



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**“EL MODELO EMPRESARIAL JAPONÉS APLICADO A MICRO,  
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS MEXICANAS  
ESTUDIO DE CASO: PROGRAMA DE CONSULTORIA PYME-JICA  
2008-2014”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN:  
RELACIONES INTERNACIONALES**

**PRESENTA:  
CAROLINA DÍAZ CAMAL**

**DIRECTOR:  
ROBERTO ARTURO LÓPEZ VARGAS**



**CIUDAD UNIVERSITARIA, CD.MX., 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

## AGRADECIMIENTOS

A:

**Mi madre**, Gloria Angélica Camal, por ser mi fortaleza, mi ejemplo de vida, por estar ahí conmigo incondicionalmente, por nunca permitirme rendirme, soy muy afortunada de tenerte, este logro es más tuyo que mío y vamos por mucho más. Te amo.

**Mi padre**, Luis Enrique Díaz, porque se que siempre estás conmigo, se que me apoyas y me cuidas desde donde estés. Este logro también es tuyo.

**Mi hermana**, Nidya Díaz, porque a pesar de ser más pequeña eres un claro ejemplo de mujer fuerte que siempre busca alcanzar sus sueños, tú me motivas y haces que quiera ser una mejor persona cada día.

**Alonso**, por siempre darme tu mano, confiar, creer y apoyarme incondicionalmente, gracias a ti busco ver siempre más allá de mi nariz. Adoro caminar a tu lado.

**Espacio Empresarial y Rosalinda Pizarro**, gracias por creer en mi y darme la oportunidad de crecer en el ámbito de la consultoría y capacitación empresarial. Me llena de dicha y satisfacción saber que nuestro trabajo impacta positivamente en la vida de las personas.

**Mi familia, amigos, maestros** y demás personas que directa o indirectamente han contribuido a mi formación y desarrollo como persona a lo largo de mi vida, infinitas gracias.

**UNAM, Colegio de Ciencias y Humanidades y a la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales**, por abrirme las puertas del conocimiento y permitirme llegar hasta donde estoy ahora. Es un para mi un enorme orgullo poder decir que tengo el corazón azul y la piel dorada.

## Índice

Introducción.....	4
<b>Capítulo 1.</b> Panorama internacional y nacional de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) .....	9
<b>1.1</b> Características generales.....	9
<b>1.2</b> Las Mipymes en el contexto internacional actual.....	15
<b>1.2.1</b> Mipymes en Europa.....	17
<b>1.2.2</b> Mipymes en Asia.....	18
<b>1.2.3</b> Mipymes en Estados Unidos.....	19
<b>1.2.4</b> Mipymes en Sudamérica.....	20
<b>1.3</b> Situación general de las Mipymes en México.....	22
<b>1.4</b> Retos para las Mipymes en México.....	26
<b>Capítulo 2.</b> El modelo empresarial japonés aplicado a Mipymes.....	29
<b>2.1</b> Cultura y valores japoneses .....	29
<b>2.2</b> Síntesis del desarrollo histórico de Japón.....	34
<b>2.3</b> Estructura del Sistema Empresarial Japonés .....	39
<b>2.4</b> El modelo empresarial japonés; filosofías y prácticas de gestión.....	43
<b>2.4.1</b> Sistema de Producción Toyota.....	46
<b>2.4.2</b> Siete herramientas de Ishikawa.....	48
<b>Capítulo 3.</b> El Programa de Consultoría PyME-JICA 2008-2014: Antecedentes, instrumentación y resultados.....	52
<b>3.1</b> Antecedentes del Programa .....	52
<b>3.1.1</b> Acuerdo de Asociación Económica México-Japón.....	54
3.1.1.1 Cooperación bilateral: Pequeñas y Medianas Empresas.....	56
<b>3.1.2</b> Primera Misión Japonesa en México.....	58
<b>3.1.3</b> Segunda Misión Japonesa en México.....	59
<b>3.1.4</b> Formación de Consultores PyME con metodología JICA.....	62
<b>3.2</b> Descripción del Programa de Consultoría PyME-JICA.....	62
<b>3.2.1</b> Transferencia de conocimiento .....	65
<b>3.2.2</b> Metodología.....	67
<b>3.2.3</b> Resultados y retos del programa .....	70
Conclusiones .....	80
Fuentes de consulta.....	85

## Introducción

La micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) ha sido en los últimos años el centro de atención de diferentes sectores de la sociedad, así como también el objeto de numerosos estudios de investigación dado su importante papel dentro de las economías modernas.

Las Mipymes se consideran una pieza fundamental dentro del tejido social por su importante contribución en la creación de fuentes de trabajo y por su rol trascendental en la generación de la riqueza de las naciones. Sin embargo, lamentablemente, en casi cualquier país que se analice, las Mipymes tienen un alto índice de mortalidad, pues se sabe que el 82.5 por ciento de las que nacen al mercado desaparecen antes de los 2 años de operación.<sup>1</sup>

Los problemas más comunes que conducen a esta situación tienen que ver con temas de administración dentro de los negocios, más que con temas financieros, como erróneamente se piensa, pues la falta de planeación, estrategias, objetivos; la carencia de una estructura profesional y por lo regular una administración empírica del negocio (una operación guiada por costumbres, tradiciones y simple sentido común) derivan en problemas de ventas que terminan por convertirse en crisis financieras de las que las empresas ya no pueden salir.

En México, las Mipymes representan el 99.7 por ciento de las unidades económicas del país, sin embargo, éstas solo aportan el 52 por ciento de los ingresos derivados de la producción de bienes y servicios,<sup>2</sup> lo cual es preocupante, ya que son las grandes empresas, con un porcentaje inferior al 0.3 por ciento, las que aportan prácticamente la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

Si se toma en cuenta que en México el 75.4 por ciento de los empleos son generados por Mipymes<sup>3</sup> y que el 82.5 de éstas cierra antes de los dos años de operación, nos enfrentamos a un serio problema socioeconómico que el Gobierno y que distintas organizaciones privadas y sociales han tratado de atacar.

Algunas de las propuestas de solución para ese problema se basan en la capacitación y consultorías empresariales donde, por un lado, los emprendedores que van a poner un negocio puedan recibir los conocimientos necesarios antes de iniciar su negocio (que pasen por un proceso de incubación que cimiente las bases de la empresa) y por otro, que las

---

<sup>1</sup>Jorge Flores Kelly, *México necesita menos PyMEs*, [en línea], México, Forbes.com.mx, 20 de marzo del 2013, Dirección URL: <http://scl.io/tLS9kL7w#gs.1kfNnCO> [consulta: 23 julio 2016]

<sup>2</sup> Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015).

<sup>3</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, "Se Difunden Estadísticas Detalladas Sobre Las Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas Del País", Aguascalientes, INEGI: Boletín de prensa núm. 285/16, 2015, p.4

empresas ya establecidas reciban asesoría especializada (de un consultor empresarial) para poder atacar un problema o implementar un cambio sin que el negocio se vea afectado.

De este modo, recibiendo la asesoría adecuada, una Mipyme podría resarcir un problema antes de que éste la consuma y la lleve a la quiebra. En caso de que se perciba que la empresa no tenga algún tipo de problema, el contar con un consultor de cabecera habrá de mejorar la capacidad de reacción de ésta ante cambios bruscos del mercado y podrá estar preparado para asumir decisiones de riesgo con suma rapidez, lo cual, reducirá de manera drástica su tendencia al fracaso.

Japón es un excelente ejemplo de esta situación, ya que su modelo empresarial ha convertido a sus empresas en casos de éxito a nivel internacional. Este país tiene una gran cantidad de viejas empresas familiares que funcionan desde hace casi un siglo y que aún siguen vigentes en el mercado, por ejemplo, Mitsubishi o Toyota. Parte de su secreto radica en innovar constantemente, en adaptarse a los cambios del mercado, en replantearse continuamente y en transformar sus productos o servicios si es necesario para sobrevivir y trascender en el mercado.

Para comprender el origen que fundamenta el éxito del modelo empresarial japonés debemos remontarnos al final de la Segunda Guerra Mundial, cuando Japón, al quedar destruido física, moral y económicamente tuvo que implementar políticas y acciones que sirvieran para la estabilización, crecimiento y desarrollo de su economía. Para ello, varias de sus estrategias y esfuerzos se concentraron en apoyar y capacitar a sus empresas, basándose en un modelo cuya filosofía parte de, entre otras cosas de conceptos como orden, limpieza, calidad, mejora continua y disciplina.

Japón hoy en día es un claro ejemplo de éxito empresarial, cuya experiencia, modelo y prácticas empresariales se han buscado exportar a otros países, principalmente a aquellos en vías de desarrollo.<sup>4</sup>

Este modelo empresarial llegó oficialmente a México a partir del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón, mejor conocido como Acuerdo de Asociación Economía México-Japón que entró en vigor el 1 de abril del 2005 y que estableció, en su capítulo 14, un rubro de cooperación técnica bilateral que brinda acceso a beneficios de los programas de cooperación económica de

---

<sup>4</sup> De acuerdo con el “Índice de Competitividad Global 2016” del Foro Económico Mundial, quien publica cada año este reporte, Japón se encuentra en el sexto lugar dentro de una muestra de 138 países, es decir, Japón aparece en el top ten de los países más competitivos a nivel mundial. En este sentido, Japón, a través de la Agencia para la Cooperación Internacional (JICA), promueve diversos programas y proyectos para impulsar el desarrollo de las economías en vías de desarrollo, que, entre otras cosas, buscan impulsar a las Mipymes.

Japón. Este rubro se enfoca en la atención de necesidades y procesos de modernización que demanda el sector empresarial de ambas naciones.

Las instituciones vinculadas para traer el modelo y prácticas empresariales japonesas que fortalecieran a las Mipymes mexicanas fueron: La Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), por sus siglas en inglés, en coordinación con la Secretaría de Economía durante el gobierno de Felipe Calderón Hinojosa a través del programa que fue llamado “Consultoría PyME-JICA”.

PyME-JICA es un programa de consultoría empresarial integral con metodología nipona único en su tipo (prácticas y filosofías japonesas adaptadas a la realidad mexicana) que brinda a la micro, pequeña y mediana empresa la implementación de un plan estratégico de mejoras de alto impacto y bajo costo, en el cual, se identifica el problema raíz de la empresa dentro de un análisis diagnóstico de las cinco áreas sustantivas de la empresa (administración; contabilidad y finanzas; recursos humanos; operaciones, mercadotecnia y ventas), que tendrá incidencia directa en la competitividad y productividad de la Mipyme.

Uno de los factores claves del Programa fue la colaboración de JICA con especialistas mexicanos provenientes tanto de organismos públicos como privados para poder aterrizar la metodología japonesa al contexto empresarial mexicano. Una vez que estuvo definida la metodología para México, se buscó como requisito que su implementación fuera única y exclusivamente por consultores (asesores especialistas en temas empresariales) que hubieran concluido y acreditado satisfactoriamente un proceso de formación en dicha metodología.

No obstante, la diferencia cultural, la implementación de la metodología japonesa en empresas mexicanas se logró con resultados positivos en el cien por ciento de las empresas atendidas bajo este Programa, las cuales, incrementaron su productividad, utilidades y ventas en un margen de por lo menos un 2.5 por ciento por cada Mipymes en un periodo de entre 3 y 4 meses dependiendo el tamaño de la empresa.<sup>5</sup>

Por lo anterior, PyME-JICA resulta ser un programa de consultoría con metodología especializada que vale la pena conocer y continuar con su implementación, ya que es una metodología probada que tiene mucho potencial para alcanzar metas aún más ambiciosas en el país.

---

<sup>5</sup> Portal de Transparencia, *Copia simple de la cedula FP2012-1136 que trata del Programa de Consultoría PyMEJICA para microempresas 2012-Solicitud 1001000047313*, [en línea], PortaldeTransparencia.gob.mx, Dirección URL: [economia.gob.mx/files/.../informes/sol\\_info\\_folio\\_0001000047313.pdf](http://economia.gob.mx/files/.../informes/sol_info_folio_0001000047313.pdf) [consulta: 10 de noviembre de 2016]

La importancia de este trabajo para el campo de las Relaciones Internacionales radica en demostrar cómo la Cooperación Internacional a través de instrumentos como el Acuerdo de Asociación Económica México-Japón puede beneficiar y apoyar a las Mipymes mexicanas.

Este trabajo, además, pretende poner en la mesa del campo de estudio de las Relaciones Internacionales a las Mipymes ya que, pesar de que éstas son la base de la economía nacional, actualmente se localizan pocos trabajos por parte de internacionalistas que aborden este tema.

Resulta interesante para el área conocer este campo de metodologías extranjeras que se han importado en el país como una estrategia viable del gobierno federal para fortalecer los pilares de la economía mexicana.

Con base en lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo general, conocer el impacto real del Programa de Consultoría PyME-JICA en México con el fin de exponer los logros alcanzados por el mismo así también sus fracasos.

Como objetivos secundarios se pretende exponer la situación general de las Mipymes en el mundo, con un enfoque particular del caso mexicano. En segundo lugar, conocer aquellas prácticas y filosofías japonesas que han logrado tener éxito a nivel internacional y si éstas pueden ser aplicadas en empresas mexicanas para mejorar su competitividad; en tercer lugar, analizar el Programa de Consultoría PyME-JICA como un programa nacido a partir de un Acuerdo bilateral para el impulso y fortalecimiento de las pymes mexicanas.

En función de lo anterior, la hipótesis de investigación consiste en afirmar que el programa de Consultoría PyME-JICA fue un proyecto derivado de un Acuerdo bilateral entre México y Japón que si bien no logró cumplir con sus objetivos ni expectativas iniciales, resultó efectivo en cuanto a la aplicación de la metodología de consultoría empresarial japonesa, pues hubo una mejoría en las Mipymes que participaron dentro del programa, gracias a la aplicación de mejoras de alto impacto y bajo costo.

Dicha hipótesis se buscará comprobar a lo largo de tres capítulos que conforman la presente investigación, la cual está planeada a desarrollar bajo el esquema del método hipotético-deductivo.

Se partirá en el primer capítulo de un contexto general de las Mipymes en el mundo, esbozando sus características principales para luego analizar particularmente la situación de las Mipymes en México.

En el segundo capítulo se abordarán las características del modelo empresarial japonés, partiendo de un esquema general de su cultura, historia y valores, posteriormente se



revisará la estructura de su sistema empresarial para luego aterrizar en la descripción de aquellas prácticas y filosofías que han sido clave de su éxito a nivel internacional.

El tercer y último capítulo hace referencia en concreto al Programa de Consultoría PyME-JICA, donde nos enfocaremos primeramente a describir el ámbito de la Cooperación Internacional entre México y Japón, base del Programa, para concluir analizándolo y describiéndolo, exponiendo finalmente su alcance e impacto para el país.

El presente trabajo de Investigación está orientado a estudiar el Programa de Consultoría PyME-JICA implementado en México del 2008-2014. Dicho trabajo utilizará a la investigación documental de carácter bibliográfico, para la parte histórica y de carácter cibernético, para los temas de relativa actualidad.

## Capítulo 1. Panorama general de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes)

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) se han convertido en un pilar fundamental para cualquier país debido a su importante contribución al crecimiento y desarrollo económico de las naciones. Lo anterior gracias a su aportación a la producción y distribución de bienes y servicios, así como su alto impacto en la generación de empleos que las vuelven un eslabón fundamental para el crecimiento.

Por lo anterior, el presente apartado tiene como fin exponer la situación general de las Mipymes en el mundo, partiendo de una visión primeramente general de lo que éstas son y describiendo sus características principales, para luego aterrizar en el panorama vivencial de las Mipymes en México.

### 1.1 Características generales

Para comenzar a hablar sobre las Mipymes tenemos primeramente que definir lo que es una empresa para luego indicar lo que es micro, pequeña y finalmente una mediana empresa.

Una empresa es igual en cualquier parte del mundo, ya que no importa su lugar de origen ni su tamaño, ésta siempre reunirá los elementos necesarios que le dan existencia.

Existe una gran diversidad de definiciones sobre el concepto “empresa” por citar algunos:

Andersen Arthur, en su libro “Diccionario de Economía y Negocios”, menciona que es: *“Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”*<sup>6</sup>

Ricardo Romero, autor del libro “Mercadotecnia”, la define como *“el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela”*.<sup>7</sup>

Julio García y Cristóbal Casanueva, autores del libro “Prácticas de la Gestión Empresarial”, la definen como una *“entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados”*.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Arthur Andersen, *Diccionario de Economía y Negocios*, España, Espasa Siglo XXI, 1999, p.22

<sup>7</sup> Ricardo Romero, *mercadotecnia*, España, Palmir E.I.R.L., 2009, p. 9

<sup>8</sup> Julio García del Junco y Cristóbal Casanueva Rocha, *Prácticas de la Gestión Empresarial*, Madrid, Mc Graw Hill, 2011 p. 3

No obstante, la diversidad de definiciones que podamos encontrar, se puede ubicar elementos que coinciden en cada una de ellas:

- ✓ Es una organización, unidad o entidad.
- ✓ Está formada por elementos humanos.
- ✓ Busca un alcanzar objetivos determinados.
- ✓ Realiza actividades referentes a la producción o comercialización de bienes y servicios.
- ✓ Satisfacen necesidades humanas.
- ✓ Tiene fines de lucro.

De acuerdo al Art. 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa se define al acrónimo “Mipymes” como: “Aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que están legalmente constituidas en el país”.

Para poder diferenciar entre micro, pequeña y mediana empresa, normalmente se utiliza el criterio del número de trabajadores para determinar de manera rápida el tamaño de la empresa, los indicadores determinantes se muestran en la siguiente tabla:

Tabla I  
Estratificación por el número de trabajadores

Tamaño	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: Ley Para El Desarrollo de la Competitividad De La Micro, Pequeña y Mediana Empresa 2002

Sin embargo, en México existen empresas que no se pueden categorizar utilizando solamente el criterio anterior pues su volumen de ventas anual marca una clara diferencia para determinar la dimensión real de la empresa.

Por lo anterior la Secretaría de Economía, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público marcó los criterios oficiales para la estratificación de las Mipymes en el país, la cual fue publicada el 6 de junio del 2009 en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos criterios son los siguientes:

- ✓ Microempresa: Empresa perteneciente a cualquier sector ocupacional, con un rango 1 a 10 trabajadores y cuyo volumen de venta anual no supera los 4 millones de pesos.

- ✓ Pequeña empresa: Se considera a la unidad económica que presenta entre 11 y hasta 50 empleados dependiendo el sector (comercio, industria o servicios) y que tiene un rango de ventas anuales de hasta 101 millones de pesos respectivamente.
- ✓ Mediana Empresa: Presenta de 51 a 100 empleados (dependiendo el sector) y tiene hasta 251 millones de ventas anuales respectivamente. <sup>9</sup>

Lo anterior se puede visualizar mejor en la siguiente tabla:

Tabla II  
Estratificación de las Mipymes

Tamaño <sup>10</sup>	Sector	Rango de Trabajadores	Rango de montos de ventas anuales (MDP)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeñas	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	9.3
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$101	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 \$251	250

\*Tope Máximo combinado =(Trabajadores x 10% + Ventas Anuales x 90%).

Fuente: DOF, fecha de publicación 30/06/2009

El tope máximo combinado se utiliza en aquellos casos en los cuales una empresa no encaja al cien por ciento con el criterio de los empleos o de las ventas, por ejemplo, una empresa presenta catorce empleados y tiene ingresos anuales de 3 millones de pesos. Por el número de trabajadores debería de ser pequeña, pero por el ingreso anual debería ser micro. Aplicando la fórmula del tope máximo combinado obtenemos un tope de 4.1, lo cual

<sup>9</sup> Diario Oficial de la Federación, Acuerdo *por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas* [en línea], México, DOF, 2009, Dirección URL:

[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849), [consulta: 1 de agosto de 2016]

<sup>10</sup> 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.

nos indica que dicha empresa cae dentro del rango de microempresa ya que 4.1 es menor a 4.6 (tope máximo considerado para ser microempresa).

Una vez establecida la definición del acrónimo “Mipymes” y habiendo entendido la forma de su clasificación, se procederá a explicar sus características generales.

Las empresas como se ha mencionado son entidades formadas por recursos materiales, información y personas que interactúan entre sí para alcanzar objetivos, sin embargo, las características propias que distinguen a las Mipymes de las grandes empresas nos muestran un abismo entre unas y otras.

Prácticamente un 95 por ciento de las Mipymes presenta las siguientes características y problemas:

- ✓ Por su tamaño, son empresas que pueden ir de un rango de 1 a 250 empleados dependiendo el sector y las ventas en cada caso en particular.
- ✓ Son empresas familiares. El capital es proporcionado por una, dos o tres personas, las cuales son familia en primer o segundo grado. Posteriormente el resto de los familiares se integran en mayor o menor medida y toman parte de las actividades de la empresa. Lo anterior constituye un primer foco rojo por las siguientes razones:
  - a. Se integran familiares que pueden ser no candidatos para trabajar en el negocio.
  - b. La relación familiar siempre afecta la esfera laboral.
  - c. La designación de actividades y puestos se establece con relación a los lazos familiares y no en función de sus habilidades.
- ✓ Son tejido auxiliar de las grandes empresas. Las Mipymes son subcontratadas por grandes empresas para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas dentro de su proceso u operación elevarían sus costos.
- ✓ Los dueños manejan el negocio de forma empírica. Los empresarios no cuentan con una planeación estratégica que marque el rumbo del negocio, pues éstos están tan enfocados en la operación diaria que rara vez se sientan a planear o a generar estrategias.
- ✓ Falta de asesoría y capacitación. Por lo regular el emprendedor pone su negocio sin haberse acercado a alguna institución, organismo o a un profesional que le asesorara sobre cómo establecer un negocio.
- ✓ Falta de capitalización. Es muy común que las Mipymes sufran para acceder a un crédito por parte de algún organismo financiero debido a que no cumplen los requisitos mínimos para acceder a este, pues carecen sobre todo de garantía.
- ✓ Falta de apego al marco legal. La mayoría de las Mipymes presentan huecos legales dentro de su organización, por ejemplo, no suelen tener a sus empleados dentro del

seguro social o no están dentro del régimen correcto para el tema de contribuciones.

- ✓ Cuentan con personal poco calificado. Las Mipymes suelen apoyarse de familiares que no cuentan con la experiencia ni habilidades necesarias para desempeñar la función encomendada. Las Mipymes además ofrecen salarios muy bajos, por lo cual, es personal de bajo perfil también el que contratan.
- ✓ Falta de capacitación del personal. En las Mipymes por lo regular se considera un gasto y no una inversión el capacitar a sus empleados no importando que existe la necesidad constante de que éstas se adapten al cambio, sean más innovadoras y mejoren su productividad.
- ✓ Alta resistencia al cambio. Las Mipymes tienden a realizar sus procesos de la misma forma una y otra vez, no se da pie a analizar si existe una mejor forma de hacer las cosas o si pudiera haber una innovación en su servicio, producto o proceso.
- ✓ Falta de liquidez. La empresa comienza a tener una mala administración del dinero que provoca que no sea capaz de cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
- ✓ Falta de contabilidad. Son pocas las Mipymes que tienen un contador de cabecera que lleve una adecuada administración y control de sus de sus ingresos y egresos, lo que implica que se tengan importantes posibilidades de tener consecuencias ante Hacienda como multas y recargos.<sup>11</sup>

Algunas de las ventajas de ser una Mipymes son las siguientes:

- ✓ Son más cercanas al cliente. Por lo regular en una Mipyme es el mismo dueño el que atiende a sus clientes, detectando de manera casi inmediata las necesidades, deseos e inconformidades de estos. El cliente por otro lado recibe un trato mucho más cálido y cercano.
- ✓ Atiende segmentos de mercado muy específicos. Sus productos pueden ser mucho más individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan en productos más estandarizados.
- ✓ La relación obrero-patronal es más cercana. Esto permite que siendo cercanos (inclusive familiares) se identifiquen y se sientan parte de la empresa lo cual se ve reflejado un mayor rendimiento del trabajador y en el ambiente laboral.
- ✓ Mantiene una unidad de mando directa y estrecha, lo cual permite una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.

---

<sup>11</sup> Erika Gallegos Rodríguez y Verónica Jerónimo Cárdenas, *Integración de Manufactura Esbelta y seis sigmas aplicada a las Pymes Mexicanas*, Tesis profesional para obtener el título de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería, UNAM, 2011, pp. 2-4.

- ✓ La toma de decisiones es directa. En épocas de crisis se puede reaccionar de manera más rápida, el dueño es el que toma decisión sin tener que recurrir a la opinión de inversionistas, socios...etc.<sup>12</sup>

Algunas de sus desventajas son:

- ✓ Menor capacidad económica y capacidad para competir. Es una realidad que las grandes empresas tienen mayores ventajas al momento de competir en el mercado, sus precios suelen ser más competitivos debido a su amplio poder de negociación, su poder de marca y su fuerte capacidad de inversión. Muchas Mipymes quiebran porque no pueden competir con las grandes empresas que son mucho más competitivas en precios, presencia y en ocasiones en hasta calidad de productos.
- ✓ Capacidades limitadas. Sus capacidades financieras, de atracción de talentos, publicitarias...etc. Son mucho más restringidas.
- ✓ Tecnología caduca. Existe en las Mipymes un mayor retraso tecnológico, por lo regular por falta de capital para realizar inversiones necesarias para mejorar la competitividad de su herramienta de trabajo.
- ✓ Mayor impacto de las condiciones del entorno. A las Mipymes les afecta en mayor medida los problemas externos como la inflación, devaluaciones, cambio de gobierno, cambio de políticas públicas...etc. Ya que no son capaces de absorber pérdidas.
- ✓ Falta de estructura formal. Las Mipymes se caracterizan por carecer de planeación, organización, administración y controles eficientes.
- ✓ Falta de marca reconocida. Una característica de las grandes empresas es la marca que las respalda, la cual trae consigo prestigio y credibilidad. Las Mipymes al no contar en la mayoría de los casos con una marca posicionada en el mercado sufren para que el cliente confíe y se atreva a probar su producto o servicio.

Estas características son las más comunes y frecuentes en las Mipymes, cada uno de los puntos anteriores ejemplifica el porqué de la triste realidad de estas empresas de manera general. Como se puede apreciar, la gran mayoría de las causas son internas y no externas las que influyen en su fracaso.

Lo anterior, sin embargo, no impide que las Mipymes representen el 90 por ciento<sup>13</sup> de las empresas en la mayoría de los países del mundo y que diariamente nazcan emprendedores con ganas de iniciar un negocio propio.

---

<sup>12</sup> Beatriz Soto, *Qué son las PyMes* [en línea], Gestión.org, Dirección URL: <http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes>, [consulta: 23 agosto de 2016]

<sup>13</sup> Organización de la Propiedad Intelectual, Información sobre la división de Pequeñas y Medianas Empresas [en línea], OMPI, Dirección URL: [http://www.wipo.int/sme/es/about\\_sme.html](http://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html) [consulta: 25 agosto de 2016]

## 1.2 Las Mipymes en el contexto internacional actual

Las micro, pequeñas y medianas empresas, tienen una gran importancia en la economía nacional, regional e internacional, tanto en países industrializados como en los que están en vías de desarrollo.

En el apartado anterior se hacía referencia que el término “empresa”, el cual es igual en todos los países del mundo ya que para poder decirse que ésta se conformó, se deben cubrir los elementos antes mencionados, sin embargo, para hablar propiamente del concepto de Mipymes, en cada región o país que se analice será muy diferente, sobre todo por el tema de la estratificación.

Por ejemplo, en México, Perú y la Unión Europea (UE) se clasifica a la microempresa como aquella que tiene hasta 10 empleados, pequeña empresa aquella a la tiene hasta 49 y mediana empresa las tienen hasta 250; Brasil por otro lado considera mediana empresa las que tienen hasta 500 trabajadores, en países como Uruguay y Ecuador por otro lado el límite se establece a 100 empleados.<sup>14</sup>

La situación es aún más compleja en materia de ventas anuales, donde el límite para pequeña empresa en la UE está cercano a los US\$ 14 millones dólares; en Chile, Ecuador y Perú, alrededor de US\$ 1 millón y en Uruguay en US\$ 180 mil. Para el caso de medianas empresas, la UE tiene un tope de \$70 millones de dólares, en América Latina el más alto es Argentina con \$23,3 millones de dólares, Chile, con \$3,9 millones de dólares y donde para México el límite son 1.3 millones de dólares.<sup>15</sup>

La diferencia se profundiza aún más cuando se meten otros criterios al momento de la estratificación de empresas, por ejemplo, el ingreso neto, balance general, activos de la empresa y el sector al que pertenece. (Ver cuadro I)

Cuadro I  
Cuadro Comparativo

PAÍS	CRITERIO	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
MEXICO	EMPLEO	Hasta 10 empleados	Hasta 50 empleados	Hasta 250 empleados
	VENTAS	Hasta MXN 4 millones (USD \$213 mil)	De MXN \$4 a \$101 millones (USD \$5 millones)	Hasta MXN \$251 millones (USD \$13 millones)

<sup>14</sup> Lysette Henríquez Amestoy, *Políticas de las Mipymes frente a la crisis*, Organización Internacional del Trabajo, 2009, p. 6

<sup>15</sup> *Ídem*



	CRITERIO ADICIONAL	n/a	Se divide en dos sectores: Comercio; Industria y Servicios	Se divide en tres sectores: Comercio, Industria y Servicios
UNIÓN EUROPEA	EMPLEO	Hasta 10 empleados	Hasta 50 empleados	Hasta 250 empleados
	VENTAS	Hasta EUR € 2 millones (USD \$2 millones)	Hasta EUR € 10 millones (USD \$11 millones)	Hasta EUR € 50 millones (USD \$57 millones)
	CRITERIO ADICIONAL	Balance general de la empresa	Balance general de la empresa	Balance general de la empresa
ESTADOS UNIDOS	EMPLEO	Menos de 1500 empleados		
	VENTAS	Volumen de ventas menores a USD \$38.5 millones.		
	CRITERIO ADICIONAL	No hay categoría de micro, pequeña o mediana, su sistema está conformado por más de 80 sectores que tienen sus propios de criterios de ventas y empleados, el criterio general es que no pase de los 1500 empleados y que tenga ventas menos a USD \$38.5 millones.		
JAPÓN	EMPLEO	Hasta 20 empleados	Hasta 300 empleados	
	VENTAS	Menos de JPY ¥ 100 millones (USD \$901, 875)		
	CRITERIO ADICIONAL	En el artículo 2 afirma que las SME se deben clasificar por empleos y capital separando las ventas mayoristas de las minoristas, de acuerdo con el sector económico.		

