



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
División de Estudios de Posgrado e Investigación

LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL
EN EL SECTOR EXPORTADOR DE
MUEBLES RUSTICOS
EL CASO DE PUEBLA

T E S I S

Que para obtener el grado de
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN
(Organizaciones)

200151

P R E S E N T A:

MA. DEL CARMEN D. DOMÍNGUEZ RIOS

DIRECTORA DE TESIS: DRA. NADIMA SIMON DOMÍNGUEZ



MÉXICO D.F.

2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mis hijas Michele Alexandra y Lorena de la Paz, quienes me han estimulado siempre para seguir adelante firme y decididamente.

A mi mamá Carmelita, y a Mary.

A mis hermanos y hermanas de quienes siempre he recibido palabras de aliento.

A la División de estudios de posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México por la formación y el apoyo académico de su personal docente en los estudios doctorales.

A la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y a la Facultad de Contaduría Pública, por las facilidades y el apoyo que me brindaron para realizar el doctorado.

A la Doctora Nadima Simón Domínguez, por su valiosa asesoría, el interés y la dedicación de su tiempo libre para guiarme en el desarrollo de la tesis y animarme a no desistir de esta tarea, mi infinito agradecimiento.

Al Dr. Alejandro Purón Mier y Terán por todo su apoyo y estímulo a lo largo de los estudios de doctorado y por sus observaciones atinadas que enriquecieron este trabajo.

A las doctoras Rebeca de Gortari R. y Marijose Santos Corral y a los doctores, Héctor Salas H , Javier Jasso Villazul y Franciso Ballina Ríos, por el tiempo que dedicaron a la revisión de la tesis y por sus comentarios y sugerencias que contribuyeron a mejorarla.

Al personal de la empresa Segusino, especialmente al Ing. Miguel Angel Cagigal por su ayuda en el levantamiento de la encuesta, a los gerentes de las empresas de muebles rústicos por sus observaciones y sugerencias, a las dependencias publicas donde obtuve información muy importante de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) a todos ellos gracias.

INDICE

	Pág.
Introducción.	1
Capítulo I Fundamentos teóricos de la asociación y de la cooperación Interempresarial	14
1.1 Perspectivas teóricas de la asociación.	15
1.1.1 Los costos de transacción	15
1.1.2 El dilema del prisionero	17
1.1.3 Cooperativismo	19
1.2 Competitividad sistémica	20
1.2.1 Determinantes de la competitividad sistémica	23
1.2.2 Nivel micro. Transición a una nueva organización	24
1.2.3 Determinantes de la competitividad sistémica.	24
1.2.4 Tamaño de empresa y competitividad.	26
1.3 La cooperación interempresarial	27
1.3.1 Nuevas formas de organización interna de las empresas.	28
1.3.2 Nuevas formas de división del trabajo y de cooperación.	30
1.4 Tipos de cooperación interempresarial	30
1.4.1 La subcontratación	31
1.4.2 Ventajas y desventajas para el contratista	39
1.4.3 Ventajas y desventajas para el subcontratista	43
1.4.4 La dependencia en las relaciones de subcontratación.	44
1.4.5 Contribución de la subcontratación al desarrollo económico y social	44
Conclusión	46
Capítulo II Experiencias de cooperación interempresarial en diversos países.	48
2.1 Las empresas micro, pequeñas y medianas (MPYMEs) y la cooperación Interempresarial	49
2.1.1 La cohesión social	53
2.1.2 Factores culturales y étnicos en la cooperación interempresarial	54
2.1.3 Orientación hacia el exterior	55
2.1.4 El papel de las instituciones y el gobierno	58

2.2	La estructura industrial y la pequeña empresa en Italia	59
2.2.1	Asociación y cooperación interempresarial a nivel local	61
2.2.2	El distrito industrial en Italia	62
2.2.3	Los <i>Consorti</i> italianos	64
2.2.4	Las MPYMEs españolas ante la internacionalización	66
2.2.5	La experiencia de los agrupamientos de MPYMEs en Chile.	67
2.2.6	El caso argentino.	69
2.2.1	Las micro y pequeñas empresas centroamericanas	72
	Conclusión	75
Capítulo III	La cooperación interempresarial en México.	77
3.1	La importancia de las MPYMEs en México	78
3.1.1	Los organismos empresariales.	80
3.1.2	Organización de las cámaras en México.	81
3.1.3	El papel de las cámaras en la actividad económica.	82
3.1.4	La Cámara de la industria de Transformación en Puebla.	82
3.2	La promoción industrial a las MPYMEs.	88
3.2.1	Las empresas integradoras	88
3.2.1	Programa de desarrollo de proveedores	92
3.2.2	Centros de competitividad empresarial	92
3.2.3	Programa de subcontratación industrial	92
3.2.4	Programa COMPITE	93
3.3	Los programas de fomento a las exportaciones de las MPYMEs	96
3.3.1	Programa de importación temporal (PITEX)	96
3.3.2	Programas de ferias mexicanas de exportación	97
3.3.3	Empresas altamente exportadoras	98
3.3.4	Programa de importación temporal de servicios	98
Capítulo IV	La industria de muebles en el contexto internacional, nacional y regional	100
4.1	La industria de muebles en el ámbito internacional.	101
4.2	La industria de muebles en México	
4.2.1	Participación en el Producto Interno Bruto	107
4.2.2	Principales ramas proveedoras y clientes	107
4.2.3	Aseguramiento de calidad y capacitación de recursos humanos	108
4.2.4	Tamaño del sector	108
4.2.5	El empleo en la industria de muebles	109
4.2.6	Distribución geográfica	110
4.2.7	Muebles estilo rústico mexicano	111
4.3	Exportaciones de muebles de madera	111
4.3.1	Principales países de destino en la exportación de muebles de madera	112

4.3.2	Ventajas y oportunidades del sector mueble	113
4.3.3	Retos y oportunidades de la industria de muebles ante el TLC	114
4.4	La industria de muebles rústicos en Puebla.	116
4.2.1	Origen de la industria de muebles rústicos	116
4.2.2	Establecimientos de la industria de muebles en Puebla	118
4.2.3	Número de empleos de la industria de muebles en Puebla	119
4.3	El sector exportador de muebles rústicos en Puebla 1993-1998	120
4.3.1	Exportaciones a Estados Unidos y Canadá	120
4.3.2	Exportaciones de muebles al resto del mundo	123
4.3.3	Número de embarques	123
4.3.4	Países a los que se exporta	124
4.3.5	Mercado de muebles rústicos de Puebla	124

Capítulo V La encuesta a las empresas del sector exportador de muebles rústicos en Puebla. 131

5.1	Metodología de la encuesta al sector exportador de muebles rústicos	132
5.1.1	Objetivo de la encuesta	132
5.1.2	Población y tamaño de la muestra	133
5.1.3	Diseño muestral	134
5.1.4	Diseño del instrumento	135
5.2	Resultados de la encuesta a las empresas exportadoras de muebles rústicos de Puebla	136
5.2.1	Características de los directores empresarios	136
5.2.2	Características de las empresas.	138
5.2.3	Clasificación de la muestra de empresas de muebles rústicos por número de empleados y ventas	139
5.2.4	Origen de los insumos y de la maquinaria	141
5.2.5	Países proveedores de maquinaria	144
5.2.6	Antigüedad de la maquinaria	145
5.2.7	Métodos para incorporar tecnología	146
5.2.8	Participación de los trabajadores para proponer mejoras a la productividad, la calidad y seguridad en el trabajo	147
5.2.9	Condiciones de seguridad e higiene	149
5.2.10	Apoyos gubernamentales	149
5.2.11	Participación de las exportaciones en el total de las ventas	151
5.2.12	Mecanismos que les han permitido exportar	152
5.2.13	Planes proyectos y estrategias	153
5.2.14	Proyectos de los últimos años de las empresas por tamaño	154
5.2.15	Proyectos a realizar por las empresas	156
5.2.16	Cursos de capacitación	157
5.2.17	Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo	159
5.2.18	Participación en asociaciones y Cámaras	164
5.2.19	Trabajadores que proceden de otras empresas	165

5.2.20	Reducción de personal	166
5.2.21	Nuevas contrataciones	167
5.2.22	La Subcontratación en las empresas	168
5.2.23	Certificación ISO 9000	172
5.3	Análisis de los resultados de la encuesta	174
	Conclusiones	177

Capítulo VI La empresa integradora en el sector exportador de muebles rústicos de en Puebla: El caso de SEGUSINO. 180

6.1	Contexto histórico de Italia y los movimientos migratorios.	181
6.1.1	Política migratoria y de colonización.	182
6.2	Chipilo, una comunidad de migrantes italiano	184
6.2.1	Aspectos Socioeconómicos	184
6.3	La industria de muebles en San Gregorio Atzompa, Chipilo 1999	186
6.3.1	Establecimientos de muebles en Chipilo	187
6.3.2	Empleos de la industria de muebles en Chipilo	187
6.4	La empresa de muebles rústicos Segusino	187
6.4.1	Antecedentes de la empresa	187
6.4.2	El líder de la empresa	188
6.4.3	Estrategias de la empresa integradora	190
6.4.4	Organización de los talleres asociados internos y externos	192
6.4.5	Crecimiento en ventas	196
6.4.6	Políticas y servicios del personal	197
6.4.7	Producto	198
6.4.8	Capacidad instalada	200
6.4.9	Pedidos y pronósticos de venta	200
6.4.10	Inventarios y órdenes de producción	201
6.4.11	Compras de materia prima	202
6.5	Proceso productivo	202
6.6	Calidad	203
6.7	La integradora en el contexto de las empresas exportadoras de muebles rústicos	208
6.7.1	Servicios ofrecidos por la integradora a los talleres asociados	208
6.7.2	Actividades en común	210
6.7.3	Apoyo de dependencias gubernamentales	210
6.7.4	Apoyos que requiere la empresa para mejorar su desempeño	211
6.7.5	Comunicación de la empresa y los talleres	211
6.7.6	Demanda de cursos de capacitación	211
6.7.7	Origen de los insumos y de la maquinaria	211
6.7.8	Asociaciones a las que pertenece	212
6.7.9	Mecanismos que le han permitido exportar	212
6.7.10	Problemas y retos que enfrenta la empresa	212
6.7.11	Desarrollo de proyectos	213

6.8	Resultados a la encuesta a los talleres asociados de la empresa integradora.	215
6.8.1	Metodología de la encuesta	216
6.8.2	Características de los dueños de los talleres asociados	216
6.8.3	Clasificación de los talleres asociados según el número de trabajadores y las ventas	218
6.8.4	Antigüedad de los talleres asociados	218
6.8.5	Financiamiento	219
6.8.6	Servicios que ofrece la empresa integradora a los talleres asociados	219
6.8.7	Opinión de los talleres asociados sobre la empresa integradora y la administración	221
6.8.8	Proyectos de los talleres asociados	222
6.8.9	Participación de los talleres en cursos	222
6.8.10	Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo	223
6.8.11	Sugerencias de los talleres asociados para mejorar la operación de la empresa integradora.	225
	Conclusión	226
	Conclusiones y recomendaciones.	227
	Bibliografía	236
	Índice de Cuadros	239
	ANEXOS	244

Introducción

INTRODUCCIÓN

El futuro de México depende en gran medida de la capacidad para transformar las medianas y pequeñas empresas en organizaciones competitivas, es decir la capacidad de producir un producto u ofrecer un servicio que compita con cualquier producto y servicio que proveen los mejores competidores en el mundo. Dichas posibilidades están estrechamente ligadas con el papel que juegan las cadenas productivas, integrándolas entre sí o con las empresas grandes lo que propicia la eficiencia y la calidad de la producción.

Una de las preocupaciones centrales en la política económica de México ha sido promover las empresas pequeñas y medianas como medio para configurar un mosaico empresarial más amplio que genere empleo productivo, con este propósito se han articulado estrategias para apoyar en especial con créditos a estas unidades empresariales lo que ha contribuido a su expansión. Sin embargo, el crecimiento que se ha dado no ha contribuido a reducir la pobreza; para superar este problema se requiere de la aplicación de estrategias de cooperación interempresarial que no sólo les permita crecer sino también elevar su valor agregado mediante innovaciones tecnológicas.

El marco de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MPYMEs) mexicanas ha sido obstaculizado por: la caída de la demanda interna y el aumento del desempleo, la caída de los salarios reales y la reducción del gasto público en los últimos años.

Para la mayor parte de las micro y pequeñas empresas mexicanas la exportación está fuera de su alcance y los problemas se han agravado con la sustitución de la política económica de naturaleza keynesiana por la neoliberal desde finales de 1982.

La apertura comercial iniciada en 1985 al plantear México su decisión de ingresar al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), culmina con la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre nuestro país, Estados Unidos y Canadá, en enero de 1994. Este hecho plantea la necesidad de buscar alternativas para elevar la competitividad de las MPYMEs.

Para enfrentar la competencia que trajo la apertura comercial se han incrementado los acuerdos de cooperación entre empresas jurídicamente independientes. La subcontratación y las vinculaciones entre empresas se reanudan como procesos de interés en los análisis de los eslabonamientos económicos, productivos y tecnológicos; en especial por el creciente protagonismo de las empresas pequeñas y medianas.

El surgimiento de la empresa red y las relaciones de cooperación interempresarial enmarcan las nuevas modalidades de interacción de las empresas y sus proveedores

Los agrupamientos regionales de MPYMEs han motivado la reflexión sobre los procesos de industrialización al vincular nuevas variables, como los espacios y las relaciones interindustriales. También señalaron la importancia de la organización industrial centrada en la interacción de fenómenos de competencia y cooperación.

La subcontratación se destaca por la extensión alcanzada y el conjunto de fenómenos (aprendizaje tecnológico y organizacional) que desarrolla actualmente.

México, tradicionalmente, ha sido un país con una fuerte industria de muebles, capaz de satisfacer las necesidades del mercado interno que se compone de más de 19 000 establecimientos de los cuales 97% son micro y pequeñas empresas; genera 115 mil empleos y gran parte de las empresas poseen una estructura administrativa de tipo familiar.

La industria de muebles ha mostrado un alto dinamismo en los últimos años derivado principalmente de su creciente participación en los mercados del exterior. Su principal mercado es Estados Unidos.

Especialmente en las empresas pequeñas y medianas productoras de muebles en el estado de Puebla se destaca la asociación entre las empresas, lo que ha sido fundamental para alcanzar niveles de exportación. De las setenta empresas exportadoras de muebles las más importantes se localizan en Chipilo, Puebla y han contribuido de manera importante al desarrollo regional de varias localidades donde se ha elevado el empleo y el nivel de vida en general.

Actualmente, en Chipilo se ha visto un crecimiento favorable que se aprecia en el incremento de más y mejores servicios y en la calidad de vida de la población. La mayor parte de la población labora en las fábricas de muebles rústicos, siendo las más importantes: Rústicos Chipilo, Rústicos Santa Fe y Muebles Rústicos Segusino, esta empresa ha sido la pionera y contrata el mayor volumen de empleo de manera directa e indirecta.

Chipilo cuenta con una población de 2 225 habitantes, la industria de muebles rústicos emplea 7 200 personas de los alrededores.”¹

En especial, la empresa Segusino que se localiza en Chipilo, Puebla ha integrado a cien talleres propiedad de microempresarios que en conjunto exportan alrededor de 60 millones de dólares a cuarenta y cuatro países. Sus principales demandantes son Estados Unidos, Francia y Alemania,² esta empresa genera más de 3000 empleos y es considerada la empresa de muebles más grande del mundo.

Las empresas grandes exportadoras de muebles capacitan y asesoran a micro y pequeñas empresas para integrarlas a su cadena de producción con el objetivo de ofrecer un producto de calidad y diseño.

La administración de la empresa integradora Segusino ha demostrado eficiencia y eficacia, por lo que otros empresarios se han implementado el modelo de producción de esta empresa y se han localizado en la región para producir muebles desplegando un verdadero distrito industrial en Chipilo.

Ante la globalización se requieren modelos administrativos que generen sinergia y que favorezcan el crecimiento y desarrollo económico de México. Del estudio de la cooperación Interempresarial del sector exportador de muebles se rescatan las experiencias de éxito que podrían ser aplicables a otras industrias de tipo artesanal y familiar que existen en gran medida en nuestro país. El desarrollo del conocimiento de las formas que asume la cooperación interempresarial constituye un sustento para la administración de las MPYMEs frente a los retos de este siglo.

¹ Cos Almazan Cristina “Muebles rústicos, un producto de exportación que pretende perdurar en el mercado europeo; Caso Segusino” Tesis UIA. 1999

² Lista de empresas exportadores, BANCOMEXT julio, 1999

Esta investigación analiza las estrategias de la cooperación interempresarial de las MPYMEs del sector exportador de muebles que han permitido alcanzar la competitividad de esta industria en los mercados internacionales. Estas estrategias pueden servir de modelo a las MPYMEs de otros sectores que quieren obtener una posición competitiva en el mercado.

El estudio desarrolla un análisis sobre la participación de las MPYMEs en la industria del mueble de exportación con el propósito de explicar las formas que asume la cooperación interempresarial para responder a las necesidades del mercado internacional.

Las MPYMEs se enfrentan a múltiples problemas para mantenerse en el mercado, la política económica implementada en los últimos años ha deteriorado aún más el desarrollo de estas empresas. Por lo tanto, se requiere de formas de cooperación entre las empresas que se orientan a fortalecer su capacidad organizativa.

Ante la globalización, las MPYMEs requieren de esquemas asociativos que incrementen su capacidad competitiva que les permita su sobrevivencia en el mercado.

En esta investigación, se estudian: las formas de cooperación interempresarial de la industria de muebles rústicos de exportación, el sistema de empresa integradora, la subcontratación, los apoyos gubernamentales y las asociaciones de empresarios. Se contribuye al análisis de las organizaciones mexicanas que comparten sus conocimientos, habilidades y competencias afrontando el proceso de globalización y generando mejores expectativas de vida para la población.

Las preguntas planteadas en esta investigación son:

¿Cuáles son las formas de cooperación interempresarial que han favorecido el acceso al mercado internacional a las empresas de muebles rústicos de Puebla?

¿Cuáles son los factores que han favorecido o bien obstaculizado la cooperación y asociación de las empresas para la exportación en el estudio de caso de la industria de muebles rústicos en Puebla?

Objetivo general.

1. Analizar las formas de cooperación interempresarial que se presentan en la industria del mueble rústico de exportación en Puebla: la empresa integradora, la subcontratación y las asociaciones de empresarios.

2. Explicar los factores de la cooperación interempresarial que han favorecido las exportaciones en el estudio de caso de la empresa Segusino.

Objetivos específicos.

- a) Definir las características de las empresas y de los empresarios que participan en el sector de muebles rústicos.
- b) Diferenciar a las empresas de dicho sector que subcontratan de las que no subcontratan.
- c) Analizar la subcontratación en las empresas de este sector.
- d) Analizar los apoyos gubernamentales que les han permitido elevar la calidad, la productividad y las exportaciones.
- e) Conocer la opinión de los empresarios y de los asociados a la empresa integradora de este sector relacionada con: los proyectos que realizaron en los últimos 5 años, el papel de las asociaciones de empresarios en este sector, los beneficios y servicios que reciben las empresas que participan en la empresa integradora de este sector, los aspectos que obstaculizan el desempeño competitivo, los problemas que enfrenta actualmente la industria de muebles rústicos y proponer alternativas para un mejor desempeño.

Hipótesis

- Las formas de cooperación interempresarial que han favorecido el acceso al mercado internacional de las empresas de muebles rústicos en Puebla son: la subcontratación y la empresa integradora.

- Los factores que han favorecido la cooperación y asociación en la empresa integradora Segusino han sido: la demanda externa de muebles rústicos, la necesidad de elevar la calidad, el acceso al crédito, la tecnología, los apoyos gubernamentales, el suministro de materias primas y la capacitación.

Metodología de la Investigación.

Esta investigación constituye un estudio de carácter exploratorio, descriptivo y correlacional que busca caracterizar el comportamiento de las empresas que conforman el sector exportador de muebles rústicos.

El trabajo considera los diferentes tipos de empresas que forman la industria de muebles rústicos incluyendo el estudio de caso de una empresa integradora.

Se realizaron dos encuestas: una aplicada a 36 empresas que producen muebles rústicos para la exportación y la otra dirigida a 33 talleres asociados a la empresa integradora del caso de estudio.

La primera es una encuesta de corte transversal aplicada a una muestra aleatoria de 36 empresas que fabrican muebles rústicos y que de manera independiente o asociada exportan una parte o la totalidad de la producción, con el objetivo de analizar las características de los empresarios y de las empresas que conforman este sector, los factores que han favorecido la cooperación interempresarial y el papel que han tenido los apoyos del gobierno y los mecanismos que les han permitido exportar.

La información se recopiló durante los primeros meses del año 2000. Los tópicos que se abordaron fueron sobre las características generales de la empresa y del empresario, ocupación anterior de los propietarios, la antigüedad de la empresa, el número de socios, la procedencia y proporción de los insumos nacionales e importados, proveedores nacionales, origen de la maquinaria importada, antigüedad de la maquinaria, dependencias que les han brindado apoyo, cursos de capacitación, métodos para incorporar nueva tecnología, aspectos

que entorpecen el desempeño competitivo, participación en asociaciones y cámaras, mecanismos que les han permitido exportar, apoyos recibidos, subcontratación de procesos, mercados rezagados y en expansión, recortes de personal y nuevas contrataciones.

