1	25	17	21	27	30	19
Guerrero	ND	ND	ND	1	2	6	8	9
Hidalgo	4	2	7	12	12	11	13	6
Jalisco	15	9	17	30	29	31	50	33
México	22	37	76	83	67	66	110	93
Michoacán de Ocampo	1	ND	3	5	5	13	15	9
Morelos	ND	4	6	2	5	3	5	6
Nayarit	ND	ND	2	2	ND	5	7	1
Nuevo León	18	47	75	73	61	52	100	42
Oaxaca	ND	1	1	ND	7	2	3	ND
Puebla	1	6	12	17	11	16	18	23
Querétaro de Arteaga	6	15	37	24	13	16	15	20
Quintana Roo	ND	ND	2	ND	1	3	5	2
San Luis Potosí	2	8	17	11	14	8	10	9
Sinaloa	1	ND	5	6	4	4	5	7
Sonora	15	16	22	17	11	13	14	17
Tabasco	1	2	ND	1	2	4	5	4
Tamaulipas	13	18	48	28	29	20	21	20
Tlaxcala	5	2	3	4	4	1	2	7
Veracruz de Ignacio de la Llave	8	13	18	13	25	15	16	14
Yucatán	1	1	3	4	5	5	6	9
Zacatecas	1	1	1	ND	2	5	6	1
No especificado	1	17	14	19	49	50	82	82
ND	No disponible.							

¹ El sistema de Calidad ISO-9000, diseñado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), es reconocido a nivel internacional como una de las mejores prácticas de administración y aseguramiento de la calidad en las empresas. Las normas ISO-9000 se han convertido en un esquema globalmente reconocido para demostrar a priori, ante cualquier interesado, la confiabilidad de los bienes y servicios que ofrece un establecimiento productivo. La adopción de estas normas tiene carácter voluntario y su uso garantiza la calidad homogénea e incrementa la credibilidad y la confianza entre clientes y proveedores. Proporciona además ventaja frente a la competencia e impulsa la integración de las cadenas productivas.

Anexo 2

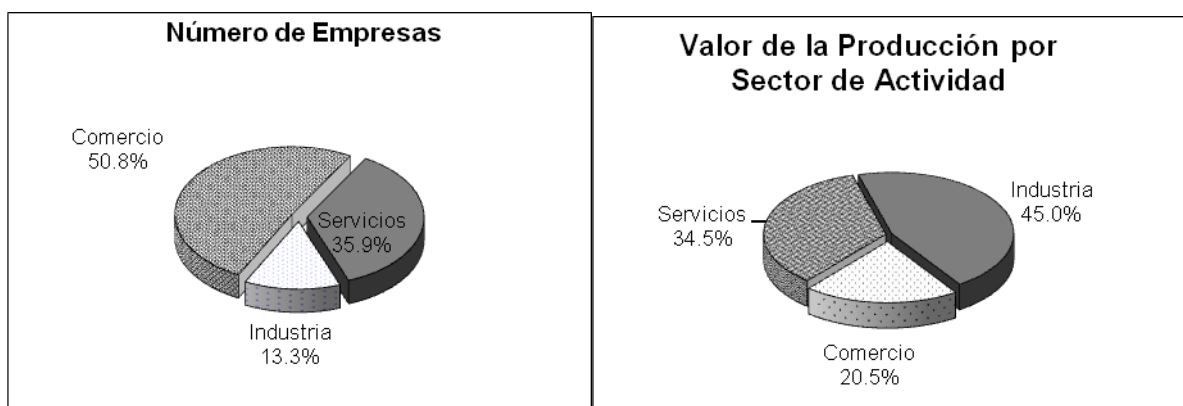


Anexo 3

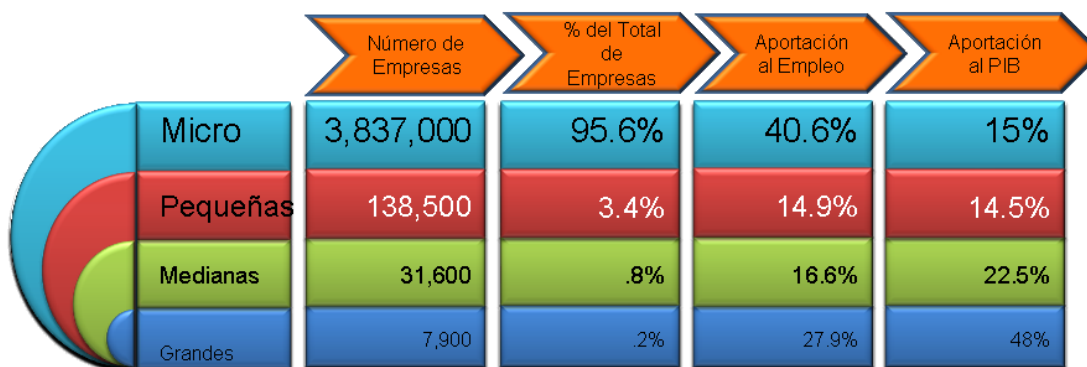
Tabla 2. Composición del sector empresarial en México

Tamaño de Empresa	Número de Establecimientos	Participación Porcentual en el Total de Establecimientos
Micro	2,722,365	95.7
Pequeña	88,112	3.1
Mediana	25,320	0.9
Grande	8,474	0.3
Total	2,844,308	100.0

Fuente: INEGI, Censos Económicos 1999 (sic)



El Contexto de las PYMES



Fuente: SE - INEGI

Fuente: Presentación "México Emprende Todo un Movimiento para la Competitividad de las PYMES en México", Estrategia PYME 2007, SE, Subsecretaría para la pequeña y mediana empresa. Datos de los censos

Anexo 4

Tabla 3. Características de la pequeña y mediana empresa.²

a. Poca o ninguna especialización en la administración.	La dirección en estas empresas se encuentra a cargo de una sola persona, que cuenta con pocos auxiliares y en la mayor parte de los casos no están capacitados para llevar a cabo su función. Esto constituye un grave peligro.
b. Falta de acceso de capital.	Es un problema frecuente en las PYMES, principalmente por la ignorancia del pequeño empresario de fuentes de financiamiento y como operan, así como por el desconocimiento de exponer la situación de su negocio y sus necesidades ante las posibles fuentes financieras.
c. Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa.	La facilidad del director de estar en contacto directo con sus subordinados es un aspecto muy positivo para facilitar la comunicación.
d. Posición poco dominante en el mercado de consumo.	La PYME considerada de manera individual se limita a un mercado muy reducido por lo que sus operaciones no repercuten en forma importante en el mercado.
e. Íntima relación de la comunidad local.	Por sus escasos recursos en todos los aspectos, sobre todo la pequeña empresa, de la comunidad local tiene que obtener bienes, personal administrativo, mano de obra calificada y no calificada, materias primas, equipo, etc.

² RODRIGUEZ-VALENCIA, Joaquín. Administración de pequeñas y medianas empresas, 5ª edición, Ed. Thompson, 2007, página 87.

Anexo 5

Tabla 4. Perfil de la empresa pequeña y mediana

Perfil de la empresa pequeña y mediana.³	
FACTORES	RESULTADOS
DATOS ESTRUCTURALES	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de ventas con mucha rapidez. En las empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, 40% ya está aplicando procesos automatizados.
TIPO DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño-administrador en 50% de los casos indicó que el familiarismo es negativo para la empresa. Algunas empresas mueren con su fundador.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones, proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultoría.
PROBLEMÁTICA A LA QUE DEBEN ENFRENTARSE	En orden de importancia atribuida, a juicio de los empresarios son ocho los problemas más difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones: Recursos humanos, deficiencias del gobierno (demasiados controles), falta de seriedad de los proveedores, financiamiento, materias (calidad y escasez), mercados, competencia y deficiente organización.
VALORES Y OBJETIVOS	Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.
CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN	La mayor parte de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más, la razón: que se les escape el control de su empresa. Por lo que se refieren a la planeación (estratégica y táctica), ésta es casi inexistente.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Esta área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. El estudio indicó que en reclutamiento, selección, convalidación y capacitación se aplican soluciones informales (sin técnica). Sobre la Ley de capacitación hay gran escepticismo.
PROCESOS INFORMATIVOS	Lo relevante es estar al día acerca de productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante: visitas al extranjero, revistas especializadas, información de sus clientes, sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.

³Idem., páginas 44 y 45.

Anexo 6

Tabla 5. Programas de fomento e instrumentos de apoyo que ofreció el gobierno federal al sector industrial en 1994-2000

SECOFI	SHCP	SEP	BANCOMEXT	SECODAM	CONACYT	STPS	NAFIN
Comisión mixta para la Promoción de las Exportaciones	Apoyos fiscales y adaptación de tecnologías	Capacitación en el Trabajo*	Eurocentro Bancomext	Compranet	Programas Integrales del Sistema de Investigación Regional	Guías de Autogestión	Servicios de Autodiagnóstico y Asistencia Especializada*
Empresas integradoras	Apoyos fiscales a pequeños contribuyentes con actividad empresarial	Servicio Externo	México Exporta			Calidad Integral y Modernización (CIMO)*	
Alianzas Estratégicas Comerciales		Investigación y Desarrollo Tecnológico*	Programas de Formación Técnica		Programa de Modernización Tecnológica (PMT)*		Capacitación Empresarial, Formación Profesional y Asistencia Técnica*
Primer contacto		Capacitación por Competencia Laboral	Servicios de Información				Capacitación y Asistencia Técnica para la Adopción de Sistemas de Aseguramiento de Calidad y Procesos de Mejora Continua*
Fideicomiso de Fomento Minero			Información				
Consejo de Recursos Minerales			Orientación y Asesoría				
Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE)			Autodiagnóstico*				Desarrollo de Proveedores
Servicio Nacional de orientación al Exportador (SNOE)			Capacitación*				Créditos a la Gran Empresa para Apoyo de proveedores y Clientes
Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad			Eventos Internacionales				Créditos para el Desarrollo Tecnológico
Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)			Programas de Garantías				Asistencia Técnica para la Incorporación de Nuevas Tecnologías*
Sistema Informático de Autodiagnóstico*			Centro de Atención en Línea				
			Créditos para Proyectos de Inversión				
			Créditos a las Ventas de Exportación				
			Programa de Asistencia Técnica*				
			Créditos al Ciclo Productivo				

Tabla 82. Programas de fomento e instrumentos de apoyo que ofreció el gobierno federal al sector industrial en 1994-2000

SECOFI	SHCP	SEP	BANCOMEXT	SECODAM	CONACYT	STPS	NAFIN
Desarrollo de Proveedores			Servicios Fiduciarios				
Programa de Promoción de Calidad			Cartas de Crédito				
Sistema de Subcontratación Industrial			Servicios de Asesoría				
Comité Nacional de productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE)			Servicios de Promoción				
Foros Tecnológicos			Capital de Riesgo				
Mesura			Sistema Mexicano de Promoción Externa				
Sistema de Información sobre Servicios Tecnológicos (SISTEC)*			Consultoría y Asistencia Técnica				
Bolsa de Oportunidades Industriales y Comerciales			Crédito para la Adquisición de Unidades de Equipo				
			Desarrollo de Proveedores				

*Programas similares, se deberá determinar el más adecuado para micro, pequeñas y medianas industrias.

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial. 1999.

Anexo 7

Los costos de recuperación de los talleres COMPITE vigentes en el año 2009 y monto de los subsidios que otorga la Secretaría de Economía⁴

Tabla 6. TALLERES COMPITE 2009 PRECIOS AUTORIZADOS

TALLERES TIPO "A" ESQUEMA INDIVIDUAL
(Reingeniería de Procesos, Gestión, Pequeño Comercio,
Optimización de Cambio de Modelo y Logística)

Tamaño de Empresa	Precio de Lista	Apoyo Federal	Pago Empresa	IVA Empresa	Pago Total Empresa
Micro	27,500	19,250	8,250	1,238	9,488
Pequeña	30,000	15,000	15,000	2,250	17,250
Mediana	37,000	11,100	25,900	3,885	29,785
Grande	48,000	0	48,000	7,200	55,200

TALLERES TIPO "A" ESQUEMA GRUPAL TODO TIPO DE MICROEMPRESAS
(Reingeniería de Procesos, Gestión, Pequeño Comercio,
Optimización de Cambio de Modelo y Logística)

Tamaño de Empresa	Precio de Lista	Apoyo Federal	Pago Empresa	IVA Empresa	Pago Total Empresa
Micro	16,300	11,410	4,890	734	5,624

⁴ <http://www.compitemex.com>

TALLERES TIPO "A" ESQUEMA GRUPAL PARA ARTESANOS

Tamaño de Empresa	Precio de Lista	Apoyo Federal	Pago Empresa	IVA Empresa	Pago Total Empresa
Micro	26,000	18,200	7,800	1,170	8,970

TALLERES TIPO "B"
(Mejora Continua e Integración Básica de Procesos)

Tamaño de Empresa	Precio de Lista	Apoyo Federal	Pago Empresa	IVA Empresa	Pago Total Empresa
Micro	9,500	6,650	2,850	428	3,278
Pequeña	10,500	5,250	5,250	788	6,038
Mediana	12,500	3,750	8,750	1,313	10,063
Grande	25,000	0	25,000	3,750	28,750

DIAGNÓSTICO INTEGRAL MODULAR

Tamaño de Empresa	Precio de Lista	Apoyo Federal	Pago Empresa	IVA Empresa	Pago Total Empresa
Micro	14,000	7,000	7,000	1,050	8,050
Pequeña	18,000	9,000	9,000	1,350	10,350
Mediana	22,000	11,000	11,000	1,650	12,650
Grande	40,000	0	40,000	6,000	46,000

NOTA 1: Los precios y apoyos son más IVA.

NOTA 2: Los precios y apoyos en esquema grupal son por empresa

Tabla 7. Paquetes Básicos de Consultoría

Paquete I:

- Taller "A" en esquema individual
- Taller "B"

Tamaño de Empresa	Precio de Lista	Descuento	Precio Descontado	Apoyo Federal	Pago Empresa	IVA Empresa	Pago Total Empresa
Micro	37,000	1,850	35,150	24,605	10,545	1,582	12,127
Pequeña	40,500	2,025	38,475	19,238	19,238	2,886	22,123
Mediana	49,500	2,475	47,025	14,108	32,918	4,938	37,855
Grande	73,000	7,300	65,700	0	65,700	9,855	75,555

Paquete II:

- Taller "A" en esquema grupal
- Taller "B"

Tamaño de Empresa	Precio de Lista	Descuento	Precio Descontado	Apoyo Federal	Pago Empresa	IVA Empresa	Pago Total Empresa
Micro	25,800	1,290	24,510	17,157	7,353	1,103	8,456

NOTA 1: Los precios y apoyos son más IVA.

NOTA 2: Los precios y apoyos en esquema grupal son por empresa

Fuente: Página de Internet, COMPITE: http://www.compite.org.mx/preciosgral_archivos/talleres.htm

Anexo 8

Programa de apoyo a la productividad (PAP) en vigor desde abril de 2008.



PAP Programa de Apoyo a la Productividad



2



Objetivo General

Mejorar los conocimientos y habilidades de los trabajadores e incrementar su productividad, así como promover su estabilidad y desarrollo laboral al interior de la empresa.