Fuente: Elaboración propia con datos del Centro de Estudios de Competitividad, *Análisis del Impacto Esperado de una Simplificación del Régimen Fiscal para las Pymes* [en línea], p. 5, ITAM, Dirección URL: [http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/estudios/docs/h\\_Presentacion\\_completa.pdf](http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/estudios/docs/h_Presentacion_completa.pdf), [consulta: 20 de agosto de 2016]

Prácticamente la mayoría de los países a nivel mundial consideran el rango de trabajadores como criterio fundamental para determinar el tamaño de una Mipymes, sin embargo, es en el segundo criterio para su estratificación donde existe mayor discrepancia, pues algunos países utilizan ventas anuales, como es el caso de México, mientras que otros utilizan éste o algún otro indicador financiero como el balance general de la empresa, las utilidades, los activos o inclusive, el patrimonio para poder definir el tamaño de una empresa.

La diversidad de criterios para definir a las MPYMES a nivel mundial tiene que ver finalmente con características políticas y económicas de cada nación; la evidencia expone divergencias bastante prominentes, lo cual pone sobre la mesa realidades para las Mipymes totalmente diferentes para cada país. Lo anterior afecta el intento de encuadrar y comparar la inserción de las Mipymes en la economía de los países o lo relevantes que éstas son desde el punto de vista social, ya que el objeto de comparación difiere bastante de nación en nación.

A continuación, se expondrá una breve semblanza de la situación de las Mipymes en el mundo, incorporando algunos indicadores y programas de apoyo en las regiones de Europa y Asia, pues son zonas económicamente preponderantes para el mundo, se abordará el caso de Estados Unidos en particular debido a su vecindad con México además de ser considerado potencia mundial y por último el caso de Sudamérica pues es la región más parecida en cuanto al contexto general de las Mipymes en México.

### **1.2.1 Mipymes en Europa**

Las Mipymes son la columna vertebral de la economía de la Unión Europea ya que representan el 99 por ciento del sector empresarial de la Unión. En los últimos cinco años, han creado el 85 por ciento de los nuevos puestos de trabajo y provisto de dos tercios del total de empleo en el sector privado en la UE. La Comisión Europea considera a las Mipymes como la clave para asegurar el crecimiento económico, la innovación, la creación de empleo y la integración social de la Unión.<sup>16</sup>

La UE tiene un sistema de clasificación para definir a las Mipymes muy similar al mexicano, sobre todo en el tema de empleos (máximo de 250 empleados). La diferencia sustancial entre uno y otro es en el tema de ventas, pues mientras en México una pyme no debe superar los USD \$13 millones, la Unión europea considera un volumen de venta de hasta USD \$57 millones, ventas que para México ya serían consideradas de una gran empresa.

Para lograr que sus Mipymes sean más competitivas, la UE lleva a cabo programas que gestiona de manera directa donde se proporciona recursos y financiamiento a emprendedores, el Programa Cosme, por ejemplo, es un programa para la competitividad de las Mipymes que ayuda a los emprendedores a que comiencen a operar, a que accedan a financiamiento y a que se internacionalicen, su objetivo es facilitarles créditos por medio de garantías a los bancos. Cosme cuenta con un presupuesto de EUR \$2.3 billones a ejecutar del 2014 al 2020, uno de los más altos de la Unión,<sup>17</sup> mientras que en México el presupuesto para Mipymes a través de todos sus programas federales fue en 2017 de apenas \$15.6 millones de pesos, en contraste, por ejemplo, del presupuesto de 4 mil millones de pesos asignado para partidos políticos.<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Crecimiento, *Emprendimiento y pequeñas y medianas empresas*, [en línea], Comisión Europea, Dirección URL: [http://ec.europa.eu/growth/smes\\_es](http://ec.europa.eu/growth/smes_es), [consulta: 27 agosto de 2016]

<sup>17</sup> Ministerio de Economía, Industria y Competitividad, Gobierno de España, *Programa para la Competitividad de las Empresas y para las Pequeñas y Medianas Empresas (COSME)*, [en línea], <http://www.ipyme.org/esES/UnionEuropea/UnionEuropea/PoliticaEuropea/Marco/Paginas/NuevoProgramaCompetitividadEmpresas.aspx>, [consulta: 27 agosto de 2016]

<sup>18</sup> Presidencia de la Republica, *5to informe de gobierno 2016-2017*, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Ciudad de México, 2017, p.7

El tema de Mipymes se ha considerado fundamental para la economía de la Unión desde el nacimiento de ésta, se han orientado esfuerzos a conseguir un desarrollo equilibrado y sostenible con altos niveles de empleo enfocado al fortalecimiento de dichas unidades. Se ha destinado una importante cantidad de esfuerzos y recursos para apoyar el nacimiento y consolidación de las Mipymes europeas a través de distintos proyectos, Cosme de los más importantes, para lograr así empresas que no solo se consoliden en el tiempo sino también logren internacionalizarse.

### **1.2.2 Mipymes en Asia**

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, este continente tiene el mayor indicador a nivel mundial de crecimiento económico, alto y sostenido de las últimas décadas, gracias al desarrollo de economías como: China, Japón, Singapur, Taiwán, República de Corea, Malasia, India, Tailandia e Indonesia.

En este contexto, se considera que las Mipymes han sido pieza fundamental para este desarrollo pues son las que están involucradas de manera directa en la cadena de suministro, en el apoyo a las industrias y quienes juegan un papel crítico en el fomento del comercio intrarregional y en la inversión extranjera directa entre los países del continente asiático.<sup>19</sup>

La presencia de Mipymes japonesas, taiwanesas, coreanas (de Corea del Sur) y chinas se ha incrementado en los últimos años. La batalla en el mercado asiático no solo entre Mipymes sino a nivel general de empresas, es feroz, pues muchas de ellas sacrifican sus costos de producción con tal de ganar mercado, ejemplo de ello son las Mipymes chinas, taiwanesas y algunas firmas indias que se han hecho de poder gracias al uso de una abrumadora técnica de reducción de costos.

Las Mipymes taiwanesas, por ejemplo, fortalecieron sus estrategias de venta en el mercado asiático ofreciendo productos preciados de una calidad similar a los japoneses, pero producidos a un precio muy inferior.<sup>20</sup>

Las dificultades a las que se enfrentan las Mipymes asiáticas distan bastante de la situación por ejemplo de las Mipymes en Latinoamérica ya que sus principales obstáculos

---

<sup>19</sup> s/a, *Study on enhancing financial accessibility for SMEs: Lessons from recent crisis*, Filipinas, Banco asiático de Desarrollo, 2013, p. 1

<sup>20</sup> División de Asia y Oceanía, *Encuesta sobre las condiciones de las PyMEs japonesas proveedoras de partes; su situación y desafíos para su expansión en Asia* [en línea], JETRO, Dirección URL: [https://www.jetro.go.jp/mexico/topics/20120616840topics/Condiciones\\_de\\_las\\_PyMEs\\_en\\_Asia.pdf](https://www.jetro.go.jp/mexico/topics/20120616840topics/Condiciones_de_las_PyMEs_en_Asia.pdf), [consulta: 20 de agosto de 2016]

no son la falta de apoyo gubernamental, la falta de preparación o el esquema tributario, los problemas de ellas radican básicamente en un rubro fundamental: Bajos esquemas de financiamiento.

Conscientes de este problema y del importante rol que juegan las Mipymes para la región, la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y la Unión Económica Euroasiática, buscan apoyar a estas unidades a través de la promoción de un cambio estructural de los modelos de negocio de las Mipymes que atienden a un mercado tradicionalmente local, a uno mundial, lo cual requiere soluciones de financiamiento que las ayude sobrevivir y crecer.

Ambos organismos consideran que este financiamiento debe ir más allá de modelos típicos de préstamos bancarios, donde se proporcionen oportunidades de financiamiento adaptadas a las necesidades y etapas de crecimiento del negocio.

Con ese objetivo en mente, el Banco Asiático de Desarrollo (BAD) puso en marcha el piloto “Monitor de financiamiento de PyMEs asiáticas”, ASM por sus siglas en inglés, en abril de 2014. A través de este programa se pretende cubrir cinco áreas: Mercado comercial de las Mipymes, sector bancario, sector social, mercados de capitales, políticas y regulación. Los beneficiarios del ASM son las autoridades gubernamentales responsables del desarrollo de las PYME.

Los resultados del programa aún no son visibles, pero se espera que se tenga un alto impacto en el desarrollo y consolidación de las Mipymes de la región.

### **1.2.3 Mipymes en Estados Unidos**

A diferencia de México, que tiene un sistema de estratificación bastante simple, el de EEUU es mucho más complejo, dado que no hay una clasificación general para definir una micro, una pequeña o una mediana empresa, su sistema está conformado por más de 80 sectores de la industria, servicios y comercio y cada sector tiene un código que a su vez tiene su propio criterio de ventas o número de empleados. Por ejemplo, el cultivo de algodón tiene un criterio de venta tope de USD \$0.75 millones sin considerar un número de empleados, la industria del automóvil no tiene tope de ventas, pero no puede pasar de 1500 empleados y el sector salud (hospitales) tiene un tope de ventas de USD \$38.5 millones sin número empleados. El criterio general entonces para una Mipyme estadounidense es que ésta no rebase los 1500 empleados y que tenga ventas menores a USD \$38.5 millones.

Apoyar a las Mipymes es un interés fundamental de Estados Unidos (EEUU) ya que éstas emplean a más de la mitad de los trabajadores en el sector privado en el país al tiempo que

aseguran la persistencia del sistema económico liberal y competitivo basado en el libre mercado, pues son las Mipymes las que hacen que exista competencia el país.<sup>21</sup>

EEUU posee uno de los más sólidos y efectivos sistemas de apoyo a Mipymes, el “Programa de Asistencia Financiera de la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa”, SBA (por sus siglas en inglés), cuyo objetivo principal es brindar apoyo a grupos minoritarios como hispanos, asiáticos, africanos y americanos de bajos recursos cubriendo las garantías solicitadas por los bancos por hasta 750.000 dólares o un 75% de la totalidad del monto financiado.<sup>22</sup>

Alguno de los resultados del SBA son los siguientes:

- La SBA emitió USD 2.2 mil millones en nuevos compromisos para este programa.
- USD 3.5 mil millones de financiamiento se han invertido en las pequeñas empresas.
- 1,068 pequeñas empresas en 2012 fueron financiadas, el 30% de las cuales están ubicadas en zonas de ingresos bajos a moderados o eran negocios de propiedad de minorías o mujeres
- Todo a cero costos para los contribuyentes.<sup>23</sup>

El gobierno federal de los EEUU para preservar la libre empresa competitiva y para mantener y fortalecer la economía de la nación en general busca ayudar, asistir y proteger los intereses de las Mipymes a través de este tipo de programas como el SBA al reconocer que son las pequeñas empresas un aspecto fundamental para que EEUU tengan fuerza económica y se pueda competir fuertemente en el mercado global actual.

#### **1.2.4 Mipymes en Sudamérica**

Como lo es en la mayoría de las regiones del mundo, en Sudamérica, las Mipymes representan el 99 por ciento del total de empresas y generan empleos para aproximadamente el 70 por ciento del total de la fuerza laboral en la región. México, por ejemplo, tiene un porcentaje de 99.7 de Mipymes y un total de 0.3 por ciento de grandes

---

<sup>21</sup> James Van Wert, “El Gobierno y las pequeñas empresas en Estados Unidos” [en línea], p.1, Revista de Comercio Exterior, Dirección URL: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/349/4/RCE4.pdf> [consulta: 27 de agosto de 2016]

<sup>22</sup> Vilma García, “Pequeñas empresas en Estados Unidos”, [en línea], Coyuntura Económica, 19 noviembre 2010, Dirección URL: <http://coyunturaeconomica.com/microeconomia/pequenas-empresas-en-usa> [consulta: 30 de agosto de 2016]

<sup>23</sup> Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, *Información sobre el programa*, [en línea], es.SBA.gov, Gobierno de los Estados Unidos, Dirección URL: <https://es.sba.gov/contenido/descripcion-del-programa>, [consulta: 31 de agosto de 2016]

empresas, Brasil, por el contrario, tiene el porcentaje más grande de grandes empresas con un total de 5.4 por ciento.<sup>24</sup>

Según el estudio de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) “Políticas de Pymes para el cambio estructural 2013” Perú, es el país donde más microempresas existen, seguidos de Ecuador y México, en el caso de pequeñas empresas, el mayor porcentaje lo ocupa Argentina y de medianas Uruguay.<sup>25</sup>

Las Mipymes son fundamentales desde el punto de vista económico y social y pueden generar oportunidades de distinta naturaleza en las transformaciones productivas y sociales en marcha, contribuyendo al desarrollo de cada uno de los países de América Latina, sin embargo, a diferencia de la Unión Europea o de Estados Unidos donde el gobierno está consciente del pilar fundamental que son éstas unidades en las economías nacionales, en los países de Latinoamérica no se puede hablar de un apoyo concreto y a largo plazo hacia las Mipymes.

Los principales obstáculos que tienen las Mipymes en la región son: Bajo acceso a financiamiento, falta de políticas públicas, inadecuada administración tributaria, competencia desleal, legislación laboral, inestabilidad política son algunos otros obstáculos que provocan que las Mipymes no puedan consolidarse en el mercado.<sup>26</sup>

Se considera que la región tiene elevadas cifras de informalidad, por lo que las microempresas con estas características pueden igualar o superar a las microempresas formales, una situación preocupante, por ejemplo, en Perú. En Latinoamérica solamente cerca del 10 por ciento de las Mipymes tienen perfil de exportación, en Europa la fracción de pymes exportadoras asciende al menos a 40% del total.<sup>27</sup>

Lo que se tiene como resultado es que las Mipymes latinoamericanas (que además por criterios de estratificación son mucho más pequeñas de lo que son consideradas las Mipyme europeas o estadounidenses), están en una clara desventaja frente a las Mipymes de otras naciones.

---

<sup>24</sup> Lysette Henríquez Amestoy, *op.cit.*, p. 9

<sup>25</sup> NU CEPAL, *Perspectivas Económicas de América Latina 2013, Políticas de Pymes para el cambio estructural*, Paris, OCDE-CEPAL, 2012, p. 50

<sup>26</sup> Marcos Cohen Arazi, *La situación de las PyMes en América Latina, Argentina*, Fundación Mediterránea, 2012, p. 25

<sup>27</sup> NU CEPAL, *Op.Cit.*, p. 18

De manera general, se puede afirmar que las Mipymes a nivel internacional presentan realidades y contextos totalmente diferentes dependiendo de la región e inclusive del país del que se hable, pues en cada lugar el concepto de Mipymes es diferente. En algunos países para determinar su concepto de Mipymes, para cuestiones legales y económicas, se basan principalmente por el número de empleados en concordancia con el volumen de ventas.

En la mayoría de los países se toman estos dos indicadores, pero en algunos otros toman hasta tres teniendo en cuenta el sector, valor de activos o capital. Lo anterior pone de manifiesto la completa heterogeneidad del término y por lo consiguiente la dificultad de su estudio y su análisis para un comparativo entre regiones.

Por otro lado, se puede aseverar que en cada región analizada se tiene conciencia de la importancia de las Mipymes para el crecimiento y desarrollo de las economías nacionales y regionales, sin embargo, a pesar de que en cada región se tienen programas de apoyo que fomentan y buscan desarrollar este tipo de unidades económicas, se sigue viendo una disparidad entre las Mipymes, por ejemplo, asiáticas de las latinoamericanas. El principal factor que deriva en esta discrepancia se debe principalmente a la situación económica y cultural de las propias regiones.

### 1.3 Situación general de las Mipymes en México

La importancia de las Mipymes en las economías modernas ha sido objeto de numerosos estudios de investigación y comentarios en medios informativos en los últimos años debido a su fuerte incidencia sobre todo en la generación de fuentes de trabajo, las cuales conforman una base fundamental dentro del tejido social.

De acuerdo con los resultados de la Encuesta Nacional del INEGI sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015 (ENAPROCE), existen un total de 4,059,460 unidades económicas (empresas) en el país, de las cuales, el 99.72 por ciento son Mipymes clasificadas en los sectores de manufacturas, comercio y servicios como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla III  
Unidades Económicas en México

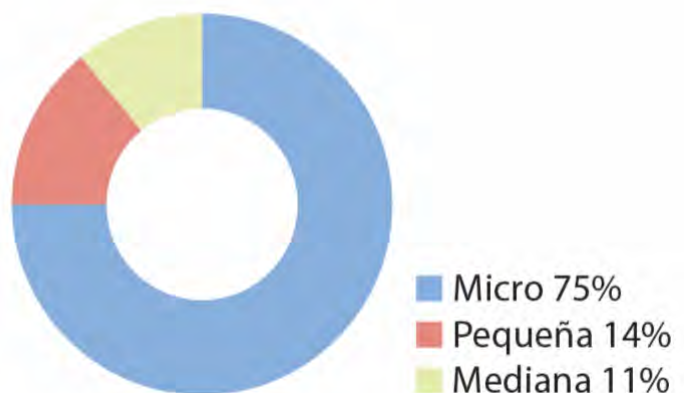
Tamaño	Empresas	
	Cantidad	Participación
Micro	3 952 422	97.3%
Pequeña	79 367	2%
Mediana	16 754	0.40%
Grandes	10,917	0.30%
Total	4 059 460	100%

Fuente: Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE 2015).

Como se puede apreciar en la tabla anterior, las microempresas arrasan con un brutal 97.30 por ciento del total de empresas existentes en el país, en un segundo lugar aparecen las pequeñas empresas con un 2 por ciento de participación, las medianas con 0.4% y las grandes empresas con apenas 0.3 por ciento.<sup>28</sup>

El mismo estudio antes mencionado (ENAPROCE) indica que las Mipymes aportan el 52 por ciento del PIB en México y generan el 75.4 por ciento del total de empleos en el país como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

Gráfica I  
*Distribución de empresas por generación de empleos*



Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI, Boletín de prensa núm. 285/16

Los indicadores anteriores muestran una clara realidad, las Mipymes juegan un papel trascendental en la economía del país, sin embargo, solo aportan 52 por ciento del PIB siendo que éstas representan el 99.7 por ciento del total de unidades económicas, lo cual es preocupante, ya que son las grandes empresas, que representan solo el 0.3 por ciento del total, las que generan la mitad del PIB a nivel nacional.

De acuerdo con el estudio “La esperanza de vida de los negocios en México”, realizado en 2012 por parte del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), de cada 100 negocios que nacen al mercado en México, solo 11 logran cumplir 20 años.

La estadística de mortandad de las Mipymes varía dependiendo el sector, por ejemplo, en el caso de los comercios (que es el grueso de las empresas que mayormente se crean) el dato es alarmante:

---

<sup>28</sup> Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE), INEGI, 2015.



- ✓ De cada 100 empresas que nacen al mercado sólo 34 sobreviven al primer año, a los cinco años solo sobreviven 25 y sólo 9 negocios logran cumplir veinticinco años.<sup>29</sup>

Este escenario debe ser visto, sin embargo, como un área de oportunidad para atacar los factores que provocan la corta expectativa de vida, sobre todo de las microempresas.

En el apartado anterior “Características generales de las Mipymes” del presente trabajo, se expusieron algunos de los problemas más frecuentes que envuelven a las Mipymes en cualquier parte del mundo. Cada característica mencionada es la realidad que día a día viven las empresas en México, por ejemplo, la falta de estructura profesional, la falta de estrategia y planeación, la dificultad para acceder a financiamiento, la carencia de personal calificado...etc., vuelven a las Mipymes un organismo vulnerable dentro del complejo mundo del libre mercado, lo cual influye de manera importante en el índice de éxito o mortandad de éstas.

De acuerdo con la última Encuesta Nacional sobre micronegocios elaborada por el INEGI, el 64% de las microempresas en México iniciaron con recursos de familiares y de amigos.<sup>30</sup> A lo largo de su crecimiento, sin embargo, las Mipymes no logran cubrir los requisitos de las instituciones u organismos de crédito para poder acceder a un financiamiento mucho más importante que logre impulsar su desarrollo.

En este sentido y siendo conscientes de la importancia que tienen las Mipymes para la economía nacional, el gobierno mexicano en sus diferentes niveles, así como el sector privado han procurado implementar a lo largo del tiempo diversos programas para el fomento a las Mipymes que van desde cursos de capacitación, consultoría, desarrollo de planes de negocio, créditos, hasta financiamientos a fondo perdido.<sup>31</sup>

Algunas de las instituciones y programas de apoyo al año 2016 son los siguientes:

- ✓ **Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM)**. El Instituto es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía que tiene por objeto coordinar la política nacional de apoyo a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los

---

<sup>29</sup> INEGI, *La esperanza de vida de los negocios en México*, [en línea], INEGI, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx> [consulta: 17 de agosto de 2016]

<sup>30</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía, *Encuesta Nacional de Micronegocios 2012*, [en línea], INEGI, Dirección URL: [http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/modulos/enamin/2012/doc/enamin12\\_des\\_archivos.pdf](http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enchogares/modulos/enamin/2012/doc/enamin12_des_archivos.pdf) [consulta: 22 de agosto de 2016]

<sup>31</sup> El fondo perdido hace referencia a créditos gratuitos que se otorgan a las empresas.

mercados nacionales e internacionales para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social.<sup>32</sup>

En el 2015 el Gobierno Federal apoyo con cerca de \$7,657 millones de pesos al apoyo de Mipymes mediante 31 convocatorias, las cuales están distribuidas a lo largo de cinco categorías: Programas de Sectores Estratégicos y Desarrollo Regional; Programas de Desarrollo Empresarial; Programa de Emprendedores y Financiamiento; Programa para Mipymes; Apoyo a la Incorporación de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Alejandro González, coordinador general de Planeación Estratégica, Seguimiento y Evaluación del INADEM indicó que hasta junio del 2015 se habían entregado apoyos por \$2,000 millones a través de estas convocatorias.

✓ **Red de Apoyo al Emprendedor.** Otras de las herramientas gubernamentales para el fomento y apoyo a las Mipymes es esta Red, la cual representa una comunidad conformada por organizaciones gubernamentales y privadas, que ofrece programas, productos, servicios y soluciones a personas que buscan emprender de forma exitosa un negocio o que ya cuentan con uno y quieren hacerlo crecer. De enero de 2013 a noviembre de 2015, a través de esta Red se han atendido a más de 250 mil micro, pequeñas y medianas empresas, con información, programas, servicios y productos de los diversos aliados del sector público y privado.<sup>33</sup>

✓ **Red de Empresarios Mentores.** Esta red es parte del INADEM, la cual constituye una comunidad de empresarios y ejecutivos con experiencia que asesoran u orientan a las Mipymes del país para solucionar problemas e identificar sus áreas de oportunidad. La Red está integrada por 20 organizaciones empresariales, educativas y de consultoría cuyo objetivo es generar contenido de valor para las nuevas empresas del país. Dicha red es una estrategia de articulación y vinculación de las diferentes instancias de gobierno y del sector privado que está integrada por 23 dependencias y entidades a nivel federal que operan diferentes programas orientados a incrementar la productividad.

✓ **Instituto Nacional de la Economía Social (INAES):** Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) cuyo objetivo es fomentar el sector social a través del apoyo a proyectos productivos de sociedades cooperativas consideradas como microempresas.

---

<sup>32</sup> Instituto Nacional del Emprendedor, *¿Qué es INADEM?*, [en línea], Dirección URL: <https://www.inadem.gob.mx/institucional> [consulta: 3 de septiembre de 2016]

<sup>33</sup> Secretaría de Economía, *Conoce la Red de Apoyo al Emprendedor del INADEM*, [en línea], [gob.mx/se](http://www.gob.mx/se), Dirección URL: <http://www.gob.mx/se/articulos/conoce-la-red-de-apoyo-al-emprendedor-del-inadem>, [consulta: 5 de septiembre de 2016]

✓ **Alianza PyME:** El proyecto más representativo en el marco de la esfera privada se llama “Alianza por las PyMEs”, coalición de Instituciones especializadas en PyMEs que apoyan aquellas unidades con alto potencial de desarrollo y crecimiento. Algunos de los agentes involucrados son: Instituciones financieras gubernamentales como Nacional Financiera (NAFIN) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), en colaboración con la iniciativa privada representada por Banco Santander.

A través de esta alianza, las Mipymes mexicanas tienen acceso a créditos que van desde los cien mil hasta los doce millones de pesos y con montos de hasta 40 millones para empresas con perfil de exportación,<sup>34</sup> con lo cual podrán fortalecerse y crecer en el mercado nacional e internacional.

#### 1.4 Retos para las Mipymes en México

A pesar de la cantidad de apoyos mencionados y otros tantos más que existen actualmente para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas tanto a nivel público como privado, persisten situaciones que amenazan la supervivencia de los nuevos negocios.

El primer problema que se debe afrontar es la **falta de cultura y prácticas empresariales** entre la población. En México, la mayoría de los jóvenes piensan en obtener un empleo antes que poner un negocio, según revela la Encuesta de Cohesión Social para la Prevención de la Violencia y la Delincuencia (ECOPRED) del INEGI, la cual se aplicó a un aproximado de 40 mil personas entre los 12 y 29 años.<sup>35</sup> Los resultados muestran que un 72.5 por ciento de los jóvenes aspiran a tener un trabajo y a crecer en él mientras que el 27.5 por ciento mencionó tener un negocio propio como proyecto personal de vida.<sup>36</sup>

Dado lo anterior se estima que el grueso de los negocios nace no por espíritu de emprendimiento, sino de iniciativas de autoempleo, de sobrevivencia cuando no hay fuente de trabajo. Sin la preparación necesaria, ni el conocimiento previo de cómo administrar y dirigir un negocio, los emprendedores salen al mercado sin un plan, una estrategia, sin saber si el giro o la actividad elegida es rentable, sin un estudio de mercado que les permita conocer si la ubicación del lugar de elección es el adecuado, etc. Lo cual reduce enormemente las posibilidades de que el negocio tenga éxito.

El segundo reto que se tiene que afrontar es el **bajo acceso a financiamiento**. De acuerdo con datos del Banco Mundial, el 11.66 por ciento de las pequeñas empresas en

---

<sup>34</sup> Presidencia de la República, *Alianza PYME, en beneficio de las empresas mexicanas*, [en línea], gob.mx, Dirección URL: <http://www.gob.mx/presidencia/articulos/alianza-pyme-en-beneficio-de-las-empresas-mexicanas>, [consulta: 20 de agosto de 2016]

<sup>35</sup> Los indicadores pueden no dar un 100 por ciento ya que los entrevistados pudieron dar más de una respuesta para cada reactivo.

<sup>36</sup> INEGI, *Encuesta de Cohesión Social para la Prevención de la Violencia y la Delincuencia*, Principales resultados, México, INEGI, agosto 2015, p. 61.

México tienen un préstamo bancario o línea de crédito, lo cual contrasta con el 39.98 por ciento observado en países latinoamericanos.<sup>37</sup> No obstante, es justo la falta de cultura empresarial, cuya premisa es el no saber cómo administrar un negocio, la que marca la diferencia entre ser candidato beneficiario de un crédito a no serlo. Por ejemplo, Nacional Financiera explicó que uno de los frenos para otorgamiento de crédito a nuevas empresas es su falta de estrategia para canalizar sus recursos. NAFIN expresó que a una empresa se le otorgará un crédito si ésta cuenta con un plan para gastar cada peso otorgado y que pueda devolver el monto del crédito a los acreedores o inversionistas que decidieron apostar en el negocio, sino se cuenta éste y una estructura profesional que se encargue de administrar correctamente el recurso, difícilmente la empresa conseguirá un financiamiento.