La población bajo estudio la constituye el conjunto de empresas que registraron exportaciones de muebles rústicos en 1999. Las fuentes de información utilizadas para el diseño del marco muestral provienen del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), y de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Puebla (AFAMPUE).

La segunda encuesta de corte transversal se aplicó a una muestra aleatoria de 33 talleres asociados a la empresa Segusino ubicada en Chipilo, Puebla, el objetivo fué analizar el caso de la empresa integradora (EI) de muebles, conocer la opinión de los talleres asociados sobre los servicios que le ofrece la EI, la opinión respecto a la administración y al administrador de la EI, las estrategias, los obstáculos en el desempeño competitivo y los principales problemas que han enfrentado al asociarse, así como las sugerencias para mejorar su operación.

En el capítulo I, se hace una revisión de la literatura sobre la cooperación interempresarial, el cooperativismo, la subcontratación y la competitividad sistémica que fundamentan el aspecto teórico de la investigación.

En el capítulo II, se destacan las experiencias de cooperación interempresarial en otros países y la importancia que tienen las MPYMEs en la industria a nivel mundial y las experiencias de asociación y subcontratación tomando los casos más relevantes de Europa y América Latina.

En el capítulo III, se destaca la importancia de las MPYMEs en México y el papel de los organismos empresariales y del sector público en apoyo a dichas empresas, el impacto que han tenido los apoyos para el desarrollo industrial y exportador de las empresas de muebles rústicos en Puebla.

En el capítulo IV, se presentan las características relevantes de la industria de muebles a nivel mundial para posteriormente presentar la importancia de la Industria de muebles en México y analizar la importancia del sector exportador de muebles rústicos en Puebla.

En el capítulo V, se reportan los resultados de la encuesta a las empresas exportadoras de muebles según su tamaño destacando, los mecanismos que les han permitido exportar, sus planes de negocios así como los obstáculos en su desempeño competitivo.

En el capítulo VI, se analiza la empresa integradora Segusino como caso de estudio en el sector exportador de muebles rústicos y se reportan los resultados de la encuesta a los talleres asociados que participan en la producción y exportación de muebles rústicos.

Finalmente en el capítulo VII, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación.

Las principales conclusiones que se derivan de los resultados de la investigación fueron para el conjunto de las empresas encuestadas, que era alto el porcentaje de empresarios y trabajadores con amplia experiencia tecnológica y habilidades empresariales previas en este sector, así como un nivel de escolaridad alto entre los empresarios.

La estructura de este sector está conformada en su mayor parte por micro y pequeñas empresas, sin embargo el 93% de las exportaciones de esta industria en el estado de Puebla las realizan medianas y grandes empresas. Siendo, estas últimas las que utilizan más maquinaria e insumos importados.

El programa de desarrollo de proveedores ha permitido vincular en un mismo esfuerzo a las empresas y a los intermediarios financieros, facilitando a las micro, pequeñas y medianas empresas el acceso al financiamiento, la capacitación y la asistencia técnica. A través de este programa las empresas medianas y grandes se han apoyado en las micro y pequeñas empresas convirtiéndolas en proveedoras de bienes y servicios que demandan las primeras con financiamiento de NAFIN para la adquisición de nuevas tecnologías y capital de trabajo

Los apoyos que han recibido los empresarios de este sector a través de los programas Nacional Financiera (NAFIN) (programa de desarrollo de proveedores, capacitación y asistencia técnica, subcontratación industrial) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), (programa COMPITE y los trámites aduanales) y de CRECE han facilitado el desarrollo de este sector a través del financiamiento, la capacitación en calidad y productividad, así como en la identificación de oportunidades y problemas de las empresas.

Los programas de apoyo directo a la promoción de las exportaciones a través del Banco de Comercio Exterior (PITEX, FEMEX Y ALTEX) han sido aprovechados por los productores de muebles y les han permitido importar temporalmente insumos sin cubrir el pago de impuestos, promocionar sus productos en las ferias internacionales y apoyar sus operaciones mediante facilidades administrativas y fiscales. De manera indirecta los empresarios han recibido cursos que brinda esta institución y en opinión de ellos les han sido de gran utilidad.

La mayor parte de las empresas que formaron la muestra exportan entre el 70% y el 100% de su producción, los mecanismos que les han facilitado la exportación han sido las ferias, la recomendación de clientes, la investigación de mercados, el financiamiento y la subcontratación.

La subcontratación de servicios y procesos es muy importante en la industria de muebles rústicos, permite a las empresas exportadoras elevar su producción y cumplir con la demanda de exportación. Las empresas medianas y grandes contratan el mayor número de maquiladores y son las que tienen los niveles de exportación más elevados. Estas empresas adquieren la materia prima y los insumos para la producción de los maquiladores quienes solo contratan la mano de obra y mantiene de manera independiente sus negocios.

A través de la subcontratación de micro y pequeñas empresas por parte de las empresas medianas y grandes se genera mayor volumen de empleo.

Los acuerdos en la subcontratación que se presentan entre las micro y pequeñas empresas que exportan son para cubrir pedidos pequeños y ocasionales. En ocasiones estas mismas empresas, se subcontratan a las medianas y grandes.

Las empresas grandes comparten con las empresas que subcontratan apoyos del gobierno como el programa COMPITE que les permita elevar la calidad y productividad en el proceso productivo y los apoyos de NAFIN que representan un mayor acceso al crédito para las MPYMEs. Las empresas que se subcontratan ofrecen un conocimiento tecnológico-artesanal que les interesa a las grandes, de tal manera que las grandes se interesan en apoyarlas.

El mayor volumen de apoyos gubernamentales se concentra en las empresas que han contratado maquiladores de los cuales destacan los del BANCOMEXT, COMPITE y SECOFI.

Las microempresas y pequeñas empresas de manera independiente, en la mayoría de los casos, se encuentran en etapas incipientes de exportación, donde sólo pueden abarcar fortuitos y muy reducidos pedidos del mercado externo, dada la falta de capacidad financiera y operativa con que cuentan. Además, carecen de los recursos económicos suficientes para iniciar procesos de búsqueda de oportunidades comerciales al nivel internacional, así como para el mantenimiento de inventarios por largos períodos de tiempo. La mejor estrategia de estas empresas para continuar en el mercado deberá ser la asociación y la subcontratación.

La subcontratación ha fortalecido la competitividad de este sector puesto que la división del trabajo y la especialización han incrementado la productividad. La especialización no solamente ha permitido obtener economías de escala, sino que sobre todo ha fomentado las exportaciones, la generación de empleo y de mejores expectativas de vida en la región.

En opinión de los empresarios los principales proyectos que han realizado las empresas en los últimos años se relacionan con la expansión de la capacidad instalada, la calidad, mejoras a la producción, obtener la certificación ISO 9000 y la capacitación de personal sobre todo en calidad y productividad

Los proyectos que esperan realizar en los próximos años están sustentados en estrategias de modernización y subcontratación, programas de calidad, la certificación ISO 9000 y la ISO 14000, la búsqueda de nuevos mercados, la investigación y desarrollo, la tecnología informativa y la renovación de la maquinaria

Los empresarios consideraron que los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo con mayor intensidad son las altas tasas de interés puesto que elevan sus costos , la calificación de la mano de obra que entorpece la productividad y sobre este aspecto están de acuerdo en apoyar al Centro Tecnológico del mueble (CETEDEM) para contar con mano de obra certificada, la rotación de personal es un aspecto que limita un mejor desempeño y productividad y también eleva los costos, actualmente han proliferado un gran número de micro y pequeñas empresas que en su afán de conseguir mercados compiten en precio y no en calidad, la insuficiente capacidad instalada es un aspecto que ha llevado a las empresas medianas y grandes a la subcontratación de micro y pequeñas empresas.

Los empresarios consideraron que ser miembro de las asociaciones y cámaras (AFAMPUE, CANACINTRA) les ha beneficiado, les ha permitido conocer y solucionar sus problemas y ha favorecido la subcontratación de procesos.

Otra de las formas de cooperación interempresarial estudiadas en esta investigación fue la empresa integradora Segusino, como estudio de caso.

Se encontró que la empresa Segusino, es una modalidad de integradora y que ha tomado las ventajas que le ofrece el gobierno para constituirse como tal. La empresa Segusino es grande y su fundador y dueño trabajó anteriormente en una empresa de muebles. La empresa empezó a operar en 1987 y actualmente integra a 100 talleres en la producción de muebles rústicos, controlando el proceso de producción de los muebles en su fase inicial y final. Esta empresa como ya se ha mencionada alcanzó en los últimos 5 años un crecimiento muy importante en las exportaciones gracias a la colaboración de las micro y pequeñas empresas que se han asociado en la producción.

A través de una gran red de distribuidores en 46 países, la empresa ha logrado insertarse en los mercados internacionales.

Durante el proceso productivo, *Segusino*, además de contratar talleres para el ensamble y armado, contrata a otras microempresas para la decoración donde laboran en su mayoría

mujeres y a otros talleres en la fabricación de accesorios de forja y fundición, reservándose el proceso de acabado para la entrega y distribución de los muebles.

Los principales resultados obtenidos de la encuesta a los talleres asociados a la empresa *Segusino* reportan un nivel de escolaridad en promedio alto, la mayoría se dedicaba anteriormente a la agricultura y ganadería. Todos son microempresarios que se asociaron en los últimos cuatro años y el motivo principal de la asociación fue por invitación del dueño y por parentesco.

Los principales servicios que les ha otorgado la empresa integradora son para mejorar la calidad en productos, en tecnología, en el diseño y en las negociaciones de créditos. Otros beneficios que obtienen los talleres al trabajar para *Segusino* son: tener un cliente seguro que les proporciona materia prima, mayores ganancias y desarrollo de habilidades empresariales.

La opinión de los talleres sobre la administración de la integradora resultó muy favorable. Los principales proyectos de los talleres se orientan a elevar la calidad y la productividad que van unidos a la capacitación en calidad a través del programa COMPITE y la certificación ISO 9000.

La carga fiscal, la rotación de personal, la regulación gubernamental y los problemas para obtener financiamiento y tecnología son los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo.

La mayoría de los entrevistados considera que el proyecto de empresa integradora puede ayudar al crecimiento y desarrollo de las MPYMEs.

Los empresarios de los talleres asociados se habían asociado con anterioridad y actualmente el 50% de ellos pertenece a la Asociación de maquiladores de Chipilo.

Las sugerencias de los dueños de los talleres asociados fueron: evitar los retrasos en la entrega de los insumos, reparto equitativo de materias primas de primera calidad y de las órdenes de producción, aumentar el financiamiento y capacitación al personal y buscar nuevos mercados.

El trabajo concluye con la bibliografía consultada, el índice de cuadros y el anexo estadístico.

CAPÍTULO I

Fundamentos teóricos de la asociación y de la cooperación interempresarial

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA ASOCIACIÓN Y DE LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL.

1.1 Perspectivas teóricas de la asociación.

En este capítulo se presentan las teorías que enmarcan el estudio de la asociación, la teoría de los costos de transacción, la teoría de juegos, el cooperativismo, la competitividad sistémica, la cooperación interempresarial y la subcontratación. Se destacan los fundamentos teóricos que aportan estas teorías y que se utilizarán en la investigación.

El empresario típico de países como México se niega a aceptar la asociación. La experiencia de las organizaciones empresariales en nuestro país confirma este resultado. En consecuencia, según algunas estimaciones 89% de las empresas particularmente micro, pequeña y mediana no están agrupadas ni asociadas a ningún organismo.³

Según Equihua, para investigar el fenómeno de la asociación es necesario abandonar la teoría microeconómica clásica y recurrir a otros enfoques. Menciona que la teoría tradicional del empresario enfoca otros fenómenos como el de la producción y deja de lado el de la organización, sobre todo cuando se trata del consumo -final o intermedio- de bienes o servicios como la representación de intereses, la capacitación, etc. Este autor se apoya de la teoría de los costos de transacción y de la teoría de juegos, particularmente en el dilema del prisionero, que parecen enfoques más adecuados para analizar el fenómeno de la asociación. (Equihua1999, p. 47)

1.1.1 Los costos de transacción

R. Coase⁴, planteó el concepto de la megaempresa en el supuesto que la empresa soluciona los mismos problemas básicos que el mercado, aunque diferenciando ámbitos de

³ Véase las encuestas sobre la problemática de la empresa mexicana frente al reto de la modernización de Nacional Financiera

⁴ Ronald H., Coase, 1937, 390

influencia: el tipo y la cantidad de los insumos a utilizar, que tecnología aplicar para quien producir, que producir, etc. Esta perspectiva es todavía más clara en las grandes empresas modernas. Pero aun en las pequeñas cabe plantearse teóricamente la posibilidad de comprar cada día la mano de obra requerida en un mercado abierto, en lugar de establecer relaciones laborales duraderas mediante contratos personalizados con individuos particulares.

Hasta la década de los ochenta, el planteamiento de Coase volvió a ser formulado por Oliver Williamson⁵, quien al ocuparse de las organizaciones o instituciones económicas contribuyó significativamente a la construcción de la teoría de los costos de transacción, enfoque que reconoce como unidad analítica la transacción.

Una transacción ocurre cuando un bien o servicio es transferido a través de una interconexión tecnológicamente divisible. Una etapa de actividad termina y otra comienza.

La teoría explica cómo se organizan las transacciones. El mercado y empresa representan los extremos de un abanico de posibilidades. No obstante existen principios económicos que rigen la designación de la forma de organización.

Típicamente una asociación representa intereses de sus agremiados, genera información útil para sus fines o bien ofrece actividades dirigidas a desarrollar ventajas competitivas. Servicios todos para los cuales un mercado sólo puede surgir después de superar ciertas barreras.

La asociación, por su parte, constituye una solución en la que se ahorran costos de transacción. Aquí se reúnen un grupo de empresas con intereses comunes. Cada una contribuye a los costos de manera equitativa. De manera que mientras más miembros se reúnen el costo individual descende y la utilidad que recibe es consecuentemente mayor. La asociación no persigue solo ganancias por lo que se concentra en su tarea de representación dentro de la propia empresa y contratar en el mercado servicios externos de consulta.

⁵ Oliver Williamson, 1987; 1

A la luz de la teoría de los costos de transacción, la asociación constituye una fórmula de organización entre el mercado y la empresa para producir ciertos servicios. Se identificaron dos situaciones básicas. En la primera, la asociación permite disminuir los costos para que oferentes y demandantes se identifiquen mutuamente en un mercado en el que aparecen diluidos. En la segunda la asociación hace posible organizar “transacciones” de representación en condiciones más económicas que en el interior de la propia empresa o el mercado.

Mientras mayores sean las ganancias sacrificadas por no representar intereses empresariales y mayores sean los costos de representación, más altas serán las probabilidades de que se funden asociaciones como medio de representación. La competencia global puede estar acompañada con medidas o efectos ajenos al mercado, que ponen en desventaja al empresario medio y lo obligan a sacrificar cada vez más ganancias. Para contrarrestar este efecto es necesario conducir una representación de intereses cuya organización puede ser resuelta mediante asociaciones.

A la luz del enfoque teórico empleado en este análisis se encuentra que la globalización puede favorecer la aparición de asociaciones. El factor más importante es la agudización de la competencia que trae aparejada. La asociación resulta un instrumento de los miembros para desarrollar ventajas competitivas.

El enfoque de los costos de transacción ofrece un criterio de racionalidad para normar un comportamiento económico

1.1.2 El dilema del prisionero.

Dentro de la teoría de juegos el dilema del prisionero puede ser aplicado a diversas situaciones. A continuación se aplicará al caso del fenómeno de la asociación de empresas.

Si dos empresas están ante la disyuntiva de colaborar mediante una asociación para algún fin determinado, por ejemplo, establecer una estructura para intercambiar información técnica a través de cursos de capacitación que se impartirían mutuamente. Los cursos

emplearían material en donde se detallan los aspectos técnicos a revelar a la otra parte y se intercambiarían ambos. De manera que cada empresa debe decidir de antemano si revela sus ventajas competitivas o no. El dilema para ambas empresas es que por este acto de cooperación las dos mejorarían su posición en el mercado y por lo tanto sus ganancias. Si ninguna de ellas revela a la otra la información entonces ambas tendrían que asumir la pérdida que significa su participación en la asociación y la preparación del material para el curso de capacitación. La tercera alternativa sería que solamente una empresa revelara su ventaja competitiva y por lo tanto la que mantenga en secreto su ventaja tendría mayores ganancias mientras que la otra obtendría pérdidas. (Equihua 1999; 53).

Los teóricos de juegos se han esforzado en encontrar salidas al dilema del prisionero. Una posibilidad es suponer que el juego se repite indefinidamente. Bajo estas circunstancias los jugadores pueden convencerse de las ventajas de la cooperación. La motivación radica en este caso en la perspectiva de obtener constantemente utilidades en varias repeticiones y no una extraordinaria por única vez. Esto es lo que se puede llamar una falta de visión. Supone que el agente percibe cada evento como independiente e ignora el efecto del prestigio que genera un comportamiento repetido a lo largo de una serie de eventos. En este aspecto las asociaciones resultan organizaciones frágiles. En general es difícil imaginar que se puede mantener un comportamiento oportunista por mucho tiempo.

Otra opción exigiría suponer la posibilidad de establecer un contrato entre los participantes que incorpore una pena suficiente para disuadir a cualquiera de romper el pacto de cooperación.

En el contexto de las asociaciones la propuesta de penas severas contra los que afecten la integridad de la misma sería ya un indicio de incertidumbre sobre la calidad moral de los integrantes. Es difícil esperar que una asociación pueda progresar sobre tales bases.

La asociación se contempla como un instrumento de los miembros para desarrollar ventajas competitivas.

En un ambiente plagado de empresas contrarias al riesgo, la mayor competencia originada por la globalización permitiría que las asociaciones funcionen con éxito.

Por el contrario si son arriesgadas, el resultado sería el dilema de prisionero.

Este análisis pone de manifiesto que la existencia de la globalización y la competitividad favorece las tendencias a establecer asociaciones entre las MPYMEs principalmente.

1.1.3 Cooperativismo

Para Ballina (1999) el cooperativismo ha sido considerado como doctrina política o modo de producción. Sin embargo, agrega que es algo más que un concepto. En la actualidad se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante en muchos estados, su desarrollo y difusión indican que podría llegar a modificar la estructura política de las sociedades que lo han implantado y se constituye en una realidad para el siglo XXI.

El cooperativismo no cae en el error de suprimir a la libertad personal para caer en la planeación económica. La economía cooperativa es un sistema orientado por la ética, que al mismo tiempo que conserva la libertad personal, fomenta la existencia de la solidaridad social.

Los viejos conceptos de la economía clásica como interés, renta y utilidades desaparecen en la economía cooperativa, puesto que el capital está al servicio de la producción, no existen propiedades que produzcan renta sin trabajar, ni existe el régimen salarial que brinde grandes beneficios a quienes nunca contribuyeron a fomentarlos, la misma producción está atenta al consumo, y el mecanismo económico general se estructura de tal modo que logre el mayor beneficio material y moral de todos los hombres.

En el régimen cooperativista del futuro habrá pequeños o medianos propietarios. El cooperativismo de ninguna manera plantea la desaparición de la propiedad. En la economía cooperativa desaparecerán los seres sin propiedad. Todos serán propietarios, pero su propiedad será distinta a la del régimen capitalista. En el cooperativismo la propiedad será

fruto del trabajo realizado. El cooperativismo cree que la producción debe ser jerarquizada en orden de las necesidades del consumo y de la previsión social.

El cooperativismo está llamado a jugar un papel preponderante en el tercer milenio. En México, por los usos y costumbres impuestos a los países subdesarrollados, la teoría administrativa se ha visto forzada a observar un orden retrógrado y contrario a la naturaleza de nuestra historia. Se constata que dichas teorías provienen de circuitos sociales de producción y consumo diferentes al nuestro por lo que son extralógicas, y no se han conformado en un aparato conceptual rigurosos, cuyo valor operacional se verifique en el plano de nuestra realidad.

En síntesis el cooperativismo representa un modelo organizacional donde se presentan valores de cooperación, participación, descentralización, comunitarismo, igualdad, consenso y justicia.

1.2 Competitividad sistémica.

Una perspectiva amplia de las fuentes de la competitividad es el enfoque sistémico⁶. Según éste existen cuatro niveles en los que se determina la competitividad. El primero es el nivel meta. Aquí quedan los valores y principios de la sociedad que determinan el comportamiento de sus ciudadanos, en particular en el ámbito económico. El siguiente nivel es el macro, en donde se definen las condiciones económicas necesarias para desarrollar la actividad productiva. Un tercer nivel es el meso, en donde se resuelven los aspectos regionales y sectoriales, tales como el capital humano, la infraestructura, etc. El último nivel es el micro, donde se toman las decisiones tradicionales de la empresa, tanto para la producción como para la distribución.

En el nivel micro no basta que una empresa individual mejore sus procedimientos internos con innovaciones tecnológicas, organizacionales y sociales. Para ser competitivo cada vez es más importante estar integrado en redes interempresariales que se complementen mutuamente. En este mismo sentido, la tendencia actual de las empresas

⁶ Esser Klaus et al, 1994.

líderes al nivel mundial es básicamente su concentración en competencias claves a la vez que mejoran sus relaciones con proveedores externos. De esta manera se van formando redes interempresariales cada vez más complejas y complementarias.