Objetivo Específicos

- Fomentar la estabilidad de los trabajadores que laboran en aquellas empresas cuyo perfil y vocación económica sea viable.
- Buscar que los incrementos de los niveles de productividad sean como resultado de los apoyos, otorgados.

3



El Programa de Apoyo a la Productividad

Para efecto de obtener el apoyo económico que otorga el PAP, la STPS participa con un porcentaje, de acuerdo al tamaño de la empresa, con base en un precio tope por hora de hasta \$500.00 + IVA.



4



Número de horas apoyadas

Tamaño	Primera parte	Segunda parte	Total anual
Micro	50 hrs.	25 hrs.	75 hrs.
Pequeña	100 hrs.	50 hrs.	150 hrs.
Mediana	200 hrs.	100 hrs.	300 hrs.
Grandes	100 hrs.	50 hrs.	150 hrs.

5



Requisitos de Participación para las Empresas

1. **Acreditar el análisis de pertinencia,**
2. **Presentar original y copia del registro federal de contribuyentes,**
3. **Tener una antigüedad de al menos tres años como razón social en el mercado de bienes o servicios, para lo cual fue constituida,**
4. **Cédula de determinación de cuotas obrero patronal y comprobante de pago de los trabajadores que participan en el curso,**
5. **Contar con la detección de necesidades de capacitación aprobada por la oficina de fomento productivo, y**
6. **Suscribir carta compromiso.**

¡NO SE AUTORIZA SI FALTA UN DOCUMENTO!

6



Requisitos de Participación para los Oferentes o Instructores

1. **Temario – cotización.**
2. **Información curricular de los instructores que avale los conocimientos y experiencia requerida.**
3. **Registro Federal de Contribuyentes.**
4. **Contar con el registro actualizado en el sistema de capacitación (SICAPE).**
5. **Clave bancaria estandarizada.**

¡NO SE AUTORIZA SI FALTA UN DOCUMENTO!

FOTOCOPIAS LEGIBLES

7



Para mayor información sobre el PAP

OPC D.F. Central

Lic. Miguel Ramírez Rubio

Sra. Ma. Del Pilar Aponte M.

**opc_dfcentral@stps.gob.mx
mapilar_46@yahoo.com.mx**

**Tel. 30 00 32 00
Ext. 3729 y 3707**

Anexo 9

1. Programas para la formación del capital empresarial 1994-2000.

(SE) Programa para establecer Sistemas de Aseguramiento de Calidad en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (ISO 9000).⁵

(SE) COMPITE Red CETRO – CRECE

(SE) Programa Nacional de Desarrollo de la Cultura Empresarial para la Competitividad

(BANCOMEXT) Joven Creatividad Empresarial

(BANCOMEXT) Programa de Asistencia Técnica y Campañas de Imagen (PATCI)

(NAFIN) Programa de Asistencia Técnica (NAFIN)

2. Programas que contribuyen a la Formación del Capital Laboral

(ST) Programa de Calidad Integral y Modernización (CIMO)

(ST) Programa de Becas de manutención para apoyar la capacitación previa al Contrato (PROBECAT)

(ST) Servicios de Preselección del personal para ocupar vacantes empresariales

(SE) Programa de Capacitación y Modernización del comercio detallista (PROMODE)

(NAFIN) Programa de Capacitación

(SEP) Edusat

3. Programas de Innovación y de formación del Capital Intelectual en 1994-2000.

(SE) Foros Tecnológicos

(SE) Programa CONSULTE

CONACYT Centros Tecnológicos del Sistema SEP – CONACYT

CONACYT Programas Integrales del Sistema de Investigación Regional SEP – CONACYT

CONACYT Programa de Modernización Tecnológica (PMT)

⁵ Para los efectos de este Acuerdo Secretarial se entiende por micro empresa en los sectores industria, comercio o servicios (0 a 10 trabajadores); por pequeña industria (11 a 50 trabajadores) pequeño comercio (11 a 30 trabajadores) pequeño servicio (11 a 50 trabajadores); y mediana industria (51-250 trabajadores) mediano comercio (31-100 trabajadores) mediano servicio (51-100 trabajadores).

CONACYT Fondo de Investigación y Desarrollo para la modernización Tecnológica (FIDETEC)
CONACYT Programa de Apoyo de Proyectos de Investigación de Desarrollo Conjunto (PAIDEC)

4. Programas de formación del Capital Organizacional 1994-2000.

BANCOMEXT Desarrollo de Proveedores
NAFIN Programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Privado
NAFIN Programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Público
NAFIN Cadenas Productivas
(SE) Desarrollo de Proveedores y Distribuidores.
(SE) Empresas Integradoras
(SE) Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP)
(SE) Fondo de Centros de Vinculación Empresarial
(SE) Sectores Productivos
(SE) Oportunidades de negocio

5. Programas de formación del capital logístico 1994-2000.

BANCOMEXT Centros de Distribución en Estados Unidos

SEPLADE, Subsecretaría de Desarrollo Industrial. Dirección de Gestión Empresarial Estudio de Sitio.

6. Programas de formación del capital macroeconómico 1994-2000.

NAFIN Créditos a Tasa Fija
NAFIN Créditos a Tasa Variable en Pesos y Dólares
NAFIN Programa de Garantías
NAFIN Programa de Modernización y Equipamiento Empresarial
NAFIN Programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Público
NAFIN Programa de Proveedores del Sector Público y Privado
NAFIN Créditos de Primer Piso
NAFIN Operaciones de Crédito de Segundo Piso
NAFIN Programa de Subcontratación Industrial
NAFIN Proyectos de Inversión
BANCOMEXT Crédito PyME

BANCOMEXT Créditos de hasta US \$50 mil para el pequeño exportador de manufacturas
BANCOMEXT Crédito Comprador
BANCOMEXT Cartas de Crédito
BANCOMEXT Garantías
BANCOMEXT Seguros BANCOMEXT
BANCOMEXT Fondos de Inversión de Capital de Riesgo
BANCOMEXT Créditos a las Ventas de Exportación
BANCOMEXT Créditos al Ciclo Productivo
BANCOMEXT Créditos para Proyectos de Inversión
(SE) Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPyME)

7. Apoyos y Estímulos Fiscales

SHCP Apoyos Fiscales a los Almacenes Generales de Depósito
SHCP Apoyos Fiscales a Pequeños Contribuyentes con Actividad Empresarial
SHCP Apoyos Fiscales por los Proyectos en Investigación y Desarrollo de Tecnología
SHCP Facilidades Administrativas para el Cumplimiento de Obligaciones Fiscales.
SHCP Apoyos Fiscales a los Contribuyentes que Celebren Contratos con los Organismos Públicos Descentralizados.
(SE) Empresas de Comercio Exterior (ECEX)
(SE) Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX)
(SE) Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)
(SE) Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores DRAWBACK
(SE / SHCP) Programa Maquila de Exportación

8. Programas de formación del capital comercial 1994-2000.

(SE) Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX)
(SE) Comisión Mixta de Promoción de Exportaciones (COMPEX)
(SE) Difusión de normas de prácticas comerciales
(SE) Ferias y Misiones comerciales internacionales
(SE) Facilitadores de exportación
(SE) Organismos Estatales de Promoción Exportadora
(SE) Programas de Promoción Sectorial (PROSEC)
BANCOMEXT Servicios de Promoción
BANCOMEXT México Exporta

BANCOMEXT Eventos Internacionales
BANCOMEXT Servicios de Asesoría y Asistencia Técnica
BANCOMEXT Seguro de Crédito de Exportación
NAFIN Alianzas Estratégicas
NAFIN European Community Investment Partners (ECIP)
SEPLADE - BANCOMEXT Programa de Consolidación y Promoción de Oferta Exportable
(SEDESOL) Proyectos Productivos

9. Programas ambientales de apoyo 1994-2000.

SEMARNAT Programa Nacional de Auditoría Ambiental
NAFIN Programa de Mejoramiento Ambiental
NAFIN Créditos Verdes

NAFIN Arancel Cero para Equipos Anticontaminantes
NAFIN Depreciación Acelerada para Equipos de Prevención y Control de la Contaminación
SEMARNAT Licencia Ambiental Única (LAU)

Anexo 10

Periodo	SICAT_1/		CIMO	
	Cursos realizados	Becas otorgadas	Acciones devengadas_2/	Trabajadores evento
1996			48802	549095
Enero			441	4521
Febrero			527	5960
Marzo			1883	21403
Abril			3308	36995
Mayo			3760	42635
Junio			3795	43298
Julio			4415	51029
Agosto			4893	59875
Septiembre			4165	43586
Octubre			4921	54726
Noviembre			6833	74765
Diciembre			9861	110302
1997	27,650	563,652	48,886	517,815
Enero	215	4,308	29	274
Febrero	1,044	26,107	735	7,915
Marzo	1,642	36,356	1,821	20,973
Abril	1,906	30,197	3,352	33,063
Mayo	2,513	44,024	4,036	42,432
Junio	3,833	78,997	5,923	67,180
Julio	2,477	52,941	5,477	56,252
Agosto	2,627	56,098	3,292	36,960
Septiembre	4,380	89,683	3,798	41,169
Octubre	4,636	93,138	5,555	55,821
Noviembre	2,375	51,723	5,401	59,287
Diciembre	2	80	9,467	96,489
1998	21,595	506,660	55,371	613,664
Enero	107	3,740	11	159
Febrero	521	13,315	192	2,590
Marzo	1,901	48,131	1,006	12,440
Abril	1,649	36,443	2,642	29,199
Mayo	2,113	50,418	2,877	32,301
Junio	2,522	59,553	4,719	54,059
Julio	2,682	69,335	4,028	42,939
Agosto	2,729	66,732	5,144	55,320
Septiembre	4,021	86,967	4,914	55,867
Octubre	1,986	41,673	6,377	70,387

Noviembre	1,364	30,353	4,295	46,170
Diciembre	0	0	19,166	212,233
1999	24,197	552,186	72,585	760,411
Enero	137	3,147	0	0
Febrero	575	13,492	460	5,431
Marzo	2,383	53,730	2,484	26,227
Abril	2,761	61,615	2,521	25,791
Mayo	1,702	37,974	3,751	40,180
Junio	2,239	50,640	5,356	53,883
Julio	2,092	46,248	4,914	48,920
Agosto	2,554	59,407	6,316	61,411
Septiembre	3,317	76,405	8,168	86,473
Octubre	4,012	92,289	8,978	101,062
Noviembre	2,416	57,059	12,978	132,144
Diciembre	9	180	16,659	178,889
2000	27,087	593,175	75,172	730,345
Enero	265	6,519	55	542
Febrero	1,943	43,292	1,612	15,090
Marzo	2,381	51,869	2,549	23,927
Abril	2,592	58,195	2,710	23,875
Mayo	2,782	60,530	7,535	705,008
Junio	2,633	58,009	6,890	69,323
Julio	2,492	53,484	6,261	59,489
Agosto	2,973	64,907	8,228	81,114
Septiembre	3,256	70,044	10,008	878,301
Octubre	2,996	64,336	10,617	102,713
Noviembre	2,774	61,990	7,742	737,201
Diciembre	0	0	10,965	112,212
2001	18,805	396,974	47,841	330,392
Enero	238	5,032	0	0
Febrero	1,171	25,458	0	0
Marzo	583	11,831	532	4,536
Abril	293	4,999	8,008	75,517
Mayo	1,358	28,367	3,307	28,828
Junio	2,024	41,091	2,526	22,574
Julio	2,938	62,279	2,407	21,499
Agosto	2,535	54,194	2,717	20,548
Septiembre	4,595	98,286	1,827	13,086
Octubre	2,873	60,747	2,961	20,590
Noviembre	197	3,690	3,835	21,746

Diciembre	0	0	19,721	101,468
2002 _p/	12,185	230,185		
Enero	178	3,289		
Febrero	607	12,284		
Marzo	742	14,831		
Abril	716	14,342		
Mayo	1,103	21,299		
Junio	1,849	30,531		
Julio	2,023	35,062		
Agosto	1,461	28,393		
Septiembre	1,959	39,088		
Octubre	1,281	26,338		
Noviembre	266	4,728		
Diciembre	0	0		
2003	11,208	214,491		
Enero	119	2,818		
Febrero	469	8,627		
Marzo	1,062	17,668		
Abril	1,324	24,801		
Mayo	663	13,006		
Junio	1,321	24,595		
Julio	1,020	19,674		
Agosto	909	18,121		
Septiembre	1,785	35,484		
Octubre	1,884	37,253		
Noviembre	613	11,729		
Diciembre	39	715		
2004	2,571	48,563		
Enero	89	2,252		
Febrero	206	3,127		
Marzo	1,480	28,024		
Abril	796	15,160		
_1/A partir de enero de 2002 cambia de nombre PROBECAT por SICAT (Sistema de Capacitación)				
_2/ El concepto de devengado se refiere a la fecha en que fue tramitado el pago del evento				
_p/ Cifras preliminares.				

Anexo 11

Encuesta para PYMES que han utilizado el programa de fomento del gobierno federal COMPITE en el sexenio 1994-2000.

Los datos que proporcione serán manejados en forma confidencial y solo se usarán para fines académicos que validen mi investigación doctoral.

Para contestar el cuestionario: marque con una (x) el recuadro que corresponda a su caso.

1.- ¿En que año se fundó la empresa?

2.- Nombre y giro de operación de la empresa:

3.- Tamaño de la empresa:

No. Empleados	Tamaño
Más de 501 en adelante	Grande
101-500	Mediana
31-100	Pequeña
0-30	Micro

Criterios de estratificación tomados del acuerdo secretarial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

4.- Puesto del que responde la encuesta:

5.- Sexo del entrevistado: F M

6.- Edad del entrevistado:

De 20 a 30

De 31 a 40

Más de 50

7.- Grado de escolaridad:

Primaria

Secundaria

Preparatoria

Carrera técnica

Profesional

Otros: _____

8.- ¿Cómo se enteró de la existencia del programa COMPITE?

Por acudir a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (hoy Secretaría de Economía)

Por un folleto que le regalaron

Por el periódico

Por asistir a un evento empresarial

Por el internet

9.- ¿Por qué decidió utilizar el programa COMPITE?

Por el subsidio que le dieron a mi empresa

Por la necesidad de mejorar mi empresa

Por recomendación

Por la confianza que me inspira el gobierno

Por exigencia de mis clientes

Para hacer frente a mis competidores

10.- ¿Qué problemas tuvo para que se aplicara el programa COMPITE en su empresa?