Un tercer reto es la **competencia frente a grandes empresas**. En el marco de la globalización y del libre mercado, las Mipymes deben competir directamente con monstruos del mercado, sobre todo con empresas trasnacionales, quienes aplican el concepto de economías de escala (acceder a importantes volúmenes de compra, ya sea de insumos, productos terminados, publicidad o material promocional, logrando acceso a menores costos) que les permite bajar sus precios u ofrecer descuentos inalcanzables para una Mipyme.

Hoy en día estamos muy lejos de escuchar aquellos lemas del periodo del Desarrollo Estabilizador (1958-1970) donde se decía "Hay que consumir lo que el país produce" o "Lo hecho en México está bien hecho". De acuerdo con una encuesta elaborada en 2016 por Linio, un portal de comercio electrónico mexicano, dos de cada tres mexicanos consideran que los productos nacionales se ven opacados por los extranjeros, el 28 por ciento de los consumidores conocen solo 5 marcas o menos de origen nacional y un 23 por ciento nunca ha comprado una marca mexicana.<sup>38</sup>

En esta misma encuesta, el 87 por ciento de los productores mexicanos consideran que no se les brinda el suficiente apoyo para poder competir frente a las grandes marcas ya que las cadenas de tiendas más importantes del país no venden productos de empresas nacionales.

Cuarto reto, **competencia desleal**. El comercio o negocio informal juega también un papel importante para la economía nacional ya que en los últimos años ha tenido una gran

---

<sup>37</sup> Viridiana Mendoza Escamilla, "Pymes enfrentan tormenta de retos", [en línea], CNN Expansión, 18 julio 2011. Dirección URL: <http://expansion.mx/emprendedores/2011/07/15/pymes-enfrentan-tormenta-de-retos> [consulta: 22 de agosto de 2016]

<sup>38</sup> Ruy Alonso Rebolledo, "Los mexicanos, ¿quieren comprar lo hecho en México?" [en línea], El Economista, Dirección URL: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/01/30/mexicanos-quieren-comprar-lo-hecho-mexico>

proliferación al concentrar el 58.79 por ciento de los empleos en el país.<sup>39</sup> Sin embargo, no genera ingresos fiscales. El negocio informal se sustenta en el contrabando y prácticas ilegales como la producción y la venta de “productos pirata” que solo generan competencia desleal contra las empresas que están legalmente establecidas.<sup>40</sup> En este caso, las Mipymes son las que resultan más afectadas, pues por un lado tienen a las grandes empresas que acaparan el grueso del mercado y por el otro tienen al comercio informal con precios muy por debajo del mercado.

El panorama para las Mipymes en México parece difícil, pero no imposible de superar. ¿Qué necesitaría México para desarrollar a sus Mipymes? es una pregunta difícil de responder, ya que actualmente existen una gran variedad de análisis y recomendaciones por parte tanto de Instituciones gubernamentales, instituciones privadas, instituciones académicas, así como expertos del medio empresarial que han tratado de dar respuesta e inclusive han establecido diversos postulados sobre “la solución” al problema de las Mipymes, sin embargo todos, o la gran mayoría se aglutinan en los siguientes puntos:

- Estímulos fiscales para las nuevas empresas
- Mayor inversión gubernamental en temas de capacitación y consultoría
- Créditos empresariales a bajo interés
- Garantías y apoyos de seguridad social para trabajadores
- Canalizar microempresas a distintos programas de gobierno especializados

Un ejemplo de esos apoyos dentro de la rama de la capacitación y consultoría lo constituye el programa Consultoría PyME-JICA, objeto de estudio del presente trabajo, sin embargo, para poder estudiarlo sería necesario contextualizar al lector dentro de la cultura e historia japonesa, dado que es un programa con metodología empresarial japonesa, que se abordará en el siguiente capítulo.

---

<sup>39</sup> Programa de formalización en América Latina y el Caribe (FORLAC), *El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos*, Organización Internacional del Trabajo, 2014, p. 4

<sup>40</sup> Paola Aburto Lozano *et al.* *Diseño de prototipo de un software basado en inteligencia de negocios para una microempresa (tienda de abarrotes) en la colonia Granjas, Coapa, Tlalpan, México, D.F.* Tesina para obtener el título de Ingeniero en Computaciones y Electrónica, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, México, Instituto Politécnico Nacional, 2012, p. 10

## Capítulo 2. El modelo empresarial japonés

El “milagro japonés”, como usualmente se le llama al crecimiento, modernización y revolución tecnológica de Japón que lo llevó a convertirse en uno de los países más industrializados y con mejores niveles de vida de la época actual ha sido motivo de numerosos estudios y trabajos, pues su gran desarrollo y crecimiento económico, después de haber experimentado terribles situaciones dentro de su territorio (ataque nuclear, ocupación militar, devastación económica y física), fue alcanzado gracias a la disciplina, compromiso y pasión de todo su pueblo.

Para poder estudiar y examinar las raíces del modelo de gestión empresarial de Japón es importante tener en cuenta su innegable tradición y cultura milenaria, la cual, se abordará como primer punto de este capítulo. En este sentido, es importante conocer de manera breve la historia del pueblo japonés ya que nos servirá de punto de anclaje para explicar el avance y desarrollo de su sociedad y consecuentemente la evolución y establecimiento de su sistema empresarial, temas que se abordará en el segundo y tercer punto respectivamente. Finalmente, en el último punto se estudiará a fondo el modelo empresarial japonés que abarca aquellas filosofías y prácticas japonesas industriales que han hecho famosos los japoneses y que sirvieron para construir la metodología del Programa de Consultoría PyME-JICA.

### 2.1 Cultura y valores japoneses

Actualmente el análisis de las características y dinámica de una población es fundamental para comprender a su sociedad, la cultura y valores de un pueblo tiene un efecto práctico y visible en la actuación de sus individuos, pues todos somos productos de nuestra cultura. Por ello, es importante definir primeramente qué es “cultura” para poder comprender su crítico rol en la estructura de una sociedad y posteriormente dentro de una estructura corporativa.

Definiciones de cultura se pueden encontrar decenas, Lifford Geertz, un importante antropólogo estadounidense, se refiere a la cultura y la sociedad como:

*“La cultura es la trama de significados en función de la cual los seres humanos interpretan su existencia y experiencia, así mismo cómo conducen sus acciones; la estructura social (sociedad) es la forma que asume la acción. La cultura y la estructura social son, entonces, diferentes abstracciones de los mismos fenómenos”.<sup>41</sup>*

---

<sup>41</sup> Clifford Geertz, *The interpretation of cultura*, Nueva York, Basic Books Inc., 1973, p.89 [trad. española: *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona, 1987

El antropólogo John B. Thompson, en su libro, “Ideología y cultura moderna” se refiere a la cultura de un grupo o sociedad como “*el conjunto de creencias, costumbres, objetos e instrumentos materiales que adquieren los individuos como miembros de ese grupo o esa sociedad*”.<sup>42</sup>

La cultura se transmite en el seno de una colectividad y básicamente es una consecuencia de un comportamiento aprendido. En este sentido, la cultura ejerce una profunda influencia en la naturaleza y conducta de la población afectando de manera directa la forma en que se organiza el sector empresarial de cada país.

Normalmente cuando se escucha hablar de la “sociedad o cultura japonesa” nos remitimos a conceptos como éxito, disciplina, fortaleza, unidad, respeto, bien común, tecnología, educación, etc., conceptos que describen solo una parte de las características de una sociedad que ha experimentado casi todos los desastres, tanto de origen natural (terremotos, incendios, tifones, *tsunamis*) como humanos (guerras civiles y holocaustos bélicos). Sin embargo, después de cada calamidad, la nación no sólo se ha levantado, sino que ha generado la fuerza para que, a pesar de sus muy limitados recursos naturales y a una fuerte dependencia de comercio externo, se ubique ante el mundo como una potencia económica mundial.

Parte de la cultura japonesa son los valores sumamente arraigados en el corazón de su sociedad como: la consideración por el otro, el valor del trabajo, el respeto por la jerarquía de los mayores, la puntualidad, etc.<sup>43</sup>

La cultura refleja un sistema de valores, un conjunto de convicciones profundamente arraigadas en los individuos, grupos y sociedades que manifiestan un fuerte sentimiento de aprobación colectivo. El sistema de valores japonés ha sido ejemplo para varios países del mundo, inclusive ha tratado de ser adoptado, no solo a nivel social, sino a nivel empresarial al considerarse parte de su éxito en los negocios. Los más importantes serán descritos a continuación.

1. **Disciplina.** De acuerdo con Yoyoi Kenji, conferencista colombiano-japonés, de todos los ingredientes necesarios para tener éxito en la vida (como el talento, perseverancia, esfuerzo, imaginación, etc.) se considera que el más importante es la disciplina. Esta no es otra cosa que la cualidad de cumplir con una tarea sin importar si se tiene o no deseos de llevarla a cabo. Sin disciplina cualquier meta u objetivo que tenga un individuo, por más sencilla que sea, se vuelve difícil e incluso hasta imposible. Yoyoi Kenji indica que la disciplina de los japoneses y no la inteligencia,

---

<sup>42</sup> John B. Thompson, *Cultura y civilización, Ideología y cultura moderna*, México, UAM, 2006, p.194

<sup>43</sup> Carlos Kasuga, “Liderazgo a la japonesa”, Conferencia Magistral durante la Semana PyMe 2012, Ciudad de México, Centro Banamex, 11 de Agosto, 2012

es la que ha convertido al país nipón en el uno de los más desarrollados y seguros del mundo.

2. **Respeto.** En Japón, el respeto es una filosofía de vida y está ligado directamente con la estructura vertical, “jerarquía”, de la sociedad japonesa. La jerarquía, permite adecuadas relaciones entre las personas y acota responsabilidades y obligaciones en la convivencia diaria de su población. El respeto por los mayores y por la experiencia es la base de su jerarquía social. El respeto también está ligado con el “*wa*” que implica el mantenimiento de una atmósfera de armonía con la gente, el *wa* evita la brusquedad, incluye sensibilidad ante los sentimientos de los demás, incluida la naturaleza, por ello, los japoneses son maestros en evitar conflictos de cualquier índole.

3. **Puntualidad.** A diferencia de muchos países, sobre todo de los latinoamericanos, los japoneses son muy puntuales, todo lo planifican con gran tiempo de anticipación y siempre llegan a una cita o reunión más temprano de lo acordado. Todos los japoneses tienen conciencia del tiempo y el gobierno lo aplica, por ejemplo, en la llegada de autobuses, el metro, los horarios de las oficinas, etc. Llegar tarde a una cita con un japonés puede resultar altamente ofensivo. Para ellos el tiempo es honorable y se entiende como una de las manifestaciones de respeto hacia la otra persona.

4. **Aprendizaje.** Una de las características más impresionantes de los japoneses y que los distingue de otros pueblos es una constante pasión por el conocimiento. Los japoneses tienen una convicción profundamente arraigada de que la educación debe ser un compromiso consigo mismo, por lo cual, ellos no estudian con la finalidad de obtener un título, una promoción o un aumento de salario, lo hacen simplemente por esa conciencia generalizada de que solo con el estudio se encuentra el desarrollo personal. Japón hoy en día se considera posee uno de los mejores sistemas educativos y de los más competitivos en el mundo. Japón destina el 3.6 por ciento del PIB al sector educativo y tiene una tasa de población analfabeta del cero por ciento.<sup>44</sup>

5. **Piedad filial.** Se refiere a la obediencia y fidelidad constantes a la familia. La piedad filial está en el núcleo del confucianismo y se considera fundamental la responsabilidad y respeto entre padre e hijo, marido y mujer, hermanos mayores y menores. En el aspecto empresarial se traslada hacia la inmutable y total lealtad al superior o jefe.

---

<sup>44</sup> Compendio mundial de la educación 2006, *Comparación de las estadísticas de educación en el mundo*, p. 154, [en línea], Instituto de Estadística de la UNESCO, 2006, Dirección URL:[http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/ged06\\_es.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/ged06_es.pdf), [consulta: 29 de agosto de 2016]



6. **Sentido del deber (consideración por el otro).** La vida japonesa está entrelazada con el *On*, *giri* y *ninjo*, filosofías arraigadas de su pueblo. Las personas se caracterizan por cumplir con sus obligaciones o con compromisos recíprocos.

- El concepto *on* (gratitud). En sus orígenes, *on* hacía referencia a la benevolencia que se manifestaba a un señor feudal, padre u otra figura autoritaria. Hoy en día se percibe más como un sentimiento de gratitud que se aprecia hacia otra persona.
- *Giri* (obligación y rectitud). Este concepto radica en cumplir con las obligaciones y los compromisos adquiridos hacia una persona o la colectividad. Las obligaciones a veces duran toda la vida, sin embargo, *giri* es una fuerza sumamente motivacional para muchos japoneses, pues se trata de honorabilidad, lo cual se traduce en una confianza neta de su misma sociedad.
- El *ninjo* (empatía). No es estrictamente una obligación como los conceptos de *on* o *giri*. En la sociedad occidental expresamos simpatía (lo siento) o empatía (sé cómo te sientes), sin embargo, demostrar *ninjo* va más allá de eso, pues para los japoneses significa comprender la angustia o pena de la otra persona sin conocerlas previamente.<sup>45</sup>

7. **Honestidad (Prevención de la vergüenza):** Japón es conocido por ser un país con los menores índices de criminalidad en el mundo. Según un estudio realizado por BBC Mundo con cifras oficiales hasta 2012, Japón tenía un índice de homicidios del 0.3 por ciento en comparación, por ejemplo, con Estados Unidos que tuvo un 4.7 por ciento, México con 21.5 por ciento y Honduras que obtuvo el primer lugar con 94.5 por ciento por cada cien mil habitantes.<sup>46</sup> Lo anterior se debe a su sistema de valores que incluyen el más profundo precepto de evitar que caiga la vergüenza sobre un individuo, su familia, la empresa a la que pertenece, algún grupo al que esté vinculado o inclusive sobre el propio país. Jamás se hará algo que pueda provocar una desgracia que enturbie la reputación de un individuo. Por ejemplo, el famoso caso de Yoshiki Sasai, coautor de una importante investigación que parecía haber logrado la sustitución de células madre dañadas, poco después de meses de controversia donde se aludía a una investigación fraudulenta, con materiales falseados y manipulación de imágenes, se quitó la vida tras darse a conocer su caso y de, según se difundía, haber ensombrecido la reputación del país.

8. **Kaizen (Cambio para mejorar).** Filosofía japonesa de vida muy practicada dentro de la sociedad. El japonés Maasaki Imai es el autor del concepto *Kaizen*, cuyo término es la

---

<sup>45</sup> Arthur M. Whitehill, *La gestión empresarial japonesa*, Santiago de Chile, Chile, Andrés Bello, 1994, p. 28

<sup>46</sup> s/autor, "Los cinco países con más y menos homicidios en el mundo" [en línea], *BBC Mundo*, 10 de abril del 2014, Dirección URL: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140408\\_onu\\_informe\\_homicidios\\_mundo\\_jgc](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140408_onu_informe_homicidios_mundo_jgc), [consulta: 2 de septiembre de 2016]

unión de dos palabras japonesas, *kai* "cambio", y *zen* "para mejorar" lo cual se traduce en "cambio para mejorar". Como filosofía general, el *Kaizen* trasciende a todos los aspectos de la vida diaria ya que el hombre está en una búsqueda continua de auto perfeccionamiento. Es una filosofía de ser siempre mejor cada día.

9. **Bien ser, bien hacer y bien estar.** De acuerdo con Carlos Kasuga, fundador de Yakult, la fórmula del éxito de la sociedad japonesa es la siguiente: Bien ser + Bien hacer + Bien estar = Bien tener

**Bien ser:** Honestidad, puntualidad y disciplina.

- ✓ Honestidad: Dentro del sistema de valores japonés se incluye el más profundo precepto por evitar que caiga la vergüenza sobre el individuo, la familia, la empresa, o sobre algún grupo al que esté vinculado el individuo. Jamás se hará algo que pueda provocar una desgracia que enturbie la reputación de la persona. En una empresa por ejemplo ningún cajón tiene llave, todo está a la mano de todos, pero todos saben para qué y de quién son cada una de las cosas que se utilizan en la oficina.<sup>47</sup>
- ✓ Puntualidad: La puntualidad en Japón se considera como un signo de consideración y respeto por el tiempo de la otra persona. El retrasarse sería considerado realmente ofensivo. En los negocios, la puntualidad no solo abarca el llegar puntual a una cita, llegar puntual al trabajo, sino entregar en el tiempo acordado el producto, la obra, o el servicio ofertado.
- ✓ Disciplina: Se puede definir como "la capacidad del ser humano para actuar de acuerdo a principios existenciales definidos y aceptados cuyo objetivo principal es alcanzar el bien propio y el de los demás".<sup>48</sup> Japón se ha caracterizado por ser una sociedad altamente disciplinada, este valor se encuentra plasmado en todas las actividades diarias de los japoneses. Por ejemplo, dentro de la empresa, el comportamiento y desempeño de los trabajadores están cien por ciento ajustados a los lineamientos marcados de la compañía.

**Bien hacer:** Hacer las cosas bien, con calidad y entrega.

**Bien estar:** La suma del bien ser y el bien hacer nos da como resultado "bienestar", y todo lo que lleva al bienestar genera autorrealización personal.

**Bien tener:** La práctica del bien ser, bien hacer y bien estar lleva a alcanzar los objetivos materiales y financieros de las personas en la medida que ellas lo desean.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Juan Michelena, *Cultura Empresarial Japonesa Vs. Latinoamericana*, [en línea], Gestión Emprendedora, Dirección URL: <https://gestionemprendedora.wordpress.com/2008/04/30/cultura-empresarial-japonesa-vs-latinoamericana>, [consulta: 5 de septiembre de 2016]

<sup>48</sup> Nicodemus Farías Rodríguez, "Tres perspectivas acerca de la disciplina escolar", [en línea], Revista Digital, Vol. 6, No. 2, diciembre 2015, Universidad UCINF, Dirección URL: <http://www.revistaakademeia.cl/?p=541> [consulta: 7 de septiembre de 2016]

<sup>49</sup> Carlos Kasuga, "Liderazgo a la japonesa", Conferencia Magistral durante la Semana PyMe 2012, Ciudad de México, Centro Banamex, 11 de agosto, 2012.

Los hechos que han llevado a Japón desde la humillación de la derrota hasta el orgullo nacional por su economía (que llegó a posicionarse en el segundo lugar a nivel mundial) provocan asombro y admiración a nivel internacional y mucho se debe justamente a este sistema cultural, de filosofías y de valores que posee su sociedad.

En el siguiente apartado realizaremos un viaje de manera general y breve por la historia del Imperio japonés que permita entender el porqué de su posición actual en el mundo.

## 2.2 Síntesis del desarrollo histórico de Japón

La historia es parte esencial de la cultura en sí misma, por lo cual, resulta imprescindible echar una mirada al pasado de Japón para comprender de una mejor manera cómo es que llegó a ser actualmente una potencia económica.

Según las crónicas japonesas del S. VIII, el imperio japonés fue fundado el 11 de febrero del año 660 A.C por el emperador Jinmu Teno, cuya vida y obras son consideradas legendarias, pues se cree que Jinmu fue descendiente de *Amaterasu Ōmikami*, Dios del sol y gobernante del cielo. Durante sus primeros años de vida como nación, la influencia de filosofías como el confucionismo, el budismo y el sintoísmo (religión nativa del Japón), fueron determinantes para la formación de su sociedad.<sup>50</sup>

La historia japonesa es extremadamente rica en información, sin embargo, podemos sintetizar sus periodos más importantes en los siguientes lapsos:

1. **Feudalismo.** Durante seis siglos fue Japón fue país feudalista (desde el año 1192 hasta los años 1800). Era una sociedad cerrada, homogénea y estandarizada y con un fuerte sentimiento de identidad nacional. Este periodo se caracterizó por frecuentes guerras civiles.

2. **Aislamiento (Dinastía Tokugawa).** El periodo comprendido entre 1603 y 1867 corresponden al gobierno de la dinastía Tokugawa, durante el cual, se promovieron políticas que mantuvieron al país lejos de cualquier influencia extranjera (nadie entraba y nadie salía del país). Durante aproximadamente dos siglos y medios la única ventana de Japón hacia el mundo fue un escaso contacto con comerciales holandeses y alemanes que fueron confinados a una pequeña isla.<sup>51</sup> Hacia finales del S.XVIII, el sistema Tokuwaga empezó a manifestar signos de decadencia, principalmente por problemas financieros, lo que provocó que el país abriera sus puertas al comercio exterior. Las embarcaciones del comandante Perry de Estados Unidos simbolizaron para los japoneses el fin de su aislamiento y del sistema feudal.

---

<sup>50</sup> Jeremy Hall, *Cómo trabajar y negociar con los japoneses*, Colombia, Legis, 1991, p. 226

<sup>51</sup> *Ibidem* p. 122

3. **Era Meiji (1868-1912).** Como consecuencia de la apertura de Japón al exterior, se entró en un periodo de transformación que inició en el año de 1868 denominado “Restauración Meiji” (por el apellido de la familia gobernante). Tokio se instauró como capital del país y los barcos empezaron a traer tecnología occidental que fue poco a poco adoptada por la sociedad. Conscientes que existía una brecha enorme en cuestión de ciencia y tecnología, se le dio prioridad a industrias que se consideraron estratégicas para la defensa nacional, tales como minería y militar, industrias, que garantizaban salvaguardar la paz de una nación que experimentaba cambios traumáticos.<sup>52</sup>

Durante esta época, Japón tuvo que ceder a las peticiones de potencias extranjeras para reducir la presión que estaban ejerciendo sobre el país, por ello, firmó un conjunto de Tratados con países como Estados Unidos, Rusia o Gran Bretaña, en los que Japón se encontraba en una posición desigual.<sup>53</sup>

A partir de 1871, los objetivos principales de Japón se centraron en redefinir su posición internacional con miras a ser potencia regional, lo cual dio pauta a los primeros intentos expansionistas, de lo cual tendrían lugar los siguientes conflictos bélicos:

1. Guerra Sino japonesa (1885-1895). Disputa entre China y Japón donde Japón se apodera de lo actualmente es el territorio de Taiwán, parte de Manchuria, así como obtiene influencia sobre Corea. Por primera vez el dominio regional del este asiático pasaba de China a Japón.
2. Guerra Rusojaponesa (1904-1905). Japón declara la guerra a Rusia el 10 de febrero de 1904 por el control e influencia nuevamente sobre Corea, Japón sale salió una vez más victorioso y además toma el control administrativo de las Islas Ryu-Kyu.
3. Anexo de Corea (1910). El 22 de agosto de 1910 Japón, a través del Tratado llamado Japón-Corea, Japón se anexa oficialmente la península coreana ejerciendo un control y dominio total en la zona.
4. Invasión de Manchuria (1931). A partir de este año Japón decide anexarse completamente la península de Manchuria y para el año 1937 invade el resto de China.

4. **Primer auge económico (1912-1926).** Este periodo hace referencia al breve reinado de *Taisho*, hijo del emperador *Meiji*, que inicia el proceso para convertir a Japón en un país democrático y transformarlo en una potencia económica mundial. Se redactó la primera constitución del país en 1889 y se creó en 1890 un poder legislativo conocido como Dieta.

---

<sup>52</sup> Arthur, M. Whitehill, *Op. Cit.*, p.36

<sup>53</sup> Juan Ramón, *Japón en la Primera Guerra Mundial*, [en línea], *Témpora Magazine de historia*, Dirección URL: <http://www.temporamagazine.com/japon-en-la-primera-guerra-mundial/> [consulta: 9 de septiembre de 2016]

En 1924, Estados Unidos cerró las puertas a la inmigración japonesa con la ley de Exclusión, lo mismo hicieron Inglaterra y Australia, acciones consideradas humillantes a los ojos de los japoneses, por lo que, a la creciente fuerza militar de intereses expansionistas, no le fue difícil lograr amplio apoyo de la sociedad.<sup>54</sup>

El Japón de esa época distanciaba mucho del que había sido apenas sesenta años atrás, el aislamiento había quedado en el pasado y la era de la industrialización, la modernidad, de poderío militar, influencia internacional, así como de expansión territorial eran hechos consumados.

5. **Devastación de la segunda guerra mundial (1945).** Una vez terminada la Primera Guerra Mundial y tras el establecimiento de la paz a través del Tratado de Versalles (en el cual se forzaba al país a dar marcha atrás a la ocupación militar), Japón empezó a acercarse a Alemania e Italia, quienes tampoco quedaron conformes con el Tratado. El creciente militarismo era incontrolable, Japón había iniciado la denominada “Guerra del pacífico” o “Guerra del Asia Oriental”. Fue durante este periodo que se da un hecho determinante para la historia japonesa, el ataque del 7 de diciembre de 1941 a la base estadounidense de Pearl Harbor en las islas de *Hawái*, lo que desencadenó la declaración de guerra por parte de Estados Unidos. Por otro lado, Alemania, Italia, Japón llamadas las “Potencias del Eje” declararon la guerra a Estados Unidos. La Segunda Guerra Mundial era una realidad en el escenario internacional.

Tras el bombardeo de Pearl Harbor, Japón todavía logró cosechar una serie de conquistas en el Océano Pacífico que le permitieron anexionarse la Indochina, Filipinas, Malasia, Birmania, las Indias Orientales Holandesas y Hong Kong, principalmente. Sin embargo, su declive comenzó a partir de 1942 cuando los Aliados (países opuestos a las potencias del Eje) comenzaron a ganar terreno.

La Segunda Guerra Mundial terminó oficialmente el 14 de agosto de 1945 tras el lanzamiento de la bomba atómica en las provincias japonesas de Hiroshima y Nagasaki. El 15 de agosto de ese año el emperador japonés Hirohito anunció públicamente su capitulación, la cual, firmó el 2 de septiembre de 1945.

6. **Segundo auge económico (1945-1989).** Después de la Segunda Guerra Mundial, Japón por primera vez en toda su historia tenía fuerzas de ocupación. El país se vio obligado a adoptar una nueva constitución donde Japón renunciaba a su derecho de declarar guerra y al mantenimiento de sus fuerzas armadas, excepto para defensa de su nación. El

---

<sup>54</sup> Arthur, M. Whitehill, *Op. Cit.*, p.45

emperador renunció a sus títulos de divinidad, se restituyeron los derechos civiles y la dieta se convirtió en la única autoridad legislativa del país.

La doctora en ciencias económicas, Ernesché Rodríguez Asien detalla la devastación japonesa en materia económica:

*“Como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial, Japón perdió el 42% de la riqueza nacional y el 44% de la capacidad industrial –energía, instalaciones, maquinaria, etc. Durante algunos años, su economía estuvo casi totalmente paralizada con una severa escasez de alimentos y una elevada inflación. El país había perdido todos sus territorios de ultramar, su población sobrepasaba los 80 millones, además de alrededor de 6 millones de repatriados que llegaban del extranjero, el comercio exterior, además, se hallaba restringido por las fuerzas de ocupación aliada”.<sup>55</sup>*

Como parte de los cambios trascendentales en el país se disolvieron los *zaitbatsu*, quienes fueron considerados culpables de las operaciones bélicas.

Sobre lo que ocurrió con Japón durante el periodo inmediato a la guerra, el historiador Arthur Whitehill, menciona lo siguiente:

*“Después de las cenizas de la derrota, Japón inició la aparente imposible tarea de renacimiento y desarrollo. Gracias a una mezcla de trabajo duro, disciplina y orgullo nacionales y a la más benevolente ocupación de la historia mundial, junto con una pequeña dosis de buena suerte,<sup>56</sup> Japón resurgió como país independiente en 1952, con una sólida base para su rápido ascenso a la prosperidad y al liderazgo industrial”.<sup>57</sup>*

A escasos diez años del término de la Segunda Guerra Mundial (1955), Japón había terminado su recuperación e iniciaba un período de crecimiento económico. A comienzos de los años 70, ya gozaba de altas tasas de crecimiento comparados con países como Estados Unidos o Inglaterra y para 1983 Japón ya tenía el segundo PIB más grande a nivel mundial, se había convertido en la segunda economía del mundo después de Estados Unidos.<sup>58</sup>

---

<sup>55</sup> Msc. Ernesché Rodríguez Asien, *Crecimiento económico, crisis y reformas en Japón en las dos últimas décadas*, Tesis presentada para obtener el título de Doctor en Ciencias Económicas, Centro de Investigaciones de Economía Internacional, Universidad de la Habana, 2012, p. 7

<sup>56</sup> Uno de estos golpes de suerte fue la Guerra de Corea de 1950, con la cual, Japón se benefició considerablemente gracias a la ayuda millonaria provista por la ONU por materia de guerra, además del nuevo apoyo por parte de Estados Unidos quien vio a Japón como un territorio estratégico para esta guerra.

<sup>57</sup> Arthur, M. Whitehill, *Op. Cit.*, p.47

<sup>58</sup> Jeremy Hall, *Op. Cit.*, p. 228

7. **La Era Heisei (1989-actualidad).** Durante los años ochenta los productos japoneses tuvieron gran demanda a nivel mundial y en su momento de mayor apogeo su economía creció más del 7% anual.<sup>59</sup>

Sin embargo, el proceso revolucionario japonés se desvaneció durante los años noventa, los cuales fueron testigos de una gran crisis financiera que afectó de manera importante la economía japonesa, hoy en día esa época es conocida como “la década pérdida”.