El nivel meso que actúa entre el macro y el micro, es el nivel de las políticas sectoriales específicas. Por ejemplo, las políticas tecnológicas, de formación profesional, de regulación ambiental o de fomento a las exportaciones combinadas con políticas específicas de incentivos y programas e instituciones confirman todo un sistema nacional de innovaciones.

Para Jasso (2000,1) en estos sistemas de innovación se desarrollan continuos procesos de aprendizaje a través del intercambio de experiencias, habilidades y conocimientos entre las empresas e instituciones públicas o privadas participantes. Así también cuentan con instituciones de investigación básica, instituciones de investigación aplicada, instituciones de transferencia de tecnología del sector público hacia las empresas privadas y de las empresas grandes hacia las pequeñas. Existen también fondos específicos para capital de riesgo y para emprendedores con ideas tecnológicas. Muchas de esas instituciones del nivel meso son o pueden ser empresas privadas o mixtas, pueden ser entidades de las cámaras, de asociaciones gremiales, o fundaciones. Por tanto, su existencia no significa necesariamente una burocracia estatal inmensa, además esa interacción entre empresas (redes) y entre micro nivel y meso nivel es el secreto de las sociedades exitosas en la generación de innovaciones.

El nivel meta es el nivel de los patrones de organización social, política y económica de una sociedad. Un entorno que continuamente genera innovaciones para mantenerse competitivo, tiene que basarse en un sistema de normas socioculturales de reglas sobreentendidas. Para ello, es importante que haya una orientación generalizada hacia el desarrollo tanto en el sector privado como en el sector público.

En este nivel se requieren consensos básicos sobre la necesidad de industrializarse y de insertarse en la economía internacional.

En México y América Latina, la mayoría de los programas de fomento no son selectivos, no evalúan la probabilidad de éxito de las empresas beneficiarias y no distinguen entre las metas productivas y las metas sociales.

En Europa más de la mitad de los programas de fomento están diseñados para MPYMEs innovadoras o de contenido tecnológico y no para cualquier MPYME. Es necesario diseñar programas para MPYMEs con potencial para la exportación.⁷

En México probablemente hay mucho que hacer en todos los niveles. Pero seguramente el más descuidado es el nivel meso. Es aquí precisamente donde las asociaciones juegan un papel preponderante. Especialmente las organizaciones empresariales están llamadas a contribuir: a la solución de problemas legales, la configuración de las políticas regionales sectoriales, así como la definición de las necesidades en infraestructura y formación de capital humano. El escaso papel de las asociaciones, sobre todo en el nivel local y sectorial, explica la influencia reducida en la formulación de la política industrial. En el nivel meso las organizaciones empresariales podrían contribuir concretamente a facilitar la normatividad de las operaciones productivas en todos los aspectos: sanitario, ambiental e incluso fiscal. (Equihua, 1999; 61)

Su aportación también podría observarse en aspectos: tecnológicos, de capacitación, de mercado y hasta financieros.

Como resultado el nivel meso permanecería sin poder contribuir a mejorar la competitividad. Como única alternativa queda la posibilidad de que se estimule el interés por las organizaciones locales y sectoriales mediante un impulso vertical. Esto supondría que un grupo social consciente de la problemática pueda establecer condiciones e incluso obligar a las asociaciones mediante un instrumento legal.

⁷ En México hay cerca de 40 empresas grandes que acaparan la mayor parte de la exportación nacional, es necesario ampliar este grupo enfocando los programas hacia la empresa media con potencial para exportar, además se necesita del fomento y desarrollo de proveedores

1.2.1 Determinantes de la competitividad sistémica

Dentro del proceso del cambio estructural de la sociedad, es preciso por una parte asegurar la independencia de instituciones y organizaciones sociales frente a la influencia del Estado. Tan solo un Estado relativamente autónomo es capaz de orientarse a intereses que conciernen a toda la economía y a la sociedad entera. Solamente la clara separación institucional entre estado, economía y actores sociales, el surgimiento de subsistemas funcionales independientes, abre paso a su desarrollo dinámico e innovador: Todo ello a través de procesos de aprendizaje, flexibilidad y capacidad de ajuste, así como del diálogo y los esfuerzos conjuntos de los distintos actores sociales y el Estado con miras a solucionar problemas pendientes.

El incremento de la capacidad de organización social autónoma junto a la aglutinación y canalización del potencial creador de la sociedad son factores que se complementan mutuamente.

La formación de estructuras en el nivel *meso* demanda una elevada tecnocracia social y la disposición de los actores para interactuar estratégicamente. Sólo así será posible revertir en el desarrollo dinámico la pérdida relativa de autonomía de los actores, esto es, el hecho de que el éxito de una empresa dependa de la efectividad de centros de formación vocacional y de investigación como resultado del proceso de diferenciación que experimenta la economía.

El desarrollo de la competitividad sistémica se basa en:

- Fortalecer las fuerzas del mercado reduciendo la regulación excesiva y creando condiciones generales macropolíticas estables.
- Incrementar la eficiencia y efectividad del estado fortaleciendo las fuerzas de mercado y delegando tareas de conducción a actores no estatales, asociando actores públicos y privados, consolidando los principios subsidiarios y la solidaridad social y desarrollando redes sectoriales.

- Fortalecer la capacidad de organización autónoma de la sociedad como una condición para formar patrones viables de organización social y formas complejas de conducción:
- Insertar el mercado en sistemas institucionales eficaces con el objeto de optimizar las potenciales de desarrollo económico y corregir tendencias destructivas presentes en la economía de mercado (políticas sociales y ecológicas.)

1.2.2 Nivel Micro. Transición a una nueva organización.

La experiencia de los países industrializados de la década de los ochenta caracterizada por fuertes cambios radicales en el nivel micro (flexibilidad en la producción, reingeniería de procesos y justo a tiempo) constituyen un gran desafío a las empresas de países en vías de desarrollo.

La aproximación al concepto de una nueva organización se complejiza no solo por el hecho de que las transformaciones pendientes no se limitan al nivel empresarial. Éstas incluyen también las relaciones interempresariales así como el espacio *meso*.

1.2.3 Determinantes de la competitividad a nivel de empresa.

Actualmente las empresas competitivas son aquellas que cumplen con cuatro criterios:

Eficiencia. En la productividad del trabajo y del capital.

Calidad. La certificación basada en la norma ISO9000 adquiere creciente importancia.

Flexibilidad. Para adaptarse a la demanda, aplicación de proceso de producción flexibles.

Rapidez. En las empresas líderes se calcula en base a la capacidad de generar innovaciones en sucesión rápida. Rapidez es la capacidad de reproducir sin demora las innovaciones de empresas líderes y además, la capacidad de adaptarse muy pronto a nuevas expectativas de la clientela.

El objetivo debe ser la reorganización de la cadena de valor agregado eliminando las delimitaciones marcadas entre departamentos e introduciendo un patrón organizativo orientado hacia el proceso. Las empresas deben ser capaces de formular e implementar estrategias y deben estar preparadas ante todo para adaptar en cualquier momento esas estrategias a las nuevas condiciones del entorno.

El pensamiento actual ya no se guía por la *taylorización* con sus ventajas concernientes a la especialización y al manejo del poder empresarial. El instrumento fundamental para mejorar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez parece ser más bien la reintegración de actividades a nivel de la planta y de procesos de trabajo antes fragmentados. Se trata de una aproximación sistémica, de cuestionar rutinas y conocimientos establecidos, y de crear la condición previa para una automatización efectiva con el recurso de la reorganización del flujo de la producción.

La racionalización sistemática de la producción manufacturera es un proceso tridimensional. La primera dimensión es la introducción de innovaciones organizativas:

- Nuevos conceptos logísticos a nivel de cada empresa por separado que permiten minimizar las existencias en almacén y los tiempos de producción mediante el ensamblaje final por encargo y la optimización de flujo en el proceso de manufactura (logística intraempresarial, just in time interno).
- Nuevos conceptos logísticos a nivel Interempresarial que implican incorporar proveedores y compradores a la logística de la empresa (logística interempresarial just in time externo) y consiguientemente reducir el alcance de la fabricación y consolidar las relaciones con los proveedores.
- La reestructuración del mantenimiento de la calidad, lo que presupone introducir círculos de calidad o el control total de calidad.

- El just- in-time externo funcionó solamente cuando el fabricante no tenía necesidad de efectuar el control de entrada de mercancía, en tal caso es proveedor el encargado del control de calidad.
- La introducción de tecnología en grupos para reducir la diversidad de componentes, la segmentación de la manufactura y la organización de islas de fabricación y ensamblaje.

La segunda dimensión abarca transformaciones sociales: por un lado, conceptos de flexibilidad del trabajo con vistas a utilizar más a fondo las costosas máquinas asistidas por computadora; por otro lado, trabajo en grupo, programación de taller, una disminución de niveles jerárquicos y la devolución de responsabilidades al nivel de taller ya que los nuevos conceptos organizativos utilizan el potencial de obreros calificados.

La tercera dimensión es la introducción de innovaciones técnicas una vez que la reorganización ha creado las condiciones para su aplicación efectiva, se trata de la digitalización y la interconexión electrónica de toda la maquinaria. Entre esas innovaciones figuran: *Computer Aided Design* (CAD), *Computed Aided Planning* (CAP) *Computed Aided Manufacturing* (CAM), Sistemas de producción flexible (FFS) y Planeamiento y manejo de la producción (PPS).

El acercamiento de las empresas a las tres dimensiones da origen a una nueva y mejor organización de la producción industrial, que establece los patrones de la competitividad internacional. Los modelos de organización en si no son exclusivos de una cultura determinada ni son por lo tanto exclusivos; pero esos modelos están subordinados a contextos generales económicos, políticos y sociales, así como a particularidades históricas.

1.2.4 Tamaño de empresa y competitividad.

Una gran cantidad de conceptos ha caracterizado el debate acerca de la gestión empresarial, especialmente en torno al tipo y tamaño de empresa y a la orientación estratégica básica con mejores perspectivas de éxito. La polémica entre los economistas

sobre este tema se ha dirigido hacia un nuevo paradigma tecno-económico que parece conceder ventajas a las empresas más bien pequeñas.

Es necesario entender que el tamaño óptimo de empresa no es lo mismo que el tamaño óptimo de planta. Este último está determinado por la técnica, se alcanza aprovechando óptimamente las economías de escala.

Las contradictorias experiencias permiten suponer que el tamaño generalmente no constituye la categoría decisiva. Lo que importa es la manera como una empresa organiza sus transacciones: una gran empresa que mantiene relaciones predominantemente conflictivas con proveedores y compradores será menos competitiva que una empresa más bien pequeña inserta en una red que trabaja con eficacia.

Otra posibilidad de manejar el problema que representan los tamaños demasiado pequeños de las empresas consiste en estimular la formación de *clústers* de pequeñas y medianas empresas que permiten desarrollar perfiles de especialización a nivel de la planta y realizar rendimientos de escala cada vez más grandes. La estrecha cooperación entre empresas posibilita al mismo tiempo escalas de flexibilización, instituciones meso que posibilitan procesos de aprendizaje colectivos y el uso común de centros de Investigación y desarrollo y de entrenamiento permiten que incluso empresas pequeñas, al estar integradas en un clúster, puedan mantenerse al ritmo de los cambios tecnológicos. Al mismo tiempo se conservan las ventajas propias de las empresas relativamente pequeñas en cuanto a flexibilidad, rapidez y escaso grado de jerarquización.

1.3 La cooperación interempresarial

La consolidación de las nuevas tecnologías de producción y organización del trabajo otorgan un papel definitivo a la innovación ⁸ y al carácter crecientemente participativo de los procesos de intercambio. La competitividad sistémica se desarrolla en un denso entrelazamiento de relaciones en el nivel micro, ya sean relaciones de cooperación formales e

⁸ Jasso Javier "Los sistemas de innovación como mecanismos de innovación y de transferencia tecnológica" Documentos de trabajo del CIDE No. 76 México 1999

informales entre empresas y el conjunto de las instituciones públicas y privadas vinculadas con la actividad empresarial.

La orientación de nuevas estructuras y valores que rigen la organización social se basa en el consenso y la participación de los diferentes grupos sociales, que relajan el excesivo control estatal transfiriendo procesos de decisión a actores intermedios. Esta intervención garantiza una mayor disponibilidad de información e incrementa la legitimidad de las decisiones, acentuando el aprovechamiento de la creatividad social al movilizar las capacidades de actores estratégicos para la solución de sus propios problemas. (Casalet, 1997, p. 12).

1.3.1 Nuevas formas de organización interna de las empresas.

Los aumentos de productividad en los países industrializados se han alcanzado no sólo mediante las nuevas tecnologías sino gracias a innovaciones llevadas a cabo en la organización interna de las empresas. (Pfeiffer- Weiss 1992, p. 57) Las innovaciones en la gestión de empresas tuvieron su origen en Japón. Las ventajas competitivas que este país fue capaz de introducir para una gran cantidad de productos llevaron a que los modelos de gestión desarrollados sean paradigmáticos a nivel mundial.

En este modelo todas las actividades están orientadas a satisfacer las necesidades del cliente. Esta filosofía también rige dentro de la empresa. Las empresas están organizadas en unidades pequeñas y flexibles que operan como empresas autónomas responsables de sus costos y de sus ganancias. Con empresas vinculadas hacia delante y atrás se mantienen relaciones de cliente-proveedor. Las pequeñas unidades tienen la función de poner a la empresa en condiciones de producir de manera más rápida y más flexible múltiples variantes en lotes mas reducidos.

Al mismo tiempo, se rompe con las estructuras rígidas de la organización *taylorista* tradicional, que separaba las fases de diseño y planificación de la fase de la producción en serie. La mayoría de las veces, de manera más ágil y reduciendo costos sin tener que afrontar los numerosos niveles jerárquicos de las empresas. De este modo, se trasladan la

investigación, el desarrollo, el diseño, la ingeniería y la producción a grupos de trabajo integrados, a fin de desarrollar nuevos productos de manera más rápida y a un costo más bajo.

La introducción del trabajo en equipo, por regla general, va acompañado de una reducción de los niveles jerárquicos y da más importancia a la responsabilidad de cada empleado. Se aspira a poner en marcha un proceso de mejoramiento continuo y a hacer de la empresa una organización de permanente aprendizaje.

Además de evitar desperdicios, los equipos de trabajo se esfuerzan por incrementar la calidad de los productos fabricados y de los servicios complementarios. El control de calidad ya no se realiza al final del proceso de producción sino de una forma integral a lo largo de todo el proceso. En vez de eliminar las piezas defectuosas al final, la empresa esta encaminada a evitar defectos en cada fase del proceso. Este propósito sólo es realizable si el personal está capacitado adecuadamente y si se realizan evaluaciones durante todo el proceso de producción. (Control estadístico de Procesos), El concepto de la Gestión de Calidad Total agrupa a todas las divisiones de la empresa así como a los proveedores en un sistema de aseguramiento de calidad.

Con los nuevos modelos de gestión cambian también las exigencias que se tienen frente a los empleados. Mientras que en el pasado sólo tenían que realizar, en casos extremos, actividades estandarizadas, se les exige hoy en día que sean capaces de trabajar en diferentes divisiones de la empresa, se adapten a los cambios en la organización y que todo el tiempo estén buscando como mejorar la producción. La principal reserva de productividad no está en la innovación tecnológica sino en los empleados. (Hirschbach, 1994; 109). Por esta razón, se invierte más en capacitación, se les concede más participación y se adoptan incentivos para impulsar la motivación de los mismos.

1.3.2 Nuevas formas de división del trabajo y de cooperación interempresarial.

Las nuevas formas de la organización interna llevaron a una división del trabajo más acentuada en la industria manufacturera. Esto implicó cambios en el papel de las MPYMEs que la integran.

Debido a la creciente exigencia de los mercados en tecnología, calidad y competitividad-precio surge la necesidad de delegar ciertas funciones a las MPYMEs. Del mismo modo la reorganización de las empresas en divisiones con mayor autonomía revela claramente en qué sectores estas divisiones son competitivas frente a competidores externos. Si no son competitivas, muchas compañías cierran estas divisiones y subcontratan a otras empresas ajenas.

Se recomienda concentrarse en las actividades más lucrativas y deshacerse de todas las funciones empresariales que oferentes externos produzcan a un costo más bajo (*outsourcing*). (Wildemann 1990). Esto conlleva a la disminución del grado de integración vertical de las empresas. La cooperación con empresas ajenas puede comprender actividades muy diversas. Por un lado, al abrir la prestación de ciertos servicios y la producción de piezas y componentes, se profundiza la división del trabajo y se crean ventajas de la especialización y muchas posibilidades para llevar a cabo actividades en conjunto a fin de bajar costos. Muchas de las nuevas formas de cooperación empresarial sólo son viables gracias a las nuevas tecnologías de información y telecomunicación que hacen posible transmitir datos sin problema alguno. (Altenburg, 1999; 4)

1.4 Tipos de cooperación interempresarial.

Los múltiples estudios sobre los distritos industriales, los *cluster* y los sistemas productivos locales han registrado varios tipos de relaciones interempresariales, ya sean verticales o relaciones de cooperación horizontal entre MPYMEs. (Casalet, 1997; 10).

Entre las formas de cooperación Interempresarial existen características particulares (Grabher, 1993;12) que presentamos a continuación:

La **subcontratación** se refiere a relaciones verticales que abarcan diferentes eslabones de la cadena del valor. Los subcontratistas en muchos casos son MPYMEs que orientan su producción hacia clientes grandes,

Las **alianzas estratégicas** implican una cooperación horizontal entre empresas que compiten en el mercado, pero que cooperan en determinadas actividades, como puede ser: compras, investigación y desarrollo o comercialización,

Los **distritos industriales** constituyen un caso especial de la aglomeración regional de múltiples empresas de una rama que se complementan mutuamente y cooperan intensivamente para fortalecer la competitividad de la aglomeración.

1.4.1 La subcontratación.

Según la OCDE:

“.. Una relación de subcontratación se establece si una empresa (el contratista) otorga un pedido a otra empresa (el subcontratista) para que produzca partes, componentes o ensambles los mismos para que sean incorporados en un producto que venderá el contratista. Tales pedidos comprenden el tratamiento procesamiento o la terminación de materiales o partes por el subcontratista a pedido del contratista.”⁹

Partiendo de esta definición, la subcontratación forma sólo una parte de las posibles vinculaciones entre contratistas y proveedores

A diferencia de este concepto de subcontratación el término proveeduría es más amplio y comprende toda la gama de insumos a la producción.

La Secretaria de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) define la subcontratación como “la relación comercial que se establece entre dos empresas, en virtud de la cual una de ellas (contratista) encarga a otra (subcontratista) la fabricación de partes o piezas o el

⁹ Germidis (1980) Pág 12

desarrollo de una operación, siguiendo planos, especificaciones o normas técnicas fijadas por la primera".¹⁰

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que "la subcontratación puede referirse a la compra de un producto especificado por el cliente o a un proceso de producción. Cuando el cliente contrata un proceso y el subcontratista aporta únicamente la mano de obra, se habla de un contrato de maquila".¹¹

Mientras que en países como Japón la subcontratación se ha destacado desde hace años, al grado de que algunos autores le conceden relevancia en la estrategia de industrialización orientada a las exportaciones, en países occidentales la tendencia de las grandes empresas fue hacia una integración vertical cada vez mayor, en el supuesto de que la fabricación en grandes volúmenes reducía costos, sin embargo, la experiencia ha demostrado que esto no siempre es cierto, ya que el crecimiento vertical dificulta el control y ocasiona inflexibilidades para adaptar la producción a los avances tecnológicos y a la variación en los diseños.¹²

La subcontratación predomina cada vez más, ya que las empresas grandes trasladan con más frecuencia actividades a empresas ajenas ya existentes. Por otro lado, segregan divisiones de su empresa y las convierten en empresas independientes. En el primer caso se abren nuevos mercados para las MPYMEs, en el segundo se crean nuevas empresas industriales y de servicio, que, por regla general, son de tamaño pequeño o mediano. Esto hace aumentar la división del trabajo entre las empresas. (Altenburg, 1999; 5)

Cada empresa puede insertarse en esta división del trabajo de acuerdo a sus recursos (mano de obra, capitales y conocimientos específicos). Puede aprovechar economías de escala, reforzar su competencia específica e invertir en innovaciones. Si puede apoyarse en los servicios e insumos de otros oferentes competitivos especializados en áreas

¹⁰ Secofi Subcontratación de procesos y productos industriales Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994, sf.