11.- ¿Qué beneficios dio a su empresa la aplicación del programa COMPITE?

a) Utilización óptima de recursos humanos, materiales y financieros

Si _____ No _____

b) Disminución de costos Si _____ No _____

c) Disminución de desperdicios Si _____ No _____

d) Aumento de productividad Si _____ No _____

e) Disminución del tiempo de respuesta al cliente Si _____ No _____

f) Agilización de las líneas y procesos de producción Si _____ No _____

g) Eliminación de reproceso en productos y/o servicios Si _____ No _____

h) Aprendizaje en la aplicación de principios de calidad Si _____ No _____

i) Mejoró la calidad de sus productos y/o servicios Si _____ No _____

j) Implantación o mejoría en sistemas de inventario Si _____ No _____

k) Utilización eficiente del piso de producción Si _____ No _____

l) Reducción de personal Si _____ No _____

m) Mejoría en las relaciones de trabajo Si _____ No _____

n) Disminución de problemas de comunicación entre
la gerencia y el equipo de trabajo Si _____ No _____

o) Ofrecer precios más bajos a sus clientes Si _____ No _____

p) Proporcionar mejor servicio a sus clientes Si _____ No _____

q) Mayores ventas a los mismos clientes Si _____ No _____

r) Nuevos clientes Si _____ No _____

s) Incremento de utilidades Si _____ No _____

t) Búsqueda de nuevas tecnologías en la producción Si _____ No _____

u) Ser mejor que sus competidores Si _____ No _____

v) Le permitió integrarse a una cadena productiva Si _____ No _____

12.- Después de la aplicación del taller a su empresa, ¿tuvo algún seguimiento por parte del COMPITE?

Si _____

No _____

13.- Después de utilizar el Programa COMPITE ¿sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?

Si _____

No _____

14.- ¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos a través del Programa COMPITE?

Si _____

No _____

15.- ¿La aplicación del programa COMPITE le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?

Si _____ ¿cuál? _____

No _____

16.- ¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental COMPITE?

Si _____ ¿Por qué?

No _____ ¿Por qué?

17.- ¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?

Si _____

No _____

18.- ¿Recomendaría a otro empresario el uso del programa COMPITE (taller de reingeniería)?

Si _____

No _____

19.- ¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?

Si _____ ¿Por qué? _____

No _____ ¿Por qué? _____

20. ¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?

21.- ¿Cómo considera la competitividad de México en el nivel internacional?

22.- ¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?

Si _____ ¿Por qué?

No _____ ¿Por qué?

23.- ¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?

- Financiamiento
- Consultoría
- Transferencia de tecnología
- Certificación del sistema de calidad de mi empresa
- Estímulos fiscales
- Disminución de trámites
- Apoyos sectoriales
- Apoyos regionales

Otros _____

24.- ¿Cual es su opinión respecto a los apoyos a las PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?

25. En el caso del Presidente Vicente Fox ¿que opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?

Tabla 8. Base de datos de las empresas que utilizaron el programa COMPITE en el D.F.

EMPRESA	FECHA	ENTIDAD FEDERATIVA	RAMA	TAMAÑO	NUMERO DE EMPLEADOS	DIRECCIÓN	CONTACTO	CARGO	E-MAIL
A E VON HAUCKE, S.A. DE C.V.	98*03/10 AL 13	Distrito Federal	Muebles de oficina	ME	480	Salamanca #34-2o piso, Col. Roma, C.P. 06700, México, D.F., Tel. 55 33 27 62, Fax 52 07 17 98	Ing. Juan del Castillo Von Haucke / Ing. Juan del Castillo Paullada	Presidente / Director General	info@vonhaucke.com.mx
OPLEX, S.A.	99/05/31 AL 03/06/99	Distrito Federal	Plásticos	ME	240	Campo Chilapilla # 39, Santiago Ahuizotla, Atzc. C.P. 02750, Tel. 55 61 23 12, Fax. 55 61 25 98	C.P. Rene Hernández Vega	Director de Finanzas	renehernandez@oplex.com.mx
INTERNACIONAL FARMACEUTICA, S.A. DE C.V.	99/03/23 AL 26	Distrito Federal	Farmacéutico	ME	188	Carreteraco # 44, Col. Parque San Andrés Coyoacán, C.P. 04040, Tel. 55 44 61 88, Fax. 55 49 42 34	Ing. Alejandro Vonnom Mohr	Director General	dir.gral@ifsa.com
MUEBLES MONACO	2000/01/31 2000/02/03	Distrito Federal	Muebles	ME	180	Antiguo Camino Culhuacán # 146, Col. Sta Isabel Industrial, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09820, Tel y Fax. 55 82 73 04	Srita. Florisia Pérez	Jefe de Compras	mmonaco@prodigy.net.mx
GRUPO INDUSTRIAL MANUFACTURERA DE SINFONOLAS,S.A.	97/08/05 AL 08	Distrito Federal	Metalmecánica	ME	176	Av.Jardín # 330, Col. del Gas Atzc, CP.02950, Tel. 53 55 31 99, Fax 53 55 52 89	C.P. David Guerra Sánchez	Gerente de Compras	no tiene
ELECTROTÉCNICA, S. A DE C. V.	99/05/03 AL 06	Distrito Federal	Metalmecánica	ME	17	Av. Río Churubusco # 2099, Col. Agrícola Oriental, C.P. 08500, Deleg. Iztacalco, Tel. 57 16 94 02 al 06, Fax. 57 16 94 11	Lic. Everardo Suarez Herrera	Director General	ventas@electrotecnica.com
CORPORACION INTERNACIONAL DEL COLOR	99/05/11 AL 14	Distrito Federal	Artículos p/ pintar	ME	150	Calle de España # 41, Col. Granjas de Estrella, Deleg. Iztapalapa, C.P.09880, Tel. 54 26 24 17, 5426 26 40, 54 26 23 49, Fax. 54 26 20 48	Ing. Rafael Orquin Blanco	Director General	coico@prodigy.net.mx
CREACIONES FRIDA, S.A. DE C.V.	99/10/04 AL 99/10/07	Distrito Federal	Confeción	ME	120	Calle Bélgica # 11, Col. Ejidos de Coapa Coyoacán, C.P. 04910, Tel. 56 79 87 31, 56 79 62 47, Fax. 56 79 29 74	Sr. Gilberto Ponce Sr. Francisco Quevedo	Director	frida1@avantel.net
GRUPO ARAMIS S.A DE C.V	99/11/06 AL 99/11/09	Distrito Federal	Confeción	ME	120	Tel. 55 22 02 23, 55 22 68 47 desconectados, no lo tiene registrado la cámara			
PRODUCTORA METALICA, SA DE CV	98/12/14 AL 17	Distrito Federal	Metalmecánica	ME	120	Huaquila # 207,Col. Granjas San Antonio, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09070, Tel.54 45 25 32, Fax. 55 82 69 21	Ing. Renato Sales Casamadrid	Director General	conta@productosmetalica.com
PLATHEX INTERNACIONAL	98/02/17 AL 20	Distrito Federal	Hule	ME	109	Tel. 56 15 48 52/ 56 11 05 21 cambió de instalaciones, no está en la cámara			
ZUCHELLI ALPHA DE MEXICO S.A DE C.V	99/11/08 AL 99/11/11	Distrito Federal	Metalmecánica	ME	109	Calzada Santo Tomás # 189, Col. Barrio Santo Tomás, C.P. 02020, Deleg. Azcapotzalco, Tel. 53 52 38 99, Fax. 55 61 98 50	Ing. Xavier Briseño Sánchez.	Director General	xavierbrisenozuc@zucchellialpha.com.mx
ORIGINALES LETTY	99/07/13 AL 99/07/16	Distrito Federal	Confeción	ME	106	Bilbao # 64, Col. San Nicolás Tolentino, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09850, Tel. 56 14 86 00, Fax. 56 14 15 61	Lic. Julia Leticia Aguilar Jurandini,	Director General	grupoletty@aol.com
INDUSTRIAS RTA	99/08/24 AL 99/08/27	Distrito Federal	Muebles	ME	105	Av. Poniente 128 # 740 interior B, Col. Industrial Vallejo, Deleg. Azcapotzalco, C.P. 02300, Tel. 55	Lic. María de los Angeles Gutiérrez	Encargada de Compras	no tiene

						67 53 26, 53 38 10 10, 53 381649			
GRUPO LPO INTERNACIONAL	99/08/16 AL 99/08/19	Distrito Federal	Muebles	ME	101	Calle Gral Gómez Pedraza # 26 , Gral Pedro Antonio de Los Santos y Gob. Protasio Tagle Col. San Miguel Chapultepec, Delegación Miguel Hidalgo C.P. 11850, Tel. 10 84 18 81, Fax. 10 84 18 86	C.P. Ma. Eugenia Chavez Rubio	Contadora	mchavez@lpointernacional.com
HUSSMANN AMERICAN S.DE R.L. DE CV/HUSSMANN MEXICO	2000/06/14 AL 2000/06/17	Distrito Federal	Metalmecánica	ME		Calle Arroz # 155, Col. Sta. Isabel Industrial, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09820 ,Tel. 85 03 19 00, Fax. 85 03 19 85	Ing. Jorge Medina Patiño	Gerente General	hussmannmx.cc@irco.com
HUSSMANN AMERICAN S.DE R.L. DE CV/HUSSMANN MEXICO	2000/07/10 AL 2000/07/13	Distrito Federal	Metalmecánica	ME		Calle Arroz # 155, Col. Sta. Isabel Industrial, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09820 ,Tel. 85 03 19 00, Fax. 85 03 19 85	Ing. Jorge Medina Patiño	Gerente General	hussmannmx.cc@irco.com
NAVI-EMPAQUES, SA DE CV	99/01/26 AL 29	Distrito Federal	Plásticos	ME		Av. 5 # 51, Col. Granjas San Antonio, C.P. 09070, Tel. 54 45 04 80, 56 70 55 36, Fax. 54 45 04 88	Sr. Josafath Morales	Gerente de Compras	www.naviempaque.com.mx
PRODUCTOS VERDE VALLE S.A DE C.V SE DIO EN GUADALAJARA	2000/05/11 AL 2000/05/14	Distrito Federal	Alimentos	ME		Avenida Vallarta # 5683, Col. Pueblo Santa María del Pueblito, 45026, Tel. 01 (33) 35 40 22 61, 35 40 22 57 , Fax. 01 (33) 35 40 22 00, Guadalajara, Jal.	Lic. Germán Rosales Wybo / Lic. Manuel Bravo	Director General / Gerente de Ventas	mauelbp@verdevalle.com.mx
TORNILLOS MEXICANOS S.A DE C.V	2000/01/26 2000/01/29	Distrito Federal	Metalmecánica	MI	30	Cabo Finisterre # 333, Col. Gabriel Hernández, Deleg. Gustavo Madero, C.P. 07080, Tel. 57 53 86 08, Fax. 57 57 06 33, México, D.F.	Srita. Gabriela González Hernández	Recursos Humanos	tornimex@infosel.net.mx
CONCEPTUAL COMERCIAL, SA DE CV	99/02/09 AL 12	Distrito Federal	Muebles	MI	27	Cacámac # 52 , Col. Sta Isabel Tola, Deleg. Gustavo Madero, C.P. 07010, Tel. 55 97 56 05, Fax. 55 97 39 09 P.T.	Sra. Martha Reyes	Compras	no tiene
BROPIN	99/12/03 AL 99/12/06	Distrito Federal	Brochas	MI	26	no hay teléfono registrado			
MANTEQUERA LOS PORTALES	2000/01/31 2000/02/03	Distrito Federal	Alimentos	MI	25	Calle Industria Química # 1, Col. Industrial Cerro Gordo, Ecatepec, C.P. 55420, Tel. 57 76 03 03 ext. 124, Fax. 104	Ing. Rafael Curiel Gamiño	Director General	losportales@hotmail.com
MANUFACTURAS RAYO S.A DE C.V	99/11/15 AL 99/11/18	Distrito Federal	Artes Gráficas	MI	25	no hay teléfono registrado en la cámara	Sr. Daniel Castillo		
ASADORES INTERNACIONALES	99/07/19 AL 99/07/22	Distrito Federal	Metalmecánica	MI	21	no hay teléfono registrado en la cámara			
CONSORCIO CORPORATIVO MEXICANO, S.A. DE C.V.	99/02/09 AL 12	Distrito Federal	Metalmecánica	MI	21	Av.Granjas # 538 interior 8- A, Col. Sto Tomás, Deleg. Azcapozalco, C.P. 02020, Tel. 53 52 84 53 P.T. , 53 68 55 20 México, D.F.	C.P. Gustavo Sánchez Serrano	Contador	mhsa@prodigy.net.mx
EQUIPOS INDUSTRIALES DEL GOLFO S.A DE C.V	99/12/04 AL 99/12/07	Distrito Federal	Metalmecánica	MI	20	Calle Cuarta Sur # 3, Col. Independencia, C.P. 54914, Tel. 59 99 98 10, Fax. Ext. 128 México, D.F.	C.P. Pablo Gutiérrez Avila	Contador	jlnesa@prodigy.net.mx
TERMOFIJOS Y TERMOPLASTICOS, S.A. DE C.V.	2000/02/21 AL 20/02/24	Distrito Federal	Plásticos	MI	19	Av. Robles Dominguez # 82, Col. Vallejo, Deleg. Azcapozalco. C.P. 06870, Tel. 55 17 90 08, Fax. 55 17 11 00	Lic. Victor Daniel Lozano Ortigosa	Gerente Administrativo	terplastic@terplastic.com