El crecimiento anual de Japón pasó de casi del 10 por ciento en años anteriores a situarse por debajo del 1 por ciento en los primeros años de los noventa. Durante estos además se apreció la moneda japonesa (yen) lo cual provocó que las exportaciones, pilar económico en el país, se encarecieran y se tornaran menos competitivas. Además, el incremento del tipo de interés provocó que el precio del suelo se derrumbara y provocara una situación financiera desastrosa.<sup>60</sup>

No fue sino hasta la llegada del nuevo milenio cuando la economía japonesa comenzó a recuperarse. En 2002 el Gobierno obligó a cancelar los préstamos imposibles de pagar,<sup>61</sup> y el país inició de nueva cuenta una época de relativa prosperidad.

En 2011, Japón dejó de ser la segunda economía del mundo (título que portó durante 42 años) siendo reemplazado por China. De acuerdo con cifras difundidas en febrero del 2011 se reveló que el PIB japonés creció en 2010 solo un 3.9 por ciento frente a un apabullante 10.3 por ciento de la economía China.<sup>62</sup>

La economía japonesa ha experimentado casos de recesión debido a la desaceleración económica mundial, aunado a los desastres naturales sufridos (Tsunami del 2011 y terremoto de mayo 2015) se ha agravado esta tendencia. En 2015, el crecimiento se mantuvo débil (un 0.6 por ciento anual), impulsado sobre todo por el comercio exterior y el consumo público. Se espera un ligero repunte para el 2016 de la mano de exportaciones fuertes y consumo en los hogares.<sup>63</sup>

---

<sup>59</sup> s/autor, “China ya es Segunda economía del mundo”, [en línea], BB Mundo, 14 de febrero de 2011, Dirección URL: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/02/110213\\_economia\\_china\\_japon\\_rg.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/02/110213_economia_china_japon_rg.shtml) [consulta: 16 de septiembre de 2016]

<sup>60</sup> G. Ginés, “La burbuja inmobiliaria que hizo perder a Japón una década entera”, [en línea], ABC economía, Dirección URL: <http://www.abc.es/economia/20150610/abci-decada-perdida-japon-201506092001.html> [consulta: 18 de septiembre de 2016]

<sup>61</sup> *Ídem*

<sup>62</sup> BBC Mundo, *Art. Cit., China ya es Segunda economía del mundo.*

<sup>63</sup> s/autor, *Japón, política y economía*, [en línea], Santander portal trade, Dirección URL: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia> [consulta: 18 de septiembre de 2016]

Si bien desde los años ochenta las tasas de crecimiento ya no han sido tan asombrosas, Japón superó las tasas de crecimiento de Estados Unidos y la de muchos países europeos. Este modesto pero sostenido crecimiento entregó a Japón una ventaja comparativa que lo ha llevado a ocupar un lugar todavía preponderante entre los países más industrializados del mundo.<sup>64</sup>

En suma, se puede decir que el camino de Japón desde la oscuridad del feudalismo hasta el hecho de convertirse en una potencia económica mundial fue acelerado y rápido, más no sencillo. Durante los ciento veintidós años que van de 1867 a 1989, Japón sufrió cambios traumáticos en muchos sentidos, hubo declives, pero también progresos, todo gracias a la pasión, disciplina y compromiso de todo su pueblo que supo cambiar, cuando había que hacerlo, que supo levantarse, cuando estuvo arruinado por la guerra y que ha sabido mantenerse como un país líder en lo económico y tecnológico hasta la fecha.

### **2.3 Estructura del sistema empresarial japonés**

Tras varios siglos en aislamiento, Japón abrió sus puertas al mundo exterior con la restauración Meiji, lo cual provocó una explosión de los comerciantes, una nueva clase social que poco a poco fue creando el sector privado del país.

Para 1880 el gobierno tomó la decisión de dejar en el sector privado la mayoría de las industrias básicas del país. Las familias receptoras de esta encomienda y poder, se convirtieron en importantes centros industriales conocidos como *Zaibatsu*. Fue entonces que apellidos como *Mitsubishi*, *Sumitomo*, *Yasuda* y *Mitsui* comenzaron a tener gran popularidad e importancia. *Mitsubishi* y *Mitsui* dominaron la industria naviera, *Sumitomo* se dedicó a la extracción de minerales. Se produjo una enorme concentración de riqueza y poder en manos de una pequeña elite, se afianzaron lazos gobierno-empresa, lazos que siguen siendo un elemento esencial en el sistema empresarial japonés actual.<sup>65</sup>

Para 1937, los denominados cuatro grandes *zaibatsu* (*Mitsubishi*, *Mitsui*, *Sumitomo* y *Yasuda*) controlaban un tercio de los depósitos bancarios de todo Japón, un tercio del comercio exterior, la mitad de la producción naval y la gran mayoría de la industria pesada.<sup>66</sup> De este modo, los *zaibatsu* se volvieron, durante el primer auge económico japonés, en el sector que convirtió a Japón en la primera potencia económica de Asia Oriental.

Sin embargo, tras la devastación de la Segunda Guerra Mundial, el gobierno estadounidense tomó la decisión de eliminar los *zaibatsu*, pues se consideraban uno de los males y promotores de la guerra y no deseaban que Japón tomara nuevamente fuerza. El

---

<sup>64</sup> Arthur, M. Whitehill, *Op. Cit.*, p.51

<sup>65</sup> Arthur, M. Whitehill, *Op. Cit.*, p.38

<sup>66</sup> Amadeo Jansana Taneshashi, *Empresa y negocios en Asia oriental*, Barcelona, UOC, 2004. p. 122



efecto colateral de la disolución de estos grandes conglomerados fue la disminución de la elite empresarial y el surgimiento de pequeñas y medianas empresas “*kogaisha*”.

En 1949 surge el Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI) y se establece el Departamento de Empresa del MITI, con el objetivo que fuera el Estado el máximo responsable de la competencia y el desarrollo de empresas con una visión estratégica.

En esos años había poco capital disponible y el poco que se ofertaba era con intereses sumamente altos. No obstante, el gobierno japonés hizo lo posible para que las empresas con más futuro obtuvieran fondos con bajo interés. Como regla, las empresas debían orientar su producción hacia el mercado externo. Se establecía además la adquisición de tecnología como una prioridad nacional.<sup>67</sup>

En el sistema empresarial japonés podemos encontrar cuatro grandes categorías de organizaciones que desempeñan un rol primordial en su estructura tanto social como económica:

1. ***Keiretsu***. Después que las fuerzas de ocupación salieron del país en 1952 se restituyeron los *zaibatsu*, esta vez bajo el nombre de “*keiretsu*”, los cuales se dividen en verticales y horizontes.

Los horizontales son aquellos conglomerados de empresas que siguieron el modelo *zaibatsu* (grandes empresas que abarcan varios sectores), los cuales están formadas principalmente alrededor de un banco. Ejemplo de estos es el Grupo Mitsui (ex *zaibatsu*) que está integrado por casi dos mil empresas con actividades que van desde la siderurgia, la construcción de barcos, la banca y seguros, industria petrolera, sistemas de almacenes hasta el turismo y la energía nuclear. Entre ellas no existe un cien por ciento de cooperación y apoyo entre los miembros de cada una ellas, sin embargo, tienen una filosofía “unidos nos mantenemos, divididos desaparecemos”.<sup>68</sup>

Los *keiretsu* verticales por su parte, nacen en los años sesenta, cuando aparecieron con más fuerza las pequeñas y medianas empresas subordinadas a la gran industria. Estos representan aquellas empresas que se agrupan frente a un principal fabricante y consiste en un sistema de múltiples proveedores alrededor de una matriz. Algunos de los principales *keiretsu* verticales pertenecen a la industria del automóvil y de la tecnología como por ejemplo Honda, Nissan, Toyota Sony y Toshiba.

---

<sup>67</sup> Msc. Ernesché Rodríguez Asien, *Op. Cit.*, p.10

<sup>68</sup> Arthur M. Whitehill, *ibid.*, p. 131

La integración horizontal se reforzó con la vertical que evolucionó para formar un núcleo compuesto por tres unidades básicas: El banco principal, una empresa comercializadora (*Sogo Sosha*) y una gran compañía manufacturera (El Keiretsu).<sup>69</sup>

El economista Jensana Amadeo realiza una reflexión sobre la reestructuración que están teniendo hoy en día las keiretsu:

*“Tras la crisis financiera de los 90, la relación parental que históricamente se ha establecido entre suministradores y fabricantes pertenecientes a un mismo keiretsu está cambiando a favor de una mayor independencia de las compañías. La existencia de una mayor competencia entre empresas ha posibilitado que los suministradores busquen nuevas áreas de negocios con empresas que no pertenecen al grupo o bien en mercados extranjeros”.*<sup>70</sup>

2. **Sogo Sosha.** Son grandes empresas generales que desempeñan diversas funciones, entre ellas y la más importante, la intermediación del comercio exterior.

La profesora e investigadora de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM, Natalia Rivera Ángel, define y describe a las *sogo sosha* de la siguiente manera:

*“Las Sogo Sosha monopolizan el comercio exterior de Japón. Las compañías extranjeras que desean incursionar en su mercado deben utilizar sus canales. Éstas poseen gran conocimiento de los mercados externos, de formas y estilos de negociación; la información comercial que han desarrollado supera con creces a la del gobierno japonés”.*<sup>71</sup>

Las *Sogo Sosha* se crean después de 1871, pues a raíz de las primeras victorias y conquistas japonesas en el sureste asiático, se multiplicó el comercio entre Japón y sus nuevas colonias. Estas empresas llegaron a manejar hasta el 80 por ciento de las exportaciones y el 48 por ciento de todas las importaciones de Japón.<sup>72</sup> *Mitsubishi Corporation* es actualmente la principal *Sogo sosha* del país, la cual cuenta con 200 oficinas y filiales en más de 90 países, una red de más de 500 empresas del grupo y una plantilla multinacional de más de 60.000 personas.<sup>73</sup> Aún cuando en otros países existen compañías generales de comercio, no hay ninguna que se le parezca a la *Sogo Sosha* japonesa.

---

<sup>69</sup> Carlos Uscanga; Natalia Rivera Angel; Adolfo Laborde, *Las Sogo Sosha en los procesos de globalización económica del Siglo XXI*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 2009, p. 33

<sup>70</sup> Amadeo Jensana Tanehashi, *Op. Cit.*, p.125

<sup>71</sup> Carlos Uscanga, Natalia Rivera Angel y Adolfo Laborde Carranco, *Op. Cit.*, p. 9

<sup>72</sup> Arthur M. Whitehill, *Op. Cit.*, p.132

<sup>73</sup> s/autor, *Mitsubishi Corporation: Descripción*, [en línea], Bnamericas, Dirección URL: <http://www.bnamericas.com/company-profile/es/mitsubishi-corp-mitsubishi> [consulta: 18 de septiembre de 2016]

3. ***Zaikai***. Comunidad financiera japonesa. Esta categoría más que un tipo de empresa hace referencia a un conglomerado de organizaciones económicas y financieras.

4. ***Keidanren*** (Federación empresarial de Japón) es el ejemplo más representativo de lo que constituye una *Zaikai*. Al 2016 Keidanren está conformada por 1,340 empresas representativas japonesas, 109 asociaciones industriales y 47 organizaciones económicas regionales.<sup>74</sup> Su junta directiva está integrada por los presidentes de las más importantes empresas y por los principales directivos del comercio, la industria y las finanzas de Japón. Una encuesta realizada a miembros de sindicatos japoneses sobre dónde creían estaba el centro poder en la sociedad japonesa, un sorprendente 28,2 por ciento señaló a *Keidanren* contra un 27.9 que identificaba al partido gobernante Partido Democrático Liberal.<sup>75</sup> Esta Federación es tan importante para el país que inclusive algunos expertos han señalado que el término *Zaikai* podría ser reemplazado por *Keidanren*.

5. ***Kogaisha*** (*Pequeña y mediana empresa*). Dentro del sistema dual del Keiretsu, se encuentran las pequeñas y medianas empresas, las cuales, sobre todo dentro de la estructura vertical, proveen de materias primas a las grandes empresas. Las pymes son las de mayor número en el país y las que se encuentran en la parte inferior de la economía japonesa. Dentro de esta estructura dual las *kogaisha* mantienen una relación exclusiva y a largo plazo con una sola casa industrial, por lo cual, existe un alto grado de dependencia de éstas con la empresa central.

El caso más representativo de *Kogaisha* es dentro del sector automotriz, en el cual, éstas proveen a la central entre el sesenta y cinco y setenta por ciento de los productos y partes utilizados en la fabricación de un automóvil.<sup>76</sup>

Estos cuatro actores del mundo empresarial son organizaciones únicas propias de Japón cuya suma da como resultado una estructura industrial que destaca por la integración e interdependencia de sus componentes (actores), los cuales constituyen un monstruo económico e industrial que coadyuva al gobierno a marcar y dirigir el camino del país. Históricamente siempre ha existido una relación muy estrecha entre el gobierno y las empresas japonesas.

Hasta el momento se ha hecho una breve síntesis de la sociedad japonesa, su historia y la estructura del sistema empresarial. En el siguiente apartado nos centraremos en el proceso de gestión empresarial de las corporaciones japonesas, proceso que

---

<sup>74</sup> s/autor, *about Keidanren*, [en línea], Japan Business Federation, Dirección URL: [http://: www.keidanzen.org.jp/profile](http://www.keidanzen.org.jp/profile) [consulta: 20 de septiembre de 2016]

<sup>75</sup> Arthur M. Whitehill, *Op. Cit.*, p. 134

<sup>76</sup> Arthur M. Whitehill, *Ibid.*, p. 128

particularmente ha sido ampliamente estudiado por diversos investigadores en el mundo debido sus particularidades y características que convertido a las empresas japonesas de las mejores del mundo.

#### **2.4 El modelo empresarial japonés: filosofías y prácticas de gestión**

Al examinar las raíces del modelo de gestión empresarial japonés es importante tener en cuenta que, aunque es innegable la aportación de la tradición y cultura japonesa, es un hecho que casi todas las políticas y prácticas industriales y de negocios de las que los japoneses son hoy famosos se desarrollaron después de la Segunda Guerra Mundial.

El salto que dio Japón de ser un país derrotado por la guerra, de haber tenido un ataque nuclear, de tener una sociedad y una economía colapsada, a ser uno de los países más industrializados y con mejores niveles de vida de la época actual, obedece a diversos factores, entre ellos: La ayuda económica tras la Guerra de Corea, donde Japón se benefició de la ayuda millonaria provista por la ONU por materia de guerra; Del apoyo por parte de Estados Unidos quien vio a Japón como un territorio estratégico para la guerra; La disciplina y conciencia grupal de la sociedad japonesa en la que todos se dirigen en una misma dirección para llegar a una meta en común; y por último, un factor poco mencionado en la historia, la transferencia de conocimientos (tras la ocupación militar norteamericana) de técnicas industriales americanas a líderes japoneses, como el modelo *taylorista*.<sup>77</sup>

Los japoneses hábilmente recibieron esa tecnología y modelos industriales extranjeros y prontamente la adaptaron a su sociedad, es decir, mezclaron el modelo *taylorista* con las tradiciones propias japonesas, que, junto con una buena y bien calculada mezcla de humanismo, funcionalismo, flexibilidad y profesionalismo llevaron a Japón a tener éxito mundial. Estados Unidos, sin duda influyó en el establecimiento de una nueva mentalidad empresarial, pero fue la innovación y la constante búsqueda de nuevas y mejoras formas de administración de los negocios, los factores que realmente dieron pie a lo que hoy en día se conoce como “el milagro japonés”.<sup>78</sup>

Al término de la Segunda Guerra Mundial, Japón intensificó su actividad exportadora, pero sus productos, de bajo costo, eran también de baja calidad. Durante la década de los cincuenta, Japón buscó reproducir esa tecnología extranjera de la que estaban teniendo conocimientos creando los mismos productos, sobre todo norteamericanos y europeos, pero abaratando sus costos y buscando mejorar su calidad.

---

<sup>77</sup> Consiste en la organización científica del trabajo. Se establece una mayor división del trabajo y se marcan tiempos para ejecutar cada tarea. Todas las actividades de producción son marcadas por la clase dirigente, se le dice al trabajador que hacer y en cuanto tiempo.

<sup>78</sup> Allan Lathrop, *Aprendiendo del milagro japonés: Tecnología ejecutiva, su aplicación en las empresas latinoamericanas*, México, D.F, Grijalbo, 1995, p. 13

Los japoneses lograron revolucionar los sistemas de producción estadounidenses centrandose su atención en un elemento fundamental, “la persona”. Lo anterior se puede comprender mejor con el siguiente ejemplo, una casa de música norteamericana que descubrió que los discos fonográficos japoneses emitían sonidos con una calidad más alta y mayor fidelidad que la de ellos. La casa productora decidió enviar a algunos de sus ejecutivos a Japón para investigar el porqué de esta situación y lo que descubrieron fue que los japoneses utilizaban la misma máquina que ellos para la generación de discos, por lo que la calidad no venía de la máquina, sino del operador, es decir, de la persona que manejaba la máquina y que mantenía un estricto control estadístico.

La calidad fue un indicador fundamental que se empezó a ligar y a caracterizar los productos japoneses. El doctor William Edwards Deming, el autor más emblemático sobre temas de gestión de calidad, comenta que “no hay conocimiento que pueda contribuir tanto a mejorar la calidad, productividad y competitividad de las empresas como el de los métodos estadísticos”.<sup>79</sup> Edward Deming introdujo este pensamiento en Japón durante los años cincuenta para la formación de directivos japoneses y prácticamente vivió la evolución de Japón que pasó de ser un país con productos baratos y de baja calidad a exportar productos altamente competitivos y de gran tecnología.

Su modelo se resume en lo que años más tarde se conocerían como los catorce puntos de Deming, puntos que se mostraron por primera vez en su libro *Out of the Crisis* (salir de la crisis) en 1982 y los cuales fueron utilizados por los japoneses como un arte para los negocios, lo que muchos autores consideran la base del éxito de las empresas japonesas.

La siguiente tabla presenta los catorce puntos de Deming que no solo fueron adoptados en Japón sino en muchas otras partes del mundo.

Tabla IV  
Catorce puntos de Deming

1. Crear constancia en la mejora de productos y servicios, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, proporcionar además puestos de trabajo.	2. Cooperación en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e incluir calidad en el producto desde el comienzo.	4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, minimizar el costo total en el largo plazo. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y por siempre los sistemas de producción, servicio y planeamiento de	6. Establecer entrenamiento dentro del trabajo (capacitación).

<sup>79</sup> Rosa Elba Corona Cortez, "Los métodos estadísticos como fuente de mejora de la calidad en las empresas", *Revista Universitaria de Administración*, Vol. 6, núm. 10 enero-junio, 2015, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez.

cualquier actividad. Esto va a mejorar la calidad y la productividad, bajando los costos constantemente.	
7. Establecer líderes, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.	8. Eliminar el miedo y construir confianza, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio que abarque toda la organización.	10. Eliminar eslóganes y metas pidiendo cero defectos o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones lo único que crean son relaciones de rivalidad, además que la principal causa de la baja calidad y productividad se encuentra en el sistema y por eso este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos. Esto se debe a que en muchas ocasiones las cuotas solo tienen en cuenta los datos numéricos y no la calidad.	12. Remover barreras para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un programa vigoroso de educación y auto mejora. Trabajadores y gerencia deberán estar preparados para nuevos métodos, como el trabajo en equipo.	14. Poner a todos en la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación.

Fuente: Elaboración propia con datos de Allan Lathrop, *Aprendiendo del milagro japonés: Tecnología ejecutiva, su aplicación en las empresas latinoamericanas*, México, D.F, Grijalbo, 1995

En agradecimiento a su contribución en la revolución de la industria japonesa, la Unión de Ciencia e Ingeniería Japonesa (JUSE) instituyó el Premio Anual Deming para las aportaciones a la calidad y fiabilidad de los productos.

Estos puntos, sin embargo, son solo una fracción de aquellos factores que moldearon el actual modelo empresarial japonés, pues éste abarca grandes aspectos desde culturales, laborales, administrativos, hasta filosofías o prácticas empresariales relacionadas al proceso productivo.

Los textos que se han escrito a lo largo de la historia del modelo japonés son muy variados y cada autor da su propia versión de lo que él considera fue la base del éxito de las empresas japonesas. Por ejemplo, en el aspecto cultural; se dice que ha sido la disciplina, la educación, el trabajo en equipo, la conciencia colectiva, la puntualidad, la honradez, el respeto, el *on*, *giri* y *ninjo*, la filosofía del “bien ser”, la filosofía *kaizen*, entre muchas otras filosofías, la clave del éxito japonés. En un aspecto laboral, se dice que ha sido el sistema del empleo de por vida,<sup>80</sup> las relaciones cooperativas entre obreros y ejecutivos<sup>81</sup>, el

<sup>80</sup> En este sistema, la intención es que el nuevo colaborador permanezca en la empresa durante toda su vida activa. Es un sistema sueldos y promociones basado en la antigüedad, sin embargo, hoy en día este sistema va en decadencia.

<sup>81</sup> Todos, tanto obreros como ejecutivos, aportan sugerencias para mejorar los procesos. El canal de comunicación es prácticamente directo ya que no hay tantos escalafones administrativos.

proceso de toma de decisiones (por consenso y no de manera individual) y la presencia de sindicatos empresariales;<sup>82</sup> lo que realmente es el secreto de su éxito, pues al tener contentos a tus empleados, son más productivos. Sin embargo, si nos vamos por un aspecto más operativo, se cree que fueron las filosofías como *just intime*, *kaizen*, *jidoka*, las siete herramientas de *Ishikawa*, los pilares del éxito en las empresas japonesas, pues gracias a éstas, las empresas son realmente eficientes. Estas filosofías conforman el conocido sistema de producción Toyota, el cuales abordaremos a continuación.

#### **2.4.1 Sistema de Producción Toyota**

El presente apartado se centrará únicamente en las filosofías o prácticas empresariales japonesas que se encuentran inmersas en la metodología del Programa de Consultoría PyME-JICA. Se tomará como eje central al “Sistema de Producción Toyota” el cual no es precisamente una filosofía, sin embargo, de dicho sistema derivan casi todas las prácticas clave del Programa de JICA y por el cual debe ser abordado de manera general.

En palabras de Taiichi Ohno (Ex Vicepresidente de Toyota Motor Corporation), el Sistema Toyota es una técnica de producción que nació después de la Segunda Guerra Mundial para impulsar la competitividad de la industria automovilística japonesa, la cual, buscaba ponerse al nivel de las naciones occidentales al aumentar la productividad de sus empresas disminuyendo costos.<sup>83</sup> Toyota fue capaz de responder a los retos cada vez mayores para la supervivencia de la industria a través de un enfoque que se centra en las personas, plantas y sistemas.

Estas filosofías y prácticas empresariales que conforman el sistema Toyota se abordarán a continuación, en orden de popularidad:

1. ***Just intime***. Tiene su origen después de la Segunda Guerra Mundial cuando Toyota comenzó la fabricación de automóviles utilizando los tradicionales métodos de la industria estadounidense y línea de ensamblaje de acuerdo a Henry Ford (producción en serie). No obstante, Taiichi Ohno observó que en un supermercado cada cliente selecciona el tipo y cantidad de productos necesarios que requiere para su consumo. Antes de efectuar la compra, el cliente considera el número de personas de su familia, capacidad de almacenaje (alacena y refrigerador) así como el número de días que duran dichos productos. De ahí surgió la idea del *Just in Time*, entregar los componentes (materias primas) a la línea de

---

<sup>82</sup> Sistema en el cual la empresa acoge a los sindicalistas como parte importante de ella. En dicho esquema se trabaja en favor de la productividad y se predica que "mientras más gane la empresa, más ganan los trabajadores".

<sup>83</sup> Yasuhiro Monden, *El Just inTime hoy en Toyota*, España, Ediciones Deusto, 1996, p. 15

producción de forma que lleguen “justo a tiempo” en la medida que son requeridos.<sup>84</sup>El concepto evolucionó posteriormente a “producir con el mínimo desperdicio” lo cual abarca cuestiones de tiempo, recursos y materias primas. Hasta la fecha es una práctica que se ha aplicado en muchas organizaciones manufactureras japonesas y en distintas partes del mundo y cuyos pilares son:

- a. Eliminación de todo desperdicio
- b. Compromiso total por la calidad perfecta
- c. Niveles importantes de participación laboral.<sup>85</sup>

El mismo Sistema Toyota se ha llegado a conocer también como “*just intime*” (Justo a tiempo).

**2. Kaizen (mejoramiento):** Como se explicó en el apartado primero de este capítulo, el *Kaizen* supone una filosofía de vida basado en la “mejora continua”. Dicha filosofía dentro del mundo empresarial se encuentra orientada hacia el mejoramiento de un producto, servicio y en general, de la empresa. Dentro del Sistema Toyota se tiene como objetivo lograr un control operativo óptimo, reducir costos y realizar entregas en tiempo y forma. La palabra *Kaizen* tiene relación directa con los conceptos de Justo a tiempo, calidad, disciplina en el lugar de trabajo, innovación, relaciones cooperativas entre trabajadores y administradores, entre otros.<sup>86</sup>

**3. Jidoka (Automatización):** *Jidoka* se puede traducir como “automatización de controles de calidad y defectos con enfoque humano”. El objetivo de *Jidoka* se basa en atender inmediatamente una situación anormal, deteniendo el proceso, identificando la falla o error reduciendo el número de unidades defectuosas que avanzan en la línea de producción. Con *Jidoka* se suprimen los departamentos de control de calidad, pues la calidad no es responsabilidad de un único departamento, sino de todos los trabajadores de la empresa.<sup>87</sup>

**4. 5'S de calidad.** Es una práctica de calidad referida al mantenimiento integral de la empresa, incluyendo el entorno de trabajo, la maquinaria, el equipo y la infraestructura. Se le conocen como 5's dado que son cinco prácticas japonesas cuyas palabras comienzan con S y que cuyos conceptos son relacionados con calidad:

- a. Seiri (Eliminar). Consiste en eliminar dentro de entorno de trabajo todo aquello que no sea necesario. Se trata de liberar espacios desechando cosas y elimina la mentalidad “por si acaso”.

---

<sup>84</sup>*Ibidem* p. 15

<sup>85</sup> Allan Lathrop, *Op. Cit.*, p. 114

<sup>86</sup> Alfonso Vasseur W, traductor, *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*, México, Editorial Continental S.A de C.V, 1989, p. 40

<sup>87</sup> Philip Crosby, *Qué es Jidoka*, [en línea], Dirección URL: <http://www.ingsoftagil.com/articulos/jidoka/> [consulta: 22 de septiembre de 2016]



- b. Seiton (Orden). Se enfoca en sistemas de almacenamiento eficiente y efectivo. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- c. Seiso (Limpiar). Una vez que se ha eliminado la cantidad de estorbos y basura, se está en condiciones de realizar una limpieza a profundidad, la cual se deberá de mantener diariamente.
- d. Seiketsu (Estandarizar). Se refiere a estandarizar mejores prácticas en cada sección de trabajo. Los trabajadores deben participar en el desarrollo de reglas, estándares o normas.
- e. Sitsuke (Disciplina). Mantener permanente las 5's en el lugar de trabajo.<sup>88</sup>

5. **Muda**. Es un término japonés que significa "desperdicio". Taiichi Ohno, identificó siete mudas: 1. Muda de Transportación (movimiento de materiales innecesarios); 2. Muda de inventario (acumulación excesiva de materiales); 3. Muda de Movimiento (Desgaste y lesiones de los equipos por el paso del tiempo o por accidentes); 4. Muda de espera (espera ante la falta de material); 5; Muda de procesamiento (llevar a cabo procesos innecesarios); 6. Muda de sobreproducción (producir más de lo que se necesita); 7. Muda de defectos (desperdicio puro ya que se tiene que invertir en reparación).

Actualmente también se incluyen la muda de recursos humanos (no aprovechar la capacidad del trabajador) y la muda ambiental (emisiones o energía desperdiciada).<sup>89</sup>

6. **Kanban**. Significa en japonés "etiqueta de instrucción". Normalmente se considera un sistema de información acerca de lo que se va a producir, en qué cantidades, mediante qué recursos y qué medio de transporte. Surge del sistema Toyota y comenzó a funcionar con éxito desde 1958.<sup>90</sup>

7. **TPM (Mantenimiento Productivo total)**: Filosofía japonesa orientada a prevenir las pérdidas dentro de todas las operaciones de la empresa debido al estado de los equipos. Se trata de mantener los equipos en óptimo estado para producir a su capacidad máxima productos de la calidad esperada, lo cual implica cero defectos, cero fallas y cero accidentes en todo el ciclo de vida del sistema productivo.