¹¹ Tilman Altengurg, Dorte Bosse, Thorsten Brunzema, Jacqueline Eckhardt, Bárbara Unber y Stefan Zeeb, "Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial. Estrategias sectoriales y recomendaciones para la política industrial" OIT

¹² Antonio Cervera Sandoval "Financiamiento y apoyos a la subcontratación" Secretaría de Comercio y Fomento Industrial CANACINTRA Seminario Subcontratación Industrial integración de cadenas productivas México 1998.

complementarias de producción y servicios, obtiene una ventaja en precio. A ello se suma que la interacción intensiva entre los subcontratistas y sus clientes suele acelerar las innovaciones a lo largo de toda la cadena de valor. Subcontratistas eficaces van mejorando constantemente la calidad de los servicios previos, lo que trae nuevas soluciones a los subcontratistas. (Rothery y Robertson, 1997;12)

La subcontratación ofrece la posibilidad de que se desarrolle una estructura empresarial más equilibrada que permita combinar las economías de escala resultantes de la producción en grandes empresas con las ventajas de flexibilidad que imperan en las pequeñas. Las MPYMEs se pueden beneficiar de esta evolución en los más diversos aspectos. Las grandes empresas como contratistas les abren nuevos mercados, con frecuencia aseguran ingresos regulares y les quitan la carga de desarrollar y comercializar sus productos.

Por otro lado, no todas las modalidades de la subcontratación ayudan a mejorar las MPYMEs proveedoras. A veces los subcontratistas dependen en alto grado y unilateralmente del contratista. Muy frecuente es la relación de pocos contratistas con muchos subcontratistas, los que, además son indistintamente sustituibles, dado que no disponen de tecnología y conocimientos específicos. En esta situación el poder de negociación de los subcontratistas es débil, y existe un gran peligro de que se despliegue una competencia ruinosa entre ellos, que pone a los contratistas en condiciones de apropiarse de la mayor parte de los ahorros resultantes de la especialización mientras que a los subcontratistas corresponden sobre todo los costos y riesgos. (Altenburg et al. 1998;1-17)

Mediante la subcontratación el contratista puede obtener ventajas en el acceso a procesos especializados de las empresas subcontratistas, al racionalizar inversiones ante mercados inciertos, reducir costos y optimizar sus recursos en áreas estratégicas como diseño y comercialización. Además puede utilizar la subcontratación como amortiguador de los períodos fluctuantes. Las ventajas para el subcontratista son las de poder desarrollarse utilizando mejor su capacidad instalada de producción, tener la posibilidad de realizar nuevas inversiones y crecer, elevar la eficiencia de la mano de obra y de los procesos industriales acceder a asistencia técnica y financiera, diversificar su producción y mejorar la comercialización. (Rothery y Robertson 1997; 23)

Debido a que el desconocimiento del mercado, la mala calidad de los productos, la escasez de financiamiento, la falta de capacidad técnica, la impuntualidad en la entrega y la inadecuada gestión empresarial son obstáculos que se les presentan a las MPYMEs para incorporarse al sistema de subcontratación,¹³ la creación de redes de subcontratación puede favorecer a las MPYMEs,¹⁴

Las dificultades técnicas de la producción y las diferentes habilidades de los talleres muestran la existencia de ventajas competitivas, la necesidad de especializarse y oportunidades de negocio en la especialización.

La primera forma de cooperación es aquella en que los participantes obtienen beneficio al coordinar esfuerzos. Este es el principio de operación de los *cartels* y de las cadenas productivas o clusters, se trata de formas de organización precursoras de las asociaciones propiamente dichas.

Internacionalmente, la subcontratación adquiere relevancia. En la industria manufacturera las grandes empresas se limitan cada vez más a las áreas clave de la producción y trasladan los demás procesos productivos y servicios a otras empresas por medio de la subcontratación. Esto eleva la división del trabajo entre las empresas. Cada empresa puede insertarse en esta división del trabajo de acuerdo con su ventaja competitiva. Puede reforzar su competencia en determinados campos, aprovechar economías de escala y unir los recursos para llevar las innovaciones adelante. Se puede apoyar en los servicios e insumos de otros productores competitivos especializados en áreas complementarias de producción y servicio, obtiene una ventaja en precio, ya que resultaría más caro realizar muchas de estas funciones en la propia planta.

A ello se suma que la interacción intensiva entre los subcontratistas y sus clientes suele acelerar las innovaciones a lo largo de toda la cadena de valor. Subcontratistas eficaces van mejorando constantemente la calidad de los servicios, lo que trae nuevas ideas y conocimientos para sus clientes, en tanto que los clientes suelen exigir nuevas soluciones a

¹³ Comisión de Subcontratación de CANACINTRA.

¹⁴ Para Rueda y Simón (1999) deben crearse mecanismos para que los beneficios de estas redes no sean monopolizados por estas empresas, sería conveniente que surgieran de la iniciativa de los propios empresarios, como muestra la experiencia de las empresas integradoras

los subcontratistas. En algunos casos se constituyen grupos de trabajo mixtos para estos fines.

Las relaciones de subcontratación ofrecen la posibilidad de que se desarrolle una estructura empresarial más equilibrada, que permita combinar las economías de escala resultantes de la producción en grandes empresas, con las ventajas de flexibilidad que imperan en las pequeñas.

Las grandes empresas como contratistas les abren nuevos mercados, con frecuencia aseguran ingresos regulares y les quitan la carga de desarrollar y comercializar sus productos.

Muchos contratistas transfieren a sus subcontratistas conocimientos en la organización de la producción, el aseguramiento de calidad y la logística, porque tienen un fuerte interés propio en recibir insumos de calidad a un costo razonable y en un suministro fiable. (Fitzgerald, 1997)

En los países en desarrollo caracterizados por una estructura empresarial polarizada, la subcontratación podría ser un aporte para mejorar la estructura industrial, ya que ésta se caracteriza por un alto grado de heterogeneidad tecnológica y una marcada segmentación de los mercados de bienes y mano de obra. Es muy frecuente que los contratistas trasladen funciones a pequeñas empresas subcontratistas, porque éstas pagan salarios inferiores o no se atienen a las normas ambientales. En otro caso la subcontratación ofrece la ventaja al contratista de que sus proveedores pueden adaptarse con flexibilidad a las oscilaciones de demanda gracias a la desregulación de las relaciones laborales y la baja utilización de las capacidades productivas.

Estos tipos de subcontratación se caracterizan por el hecho de que el respectivo subcontratista no aporta conocimientos específicos a la cooperación. Su competitividad se sustenta únicamente en la disposición a quedar debajo de los estándares laborales y medioambientales vigentes en las empresas del contratista o a reservar capacidad de producción para demandas temporales. Esta clase de subcontratación desempeña un papel fundamental precisamente en aquellos países en desarrollo que tienen un mercado laboral

segmentado con grandes diferencias en los costos salariales y en los que un gran número de pequeñas empresas puede evadir la legislación sobre salarios mínimos, seguro social, protección laboral y ambiental. Es poco frecuente que la ventaja del subcontratista este basada en maquinaria o conocimientos específicos.

La integración pasiva en las relaciones de subcontratación aceptando salarios inferiores, relaciones laborales informales, utilización irregular de las capacidades productivas, etc. contribuye solo en casos excepcionales, si los ahorros resultantes de salarios inferiores se aprovechan para formar capitales, para financiar el proceso de aprendizaje y para promover el desarrollo tecnológico en la empresa proveedora. En estas condiciones es necesario que los efectos sinérgicos descritos más arriba que se atribuyen a la subcontratación de tipo ideal y que son propicios a la innovación no se presenten. La modalidad innovadora de la subcontratación exige que ambas partes contractuales tengan conocimientos específicos.

Los estudios demuestran que la subcontratación no es tan común en la industria mexicana como en las redes empresariales de las economías altamente desarrolladas. Especialmente es raro encontrar cooperaciones motivadas en la tecnología, a las que el subcontratista también aporte conocimientos específicos. Si existen tales cooperaciones, se limitan a segmentos empresariales privilegiados, en que frecuentemente predominan grandes empresas extranjeras. (Dussel, 1997)

Las micro y pequeñas empresas mexicanas se escogen como subcontratistas generalmente por sus relaciones laborales informales. Los contratistas explotan el bajo nivel salarial y su disposición a emplear sus recursos con flexibilidad. Esta modalidad de subcontratación casi siempre conlleva defectos de calidad y problemas de entrega. No obstante, en cada uno de los ramos se identificaron relaciones de subcontratación positivas, en las que los contratistas aspiran a una cooperación a largo plazo con proveedores eficaces, y a estos fines transfieren conocimientos.

En los últimos años se han constituido numerosos instrumentos de enlace como son las bolsas y ferias de subcontratación así como foros de proveedores. Sin embargo, no han logrado entablar cooperaciones empresariales constantes.

El punto débil de los potenciales subcontratistas se encuentra en los campos de la gestión y de la formación profesional. México dispone de programas de asesoramiento y capacitación que están marchando bien.

El punto débil de los potenciales subcontratistas se encuentra frecuentemente en los campos de la gestión y de la formación profesional. México dispone de programas de asesoramiento y capacitación que están marchando bien. La subcontratación para empresas modernas y especialmente el desarrollo de ventajas tecnológicas requieren amplias inversiones en la modernización de la empresa.

Otro problema de la subcontratación radica en que la estandarización y el control de calidad sean insuficientes. En México no se dan estímulos fiscales para intensificar la subcontratación y la transferencia de tecnología.

La falta de confianza es el motivo principal por que no se emprenden cooperaciones empresariales aunque podrían mejorar la eficiencia de las empresas participantes considerablemente. Las experiencias hechas en otros países (Chile y Brasil) señalan que medidas destinadas a fomentar la confianza realizadas por agentes de redes en combinación con incentivos fiscales pueden fortalecer la disposición de los empresarios para cooperar.

En muchas relaciones de subcontratación los contratistas utilizan su poder en el mercado para conformar las relaciones unilateralmente en su propio favor.

La subcontratación puede contribuir a crear estructuras industriales competitivas, que, a la vez, sean compatibles con la justicia social y la protección del ambiente.

La subcontratación está cobrando importancia en el ámbito internacional. En la industria las grandes compañías tienden cada vez más a limitarse a partes sustanciales de la producción y a encargar a otras empresas los demás procesos productivos por medio de la subcontratación. Esta tendencia ha hecho surgir estructuras industriales complejas e interdependientes, sobre todo en los países industrializados y en algunos países del sureste

asiático. La subcontratación permite explotar los potenciales de productividad e innovación inherentes a la división del trabajo. La propensión a trasladar partes de la producción a subcontratistas, además ofrece la posibilidad de que un mayor número de pequeñas y medianas empresas pueda insertarse en la división del trabajo con grandes empresa, lo que les permite acceder a nuevas tecnologías y grandes mercados.

La subcontratación no siempre está destinada a aprovechar las ventajas de la especialización. A menudo los contratistas únicamente buscan beneficiarse de los salarios y los estándares laborales y ambientales inferiores del subcontratista. Desde el punto de vista de la política de desarrollo la utilidad de estas últimas relaciones de subcontratación es cuestionable, se quebrantan los estándares laborales, la transferencia de tecnología, a lo sumo ocurre a escala muy reducida y no se dan los efectos de sinergia benéficos a la innovación.

Algunos autores emplean el concepto de subcontratación como sinónimo de maquila. Maquila es una variante específica de la subcontratación de manera que la empresa que otorga el pedido pone a disposición todos los insumos y muchas veces también los medios técnicos de producción en tanto que el subcontratista aporta solamente el trabajo.¹⁵ La empresa que otorga el pedido se denominó contratista, la empresa que lo ejecuta es el subcontratista. El subcontratista se diferencia de otros proveedores también por el tipo de productos. Generalmente no produce productos acabados, sino solamente partes o accesorios, los cuales únicamente cumplen una función si son incorporados en un producto principal. De este elemento se derivan otras especialidades de la subcontratación: Así el subcontratista puede prescindir de ciertas funciones empresariales. Además obtiene información sobre especificaciones del producto y en determinados casos, las tecnologías de producción. Por otra parte, el subcontratista depende en alto grado del contratista puesto que las piezas producidas sólo tienen valor en el mercado en unión con el producto principal del contratista.

¹⁵ El concepto de maquila implica que una empresa puede mandar a maquilar dentro del territorio nacional. El término industria maquiladora como se usa en México es más estrecho y se refiere a un régimen arancelario específico para maquilar internacionalmente

Si todos los eslabones de la cadena del valor se dan en una empresa se habla de producción verticalmente integrada. La subcontratación en cambio transfiere uno o más procesos totales o parcialmente hacia fuera.

Si un eslabón de la cadena del valor se realiza tanto dentro de la empresa contratista como afuera, se trata de subcontratación paralela.

Si uno de los pasos se sustituye completamente de manera que todos los productos acabados tengan que recorrer este proceso fuera de la empresa se habla de subcontratación complementaria.

Si el contratista traspasa sólo una parte de la producción industrial a terceros, es decir, sigue fabricando industrialmente el mismo, se trata de subcontratación industrial. El caso contrario de que el contratista ya no produzca sino que se limite a ciertos servicios, como investigación, desarrollo, diseño y distribución, se denomina subcontratación comercial y representa una forma extrema de la división

1.4.2 Ventajas y desventajas de la subcontratación para el contratista.

Un contratista decide adquirir productos o servicios de un tercero si éste, en comparación con la producción del contratista, ofrece ventajas en por lo menos uno de los siguientes puntos: ¹⁶ costos de factores, productividad y flexibilidad.

Los costos de factores son los gastos por el uso de los factores productivos, (trabajo, recursos naturales y capital) para la fabricación del producto. Estos costos pueden ser inferiores en la empresa del subcontratista que en la del contratista si hay diferencia en los salarios estándares ambientales y costos de capital entre las dos empresas. Tales diferencias de costo existen en los mercados de factores a nivel de empresa, región y segmento.

La subcontratación implica ventajas de productividad si el subcontratista logra fabricar los productos a un costo por unidad inferior que el propio contratista, aunque los dos tengan

¹⁶ Véase UNIDO 1974 Pág 1096

costos de factores comparables. Tal adelanto en la productividad se puede derivar de la parte técnica, de los conocimientos, o de la organización interna de la empresa.

Ventajas de carácter técnico. Estas consisten especialmente en las economías de escala puesto que un subcontratista especializado, al suministrar a varios contratistas, puede producir mayores cantidades.

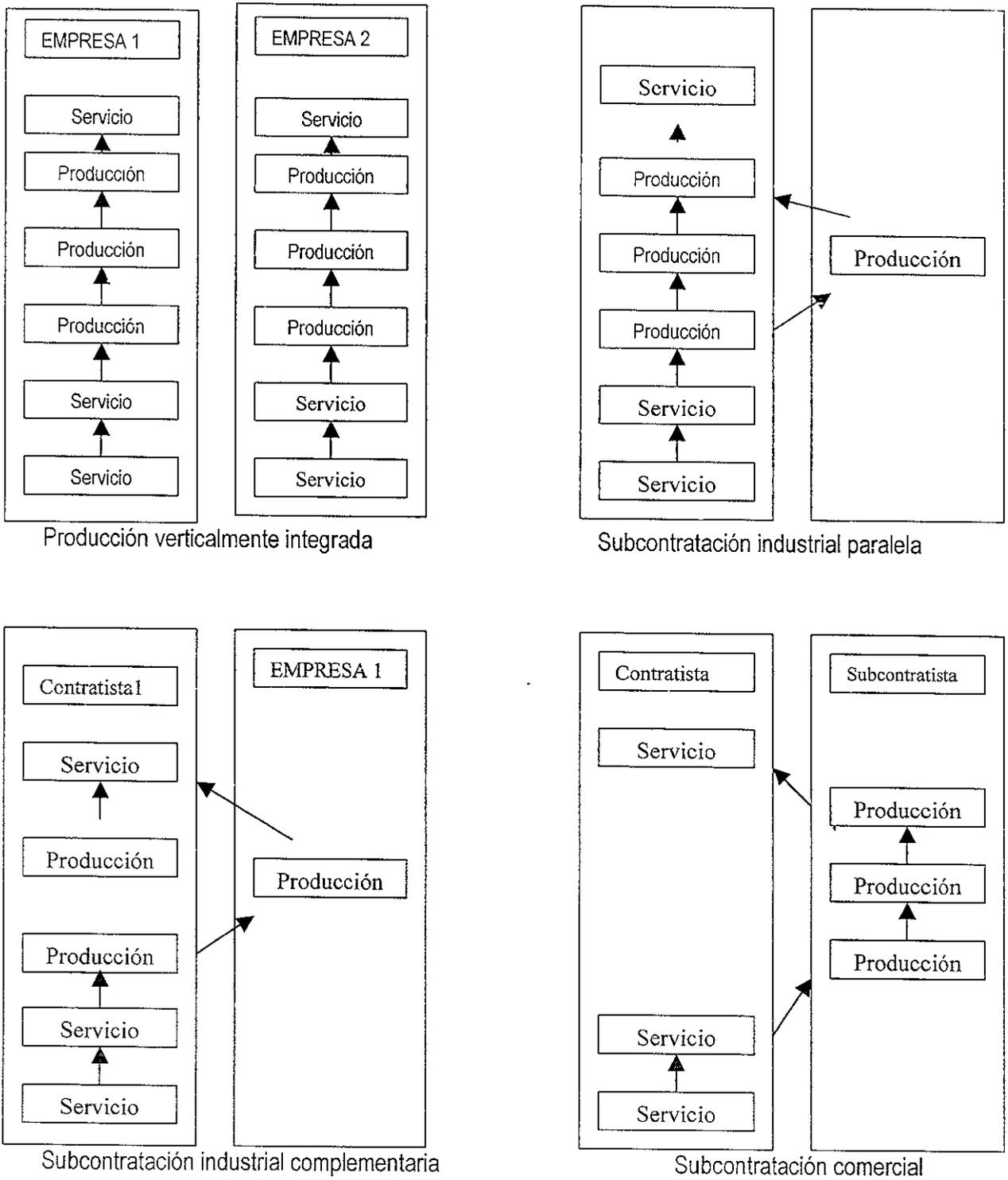
Ventajas resultantes de capital humano. Estas se dan si una empresa dispone de conocimientos especiales, hasta protegidos por patente a los que otra empresa interesada solo puede recurrir contratando a la respectiva empresa.

Ventajas organizativas. La subcontratación también resulta ser necesaria, si muchos de los procesos productivos son tan complejos que se hace difícil organizar toda la producción en una sola empresa. Las empresas pequeñas con frecuencia alcanzan mayor productividad en términos de organización ya que sus costos de administración son inferiores.

Las empresas que ofrecen **ventajas de especialización** no sólo son atractivas como subcontratistas sino en muchos casos también como socios a la hora de desarrollar nuevos productos.

Las **ventajas de flexibilidad** se dan en el sentido de que la subcontratación le permite al contratista adaptar la oferta del producto exactamente a la demanda sin tener que mantener costosas capacidades ociosas. Tales pedidos pueden ser necesarios en casos de emergencia, como defectos técnicos o conflictos laborales, pero también si ocurren oscilaciones de demanda por cuestiones de temporada o coyuntura. (Semlinger 1989; 96)

FIG. 1 TIPOS DE SUBCONTRATACION



Fuente: Altenburg Tilman et al, "Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México" Instituto alemán de desarrollo, 1999

La posibilidad de subcontratar también requiere una reserva de flexibilidad al entrar a nuevas áreas de negocios lo que normalmente demanda considerables inversiones iniciales y a la vez aplazar grandes riesgos de venta.

La ventaja de la flexibilidad puede consistir en movilidad activa por una parte y en a docilidad pasiva por otra parte:

- La movilidad activa se deriva de capacidades especiales del subcontratista en los campos de organización, tecnología o capital humano que la ponen en condiciones de adaptar la producción con facilidad. Contribuyen a tal flexibilidad los mecanismos directos de información y toma de decisiones, las máquinas de control numérico y la mano de obra ampliamente capacitada.
- La flexibilidad resultante de docilidad pasiva se basa en que el subcontratista acepte condiciones contractuales que le obligan a asumir casi completamente los riesgos de venta y los costos de almacenamiento. En estas relaciones de corta duración no hay mucho interés en desarrollar y mejorar la tecnología.

Sin embargo, la separación de procesos productivos en manos de subcontratistas también tiene desventajas que consisten, ante todo, en los altos costos de transacción ocasionados por la coordinación de la cooperación entre las empresas.

Cuanto mayor es el número de subcontratistas más compleja la producción, y más sofisticados los conceptos de logística, tanto más difícil se hace la coordinación. A eso se suma el que muchos subcontratistas pequeños estén atrasados en términos de tecnología y organización. A consecuencia del planeamiento deficiente y el alto porcentaje de defectos en la producción surgen considerables irregularidades en cuanto a calidad y cumplimiento de plazos de entrega.

En vista de estas desventajas, la integración vertical de la cadena de valor puede ser conveniente. Sobre todo en los países en desarrollo en los que los costos de transacción resultan extraordinariamente altos debido a las más diversas inseguridades (falta de la

infraestructura, técnica, fijación de normas y certificación, riesgos en el aprovisionamiento de energía y en los medios de tránsito) Los contratistas tratan de mantener los costos de transacción a un nivel bajo, por ejemplo, concentrando la subcontratación en manos de un solo subcontratista de sistemas y desarrollando conceptos integrados de aseguramiento de calidad y logística.

1.4.3 Ventajas y desventajas de la subcontratación para el subcontratista.

Para el subcontratista, la subcontratación puede suponer tres ventajas;

- Apertura de mercados.
- Aprovechar mejor y de forma más continua la capacidad instalada
- Incrementa la capacidad tecnológica.