ANUNCIOS PUBLICITARIOS/LUIS SANDOVAL SANCHEZ	99/09/07 AL 99/09/10	Distrito Federal	Artes Gráficas	MI	17	Andador de Oriente 247 A # 21, Col. Agrícola Oriental, Deleg. Iztacalco, C.P. 08500, Tel. 57 01 15 18, Fax. ext. 102	Sr. Luis Sandoval Sánchez	Director General	anunpub@prodigy.net.mx
CORSETERIA JUVENIL	98/02/24 AL 27	Distrito Federal	Confección	MI	17	Calle Peten # 91, Col. Narvarte, Deleg. Benito Juárez, C.P. 03020, Tel. y Fax 55 38 12 61 P.T.	Lic. Bertha Medina Barrera	Administradora	gorjuvenil@wsone.com
SANT ANOOKA, S.A. DE C.V.	99/08/23 AL 99/08/26	Distrito Federal	Muebles	MI	17	Vicente Suárez # 158 - A, Col. Condesa, C.P. 06140, Tel y Fax 52 86 77 36, 52 11 69 85 México, D.F.	Sr. Luciano García de los Santos	Jefe de Producción	produccion@santanooka.com
BRASSI - BRA, S.A. DE C.V.	99/09/06 AL 99/09/09	Distrito Federal	Confección	MI	15	Av. Morelos # 163, Edificio C, Local 202, Col. Jamaica, Deleg. Venustiano Carranza, C.P. 15800, Tel y Fax, 57 41 18 39, 57 41 17 14	Sr. Adolfo R. Pérez Beltanzos	brassibra@prodigy.net.mx	
COMERCIALIZADORA WALDEN	98/03/04 AL 09	Distrito Federal	Muebles diversos	MI	15	Tel. 52 45 0075 casa particular			
COSMO ACRIL DISEÑO PUBLICITARIO	98/05/04 AL 07	Distrito Federal	Plásticos	MI	15	Calle San Isaura # 20, Col. Sta. Ursula Coapa, C.P. 04600, Tel y Fax 56 17 69 13, 54 21 06 46, 56 18 53 99	Lic. María Isabel Morales Valenzuela	Gerente Administrativo	cosmo3@prodigy.net.mx
EDITORIAL GRAFICO S.A DE C.V	99/12/13 AL 99/12/16	Distrito Federal	Artes Gráficas	MI	15	Elefante # 81 PH 4, Col. Del Valle, C.P. 03100 Tel. y Fax 55 34 24 19 P.T.	Sr. Max Alberto Wolf	Director General	mexicoengrafico@prodigy.net.mx
US STICK DE MEXICO, S.A. DE C.V.	99/10/12 AL 99/10/15	Distrito Federal	Plástico	MI	15	Arquiles Serdán # 143, Col. Ejidos de Sta. María Aztahuacán, C.P. 09570, Deleg. Iztapalapa, Tel 56 90 00 26, Fax. 56 92 43 52	Sr. Juan Manuel Nieto Castillo	Director General	jnieto@usstik.com.mx
GAFETES Y LETREROS ROY, S.A. DE C.V.	99/10/05 AL 99/10/08	Distrito Federal	Artes Gráficas	MI	13	José Alvarado # 50, Col. Roma, C.P. 06700, Tel y Fax 55 84 05 20, P.T.	Sr. Rogelio Ontiveros González	Director General	ventas@gatgayiroy.com
CLEAN LEATHER WEAR / JUDITH REYES PEÑA	99/08/04 AL 99/08/07	Distrito Federal	Lavandería	MI	11	José María Rico # 538 B, Col. Del Valle, C.P. 03100, Deleg. Benito Juárez, Tel. 55 24 54 33 P.T.	Sra. Judith Reyes Peña	Dueña	limpiezadepiel.ciw@gmail.com
CAVALATTI	99/08/24 AL 99/08/27	Distrito Federal	Ropa	MI	9	Fray Servando Teresa de Mier # 277, Col. Tránsito, Deleg. Cuauhtémoc, Tel. y Fax 55 22 67 10, 55 22 45 08	Lic. José Bichachi	Director General	no tiene
INDUSTRIA NUEVO SIGLO, SA DE CV	98/12/15 AL 18	Distrito Federal	Textil	MI	6	Tel. 56 04 22 34, 56 01 72 48 no contestan no está en la cámara registrado			
INDUSTRIAS ARCHER DE MEXICO S.A DE C.V	99/06/28 AL 01/07/99	Distrito Federal	Herramientas	MI	5	no hay teléfono registrado			
MADERAS LEO, S.A. DE C.V.	99/09/18 AL 99/09/25	Distrito Federal	Madedera	MI	5	Tel. 53 82 12 29 ya no esta la empresa			
ARTESANIAS TUTERRY	98/10/27 AL 30	Distrito Federal	Artesanías	MI	4	no hay teléfono registrado en la cámara			
CALZADO INDRA	2000/08/14 AL 2000/08/17	Distrito Federal	Calzado	MI		Comonfort # 48 Local 65, Col. Morelos, C.P. 06200, Tel. 55 97 40 41, Fax. 55 97 40 41 México, D.F.	Sr. Aaron Mohana	Director General	ron@mohana.com.mx
CAPRICORNIO IV DISEÑO Y CONSTRUCCION S.A DE C.V	2000/09/06 AL 2000/09/09	Distrito Federal	DISEÑO	MI		Tel. 55 84 83 82 grabadora ya no existe			

COLUMBIA FILTER CO. DE MEXICO,SA DE CV	2000/09/19 AL 2000/09/22	Distrito Federal	METALMECANICA	MI		Magdalena # 37 desp. 202, Col. Del Valle, C.P. 03100, Tel y Fax. 55 43 03 90 México, D. F.	Lic. Guadalupe Velázquez Avila	Gerente Administrativa	mgvelazquez@columbiafilter.com.mx
DISEÑO EN CALZADO, S.A. DE C.V./MOHANA	2000/08/28 AL 2000/08/31	Distrito Federal	Calzado	MI		Comonfort # 48 Local 65, Col. Morelos, C.P. 06200, Tel. 55 29 92 51, Fax. 55 97 40 41 México, D.F.	Sr. Aaron Mohana	Director General	ron@mohana.com.mx
ELEKA S.A DE C.V	2000/03/22 AL 2000/03/25	Distrito Federal	Textil	MI		Academia # 21 - B, Col. Centro, C.P. 06060, Tel. y Fax. 55 42 79 58, México, D.F.	Lic. Alfonso Sobero Lavalle	Director General	ventas@gatgayiroy.com, ventas@corbataseleka.com
ESPECIALIDADES METALICAS INDUSTRIALES,SA DE C.V	2000/09/19 AL 2000/09/22	Distrito Federal	METALMECANICA	MI		Emperadores Azteca # 50, Col. San Pedro Ixtacalco, C.P. 08220, Tel. 55 79 50 75, Fax 55 90 63 09, México, D.F.	Ing. José Enrique Nacenta G.	Director General	no tiene
GRUPO INDUSTRIAL MADS S.A DE C.V	2000/04/03 AL 2000/04/06	Distrito Federal	Textil	MI		Tel. 54 43 48 21 no contestan Fax. 54 26 91 72			
GRUPO INDUSTRIAL POLYMATT,SA DE C.V	2000/09/11 AL 2000/09/14	Distrito Federal	CONFECION	MI		Presa Tepuxtepec # 32- 301, Col. Loma Hermosa, C.P. 11200, Deleg. Miguel Hidalgo, Tel.y Fax. 55 80 55 97,	Sr. Mateo Haver	Director General	mateo@polymatt.com.mx
INDUSTRIAL DE ELASTOMEROS S.A PAGO TOTAL	2000/08/28 AL 2000/08/31	Distrito Federal	Hulera	MI		Calle 2 # 104, Col. Ampliación Reyes de Reforma 2° Sección, Deleg. Iztapalapa, Tel. 56 14 92 08, Fax. 56 13 16 65	Ing. Manuel Salgado Rojas	Gerente General	indel@att.net.mx
MANUFACTURAS DANIELA,SA. DE C.V./CONFECCIONES ISABEL	2000/08/08 AL 2000/08/11	Distrito Federal	Confección	MI		Av. Observatorio # 464- B, Col. 16 de Septiembre, Deleg. Miguel Hidalgo, C.P. 11810, Tel.52 19 81 52, Fax. 52 72 46 02, México, D.F.	Sr. Jesús Flores Váldez	Director General	no tiene
METAMORFOSIS & DG, SA DE CV	99/01/12 AL 15	Distrito Federal	Gráficos	MI		Boulevard Adolfo López Mateos # 160 - A, Col. San Pedro de los Pinos, C.P. 01180, Deleg. Alvaro Obregon, Tel. 26 14 03 91, Fax. 26 14 03 92	Lic. Cecilia Ramos Salazar	Director General	lbutron@netadg.com.mx
SALVADOR MONROY PEREZ/CPM MISMA EMP, ?	2000/08/22 AL 2000/08/25	Distrito Federal	Plásticos	MI		Tel. 50 77 49 85 no contestan			
SOLCOR EXTENSIONES ELECTRICAS S.A DE C.V / SOLCOR	2000/05/15 AL 2000/05/18	Distrito Federal	Eléctrico	MI		Tel. 52 43 63 74 no contestan			
TIMBER MEXICANA S.A DE C.V	2000/05/05AL 2000/05/08	Distrito Federal	Muebles	MI		Tel. 56 92 55 71 no contestan			
TINTORERIA MASTER 2000	99/01/20 AL 23	Distrito Federal	Lavandería	MI		no hay teléfono registrado			
X.O. DE CHIHUAHUA	2000/10/28 2000/10/31	Distrito Federal	ALIMENTOS	MI		Lago Cuitzeo # 113, Col. Anáhuac, Deleg. Miguel Hidalgo, C.P. 11320, Tel. y Fax. 53 96 57 31, México, D.F.	Lic. Fernando de la Mora Bravo	Director General	fernando@visadelnorte.com.mx
PANIPLUS S.A DE C.V	99/10/12 AL 99/10/15	Distrito Federal	Alimentos	PE	100	Carretera Campo Militar # 305- A , Col. San Antonio de la Punta, C.P. 76135, Querétaro, Querétaro Tel. 01 (442) 211 12 00 , Fax 01 (442) 216 56 76	Ing. Cornelio López, Lic. Victor Milke	Gerente	cornelio@paniplus.com.mx
PIC, SA DE CV	98/03/10 AL 13	Distrito Federal	Confección	PE	91	Calle Avena # 532, 3er. Piso, Col. Granjas México, Deleg. Ixtacalco, C.P. 08400, Tel. 56 57 34 84, Fax. 56 50 15 72	Ing. Jesús Morales Ramirez	Gerente de Producción	pic1@prodigy.com.mx

CENTRO DE PRODUCCION GRAFICA	99/06/15 AL 18	Distrito Federal	Artes Gráficas	PE	90	Tel. 52 03 18 11 ya cerró			
CONFECCIONES GOMAR	2000/02/28 AL 2000/03/02	Distrito Federal	Confección	PE	90	no hay teléfono registrado, en la cámara			
AUTOBUS ESTRELLA BLANCA 2/	98/10/20 AL 23	Distrito Federal	Transporte	PE	85	Avenida Poniente 140 #- 859, Fracc. Industrial Vallejo, C.P.02300, Tel. 57 29 08 00, Fax. 57 29 08 39	Sr. Juan Resendiz García	Asistente	www.estrellablanca.com.mx
CALZADO TEATRAL MIGUELITO, SA D ECV	98/11/23 AL 26	Distrito Federal	Calzado	PE	81	Canela # 124, Col. Granjas Esmeralda, Deleg. Iztacalco, C.P. 08400 ,Tel. 56 57 13 82, Fax. 56 49 35 58	Ing. Javier Alvarez Vallejo	Gerente	miguelitofabrica@prodigy.net.mx
EMPRESAS AMERICA	2000/01/19 2000/01/22	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	80	Calle Maíz # 190, Col. Granjas Esmeralda, Deleg. Iztapalapa C.P. 09810, Tel. 55 82 47 58, Fax. 55 82 47 58	Lic. Alicia Meana de Rosales	Recursos Humanos	eacorporativo@empresasamerica.com
PRALAM, SA DE CV	98/09/05 AL 08	Distrito Federal	Artículos de madera	PE	80	Av. Industria # 82 A, Col. Moctezuma 2° Sección, Deleg. Venustiano Carranza, C.P. 15530,Tel. 57 84 13 33 , Fax. 57 84 17 45	C.P. Héctor Gutiérrez Medina	Contador	hgutierrez@prolam.com.mx
DIMEYCO	99/09/04 AL 99/09/07	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	78	Calle Plan Sexenal # 37, Col. Huichapan, Deleg. Xochimilco, C.P., Tel. 56 53 23 87, 56 76 70 54, 56 76 90 35, Fax. 56 76 64 83	Lic. Ivooñ Saldaña Arias	Rec7ursos Humanos	dimeyco12@hotmail.com
ALPE SADDLES, SA DE CV	98/06/01 AL 04	Distrito Federal	Artículos deportivos	PE	70	no está en la cámara			
CASA LUX, S.A. DE C.V.	99/02/01 AL 04	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	70	Mesones # 74, Col. Centro, C.P. 06080, Tel. 57 09 33 58 P.T.	Sr. Julián Ríos Castro	Encargado	no tiene
OVOPLUS DEL CENTRO S.A DE C.V	99/11/03 AL 99/11/06	Distrito Federal	Alimentos	PE	65	Calle Poniente 148 # 511 , Col. Residencial Vallejo, C.P. 07720, Deleg. Gustavo A. Madero ,Tel. 55 87 27 07 ext. 102	C.P. Diego Hernández Hernández	Contador	registro@comexico.com.mx
COMERCIAL MUEBLERA y MADERA AZTECA, S. A. DE C. V.	99/04/12 AL 15	Distrito Federal	Muebles	PE	60	Calle Bilbao # 202, Col. San Nicolás Tolentino, C.P. 09850, Deleg. Ixtapalapa Tel. 54 26 33 41, Fax 54 26 28 08	Sra. María de la Paz Sarzonsa Zea	Gerente Administrativo	mebaz@att.net.mx
PROLAMI	99/06/15 AL 18	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	52	Calle Trabajo y Previsión Social # 148, Col. Federal, C.P. 15700, 57 85 06 71, Fax. 57 85 66 71	Sr. Pedro Joaquín Mora Ornelas	Jefe de Taller	no tiene
IMPRESIONES COMERCIALES S.A DE C.V	99/11/22 AL 99/11/25	Distrito Federal	Artes Gráficas	PE	50	Tel. 57 81 66 97, 55 77 48 60 no contestan			
PROVEG	98/07/21 AL 24	Distrito Federal	Muebles de madera	PE	48	Pelicano # 229, Col. Ampliación San Juan de Aragón, Deleg. Gustavo Madero, C.P. 07470 Tel. 55 77 08 11, Fax. 55 77 22 44, México, D.F.	Ing. Carlos Cielak Grapa	Gerente General	recubre@mexico.com
APLICACIONES METALURGICAS	99/07/06 AL 09/07/99	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	47	Tel. 53 91 53 22, 53 88 50 10 mandar fax para pedir informes de la empresa Lic. Fernando Obeso			
ACERO CONTROL	97/02/17 AL 20	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	45	Lago Ladoga # 291, Col. Anáhuac, Deleg. Miguel Hidalgo, C.P. 11320 Tel. 52 03 89 96, Fax. 52 03 53 26	Ing. Antonio Carpio	Gerente General	no tiene
HULERA AMERICANA, SA	98/08/31 AL 03/09/98	Distrito Federal	Hule	PE	45	Av. Jesús Reyes Heróles # 60, Col. San Juan Ixtacala, Deleg.	C.P. Alejandro Manzo Mercado	Contralor	alexhasa@terra.com.mx