#### 2.4 .2 Siete herramientas de Ishikawa

Vale la pena abordar por separado la contribución del Dr. japonés Kaoru Ishikawa<sup>91</sup> para la industria japonesa, ya que es considerado uno de los más importantes personajes del país

---

<sup>88</sup> S/autor, *Yo Soy PyMe: Más calidad sin inversión*, [en línea], Best consultoría, BBV Bancomer, Dirección URL: <https://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=b38c8a5b-ea46-46c6-b1b3-8e9cf23b72e2&t=Mas-calidad-sin-inversion> [consulta: 28 de septiembre de 2016]

<sup>89</sup> Magnolia Soto Félix, *Experiencias de la aplicación de Kanban en la construcción de viviendas en serie*, Tesis presentada para el obtener el título de maestro en ingeniería, Facultad de Ingeniería, UNAM, 2008, p. 10-11

<sup>90</sup> *Ibidem* p. 20

<sup>91</sup> Obtuvo Premio Deming y la segunda orden del tesoro sagrado, un muy alto honor del gobierno japonés.

en lo que respecta al concepto de control de la calidad y que hoy en día es considerado un gurú mundial en este tema.

Ishikawa determinó “siete herramientas” para mejorar el control de la calidad, que, si bien algunas de ellas ya eran conocidas, el Doctor las organizó de tal forma que lograran un desarrollo óptimo de la calidad en la empresa. Estas herramientas que se describirán a continuación constituyen la base del sistema Programa de Consultoría PyME-JICA:

- ✓ Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto es utilizado para separar gráficamente los aspectos trascendentales de un problema de los superficiales, de manera que los trabajadores sepan dónde dirigir sus esfuerzos para atacar de una mejor manera el problema y darle una óptima solución.

- ✓ Diagramas de causa-efecto (diagramas “espinas de pescado” o Ishikawa)

Consiste en una representación gráfica (parecido al esqueleto de un pez) en la que puede visualizar los orígenes de un problema. Este es un diagrama que muestra una causa y una consecuencia de las diversas variables que intervienen dentro de un proceso productivo.

- ✓ Histograma

Tradicionalmente se le conoce como gráfica de barras. Su función es exponer gráficamente números, variables y cifras de modo que los resultados se muestren de una forma mucho más clara y ordenada.

- ✓ Hoja de verificación

También llamada hoja de control es un formato de tabla destinado a registrar y compilar datos mediante un método sistemático, como la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos.

- ✓ Los diagramas de dispersión

Es un tipo de diagrama matemático que utiliza las coordenadas cartesianas para mostrar los valores de dos variables para un conjunto de datos.

- ✓ Estratificación

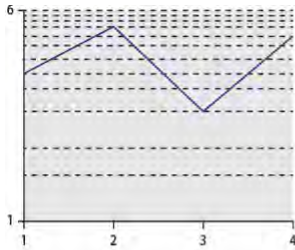
Es una herramienta que clasifica los elementos de diferentes poblaciones pero que tienen afinidad para determinar causas comunes de su comportamiento.

- ✓ Cuadros o gráficas de control

Permite observar la evolución de un proceso en el tiempo y compararlo con límites de variación fijados que se usan como base para la toma de decisiones.

A continuación, en el cuadro II, se puede apreciar gráficamente cada una de las siete herramientas.

CUADRO II  
LAS 7 HERRAMIENTAS DE ISHIKAWA



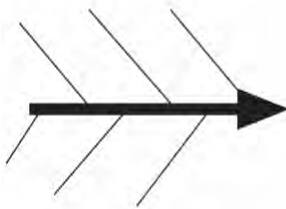
Gráfica de control

Hoja de chequeo			
Maq/día	L	MC	V

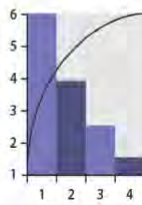
Hoja de chequeo

Maquinaria	Maquinaria
A	B

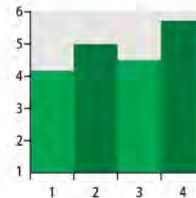
Estratificación



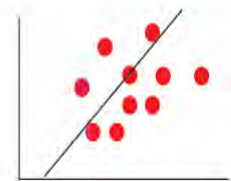
Causa - Efecto



Pareto



Histogramas



Dispersión

*Elaboración propia con información de Víctor Aguirre, Taller de liderazgo, 7 herramientas estadísticas de la calidad/Ishikawa, [en línea] <https://sites.google.com/site/aquirrerosasvictor>, [consulta: 1 de octubre de 2016]*

Cada una de estas herramientas puede ser aplicada dentro de la empresa ya sea de manera individual o colectiva, es decir, una empresa puede utilizar, una, dos o más de estas herramientas dependiendo lo que desee medir o controlar para tener una mejor calidad de productos o servicios.

En general, se puede decir que el modelo empresarial japonés se caracteriza por buscar continuamente mejoras en sus procesos, productos o servicios de modo que se optimicen todos los recursos y se eviten desperdicios y retrabajos, la meta es la que siempre se obtengan productos con la más alta calidad y satisfacción del cliente.

Una empresa japonesa en 1956, Doyukai, formuló el siguiente pronunciamiento sobre la gestión empresarial japonesa:

*“La función ejecutiva en la industria moderna sobrepasa la sola búsqueda de ganancias. Es vital proveer productos de suprema calidad a los más bajos precios, mediante la más efectiva utilización de recursos humanos, pero congruentes con el bienestar económico y social de los trabajadores”.*<sup>92</sup>

<sup>92</sup> Allan Lathrop, *Op. Cit.*, p. 13

En 1979, en el marco de una charla de la Compañía Electrónica Matsushita, el presidente Konosuke Matsushita comento lo siguiente respecto al liderazgo estadounidense y el japonés:

*“Vamos a ganar y la industria occidental va a perder, la razón de su fracaso está en ustedes mismos (...) Sus empresas están construidas bajo el modelo de Taylor, peor aún, también sus mentalidades (...) Nosotros hemos dejado atrás ese modelo (...) Para nosotros el corazón de la administración es el arte de movilizar y empujar todos juntos los recursos intelectuales de los empleados al servicio de la empresa. (...) De ahí que nuestras grandes empresas dedican tres o cuatro veces más tiempo y capital que ustedes al entrenamiento y capacitación. Por ello, constantemente buscamos sugerencias de todos (...) nuestro sistema educación es pieza clave para la industria (...) Nosotros consideramos que nuestro deber es que todos los empleados defiendan la empresa, la cual les pagará con creces su dedicación”.*

93

La aplicación dentro de las empresas de estas filosofías y prácticas, así como su cultura, su sistema de valores y la preocupación por el bienestar de sus trabajadores, deriva en la conformación de un sistema estructural de gestión empresarial único, el cual ha llevado a Japón a ser uno de los países industrializados más importantes del mundo y con los mejores niveles de vida de su población.

Su modelo ha sido exportado a diversas regiones del mundo, así como diversas empresas han adoptado una o varias prácticas japonesas. El modelo de Consultoría PyME-JICA es un ejemplo de ello, el cual se abordará en el siguiente capítulo.

---

<sup>93</sup> Bernardo Quagliotti de Bellis, “Confederación sudamericana ¿Una nueva utopía? Iberoamérica: el continente de las siglas” [en línea], Código ISPN de Publicación: EEPUEKPZAFJMLXKNFJ, Revista Ciencias, Dirección URL: <http://www.revistaciencias.com/publicaciones/EEpuEkpZAFjMLXKnfJ.php> [consulta: 22 de septiembre de 2016]

### **Capítulo 3. El Programa de Consultoría PyME-JICA 2008-2014: Antecedentes, instrumentos y resultados**

En el presente capítulo abordaremos concretamente el programa de Consultoría PyME-JICA, programa que lleva por nombre aquel modelo de atención integral de consultoría estandarizada japonesa cuyo fin es fomentar la competitividad de las Mipymes mexicanas. Este programa es producto de la relación de cooperación bilateral entre México y Japón a nivel técnico y empresarial, que tiene como antecedente directo el Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre Japón y los Estados Unidos Mexicanos, firmado el 17 de septiembre del 2004.

Como objetivo principal de este capítulo se tiene conocer el impacto del Programa de Consultoría PyME-JICA en empresas mexicanas con el fin de exponer sus logros y resultados. Del mismo modo, se busca resaltar el papel de la cooperación técnica bilateral entre México-Japón detallando el origen y evolución del programa.

Se considera importante entonces hacer una breve revisión de las relaciones bilaterales entre México y Japón que expongan el desarrollo de éstas hasta el momento de la propuesta, diseño y establecimiento del Programa PyME-JICA. Posteriormente se abordarán las características propias del programa describiendo la metodología que la ha caracterizado y diferenciado de cualquier otro tipo de consultoría.

Finalmente se hará una revisión del programa que esboce sus resultados y los retos a afrontar para la época actual.

#### **3.1 Antecedentes del programa**

Las relaciones entre México y Japón están enmarcadas por una importante distancia geográfica y cultural, lo cual ha implicado que se haya tenido un acercamiento pobre y lento a lo largo de los siglos. Estas relaciones se pueden remontar hasta el siglo XV con los primeros contactos entre japoneses y novohispanos. Sin embargo, no es hasta la creación del Tratado de Amistad, Comercio y Navegación<sup>94</sup> firmado el 30 de noviembre de 1888 que se construyó un vínculo comercial entre ambos países de manera oficial. Este Tratado fue el primero de corte igualitario que Japón firmó con un país no asiático en una época en la que había firmado únicamente tratados desiguales con naciones occidentales.

---

<sup>94</sup> Este tratado comprendió 11 artículos, de los cuales, el más importante se puede considerar el artículo séptimo, donde se abordó el tema de la “no extraterritorialidad de las leyes”. En este punto los ciudadanos y naves de ambas naciones quedaban sujetos a las leyes del país anfitrión. El Tratado también estableció libertad de residencia y movimiento en Japón (una concesión hasta entonces inédita de Japón para cualquier país). A partir de este momento la relación diplomática con Japón se convertiría en una de las más estables y continuas que haya mantenido con cualquier país asiático. (Francisco Javier Haro et. Al., *Historia de las relaciones internacionales de México 1821-2010-Asia*, México, Vol. 6, SRE, 2011).

Estas relaciones diplomáticas solo se frenaron durante la Segunda Guerra Mundial, cuando en mayo de 1942, el presidente Manuel Ávila Camacho declaró la guerra a los países del Eje (Alemania-Italia-Japón) a consecuencia del ataque a dos buques petroleros mexicanos “Buque *Potrero del Llano*” y “*Faja de Oro*”. México envió al famoso “Escuadrón de Pelea 201”, el cual realizó 60 misiones de combate hacia Japón desde el territorio de Filipinas. Para septiembre de 1951 las hostilidades cesaron y Japón y las potencias aliadas firmaron el Tratado de Paz, el cual México ratificó el 2 de febrero de 1952. Ese día, los gobiernos de ambos países hicieron pública una declaración para elevar el nivel de sus representaciones en Tokio y la Ciudad de México al rango de Embajada. Octavio Paz, entonces Segundo Secretario del Servicio Exterior Mexicano, adscrito en ese momento en la Embajada mexicana en la India, fue comisionado para reabrir la Embajada de México en Japón.<sup>95</sup>

Los jefes de Estado de ambos países han intercambiado más de 20 visitas para estrechar relaciones, siendo después de la década de los 90 cuando se vio reflejado un auge en la relación bilateral, principalmente dentro de la rama económica.<sup>96</sup>

Japón representaba una de las prioridades del gobierno del expresidente Carlos Salinas de Gortari, quien buscó impulsar las exportaciones del país al mercado japonés y al mismo tiempo fomentar las inversiones japonesas en México. También buscó ampliar la cooperación en el sector del turismo, ciencia y tecnología, educación y medio ambiente. Durante este sexenio se tuvo la visión de tener una relación más estrecha con la región de Asia-Pacífico, lo cual se reafirmó con la entrada de México en 1991 a la Conferencia de Cooperación Económica del Pacífico, PECC, por sus siglas en inglés y en 1993 al APEC (Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico).

Entre los acuerdos más importantes firmados entre México y Japón se pueden mencionar los siguientes: El Acuerdo sobre Cooperación en materia de Turismo de 1978, el Acuerdo sobre Cooperación Técnica de 1986, el Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón y el subsecuente Protocolo modificadorio al Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos y el Japón del 2011.

---

<sup>95</sup> Embajada de México en Japón, *Historia de la Relación Bilateral*, [en línea], Embajada de México en Japón, Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección URL: <https://embamex2.sre.gob.mx/japon/index.php/es/embajada/relacion-politica/historia-de-la-relacion-bilateral> [consulta: 25 de septiembre de 2016]

<sup>96</sup> Se impulsó entonces la firma de seis convenios relacionados con aspectos culturales, de cooperación técnica, comercio e inversión.

Con este marco legal se profundiza la relación bilateral, sobre todo con el llamado “Acuerdo de Asociación Económica México-Japón” que pudo reflejar una relación económica más amplia y mutuamente provechosa.

Se entró entonces en un nuevo dinamismo de la relación bilateral, cuyo rasgo distintivo es la permanencia de un creciente diálogo político y una estrecha cooperación en diferentes temas de la agenda internacional, lo cual se fortaleció con la firma de una Asociación Estratégica Global en febrero de 2010.<sup>97</sup>

### **3.1.1 Acuerdo de Asociación Económica México-Japón**

El 1 de abril de 2005 entró en vigor el Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre Japón y los Estados Unidos Mexicanos, mayormente conocido solo como “Acuerdo de Asociación Económica México-Japón” a quien en lo sucesivo llamaremos únicamente “el Acuerdo”, el cual fue firmado por el entonces presidente Vicente Fox Quezada por parte de México y por el primer ministro Jun'ichirō Koizumi por parte de Japón. Cabe destacar que éste fue el primero que México firmó con un país de Asia y el primero para Japón en América Latina.

La idea del Acuerdo surge en 2001 con la visita de Fox a Japón, en la que se propuso la negociación de un Tratado de libre comercio entre ambos países. Se estableció un grupo de estudio integrado por representantes de gobierno de ambos países, empresarios y académicos que evaluarían la posibilidad de llevar a la realidad este proyecto.

Durante la reunión de los líderes del Foro de Cooperación Asia-Pacífico (APEC), celebrada en Baja California Sur, en octubre de 2003, Fox y Junichiro Koizumi, acordaron iniciar el proceso de negociación que culminaría en 2004 con la firma de dicho Acuerdo.

Este Acuerdo establece diversas medidas y disposiciones en las siguientes tres vertientes:

1. Liberalización comercial e inversión: Tiene como principales objetivos liberalizar y facilitar el comercio de bienes y servicios entre las partes, así como incrementar oportunidades de inversión.
2. Mejora del ambiente de negocios: Establece un marco para un ambiente de negocios más favorable que contribuya a promover las actividades de comercio e inversión entre las empresas privadas de los dos países, aprovechando las ventajas del acuerdo en materia de liberalización comercial.
3. Cooperación Bilateral: Tiene como fin el fortalecimiento de las relaciones económicas entre México y Japón a través de la atención de las siguientes áreas: Promoción de comercio e inversión, industrias soporte, pequeñas y medianas

---

<sup>97</sup> Embajada de México en Japón, *art. cit.* Historia de la Relación Bilateral.

empresas, ciencia y tecnología, propiedad intelectual, medio ambiente, turismo, agricultura y educación técnica y vocacional. Con lo anterior, se brinda a nuestro país la oportunidad de tener acceso a ciertos beneficios en los programas de cooperación económica de Japón en dichas áreas.<sup>98</sup>

La premisa del Acuerdo era que ambos Estados se complementaran así mismos, pues cada país recibiría los recursos para satisfacer sus propias necesidades. Por ejemplo, Japón recibiría de México materia prima y demás productos agrícolas y por su parte Japón exportaría bienes intermedios y de capital.<sup>99</sup>

Durante los años subsecuentes a la firma del acuerdo se pueden mostrar los siguientes impactos en la relación bilateral:

Para 2014, a 10 años de la firma del Acuerdo, el comercio bilateral pasó de 11 mil 744 millones de dólares en 2004, a 20 mil 153 millones en 2014. Las exportaciones mexicanas (carnes de res y cerdo, aguacate, tuna, naranja...etc.) pasaron de mil 190 millones a dos mil 608 millones de dólares en el mismo periodo.<sup>100</sup> En temas de inversión se pasó en 204 de dos mil 588 millones de dólares por parte de Japón en México a tres mil 764 millones de dólares en 2015.<sup>101</sup>

Aunque es una realidad que se ha mejorado y se ha profundizado la relación bilateral, está claro que nuestro país aún tiene beneficios limitados, sobre todo en cuestión de exportaciones a Japón. En junio de 2015 se puso sobre la mesa el tema de renegociar el Acuerdo para incrementar los productos mexicanos en el mercado japonés, maximizar las preferencias arancelarias negociadas y diversificar las exportaciones, las cuales, se siguen concentrando en el rubro de alimentos principalmente aguacate, atún y derivados de pescado y materias primas, aunque hasta el momento no se ve un mayor aumento y diversificación de productos mexicanos en Japón.

---

<sup>98</sup> El portal único de Gobierno, *Resumen del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y Japón*, [En línea], Secretaría de Economía, 2005, URL: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2313/SE\\_Resumen\\_AAE\\_Mexico\\_Japon.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2313/SE_Resumen_AAE_Mexico_Japon.pdf) [consulta: 13 de junio de 2016]

<sup>99</sup> Romero Ortiz María Elena, Loaiza Becerra Martha y Mendoza Martínez Emma, "El acuerdo para el fortalecimiento de la asociación económica entre México y Japón. Los esquemas de cooperación como incentivo para impulsar sectores estratégicos en México, México y la Cuenca del Pacífico", [En línea], México, *Revista México y la Cuenca del Pacífico*, Departamento de estudios del pacífico, Universidad de Guadalajara, núm. 41 / mayo – agosto de 2011, pp. 65-104. <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/pacifico/Revista41/04MariaMarthaEmma.pdf> [consulta: 29 de septiembre de 2016]

<sup>100</sup> s/autor, "Analizan México y Japón renegociar TLC", [en línea], El Universal, 11 de junio de 2015, Dirección URL: <http://archivo.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2015/analizan-mexico-y-japonrenegociartlc1106978.html> [consulta: 13 de junio de 2016]

<sup>101</sup> *Ídem*



### 3.1.1.1 Cooperación bilateral: Pequeñas y Medianas Empresas

El Acuerdo de Asociación Económica México-Japón abrió una nueva era en las relaciones entre ambos países pues no solo se incentivó el comercio e inversiones bilaterales, sino también se contemplaron aspectos de cooperación bilateral que pocos tratados abarcan, es decir, si bien este Acuerdo es en esencia un tratado de libre comercio (TLC), la diferencia con los demás TLC es su aprovechamiento en la apertura de los mercados de bienes, servicios y capitales entre las dos naciones a través de programas de cooperación. Este Acuerdo se muestra innovador al permitir y abrir la posibilidad de apoyo por parte de Japón en México en rubros que estimulan la economía mexicana.

Los temas de cooperación bilateral se ubican dentro del capítulo del catorce del Acuerdo, el cual abarca los siguientes rubros: Promoción del comercio y la inversión (Art. 139); Industrias de soporte (Art. 140); Cooperación y promoción de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) (Art. 141); Ciencia y tecnología (Art. 142); Educación y capacitación laboral (Art. 143); Propiedad Intelectual (Art. 144); Agricultura (Art. 145); Turismo (Art. 146); Medio Ambiente (Art. 147).

Del capítulo catorce del Acuerdo nace la idea del Programa PyME-JICA con el objetivo de intensificar la cooperación y promoción de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) mexicanas. Ambos países determinaron que uno de los graves problemas que enfrenta México en materia de competitividad de su comercio exterior es su falta de articulación en sus cadenas productivas, por lo que se consideró que si hubiera una mayor participación de las PyMEs en la dinámica del comercio exterior se podría crear una fuerte y solida cadena de exportación donde industria mexicana sea volviera cada vez más productiva y eficiente.

El artículo 141 del Acuerdo es el que hace referencia en particular a la Cooperación en Materia de Pequeñas y Medianas Empresas que a letra dice:

*“Las Partes cooperarán en la promoción del desarrollo de pequeñas y medianas empresas de ambas partes, con el objeto de mantener el dinamismo de sus respectivas economías y promover un ambiente favorable para el comercio y la inversión bilateral. Esta cooperación podrá incluir: Intercambio de información sobre políticas para las PyMEs para: Fortalecer la competitividad de las PyMEs; Asistir a las PyMEs para iniciar negocios; Promover redes empresariales de las PyMEs; Fomentar el establecimiento de redes entre entidades apropiadas de ambas Partes que proporcionen asistencia a las PyMEs y Fomentar el intercambio de expertos en el desarrollo de las PyMEs.”*<sup>102</sup>

---

<sup>102</sup> SICE, Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón, [en línea], Sistema de Información sobre Comercio Exterior, Dirección URL: [http://www.sice.oas.org/Trade/MEX\\_JPN\\_s/JPN\\_MEX\\_s.asp#Capítulo\\_14](http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_JPN_s/JPN_MEX_s.asp#Capítulo_14) [consulta: 1 de octubre de 2016]

Poco después de la firma del Acuerdo se estableció el Comité para el Mejoramiento del Ambiente de Negocios, comité integrado por delegaciones de ambos países, personal de la Secretaría de Economía por parte de México y personal del Ministerio de Asuntos Exteriores por parte de Japón. En dicho comité también estuvieron presentes Organismos como “El Consejo Empresarial Mexicano”, la “Agencia Internacional de Cooperación de Japón”, JICA, por sus siglas en inglés, entre otros.

El señor Shinji Ogawa, responsable de JICA en México en 2004, hizo comentarios sobre las grandes diferencias entre México y Japón en la rama de las pymes. Declaró que la forma de trabajar y la manera de percibir la industria por parte de los empresarios mexicanos distaba mucho del modelo japonés. Ogawa mencionó que uno de los principales problemas de México es la ausencia de profesionistas que administren adecuadamente empresas, especialistas que las asesoren y que existe una marcada falta de integración de las cadenas productivas.<sup>103</sup>

Durante la Quinta Cumbre de Hombres de Negocios celebrada en Monterrey, Nuevo León del 2007, el Embajador de Japón en México, Masaaki Ono, mencionó que las firmas japonesas en México sufrían por falta de suministros, ya que, a pesar que éstas buscaban comprar insumos locales (cuando se instalaron en México demandaban cerca del 15 por ciento), el mercado mexicano no permitía comprarle sus productos, pues las empresas carecían de compromiso, no daban garantías de cumplimiento y tampoco había calidad en sus materiales y productos. Debido a esto el porcentaje de compra a productores locales disminuyó drásticamente hasta alcanzar apenas un tres por ciento.<sup>104</sup> Caso muy sonado el de Nissan y Toyota, quienes tuvieron que implementar proyectos de capacitación en las Mipymes mexicanas con el fin de incentivar su producción.

Es por lo anterior que se expuso la urgencia de implementar una técnica de alto nivel que desarrollara a las pymes mexicanas de modo que pudieran proveer con productos de alta calidad a la industria japonesa (sobre todo de la rama automotriz) al mismo tiempo que permitiera elevar su competitividad.

Esta técnica de alto nivel la visualizaron como un tipo de consultoría especializada que permitiera identificar y definir los principales problemas de las empresas para así implementar mejoras de alto impacto y bajo costo que coadyuvara en el crecimiento y desarrollo de las Pymes.

---

<sup>103</sup> Romero Ortiz María Elena, Loaiza Becerra Martha y Mendoza Martínez Emma, Op Cit., p.91

<sup>104</sup> s/autor, “El país debe salir de su zona de confort”, [en línea], *Diario Milenio*, 23 de septiembre de 2010, Dirección URL: <http://impreso.milenio.com/node/7139758> [consulta: 1 de octubre de 2016]

Para el momento de la entrada en vigor del Acuerdo en 2005, ya se tenía camino recorrido en materia de cooperación empresarial entre Japón y México propiamente en temas de consultoría. Esto se dio través de dos comisiones de estudio conocidas como Misiones Japonesas, sin embargo, no fue sino hasta el establecimiento de la Segunda Misión que se logró concretar propiamente un programa en consultoría especializada que atendiera el problema de las Mipymes mexicanas.

### **3.1.2 Primera Misión Japonesa en México**

La falta de especialistas en el área de pymes fue un tema muy discutido por el gobierno mexicano desde principios del nuevo milenio. El 5 de septiembre del año 2000 se acordó entre la Secretaría de Economía y JICA establecer un grupo de estudio que tuviera como objetivo elaborar un plan de capacitación y certificación de consultores que ofrecieran un servicio adecuado y eficaz de diagnóstico y asesoría a las pymes con el fin de mejorar su nivel de eficiencia y competitividad. Lo anterior, en un contexto donde la Secretaría de Economía ofrecía servicios de consultoría para pymes a través de la Red del Centro de la Competitividad empresarial (Centro-Crece) y el Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE) a nivel nacional.

Se estableció entonces la llamada “Misión de Estudio” encomendada por JICA y encabezada por el Ing. Shozo Inakazu de la empresa *Único International Corporation*, empresa de consultoría japonesa de prestigio internacional que le dio seguimiento al proyecto hasta enero del 2003. En 2001, *Unico Internacional* divulgó su primer estudio “Sistema de Formación y Certificación de Consultores para las pymes en México” donde se propuso la implementación de un curso que formara y certificara especialistas en materia de pymes. En esta propuesta se delineaban los temas y conocimientos teóricos básicos que debía dominar un consultor empresarial.

Un año después, el gobierno mexicano decidió avanzar en la certificación de consultores pyme y creó una norma técnica de competencia laboral “Consultoría General CCON0147.03”,<sup>105</sup> del Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (CONOCER), con la que, cualquier persona que buscara certificarse como consultor (sin importar sus estudios) podría tener un papel que lo avalara como consultor empresarial. Sin embargo, este esfuerzo se hizo por separado sin ningún tipo de coordinación con las instituciones japonesas y solo era para certificar consultores ya del mercado, más no abarcaba temas de formación.

---

<sup>105</sup> JICA, *Reporte final del seguimiento del Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Medianas Empresas en México*, México, Unico International Corporation, febrero 2003, p. 8

En noviembre de ese mismo año, 2002, se estableció un curso piloto de formación de consultores a cargo de la Misión japonesa en México. En total se abordaron 11 temas considerados básicos y primordiales que un consultor de dominar: Política de pymes, finanzas y contabilidad, sistemas de información, habilidades del consultor, operaciones, aspectos legales, mercadotecnia, administración estratégica, recursos humanos y práctica del diagnóstico empresarial. Todos ellos impartidos por expertos japoneses como Yoichi Yamazaki, Hata Yamazaki Izuko, Yasuhiro Izuho, Akira Hata, entre otros. Este piloto fue un proyecto orientado a consultores del Centro-Crece de Secretaría de Economía.

No obstante, los esfuerzos que se hicieron por consolidar un sistema de consultores a nivel nacional recomendado por la primera Misión Japonesa en México, de tener ya una norma técnica en consultoría y de haber hecho cursos pilotos para la formación de consultores con expertos japoneses, no se pudo avanzar con la propuesta del sistema.

### **3.1.3 Segunda Misión Japonesa en México**

Fue hasta 2008, después de tres años de la entrada en vigor del Acuerdo de Asociación Económica México-Japón, que el Comité para el Mejoramiento del Ambiente de Negocios del Acuerdo, en coordinación con JICA, propició la creación de una nueva Misión de Estudio en México (de nueva cuenta con la empresa *Unico internacional Corporation*) con el objetivo de impulsar a las pymes mexicanas e incluirlas en los procesos productivos, sobre todo para el beneficio de las empresas japonesas en México.<sup>106</sup>

A través de esta Segunda Misión se creó el “Programa para el Desarrollo de Recursos Humanos para Pequeñas y Medianas Empresas” que duró de marzo de 2008 a diciembre del 2009, el cual, daría continuidad a los estudios previos del “Sistema de Formación y Certificación de Consultores para las pymes en México” y del “Estudio de Seguimiento al Sistema de Formación” efectuados del 2001 al 2003 por la Primera Misión.<sup>107</sup>

Este nuevo proyecto se llevó a cabo a través de 6 estudios: El primero fue para evaluar la situación actual de los consultores en México; el segundo para discutir el sistema y proponer recomendaciones; el tercero para la planeación del taller piloto; el cuarto fue suspendido debido a la etapa de influenza en el país; el quinto, para la ejecución del programa piloto y el sexto para proporcionar las conclusiones y el informe final del proyecto.

Esta Segunda Misión concluyó lo siguiente: *“Hacen falta consultores en áreas como la productividad y control de calidad, sobre todo, en el sector manufacturero, donde hay una*

---

<sup>106</sup> JICA, *Estudio del programa para el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en los Estados Unidos Mexicanos*, México, Unico Internacional Corporation, diciembre 2009, p. 58

<sup>107</sup> *Ídem*

*fuerte demanda de la actividad de las Pymes*”,<sup>108</sup> dijo Eiji Araki, Oficial en programas de cooperación técnica de JICA.