La subcontratación permite acceder a nuevos mercados a empresas que no tienen el capital ni los conocimientos necesarios para investigación desarrollo diseño y distribución. La rentabilidad de dichas actividades normalmente esta ligada a la producción de considerables cantidades de manera que solo son viables para grandes empresas.

Si un contratista abre nuevos mercados invirtiendo en investigación desarrollo y distribución sus subcontratistas se beneficiaran de estos mercados. Los subcontratistas acreditados además pueden mejorar sus posibilidades de venta remitiéndose a sus contratos con clientes de renombre como referencia para iniciar relaciones contractuales con otros contratistas.

Muchos contratos de proveeduría permiten utilizar la capacidad instalada cuando no hay acceso a otros mercados y, por consiguiente, estabilizan los ingresos de la empresa. Esto, a su vez, le permite al empresario planificar con seguridad y reducir los riesgos de inversión. Estas ventajas se dan, por un lado, en empresas con relaciones de subcontratación estables a largo plazo; y por otro en las que normalmente producen independientemente, pero temporalmente aceptan contratos para aprovechar capacidades ociosas. En este último

caso, los contratos son recomendables si cubren los gastos variables del pedido. Sin embargo, existen muchos casos en los cuales la subcontratación no sirve para estabilizar la producción. A menudo el contratista busca la subcontratación para enfrentar oscilaciones de la demanda y el subcontratista tiene que asumir todos los riesgos de venta. Este tipo de subcontratación es atractivo solamente si el subcontratista obtiene márgenes de ganancia relativamente altos.

En algunos casos la subcontratación incrementa la capacidad tecnológica del subcontratista, gracias a sus propios esfuerzos por cumplir las exigencias contractuales o a consecuencia de la transferencia de tecnología por parte del contratista una mayor capacidad tecnológica del subcontratista puede incrementar su poder de negociación frente al cliente, dado que genera una dependencia mutua.

Las desventajas consisten en que las empresas subcontratistas renuncian a una parte de su autonomía y dependen del desarrollo empresarial de un contratista.

1.4.4 La dependencia en las relaciones de subcontratación.

Existe una dependencia mutua entre el contratista y el subcontratista. El grado y la proporción de las dependencias de los socios son decisivas para el reparto del margen de ganancias de la cooperación en una relación de subcontratación. Entre dos empresas legalmente autónomas puede existir dependencia, lo que no significa que esta sea de la misma intensidad en relación de una a la otra.

1.4.5 Contribución de la subcontratación al desarrollo económico y social

La subcontratación puede fortalecer la competitividad de la economía puesto que la división del trabajo y la especialización incrementan la productividad. La especialización permite obtener economías de escala y fomentar la innovación. En la industria las innovaciones, generalmente surgen de procesos de aprendizaje interactivo. Por esa razón la importancia de la coordinación entre subcontratistas y contratistas.

Los subcontratistas ayudan a las empresas a darse cuenta de nuevos métodos y oportunidades de aplicar nuevas tecnologías. Las empresas acceden rápidamente a información, nuevas ideas e innovaciones de los subcontratistas. Llevar un intercambio en investigación y desarrollo y unir esfuerzos para solucionar problemas da resultados más efectivos con más rapidez. Los subcontratistas frecuentemente sirven como medio de transmitir informaciones e innovaciones entre las empresas. De esta forma se aceleran las innovaciones en todo el sistema nacional." ¹⁷

En la medida en que la subcontratación mejore la competitividad de una localización también asegura el empleo a largo plazo. Además, las MPYMEs en término medio, producen empleando más mano de obra que las grandes empresas. Por eso, pueden crearse más puestos de trabajo si se recurre a MPYMEs como subcontratistas que si la misma cantidad se produjera en las grandes empresas. (Halbach, 1985; 26)

La subcontratación implica el riesgo de que no se respeten los estándares laborales, especialmente en caso de que esté motivada exclusivamente por los costos salariales y prestaciones sociales inferiores del subcontratista. El traspaso de ciertos trabajos a los subcontratistas, que formalmente son autónomos, convierte una relación jurídico laboral entre patrón y trabajador en una relación comercial sin que se altere, en muchos casos, el carácter de la actividad contractual. (OIT, 1995; 6) Para los contratistas, sin embargo se abre la posibilidad de evadir las disposiciones de protección laboral vigentes y las prestaciones estipuladas en los convenios colectivos vigentes para la matriz.

Los métodos gerenciales modernos como la gestión de calidad total o los procesos de mejoramiento continuo apuestan porque se logre aumentar la productividad laboral reducir la cuota de defectos y brindar mejores servicios a los clientes con plantillas motivadas. A largo plazo, se puede pronosticar que las ventajas facilitadas por esta filosofía empresarial superaran en mucho al ahorro de costos que se puede conseguir presionando excesivamente sobre los salarios

¹⁷ Porter (1993), Pág. 127.

La subcontratación puede tener dos efectos diferentes en los estándares ambientales de las empresas participantes. Por una parte, es posible que los contratistas intenten externalizar costos por medio de la contratación de otras empresas. Esta tendencia se fortalece por el hecho de que las grandes empresas están sometidas, con frecuencia a un mayor control por parte de las autoridades y la opinión pública. Por otra parte, es de esperar que en muchos casos contratistas grandes transfieran altos estándares a sus subcontratistas.

Las grandes empresas, generalmente, cumplen con estándares más altos que las MPYMEs y eso no solamente en cuanto al hardware sino también en cuanto a la optimización de los procesos. Un número creciente de grandes empresa, también en los países en desarrollo, esta implementando sistemas de información y control de los impactos ambientales.¹⁸ Si estos sistemas se aplican a lo largo de toda la cadena de valor, el contratista influirá en la gestión ambiental de sus subcontratistas.

Los diagramas de la competitividad sistémica se presentan en los anexos.

Conclusión

El enfoque de costos de transacción ofrece un criterio de racionalidad para normar el comportamiento económico de la empresa. El dilema del prisionero para el caso de la asociación de empresas se contempla como un instrumento de los miembros para desarrollar ventajas competitivas, la mayor competencia originada por la globalización permitiría que las asociaciones funcionen con éxito.

El cooperativismo representa un modelo organizacional donde se presentan valores de cooperación, participación, descentralización, comunitarismo, igualdad, consenso y justicia.

Bajo la perspectiva de la competitividad sistémica, las políticas de fomento deben ser selectivas, deben evaluar la probabilidad de éxito de las empresas beneficiarias y distinguir entre las metas productivas y las sociales. Es necesario diseñar programas para MPYMEs con potencial para la exportación. El instrumento fundamental para mejorar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez se logra a través de la reintegración de actividades a nivel de la planta y de procesos de trabajo antes fragmentados. La racionalización sistémica de la

¹⁸ Hillebrand et al (1998)

producción es un proceso tridimensional, que abarca: la introducción de innovaciones organizativas (just in time), transformaciones sociales (reducción de niveles jerárquicos) e introducción de innovaciones técnicas (digitalización e interconexión electrónica de toda la maquinaria)

El nuevo paradigma parece conceder ventajas a las empresas mas bien pequeñas. El tamaño no constituye la categoría decisiva. Lo que importa es como la empresa organiza sus transacciones.

La subcontratación se presenta con más frecuencia, ya que las empresas grandes trasladan actividades a las micro y pequeñas empresas. Cada empresa puede insertarse en esta división del trabajo de acuerdo a sus recursos, puede aprovechar economías de escala, reforzar su competencia e invertir en innovaciones.

La subcontratación permite acceder a nuevos mercados a empresas que no tienen el capital ni los conocimientos necesarios para investigación desarrollo diseño y distribución.

La subcontratación puede fortalecer la competitividad de la economía puesto que la división del trabajo y la especialización incrementan la productividad. La especialización permite obtener economías de escala y fomenta la innovación.

CAPÍTULO II

**Experiencias de cooperación
interempresarial en diversos países**

CAPITULO II

EXPERIENCIAS DE COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL EN DIVERSOS PAISES

2.1 Las micro, pequeñas y medianas empresas y la cooperación interempresarial.

Los procesos de globalización y de especialización flexible, que caracterizan a la economía mundial de finales del siglo, han privilegiado la cooperación interempresarial en diferentes regiones del mundo, especialmente en el este asiático y en Europa. En el primer caso se ha desarrollado el mecanismo de la subcontratación y en el segundo, mediante distritos industriales, agrupándose en torno a ellos núcleos importantes de micro y pequeñas empresas.

En este capítulo se retoman las experiencias de algunos países que a través de la cooperación interempresarial han elevado la competitividad de las MPYMEs.

En la actualidad las relaciones de cooperación interempresarial presentan una diversificación cada vez más importante. Los acuerdos verticales comprenden: relaciones de subcontratación, franquicias, contrato de distribución y concesión comercial. En tanto que en los acuerdos horizontales participan empresas en el mismo nivel de producción a través de empresas conjuntas, contratos de investigación y desarrollo, convenios de colaboración, acuerdos de adquisiciones y exportación.¹⁹

El redescubrimiento de esas dinámicas localizadas con base en procesos internos accionados por las estructuras sociales, culturales e institucionales abrió una alternativa a los modelos asociativos de empresas y a la consolidación de sistemas eficientes de relaciones productivas

¹⁹ B Braudry, *Leconomie des relations interentreprises*, Le Decouvert, 1995

Para Casalet (1997), los estudios sobre los distritos industriales en diferentes países han destacado la presencia de una organización industrial formada por MPYMES interconectadas por relaciones de intercambio productivo, generalmente especializadas en una actividad industrial (calzado, muebles, máquinas herramienta, etc.) y localizadas en un territorio delimitado. La relación organización industrial – organización territorial ha sido común en todos los análisis sobre los distritos, junto con la fuerte relación entre los ámbitos económico social y político. Ello explica la denominación redes empresariales, para comprender este tipo de coordinación. Las redes empresariales asocian a un gran número de actores en una interacción multilateral originando procesos de innovación permanentes.”

Al cooperar las empresas construyen un sistema de relaciones internas y externas necesario para establecer el sistema de información. La experiencia de los distritos industriales y los diferentes agrupamientos de MPYMES han demostrado que la cooperación estimula la interacción entre los participantes con lo que genera información que permite generar soluciones a los problemas.²⁰

Un factor determinante, al menos en la mayoría de los contextos, es la eficiencia con la cual las MPYMES interactúan con las grandes firmas (a menudo vía acuerdos de subcontratación) o con otras pequeñas firmas. La política de encadenamientos es en su mayor parte y en la mayoría de lugares un área nueva y experimental, de considerable importancia.

Nadvi y Schmitz (1994) concluyen que el agrupamiento es común en un gran número de países menos desarrollados y que algunos agrupamientos en América Latina y Asia han alcanzado gran profundidad.

Varios estudios señalan la presencia frecuente de la subcontratación en países de América Latina.²¹ Berry y Escandón (1994) apuntan sobre la importancia del análisis de

²⁰ G Becattini y E Rullani, “*Sistema local y mercado global*” Universidad de Florencia 1995.

²¹ Berry y Escandón (1994) en los casos de pequeñas y medianas empresas exportadoras entre sectores colombianos (vestido, calzado de piel y productos metálicos) Ruiz (1995) en el caso de México y Kagami (1993) en el caso de Brasil.

casos donde aparecen instrumentos de política económica que han resultado efectivos y que pueden ser tomados como experiencias para América Latina.

La cooperación interempresa frecuentemente requiere altos niveles de confianza interpersonal, muy bajos costos de transacción o uno y otro. Entre los aspectos que favorecen la cooperación interfirma podemos mencionar :²²

- 1) Acceso a la información tecnológica y a los lineamientos sobre control de calidad
- 2) Acceso al financiamiento
- 3) Asistencia en la compra de materiales o equipo, en la organización del lugar de trabajo, en la administración financiera o en otros determinantes del desempeño efectivo; y en la estabilidad del mercado.

Para Schmitz (1995; 530) las ventajas de la cooperación de las MPYMEs usualmente involucran tanto economías de escala (en las compras, ventas, inversión en infraestructura, tratos con el sector público, etc.) como beneficios de la diseminación de información (sobre tecnología, mercados, etc.) o los beneficios de la división del trabajo, los cuales pueden ser más fácilmente alcanzados cuando los costos de transacción son bajos.

El flujo de información entre la empresa y la habilidad para perseguir sus intereses colectivos son muy importantes. Por ejemplo, la cooperación horizontal efectiva permite a un conjunto de empresas pequeñas endeudarse con instituciones de crédito que de otra manera apreciarían riesgoso otorgarlo, o cuando un grupo tiene oportunidad de vender a grandes compradores a los que individualmente sería incapaz de hacerlo.

Para Mead (1992), los beneficios de la cooperación entre pequeñas empresas se relacionan con el dominio de habilidades administrativas muy importantes y el uso de los mecanismos de contratación. El mejoramiento tecnológico puede fomentarse mediante la provisión de incentivos adecuados, creación y mejoramiento de mecanismos de difusión, etc.

Las nuevas formas de cooperación interempresarial impulsan una dinámica organizativa basada en la realización de actividades en común que eviten el intermediarismo y permitan a

²² Berry ,1994

las empresas asociadas la adquisición de materias primas, insumos activos tecnológicos a buen precio, calidad y oportunidad de entrega.

La aplicación de esta nueva dinámica brinda la oportunidad de consolidar comportamientos empresariales menos individualista para enfrentar tanto la incertidumbre del mercado, como la asimilación de los cambios tecnológicos u organizativos. El factor clave de la competitividad ya no es la empresa aislada, sino la calidad de los vínculos que las empresas sean capaces de desarrollar entre sí, y la oferta de servicios por parte del entorno industrial.

De esta forma, los micro y pequeño empresarios no están débiles y solos frente a los proveedores, el mercado y la búsqueda de información. Este grupo de empresas, reunidas por ejemplo en una empresa integradora, constituye un grupo con intereses diversificados y recursos diferentes pero que, sin embargo, pueden armonizar un conjunto de compromisos recíprocos para sostener diversas transacciones (compra de insumos, intercambio de bienes, servicios de información y capacitación, solicitud de créditos, etc.) que implican una proyección de futuro y continuidad en el tiempo.

A pesar de lo incipiente de estas modalidades de cooperación interempresarial, existen casos que comparten y consolidan una cultura de trabajo, donde la pertenencia al grupo produce un clima de confianza indispensable para lograr ventajas competitivas dinámicas, ya que estimulan experiencias de aprendizaje y facilitan la división de riesgos. La formación de redes de colaboración para el fortalecimiento y complementación empresarial es un elemento clave para las MPYMEs y se intensifica a medida que estas contrastan el valor de los lazos comerciales y productivos en los logros obtenidos.

La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), analiza las diversas formas de vinculación que pueden establecer la MPYMEs entre sí y con las grandes empresas y empresas estatales, considerando estas vinculaciones como decisivas para su crecimiento y competitividad. Además las considera necesarias tanto en la fase previa con los proveedores y subcontratistas como en la fase ulterior con los canales de

distribución y comercialización.²³ Plantea que la subcontratación industrial y el montaje externo son formas modernas y eficientes de organización industrial. Señala nuevas formas de subcontratación industrial, como las llamadas “alianzas industriales”, contratistas y numerosas empresas pequeñas y medianas como subcontratistas y proveedoras especializadas, que responden a la necesidad de comprometer su participación en cada etapa de la producción (diseño, ensayo y modelo). Por otro lado, las pequeñas y medianas empresas industriales a menudo cooperan estrechamente entre sí a fin de complementar sus actividades dentro del ciclo de producción, formando asociaciones o núcleos de producción y cada vez más frecuentemente, en forma de redes entre empresas. Estas nuevas redes tienden a ser más estables y duraderas, siendo la distribución de responsabilidades (riesgo y ganancias) más equitativas entre diversos socios.²⁴

2.1.1 La cohesión social

Según Berry (1994; 239), los factores de éxito que más influyen en las MPYMEs son: el grado de mecanización; el entorno económico; el acceso a los mercados; la capacidad de trabajo; las condiciones de trabajo; la cohesión familiar y el acceso al crédito.

Hay muchos ejemplos de cooperación efectiva entre miembros de ciertos grupos étnicos. Algunas circunstancias, tales como la búsqueda de mercados externos, puede llevar a una mayor cooperación que otras.

Berry agrega que el contexto para la interacción entre las MPYMEs, depende de la infraestructura física y humana, la calidad del mercado e información, el grado de interés mutuo entre las empresas, el nivel de cohesión social y la capacidad de las empresas para interactuar efectivamente y para retomar la acción colectiva por ejemplo, a través de la función de las asociaciones empresariales.

Estos factores determinan tanto el grado de éxito inter-empresa y las formas en las cuales el gobierno puede involucrarse productivamente así como, proporcionar educación pertinente y adiestramiento.

²³ ONUDI SPX, Vinculaciones y alianzas industriales, tomado de I. Rueda 1999, 226

²⁴ Idem.

Piore y Sabel (1984), sostienen que el tipo de cooperación interempresarial más destacado esta representado por los agrupamientos de empresas las cuales interactúan cada una con la otra, en diversas formas productivas. La agrupación geográfica tiende a darse en las industrias artesanales, por lo general agrupadas en ciudades pequeñas o en corredores industriales de ciudades grandes y en sectores de alta tecnología como los sectores de la electrónica, la metalurgia, computadoras y software, biotecnología, etc. mas frecuentemente encontrados en centros urbanos.

La imposibilidad financiera es la debilidad más grave de la pequeña industria, porque limita su posibilidad de desarrollo, para superar el problema el Estado tienen que utilizar mecanismos de apoyo fiscal para estimular la rentabilidad, favoreciendo la formación de recursos internos en la empresa para su reinversión en la actividad productiva.

2.1.2 Factores culturales y étnicos de la cooperación interempresarial.

Los agrupamientos y los distritos industriales donde sea que se establezcan, tienden a formarse dentro de una cultura que fomente la cooperación, basada en la estructura familiar, grupos étnicos, partidos políticos, la iglesia y /o otras afinidades locales étnico-culturales.²⁵

Berry (1997), ha comprobado que los miembros de la mayoría de los grupos culturales se relacionan mas fácilmente con miembros del mismo grupo, un ejemplo son las redes empresariales chinas que involucran más que relaciones cercanas y su importancia social puede proveer fuertes sanciones contra las conductas oportunistas, ayudando a la interacción entre las empresas pequeñas en países como Taiwán y Hong Kong .

Sin embargo como señala Equihua (1999), el empresario latinoamericano es altamente individualista y difícilmente se inclina a colaborar o colocar un alto grado de confianza en sus socios.

²⁵ Casos como Valle de Silos, en Brasil y Rafaela , en Argentina

La cooperación tiende a reflejar no solo factores culturales y sociales, los cuales facilitan y reducen conflictos, sino también regulaciones y prácticas que ofrecen apoyo. Klein (1995), señala que casi todos los agrupamientos italianos están dispersos en los valles y en áreas rurales, donde los trabajadores pueden con facilidad ser estimulados hacia otras actividades.

Berry (1996), observo que los grupos urbanos están usualmente erigidos en torno a un grupo étnico. La situación rural o de pequeña población tiende a estar correlacionada con el tipo de situación sociocultural de cohesión antes mencionada y algunas veces también con un grupo étnico. La inmovilidad de la población es mayor por razones logísticas y culturales.

2.1.3 Orientación hacia el exterior.

La gran empresa ha emprendido una política de internacionalización, ampliando sus dimensiones, diversificando la producción y utilizando de manera eficiente las nuevas tecnologías productivas, en cambio la pequeña empresa ha encontrado dificultades como el acceso al crédito, la introducción de innovaciones tecnológicas, y la renovación de estructuras empresariales y de los equilibrios organizativos.

Las pequeñas empresas, en particular, realizaron un gran esfuerzo para incrementar sus capacidades de innovación y para mejorar su organización, buscando también en diferentes formas de agregación y colaboración instrumentos para tratar de encontrar una solución a problemas difíciles debido a falta de medios y a límites operativos en el plano individual. Se incrementaron por lo tanto los contactos entre empresas, se incrementaron los acuerdos productivos mas allá del mercado local, y se establecieron acuerdos interempresariales de tipo organizativo encaminados a la realización de servicios comunes en las áreas más diversas: de la innovación a la transferencia de tecnología, de la comercialización a las adquisiciones colectivas, de la consultoría administrativa a las finanzas.

Esta elección organizativa encontró su más típica expresión en los consorcios, constituidos entre pequeñas y medianas empresas. Dichos organismos se han desarrollado principalmente en el sector del comercio exterior y de la garantía colectiva de crédito, pero

ahora empiezan a encontrar aceptación también en el sector de la innovación y de la tecnología.

El éxito del grupo depende tanto de las condiciones de oferta como demanda, la capacidad para producir un producto competitivo de buena calidad, precio, y de una efectiva vinculación con los mercados.

Berry (1997; 248), señala que en cuanto a la cooperación entre empresas pequeñas, Taiwán e Italia son dos de los modelos que en forma diferente ejemplifican la fuerza de interacción efectiva entre tales empresas cuando persiguen el éxito en la exportación.

Según Levy (1988) y Scitovsky (1985), una comunidad de comerciantes puede contribuir tanto al desarrollo del sector de las MPYMEs en general como a su capacidad de exportar. El caso de Taiwán es particularmente valioso en la identificación de mercados y en la agregación de bienes de productores dispersos o para la venta de mayoreo a los compradores extranjeros.