						Tlanepantla Edo. de México, Tel. 53 91 84 84, Fax. 53 91 04 88			
FABRICA DE BROCHAS Y PINCELES LA AZTECA, S.A. DE C.V.	99/06/15 AL 18	Distrito Federal	Cepillos, Brochas	PE	40	Calle Bahía de San Cristóbal # 3, Col. Anzures, C.P. 11300, Deleg. Miguel Hidalgo Tel. 52 60 54 46, Fax 54 60 54 46	C.P. Dolores Venega de Bernal	Gerente General	ventas@brochasazteca.com
SATEÑA S.A DE C.V	99/10/11 AL 99/10/14	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	40	Calle Avena # 445, Col. Granjas México, Deleg. Iztacalco, C.P. 08400, Tel. 56 57 77 13, Fax. 56 54 25 49	Lic. Jesús Gómez Saucedo	Gerente Administrativo	satena01@prodigy.net.mx
SATEÑA S.A DE C.V.	99/12/06 AL 99/12/09	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	40	Calle Avena # 445, Col. Granjas México, Deleg. Iztacalco, C.P. 08400, Tel. 56 57 77 13, Fax. 56 54 25 49	Ing. Faustino Barra	Gerente de Ventas	satena01@prodigy.net.mx
US PLASTIC AND MACHINERY S.A DE C.V	99/11/09 AL 99/11/12	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	40	no hay teléfono registrado			
MASTER KONG	2000/01/24 2000/01/27	Distrito Federal	Metalmecánica	PE	40	2 Cerrada de Puerto Mazatlán # 15 interior 2, Col. Piloto Adolfo López Mateos, Deleg. Alvaro Obregón, C.P. 01290Tel . 54 23 45 27	Sr. Salvador Martínez Lomeli	Director General	master_kongmx@yahoo.mx
LAVALQUI S.A DE C.V	99/10/26 AL 99/10/29	Distrito Federal	Lavandería	PE	36	Tel. 654 49 74 está fuera de servicio			
DISEÑOS Y ESTUCHES	98/05/25 AL 28	Distrito Federal	Artículos diversos	PE	35	Abundio Martínez # 257, Col. Vallejo, Deleg. Gustavo Madero, C.P. 07870, Tel. y Fax 57 59 27 30	Lic. Juana Aguilar Lera.	Gerente	jaquilarlera@hotmail.com
MADERAS D Y D	2000/01/10 2000/01/13	Distrito Federal	Madera	PE	35	Nautla # 64, Col. San Juan Xalpa, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09850, Tel y Fax. 56 14 06 03, 56 14 09 02, P.T.	Lic. Guillermo Solis Gutiérrez	Director General	genadera@prodigy.net.mx
DISEÑOS EXCLUSIVOS COS, S.A. DE C.V.	99/04/23 AL 26	Distrito Federal	Confeción	PE	32	Calle Hortencia # 2914 Bis, Col. Los Angeles, C.P, 09830, Deleg. Iztapalapa Tel. 56 12 90 98, 56 14 46 02 P.T.	Lic. Claudia Beatriz Orozco	Director General	coss@prodigy.net.mx
APAC	2000/10/23 2000/10/26	Distrito Federal	JUGUETES	PE		Dr. Arce # 104, Col. Doctores, Deleg. Cuauhtémoc, Tel. 55 88 95 72, Fax. 55 68 45 41	Sra. María Margara Yarza de Molinar	Presidente	apacpresidencia@prodigy apacpatronato@prodigy.net.mx
CONDULIMEX S.A DE C.V	2000/05/25 AL 2000/05/28	Distrito Federal	Eléctrica	PE		Callejón Privada Morelos # 7, Col. Xocoyahuaco, C.P. 54080, Deleg. Tlanepantla Tel. 53 93 30 47, Fax. 55 62 44 90	Lic. Enrique Beteta de la Garza	Gerente General	enrique62@yahoo.com
EDITORIAL INTER,SA DE C.V	2000/09/05 AL 2000/09/08	Distrito Federal	ARTES GRAFICAS	PE		Calle Cereales # 52- A, Col. Granjas Esmeralda, C.P. 09810, Deleg. Iztapalapa Tel. 56 97 39 37 P.T.	C.P. Ivon Méndez Mendoza	Recursos Humanos	edi-inter@yahoo.com.mx
ERNESTO IBARRA Y CIA, SA DE CV	99/01/11 AL 14	Distrito Federal	Alimentos	PE		Calle Carlos B Zetina # 52, Col. Escandon, C.P. 11800, Deleg. Miguel Hidalgo, Tel. 55 16 07 01, Fax. 55 15 76 14	C.P. Mauricio Camhi Benavides	Director General	mcamhi@ernestoibarraescosa.com, mhi@att.net.mx
FINAMET,SA. DE C.V.	2000/08/18 AL 2000/08/21	Distrito Federal	Metalmecánica	PE		Calle 4 # 40, Col. Arenal, Deleg. Azcapozalco C.P. 02980, Tel. 53 55 32 55 P.T.	Ing. Francisco Barrios Gutiérrez	Director General	soporv@avantel.net
GRUPO SAGIO, SA DE C.V	2000/07/24 AL 2000/07/27	Distrito Federal	Construcción	PE		Avenida San Antonio # 319, Loc. C, Col. San Pedro de los Pinos, Deleg. Benito Juárez, C.P. 03800 Tel. 56 11 55 64/44 Fax. 56 11 55	Ing. Leopoldo Fabela Fierro	Director General	gposagio@avantel.net

						64			
INDUSTRIAS NIKO, S.A. DE C.V.	99/02/01 AL 04	Distrito Federal	Muebles	PE		Calle 25 # 169, Col. Pro Hogar, Deleg. Azcapotzalco, C.P. 02600, Tel. y Fax 53 68 04 78	Sr. Hector Silva	Director de Control de Calidad	no tiene
INNOVACIONES DEPORTIVAS	2000/06/19 AL 2000/06/22	Distrito Federal	Confección	PE		Coyoacán # 6, Col. Merced Gómez, Deleg. Alvaro Obregón, C.P. 01600, Tel. Y Fax 55 93 17 13	Sra. Inocencia Saldivar	Dueña	no tiene
LAVADOS Y SERVICIOS A LA CONFECCION	99/02/07 AL 10	Distrito Federal	Lavandería	PE		Tel. 57 63 77 95 casa particular			
LETRAS PLASTICAS DE MEXICO S.A DE C.V	2000/05/30 AL 2000/06/02	Distrito Federal	Papelería	PE		Calle Cascada # 110, Pueblo San Andres Tetepilco, C.P. 09440, Deleg. Iztapalapa Tel. 56 74 66 33, Fax. 55 32 85 86, México, D.F.	Lic. Rocio Torres Arias	Gerente General	pm@marcatel.com.mx
LITOPLAS, S.A. C.V.	99/07/20 AL 99/07/23	Distrito Federal	Plásticos	PE		Calle Norte 45, Col. Fracc. Industrial, Deleg. Azcapotzalco, C.P. 02300, Tel. 53 68 44 90, 53 68 12 33, Fax. 1	Sr. Alberto Villegas	Gerente General	no tiene
LITOPLAS,SA DE CV	2000/08/22 AL 2000/08/25	Distrito Federal	Imprenta	PE		Calle Norte # 45, Col. Fracc. Industrial Vallejo, Deleg. Azcapotzalco C.P. 02300 Tel. 55 67 71 44, Fax. 1	Sr. Alberto Villegas	Gerente General	no tiene
LITOPLAS,SA DE CV 2º TALLER	2000/10/23 2000/10/26	Distrito Federal		PE		repetida			
LOYD'S LONDON S.A DE C.V / CASFER	2000/06/06 AL 2000/06/09	Distrito Federal	Confección	PE		Av. San Lorenzo # 279, interior 17-A, Col. San Nicolás Tolentino, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09850, Tel.56 12 90 66, Fax. 56 12 55 86	Ing. Carlos Martínez Castro	Gerente	carlosmartinez-castro@hotmail.com
MORERA INTIMATES,SA DE C.V	2000/08/01 AL 2000/08/04	Distrito Federal	Confección	PE		Tel. 55 51 31 00 otra empresa			
NORIS,SA DE C.V.	2000/08/16 AL 2000/08/19	Distrito Federal	Alimentos	PE		Amores # 1734, Col. Del Valle, Deleg. Benito Juárez, C.P. 03100, Tel. 55 34 37 17, Fax. 55 34 33 38	Ing. Alejandro García Aragón	Subgerente	rh@westphalia-noris.com.mx calidadnoris@westphalia-noris.com.mx
PROYECTOS INTALACIONES CONSTRUCCIONES S.A DE C.V	2000/04/24 AL 2000/04/27	Distrito Federal	Metalmecánica	PE		Amacusac # 176, Col. San Pedro, Deleg. Iztacalaco, C.P. 08220, Tel. 55 79 89 98, Fax. ext. 177	C.P. José David Orozco Campos	Gerente Administrativa	dorozco@pisabombas.com.mx
RECUBRIMIENTOS METALICOS DE MEXICO S.A DE C.V	2000/05/22 AL 2000/05/25	Distrito Federal	Galvanoplastica	PE		Calle Pelicano # 229, Col. Granjas Modernas, C.P. 07460, Deleg. Gustavo A. Madero Tel. 55 77 08 11, Fax . 55 77 22 44	C.P. Juan Carlos Vergara	Contador	aqdministracbre@prodigy.net.mx
SEOS WASH COTH	99/02/01 AL 04	Distrito Federal	Lavandería	PE		Tel. 55 62 28 69 desconectado			
ALPHA FLEX, S.A. DE C.V.	98/08/18 AL 21	Distrito Federal	Plásticos			no hay teléfono registrado			
CASAB ZAVALA SOLORZANO	97/10/06 AL 09	Distrito Federal	Confección			Calzada Ermita Iztapalapa # 564, Col. Mexicaltzingo, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09099, Tel. 55 82 16 63, Fax. 55 82 15 88	Sr. Feisal Casab Zavala Solorzano	Director General	ramsi@prodigy.net.mx

CORPORACION MAP	98/02/18 AL 21	Distrito Federal	Artículos de limpieza			Tel. 56 70 96 67 no proporciona datos de la empresa			
CHARLES ANDREW, SA DE CV	98/05/20 AL 23	Distrito Federal	Calzado			no hay teléfono registrado	Sr. Jesús Reyes		
DATAGRAF DE MEXICO, SA	97/10/14 AL 17	Distrito Federal	Impresión			Calle Aquiles Serdan # 27, Col. Pueblo Santa María, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09500 Tel. 56 42 33 40, Fax. 56 42 81 33	Srita. Beatriz Loyola Alvarez	Adquisiciones	beatrizloyola@datagraf.com.mx
DERPLAS	97/06/10 AL 13	Distrito Federal	Plásticos			Gobernador Alfredo del Mazo # 49, Col. Ahuizotla, Naucalpan de Juárez, Tel. 53 58 57 55, 55 76 09 54, Fax. 53 58 57 50	Lic. Miguel Puig	Director General	miguel_puig@derplas.com.mx
ETAL	96/11/12 AL 15	Distrito Federal	Autopartes			Tel 52 71 34 13			
GANCHOS FUTURA	97/02/25 AL 28	Distrito Federal	Metalmecánica			Tel. 59 74 14 07 desconectado			
GPO MANSFIELD	97/05/12 AL 16	Distrito Federal	Confección			no hay teléfono registrado, no lo tiene la cámara			
JEKKA INDUSTRIAL DE C.V.	97/01/14 AL 17	Distrito Federal	Galvanoplastia			1er. Cerrada de Mina # 31 B, Col. Arvide, Deleg. Alvaro Obregón, Tel. 55 98 65 58, Fax. 56 11 31 75	Sra. María del Rosario Villalobos Brito	Representante Legal	jeka@endinomail.com
MODELOS SAM'S	97/01/21 AL 24	Distrito Federal	Confección			no hay teléfono registrado, no lo tiene la cámara			
PABILOS COMERCIALES MEXICANOS	97/04/23 AL 26	Distrito Federal	Textil			Calle Poniente 44 # 2707, Col. San Salvador Xochimanca, Deleg. Azcapotzalco, Tel. 53 41 33 09 ext. 205, 206	Sr. José Luis Saucedo Martínez	Gerente General	pavilosca@infosel.net.mx
PLASTICOS IMPALA	96/06/23 AL 31	Distrito Federal	Plásticos			Monzón # 351, Col. Cerro de la Estrella, Deleg. Iztapalapa, C.P. 09860, Tel. 54 26 51 61, Fax. 54 26 35 97	Sr. Obdulio Ponce Castillo	Director de Ventas	plasticos@impala.terra.com.mx
PLAYCON	98/06/16 AL 19	Distrito Federal	Muebles de madera			Campesinos # 411, Col. Sta. Isabel Industrias, Deleg. Iztapalapa C.P. 09820, Tel.56 70 02 11, Fax. 56 70 01 77	Sr. Ranulfo León Abad	Compras	no tiene
POLIMEROS DEL URETANO	97/09/29 AL 02/10/97	Distrito Federal	Plásticos			Av. Hidalgo # 62, Col. Barrio Norte, Municipio de Atizapan de Zaragoza, C.P. 52960, Tel. 58 22 18 24, 58 22 59 52, Fax. 58 22 00 03	Ing. Roberto Chavez Torres	Director General	rchavez@poliuretan.com
RACKS Y PALLETS	96/12/03 AL 06	Distrito Federal	Muebles			Racks y Gabinetes, Tel. 55 38 59 59, 55 38 16 92 otra empresa de computo			
TRAMARSA, S.A. de C.V.	97/05/28 AL 30	Distrito Federal	Confección			Calle Cinco # 74, Col. Agrícola Pantitlán, Deleg. Iztacalco, C.P. 08100, Tel. 57 63 93 03, Fax. 57 63 92 73	Sr. Victor Miklos	Director	midavi@prodiqy.net.mx

Anexo 12

Encuesta para PYMES que han utilizado el programa de fomento del gobierno federal CIMO en el sexenio 1994-2000.

Fecha

Los datos que proporcione serán manejados en forma confidencial y solo se usarán para fines académicos que validen mi investigación doctoral.

Para contestar el cuestionario: marque con una (x) el recuadro que corresponda a su caso.

1.- ¿En que año se fundó la empresa?

2.- Nombre y giro de operación de la empresa:

3.- Tamaño de la empresa:

No. Empleados	Tamaño	
Más de 501 en adelante	Grande	
101-500	Mediana	
31-100	Pequeña	
0-30	Micro	

Criterios de estratificación tomados del acuerdo secretarial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1999.

4.- Puesto del que responde la encuesta:

5.- Sexo del entrevistado: F M

6.- Edad del entrevistado:

De 20 a 30

De 31 a 40

Más de 50

7.- Grado de escolaridad:

- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Carrera técnica
- Profesional

Otros:

8.- ¿Cómo se enteró de la existencia del programa CIMO?

- Por acudir a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social
- Por un folleto que le regalaron
- Por el periódico
- Por asistir a un evento empresarial
- Por el internet

9.- ¿Por qué decidió utilizar el programa CIMO?

- Por el subsidio que le dieron a mi empresa
- Por la necesidad de mejorar mi empresa
- Por recomendación
- Por la confianza que me inspira el gobierno
- Por exigencia de mis clientes
- Para hacer frente a mis competidores

10.- ¿Qué problemas tuvo para que se aplicara el programa CIMO en su empresa?

11.- ¿Qué beneficios dio a su empresa la aplicación del programa CIMO?

- | | | |
|--|----------|----------|
| a) Capacitación de trabajadores | Si _____ | No _____ |
| b) Incremento en la calificación de los empleados | Si _____ | No _____ |
| c) Orientación y asistencia técnica para implantar un programa de capacitación | Si _____ | No _____ |
| d) Diagnóstico integral de la empresa para evaluar necesidades de capacitación | Si _____ | No _____ |
| e) Apoyo financiero parcial para capacitación | Si _____ | No _____ |
| f) Costos de capacitación accesibles | Si _____ | No _____ |
| g) Aprendizaje en la aplicación de principios de calidad | Si _____ | No _____ |
| h) Mejoría en los procesos de producción | Si _____ | No _____ |
| i) Aportación de sugerencias de los empleados capacitados para mejorar sus productos y/o servicios | Si _____ | No _____ |
| j) Adquisición de una cultura de conocimientos uniforme entre los empleados | Si _____ | No _____ |
| k) Disminución de tiempos en la ejecución de labores | Si _____ | No _____ |
| l) Cumplimiento de objetivos en menor tiempo | Si _____ | No _____ |
| m) Mejoría en las condiciones de trabajo | Si _____ | No _____ |
| n) Mayor compromiso de los empleados | Si _____ | No _____ |
| o) Búsqueda de nuevas tecnologías en la producción | Si _____ | No _____ |
| p) Ser mejor que sus competidores | Si _____ | No _____ |
| q) Le permitió integrarse a una cadena productiva | Si _____ | No _____ |

12.- Después de la aplicación del Programa en su empresa, ¿tuvo algún seguimiento por parte de la STPS?