Así, la Segunda Misión, a través de JICA, formuló recomendaciones a la Secretaría de Economía del gobierno del presidente Felipe Calderón para la creación de tres nuevos programas:

1. **Programa Integral para la formación de consultores Pyme:** Se consideró que México continuaba careciendo de expertos consultores empresariales y que había un área de oportunidad para su especialización en el área de pymes. Este programa buscó en primera instancia formar y certificar consultores para integrarlos a programas de financiamiento e incubación de empresas de la Secretaría de Economía. Los consultores seleccionados debían tomar un curso de nivelación (3 días de tiempo completo) correspondiente a los módulos básicos que un consultor pyme debe conocer (los temas previamente mencionados) para finalmente pasar por un examen de caso práctico que, de aprobarse, les expediría una acreditación con registro en la base de datos de la Secretaría de Economía. A partir del 2008 y hasta 2012 se logró certificar aproximadamente a 500 consultores (de manera anual) a nivel nacional.<sup>109</sup>
2. **Sistema Nacional de Consultores:** Sistema informático que consistió en la generación de una base de datos de todos los consultores que se certificaran a través del “Programa Integral para el Desarrollo de Consultores Pyme”. Dicha base sería administrada por la Secretaría de Economía.
3. **Programa de formación de consultores pyme con metodología JICA:** Consultores pyme a los que se les formó con la metodología especializada japonesa de atención a Mipymes que contempla soluciones de alto impacto y bajo costo.

### **3.1.4 Formación de Consultores pyme con metodología JICA**

Una vez siendo acreditado como consultor y registrado en el Sistema Nacional de Consultores, se podía participar en el “Curso de formación de Consultores con metodología JICA”, programa que tenía como meta el aprovechamiento de estos consultores Pyme, pero para formarlos e instruirlos con una metodología mucho más avanzada y altamente especializada de Japón.

Dentro de este programa el consultor adquiriría los conocimientos y desarrollaba habilidades

---

<sup>108</sup> Ricardo Andrade, “Buscan elevar la competitividad de las Pymes”, [en línea], *El Empresario*, Dirección URL: <http://elempleado.mx/actualidad/crean-sistema-nacional-certificacion-consultores> [consulta: 3 de octubre de 2016]

<sup>109</sup> Dirección General de Programas a Mipymes, *Programa de nivelación para la incorporación al sistema nacional de consultores pyme de la secretaria de Economía (Segunda Etapa)*, [en línea], INADEM, Dirección URL: [http://economia.gob.mx/files/transparencia/informes/sol\\_info\\_folio\\_0001000047713.pdf](http://economia.gob.mx/files/transparencia/informes/sol_info_folio_0001000047713.pdf) [consulta: 13 de junio de 2016]

para realizar una consultoría eficaz utilizando herramientas japonesas aterrizadas a pymes (mencionadas dentro del capítulo II del presente trabajo).<sup>110</sup>

A los consultores que concluían el curso satisfactoriamente se les expedía una acreditación que los autorizaba para atender mipymes con la metodología JICA dentro del marco del Programa de la Secretaría de Economía “Programa de Consultoría PyME-JICA”.

En el cuadro III que se presenta a continuación se detallarán aspectos técnicos del Programa tales como objetivos, actividades y recursos.

Cuadro III

Ficha técnica: Programa de Formación de Consultores con metodología JIA

Nombre	Consultor PyME con metodología JICA
Periodo del Proyecto	De julio de 2008 a febrero de 2009
Región	32 entidades federativas de los Estados Unidos Mexicanos
Objetivo general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar consultores experimentados a nivel nacional para que adquieran la metodología especializada de JICA registrar 500 consultores como consultores de la primera generación registrados en la Secretaría de Economía</li> </ul>
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un sistema nacional para la formación, registro, y aprovechamiento de los Consultores pymes con metodología JICA</li> </ul>
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 500 Consultores pyme a nivel nacional capacitados con un enfoque especial en la metodología JICA que obtengan un nivel de calificación satisfactorio.</li> <li>• Los consultores JICA quedarán registrados ante la Secretaría de Economía como consultores calificados y autorizados para trabajar en programas de apoyo para las pymes que dirige la Secretaría de Economía.</li> </ul>
Actividades generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Comité de Selección de consultores evalúa a los consultores solicitantes para participar en el Proyecto, usando un criterio homogéneo.</li> <li>• La sede estatal del Proyecto capacita a los consultores aceptados a participar.</li> <li>• La Secretaría de Economía registra a los consultores participantes que hayan obtenido un cierto nivel de la calificación como consultores calificados y autorizados para trabajar en programas de apoyo para las pymes que dirige la Secretaría de Economía.</li> <li>• Se especifican los programas de apoyo para las pymes en que se aprovechan los servicios de los consultores registrados</li> </ul>
Recursos Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 millones de pesos provenientes del Fondo PyME</li> </ul>

<sup>110</sup> Fondo PyME, *Consultor PyMEJICA*, [en línea], COPARMEX, Dirección URL: [http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf?trk=profile\\_certification\\_title](http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf?trk=profile_certification_title) [consulta: 13 de junio de 2016]

<b>Operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidio a la mitad del costo de participación \$19,451.00 pesos (por participante).</li> <li>• Costo de participación cubierto por cada consultor: \$9,725.50</li> </ul>
	<p>1) Área encargada de la Secretaría de Economía:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría de pymes</li> </ul> <p>2) Organismos intermedios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confederación Patronal de la República Mexicana, S.P. (COPARMEX)</li> </ul> <p>3) Comité de Selección de Consultores:</p> <p>Se encarga de la selección de consultores y revisión y coordinación general de la administración del proyecto.</p> <p>Presidente- Secretaría de Economía</p> <p>Miembros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX)</li> <li>• Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA)</li> <li>• Espacio Empresarial, S.A. de C.V. [Centro de evaluación acreditado por el CONOCER]</li> <li>• Crece Hidalgo, A.C. [Empresa de consultoría]</li> <li>• GCC Consultores [Empresa consultoría]</li> </ul>

*Fuente: JICA, Estudio del programa para el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en los Estados Unidos Mexicanos, Op. Cit., p. 186.*

### **3.2 Descripción del Programa de Consultoría PyME-JICA**

Antes de comentar los aspectos propios del Programa de Consultoría PyME-JICA, vale la pena hacer una precisión de lo que consiste una “consultoría empresarial” para poder comprender de una mejor manera el concepto del programa.

En el primer capítulo del presente trabajo se hizo referencia a la situación general de las Mipymes, las cuales, constituyen la base de la economía nacional gracias a su alto impacto en la generación de empleo y a su fundamental contribución en la generación de riqueza de México. En este sentido, se expusieron sus datos generales, así como aquellas cifras que mostraron lo propensas que son éstas al fracaso antes de lograr una madurez y estabilidad en el mercado, lo cual genera un grave problema socioeconómico en el país.

En la mayoría de los casos, una idea prometedora de negocio lamentablemente fracasa cuando el emprendedor se enfrenta con temas fiscales, financieros, laborales, comerciales, de marketing, estructuras administrativas, planificación, sistemas informáticos, etc., que se involucran durante la creación y operación de una empresa. Por lo anterior, diversos pronunciamientos a lo largo del tiempo se giran hacia el tema del reforzamiento empresarial en cuestiones de incubación de empresas, esto es, que los emprendedores reciban la capacitación y conocimiento necesarios para poder comenzar su propio negocio a través de un proceso lógico que cimente las bases y raíces de la empresa.

Sin embargo, el proceso de incubación no basta para garantizar el éxito de un negocio, pues la falta de experiencia del emprendedor también es un factor crítico que incide en la supervivencia de ésta. En este caso, el emprendedor puede optar por improvisar sobre la marcha o buscar a un consultor, un experto en el tema que le permita abordar un problema o implementar un cambio, ya sea de carácter general o particular antes de éste se vuelva imposible de controlar y provoque incluso el cierre de la empresa. Este punto es el que hace referencia a la llamada “consultoría profesional o empresarial”.

La consultoría empresarial según el profesor Larry Greiner “es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas (consultores) que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y coadyuvar en la aplicación de estas”.<sup>111</sup>

El hecho de que una empresa cuente con un consultor de cabecera habrá de mejorar la capacidad de reacción de ésta ante cambios bruscos en las condiciones del mercado y le permitirá estar preparado para asumir decisiones de riesgo con mucha mayor rapidez.

Actualmente existen en el mercado cientos de firmas que proporcionan servicios de consultoría y capacitación a empresas, cuyos productos pueden estar enfocados a aspectos tanto generales (las que proporcionan servicios de consultoría en negocios) como algunos muy específicos como los servicios de consultoría en finanzas, consultoría en tecnologías de la información, consultoría en comercio exterior, etc.).

Si nos enfocamos a las empresas de consultoría especializadas en Mipymes, lo que puede diferenciar a una empresa consultora de otra, además de la experiencia y conocimientos en el ramo, es el método de trabajo. Este método puede haberse ya sea creado dentro de la misma empresa de consultoría o haber sido adoptado del mercado. Es decir, así como existen numerosas empresas en el país de consultoría, también existen en el mercado diversos métodos o metodologías que utilizan los consultores para la atención de empresas que pueden ser de autoría propia o ajena.

En este sentido, Consultoría PyME-JICA, como se le conoció al método, metodología o modelo de atención integral de consultoría estandarizada japonesa, tuvo como objetivo primordial el fomento a la competitividad de Mipymes ofreciendo soluciones de alto impacto y bajo costo.

Esta metodología fue pensada, primeramente, partiendo de principios japoneses que surgieron cuando Japón necesitaba desarrollar su economía a través de recursos limitados después de la Segunda Guerra Mundial. El país enfocó varias de sus estrategias y esfuerzos

---

<sup>111</sup> L.E Greiner y R.O Merzger, *Consulting to managment*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Estados Unidos, 1983, p. 7



en apoyar a su sector empresarial, particularmente, a través de aquellas filosofías empresariales de mejora continua, de eliminación de desperdicios y de calidad (*Kaizen, jidoka, Just intime, 5's*). Sin embargo, al momento de traer estas filosofías y herramientas japonesas se buscó que especialistas mexicanos enriquecieran la metodología con su experiencia y conocimiento para poder adaptarla a la realidad de las Mipymes en México.<sup>112</sup>

Es así como nació el Programa de Consultoría PyME-JICA, proyecto de consultoría dirigido a Mipymes que tiene como base algunas de las filosofías empresariales más importantes de la industria japonesa (Sistema Toyota, Herramientas de Ishikawa, *Kaizen...etc.*).<sup>113</sup>

Dicho programa, cuya característica principal es la generación de propuestas de alto impacto-bajo costo para las empresas, fue diseñado como un proyecto de apoyo estratégico de la Secretaría de Economía, que controló y otorgó recursos a través del entonces Fondo pyme para fortalecer y mejorar la competitividad de las Mipymes en México.

A continuación, se detallará en el cuadro IV, los aspectos técnicos y características propias del Programa:

Cuadro IV  
Generalidades del proyecto “Consultoría Empresarial PyME-JICA”

Nombre	Consultoría Empresarial PyME-JICA
Periodo	2008-2012
Objetivo General	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la competitividad de pymes mexicanas a través de un Programa de consultoría estandarizada japonesa que proporcione propuestas de alto impacto y bajo costo.</li> </ul>
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar a los consultores que fueron registrados en la Secretaría de Economía en el Proyecto “Consultor pyme con Metodología JICA”</li> <li>• Aplicar servicios de consultoría a por lo menos 650 Mipymes en todo el país.</li> </ul>
Resultados Esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La consultoría debe responder de forma integral a los problemas administrativos de las pymes.</li> <li>• Incremento en ventas de por lo menos un 2.5% en promedio</li> <li>• Aumento en la productividad de por lo menos un 2.5% en promedio</li> <li>• Incremento en las utilidades</li> </ul>
Actividades Generales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocar a las Mipymes que deseen participar en el proyecto, y que los consultores con registro lleven a cabo el Proyecto.</li> <li>• Desarrollar el procedimiento estándar y herramientas del servicio de consultoría en torno al método JICA</li> <li>• Verificar los resultados del procedimiento estándar</li> <li>• Establecer un mecanismo para monitorear el programa y evaluar las actividades de los consultores registrados</li> </ul>
Tiempos de Intervención en la	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microempresa: 50 hrs, distribuidas en 3 meses</li> <li>• Pequeña Empresa: 70 hrs, distribuidas en 4 meses</li> </ul>

<sup>112</sup> Vid. *Infra.*, “Transferencia de Conocimiento”, p. 66

<sup>113</sup> Vid. *Supra.*, “Sistema de Producción Toyota”, p. 46

<p>empresa dependiendo su tamaño</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mediana Empresa: 80 hrs, distribuidas en 4 meses</li> </ul>
<p>Recursos Económicos</p>	<p>El Fondo pymes apoya con:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Aproximadamente 15 millones de pesos</li> <li>•Subsidio parcial en el costo de participación (70% a microempresas, 50% a pequeñas empresas y 30% a medianas empresas)</li> <li>• Pago de la empresa participante <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Microempresas \$11,748 pesos</li> <li>➢ Pequeñas empresas \$29,518 pesos</li> <li>➢ Medianas empresas \$53,977 pesos.</li> </ul> </li> </ul>
<p>Organización</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Área responsable dentro de la Secretaría de Economía: Dirección de Capacitación y Consultoría de la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa</li> <li>•Organismos intermedios: <ul style="list-style-type: none"> <li>•COPARMEX,</li> <li>•CANACINTRA</li> </ul> </li> <li>•Espacio Empresarial, S.A. de C.V. [Centro de evaluación del acreditado por el CONOCER]</li> <li>•Crece Hidalgo, A.C. [Empresa privada de consultoría]</li> <li>•GCC Consultores [Empresa privada de consultoría]</li> </ul>
<p>Perfil de la empresa participante</p>	<p>Para poder recibir atención de un consultor con metodología JICA. La empresa deberá presentar los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Estar formalmente constituida</li> <li>•Tener cuando menos 2 años de operación.</li> <li>•El dueño o representante legal debe estar de acuerdo con el proceso.</li> <li>•El dueño de la empresa debe estar dispuesto y tener la capacidad de invertir en las mejoras requeridas.</li> <li>• No incentivar o influir en prácticas ilegales.</li> <li>•Debe tener disponibilidad de tiempo, dependiendo su tamaño, para dar cumplimiento al proceso de intervención y de su correspondiente seguimiento: 3 meses (microempresa) o 4 meses (pequeña y mediana empresa).</li> <li>•Que esté dispuesto a proporcionar los datos económicos y financieros necesarios para elaborar un plan de Asesoría y Mejora para su empresa.</li> <li>•Preferentemente que no haya participado en un proceso de consultoría anteriormente.</li> <li>•Debe tener más de 5 empleados formales</li> </ul>

Fuente: JICA, *Estudio del programa para el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en los Estados Unidos Mexicanos, Op. Cit., p. 210*

### 3.2.1 Transferencia de conocimiento

Durante la Primera Misión Japonesa en México se entregó por parte de Japón a México textos (en español) de acuerdo a los temas mencionados para el programa de formación de consultores pyme (finanzas y contabilidad, operaciones, aspectos legales, práctica del diagnóstico empresarial...etc.), los cuales sufrieron cambios de acuerdo a las sugerencias de los expertos mexicanos.

Los textos en materia legal en cuestión de pymes fueron elaborados al 100 por ciento por la parte mexicana, así como también lo fue el tema de habilidades del consultor. El tema de finanzas y contabilidad fue un 50 por ciento contribuciones de Japón y 50 por ciento de

México. Los temas de operaciones, innovación y administración fue un 80 por ciento Japón y un 20 por ciento México, para el tema de recursos humanos se consideró un 30 por ciento del texto original japonés y un 70 por ciento de aportación mexicana.<sup>114</sup> La Primera Misión Japonesa, sin embargo, se dio a tarea de elaborar al 100 por ciento el manual de diagnóstico empresarial para México partiendo de su experiencia y práctica en los negocios.<sup>115</sup>

Las sesiones de trabajo fueron conjuntas entre los expertos mexicanos y los expertos japoneses. El encargado de elaboración de los materiales explicaba el contenido de los temas a los participantes de cada sesión y a su vez cada participante daba su opinión y planteaba puntos a considerar o a mejorar.

Durante la Segunda Misión Japonesa, con la que se materializó el “Programa de formación de consultores pyme” así como el “Programa de Formación de consultores con metodología JICA” se tomó en consideración todo el conocimiento y materiales previos proporcionados por la Misión del 2001-2003. Sin embargo, la metodología desarrollada, así como demás materiales, sufrieron cambios sustanciales. Lo anterior con motivo de la generación de los seis estudios en el 2008 (previamente mencionados) que analizaron la situación de las pymes y que sirvieron para adaptar los materiales con temas aterrizados a la realidad del momento.

Para la elaboración de esta metodología se tuvo la contribución de conocimientos de especialistas de JICA y de CANACINTRA que estuvieron del 2003 al 2008 aplicando y probando el método japonés, ellos fueron quienes enriquecieron la metodología y la adaptaron al país. Por ejemplo, el “*Balanced Scorecard*” (herramienta de análisis y planeación americana) se agregó a la metodología final de JICA como contribución importante por parte de CRECE Hidalgo.<sup>116</sup>

La metodología JICA no fue entonces un método que importaron de Japón listo para implementarse en el país, éste inició primeramente de los trabajos realizados por la Primera Misión Japonesa en 2003, de los pilotos del 2001 al 2003, de la experiencia de CANACINTRA del 2003 al 2008 y de los seis estudios de la Segunda Misión Japonesa, con los cuales se terminó de concluir y adecuar la metodología aterrizado a pymes mexicanas.

---

<sup>114</sup> JICA, *Reporte final del seguimiento del Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Medianas Empresas en México*, Op. Cit., p. 58

<sup>115</sup> La Misión japonesa pudo interiorizar y apreciar la realidad del consultor mexicano y así como de la empresa nacional a través de los pilotos, como el de consultores CRECE, para diseñar y terminar el material de estudio que serviría para los cursos de formación de consultores.

<sup>116</sup> JICA, *Estudio del programa para el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en los Estados Unidos Mexicanos*, Op. Cit., p. 191

### 3.2.2 Metodología

A través de este programa de consultoría se identifica la causa raíz del problema de la empresa dentro de un análisis de diagnóstico de las áreas sustantivas de la misma (administración; contabilidad y finanzas; recursos humanos; operaciones, mercadotecnia y ventas). Se genera un diagrama radar que muestra aquellas áreas que son débiles para después proponer acciones concretas que buscan mejorarlas sustancialmente a través de acciones de alto impacto y bajo costo.

Este diagnóstico y planteamiento de mejoras se realiza utilizando las herramientas japonesas descritas dentro del capítulo II del presente trabajo, tales como las 7 herramientas de *Ishikawa*, los 5 porqués, *just intime*, *kaizen*, *muda*, *5'S*, etc. Las cuales se aplican dependiendo las necesidades de la empresa.<sup>117</sup>

El programa consta de las siguientes fases de intervención:<sup>118</sup>

#### 1. Diagnóstico. Tiene dos etapas principales:

- Análisis de la problemática: Consiste en analizar el problema principal de la empresa a través de entrevistas y visitas *in situ*,<sup>119</sup> y se genera un “Diagrama Radar” que muestra gráficamente las áreas débiles de la empresa.
- Determinación de la causa raíz. Para determinar el problema central en la empresa y la causa de éste, se identifican subáreas débiles, se determinan alcances y se plantea la raíz del problema.

El diagrama radar es una de las herramientas más emblemáticas de la metodología JICA, ya que con éste se determinan aquellas áreas que son débiles y en las cuales se tiene que enfocar el consultor para generar acciones de mejora de alto impacto y bajo costo. Este radar es la clave del éxito de esta metodología, pues se pueden ubicar perfectamente las áreas críticas y de urgente intervención, a diferencia de las consultorías tradicionales. donde, al no tener herramientas precisas que lleven a la elaboración de un buen diagnóstico, las empresas pasan por un proceso de consultoría pobre y de poco impacto.

A continuación, se ejemplifica el diagrama radar para realizar el diagnóstico.

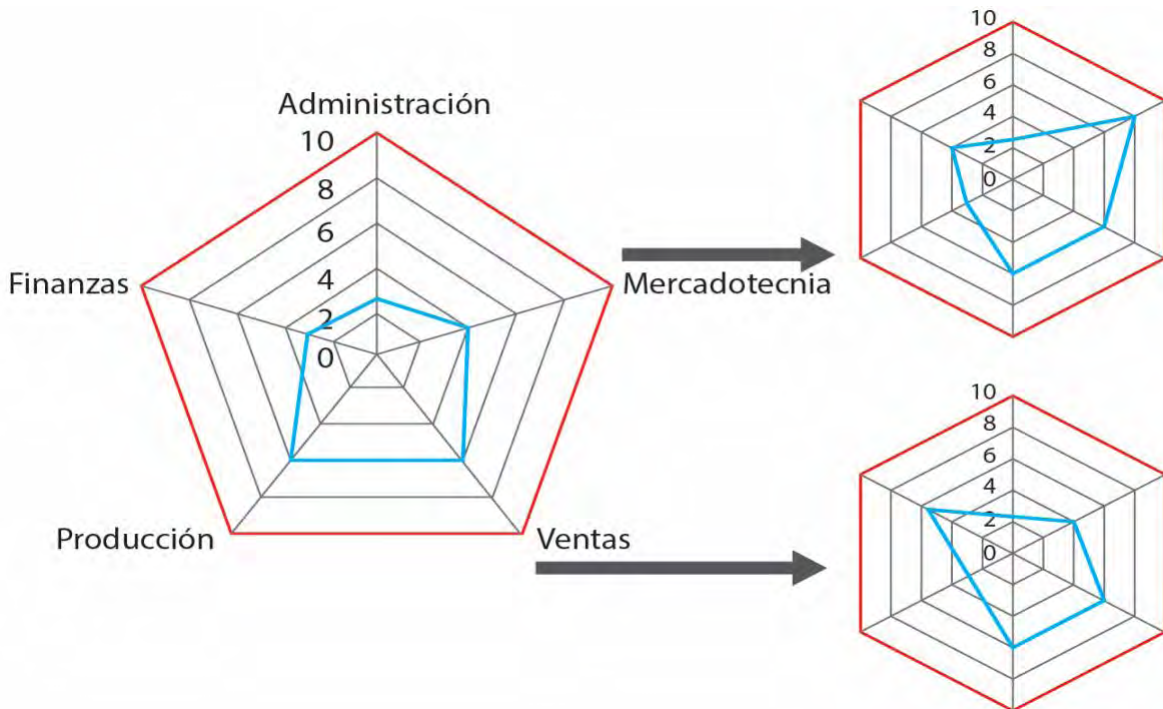
---

<sup>117</sup> Capacitación y Consultoría Empresarial, *Consultoría PyMEJICA*, [en línea], Consultora PyME, Dirección URL: <http://consultorapyme.com.mx/service1.html> [consulta: 16 de junio de 2016]

<sup>118</sup> Beatriz Chávez Arias, *Programa PyMEJICA*, [en línea], México Emprende, Dirección URL: [http://www.apec-smeic.org/\\_file/daegu/10%20Mexico.CONULTORIA%20PYME-JICA%20MEXICO-EMPRENDE.pdf](http://www.apec-smeic.org/_file/daegu/10%20Mexico.CONULTORIA%20PYME-JICA%20MEXICO-EMPRENDE.pdf) [consulta: 13 de septiembre de 2016]

<sup>119</sup> En el lugar de la empresa

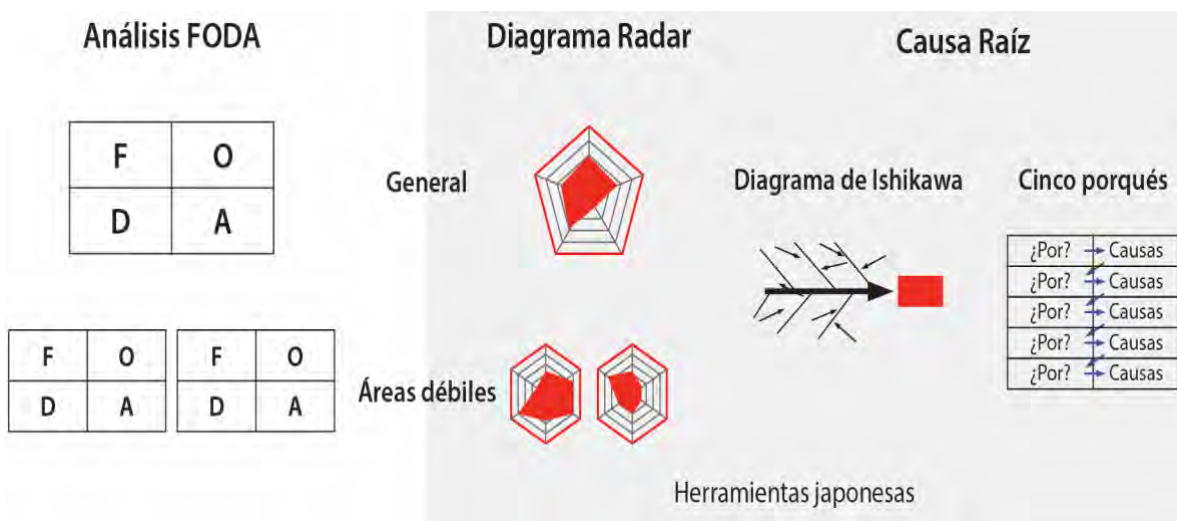
Diagrama I  
Metodología JICA: Diagrama Radar



Elaboración propia con información de Beatriz Chávez Arias, Programa PyMEJICA, México Emprende.

Este diagrama I es una simulación de un radar aplicado a una empresa, en el cual, se obtuvo un resultado de dos áreas predominantemente débiles “mercadotecnia” y “ventas”, las cuales, según la metodología de JICA, se tendrán que abordar en lo individual con un nuevo radar que permita tener un análisis mucho más profundo de ambas áreas.

Diagrama II  
Diagrama Radar, herramientas de apoyo: FODA, Diagrama de Ishikawa, 5 porqués



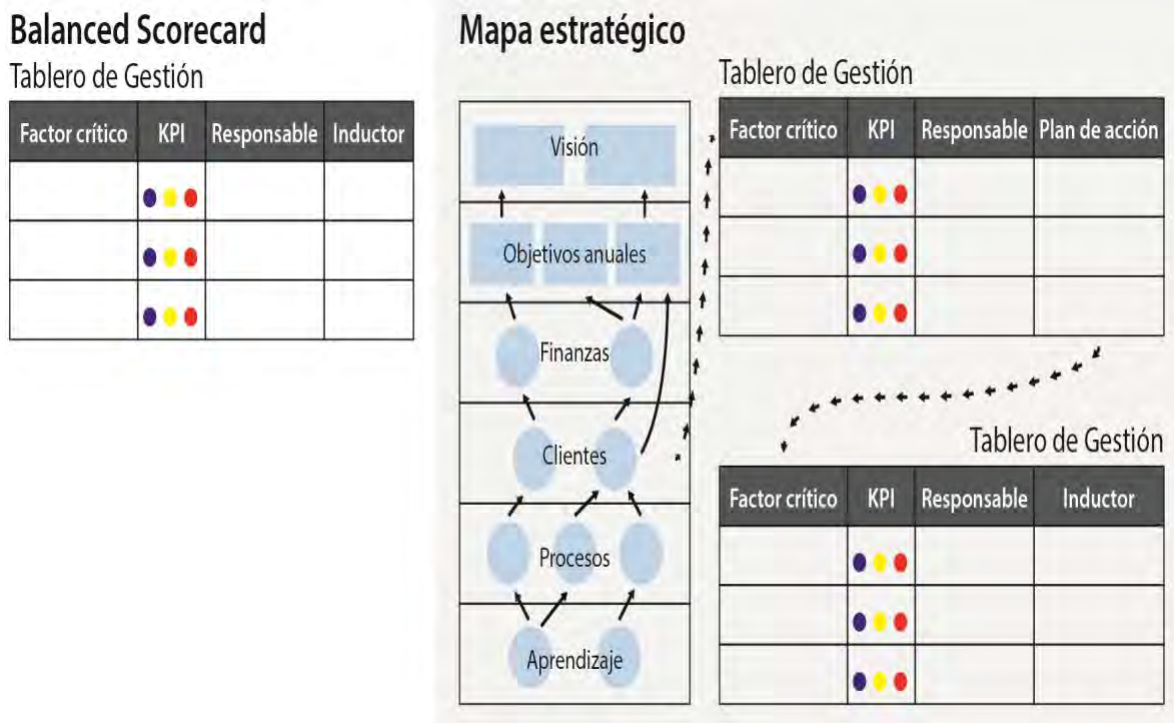
Elaboración propia con información de JICA, Estudio del programa para el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en los Estados Unidos Mexicanos, Op. Cit., p. 2

En el diagrama II se puede apreciar el uso del tradicional análisis FODA (donde se analizan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio), el diagrama de Ishiwaka (para identificar las causas y los efectos de los problemas encontrados), así como de los 5' porqués (que llevan al verdadero origen o raíz del problema). Todas estas herramientas se utilizan para obtener tener un análisis completo y a profundidad de la empresa que lleve al consultor a generar un diagnóstico mucho más certero y con el cual pueda proponer una efectiva propuesta de mejora.