Geriffi (1992) apunta que las exportaciones pueden promover acciones colectivas, en la obtención de un mejor transporte, mejoramiento de las aduanas, información de mercados externos y ferias comerciales.

Schmitz (1995), menciona que aunque algunas pequeñas empresas pueden invadir mercados distantes y crecer sobre la base de externalidades, lo que realmente hace a los agrupamientos desarrollarse es que algunas firmas invierten en relaciones cooperativas, particularmente con sus proveedores y en eficiencia colectiva. Esa iniciativa parece venir más de las empresas grandes que de las pequeñas.

Para Berry (1999;249) las economías que más destacan por sus grandes y eficientes sectores de pequeña y mediana empresas, con altos niveles de interrelación entre empresas y orientadas a la exportación son: Taiwán y Hong Kong.

La asociación para la actividad exportadora muestra que en el acceso a los grandes mercados es importante, el tamaño de los pedidos y el cumplimiento en los requerimientos de calidad y entrega, que ejerce influencia sobre las firmas y generan un estímulo entre ellas para cooperar y para que el Estado colabore con ellas.

Swaminathan, (1995,5) señaló que algunos grupos surgen en condiciones especiales, tal es el caso de la India, la industria del tejido estaba organizada en fábricas hasta principios de los años 60, tras un período de huelgas siguió la sustitución por un sistema de subcontratación con pequeñas empresas y un sistema de pago a destajo. El agrupamiento comenzó a exportar en los años 80, después de lo cual creció aceleradamente y la red de trabajo se incrementó en complejidad. Una vez que el nuevo sistema de producción descentralizado se estableció, demostró su superioridad a través de su rápido crecimiento y éxito exportador.

Otros grupos tienen origen en situaciones de conflicto, como el grupo de productores de calzado en Perú que surgen del colapso de las grandes firmas en la región, los antiguos trabajadores utilizaron sus conocimientos y el capital en equipo de los antiguos empleadores para restablecer un centro de producción local. Muchas "empresas integradoras" de México fueron incitadas a la existencia, al menos en parte, debido a la crisis de la apertura comercial con recesión de los últimos años.²⁶

El 35% de una muestra reciente de las MPYMEs mexicanas practicaban la subcontratación hasta en un 50% en la zona metropolitana de la Ciudad de México.(Ruiz, 1995; 52). Las empresas que no se dedican a la exportación subcontratan menos. La mayor parte de las MPYMEs exportadoras en Colombia (67%) y de Indonesia (76%) de las industrias estudiadas por Levy et al. (1994; 7) tenían relaciones externas de subcontratación y a veces también internas. Aunque practicaban con menor frecuencia y con una cuota menor de valor de su producción que sus asociadas japonesas y coreanas del mismo estudio, el nivel de todas formas era considerable. Katins y Yoguel (1994), han analizado el grado limitado de subcontratación y de vínculos de las MPYMEs con otras firmas en Argentina. Esto refleja el alto grado de integración vertical y la limitada especialización entre las empresas en general,

²⁶ Para el caso de empresas integradoras en México, consultar a Rueda Isabel .1997

rasgos que tienden a reproducirse entre las MPYMEs la subcontratación tiene mucho más importancia en Brasil, como lo demuestran los estudios de Kagami (1993) según el 42% de las empresas pequeñas y medianas en Sao Paulo tienen una relación de subcontratación.²⁷

2.1.4 El papel de las instituciones y el gobierno.

La mayoría de los agrupamientos deben su éxito a una combinación de recursos, entorno social e instituciones, los cuales facilitan la cooperación interempresarial. (Casalet, 1997)

El gobierno puede jugar un papel indirecto para facilitar la creación efectiva e interacción entre la MPYMEs. En el caso de Brasil, se han impulsado proyectos para estimular la cooperación interempresarial tales como:²⁸

- Capacitación de proveedores. Su objetivo es capacitar y asegurar la productividad de toda la cadena productiva compuesta en su mayoría por micro y pequeñas empresas. Se buscan técnicas de calidad y productividad en las empresas proveedoras tales como: Círculos de calidad, el sistema just in time, control estadístico de calidad, implantación de normas ISO entre otras.

- Intercambio empresarial, consiste en intercambiar experiencias exitosas de MPYMEs.

- Investigación cooperativa. Consiste en que diferentes instituciones buscan nuevos conocimientos acerca de un determinado producto, sistema o proceso.

Por otra parte, la presencia de los bancos locales ha sido un factor importante para el éxito de los distritos industriales italianos. (Becattini 1990)

Las instituciones de educación y capacitación, son indispensables para el buen funcionamiento de los agrupamientos. Las universidades lo son para las empresas y agrupamientos de alta tecnología.

²⁷ Citado en Berry 1999, 260.

²⁸ Red de apoyos públicos hacia la competitividad de las MPYMEs, México Nacional Financiera, 1995, p. 25.

Tanto la experiencia europea como la evidencia en algunos países menos desarrollados sugiere que el gobierno local o regional puede jugar un papel significativo en la asistencia a los agrupamientos y las redes de MPYMES para elevar su competitividad. (Rabelloti 1995;36)

Bajo las reglas de apertura comercial, en América Latina las empresas que luchan por permanecer competitivas tienen la opción de recurrir a las importaciones en lugar de subcontratar insumos nacionales; muchas parecen haber tomado este camino. La situación fue un tanto diferente cuando se formó la red de subcontratación en Japón, Corea y Taiwán. La subcontratación vertical aunque no se acerca a los niveles encontrados en dichos países es, de alguna forma común en países en desarrollo incluyendo algunos de América Latina.

2.2 La estructura industrial y la pequeña empresa en Italia.

A partir de la posguerra, Italia basa su avance económico en un proceso acelerado y gradual de industrialización, sustentado en el crecimiento de la pequeña empresa, en su capacidad innovadora de generación de empleo y su adaptabilidad a los requerimientos del mercado interno y externo.

La estructura industrial italiana está compuesta por casi un millón de establecimientos, que ocupan al 36% de la población económicamente activa del país.

El 98% de las empresas industriales ocupa menos de 100 personas y generan al 31% del valor agregado del sector manufacturero; los establecimientos con ocupación de 101 a 500 trabajadores, aportan el 30% y las industrias con más de 500 empleos, generan el restante 39% del valor agregado industrial.

Un rasgo característico de la actividad manufacturera italiana es que el 86% de las plantas industriales y el 80 % de la población ocupada por ellas, se ubica en localidades con menos de 100 mil habitantes. Asimismo, se advierte una elevada concentración de empresas industriales en el centro y norte del país, en las que se ubica el 82% de los establecimientos.

Italia está clasificada por la OECD, entre las primeras siete potencias industriales del mundo. La posición alcanzada ha sido resultado de la forma en que se ha organizado la estructura industrial.

El esquema industrial italiano se basa en la convivencia de un número reducido de grandes corporaciones que ocupan posiciones de liderazgo mundial en sus respectivos ramos de producción y un importante número de pequeños establecimientos, que abastecen igualmente los requerimientos de la gran empresa local y los de los mercados externos.

La pequeña industria italiana constituye el soporte fundamental del desarrollo, la innovación tecnológica y la competitividad externa.

En Italia, el asociacionismo es una característica peculiar de su estructura económica privada. La cultura empresarial que se remonta a más de dos mil años y las necesidades de la industria de exportación que para un país como Italia constituyen la base de la sobrevivencia, han propiciado la formación de una importante estructura organizativa que interactúa a nivel público y privado. (Pironti, 1999; 142)

Los factores que han hecho posible el desarrollo de la pequeña industria en Italia se pueden describir de la siguiente manera según Pyke, (1995):

- Mantenimiento y desarrollo intensivo de las actividades artesanales y técnicas de cada localidad.
- Cohesión social y homogeneidad cultural en el contexto social.
- Mercado interno y descentralización de productos y proceso, por parte de las grandes empresas en el país.
- Legislación nacional específica para impulsar y proteger la actividad artesanal y de la pequeña industria.
- Formación y capacitación empresarial, auspiciada por los propios organismos empresariales locales, regionales y nacionales, con el apoyo económico de las autoridades y las instituciones financieras.

- Apoyo a las autoridades locales y regionales en la planeación y disponibilidad de espacios para uso industrial.
- Propiedad familiar de la empresa, lo que se manifiesta en una organización funcional simple, que permite la toma rápida y ágil de decisiones y un elevado nivel de utilización de recursos propios para la capitalización de la empresa.
- Descentralización y fragmentación de la industria terminal y diseminación creciente de fases completas de producción hacia las pequeñas industrias.

2.2.1 Asociación y cooperación interempresarial a nivel local.

La fragmentación de procesos productivos ha favorecido la subcontratación que se ha convertido en la actividad habitual y permanente de las pequeñas empresas. Ello ha permitido el arraigo de su actividad en las localidades que se encuentran establecidas desde su origen, generando la permanencia de la mano de obra y evitando la migración a las mayores concentraciones urbanas. Asimismo, este fenómeno ha propiciado la formación de 99 distritos industriales en todo el país, los cuales formalmente se definen como:

Sistemas territoriales caracterizados por una elevada concentración de pequeñas industrias, así como por un alto grado de especialización productiva del conjunto de dichas empresas.

Los factores enunciados en los anteriores puntos no solamente han sido determinantes en la evolución de la pequeña industria italiana. Han representado también un elemento impulsor de la participación de las pequeñas empresas en la exportación.

El 85% de la exportación de productos industriales en Italia, proviene de las pequeñas y medianas empresas localizadas en el norte y centro del país. Las ramas de exportación, donde predomina la presencia de la pequeña industria son: Textil y confección, máquinas y herramientas, manufacturas metálicas, minerales no metálicos, cuero y calzado, alimentos procesados, muebles.

2.2.2 El distrito industrial en Italia

Un caso especial de cooperación en la discusión referente a la política industrial es el distrito industrial conocido en el mundo anglosajón como cluster. Las principales características de los distritos industriales son la aglomeración regional, la existencia de amplias redes de empresas así como la superposición de múltiples formas de cooperación. Marshall (1919) describe con el concepto distrito industrial las aglomeraciones especiales de ramas industriales en las que empresas pequeñas se especializan en determinados eslabones de la cadena productiva aprovechando externalidades positivas y recurriendo a actividades complementarias de otras empresas. De esta manera, las empresas se benefician – además de las ventajas de la especialización de la posibilidad de coordinar las compras, la financiación y la comercialización así como de las ventajas de información y comunicación por trabajar en la misma rama industrial y de la gran oferta de personal calificado en este sector. La introducción a una red de empresas permite a las MPYMEs alcanzar las ventajas de escala de las grandes empresas, lo cual Schmitz (1990; 258), denomina eficiencia colectiva.

Además del criterio economicista de Marshall, nuevos estudios sobre los distritos industriales hacen hincapié en la dimensión socio-cultural de los mismos. Estos atribuyen mucha importancia a las tradiciones industriales locales, a la identidad cultural específica de la región y a la existencia de valores comunes aceptados por la sociedad local. Según dichos estudios, estos factores permiten crear un clima de confianza mutua y facilitan cooperaciones no mediadas por el mercado. En los ensayos de Zeitlin (1992), Becattini (1992), Rabellotti (1995) se señala además la función catalizadora de las instituciones públicas y privadas a nivel regional.

El distrito industrial no surge como un proceso inducido por esquemas de política económica, que deliberadamente buscan y promuevan la creación y formación de zonas industriales geográfica y sectorialmente determinadas, con una definida orientación a los mercados internacionales, como es el caso de las *Export processing zones*, característica de los países asiáticos.

Los distritos industriales en Italia, surgieron como respuesta a la demanda de un mercado interno en expansión. La apertura económica, la competencia y la globalización económica

internacional condujeron la actividad productiva de los distritos industriales hacia la exportación.

Los distritos industriales se caracterizan por ser un sistema productivo mono sectorial, compuesto por un número importante de empresas (generalmente más de 500), individualmente especializadas en una o varias fases del proceso productivo, interrelacionadas entre sí y al mismo tiempo en competencia.

Esta concentración de la actividad industrial, ha derivado en una concentración geográfica de demanda y desarrollo de tecnologías así como de consumidores, lo que a su vez ha generado sinergia en la producción y en la comercialización de los productos del conjunto de las empresas, así como la difusión constante y aplicación de innovaciones tecnológicas a procesos y a productos.

El distrito industrial ha demostrado ser un esquema ideal para aprovechar eficientemente los recursos regionales; lograr niveles elevados de productividad por empresa; propiciar la integración y la complementariedad con el resto de las actividades económicas locales y regionales; Impedir flujos migratorios que distorsionen el mercado laboral. Asimismo, la interrelación que se desarrolla entre las empresas del distrito industrial, contribuye y facilita la integración eficiente de cadenas productivas; mejoramiento constante de los niveles de calidad de la mano de obra; Impulsa el acceso a nuevos mercados y el desarrollo de nuevas tecnologías.

Bellardi (1989), señala que el distrito industrial es un esquema flexible que favorece la incorporación de nuevas empresas en el conjunto y fortalece la creación y mantenimiento de un ambiente empresarial dinámico en la localidad y en la región.

Los distritos industriales se han organizado y estructurado de forma tal, que en el interior de ellos se han creado: centros de diseño, innovación y desarrollo tecnológico, centros y laboratorios de mejoramiento y certificación de calidad. Mecanismos conjuntos de adquisiciones de bienes y servicios, instituciones locales de formación y gestión empresarial,

centros de información y promoción de mercados, fondos locales y regionales de financiamiento.

De los 199 distritos, 69 son especializados en textiles y confecciones, 27 en calzado, piel y marroquinería, 39 en muebles y decoración de interiores, 17 en el sector alimenticio y 32 en máquinas herramientas,

2.2.3 Los *ConSORZI* italianos.

Otra expresión del asociacionismo está representada por los consorcios y en particular, los abogados para promover el comercio de exportación, cuyo órgano de representación es la Federexport.

La palabra italiana *consorzi* no corresponde a la utilizada en México, donde por consorcio se indica la unión de un poderoso grupo de empresas. Más bien, el mismo concepto lo encontramos expresado en México como "empresa integradora". Esta diferencia conceptual en Italia es contemplada en el Código Civil como un contrato entre empresas, y que la doctrina explica como necesidad de concentración de las empresas para economizar repartiendo los costos fijos de producción entre una cantidad siempre mayor de productos, obtener economías en sus compras, integrando sus procesos productivos, diversificando la producción, obteniendo financiamientos, racionalizando los procesos distributivos, etc.

Según los objetivos, las integradoras pueden ser horizontales, verticales y mixtas. Se les denomina también como mono-fase, de servicios, funcionales.

Las horizontales se llevan a cabo entre empresas que se encuentran en el mismo nivel del ciclo productivo. Generalmente nacen por la necesidad de las pequeñas y medianas empresas de defenderse de las empresas grandes y de las concentraciones oligopólicas.

Las verticales se llevan a cabo entre productores que se encuentran en diferentes niveles del ciclo productivo. En estos casos se forma una verdadera cadena productiva. Las de

servicios desarrollan actividades de soporte, de consultoría y asistencia a las empresas que las han formado.

Las integradoras ofrecen a sus asociadas una conducción integral y programada de las funciones comunes de planificación, programación y administración.

Las integradoras industriales por lo tanto ofrecen ventajas internas, competitivas y estratégicas a los socios, dejándoles por otro lado autonomía económica. Favorecen la productividad, racionalizan las estructuras y eliminan desperdicios, ofreciendo servicios a todos los socios.

Las pequeñas y medianas empresas italianas han demostrado que, gracias a su dinamismo y capacidad de adaptación al mercado la dimensión menor puede ser más rentable.

Los apoyos gubernamentales se refieren a la exención del pago de impuestos sobre las utilidades del consorcio, siempre y cuando sean reinvertidas en el lapso de dos años máximo.

En materia de empresas integradoras para el comercio de exportación, la Federexport, federación italiana que reúne a las empresas integradoras para el comercio de exportación les proporciona servicios de asistencia para las relaciones comerciales con el extranjero, de consultoría para penetrar en mercados nuevos, de consultoría legal, actividades de promoción, venta, organización y participación en ferias y exposiciones.

El éxito de la experiencia italiana de sus empresas, de sus asociaciones, de sus áreas sistemas reside como señala Pironti (1999), en haber mantenido una especie de cadena de virtudes, cadena que une empresas, territorios con pobladores, pobladores con administradores y sobre todo estos últimos con la historia, la tradición y la vida de la sociedad civil que representan.

2.3 Las MPYMEs españolas ante la estrategia de internacionalización.

Las MPYMEs españolas después de la entrada al Mercado Único se han preparado para competir en un nuevo entorno global, y aprovechar las ventajas derivadas de este mercado. Las autoridades europeas y las de los propios estados miembros, conscientes de las dificultades a las que tienen que enfrentarse, han puesto a disposición de las mismas principalmente de las pequeñas y medianas empresas europeas- diferentes programas para apoyarlas en su proceso de internacionalización.²⁹

El Programa de Apoyo a la cooperación empresarial, por ejemplo tiene por objetivo fomentar la cooperación entre empresas a fin de lograr economías de escala en la actividad conjunta y mejorar el acceso a mercados internacionales. La cooperación permite a las empresas medianas o pequeñas integrar proyectos y crear estructuras empresariales de tamaño mas adecuado al mercado interior europeo y a los mercados internacionales, a los que sería imposible acceder de manera individual.

Según Llisterri (1996; 375), este programa complementa y coordina otros instrumentos de la Comunidad Europea, tales como el *Business Cooperation Network*, el *Europartenariat*, el *Interprise*, el de subcontratación y otros mecanismos de mejora del entorno jurídico y administrativo para la cooperación.

Se han elegido dos tipos de ayudas diferentes para la estrategia de internacionalización:

-Para la internacionalización se financia la inversión directa en el exterior de empresas españolas con carácter productivo.

-La creación de empresas conjuntas (un tipo de acuerdos de cooperación, con personalidad jurídica propias, con jerarquía administrativa propia.)

En la actualidad, la fragmentación de los mercados entre países es cada vez menor y aparecen las regiones o bloques comerciales para facilitar, entre otros aspectos, las

²⁹Comisión de la Comunidad Europea. *La política industrial en un entorno abierto y competitivo: orientaciones para un enfoque comunitario*. COM Bruselas 1990

transacciones entre los países que los integran. La globalización debe ser aprovechada por las pequeñas y medianas empresas españolas para mejorar su situación competitiva. Las mayores inversiones en el exterior se han llevado a cabo en el sector de alimentación, construcción y maquinaria, productos metálicos, industria textil, del calzado e industria química.

La elección del país de destino está condicionada por diversas causas como el nivel de integración económica, la proximidad geográfica, la afinidad cultural y el menor desarrollo económico del país receptor. Puesto que una inversión en otro país es arriesgada, lo normal es que la empresa busque las menores dificultades, tanto geográficas como culturales, buscando las mayores ventajas competitivas.

Finalmente cabe señalar que las pequeñas y medianas empresas españolas representan cerca de un 99.8% del conjunto de empresas de la comunidad contribuyendo al 65% de los puestos del trabajo y el volumen de su actividad representa un 80%.³⁰

2.4 La experiencia de los agrupamientos de MPYMES en Chile.

La experiencia chilena de cooperación interempresarial presenta aspectos importantes tanto desde el punto de vista del contenido como de la metodología implementada para su operación.

En el ámbito del Programa Nacional de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa se diseñaron los Proyectos de Fomento (PROFO) cuyo objetivo principal es desarrollar la competitividad en los diferentes mercados (nacionales y extranjeros) intercambiando experiencias e informaciones, solucionando los problemas comunes, negociando, invirtiendo o comercializando sus productos en conjunto. Para Casalet, (1999) los PROFO pueden, por su actitud innovadora y su destacada trayectoria, transformarse en elementos dinamizadores de todo el tejido productivo local, y en particular generar un efecto de imitación en las empresas que no participan ahora en el esquema asociativo. La experiencia de Chile con la creación de los PROFO, constituye una acción decisiva por parte del Estado de intervenir en el fomento

³⁰ J. A. Maroto en el IX Congreso AECA en Salamanca (25-27 de septiembre de 1997)

productivo, construyendo complejas redes de intercambio, centradas en la confianza y el intercambio de información y acciones conjuntas, con una activa responsabilidad empresarial.

La formación de redes de colaboración para el fortalecimiento y complementación empresarial es un elemento clave para las MPYMES y se intensifica a medida que estas comprueban el valor de los lazos comerciales y productivos en los logros obtenidos.

Según M. Dini, (1996), la estrategia impulsada por los PROFO se basa en la promoción de sistemas de relaciones de confianza entre empresas, cuyo objetivo principal es estimular condiciones locales favorables al desarrollo de la competitividad y de la eficiencia de los sujetos que participan en la iniciativa.

Para el logro de esta acción se requiere de la participación de todos los sujetos que componen el sistema, las empresas, las universidades, los centros tecnológicos, las asociaciones gremiales, los gobiernos locales y la cooperación internacional, entre otros. Cada uno con funciones y capacidades diferentes y con objetivos abiertamente conflictivos o competitivos.

Los resultados obtenidos por estos grupos indican aumentos de ventas, de exportaciones, de productividad, pero sobre todo el éxito de estos proyectos se refiere al logro de mejores prácticas de gestión, especialmente referidas a la organización del trabajo, implementación de estrategias de marketing y planificación estratégica. El interés por estos proyectos asociativos conforman una propuesta para crear condiciones favorables en la generación de ventajas competitivas en forma asociativa que el mercado por si solo no generaría.