Si _____

No _____

13.- Después de utilizar el Programa CIMO, ¿sus trabajadores se motivaron a seguirse preparando?

Si _____

No _____

14.- ¿Su empresa continúa aplicando los conocimientos adquiridos a través del Programa CIMO?

Si _____

No _____

15.- ¿La aplicación del programa CIMO le llevó a la utilización de otro programa o instrumento gubernamental?

Si _____ cuál? _____

No _____

16.- ¿Ha satisfecho sus expectativas el programa gubernamental CIMO?

Si _____ ¿Por qué? _____

No ____ ¿Por qué?

17.- ¿Recomendaría a otro empresario el uso del programa CIMO (para capacitación)?

Si _____

No _____

18.- ¿Qué considera que una empresa requiere para sobrevivir en el mercado?

19.- ¿Compartiría sus procesos de producción con otras empresas?

Si ____ ¿Por qué?

No _____ ¿Por qué?

20.- ¿Le permitió hacer una alianza estratégica con una empresa extranjera?

Si _____

No _____

21.- ¿Cómo considera la competitividad de México a nivel internacional?

22.- ¿Considera fundamental el apoyo gubernamental para que su empresa sea competitiva?

Si ¿Por qué?

No ¿Por qué?

23.- ¿Qué otros apoyos gubernamentales le gustaría recibir para su empresa?

- Financiamiento
- Consultoría
- Transferencia de tecnología
- Certificación del sistema de calidad de mi empresa
- Estímulos fiscales
- Disminución de trámites
- Apoyos sectoriales
- Apoyos regionales

Otros _____

24.- ¿Qué opinión tiene sobre la desaparición del Programa CIMO?

25.- ¿Cual es su opinión respecto a los apoyos a PYMES en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo?

26.- ¿En el caso del Presidente Vicente Fox, que opinión tiene sobre los apoyos a PYMES?

Tabla 9. Base de datos de las empresas que utilizaron el Programa CIMO en el D.F.

CIMO	Empre_Id	Empresa de Control/CIPI	Empresa RFC	Empresa Tipo	Empresa Razón	Empresa Comercial	Empresa Direccion	Empresa Colonia	Empresa C.P.	Empresa Teléfono	Empresa Teléfono2	Empresa Fax	Edo_id	Mun_id
1.183	950	14 OMU851018M R609430094	OMU851018 MR6	MORAL, UNICO	OFFSET MULTICOLOR, S.A. DE C.V.		CALZ. DE LA VIGA No 1332	EL TRIUNFO	09430	56335584		56335584	09	9
1.757	940	14 KBE7605078L 408640094	KBE7605078 L4	MORAL, UNICO	K Y B EDITORES, S.A. DE C.V.		OROZCO No.51 2° PISO	FLORES MAGON	08640	55794310		56966908	09	8
1.795	430	14 IOR8904287F 507530094	IOR8904287 F5	MORAL, UNICO	IMPRESOS ORPAMEX S.A. DE C.V.		CAMINO DEL ESFUERZO # 99	CAMPESTRE ARAGON	07530	57670590		57670388	09	7
2.887	419	14 DIB970122P71 11850094	DIB970122P 71	MORAL, UNICO	INGENIERIA EN DELTA BLINDAJES		PARQUE LIRA 91	SAN MIGUEL CHAPULTEP EC	11850	52734080		52734080	09	11
3.188	416	14 EXC980805H4 406400094	EXC980805H 44	MORAL, UNICO	EXCEL FORM, S.A. DE C.V.		OROZCO Y BERRA 193	SANTA MARIA LA RIVERA	06400	55664057	55664082	55664089	09	6
3.671	432	14 HBS901003AE 014370094	HBS901003A E0	MORAL, UNICO	HUSER DE MEXICO		ACUEDUCTO 402-BIS	HUIPULCO	14370	56550227	56553662		09	14
4.721	942	14 LAU840830TP 109860094	LAU840830T P1	MORAL, UNICO	LIQUIDOS AUTOMOTRICES, S.A. DE C.V.		ESPAÑA No 280	CERRO DE LA ESTRELLA	09860	54263180	54262041	54262404	09	9
5.526	426	14 EME981217FV 502300094	EME981217F V5	MORAL, UNICO	EXCLUSIVAS EN MADERAS Y ENCHAPADOS		AV. CEYLAN 959 BODEGA 7	INDUSTRIAL VALLEJO	02300	55674406	55674447	55674417	09	2
5.757	941	14 OEER45053 0L900600094	OEER45053 0L90	FISICA, UNICO	LAPIDARIA D'CAR/ROSALBA OLVERA E.		BOLIVAR No 25- 209	CENTRO	06000	55216909		57582838	09	6
6.184	910	14 CAZ970203R6 106850094	CAZ970203R 61	MORAL, UNICO	CENTRO DE AUTOEDICION ZAMORA CAZ, S.A. DE C.V.		MARCOS CARRILLO No. 159	ASTURIAS	06850	57414097		57414097	09	6
10.675	956	14 PFJ9011123Z 606000094	PFJ9011123 Z6	MORAL, UNICO	PREMIER FABRICA DE JOYERIA, S.A. DE C.V.		DONCELES No 75-101	CENTRO	06000	55211547		55210388	09	6
12.634	3793	1415300094	CFL9907021 D0	MORAL, UNICO	CRISTAL FLOTADO, S.A. DE C.V.		AV. ING. EDUARDO MOLINA 423 - 1er. PISO	20 DE NOVIEMBRE	15300	57028843		57957928	09	15
13.729	1952	14 CCA960830KY 907270094	CCA960830K Y9	MORAL, UNICO	CASA CHALON, S. A. DE C. V.		BOULEVARD DEL TEMOLUCO 242-2	ACUEDUCTO DE GUADALUPE	07270	56572792	56544825		09	7
14.048	1917	14 BNU890602H H914250094	BNU890602 HH9	MORAL, UNICO	BIOTECNOLOGIA Y NUTRICION, S.A. DE C.V.		PINO SUAREZ 53 ANTES 2115	AMPLIACION MIGUEL HIDALGO	14250	56314232			09	14
14.324	423	14 AAACL63053 02O60890009 4	AAACL630530 2O6	FISICA, UNICO	ALBARRAN CORONA LUZ Y/O MODAS LUCY		TEZONTLE # 112	IZTACALCO	08900	56542073			09	8
15.242	3010	14 DAA921215JA 203100094	DAA921215J A2	MORAL, UNICO	DISTRIBUIDORA AGUILAR ALTEA TAURUS ALFAGUARA		AV. UNIVERSIDAD # 767	DEL VALLE	03100	56888466			09	3

15.367	933	14 ILE8509113Q3 11320094	ILE8509113 Q3	MORAL, UNICO	IMPRESORA LEOVER, S.A. DE C.V.		LAGO CHALCO No. 11	ANAHUAC	11320	53962023		53965198	09	11
17.065	989	14PAQR30051 6DS30600009 4	PAQR30051 6DS3	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA RAUL PALOMINO QUIROZ		5 DE MAYO No 40-105	CENTRO	06000	55101433			09	6
17.613	3364	14 VSC880518DL 707870094	VSC880518D L7	MORAL, UNICO	VALVULAS DE SEGURIDAD CUEVAS, S.A. DE C.V.		ADELINA PATTI No. 167	VALLEJO	07870	55376988		55174380	09	7
17.994	937	14 ICU840828564 15500094	ICU8408285 64	MORAL, UNICO	INDUSTRIAS CURTIS, S.A. DE C.V.		INDUSTRIA No. 236	MOCTEZUMA 2A SECCION	15500	57841466		57841937	09	15
19.657	3120	14 ICI910829473 03100094	ICI91082947 3	MORAL, UNICO	MAC INGENIERÍA CIVIL S.A. DE C.V.		AV. COL. DEL VALLE # 528- 404	DEL VALLE	03100	56694581	56690674	56876633	09	3
20.285	963	14 RPU0002168Z 103660094	RPU0002168 Z1	MORAL, UNICO	ROALMAAN PUBLICIDAD, S.A. DE C.V.		MARIO ROJAS AVENDAÑO No 96 BIS	SAN SIMON TICUMAC	03660	56727287		56727287	09	3
21.572	4635	1402750094	PCA860131 QM3	MORAL, UNICO	PROVEEDORA DE CASETAS, S.A. DE C.V.		CALZ. LA NARANJA No. 659	SANTIAGO AHUITZOTLA	02750	53591126	53591601	53590795	09	2
21.857	1924	14PEVJ74061 062411800094	PEVJ740610 624	FISICA, UNICO	PEREZ VERA JAVIER/CONSOR CIO DE INGENIEROS O & P		GENERAL ALVARADO 50- 19	ESCANDON	11800	52728219	53051244		09	11
22.068	3138	14 KAL980128RR 116020094	KAL980128R R1	MORAL, UNICO	KALAK, S.A DE C.V.		ABASOLO 15-A	TEPEPAN XOCHIMILCO	16020	56534938			09	16
23.072	1916	14 ABB860422K9 609310094	ABB860422K 96	MORAL, UNICO	APLICADORES, BOLSAS Y BROCHAS, S.A. DE C.V.		GUERRA DE REFORMA No. 951	LEYES DE REFORMA	09310	56945235		56946832	09	9
23.316	951	14 OPC90091384 402780094	OPC9009138 44	MORAL, UNICO	ORO Y PLATA CASTELAN, S.A. DE C.V.		GASEODUCTO No 91	PLENITUD COL.GABRIE L RAMOS MILLÁN, DELEGACIÓ N IZTACALCO	02780	53520028			09	2
24.013	948	14 MRI890531AN 508730094	MRI890531A N5	MORAL, UNICO	MAQUILADORA DE RESORTES INDUSTRIALES S.A. DE C.V.		SUR 133 No. 2514		08730	56490788		56490788	09	8
24.084	402	14GUGM5309 24JY20788009 4	GUGM53092 4JY2	FISICA, UNICO	INTERNACIONAL EN BÁSCULAS/MIGU EL GUTIERREZ GARCÍA		NORTE 68- 3710	RÍO BLANCO	07880	57512883		57518850	09	7
24.253	991	14TORR62022 19J206000094	TORR620221 9J2	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA ROLANDO TORICES RODRIGUEZ		GANTE No 1- 212	CENTRO	06000	55219848			09	6
26.161	1923	14 IAM8609224J4 06400094	IAM8609224 J4	MORAL, UNICO	INDUSTRIAS ARCHER DE MEXICO, S.A. DE C.V.		NOGAL No. 260	SANTA MARIA LA RIBERA	06400	55475419			09	6
29.140	929	14 IAJ8412114L5 11520094	IAJ8412114L 5	MORAL, UNICO	IMPRENTA AJUSCO, S.A. DE.C.V		EJERCITO NACIONAL N°. 409	GRANADA	11520	55315128			09	11
29.984	3288	14 RVE890914DZ 006800094	RVE890914D Z0	MORAL, UNICO	REVELACION EN EL VESTIR		DIAGONAL 20 DE NOVIEMBRE # 261 1ER PISO	OBRERA SAN LORENZO TLALTENAN GO	06800	55789344	55882902	57617681	09	6
31.663	4179	1411210094	GIM9803253 A7	MORAL, UNICO	GRUPO INDUSTRIAL MEXACCIONES, S.A. DE C.V.		AV. 16 DE SEPTIEMBRE No. 385		11210	53570900		53585127	09	11
32.164	4883	1408730094	SIL9503061 M5	MORAL, UNICO	SUMINISTROS INDUSTRIALES LOBE, S.A DE C.V.		ORIENTE 108 No. 2108	RAMOS MILAN	08730	58690311	58690217	58690217	09	8
32.730	1935	14 F&F980218SZ 209820094	F&F980218S Z2	MORAL, UNICO	F&F ESPECIALISTAS EN MADERA, S.A. DE C.V.		ARROZ No. 186	SANTA ISABEL INDUSTRIAL	09820	55827949	55825022		09	9

33.132	954	14 PCO76021067 709000094	PCO7602106 77	MORAL, UNICO	PLASTICOS CORTES		PORFIRIO DIAZ No.115	IZTAPALAPA CENTRO	09000	56853054		56853054	09	9
33.512	923	14 FCO97111269 803100094	FCO9711126 98	MORAL, UNICO	FUSIONART CONSULTORES, S.A. DE C.V. CREACIONES MARY/JUAN FRANCISCO MORALES PIMENTEL		2A CERRADA DE ADOLFO PRIETO No. 16	DEL VALLE	03100	55361739		55433370	09	3
34.870	915	14MOPJ72021 5SO91328009 4	MOPJ720215 SO9	FISICA, UNICO	SERVICIO Y MANTENIMIENTO INDUSTRIAL / RAMON NAPOLES TAMAYO NACIONAL VINICOLA, S.A. DE C.V.		TROVADOR MZ. 12 LTE. 15	AGRICOLA METROPOLIT ANA	13280	58454711			09	13
35.701	4561	1406400094	NATR450511 611	FISICA, UNICO	CORPORACION RAMSA, S.A DE C.V.		CEDRO No. 255	STA. MARIA LA RIVERA	06400	55476420			09	6
37.752	3210	14 NVI700414ST7 08400094	NVI700414S T7	MORAL, UNICO	EDICIONES LAROUSSE S.A. DE C.V.		AZAFRAN 609	GRANJAS MEXICO	08400	56571566	56481850		09	8
39.126	968	14LEPM68011 3EA51346009 4	LEPM680113 EA5	FISICA, UNICO	SERIGRAFIA TEXTIL CRUZ/MARIO RAUL LEON PINEDA		RIACHUELO SERPENTINO MZ. 116 LTE. 7	EL TRIANGULO	13460	58660484		58660484	09	13
40.275	415	14 CRA960627TY 102680094	CRA960627T Y1	MORAL, UNICO	IMPRESIONES AEREA S.A DE C.V.		AV. JARDIN 494	AZCAPOTZA LCO	02680	53562554		53562512	09	2
40.477	3040	14 ELA841231M W006600094	ELA841231M W0	MORAL, UNICO	ALBOR ARTESANIAS, S. DE R.L.		DINAMARCA # 81	JUAREZ	06600	52082005			09	3
42.193	3116	14 IAE890608228 11560094	IAE89060822 8	MORAL, UNICO	GRALE PROYECTOS E INSTALACIONES, S.A. DE C.V.		ARQUÍMEDES # 5	POLANCO	11560				09	11
42.767	901	14 AAR990716DR A10600094	AAR990716D RA	MORAL, UNICO	PROGIND, S.A. D E C.V.		TULIPAN No 386	EL ROSAL	10600	55959574			09	10
45.004	403	14 GPI8611043E 604480094	GPI8611043 E6	MORAL, UNICO	PEREZ VARONA, S.A. DE C.V.		PLAZA TAJÍN 390	CULHUACAN	04480	56562194		56562194	09	4
45.668	412	14 PRO960716B U409500094	PRO960716 BU4	MORAL, UNICO	IMPRESIONES ARTCO, S.A. DE C.V.		PLAZA HERMINIO CHAVARRÍA 4- B	SANTA MARÍA AZTAHUACÁ N	09500	56914200		56919947	09	9
45.958	953	14 PVA8109255J 506880094	PVA8109255 J5	MORAL, UNICO	STUDEX DE MEXICO, S.A. DE C.V.		MARCELINO DAVALOS No. 49	ALGARIN	06880	55303595		55306370	09	6
47.603	932	14 IAR600510M6 001180094	IAR600510M 60	MORAL, UNICO	HUELLA LITOGRAFICA, S.A. DE C.V.		PROLONGACI ON CALLE 16 N°. 226	SAN PEDRO DE LOS PINOS	01180	52733963		52734101	09	1
48.113	974	14 SME9303183 W603810094	SME9303183 W6	MORAL, UNICO	VITRO SERVICIOS, S.A. DE C.V.		ALABAMA No 160	NAPOLES	03810	55436000	55436005	55435994	09	3
50.200	927	14 HLI801208614 07000094	HLI801208614	MORAL, UNICO	IRIDIUM, S.A. DE C.V.		CUITLAHUAC N°. 94	ARAGON	07000	57814010		57816961	09	7
54.491	1931	14 VSE94091467 703400094	VSE9409146 77	MORAL, UNICO			CADIZ No. 112	ALAMOS	03400	55380038	55308067		09	3
54.638	938	14 IRI911115DIA 06000094	IRI911115DIA	MORAL, UNICO			AV. 5 DE MAYO No 32-313	CENTRO	06000	55122627	55216267	55213326	09	6