Para la generación del radar se realiza un cuestionario de más de 300 preguntas dependiendo del sector de la empresa (industria, comercio o servicios).

2. **Plan de mejora.** Una vez determinado el problema central, el consultor diseña y plantea acciones de alto impacto y bajo costo haciendo uso de filosofías japonesas. Se ocupa la herramienta "Balance Scorecard" para proporcionar indicadores, responsables e inductores que llevarán a cabo la mejora. Lo anterior será presentado en un documento llamado "plan de acción" donde se plasmará la estrategia a seguir tanto por la empresa como por el consultor.

Diagrama III  
Metodología JICA: Herramientas de análisis



Elaboración propia con información de JICA, Estudio del programa para el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en los Estados Unidos Mexicanos, Op. Cit., p. 2

En el diagrama III se pueden observar los detalles de las herramientas que coadyuvan a la designación de tareas para el plan de seguimiento, por ejemplo, los tableros indican cuál es el factor crítico que se va a atacar, quien será el responsable y cómo se va a medir el avance durante la implementación de la consultoría en la empresa.

3. **Seguimiento e implementación.** Etapa en la cual tienen lugar reuniones de seguimiento sobre la implementación del plan de mejora, que se irá midiendo a través del monitoreo de indicadores establecidos en coordinación con el empresario y su grupo de trabajo interno. Se establecen objetivos calculando visiones a mediano y largo plazo.

4. **Evaluación cruzada.** Un consultor externo también acreditado dentro de la metodología de JICA lleva a cabo una auditoría, en donde revisa y evalúa el impacto de la consultoría en la empresa, así como el nivel de satisfacción del empresario con relación al proyecto y al desempeño del consultor.

5. **Evaluación de resultados y reportes.** Etapa final en la cual se identifican necesidades futuras, se reportan los resultados de la intervención, los impactos, objetivos y metas alcanzadas a través de un documento llamado “informe final” que se entrega al empresario. Se da por concluido la intervención y el Programa en la empresa.

### **3.2.3 Resultados y retos del Programa**

El presente apartado pretende hacer un análisis de **tres diferentes tipos de resultados** que tuvo el Programa de Consultoría PyME-JICA. El primero, su evaluación como un proyecto de Cooperación Bilateral entre México y Japón (a través de JICA y el Gobierno Federal Mexicano) que buscaba articular las cadenas productivas y fomentar la industria mexicana de exportación. El segundo, como un Programa Federal de fortalecimiento de las Mipymes a través de la Secretaría de Economía y el entonces Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo pyme), que pretendía fortalecer la competitividad de las Mipymes a nivel nacional para desarrollar la economía nacional, y el tercero y último, como un Programa de Consultoría especializada que buscaba aumentar la productividad y competitividad de las empresas atendidas.

Para el primer caso, **como un proyecto de Cooperación Bilateral entre México y Japón**, vale la pena recordar que, a pesar de que ya se tenía una cooperación formal entre JICA y el Gobierno mexicano desde 2003 (para el apoyo a Mipymes y concretamente, en el tema de formación de consultores) no fue sino hasta el 2008, a través del Acuerdo de Asociación Económica México-Japón, que se materializó este proyecto. El objetivo primordial del programa fue fomentar la competitividad de las Mipymes, pero, sobre todo, se pensó en articular las cadenas productivas para fomentar así la industria mexicana de exportación.

En este sentido y como ya se ha mencionado, varias voces hicieron eco sobre la necesidad de articular las cadenas productivas del país y fomentar las exportaciones mexicanas, sobre todo a raíz de este Acuerdo. Algunas de estas voces fueron:

- ✓ El embajador de Japón en México en turno, Masaaki Ono, quien mencionó que las firmas japonesas en México sufrían por falta de suministros y que, a pesar de querer comprar insumos locales, la falta de compromiso, la falta de garantías de cumplimiento y sobre todo, la baja calidad de materiales y productos de las empresas mexicanas, dificultaba este objetivo.
- ✓ El responsable de JICA en México, quien declaró que, dado que en el país había una grave ausencia de profesionistas que administren adecuadamente los negocios en México, las pymes no podían crecer y por ende tampoco podía haber una articulación e integración de la cadena productiva mexicana.
- ✓ Oscar Albín, presidente de la Industria Nacional de Autopartes (INA), con relación a un dato que dio ProMéxico sobre la industria mexicana de autopartes (la compra de 19,163 millones de dólares en materias primas que hace menos competitivos los productos nacionales) comentó: *“Es ridículo que produzcamos 3 millones de autos y que todo el acero que se utiliza se importe de Japón, Corea o Estados Unidos en lugar de obtenerlo de manera interna”*.<sup>120</sup>

Lo anterior es la realidad de una gran cantidad de empresas no solo japonesas, sino en general extranjeras, así como grandes empresas nacionales que deben importar sus propios insumos para poder fabricar o armar sus productos en México.

Nissan y Toyota, por ejemplo, fueron algunas empresas japonesas que tuvieron que implementar proyectos de capacitación con el fin de incentivar la producción de las pymes mexicanas con el objetivo de que pudieran surtir de insumos locales.

No obstante lo anterior, cuando se creó el Programa Federal PyME-JICA, no se encauzó para articular las cadenas productivas del país, pues solo se enfocó únicamente en atender a cualquier Mipyme que cumpliera con el perfil de ingreso (que estuvieran legalmente constituida, que tuviera por lo menos dos años en operación, entre otros).<sup>121</sup> La gran mayoría de empresas atendidas no pertenecía a empresas proveedoras de firmas japonesas (o que tuvieran la intención de ser proveedores de éstas) como tampoco se le dio prioridad a empresas con perfil de exportación.

La búsqueda por fomentar y fortalecer la cadena productiva en el país fue totalmente deficiente, pues hasta la fecha, empresas japonesas, así como demás empresas extranjeras

---

<sup>120</sup> María del Pilar Martínez y Lilia González Velázquez, “Autopartes, industria próspera con un talón de Aquiles”, [en línea], *Alto Nivel*, 12 de febrero del 2015, Dirección URL: <http://www.altonivel.com.mx/49109-autopartes-industria-prospera-con-un-talon-de-aquiles.html>, [consulta: 22 de octubre de 2016]

<sup>121</sup> *Vid. Supra.*, “Cuadro III- rubro perfil de la empresa”, pg. 52



siguen importando insumos del exterior para poder salir adelante con su producción. La balanza comercial de México con Japón, además, sigue presentando déficit.

Si bien se considera que el no limitar el ingreso al Programa únicamente a empresas proveedoras de filiales japonesas o a empresas mexicanas con potencial de exportación no fue un desacierto para el Programa (ya que de lo contrario el mercado de atención con esta metodología hubiera sido de impacto casi cero), si debió haber existido una campaña y una mayor promoción hacia empresas que cubrieran el perfil inicial acorde con los objetivos del Acuerdo.

Esta campaña de promoción tendría que haber sido en coordinación con los Organismos Intermedios y proveedores que ingresaron proyectos al Fondo Pyme para proporcionar la consultoría JICA, sin embargo, la realidad es que ninguno de estos contempló el perfil inicial de empresas (partiendo de los términos del Acuerdo).

Por otro lado, este Programa se visualizó también como un instrumento que atenuara el impacto de la nueva liberalización comercial con Japón derivada del AEE en el sentido de fortalecer a las Mipymes mexicanas. Se debe recordar que con la firma del GATT y más tarde el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se perdieron empresas del ramo industrial y muchas fuentes de empleo del ramo de calzado, textiles, hule juguetes...etc. al entrar productos de más bajo costo de otros países.

Sobre esto, en su último informe del 2009 la Misión Japonesa expuso lo siguiente:

*“El gobierno de México ha promovido la liberalización económica, mientras que por otra parte ha tomado medidas para el fomento de las pymes tales como su financiamiento, la formación de empresarios, la asistencia técnica, etc. Esto se fundamenta por la comprensión de que dicha liberalización expone a la industria nacional a una fuerte competencia con los productos importados, por lo que, para lograr la generación y mantenimiento del empleo, así como el desarrollo sostenible de la economía, es importante la formación y fortalecimiento de las pymes”.* <sup>122</sup>

En este sentido, si bien se atendieron a las Mipymes con el objetivo de fortalecer su competitividad y conservar empleos, el Programa quedó lejos de tener un impacto significativo para un desarrollo sostenible de la economía, pues éste no solo no se enfocó en empresas y sectores potencialmente vulnerables al Acuerdo de Asociación Económica México-Japón, sino que, además, no se atendió a una población considerable de empresas que lograra este desarrollo.

---

<sup>122</sup> JICA, *Estudio del programa para el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en los Estados Unidos Mexicanos*, Op. Cit., p. 29

La Secretaría de Economía no proporcionó cifras oficiales de cuántas empresas fueron beneficiarias del Programa, sin embargo, se estima que se llegó a mil seiscientas unidades.<sup>123</sup> Si partimos del hecho que en el país existen más de cuatro millones de empresas, se puede afirmar que con el Programa JICA se atendió apenas un perceptible 0.04 por ciento de las empresas del país.

Es un hecho que con este Programa se avanzó en el tema de Cooperación Técnica Bilateral, sobre todo a nivel empresarial, pues la Misión Japonesa en México hizo grandes esfuerzos durante años para analizar, proponer y dejar establecido un programa sólido que formara consultores especializados en Mipymes que pudieran realmente fortalecer y fomentar la competitividad empresarial, sin embargo, este Programa quedó considerablemente lejos de generar un posicionamiento real de la industria mexicana con relación a Japón y en general de tener un impacto significativo para la economía mexicana.

En segundo punto tenemos, los **resultados del Programa como proyecto federal de atención a Mipymes**. Una vez que se pensó en el apoyo a las Mipymes a raíz del Acuerdo de Asociación Económica, la institución encargada de materializar y ejecutar este proyecto fue la Secretaría de Economía quien, en coordinación con JICA, comenzó a trabajar en este proyecto que se convertiría en un programa con subsidio federal.

Para poder ejecutar el Programa PyME-JICA hay que tener en cuenta que se debió establecer primeramente el “Programa para la Formación de Consultores pyme” y posteriormente el “Programa de Formación de Consultores con Metodología JICA”. El Gobierno Federal no tuvo mayor problema para operar cada uno de ellos además que éstos tuvieron gran popularidad tanto en la comunidad de empresas consultoras que buscaban certificarse, como entre la población empresarial que buscaba ser atendida por expertos en una metodología reconocida a nivel internacional.

Cabe destacar que en México a partir del 30 de diciembre del 2002 se cuenta con una Ley para el Desarrollo y la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa, que en su artículo once habla que para ejecutar las acciones enfocadas al fomento de la

---

<sup>123</sup> La Secretaría de Economía emitió que entre 2010 y 2011 se atendieron a 269 empresas a nivel nacional. Espacio Empresarial (Organismo Intermedio) atendió solamente en sus proyectos del 2012, a 350 empresas, lo cual da un total de 619 empresas. A esta cifra se le añaden empresas atendidas por otros Organismos Intermedios como CANACINTRA o COPARMEX, de los cuales no se tienen cifras oficiales, sin embargo, se estima que se hayan atendido aproximadamente 500 empresas por Organismo lo que nos da una cifra tentativa aproximada de 1600 empresas atendidas con esta metodología dentro del periodo de vida de Programa.

competitividad de las Mipymes deben considerarse los programas de capacitación y formación empresarial, así como de asesoría y consultoría a Mipymes. 124

De igual forma, siendo auspiciado y operado por el Fondo Pyme del gobierno del presidente Felipe Calderón, este Programa tuvo que estar acorde a los lineamientos y objetivos propios del Fondo que tenía como objetivo principal lo siguiente:

*“El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objetivo general contribuir al desarrollo económico nacional. A través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomenten la creación, consolidación y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas y las iniciativas de los emprendedores, así como a aquellos que promuevan la inversión productiva que permitan generar más y mejores empleos, más y mejores micro, pequeñas y medianas empresas, y más y mejores emprendedores”.*<sup>125</sup>

De acuerdo con lo anterior, se considera que el Programa PyME-JICA estuvo totalmente alineado tanto con la Ley para el Desarrollo y Competitividad de las Mipymes como con el objetivo del Fondo Pyme pues consistía en proporcionar consultoría especializada, dar soluciones a necesidades específicas de las empresas y a contribuir en el incremento en su rentabilidad, competitividad y conservación del empleo, gracias a sus soluciones de alto impacto y bajo costo.

Sin embargo, como ya se comentó, se estima se atendieron con esta metodología unas mil seiscientas empresas que representa el 0.04 por ciento del sector empresarial a nivel nacional, lo cual implica que no se haya logrado obtener un impacto significativo en el desarrollo sostenible de la economía mexicana.

Adicional a lo anterior, se considera que al Programa le faltó una parte esencial: “El seguimiento posterior al término de la consultoría”, esto es, haberse considerado un plan integral de trabajo donde el consultor o el mismo personal de la Secretaría de Economía, una vez terminado la intervención de atención en la empresa, por ejemplo, en el caso de una microempresa, concluidos los tres meses de atención, se hiciera una visita de seguimiento a los seis meses o al año, para evaluar el impacto a largo plazo de las mejoras de alto impacto y bajo costo de la consultoría PyME-JICA, ya que es una realidad que la propia cultura mexicana es totalmente contrastante con la japonesa y los mexicanos no estamos acostumbrados a ciertos hábitos que se implementan con esta metodología (*kaizen, las 5'S*) que son sencillos de adoptar pero no fáciles de mantener.

Si bien para este Programa se creó toda una estructura que diera soporte a la ejecución y operación del Programa y a pesar de que éste estuvo alineado a los objetivos del Gobierno Federal en materia de Mipymes, el impacto a largo plazo de la aplicación de este Programa

---

<sup>124</sup> Diario Oficial de la Federación, *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresas*, [en línea], México, DOF, 2002, Dirección URL [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247\\_190517.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_190517.pdf)

<sup>125</sup> Fondo PyMe, *Manual de Procedimientos del Fondo PyME 2008*, México, Secretaría de Economía, 2008, p.4

actualmente es difícil de determinar ya que no hubo este seguimiento posterior que diera certeza de la eficacia a largo plazo de la metodología, que es importante en cualquier tipo de consultoría.

Por último, abordaremos **los resultados del Programa directamente en las Mipymes**, es decir, el impacto de la metodología en las empresas durante y al finalizar la intervención del consultor de acuerdo a indicadores cuantitativos y cualitativos.

Como ejemplo de los resultados e impactos de una muestra de 269 empresas atendidas entre 2010 y 2011 con la metodología PyME-JICA (de las cuales el 28 por ciento fueron industria, el 44 por ciento servicios y el 28 por ciento del sector comercio) se tuvieron los siguientes impactos cuantitativos:

- 1979 empleos conservados
- 71 empleos generados
- 11 por ciento de incremento en ventas netas
- 37 por ciento de incremento promedio en rentabilidad <sup>126</sup>

Estos impactos se obtuvieron al haberseles aplicado a las empresas soluciones de alto impacto y bajo costo, los cuales son realmente significativos, pues normalmente en los procesos de tradicionales de consultoría se logran incrementos de entre el 2.5 y el 5 por ciento tanto en ventas como en rentabilidad.<sup>127</sup> Con PyME-JICA se puede apreciar que se llegó hasta un once por ciento de incremento en ventas y un hasta un 37 por ciento en rentabilidad por cada empresa.

Por otro lado, de la misma muestra de 269 empresas se obtuvieron los siguientes impactos cualitativos:

- Las empresas definieron su modelo de negocio
- A los empresarios se les hizo conscientes de la mejora continua (*kaizen*)
- Se fomentó la Integración del equipo de trabajo. <sup>128</sup>

Estos indicadores cualitativos arrojados en la muestra son solo algunos de los tantos que se pueden generar aplicando la metodología de JICA. El indicador arrojado dependerá primero, del radar donde se ubica las áreas a atender, segundo, de la problemática detectada en el área y tercero, de la solución de alto impacto y bajo costo que determine el consultor. La suma de todas las soluciones de alto impacto y bajo costo, repercutirán proporcionalmente en los indicadores cuantitativos.

---

<sup>126</sup> Portal de Transparencia, art. Cit., *Copia simple de la cedula FP2012-1136 que trata del Programa de Consultoría PyMEJICA para microempresas 2012-Solicitud 1001000047313*

<sup>127</sup> Vid. Convocatorias INADEM, Catálogo completo, [en línea], INADEM, Dirección URL: [vitrinainadem.gob.mx](http://vitrinainadem.gob.mx)

<sup>128</sup> Portal de Transparencia, art. Cit., *Copia simple de la cedula FP2012-1136 que trata del Programa de Consultoría PyMEJICA para microempresas 2012-Solicitud 1001000047313*

A continuación, en el cuadro VII, se mostrarán algunas de las problemáticas más comunes que se percibieron en las empresas de la muestra, así como sus respectivas soluciones de alto impacto y bajo costo que le corresponden a cada problema.

Cuadro VII  
IMPACTOS CUALITATIVOS

Área de la Empresa	Algunas de las problemática generales de las Mipymes	Soluciones de Alto Impacto y bajo costo
Administración y finanzas	*Insuficientes capacidades de gestión y habilidades gerenciales.	*Llevar un control de desempeño e indicadores que muestren el nivel de eficiencia de la empresa.
	*Falta de planeación integral estratégica en la empresa.	*Mejorar las habilidades directivas de los empresarios a través del establecimiento de metas específicas y un plan estratégico.
	*Falta de organización estructural.	*Diseñar y establecer el organigrama de la empresa.
	*Insuficiencia de controles administrativos, de medición y evaluación de desempeño.	*Implementar controles e indicadores administrativos de medición y de evaluación de desempeño.
	*Falta de indicadores intangibles de la empresa.	*Elaborar un control de ingresos y egresos.
	*Falta de conocimiento para analizar estados financieros.	*Proporcionar a los empresarios el conocimiento necesario para el análisis financiero.
	*Inexistencia de parámetros de control de gestión	*Implementación la herramienta administrativa "Balance Scorecard".
	*Insuficientes capacidades productivas	*Implementar <i>Just intime</i>
	*Falta de orden y limpieza dentro de la organización	*Implementar las 5's en el lugar de trabajo
	*Baja calidad de la producción.	*Llevar a cabo acciones de mejora continua, así como mejora de procesos ( <i>kaizen</i> ).
	*Fluctuación de la cantidad de productos real y la que se establece en los inventarios.	* Establecer controles rígidos de inventario
	*Incumplimiento y fallas en los tiempos de entrega a los clientes.	*Establecimiento de un plan de entregas detallado.

Procesos/ producción	*Falta de plan maestro.	* Implementación de plan maestro
	*Falta de procesos definidos.	*Estandarización y registro de procesos.
	* Recurrentes mermas y desperdicios	*Establecimiento de la técnica <i>MUDA</i> .
Mercadotecnia	*Falta de estrategias de promoción y colocación del producto en el mercado.	*Diseño de un plan de estratégico de marketing de bajo costo.
	*Carencia de un proceso sistemático en el que se genere la información para ayudar en la toma de decisiones de mercadeo.	*Implementación de análisis de mercado.
Ventas	*Falta de estrategias efectivas para llegar al mercado meta.	*Implementación de un sistema para la detección de necesidades de sus clientes y establecer las actividades que permitan su satisfacción.
	*Carencia de indicadores de satisfacción al cliente.	*Identificar oportunidades de ventas y convertir dichas oportunidades en cierre de negocios.
	* Bajos niveles de venta	*Creación de cartera de productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia con información de la muestra de 269 empresas.

Los aspectos cualitativos, a diferencia de los cuantitativos, son mucho más difíciles de precisar ya que dependen mucho de la perspectiva individual. Sin embargo, el objetivo de la línea de acción diseñada busca incrementar la productividad de las empresas y con ello, generar utilidades e índices apropiados de rentabilidad que se traduzcan en un mejoramiento general que potencialice el negocio.

Como parte de la medición de los impactos cualitativos, se buscó recopilar **opiniones de los empresarios beneficiarios del programa** en cuanto a los servicios recibidos y los efectos de éste en sus negocios. A continuación, se presentan tres testimonios en los que se puede constatar el grado de satisfacción de cada uno de ellos:

1. *“Los resultados al implementar las acciones estratégicas en mi empresa han sido realmente benéficos (...) Actualmente se trabaja con planes semanales, se establecen metas de venta, así como objetivos en las diferentes áreas para mejorar continuamente en todos los aspectos posibles”.*

Ing. Jesús Ramón Carrera Quintero, Director General de Lumen Anuncios S.A de C.V

2. *“Nosotros estábamos viviendo un crecimiento y una transformación de giro, con la consultoría PyME JICA pudimos reorganizar la empresa, se lograron definir funciones, se lograron identificar problemas clave, hubo un compromiso real por parte de los consultores, el costo de la implementación fue bajísimo, sin duda superó las expectativas”.*<sup>129</sup>

Jorge Ramírez, Director General de Bordadora Nacional S.A de C.V

3. *“Este galardón es el reflejo y resultado gigantesco de implementación de un proyecto que involucró muchas horas de esfuerzo, no solamente mías, sino de los asesores, consultores PYME-JICA y de los colaboradores de la empresa en la que se hizo una baja inversión y se obtuvieron altos resultados”.*<sup>130</sup>

Diego Torres, Director General de D’Marmol y Granito, empresa premiada por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyme) con el Galardón Pyme 2010 durante la Semana Nacional PyME Bicentenario.

Con la evaluación cruzada (auditoria) que llevaba a cabo al finalizar la consultoría, se realizaron encuestas de satisfacción del cliente a cada uno de los empresarios. De las evaluaciones realizadas en la citada muestra de 269 empresas, se percibió un alto grado de satisfacción con relación al Programa, ya que de una escala del 1 al 10, se obtuvo en promedio un ocho de calificación general.<sup>131</sup>

En suma, se puede decir que el Programa de Consultoría, si bien deriva de los compromisos adquiridos con el Acuerdo de Asociación Económica México-Japón, éste no respondió a las necesidades declaradas de las empresas japonesas ubicadas en México. Sin embargo, si tuvo impactos positivos y cuantificables en las Mipymes mexicanas.

El Programa, en lo general, tuvo un periodo de vida que va del 2008 al 2014 a pesar de que su fecha oficial de cierre es en el año 2012, pues hubo cambio de gobierno a nivel federal (el regreso del Partido Revolucionario Institucional con el presidente Enrique Peña Nieto) y con él una oleada de reformas dentro de la Secretaría de Economía que incidió de manera importante para la continuidad y permanencia del Programa.

Cabe mencionar que se contempla en el presente trabajo el periodo de vida del Programa hasta el año 2014, ya que, a pesar que había sido reestructurada la Secretaría de Economía, desaparecido el Fondo PyMe y que se había constituido el nuevo Instituto

---

<sup>129</sup> Jorge Ramírez, Bonansa, *Una historia de éxito con asesoría PyMe-JICA*, [en línea], Dirección URL: <http://elconta.com/2010/10/29/bonansa-una-historia-de-xito-con-asesora-pyme-jica/> [consulta: 22 de octubre de 2016]

<sup>130</sup> anónimo, *Decoraciones de D’ Mármol y Granito construye sus logros* [en línea], El Empresario MX, Dirección URL: <http://elempleado.mx/casos-exito/construyen-sus-logros-granito> [consulta: 22 de octubre de 2016]

<sup>131</sup> Portal de Transparencia, *art. Cit., Copia simple de la cedula FP2012-1136 que trata del Programa de Consultoría PyMEJICA para microempresas 2012-Solicitud 1001000047313*

Nacional del Emprendedor, se aprobaron en 2013 dos Proyectos (de los que se tiene conocimiento) con la metodología PyME-JICA, uno para microempresas (para cien empresas) y otro de pequeñas empresas (para 32 empresas), el cual operó la empresa consultora Espacio Empresarial S.A de C.V.

Estos dos programas aprobados aún se llamaron Consultoría PyME-JICA y fueron ejecutados y operados hasta 2014. No obstante, para la siguiente convocatoria del INADEM, correspondiente al ejercicio fiscal 2014 ya no se aceptó más esta metodología, lo cual desplazó el Programa a una oferta de atención de consultoría especializada a la esfera privada.

PyME-JICA dejó de ser un programa público federal, siendo aquellos consultores registrados y certificados los que continuaron y actualmente siguen proporcionando consultorías con la metodología de JICA de manera particular.<sup>132</sup>

La formación de consultores con metodología JICA también cesó de manera oficial, siendo dentro de la rama privada donde se continúan proporcionando cursos de certificación, pero sin validez oficial. Estos cursos no son tan frecuentes, pues las firmas que tienen y conocen de la metodología son pocas. Por ejemplo, la Sociedad Internacional de Consultores para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, S.C. es de las pocas empresas que sigue formando consultores JICA con un alto grado de precisión, ya que sus instructores pertenecieron al programa inicial de la Misión Japonesa en 2008 y son de los que tienen mayor experiencia en cuanto a la metodología. Sin embargo, el curso se ofrece como “Consultores pyme con herramientas japonesas” y no como “Consultores pyme con metodología JICA”, su nombre original.<sup>133</sup>

El Programa PyME-JICA entonces, no se puede considerar un programa exitoso en lo general, pues no cumplió las expectativas del Acuerdo de Asociación Económica México Japón y falló, como programa federal en el tema de seguimiento después de finalizada la intervención en la empresa y, sobre todo, no incidió de manera importante en el desarrollo de economía mexicana. No obstante, cabe resaltar que la atención y la implementación de soluciones de alto impacto y bajo costo basadas en filosofías empresariales japonesas si generó resultados reales, medibles y cuantificables en las Mipymes beneficiadas, es decir, el Programa falló, pero la metodología es efectiva

---

<sup>132</sup> V. gr., La firma ABrige 2B, Grupo Mexica S.A de C.V, Espacio Empresarial S.A de C.V, Ceballos Consultores son solo algunas de las tantas empresas que existen en el mercado que continúan proporcionando servicios de Consultoría PyME-JICA a las MiPyMEs. Aquellos consultores que no precisamente tienen constituida una empresa, pero que están certificados, también continúan ofreciendo sus servicios con esta metodología a los pequeños negocios.

<sup>133</sup> Vid, *Pyme Consultor Herramientas Japonesas*, [en línea], SICPYME, Dirección URL: <http://sicpyme.org.mx/cursos/consultor-jica/pyme-consultor-herramientas-japonesas> [consulta: 11 de noviembre de 2016]



## Conclusiones

Las micro, pequeñas y medianas empresas son parte de la columna vertebral de cualquier economía en el mundo, por su rol trascendental en la generación de empleos y por su contribución fundamental en la producción de riqueza de las naciones. Las Mipymes han sido foco de atención de especialistas, sobre todo del sector gubernamental, para desarrollarlas y potencializarlas con el fin de mejorar su competitividad; de este modo, ayudando al crecimiento y consolidación de éstas, los Estados aseguran una verdadera articulación de sus sectores productivos que coadyuva en el desarrollo de sus economías.

Este objetivo, sin embargo, no es, ni ha sido tarea fácil, pues una de las características que permea a la mayoría de las Mipymes, sobre todo en México, es su alta tasa de mortalidad.

El principal problema que atañe de manera universal a las Mipymes se puede resumir con la siguiente premisa: “Falta de cultura y prácticas empresariales”.<sup>134</sup> La gran mayoría de los empresarios ponen sus negocios sin saber cómo administrarlos, sin haber determinado recursos financieros, humanos y operativos, sin haberse planteado objetivos a corto, mediano y largo plazo. Las nuevas empresas salen al mercado careciendo de una estructura profesional, sin controles administrativos y sin un plan estratégico que incidan en buena gestión del negocio, lo cual eventualmente se traducirá en el quiebre de la empresa.

El impacto económico y social que trae como consecuencia el cierre de empresas es un problema que diferentes sectores, pero sobre todo el gubernamental, ha buscado frenar. Así, aunque a nivel internacional las Mipymes presentan realidades distintas dependiendo de la región o del país del que se trate (por los indicadores que cada país utiliza para categorizarlas y definir las), se puede afirmar que todos los países cuentan con algún tipo de programa de apoyo para Mipymes, programas, que buscan impulsar su crecimiento y consolidación.

En México, por ejemplo, a lo largo de la historia se han observado diversos programas de apoyo a las Mipymes que involucran incentivos fiscales, capacitación, consultoría, créditos, apoyo económico a fondo perdido, etc. y, sin embargo, la situación de las Mipymes sigue siendo precaria, pues todavía hoy en día, entre siete y ocho empresas de cada diez Mipymes mueren antes de cumplir un año,<sup>135</sup> entonces ¿Qué estaría haciendo falta desarrollar a las pymes?