Las acciones sujetas a subsidio en el marco de un PROFO son muy amplias: Incluyen estudios de mercado, de factibilidad técnica y/o económica de proyectos y productos, catálogos, participación en ferias y/o misiones, tanto tecnológicas como comerciales, ya sean nacionales o internacionales.

Muñoz (1995), indica que la gran adaptabilidad del instrumento ha permitido que se desarrollen proyectos en sectores y realidades empresariales muy distintos. Actualmente se han organizado proyectos de fomento con empresas de servicios, pesqueras, agrícolas e industriales, que comprenden empresas de diferentes tamaños.

La constitución de cada grupo es un proceso dinámico de aprendizaje, a lo largo del cual los empresarios van tomando el liderazgo de la iniciativa.

Casalet, (1999), señala que en el primer año de inicio del proyecto asociativo, se emprendió un programa de asesorías a las empresas para abordar las debilidades, como gestión de calidad en planta y certificación. El logro de los nuevos niveles de calidad los llevó a plantear metas de reconversión tecnológica como la idea de creación del Centro de Transferencia de Tecnología (CTT)

Los resultados más importantes obtenidos en la evaluación entre los miembros de los PROFO, se reflejan en las siguientes áreas:

- intercambio de información, especialmente tecnológica y de mercado.
- subcontratación intra-grupo.
- especialización productiva que ha permitido a los participantes concentrar recursos internos en las actividades de mayor ventaja competitiva.
- inversiones conjuntas para la adquisición de maquinaria, consultoría y/o actividades comerciales.
- desarrollo conjunto de nuevos productos.

2.5 El caso argentino.

En Argentina destaca el caso de Rafaela, ciudad fundada hace más de 110 años por inmigrantes italianos y suizos. Según la CEPAL, (1990), Rafaela se caracteriza por tener índices de pobreza relativamente bajos en comparación con el resto del país, mostrando una mayor homogeneidad en la distribución de los estratos sociales respecto del resto de la Argentina.

En primer lugar, destacan las industrias proveedoras de máquinas, equipos, aparatos y motores utilizados por las plantas industriales que procesan la producción agropecuaria (lechera, molinera, frigorífica y aceitera importante de la zona).

La estructura productiva de Rafaela es muy diversificada pese a su tamaño relativamente pequeño que se combina con una mayor y más amplia división del trabajo. Uno de los efectos de este entorno, base industrial de dimensión pequeña y diversificada, es que las empresas han interiorizado procesos, que en circunstancias productivas diferentes deberían ser descentralizados, a otras empresas de menor tamaño relativo.

Las MPYMES metal mecánicas de Rafaela destacan en la zona, por su competitividad externa, asentada en altos niveles de eficiencia y productividad. En gran medida el exitoso desempeño de las empresas metal mecánicas esta asociado con un proceso permanente de progreso técnico a través de la inversión e innovación tecnológica.

Para G.Yoguel Y H. Kantis (1990), esta inversión obedeció a una estrategia de capacitación tecnológica y de equipamiento. Una parte importante del equipo incorporado es de origen nacional (75% de los casos) aunque también se dieron significativas importaciones de bienes de capital.

El aprendizaje constituye un activo intangible de conocimientos tecnológicos con alto valor estratégico para las empresas. Esto les ha permitido desarrollar capacidades técnicas.

La mayor parte de las empresas medianas cuenta con una planta de profesionales de ingeniería y por lo general, los dueños y familiares directos realizan contactos y visitas a ferias internacionales y a empresas europeas y americanas.

La competitividad internacional de las MPYMEs de Rafaela se fundamenta en su mayoría en ventajas individuales de tipo microeconómico. Contrariamente, a lo que sucede en los distritos italianos, los empresarios de Rafaela no han desarrollado una marca colectiva, que

genere ventajas competitivas por referencias de la misma en el mercado internacional. (CEPAL 1996)

Las relaciones productivas interempresariales en Rafaela son débiles, sin embargo es posible observar un esfuerzo de los sectores privado y público en el desarrollo de un entorno apropiado para el crecimiento económico y la materialización de los negocios.

En Rafaela la cooperación entre los empresarios se expresa en el impulso conjunto proyectos relacionados con el mejoramiento de las condiciones infraestructurales para el desarrollo industrial de la zona.

La municipalidad de Rafaela se interesó por el desarrollo de una política de fortalecimiento de la competitividad de las empresas industriales pequeñas, que en la región ascendían a más de 300. Para fomentar la cooperación interempresarial se desarrollaron cursos de capacitación empresarial técnica y comercial para grupos de empresas.

Este caso, proporciona elementos para identificar la viabilidad de experiencias de cooperación interempresarial y su oportunidad para las MPYMEs; la existencia de vínculos estrechos entre empresas y los servicios de apoyo que les ofrece el entorno generan relaciones de interacción entre el nivel regional y nacional.

Para Casalet (1999) la estructuración del espacio meso es una tarea de coordinación conjunta entre el sector público y privado para la creación de capacidades tecnológicas, cuya consolidación es larga y compleja en la tarea de armonizar intereses y elevar los niveles de participación. Un espacio meso bien estructurado es fundamental no sólo para mejorar y asegurar la competitividad internacional de la industria nacional, sino también para implementar eficazmente políticas sociales y ecológicas de apoyo.

Y agrega, que esta experiencia refleja que los instrumentos de cooperación utilizados para ser eficaces deben ser integrados en una variedad de acciones que logren activar las fuerzas con un enfoque sistémico.

Los procesos de modernización emprendidos en estas experiencias no sólo van mas allá de la simple transferencia de tecnología, sino que es un proceso más complejo de reorganización de sistemas de relaciones de firmas pequeñas y especializadas, que trabajan juntas en una región determinada.

Para G. Yoguel (1990) en el caso de Rafaela, se aprovecharon las externalidades dadas por la municipalidad y las asociaciones empresariales. En ambos casos los apoyos se organizaron con la prestación de servicios (información, consultaría, apoyo al desarrollo de capacidad colectiva de decisión) más que en los apoyos financieros.

En los casos citados las acciones contribuyeron a desarrollar la división del trabajo, orientadas a la reorganización de las empresas. Las MPYMEs pueden ser competitivas si se especializan dentro de un marco de cooperación industrial dado por una red informal de relaciones o por una red más formalizada.

Cuanto mejor y más integrado es el ambiente social, las empresas pueden actuar con más confianza. De ahí la importancia de las instituciones intermedias, que acompañan el desarrollo del mercado de servicios para el desempeño de las MPYMEs y el papel del sector público coordinando este nuevo proceso de estimulación del engranaje social para promover la especialización en redes.

2.6 Las micro y pequeñas empresas centroamericanas

En 1993 un conjunto de organizaciones de empresarios de la microempresa constituyeron el Comité Coordinador de Empresarios de Microempresa de la Región Central de América (COCEMI).

En la actualidad el COCEMI está integrado por entidades de representación nacional denominadas Comités Nacionales, las cuales vienen operando en Nicaragua, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras y Guatemala, y en conjunto agrupan a 126 organizaciones, las mismas que representan a más de 50,000 empresarios de todas las ramas y sectores como por ejemplo producción de calzado, reparación de automóviles, comercio al por menor,

reparación de artefactos eléctricos, confección de prendas de vestir, producción de muebles, turismo, preparación de alimentos, sastrería y tantas otras actividades.

El COCEMI busca el reconocimiento de la microempresa como agente fundamental en el desarrollo de los países y genera condiciones para favorecer su integración en la economía centroamericana con el objetivo último de contribuir a la democracia de la misma.³¹

Las microempresas de la región centroamericana generan más de dos millones de puestos de trabajo en el sector urbano, desempeñando un papel estratégico para la región en relación a la generación del empleo.

2.6.2 La relación entre la Pequeña y Mediana Empresa y el Sector Exportador.

La globalización y la apertura de los mercados pone a la luz la necesidad de emprender procesos orientados a incrementar la capacidad de competencia de las empresas en la región, dentro de ese marco se difunden propuestas que promueven la especialización y la cooperación entre empresas. Conceptos como especialización flexible, conglomerados empresariales, grupos de eficiencia, distritos industriales, cadenas sectoriales y otros similares, despiertan un gran interés.

Los incentivos (subsidios, exención de impuestos en la importación de maquinaria e insumos para la exportación, exención del impuesto sobre la renta) que se han dado en Centroamérica han beneficiado a las grandes empresas exportadoras. Para las empresas pequeñas, este tipo de apoyos es muy escaso, a pesar de la importancia que tienen en la generación de empleo en la región.

³¹ El III Foro Bolívar de la Empresa Latinoamericana, realizado en Guatemala en 1998, reunió a jefes de Estado, ministros de gobierno, parlamentarios, jefes de organismos internacionales, gobernadores, empresarios y académicos, en total más de 7000 participantes de países latinoamericanos, además de europeos y estadounidenses, constituyendo una oportunidad para profundizar el diálogo y las acciones orientadas a destacar el rol estructural que deberá jugar las MPYMES en el nuevo modelo económico. La temática de este Foro giró sobre mercado, asociación e integración, vinculación productiva entre las grandes y pequeñas empresas, destacando el aporte de que las cadenas productivas son una alternativa para las firmas pequeñas en su necesaria incorporación a la economía mundial.

Algunas razones de la escasa participación de las microempresas en la actividad exportadora se deben a la escasa presencia de economías de escala dentro del sector productivo de la economía limitando su capacidad para satisfacer la demanda de los mercados externos, dada la falta de capacidad financiera y operativa con que cuentan.

Otro de los factores que dificultan el éxito de las microempresas en la comercialización de sus productos en el mercado externo, es la falta de capacidad de gestión. Es decir, para la mayoría de las que están dedicadas al mercado interno, es necesario ajustar la producción a las exigencias y a los niveles de calidad del mercado internacional. Se requiere de una gestión administrativa mínima que facilite las herramientas adecuadas para llevar a cabo la estrategia de comercialización para la exportación.

La exportación, requiere de esfuerzo y de una preparación cuidadosa. Se debe disponer de la información, orientación y asesoría necesaria para poder realizar una buena operación comercial, en la medida en que es la base principal para que una empresa pueda iniciar su plan de exportación, el empresario requiere créditos para la preexportación y la exportación, así como de un esquema de garantías de exportación y otros servicios financieros. Además, es importante el diseño de toda una estrategia de exportación.

A pesar, de la voluntad y el entusiasmo con que cuentan los microempresarios para adaptarse y aprovechar las oportunidades del comercio internacional, se enfrentan a limitaciones por su tamaño que hacen necesario contar con un marco de apoyo y asistencia legal, institucional, financiero, informativo y técnico que favorezca el desarrollo de la actividad exportadora.

Debido a la globalización es necesaria la creación de un ambiente interno adecuado para fortalecer e incrementar la presencia de las micros y pequeñas empresas.

Se debe avanzar en la modernización, reestructuración, reconversión y reingeniería de las MPYMEs, con el objetivo de lograr mayor productividad que les permita participar en mejores condiciones tanto en el mercado interno como en el externo. Es importante impulsar

políticas y programas que promuevan la creación de nuevos instrumentos de apoyo para facilitar la inserción en los mercados internacionales. Así como políticas específicas para dar respuestas adecuadas a su problemática y al desarrollo de las exportaciones.

A pesar del apoyo financiero existente, se presentan dificultades de acceso y un inadecuado manejo del mismo por parte de los pequeños empresarios, por lo que se requiere de asesoría y capacitación para el uso eficiente y eficaz de los recursos financieros a este sector.

En conclusión:

Las experiencias de cooperación interempresarial estudiadas en este apartado muestran aspectos que han propiciado el desarrollo exitoso de las MPYMEs, así como los problemas a los que se han enfrentado.

Los factores que han propiciado el éxito en la cooperación interempresarial han sido la calidad de los vínculos que las empresas logran desarrollar entre sí, la oferta de servicios del entorno industrial, el acceso al crédito, la innovación tecnológica, la capacidad y las condiciones del trabajo, la renovación de las estructuras empresariales y el equilibrio organizativo.

Estos factores a su vez se presentan como problemas que limitan el desarrollo competitivo de las micro y pequeñas empresas. De tal forma, que el estado tiene que brindar apoyos para estimular la rentabilidad y la formación de recursos internos en la empresa para su reinversión en la actividad productiva.

La política de internacionalización de la gran empresa ha ampliado sus dimensiones diversificando la producción y utilizando de manera eficiente las nuevas tecnologías productivas.

La asociación para la actividad exportadora entre la gran empresa y las MPYMEs muestra que para acceder a los grandes mercados es importante, el volumen de la demanda

y los requerimientos de calidad y entrega que exigen estos mercados. Estos aspectos estimulan la cooperación entre las firmas e influyen para que el estado colabore con ellas a través de políticas y programas de apoyo. Por ejemplo los PROFO en Chile.

La mayoría de los agrupamientos deben su éxito a una combinación de recursos en el entorno social e institucional y a la existencia de afinidades étnico-culturales que fomentan la cooperación interempresarial.

En el caso de la industria italiana, la pequeña empresa constituye el soporte fundamental del desarrollo, la innovación tecnológica y la competitividad externa. En Italia la asociación es una característica de la estructura industrial.

El distrito industrial ha demostrado ser un esquema ideal para aprovechar eficientemente los recursos regionales y lograr niveles elevados de productividad por empresa. Esta interrelación contribuye y facilita la integración eficiente de cadenas productivas mejorando los niveles de calidad de la mano de obra e impulsando el acceso al mercado externo y el desarrollo de la tecnología.

Los *consorzi* italianos son una concentración de empresas cuyo objetivo es la reducción de costos en diversos aspectos: en las compras de insumos, en la integración de procesos productivos, en la diversificación de la producción, obteniendo financiamiento, etc. Estos consorcios también se conocen como empresas integradoras y se clasifican según sus objetivos en horizontales, verticales y mixtas.

Las integradoras industriales ofrecen a sus asociados una conducción integral y programada de las funciones comunes de planificación, programación y administración. Brindan ventajas internas, competitivas y estratégicas a los socios, dejándoles por otro lado autonomía económica.

CAPÍTULO III

La cooperación interempresarial en México.

CAPÍTULO III. LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL EN MÉXICO.

3.1 Importancia de las MPYMEs en México.

A raíz de la adopción de la política neoliberal en México y en América Latina han proliferado las empresas pequeñas y micro como formas de auto empleo. Ésta es una forma de supervivencia que han tomado los millones de mexicanos frente al desempleo, a la pobreza extrema y a un mercado de trabajo cada vez más reducido.

Para las pequeñas y medianas empresas esta política ha tenido consecuencias en un aumento de sus costos a causa del aumento de los precios de los bienes y servicios públicos que el gobierno les vendía a precios subsidiados y por otra parte, al bajar el ingreso de la población, la planta productiva tuvo que ajustar su producción. La inflación con recesión significó la elevación de los costos para las MPYMEs (medianas, pequeñas y microempresas) y la contracción del mercado.

El conjunto de las políticas aplicadas durante el gobierno Salinista afectó el desempeño de las MPYMEs, especialmente la sobre valuación del peso ocasionó una entrada mayor de mercancías importadas ocasionando el cierre de muchas empresas, lo que condujo a un verdadero proceso de desindustrialización.

De acuerdo con Angeles C., en 1993 en México las MPYMEs representaban el 99.85% de las unidades económicas y tenían 79.1% del personal ocupado ³²

Entre 1988 y 1993 el total de las empresas a nivel nacional aumentó en 67% y el personal ocupado por las mismas se incrementó en 45.2%. El segmento de las microempresas con dos empleados o menos fué el que más aumentó debido al desempleo.

³² Consultar a Oliva Sarahí Cornejo, *Evolución de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas en México*, en Isabel Rueda, (coord.), 1999.

Se incrementó el número de unidades en 71.26% y el personal ocupado en 76.6% en el mismo período.

Este mismo estrato fue el de mayor crecimiento en el sector manufacturero. Las microempresas que emplean de tres a quince personas crearon aproximadamente diez veces más empleos que las grandes.

A pesar de que la participación del sector manufacturero se ha incrementado, es muy baja en relación con el empleo y los ingresos, ya que representan únicamente 7% del personal ocupado y el 4% de los ingresos. En contraste podemos observar que las grandes empresas representan en 1993 el 1% de las unidades económicas del sector pero contribuían con el 44% del empleo y el 63% del ingreso.

Las pequeñas y medianas empresas muestran una tendencia diferente a las anteriores. Las primeras reducen su participación en el número de unidades del sector manufacturero, la mantienen igual en el personal ocupado y la incrementan ligeramente en el ingreso. En el sector comercio decrece su participación en unidades económicas, personal ocupado e ingresos. El sector servicios se mantiene igual en número de unidades económicas, descende ligeramente el personal ocupado y se incrementa respecto a los ingresos.

La aplicación de la política neoliberal dio como resultado, una caída del PIB de casi 7% en 1995, al hundirse la economía en la peor recesión desde la crisis de 1929, acompañada de una reactivación de la inflación. Para las MPYMEs el efecto de la política económica del gobierno de Zedillo ha sido catastrófico. Al respecto, en un estudio de CANACINTRA se afirma que la crisis ha ocasionado a las empresas un endeudamiento excesivo, que se expresa en que el 82% de la planta productiva mantiene adeudos con la banca, originando "una situación de alto riesgo que sólo podrá ser superada con refinanciamiento justo y de largo plazo"³³

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

³³ Citado por Arturo Gómez Salgado, "Micro, pequeñas y medianas empresas líneas más afectadas" en El Financiero, 8 de Abril de 1996, p 24

En consecuencia el panorama para la industria en general ha sido desfavorable especialmente para las MPYMEs, por lo que el gobierno ha instrumentado nuevos mecanismos de promoción que requieren de la participación de los organismos empresariales

3.2 Los organismos empresariales.

Las cámaras empresariales han cumplido a lo largo del periodo de desarrollo industrial del país una doble función, que consiste en la conformación de una instancia de representación que le permite al estado contar con un interlocutor jurídicamente reconocido para facilitar la búsqueda de consensos sectoriales en los casos donde las cámaras tienen mayor presencia como son: la manufactura, el comercio y los servicios; y por el otro lado, la posibilidad de desarrollar un espacio propio de los empresarios donde estos puedan verse representados, interactuar, discutir y proponer a la sociedad su visión de los acontecimientos sociales y económicos desde una perspectiva gremial.

Las cámaras resultan en la actualidad una de las instancias de representación privada más tradicional y con mayor historia y presencia en la vida económica del país.

En el caso de México, la mayoría de las discusiones y los análisis en torno a las organizaciones empresariales, como las cámaras no está ligada a la competitividad económica, ya que tradicionalmente se le ha dado un enfoque político a su estudio.³⁴

En la actualidad existen 350 cámaras de éstas, 66 son industriales y 284 de comercio, servicio y turismo, estas instituciones están distribuidas en toda la república y cuentan con características específicas que revelan estructuras organizacionales y de atención sectorial diferenciadas. Las organizaciones de representación empresarial son un reflejo de la planta productiva nacional, se percibe una gran heterogeneidad en su representación sectorial, infraestructura, oferta y calidad de los servicios.

Para poder comprender en toda su dimensión el papel de las cámaras en nuestro país conviene tener presente la cobertura y la organización de éstas a nivel nacional.

³⁴ Mújica Romo, Armando *Las cámaras empresariales como sustento de la política industrial activa en Pensar globalmente y actuar regionalmente*, 1997

3.2.1 Organización de las Cámaras en México.

Las cámaras de la industria son de dos tipos: específica o genérica, esto depende como su nombre lo indica, de sí se asocia a un solo sector, es decir a una actividad específica o si incorpora a diferentes clases de industrias. En México, existe solo una cámara genérica de cobertura nacional: La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA). En el renglón de genérica a nivel regional, existen dos organismos; la Cámara Regional de la Industria del Estado de Jalisco (CAREINTRA) y la Cámara de la Industria de la Transformación del Estado de Nuevo León (CAINTRA).

Las cámaras específicas de circunscripción nacional son tres. Las regionales específicas son once y por último las estatales específicas suman nueve cámaras.

La CANACINTRA cuenta con 81 delegaciones en el interior de la república, así como con cuatro oficinas de representación, ubicándose como la organización industrial de mayor presencia en toda la república mexicana; según datos de la misma, llegó a tener al principio de los 90, una cobertura superior a los 70 mil socios. Esta membresía la ha llevado a ser considerada como una de las organizaciones de su tipo más grandes de Latinoamérica.

La Confederación de Cámaras de la Industria de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) que afilia a un total de 66 cámaras es un organismo de representación de segundo nivel. Se denomina así porque no mantiene un contacto directo con las empresas del sector, sino más bien su vínculo con las empresas es a través de las cámaras. La CONCAMIN tiene registradas 26 asociaciones industriales, que están conformadas por un número selecto de empresas y que obedecen en la mayoría de los casos al liderazgo de las empresas económicamente más importantes.³⁵

Las cámaras se conforman por la Asamblea General, que es la máxima autoridad y esta integrada por los delegados que designan los diferentes sectores representados, ya sea por tipo de actividad, o en algunos casos por su representación geográfica.