56.446	928	14TAMA600704 4DE30992009 4	TAMA600704 DE3	FISICA, UNICO	IMATAY IMPRESORES/ AN DRES TAMAYO MENDOZA	CALLE 8 MZ. 7 LTE. 18	JOSE LOPEZ PORTILLO	09920	59633844			09	9
58.486	2923	ATR930112JZ A14100094 14	ATR930112J ZA	MORAL, UNICO	A.T. DE RANCHO VIEJO	TETIZ MZ. 868 LT. 7	PEDREGAL DE SAN NICOLASS	14100	56314532			09	14
59.844	921	ECC980603L4 108400094 14	ECC980603L 41	MORAL, UNICO	ETIQUETAS CCL, S.A. DE C.V.	CAFETAL No. 162-A	GRANJAS MEXICO	08400	56495893			09	8
60.729	1905	FPR551109GH 903910094 14	FPR551109G H9	MORAL, UNICO	FARIAS PROCESS, S.A. DE C.V.	AV. PATRIOTISMO No. 570	MIXCOAC	03910	55633152	55633154	55633149	09	3
61.942	959	QPI9612094C 507550094 14	QPI9612094 C5	MORAL, UNICO	QUIMICA DE PRODUCTOS INTERCONTINENT ALES TEXTILES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	NUEVO LEON No. 139	PROVIDENCI A	07550	57105681	57105741	57128372	09	7
62.653	988	14OIMR53120 3L9406220094 14	OIMR531203 L94	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA RAUL ORTIZ MEJORADA DISEÑOS Y ESTUCHES, S.A. DE C.V.	TAMAGNO No 107 BIS	PERALVILLO	06220	57590344			09	6
62.718	919	DES951017D6 507870094 14	DES951017D 65	MORAL, UNICO	TALLER DE JOYERIA ARTURO SUAREZ VELAZCO	ABUNDIO MARTINEZ No 257	VALLEJO	07870	55378730		57592730	09	7
63.983	979	14SUVA70032 7MS50600009 4	SUVA700327 MS5	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA ARTURO SUAREZ VELAZCO	AV. MADERO No 28-106	CENTRO	06000	56777000			09	6
64.892	3235	14 PCO830523Q 2006220094	PCO830523 Q20	MORAL, UNICO	PIELTSA COLOR S.A. DE C.V.	RICARDO BELLO # 101	EX HIPODROMO DE PERALVILLO	06220	55838277		55834567	09	6
65.147	935	14 IPC820428IT0 13270094	IPC820428IT0	MORAL, UNICO	IMPRESOS PUBLICITARIOS Y COMERCIALES, S.A. DE C.V.	DELFIN MZ.130 LOTE 14	DEL MAR	13270	58457997		58590415	09	13
67.652	987	14BAAL74091 2I9511010094	BAAL740912 I95	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA LUCILA BLASQUEZ ALBARRAN	SIERRA MOJADA No 446	LOMAS DE BARRILACO	11010				09	11
71.388	408	14SAAJ54031 8SV90381009 4	SAAJ540318 SV9	FISICA, UNICO	DISTRIBUIDORA ECHEVESTE/JOS EFA SANTAMARÍA AGUIRRE	VERMONT 45 PADRE HIDALGO No. 107	NAPOLES	03810	55236199		55236199	09	3
71.736	1943	14MOCA6310 02GWA01400 094	MOCA63100 2GWA	FISICA, UNICO	MORALES CASTILLO ALFREDO		BARRIO NORTE	01400	56028357			09	1
72.737	957	14 PCE820126BT 108640094	PCE820126B T1	MORAL, UNICO	PRODUCTORA, COMERCIALIZAD ORA Y EDITORA DE LIBROS, S.A. DE C.V.	PASCUAL OROZCO N°. 51	SAN MIGUEL	08640	55902707	55902703	55797633	09	8
73.320	1936	14EIRV700824 71103650094	EIRV700824 711	FISICA, UNICO	ENRIQUEZ ROMERO VICTOR MANUEL/PRODU CTOS IRYEL	PALENQUE 618	LETRAN VALLE	03650	56043055			09	3
73.379	4395	1424000094	LOGS59122 5QT7	FISICA, UNICO	SERGIO LOPEZ GUZMAN Y/O COREDI	SAN JUAN TLIHUACA NUMERO 146	SAN JUAN TLIHUACA	24000	55614612			09	2
74.958	3073	14 GAL990115EB 209850094	GAL990115E B2	MORAL, UNICO	GRUPO ALUTECNICA, S.A. DE C.V.	BILBAO 205 AV. PROGRESO # 202 1 PISO	SAN NICOLAS TOLENTINO	09850	54263641	54262928		09	9
75.185	3149	14 LED71080244 211800094	LED7108024 42	MORAL, UNICO	LIBROS Y EDITORIALES		DEL VALLE	11800				09	3

77.672	909	14CASA7102101J108500094	CASA7102101J1	FISICA, UNICO	CANTERO SANCHEZ ARTEMIO/EXPEN DIO DE PAN DON MEMO	ORIENTE 253 No. 233 LOCAL 6	AGRICOLA ORIENTAL	08500				09	8
78.313	3749	1411210094	CDN900717 NQA	MORAL, UNICO	CEPILLOS DENTALES NACIONALES, S.A. DE C.V.	AV. 16 DE SEPTIEMBRE No. 385	SAN LORENZO TLALTENANGO	11210	53575900		53585127	09	11
80.905	980	14SASC5001256L10672009414O0MM720904C6303810094	SASC5001256L1	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA CARLOS A. SANTOYO SIMENTAL	DR. LUCIO No 9-204	DOCTORES	06720	55837484		57822276	09	6
81.710	3222		O0MM720904C63	FISICA, UNICO	DIGITAL LASER	SANTA ANITA # 25	MODERNA	03810	55908941			09	3
81.802	4363	1402720094	LAM950701N A1	MORAL, UNICO	LOGAR AMS, S.A. DE C.V.	CAMPO AMATITLAN No. 55	IND. SAN ANTONIO	02720	55619155		53530347	09	2
83.090	417	CMA820322LCA11590094	CMA820322LCA	MORAL, UNICO	CONSTRUCTORA MARHNOS, S.A. DE C.V.	LAFAYETTE 40	NUEVA ANZURES	11590	52035102		52032998	09	11
84.146	964	14RHI830215S4703100094	RHI830215S47	MORAL, UNICO	ROCA HIJOS, S.A. DE C.V.	PROVIDENCIA No 503	DEL VALLE	03100	55239140	55235046	55363901	09	3
84.412	405	14CON8907137Z402720094	CON8907137Z4	MORAL, UNICO	CONHERTA, S.A. DE C.V.	CAMPO IDOLOS 160	SAN ANTONIO	02720	53529393			09	2
85.149	1932	14DDI89040571614100094	DDI890405716	MORAL, UNICO	DECORACION Y DISEÑO EN ILUMINACION, S.A. DE C.V.	KOPOMA Mz. 188 Lt. 15 ESQ.	PEDREGAL DE SAN NICOLAS	14100	56309413	56309413		09	14
85.940	903	14AMO8609039B303900094	AMO8609039B3	MORAL, UNICO	ARGOLLAS MODERNAS, S.A. DE C.V.	INSURGENTES SUR No 1605	SAN JOSE INSURGENTES	03900	56631430			09	3
87.744	939	14GOAA70080812506000094	GOAA700808125	FISICA, UNICO	JOYERIA K.L.J./ANGELICA GOMEZ AGUILAR	MOTOLINIA No 38-3	CENTRO	06000	55105037			09	6
88.173	986	14LORJ140125D9202070094	LORJ140125D92	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA JUVENTINO LOPEZ REYES	CAMINO DEL RECREO No 49	EL RECREO	02070	55618391		53529817	09	2
94.283	2930	14BCE980914L7606400094	BCE980914L76	MORAL, UNICO	BODEGAS CERMUSA, S. A. DE C.V.	NARANJO No. 381-A	STA. MA. LA RIBERA	06400	55471547	55411092		09	6
96.339	949	14OIM7212211CA09850094	OIM7212211CA	MORAL, UNICO	OFFSET IMPRENTA, S.A. DE C.V.	SABADEL 22 Y 224 LOCAL I	SAN NICOLAS TOLENTINO	09850	53790011		53794952	09	70
97.006	992	14SOQV720712BA406000094	SOQV720712BA4	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA VERONICA SOLIS QUILLON	5 DE MAYO No 40-202	CENTRO	06000				09	6
100.758	899	14ALU830902ST406070094	ALU830902ST4	MORAL, UNICO	ABASTECEDORA LUMEN, S.A. DE C.V.	REPUBLICA DEL SALVADOR N°. 52	CENTRO	06070	54906621			09	6
101.464	904	14ATE790703AT302300094	ATE790703AT3	MORAL, UNICO	AUTO TANQUES ESTRELLA, S. DE R.L. DE C.V.	PONIENTE 116 No 690	INDUSTRIAL VALLEJO	02300	55873356	55873339	55873596	09	2
102.575	399	14WMO940204V7809340094	WMO940204V78	MORAL, UNICO	WOODS MUEBLES PARA OFICINA, S.A. DE C.V.	CALLE 8- 32 B	LEYES DE REFORMA	09340	56127962	56122864	52644892	09	9

104.060	945	14 LFR610823CU 003100094	LFR610823C U0	MORAL, UNICO	LITOGRAFICA FRIGOLET, S.A.DE C.V.		SAN LORENZO Nº. 722	DEL VALLE	03100	56888329	56044812	56045532	09	3
104.981	955	14 PSI9409279D1 11850094	PSI9409279 D1	MORAL, UNICO	PREMEZCLADO EN SITIO, S.A DE C.V.		JOSE GUADALUPE COVARRUBIAS No 77	SAN MIGUEL CHAPULTEPEC	11850	55160368	55167638	52731756	09	11
106.887	1951	14 BCO811028R4 508840094	BCO811028 R45	MORAL, UNICO	BODEGAS COLLADO, S. A. DE C. V.		CALZ. ERMITA IZTAPALAPA 3014	REFORMA POLITICA	08840	56939258	56930057		09	9
109.104	3451	14 ALR73101038 702650094	ALR7310103 87	MORAL, UNICO	AUTO LIQUI REFINADOS, S.A. DE C.V.		LAMINADORES No215	TRABAJADO RES DEL HIERRO	02650	55973339		55873596	09	2
109.186	1922	14 MET950522BH 611650095	MET950522B H6	MORAL, UNICO	METCO, S.A. DE C.V.		TECAMACHAL CO 161	REFORMA SOCIAL	11650	520 12 66	520 12 66	0	09	11
110.474	981	14DUDE67030 1UPA0600009 4	DUDE67030 1UPA	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA EDUARDO DURAN DELGADO		MOTOLINIA No 38-3	CENTRO	06000	55105037			09	6
110.645	916	14 DIA990316AB 106000094	DIA990316A B1	MORAL, UNICO	DIAMANTISSE, S.A. DE C.V.		GANTE No 15- 206 Y 208	CENTRO	06000	56520218	56620052		09	6
111.572	976	14 SUN970224IE 406500094	SUN970224I E4	MORAL, UNICO	SUNTEK, S.A. DE C.V.		RIO LERMA No. 26	CUAUHTEMOC	06500	55467421		55469835	09	6
111.838	1942	14 ALB8406287K 306090094	ALB8406287 K3	MORAL, UNICO	ALBERLI, S.A. DE C.V.		JOSE MARIA IZAZAGA 137 1er PISO	CENTRO	06090	55220370			09	6
112.021	3050	14 ESG830531N GA02700094	ESG830531 NGA	MORAL, UNICO	EXEL SERVIGRAFICA, S.A. DE C.V.		DEMOCRACIA S 51	SAN MIGUEL AMANTLA	02700	53586144			09	2
112.025	973	14 SCO911014N RA02080094	SCO911014 NRA	MORAL, UNICO	SERVIPARTES EN COMPUTACION, S.A. DE C.V.		EGIPTO No 196- 2	CLAVERIA	02080	53963232	53964327	53420235	09	2
112.846	4691	1408500094	PPL8201278 66	MORAL, UNICO	PROTECTORES PLASTICOS, S.A. DE C.V.		ORINTE No. 229	AGRICOLA ORIENTAL	08500	57588001	57588036	57588652	09	8
113.419	3042	14 ELI8409187L2 11550094	ELI8409187L2	MORAL, UNICO	EDITORIAL LIBRA		MELESIO MORALES # 16	POLANCO	11550	56605561			09	1
113.531	906	14 DMG951003T6 601210094	DMG951003 T66	MORAL, UNICO	BANTA G. IMAGEN, S.A. DE. C.V.		VASCO DE QUIROGA No. 1800 PRIMER PISO	SANTA FE	01210	52570030		52570260	09	1
113.945	3030	14EAAE52071 3BN80207009 4	EAAE520713 BN8	FISICA, UNICO	ECHANDI AGUILAR EDUARDO/ELECT RO INDUSTRIAL		AV. AZCAPOTZALC O 398 LOCAL 3	NEXTENGO	02070	53527677		55615008	09	2
114.923	424	14 CNI7907234C 504120094	CNI7907234 C5	MORAL, UNICO	CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA EDITORIAL MEXICANA		HOLANDA # 13	SAN DIEGO CHURUBUSC O	04120	56882011	56882221	56044347	09	4
115.184	993	14MALV76010 3KV00625009 4	MALV760103 KV0	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA VICTOR MAURICIO MARTINEZ LUGO		ERNESTO ELOURDOY No 10	EX-HIPODROMO DE PERALVILLO	06250				09	6
116.294	3113	14 HTO830620G4 002760094	HTO830620 G40	MORAL, UNICO	COMPAÑIA HULERA TORNEL, S.A. DE C.V. PLANTA 1		AV. SANTA LUCIA 198	FRACC. IDUSTRIAL SAN ANTONIO	02760	55616111		55612151	09	2
117.403	913	14 CEM9402143 G206430094	CEM9402143 G2	MORAL, UNICO	CONSORCIO EMBLEMATICO, S.A. DE C.V.		CEIBA No 20 DR. GARCIA DIEGO No. 45- A	SANTA MARIA INSURGENTES	06430	55834086	55833980	55978433	09	6
117.757	946	14 LHE950523RP 606720094	LHE950523R P6	MORAL, UNICO	LITOGRAFICA HERFAR, S.A. DE C.V.			DOCTORES	06720	54611886		55784255	09	6