---

<sup>134</sup> *Vid. Supra.*, p. 26

<sup>135</sup> INEGI, *La esperanza de vida de los negocios en México*, *Op.Cit.*, p. 3

Numerosos estudios han tratado de dar respuesta a este tema, sin embargo, como lo más representativo y retomando lo expuesto en el presente trabajo de investigación se presentan los siguientes dos puntos:

1. **Cambio cultural.** Desde la escuela, los niños y jóvenes deberían contar con materias que motiven su creatividad, fomenten la innovación, generen habilidades emprendedoras y les aleccionen en la rama financiera, con el objetivo que cada individuo tenga las habilidades y conocimientos necesarios para no fracasar en caso de querer poner un negocio. En casa, además, se debería reforzar la promoción de valores como el respeto y actitudes humanas tales como la disciplina y la puntualidad. Si pusieran en práctica filosofías como el *bien ser, bien hacer, bien estar* y *bien tener*, de manera general como parte de la fórmula no solo para el éxito en los negocios, sino para el éxito en el ámbito personal, México podría tener individuos con más valores y mejores actitudes que contribuyan al desarrollo del país.
2. **Apoyo a emprendedores:** Continuar y dar mayor difusión a los programas de capacitación para emprendedores en ventas, mercadotecnia, administración y finanzas, así como continuar con procesos de incubación que cimiente las bases de los futuros negocios.
3. **Apoyo a los Mipymes:** Dar mayor difusión a la consultoría de negocios, tanto pública como privada, la cual, si se lleva a cabo de manera oportuna, podría significar la diferencia entre el fracaso o el éxito de una Mipyme, ya que reduciría drásticamente su probabilidad de quiebra por problemas derivados de una mala gestión del negocio y de sus recursos.
4. **Encause de las Mipymes ya consolidadas.** Si bien existen varios y diversos programas que actualmente atienden a las Mipymes, hacen falta aquellos que potencialicen a las que ya cuentan con un perfil alto, es decir, que ya tengan una estructura solida y profesional y que bien podrían de ser proveedoras de grandes empresas o de pertenecer a la industria de exportación. Habría que apoyar a que estas empresas adquieran y cubran los requisitos que solicita la industria en aspectos como calidad, certificaciones, prácticas de gestión, etc., de modo que puedan ser, por ejemplo, proveedores del gobierno federal, quien es el comprador consolidado más grande del país. Una Mipyme exitosa es aquella que deja de ser Mipyme y se convierte en una gran empresa. En la medida que las Mipymes sean más grandes entonces serán más productivas, pagarán impuestos, darán mayor seguridad laboral y generarán más y mejores empleos.
5. **Alianzas estratégicas entre Mipymes.** En lugar de competir entre ellas mismas, algo muy frecuente en las Mipymes, éstas podrían buscar realizar alianzas estratégicas dentro de su mismo sector para hacerse más fuerte como bloque. Por ejemplo, pueden hacer compras por volumen para abaratar los costos de su producción y de

esta manera competir contra las grandes empresas. Esto hasta el momento es algo que no se ve en el mercado.

El “Programa de Consultoría PyME-JICA, uno de los programas del gobierno del expresidente Felipe Calderón que buscó atender y dar solución al tema de las Mipymes, siendo la asesoría y atención especializada con metodología, prácticas y herramientas japonesas, la bandera de su popularidad.

Vale la pena hacer una breve reflexión sobre el hecho de **traer modelos extranjeros e implementarlos en el país**, pues se sabe de antemano que lo que funciona en el exterior puede no dar el mismo resultado en el país que se busque implementar. No obstante, después de la experiencia de JICA y de muchas otras metodologías que se han importado con resultados favorables, se puede afirmar que, si modelo empresarial que se busca traer es adaptado considerando los aspectos culturales, económicos y sociales del país receptor, los impactos serán significativos y provechosos.

PyME-JICA fue un proyecto estudiado, valorado y diseñado conjuntamente entre expertos consultores japoneses y especialistas mexicanos de Mipymes, quienes modificaron y enriquecieron el modelo de JICA para que éste quedara adaptado a la realidad local. Se creó entonces un proyecto de consultoría con metodología especializada, diseñado a la medida de las Mipymes mexicanas que en su momento tuvo gran popularidad a nivel nacional.

Es por lo anterior que se considera una opción viable el traer **modelos empresariales extranjeros** que sean retomados para mejorar la industria nacional, tomando como premisa que los procesos de producción, organización, gestión y administración empresariales son temas transversales en cualquier negocio o empresa en prácticamente cualquier parte del mundo, es decir, hablando del tema empresarial, se ha demostrado que el traer modelos extranjeros tiene resultados positivos para el país pues no solamente se ha importado el modelo de JICA, actualmente se conocen de otras metodologías empresariales como LEGO® SERIOUS PLAY® (nacida en Suiza y traída a Latinoamérica a través de consultores argentinos) y SIMAPRO (metodología empresarial de la Organización Internacional del Trabajo) que se aplican en México con gran aceptación y que han tenido importantes resultados.

El proyecto PyME-JICA encuentra sus raíces en 2001, cuando la Secretaría de Economía en coordinación con JICA emprendió acciones para formar consultores especialistas en pymes. Sin embargo, no tuvo un arranque formal sino hasta 2008, derivado del capítulo 14 en materia de cooperación técnica bilateral del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre Japón y los Estados Unidos Mexicanos, que le dio vida a los siguientes programas:

- ✓ **Programa de formación de consultores pyme**, que formó consultores especialistas en pymes que pudieran asesorar y corregir los problemas de fondo de los pequeños negocios mexicanos, quienes, además, serían incorporados al también recién creado **Sistema Nacional de Consultores pyme** (proyecto que buscó tener una base de datos unificada por parte de la Secretaría de Economía de todos los consultores pyme a nivel nacional).
- ✓ **Programa de formación de consultores con metodología JICA**, que consistió en capacitar a los consultores del Sistema Nacional en la metodología especializada japonesa.
- ✓ **Programa de Consultoría PyME-JICA**, programa de consultoría japonesa que implementa acciones de alto impacto y bajo costo en la empresa con el objetivo de fortalecerla y aumentar su competitividad.

El presente estudio de investigación arrojó tres tipos de resultados con relación al Programa PyME-JICA:

**1. Su fracaso como un proyecto de Cooperación Bilateral que buscaba articular las cadenas productivas del país y fomentar la industria mexicana de exportación.** El Programa cuando pasó a ser un proyecto por parte del Fondo pyme, no retomó los objetivos que derivaban del Acuerdo de Asociación Económica.<sup>136</sup> Con dicho programa no se articularon las cadenas productivas, así como tampoco se atendieron empresas con perfil de exportación que pudiera impulsar el comercio con Japón.

**2. Su fracaso como un Programa Federal que buscaba fortalecer la competitividad de las Mipymes del país.** El programa no tuvo un impacto significativo en volumen de empresas beneficiadas (apenas se atendió a un 0.04 por ciento de todas las Mipymes en el país) lo cual deja muy lejos al Programa de ser aquel que podría impulsar de la economía nacional en el tema apoyo a las Mipymes. De igual forma, tampoco hubo el seguimiento adecuado que permitiera determinar el impacto del programa y de la metodología a largo plazo. En este sentido, si las empresas lograron mantener las mejoras de alto impacto y bajo costo propuestas por los consultores JICA y lograron llevar a las empresas a otro nivel de negocio, por ejemplo, como parte de la cadena productiva proveedora de grandes empresas, de empresas japonesas o como parte de la industria de exportación, no se pudo conocer, pues no existió un plan de seguimiento por parte de Secretaría de Economía que permitiera conocer el impacto del Programa a largo plazo. De igual forma, si la empresa, después terminado su proceso, cayó nuevamente en malas prácticas y con ello hubo un detrimento de su negocio, tampoco se podrá conocer.

---

<sup>136</sup> *Vid. Supra*, “Cooperación bilateral: Pequeñas y Medianas Empresas”, p. 57

**3. Su éxito como un servicio de consultoría con metodología japonesa enfocada a Mipymes.** De acuerdo con información de Secretaría de Economía, las empresas llegaron a incrementar sus ventas en un importante once por ciento y obtuvieron un incremento de 37 por ciento en rentabilidad, cuando en una consultoría tradicional hay incrementos solamente entre un 2.5 a un 5 por ciento, lo anterior gracias a la aplicación de medidas y soluciones de alto impacto y bajo costo.

Como comentario final se puede decir que el Programa en su conjunto fracasó, no así la metodología, pues hubo resultados importantes en las empresas donde se apreciaron cambios sustanciales en cuestiones de productividad y competitividad.

Lo realmente preocupante sin embargo es la falta de continuidad de los programas gubernamentales, pues una vez que tienen lugar cambios en el gobierno, éstos se transforman o se eliminan, sin tomar en consideración si han sido o no programas de impacto.

Este fue el caso del Programa de Consultoría PyMe-JICA, que fue discontinuado al entrar al poder el Partido Revolucionario Institucional a nivel federal en 2012. Todos los esfuerzos realizados para traer la metodología, adaptarla, para formar a los consultores, para establecer el sistema nacional...etc. de prácticamente de diez años de trabajo, se vieron mermados.

Hoy en día el Programa ha sido relegado a la esfera privada, donde empresas consultoras o consultores acreditados en lo individual ofrecen servicios de consultoría con metodología JICA. Los resultados deberían ser los mismos, sin embargo, sin un órgano o Instituto superior que verifique la aplicación de la metodología y lleve un control y medición de resultados, difícilmente se podrá determinar si el impacto de estas consultorías es el mismo que el que se tuvo cuando eran parte de un Programa Federal.

La Consultoría PyME-JICA, aunque hoy en día se vende entre las firmas de empresas consultoras como “Consultoría de Mejoras de Alto Impacto y Bajo Costo”, “Consultoría con herramientas japonesas”, “Consultoría Empresarial con metodología JICA”, etc. sigue siendo una opción atractiva para las Mipymes que buscan una solución a sus problemas y que esperan resultados tangibles, de bajo costo y en un periodo corto de tiempo que potencialice y desarrolle sus negocios.

## Fuentes de consulta

### Bibliografía

- ABD-OECD, *Study on enhancing financial accessibility for SMEs: Lessons from recent crisis. Mandaluyong City*, Filipinas, Banco asiático de desarrollo, 2013, 198 pp.
- Boletín Económico Cii-UPAEP, *La Crisis Económica y sus Implicaciones para México*, Centro de Investigación e Inteligencia Económica (CIIE), Puebla, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, 2009, 35 pp.
- Cleri, Carlos, *El libro de las PyMES*, 1ª edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2007. 448 pp.
- Cohen, Marcos, *La situación de las PyMes en América Latina*, Argentina, Fundación Mediterránea, 2012, 25 pp.
- Fondo PyMe, *Manual de Procedimientos del Fondo PyME 2012*, México, Secretaría de Economía, 2012, 6 pp.
- García del Junco, Julio, *Prácticas de la Gestión Empresarial*, Madrid, Mc Graw Hill, 2011, 331 pp.
- Geertz, Clifford, *The interpretation of cultura*, Nueva York, Basic Books Inc., 1973, [trad. española: *La interpretación de las culturas*, Gedisa, Barcelona, 1987
- Greiner, L.E, *Consulting to managment*, Englewood Cliffs, Nueva Jersey, Estados Unidos, 1983, 141 pp.
- Haghirian, Parissa, *Understanding Japanese management practices*, Taiwan, International Business Collection, 2010, 160 pp.
- Hall, Jeremy, *Cómo trabajar y negociar con los japoneses*, Legis, Colombia, 1991. 232 pp.
- Henríquez Amestoy, Lysette, *Políticas de las MiPyMEs frente a la crisis*, Organización Internacional del Trabajo, 2009, 84 pp.
- INEGI, *Encuesta de Cohesión Social para la Prevención de la Violencia y la Delincuencia*, Principales resultados, México, INEGI, agosto 2015, 71 pp.
- INEGI, *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009*, México, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2011, 172 pp.
- Jansana Tanehashi, Amadeo, *Empresa y negocios en Asia oriental*, Barcelona, UOC, 2004. 235 pp.
- JICA, *Estudio del programa para el desarrollo de recursos humanos para pequeñas y medianas empresas en los Estados Unidos Mexicanos*, México, Unico International Corporation, diciembre 2009, 222 pp.
- JICA, *Procedimiento para la Práctica Empresarial*, Unico International Corporation, México, 2010, 105 pp.

- JICA, *Reporte final del seguimiento del Estudio sobre el Sistema de Capacitación y Certificación de Consultores para la Pequeña y Medianas Empresas en México*, Unico Internacional Corporation, febrero 2002, 76 pp.
- Lathrop, Allan, *Aprendiendo del milagro japonés: Tecnología ejecutiva, su aplicación en las empresas latinoamericanas*, México, D.F, Grijalbo, 1995, 158 pp.
- M.Whitehill, Arthur, *La gestión empresarial japonesa*, Santiago de Chile, Chile, Andrés Bello, 1994, 351 pp.
- Monden, Yasuhiro, *El Just inTime hoy en Toyota*, España, Ediciones Deusto, 1996, 441 pp.
- NU CEPAL, *Perspectivas Económicas de América Latina 2013, Políticas de Pymes para el cambio estructural*, Paris, OCDE-CEPAL, 2012, 194 pp.
- Programa de formalización en América Latina y el Caribe (FORLAC), *El empleo informal en México: situación actual, políticas y desafíos*, Organización Internacional del Trabajo, 2014, 10 pp.
- Pujol Bengoechea, Bruno, *Diccionario de Marketing*, España, Cultural, 1999, 400pp.
- Romero, Ricardo, *mercadotecnia*, España, Palmir E.I.R.L., 2009, 768 pp.
- Thompson, John B., *Cultura y civilización, Ideología y cultura moderna*, México, UAM, 2006, 491 pp.
- Uscanga, Carlos; Rivera, Natalia; Laborde, Adolfo, *Sogo Soshu en los procesos de globalización económica del Siglo XXI*, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 2009, 84 pp.
- Uscanga, Carlos; Rivera, Natalia; Yamamura, Kumiko, *Repuestas gubernamentales en el Acuerdo de Asociación Económica México-Japón*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 2009, 80 pp.
- Uscanga, Carlos; Loiza, Martha; Mendoza, Emma, *Las políticas para el desarrollo de la Ciencia y Tecnología en Japón*, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México
- Vasseur W, Alfonso, *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*, México, Editorial Continental S.A de C.V, 1989, 298 pp.

## Hemerografía

- Corona Cortez, Rosa Elba, "Los métodos estadísticos como fuente de mejora de la calidad en las empresas", *Revista Universitaria de Administración*, Vol. 6, núm. 10 enero-junio, 2015, Instituto de Ciencias Sociales y Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez,
- Uscanga, Carlos, "Nexos económicos México-Japón en la posguerra", *Revista Comercio Exterior*, Vol. 48, Número 1, enero 1998, Banco Nacional de Comercio Exterior, 82 pp.

## Tesis

- Aburto Lozano, Paola et al., *Diseño de prototipo de un software basado en inteligencia de negocios para una microempresa (tienda de abarrotes) en la colonia Granjas*, Coapa, Tlalpan, México, D.F, Tesina para obtener el título de Ingeniero en Computaciones y Electrónica, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, México, Instituto Politécnico Nacional, 2012, 172 pp.
- Gallegos Rodríguez, Erika, *Integración de Manufactura Esbelta y seis sigmas aplicadas a las Pymes Mexicanas*, Tesis profesional para obtener el título de Ingeniero Industrial, Facultad de Ingeniería, UNAM, 2011, 102 pp.
- Rodríguez Asien, Ernesché, *Crecimiento económico, crisis y reformas en Japón en las dos últimas décadas*, Tesis presentada para obtener el título de Doctor en Ciencias Económicas, Centro de Investigaciones de Economía Internacional, Universidad de la Habana, 2012, 136 pp.
- Soto Félix, Magnolia, *Experiencias de la aplicación de Kanban en la construcción de viviendas en serie*, Tesis presentada para el obtener el título de maestro en ingeniería, Facultad de Ingeniería, UNAM, 2008, 96 pp.

## Mesografía

- Aguirre Rosas, Víctor Manuel, *Taller de liderazgo, 7 herramientas estadísticas de la calidad/Ishikawa*, [en línea] <https://sites.google.com/site/aguirrerosasvictor>, [consulta: 1 de octubre de 2016]
- Andrade, Ricardo, "Buscan elevar la competitividad de las Pymes", [en línea], El Empresario, Dirección URL: <http://eemprensario.mx/actualidad/crean-sistema-nacional-certificacion-consultores> [consulta: 3 de octubre de 2016]
- Best consultoría, Yo Soy PyMe: Más calidad sin inversión, [en línea], Best consultoría, BBV Bancomer, Dirección URL: <https://www.yosoypyme.net/nota.aspx?nota=b38c8a5b-ea46-46c6-b1b3-8e9cf23b72e2&t=Mas-calidad-sin-inversion> [consulta: 28 de septiembre de 2016]
- Bnamericas, Mitsubishi Corporation: Descripción, [en línea], Bnamericas, Dirección URL: <http://www.bnamericas.com/company-profile/es/mitsubishi-corp-mitsubishi> [consulta: 18 de septiembre de 2016]
- Capacitación y Consultoría Empresarial, Consultoría PyMEJICA, [en línea], Consultora PyME, Dirección URL: <http://consultorapyme.com.mx/service1.html> [consulta: 16 de junio de 2016]
- Centro de Estudios de Competitividad, Análisis del Impacto Esperado de una Simplificación del Régimen Fiscal para las PyMEs, [en línea], p. 5, ITAM, Dirección



- URL: [http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/estudios/docs/h\\_Presentacion\\_completa.pdf](http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/estudios/docs/h_Presentacion_completa.pdf), [consulta: 20 de agosto de 2016]
- Chávez Arias, Beatriz, Programa PyMEJICA, [en línea], México Emprende, Dirección URL: [http://www.apecsmeic.org/\\_file/daegu/10%20Mexico.CONULTORIA%20PYME-JICA%20MEXICO-EMPRENDE.pdf](http://www.apecsmeic.org/_file/daegu/10%20Mexico.CONULTORIA%20PYME-JICA%20MEXICO-EMPRENDE.pdf) [consulta: 13 de septiembre de 2016]
  - Compendio mundial de la educación 2006, Comparación de las estadísticas de educación en el mundo, p. 154, [en línea], Instituto de Estadística de la UNESCO, 2006, Dirección URL: [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/ged06\\_es.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/ged06_es.pdf), [consulta: 29 de agosto de 2016]
  - Consultor PyMEJICA, [en línea], COPARMEX, Dirección URL: [http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf?trk=profile\\_certification\\_title](http://www.contactopyme.gob.mx/archivos/jica/consultorespymejica.pdf?trk=profile_certification_title) [consulta: 13 de junio de 2016]
  - Crecimiento, Emprendimiento y pequeñas y medianas empresas, [en línea], Comisión Europea, Dirección URL: [http://ec.europa.eu/growth/smes\\_es](http://ec.europa.eu/growth/smes_es), [consulta: 27 agosto de 2016]
  - Crosby, Philip, Qué es Jidoka, [en línea], Dirección URL: <http://www.ingsoftagil.com/articulos/jidoka/> [consulta: 22 de septiembre de 2016]
  - Dirección General de Programas a MiPyMEs, Programa de nivelación para la incorporación al sistema nacional de consultores pyme de la secretaria de Economía (Segunda Etapa), [en línea], INADEM, Dirección URL: [http://economia.gob.mx/files/transparencia/informes/sol\\_info\\_folio\\_0001000047713.pdf](http://economia.gob.mx/files/transparencia/informes/sol_info_folio_0001000047713.pdf) [consulta: 13 de junio de 2016]
  - División de Asia y Oceanía, Encuesta sobre las condiciones de las PyMEs japonesas proveedoras de partes; su situación y desafíos para su expansión en Asia, [en línea], JETRO, Dirección URL: [https://www.jetro.go.jp/mexico/topics/20120616840topics/Condiciones\\_de\\_las\\_PyMEs\\_en\\_Asia.pdf](https://www.jetro.go.jp/mexico/topics/20120616840topics/Condiciones_de_las_PyMEs_en_Asia.pdf), [consulta: 20 de agosto de 2016]
  - El portal único de Gobierno, Resumen del Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y Japón, [En línea], Secretaría de Economía, 2005, Dirección URL: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2313/SE\\_Resumen\\_AAE\\_Mexico\\_Japon.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2313/SE_Resumen_AAE_Mexico_Japon.pdf), [consulta: 13 de junio de 2016]
  - Embajada de México en Japón, Historia de la Relación Bilateral, [en línea], Embajada de México en Japón, Secretaría de Relaciones Exteriores, Dirección URL: <https://embamex2.sre.gob.mx/japon/index.php/es/embajada/relacion-politica/historia-de-la-relacion-bilateral> [consulta: 25 de septiembre de 2016]

- Farías Rodríguez, Nicodemus, “Tres perspectivas acerca de la disciplina escolar”, [en línea], Revista Digital, Vol. 6, No. 2, diciembre 2015, Universidad UCINF, Dirección URL: <http://www.revistaakademeia.cl/?p=541> [consulta: 7 de septiembre de 2016]
- García, Vilma, “Pequeñas empresas en Estados Unidos”, [en línea], Coyuntura Económica, 19 noviembre 2010, Dirección URL: <http://coyunturaeconomica.com/microeconomia/pequenas-empresas-en-usa> [consulta: 30 de agosto de 2016]
- Ginés, G., “La burbuja inmobiliaria que hizo perder a Japón una década entera”, [en línea], ABC economía, Dirección URL: <http://www.abc.es/economia/20150610/abci-decada-perdida-japon-201506092001.html> [consulta: 18 de septiembre de 2016]
- INEGI, La esperanza de vida de los negocios en México, [en línea], INEGI, Dirección URL: <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx> [consulta: 17 de agosto de 2016]
- Instituto Nacional del Emprendedor, ¿Qué es INADEM?, [en línea], Dirección URL: <https://www.inadem.gob.mx/institucional> [consulta: 3 de septiembre de 2016]
- Martínez, María del Pilar y González Velázquez, Lilia, “Autopartes, industria próspera con un talón de Aquiles”, [en línea], Alto Nivel, 12 de febrero del 2015, Dirección URL: <http://www.altonivel.com.mx/49109-autopartes-industria-prospera-con-un-talon-de-aquiles.html>, [consulta: 22 de octubre de 2016]
- Mendoza Escamilla, Viridiana, “Pymes enfrentan tormenta de retos”, [en línea], CNN Expansión, 18 julio 2011. Dirección URL: <http://expansion.mx/emprendedores/2011/07/15/pymes-enfrentan-tormenta-de-retos> [consulta: 22 de agosto de 2016]
- Michelena, Juan, Cultura Empresarial Japonesa Vs. Latinoamericana, [en línea], Gestión Emprendedora, Dirección URL: <https://gestionemprendedora.wordpress.com/2008/04/30/cultura-empresarial-japonesa-vs-latinoamericana>, [consulta: 5 de septiembre de 2016]
- Organización de la Propiedad Intelectual, Información sobre la división de Pequeñas y Medianas Empresas, [en línea], OMPI, Dirección URL: [http://www.wipo.int/sme/es/about\\_sme.html](http://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html) [consulta: 25 agosto de 2016]
- Portal de Transparencia, Copia simple de la cedula FP2012-1136 que trata del Programa de Consultoría PyMEJICA para microempresas 2012-Solicitud 1001000047313, [en línea], PortaldeTransparencia.gob.mx, Dirección URL: [economia.gob.mx/files/.../informes/sol\\_info\\_folio\\_0001000047313.pdf](http://economia.gob.mx/files/.../informes/sol_info_folio_0001000047313.pdf) [consulta: 10 de noviembre de 2016]
- Presidencia de la República, Alianza PYME, en beneficio de las empresas mexicanas, [en línea], gob.mx, Dirección URL: <http://www.gob.mx/>

presidencia/articulos/alianza-pyme-en-beneficio-de-las-empresas-mexicanas,  
[consulta: 20 de agosto de 2016]

- Pyme Consultor Herramientas Japonesas, [en línea], SICPYME, Dirección URL: <http://sicpyme.org.mx/cursos/consultor-jica/pyme-consultor-herramientas-japonesas> [consulta: 11 de noviembre de 2016]
- Quagliotti de Bellis, Bernardo, “Confederación sudamericana ¿Una nueva utopía? Iberoamérica: el continente de las siglas” [en línea], Código ISPN de Publicación: EEPUEKPZAFJMLXKNFJ, Revista Ciencias, Dirección URL: <http://www.revistaciencias.com/publicaciones/EEpuEkpZAFjMLXKnfJ.php> [consulta: 22 de septiembre de 2016]
- Ramírez, Juan, Japón en la Primera Guerra Mundial, [en línea], Témpera Magazine de historia, Dirección URL: <http://www.temporamagazine.com/japon-en-la-primera-guerra-mundial/> [consulta: 9 de septiembre de 2016]
- Romero Ortiz, María Elena, “El acuerdo para el fortalecimiento de la asociación económica entre México y Japón. Los esquemas de cooperación como incentivo para impulsar sectores estratégicos en México, México y la Cuenca del Pacífico”, [En línea], México, Revista México y la Cuenca del Pacífico, Departamento de estudios del pacifico, Universidad de Guadalajara, núm. 41 / mayo – agosto de 2011, p. 104 <http://148.202.18.157/sitios/publicacionesite/ppperiod/pacifico/Revista41/04MariaMarthaEmma.pdf> [consulta: 29 de septiembre de 2016]
- s/a, Chat en vivo Pyme JICA, [en línea], Cámara Nacional de la Industria del Vestido, Dirección URL: [canaive.org.mx/doctos/chat\\_pymejica\\_060411.pdf](http://canaive.org.mx/doctos/chat_pymejica_060411.pdf), [consulta: 11 de julio de 2016]
- s/autor, “Analizan México y Japón renegociar TLC”, [en línea], El Universal, 11 de junio de 2015, Dirección URL: <http://archivo.eluniversal.com.mx/nacion-mexico/2015/analizan-mexico-y-japon-renegociar-tlc-1106978.html> [consulta: 13 de junio de 2016]
- s/autor, “China ya es Segunda economía del mundo”, [en línea], BB Mundo, 14 de febrero de 2011, Dirección URL: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/02/110213\\_economia\\_china\\_japon\\_rg.shtml](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/02/110213_economia_china_japon_rg.shtml) [consulta: 16 de septiembre de 2016]
- s/autor, “El país debe salir de su zona de confort”, [en línea], Diario Milenio, 23 de septiembre de 2010, Dirección URL: <http://impreso.milenio.com/node/7139758> [consulta: 1 de octubre de 2016]
- s/autor, “Los cinco países con más y menos homicidios en el mundo” [en línea], BBC Mundo, 10 de abril del 2004, Dirección URL: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140408\\_onu\\_informe\\_homicidios\\_mundo\\_jgc](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/04/140408_onu_informe_homicidios_mundo_jgc), [consulta: 2 de septiembre de 2016]

- s/autor, about Keidanren, [en línea], Japan Business Federation, Dirección URL: [http://: www.keidanren.or g.jp/profile](http://www.keidanren.or g.jp/profile) [consulta: 20 de septiembre de 2016]
- s/autor, Japón, política y economía, [en línea], Santander portal trade, Dirección URL: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/japon/politica-y-economia> [consulta: 18 de septiembre de 2016]
- Secretaria de Economía, Conoce la Red de Apoyo al Emprendedor del INADEM, [en línea], gob.mx/se, Dirección URL: <http://www.gob.mx/se/articulos/ conoce-la-red-de-apoyo-al-emprendedor-del-inadem>, [consulta: 5 de septiembre de 2016]
- Secretaría de Economía, Sistema Nacional de Consultores PyME, Dirección URL: [http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/archivos/Lanzamiento\\_SNC](http://www.contactopyme.gob.mx/cpyme/archivos/Lanzamiento_SNC). Pdf, [consulta: 13 de junio de 2016]
- SICE, Acuerdo para el Fortalecimiento de la Asociación Económica entre los Estados Unidos Mexicanos y el Japón, [en línea], Sistema de Información sobre Comercio Exterior, Dirección URL: [http://www.sice.oas.org/Trade/MEX\\_JPN\\_s/JPN\\_MEX\\_s.asp#Capítulo\\_14](http://www.sice.oas.org/Trade/MEX_JPN_s/JPN_MEX_s.asp#Capítulo_14), [consulta: 1 de octubre de 2016]
- Soto, Beatriz, Qué son las PyMes, [en línea], Gestión.org, Dirección URL: <http://www.gestion.org/economia-empresa/creacion-de-empresas/6001/que-son-las-pymes>, [consulta: 23 agosto de 2016]
- Van Wert, James, “El Gobierno y las pequeñas empresas en Estados Unidos” [en línea], p.1, Revista de Comercio Exterior, Dirección URL: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/349/4/RCE4.pdf> [consulta: 27 de agosto de 2016]
- Yokoi, Kenji, Mitos y Verdades, [en línea], Bogotá, 2014, Dirección URL: <https://emprendesocial.com/ 2012/ 11/03/yokoi-kenji-para-dejar-de-ser-pobre-hay-que-dejar-de-hacerse-el-pobrecito>, [consulta: 22 de agosto de 2016]
- Ramírez, Jorge, Bonansa “Una historia de éxito con asesoría PyMe-JICA”, [en línea], Dirección URL: <http://elconta.com/2010/10/29/bonasa-una-historia-de-xito-con-asesora-pyme-jica/> [consulta: 22 de octubre de 2016]

## Conferencias

- Kasuga, Carlos, “Liderazgo a la japonesa”, Conferencia Magistral durante la Semana PyMe 2012, Ciudad de México, Centro Banamex, 11 de agosto, 2012