117.973	3903	1406300094 14	CZU980702R S4	MORAL, UNICO	CORPORATIVO ZUPASI, S.A. DE C.V.		ZARAGOZA No. 67-25	GUERRERO	06300	55910908		55-91-09- 08	09	6
118.529	967	SPR960624LE 609810094 14	SPR960624L E6	MORAL, UNICO	SCHLUMBERGER PRINTER, S.A. DE C.V.		TRIGO No. 150 AV. ERMITA IZTAPALAPA 4241	GRANJAS ESMERALDA SANTA MARTHA ACATITLA	09810	56970288		56970463	09	9
118.623	3326	TER8210288Y 109510094 14	TER8210288 Y1	MORAL, UNICO	TABICONES ERMITA, S.A. DE C.V.				09510	57324818	573252167		09	9
118.962	422	14AUDE58010 4UW30670009 4	AUDE580104 UW3	FISICA, UNICO	AGUILAR DELGADO EUGENIA Y/O HARVEST FIELD		SINALOA 64	ROMA	06700	56010123	55251382	55251382	09	6
119.564	990	14MAPR42040 3L2402010094	MAPR42040 3L24	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA RICARDO MARTINEZ PEREZ		PROL. SAN SIMON No 80-2	SAN RAFAEL	02010	53521705			09	2
119.655	900	14TOCG66041 4RVA0840009 4	TOCG66041 4RVA	FISICA, UNICO	AG GRAFICO / GABRIEL TORRES CARREÑO		VAINILLA N°. 387	GRANJAS MEXICO	08400	56492439			09	8
120.058	924	GME950208T1 804620094 14	GME950208 T18	MORAL, UNICO	GRUPO MERAG, S.A. DE C.V.		NACAHUITL No 31 CASA 11	SAN PABLO TEPETLAPA	04620	56101256			09	4
120.210	1944	MMA800725D 3008220094 14	MMA800725 D30	MORAL, UNICO	MANUFACTURAS METALICAS ALME, S.A. DE C.V.		AV. SANTIAGO No. 63-3	SAN PEDRO IZTACALCO	08220	55901455			09	8
121.030	984	14LOIS750924 HB306000094	LOIS750924 HB3	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA ISRAEL LOPEZ GARFIAS GUERRERO SANTIAGO CLARA/ PANIFICACION EL RINCON		PALMA No 5 LOC. 20	CENTRO	06000				09	6
121.247	1909	14GUSC68071 94J601590094	GUSC68071 94J6	FISICA, UNICO	IMPRENTA REYES HERMANOS, S.A. DE C.V.		DURAZNO 7 LOCAL 2	EL RINCON EXHACIENDA SAN NICOLAS TOLENTINO	01590	56376205			09	1
121.867	930	IRH830121BB 709850094 14	IRH830121B B7	MORAL, UNICO	RICARDO GUERRA Y/O MANUFACTURAS MODERNAS		AV. TLAHUAC N°. 4676 PRIMERA PRIVADA DE LOS REYES NUM 37	LOS REYES	2080	53537234		53537234	09	2
122.085	2708	14GUVR63121 2DU72080094 14	GUVR63121 2DU7	FISICA, UNICO	PAPEL, S.A. DE C.V.		REVOLUCION No. 1501	CAMPESTRE	01049	56270266		56632096	09	1
123.714	952	PAP830101CR 301049094 14	PAP830101C R3	MORAL, UNICO	IMPRESOS PUNTO FINAL		ISABEL LA CATOLICA No. 221	OBRERA	06860	52782545			09	6
125.673	983	14BUJI680617 8X506000094 14NEAJ56111 1GR40366009 4	BUJI6806178 X5	FISICA, UNICO	TALLER DE JOYERIA ISMAEL BUENO JIMENEZ NEGRETE ARELLANO JUAN JOSE		AV. MADERO No 67-403	CENTRO	06000	55124311		55103819	09	6
125.731	1937	PRO990127C6 A09030094 14	PRO990127 C6A	MORAL, UNICO	PROYEM, S.A. DE C.V.		TAMEMES 21- 32	PASEOS DE CHURUBUSCO	09030	56007448	56002464		09	9
130.809	931	14GOCM7612 16PZ8044800 94	GOCM76121 6PZ8	FISICA, UNICO	IMPRESIÓN PRO GRAPHIC/MIGUEL ANGEL GONZALEZ CORIA		HACIENDA DE SANTO TOMAS No 75-A	CTM X CULHUACAN	04480	55946062		55946062	09	4
131.661	944	LUN860701RP 002060094 14	LUN860701R PO	MORAL, UNICO	LITOGRAFIA LA UNION, S.A. DE C.V.		WAKE No. 183	SINDICATO MEXICANO DE ELECTRICISTAS	02060	53523963		53529214	09	2

CIMO	Empresa Camara	Sector_Id	Empre_Emp	Empresa E-mail	Empresa Url	Empresa ActD	Empresa ActM	EMPRESAS Empre_ActA	Empresa Exporta	Empresa Provee	Prog_Id	Dep_Id	Campo0
1.183	999	34	329			25	8	2000	0	0	14	4	2000
1.757	999	34	30			25	8	2000	0	0	14	4	2000
1.795	999	34	26		www.orpam ex.com.mx	21	7	2000	0	0	14	4	2000
2.887	999	38	41	delta@del taib.com. mx		21	7	2000	0	0	14	4	2000
3.188	999	34	35	exform@d f1.telmex. net.mx		21	7	2000	0	0	14	4	2000
3.671	999	32	60			21	7	2000	0	0	14	4	2000
4.721	999	35	20			25	8	2000	0	0	14	4	2000
5.526	999	33	16			21	7	2000	0	0	14	4	2000
5.757	999	39	4			25	8	2000	0	0	14	4	2000
6.184	999	34	35			25	8	2000	0	0	14	4	2000
10.675	999	39	14			25	8	2000	0	0	14	4	2000
12.634	999	38	16			13	11	2000	0	0	14	4	2000
13.729	999	31	18			5	10	2000	0	0	14	4	2000
14.048	999	31	150			5	10	2000	0	0	14	4	2000
14.324	999	32	10			21	7	2000	0	0	14	4	2000
15.242	999	34	13			6	10	2000	0	0	14	4	2000
15.367	999	34	50			25	8	2000	0	0	14	4	2000
17.065	999	39	2			25	8	2000	0	0	14	4	2000
17.613	999	38	14			6	10	2000	0	0	14	4	2000
17.994	999	34	35			25	8	2000	0	0	14	4	2000
19.657	999	50	20			6	10	2000	0	0	14	4	2000
20.285	999	34	13			25	8	2000	0	0	14	4	2000
21.572	999	38	40			13	11	2000	0	0	14	4	2000
21.857	999	50	3			5	10	2000	0	0	14	4	2000
22.068	999	39	7			6	10	2000	0	0	14	4	2000
23.072	999	39	56			5	10	2000	0	0	14	4	2000
23.316	999	39	6			25	8	2000	0	0	14	4	2000
24.013	999	37	17			25	8	2000	0	0	14	4	2000
24.084	999	38	5			21	7	2000	0	0	14	4	2000
24.253	999	39	5			25	8	2000	0	0	14	4	2000
26.161	999	39	4			5	10	2000	0	0	14	4	2000
29.140	999	34	75			25	8	2000	0	0	14	4	2000
29.984	999	32	220			6	10	2000	0	0	14	4	2000
31.663	999	35	31	predentt @null.net		13	11	2000	0	0	14	4	2000
32.164	999	38	12			13	11	2000	0	0	14	4	2000
32.730	999	33	20			5	10	2000	0	0	14	4	2000
33.132	999	35	18			25	8	2000	0	0	14	4	2000
33.512	999	34	35			25	8	2000	0	0	14	4	2000

34.870	999	32	6			25	8	2000	0	0	14	4	2000
35.701	999	50	5			13	11	2000	0	0	14	4	2000
37.752	999	31	43			6	10	2000	0	0	14	4	2000
39.126	999	34	8			25	8	2000	0	0	14	4	2000
40.275	999	38	20	ramsacor @df1.telm ex.net.mx	www.corp- ramsa.net. mx	21	7	2000	0	0	14	4	2000
40.477	999	34	81			6	10	2000	0	0	14	4	2000
42.193	999	34	10			6	10	2000	0	0	14	4	2000
42.767	999	39	5			25	8	2000	0	0	14	4	2000
45.004	999	50	4			21	7	2000	0	0	14	4	2000
45.668	999	38	19			21	7	2000	0	0	14	4	2000
45.958	999	34	60			25	8	2000	0	0	14	4	2000
47.603	999	34	55	impresion esartco@ compuser ve.com		25	8	2000	0	0	14	4	2000
48.113	999	39	5			25	8	2000	0	0	14	4	2000
50.200	999	34	37			25	8	2000	0	0	14	4	2000
54.491	999	36	6			5	10	2000	0	0	14	4	2000
54.638	999	39	6			25	8	2000	0	0	14	4	2000
56.446	999	34	5			25	8	2000	0	0	14	4	2000
58.486	999	31	17			6	10	2000	0	0	14	4	2000
59.844	999	34	70			25	8	2000	0	0	14	4	2000
60.729	999	34	72	informes @fariaspr ocess.co m.mx		5	10	2000	0	0	14	4	2000
61.942	999	35	28			25	8	2000	0	0	14	4	2000
62.653	999	39	4			25	8	2000	0	0	14	4	2000
62.718	999	39	5			25	8	2000	0	0	14	4	2000
63.983	999	39	2			25	8	2000	0	0	14	4	2000
64.892	999	35	56			6	10	2000	0	0	14	4	2000
65.147	999	34	50			25	8	2000	0	0	14	4	2000
67.652	999	39	2			25	8	2000	0	0	14	4	2000
71.388	999	39	4			21	7	2000	0	0	14	4	2000
71.736	999	31	5			5	10	2000	0	0	14	4	2000
72.737	999	34	115			25	8	2000	0	0	14	4	2000
73.320	999	39	4			5	10	2000	0	0	14	4	2000
73.379	999	50	10			13	11	2000	0	0	14	4	2000
74.958	999	38	70			6	10	2000	0	0	14	4	2000
75.185	999	34	10			6	10	2000	0	0	14	4	2000
77.672	999	31	5			25	8	2000	0	0	14	4	2000
78.313	999	39	165	predentt @null.net		13	11	2000	0	0	14	4	2000

80.905	999	39	2			25	8	2000	0	0	14	4	2000
81.710	999	70	5			6	10	2000	0	0	14	4	2000
81.802	999	50	5			13	11	2000	0	0	14	4	2000
					http://kin.cyborg.com.mx								
83.090	999	50	130			21	7	2000	0	0	14	4	2000
84.146	999	39	15			25	8	2000	0	0	14	4	2000
84.412	999	35	6			21	7	2000	0	0	14	4	2000
85.149	999	38	8			5	10	2000	0	0	14	4	2000
85.940	999	39	4			25	8	2000	0	0	14	4	2000
87.744	999	39	4			25	8	2000	0	0	14	4	2000
88.173	999	39	10			25	8	2000	0	0	14	4	2000
94.283	999	31	13			6	10	2000	0	0	14	4	2000
96.339	999	34	70			25	8	2000	0	0	14	4	2000
97.006	999	39	2			25	8	2000	0	0	14	4	2000
100.758	999	34	120			25	8	2000	0	0	14	4	2000
101.464	999	70	97			25	8	2000	0	0	14	4	2000
102.575	999	33	45			21	7	2000	0	0	14	4	2000
104.060	999	34	66			25	8	2000	0	0	14	4	2000
104.981	999	36	50			25	8	2000	0	0	14	4	2000
					bocsa@in fosel.net. mx								
106.887	999	31	12			5	10	2000	0	0	14	4	2000
109.104	999	70	61			6	10	2000	0	0	14	4	2000
109.186	142	31	25	0	0	6	9	2000	0	0	14	4	2000
110.474	999	39	2			25	8	2000	0	0	14	4	2000
110.645	999	39	20			25	8	2000	0	0	14	4	2000
111.572	999	34	26			25	8	2000	0	0	14	4	2000
					albeli@ne tmex.com	amori.com. mx							
111.838	999	32	57			5	10	2000	0	0	14	4	2000
					exel@dat a.net.mx								
112.021	999	34	116			6	10	2000	0	0	14	4	2000
112.025	999	38	11			25	8	2000	0	0	14	4	2000
112.846	999	35	108			13	11	2000	0	0	14	4	2000
113.419	999	34	6			6	10	2000	0	0	14	4	2000
113.531	999	34	300			25	8	2000	0	0	14	4	2000
113.945	999	40	9			6	10	2000	0	0	14	4	2000
114.923	999	34	20			21	7	2000	0	0	14	4	2000
115.184	999	39	3			25	8	2000	0	0	14	4	2000
116.294	999	35	300			6	10	2000	0	0	14	4	2000
117.403	999	39	15			25	8	2000	0	0	14	4	2000
117.757	999	34	20			25	8	2000	0	0	14	4	2000
117.973	999	50	5			13	11	2000	0	0	14	4	2000
118.529	999	34	483			25	8	2000	0	0	14	4	2000
118.623	999	36	10			6	10	2000	0	0	14	4	2000
					www.harves tfield.net								
118.962	999	35	6			21	7	2000	0	0	14	4	2000
119.564	999	39	3			25	8	2000	0	0	14	4	2000
119.655	999	34	4			25	8	2000	0	0	14	4	2000
120.058	999	39	6			25	8	2000	0	0	14	4	2000
					alme@su pernet.co m.mx								
120.210	999	38	46			5	10	2000	0	0	14	4	2000
121.030	999	39	2			25	8	2000	0	0	14	4	2000
121.247	999	31	5			5	10	2000	0	0	14	4	2000
121.867	999	34	104			25	8	2000	0	0	14	4	2000
122.085	999	32	18			5	10	2000	0	0	14	4	2000
123.714	999	34	153			25	8	2000	0	0	14	4	2000
125.471	999	34	5			25	8	2000	0	0	14	4	2000
125.673	999	39	4			25	8	2000	0	0	14	4	2000
125.731	999	39	8			5	10	2000	0	0	14	4	2000
					proyem@ hotmail.co m								
127.750	999	38	14			6	10	2000	0	0	14	4	2000
130.809	999	34	5			25	8	2000	0	0	14	4	Campo7
131.661	999	34	35			25	8	2000	0	0	14	4	Campo6
131.858	999	32	11			6	10	2000	0	0	14	4	Campo5
					len@df1.t emex.net. mx								
133.492	999	34	185			25	8	2000	0	0	14	4	Campo4