³⁵ Directorio de CONCAMIN, México D. F. 1996.

3.2.2 El papel de las cámaras en la actividad económica nacional.

A lo largo de la historia económica del país, a estas instancias se les ubica más dentro del esquema corporativista, donde para consolidar la construcción de las instituciones de la república se vieron favorecidas por la acción estatal, al mismo tiempo que se convirtieron en espacios utilizados por el empresariado, como mecanismo de negociación con la autoridad, que permitieron a un segmento de la clase industrial articularse en la consolidación de una desigual y concentrada actividad manufacturera.

No obstante esta facultad para lograr consensos con la autoridad no logro materializar medidas concretas que apoyaran el desarrollo competitivo de las empresas mas allá de las demandas con la existencia de una economía cerrada y con baja competitividad.

La evidencia empírica ha demostrado que los organismos empresariales han sido desaprovechados, salvo en algunas excepciones, por las autoridades gubernamentales, para promover acciones conjuntas de aliento e impulso a los sectores. Basta revisar los programas gubernamentales que se han implementado en materia de fomento y promoción industrial de 1984 a 1996 donde las referencias a estos gremios se limitaban a implementar medidas sin visión de largo plazo, sin objetivos cuantificables y fuentes de verificación, que arrojen indicadores precisos sobre el éxito o fracaso de las medidas.

La revisión del Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988 (PRONAFICE) revela que la reconversión industrial a la que se refiere el texto, carecía de enlaces específicos que permitieran a los organismos, tanto empresariales como del gobierno federal, apoyar integralmente a las empresas que habían vivido bajo el modelo de sustitución de importaciones. Las acciones más importantes que el documento prometía llevar a cabo de manera conjunta entre el gobierno federal y las cámaras fueron la expedición de certificados de calidad por parte de estas últimas,³⁶ la captación de demanda de bienes y servicios del sector público,³⁷ programas para el desarrollo de proveedores,³⁸ apoyo para

³⁶ SECOFI (1984), Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior, 1984-1988. México, Pág. 129.

³⁷ *Ibíd*, Pág 147.

³⁸ *Ibíd*, Pág 152

realizar actividades de investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías ³⁹, y la creación del sistema nacional de gestión empresarial con apoyo financiero y técnico ⁴⁰, sin embargo la colaboración no se dio en los términos que la planta productiva requería, ya que dichos proyectos conjuntos pueden calificarse como de bajo impacto y de temporalidad limitada.

El programa Nacional de Modernización de la Industria y Comercio Exterior, 1990-1994 (PRONAMICE) se caracterizó por colocar al proceso de apertura comercial como la principal herramienta de promoción de la productividad de la industria. En ese sentido, las referencias a las cámaras industriales fueron como la concertación de programas sectoriales en diversas ramas,⁴¹ acciones conjuntas en las Bolsas de Subcontratación Industrial,⁴² y en materia de simplificación administrativa.⁴³ Cabe señalar que esta es una de las pocas medidas que han logrado consolidarse, ayudando a simplificar los trámites de apertura de nuevos negocios.

Por su parte el programa de Política Industrial y Comercio Exterior (PROPICE) presentado en 1996, mantiene diferencias respecto a los anteriores, al manifestar la necesidad de implementar una política industrial activa,⁴⁴ como medio para incrementar la competitividad del sector manufacturero nacional, ya que reconoce que mediante la acción espontánea de las fuerzas del mercado no se alcanzara el nivel de calidad, fortaleza tecnológica y oportunidad que demanda el comercio internacional de los bienes y servicios nacionales.

Por su parte, la participación de las cámaras está contemplada en la creación de los Centros Regionales de Competitividad Empresarial, donde se genera un círculo integral de diagnóstico- consultoría- financiamiento, que rompe con la marginación tradicional de las MPYMEs respecto de los canales institucionales de crédito.⁴⁵ La mayor parte de los recursos destinados a la operación de estos centros corre a cargo del gobierno federal, tanto que también las cámaras realizan una aportación minoritaria.

³⁹ *Ibíd.*, Pág. 159

⁴⁰ *Ibíd.*, Pág. 168

⁴¹ SECOFI(1990), Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior, 1990-1994. México, Pág. 29 Si bien existieron avances en materia de concertación sectoriales, estos no lograron salvar las trabas institucionales para el desarrollo eficiente de los programas.

⁴² *Ibíd.*, Pág.37

⁴³ *Ibíd.*, Pág.37.

⁴⁴ Poder Ejecutivo Federal (1996) , Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, México, Pág.33

⁴⁵ Poder Ejecutivo Federal (1996) Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, México, Pág. 99

En ese sentido aún no se cuenta con estudios sobre el desempeño de dichos centros no obstante tendrán que constituirse como una instancia coordinadora de acciones de fomento industrial de gran importancia para los segmentos industriales que cuentan con viabilidad económica y que por imperfecciones del mercado, no han logrado incrementar su productividad y competitividad. Ello sucederá si cuentan con el apoyo decidido de la autoridad, a través de recursos suficientes para su operación interna así como con un consistente programa de capacitación y formación profesional de sus integrantes al parejo de novedosos esquemas financieros que faciliten el acceso de las empresas a recursos frescos.

Por su parte la referencia que se hace al programa de bolsas de subcontratación dista de ser un ejercicio que puede incorporarse como herramienta de una política industrial activa, ya que se pretende que el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación se constituya fundamentalmente en un banco de datos para procurar las necesidades de subcontratación de las empresas.⁴⁶ Las experiencias que las cámaras mexicanas tienen en esta materia revelan que se requieren esquemas de promoción activa, metodologías estandarizadas y canalización de incentivos fiscales, como ocurre en otros países de los sectores catalogados como estratégicos a fin de aprovechar cabalmente el potencial que este mecanismo de promoción industrial guarda. En este punto falta llegar a consensos reales que generen sinergias entre la autoridad y las cámaras.

Por otro lado, el sistema de Información Empresarial Mexicano, que está consignado en la Ley de Cámaras empresariales y sus confederaciones, aprobada en diciembre de 1996 es operado por las cámaras bajo la supervisión de la SECOFI, con el objetivo de contar con un registro actualizado y confiable de información. Es importante aclarar que la mera existencia de un listado de esta naturaleza es relevante, sin embargo, ésta tiene que ser una primera etapa para construir esquemas creativos de promoción productiva dirigidos hacia las empresas. Se requiere de registros confiables que brinden a los interesados un panorama descriptivo y actualizado del seguimiento y evaluación del desempeño de los programas desarrollados tanto por las cámaras como por los distintos niveles de gobierno.

⁴⁶ *Ibíd.* . Pág. 85.

Desde una perspectiva general, el PROPICE carece de esquemas fiscales y financieros que den sustento a una verdadera actividad de promoción, y en tanto no se cubra este aspecto será incompleta la política industrial que plantea dicho documento.

La revisión de los programas oficiales en materia industrial revela la falta de condiciones para poder desarrollar una política industrial activa que promueva la competitividad de la planta productiva nacional a la luz de un nuevo esquema de internacionalización, ya que ha carecido del consenso real entre los sectores público y privado, de metas y estrategias claras, visión de mediano y largo plazo, arreglo de las acciones públicas, incorporación de progreso técnico en los procesos industriales, estabilidad macroeconómica y reglas claras que brinden certidumbre a los inversionistas nacionales y extranjeros.⁴⁷

Este deficiente enfoque sectorial carente de una visión de integración de cadenas generadoras de valor agregado, se tradujo en una gradual desarticulación de la planta productiva como el mismo PROPICE reconoce.⁴⁸

No obstante, debe quedar claro que la responsabilidad de estructurar el marco de una política industrial activa, es del Estado, sin embargo, ésta no puede existir sin un consenso por parte del sector privado. Esto significa reconocer los casos exitosos de aplicación eficiente de política industrial que han tenido lugar en distintos países del mundo.

Con la implementación del acelerado y profundo proceso de apertura comercial, muchas de estas organizaciones afrontaron una crisis la cual los llevó a un desajuste generalizado que se tradujo en una paralización institucional que disminuyó tanto la oferta de servicios como la misma representatividad de estas instancias.

En conclusión, la falta de una política industrial por parte del sector público ha dificultado la reestructuración de estas agrupaciones patronales y se han visto reducidas las posibilidades de que las cámaras contribuyan al incremento de la competitividad de la industria nacional.

⁴⁷ Mattar, Jorge (1995) Política Industrial: la experiencia internacional. Ponencia presentada en el seminario de política industrial, Facultad de Economía UNAM – CANACINTRA.

⁴⁸ Poder Ejecutivo Federal (1996) Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, México Pág. 27.

La mayoría de las cámaras tiene una elevada dependencia financiera de las cuotas de afiliación de las empresas. En la medida en que existan cámaras libres e independientes financieramente estarán en condiciones de negociar los intereses de sus asociados de manera más eficaz ante las distintas entidades públicas. La independencia de estas instituciones es fundamental para su verdadera representación empresarial.

Sin embargo, estas instituciones se han convertido en órganos de consulta del Estado Mexicano, traduciéndose en instancias con un peso político económico a nivel nacional, sectorial, regional de referencia obligatoria. Son un espacio para la reflexión empresarial, que por su pluralidad enriquece la discusión y la formación de posturas sectoriales, que a menudo provocan beneficios muy específicos para la mejor operación de las actividades productivas. Por ejemplo, la Coordinadora de Organizaciones Empresariales de Comercio Exterior (COECE)⁴⁹, reunió a las más importantes entidades privadas exportadoras y no exportadoras y ha sido el principal instrumento para representar de manera unificada los intereses heterogéneos de los empresarios mexicanos en las negociaciones de los acuerdos comerciales con otros países especialmente el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

La comunicación entre los profesionales de las cámaras con las empresas lleva a tener un diagnóstico de necesidades de las empresas activas en la cámara, lo cual permite desarrollar estrategias de promoción industrial.

3.2.3 La Cámara de la Industria de Transformación en Puebla.

La CANACINTRA, es un órgano que contribuye al desarrollo de la industria y la economía del estado, siendo líder en la defensa de los intereses de sus socios y como promotora de

⁴⁹Dependiendo del Consejo Coordinador Empresarial, la COECE se constituyó con las siguientes organizaciones: Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN), Confederación de Cámaras de Comercio de los Estados Unidos Mexicanos (CONCANACO) Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) Consejo Mexicano de Hombres de negocios (CMHN) Consejo Nacional Agropecuario (CNA) Asociación Mexicana de Casas de Bolsa (AMCB) Cámara Nacional de la industria de la Transformación (CANACINTRA) Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI); Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) Consejo Nacional para las Exportaciones (CONACEX) Cámara de Comercio México – Estados Unidos, y la Cámara de Comercio Internacional (CCI).

servicios empresariales orientados al desarrollo de la industria, es un órgano de consulta en los programas de desarrollo económico su acción no solo comprende el prestar servicios directos a sus socios sino también el de participar en comisiones nacionales y estatales de acuerdo a los objetivos y necesidades de sus agremiados.

CANACINTRA se integra en su estructura normativa, por una asamblea de socios, compuesta por todos los industriales libremente afiliados, quienes eligen a su presidente, y éste a su vez nombra a su Comisión Ejecutiva y a algunos miembros del Consejo Directivo.

Para llevar a cabo la representación, CANACINTRA Puebla ha estructurado su actividad en dos áreas: la representación general y la representación específica.

El área de representación general es propiamente la principal función de CANACINTRA, cuya responsabilidad debe favorecer a la actividad industrial como tal.

El área de representación específica se estructura por rama, sector industrial, ubicación geográfica y por tamaño y sus propósitos son: Fomentar una cultura gremial entre los industriales, contribuir a la organización de la actividad industrial, identificar y satisfacer las necesidades de los socios, proveer institucionalidad a las industrias asociadas para la solución de sus problemas, impulsar la actuación de las industrias agrupadas, aprovechar economías de escala en los agrupamientos de empresas, aprovechar ventajas fiscales del agrupamiento e integración de la rama por sector.

El área de asesoría y gestoría jurídica es un servicio permanente de consulta, ofrece al industrial afiliado la prevención y la solución de conflictos jurídicos por medio de asesoría o gestoría, bajo un esquema de absoluta confidencialidad en: asesoría laboral, fiscal, civil, mercantil, penal y en amparos.

La asesoría y gestoría no tiene costo para los socios de CANACINTRA. Cuando se trata de litigios se canalizan a bufetes jurídicos de prestigio que les conceden un precio especial.

CANACINTRA Puebla, ha establecido importantes alianzas estratégicas con diversas dependencias del gobierno federal, estatal y municipal, para proporcionar servicios especializados. Los organismos complementarios y las dependencias con quienes se han realizado estas alianzas estratégicas son: STPS, Programa CIMO – CEDECOM SECOFI – CRECE, SEMARNAP, Gobierno del estado de Puebla, CONACYT. Con instituciones privadas; el ITAM, ITESM, Capacitación Virtual Empresarial (CAVI)

En CANACINTRA, el Consejo Coordinador de la Industria de muebles, tiene registrados a 405 asociados, incluyendo a los del Distrito Federal y la ZMCM. Su objetivo es coordinar, representar, promover y encauzar los intereses y actividades de las secciones y empresas agrupadas en el mismo. Ha ofrecido a sus afiliados alternativas de cursos, seminarios, talleres y eventos en general de actualización y capacitación. (IMAC)

3.3 La promoción industrial a las micro, pequeña y mediana empresas.

Actualmente se cuenta con cinco mecanismos de apoyo establecidos por el gobierno:

- Programa de empresas integradoras.
- Programa de desarrollo de productores.
- Programa de subcontratación industrial
- Programa Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica . (COMPITE)
- Centros de Competitividad Empresarial.(CRECE)

3.3.1 Las empresas integradoras.

En México, la consolidación y fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas es fundamental para dinamizar el crecimiento económico, generar empleos permanentes y conservar los existentes. Para ello se requiere que accedan al desarrollo tecnológico, la capacitación de sus recursos humanos, la información sobre mercados y a una administración más eficiente, de manera que puedan incrementar la calidad y el valor

agregado de los bienes y servicios que ofrecen a fin de elevar su competitividad en el mercado interno y externo.⁵⁰

Para alcanzar la meta exportadora del Programa de Política Industrial se consideran aportes de los micro, pequeños y medianos empresarios, operando en forma integrada o asociada, que se pretende estimular con exenciones crediticias y fiscales y con ciertas medidas de cobertura industrial gubernamental.

Con tales propósitos, el gobierno emitió un decreto el 7 de mayo de 1993 (modificado el 30 de mayo de 1995), que promueve la creación, organización y desarrollo de empresas integradoras, basado en una figura asociativa que ha tenido un desarrollo exitoso en Italia.⁵¹

Una integradora es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales productoras, comerciales o de servicios, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana con el objeto de elevar la competitividad de las asociadas, consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en las exportaciones.

La empresa integradora debe prestar servicios especializados a las empresas asociadas, mismas que conservan su autonomía. Estos servicios pueden ser: tecnológicos, administrativos, informáticos, legales, contables, fiscales, de publicidad, promoción, producción, comercialización, financiamiento, capacitación, diseño, asesoría para exportar, para importar, subcontratación, aprovechamiento de residuos industriales, preservación del medio ambiente, gestiones administrativas y otros. Asimismo puede realizar actividades en común, por cuenta de los socios, tales como: compra de maquinaria o de insumos, venta de la producción, adquisición de tecnología y asistencia técnica, capacitación de la fuerza laboral o de los niveles directivos, renovación e innovación de maquinaria y equipo, programas de mejora de calidad y productividad, estudios para obtener créditos y otros.

La empresa integradora tiene personalidad jurídica propia y su capital social se constituye por acciones que suscriben cada uno de sus socios, hasta un máximo del 30%.

⁵⁰ Rueda Isabel (Coord), *Las empresas integradoras en México*, 1997

⁵¹ *Ibid* p. 10

El gobierno otorga facilidades fiscales y administrativas para la creación y operación de dichas empresas, las que previamente deben presentar un proyecto de viabilidad económico-financiero e inscribirse en el Registro Nacional de Empresas Integradoras de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Cuadro 1
REGISTRO NACIONAL DE EMPRESAS INTEGRADORAS POR
RAMA INDUSTRIAL 1/

No.	Rama Industrial	Socios	Inversión (miles N\$)	Empresas
1	Alimentos	3588	12,739.00	18
2	Servicios	209	6,933.80	16
3	Agropecuaria y piscícola	364	2,251.00	15
4	Comercio	235	4,905.30	13
5	Construcción	142	8,153.00	12
6	Artesanías	212	172.3	10
7	Metalmecánica	272	4,580.00	9
8	Confección	160	767.8	8
9	Agroindustria	987	5,179.00	6
10	Muebles de madera	70	303	6
11	Diversas actividades de servicios	933	28,998.00	6
12	Cuero y calzado	120	280.4	5
13	Artes gráficas	48	222	5
14	Textil	88	753.4	5
15	Eléctrica y electrónica	68	4,812.00	5
16	Autotransporte	560	41,200.00	3
17	Industria llantera	44	78	3
18	Plásticos	17	73	3
19	Química	27	54	2
20	Joyería	17	102	2
21	Forestal	9	100	1
22	Editorial	9	180	1
23	Minería	7	35	1
Total		8,186	122,872.00	155

1/ Cantidades estimadas al mes de agosto de 1995

Fuente: SECOFI

El registro de empresas integradoras cuenta con 169 empresas inscritas que incorporan a 8,186 socios, con una inversión de 122.9 millones de nuevos pesos.

Los resultados obtenidos recientemente de la encuesta realizada a Empresas integradoras en México ⁵² señalan la actuación del líder como factor importante en el logro de los objetivos.

Las integradoras ofrecieron servicios de comercialización, compras, capacitación, administración, contables, fiscales, de informática y jurídicos, propios de empresas comercializadoras de consultoría. Sin embargo, los servicios tecnológicos, de mejora a la calidad de la producción, de promoción a las exportaciones, aprovechamiento de residuos industriales y subcontratación se ofrecieron por una minoría de integradoras.

El 53% de las integradoras realiza ventas y compras por cuenta de sus socios, en más del 80% de las integradoras se utilizan registros contables y estados financieros, aun cuando por estar en el régimen simplificado no tengan obligación de llevar contabilidad.

En opinión de los administradores, los principales apoyos que requieren las empresas integradoras para mejorar su funcionamiento son: El financiamiento para la operación y modernización de las empresas asociadas por falta de garantías reales de los socios que la hagan sujeto de crédito, excesivos trámites y requisitos falta de interés de la banca de primer piso, el Fondo de Fomento Estatal no los apoya y que NAFINSA no les resuelve la solicitud presentada.

El 63% de los entrevistados requiere información especializada sobre mercados, maquinaria, tecnología, informática y publicidad.

Los cursos y talleres que los administradores de las integradoras consideraron necesarios para el personal directivo fueron, en orden de importancia organización y

⁵² Simon Nadima, *Metodología y Análisis estadístico de la encuesta*, en Rueda (1997) Pág.81-116.

administración, desarrollo empresarial, planeación estratégica, liderazgo y evaluación de proyectos.

El 67% de los socios entrevistados señalaron que el proyecto de E I no ha sido promovido por el gobierno de manera adecuada, siendo significativo que el 87% de los socios entrevistados consideran que la creación de E I puede ayudar a las MPYMEs a consolidarse y crecer.

Los socios reportaron los siguientes problemas como los principales que se han presentado entre ellos y la integradora: El incumplimiento en el pago de las cuotas, la falta de liderazgo y la mala administración.

Los socios coincidieron que para el mejor funcionamiento se requieren : mayores apoyos de la banca de desarrollo, afinidad entre los socios y mayor conciencia gremial entre ellos, que se capacite a los administradores de la integradora para que puedan representarlos ante las diversas instituciones gubernamentales.

3.3.2 Programa de desarrollo de productores.

Este programa tiene como propósito la integración de cadenas productivas, comerciales y de servicios mediante la creación voluntaria de departamentos de desarrollo de proveedores en las grandes empresas y con el diseño de mecanismos de apoyo financiero y de garantías ente la banca y esas grandes empresas.

3.3.3 Centros de Competitividad Empresarial.

El CRECE esta orientado a diagnosticar problemas de empresas, vincular las empresas con consultores establecer modificaciones organizacionales y acercar a las empresas asesoradas a las instituciones financieras para disfrutar de apoyos a tasas preferenciales.

3.3.4 Programa de subcontratación industrial.

Este programa esta destinado a vincular industrias de capacidades productivas ociosas con empresas que las tengan insuficientes

3.3.5 Programa COMPITE.⁵³

El programa COMPITE es uno de los programas que más han utilizado las empresas de muebles rústicos para elevar su productividad y calidad.

Este programa se constituyó como una asociación civil, sin fines de lucro cuyas funciones están dirigidas a elevar la productividad de las industrias, promover el desarrollo tecnológico, la asistencia técnica y la capacitación.

En lo que se refiere al mejoramiento de la productividad, se creó este Programa, cuyo objetivo es aumentar la competitividad de la planta productiva y apoyar a las empresas manufactureras especialmente a las pequeñas y medianas. El incremento de la productividad se obtiene estimulando la eficiencia de los procesos productivos y las acciones que favorecen la total satisfacción de los clientes. Con la aplicación de este programa se han alcanzado beneficios sustanciales en el incremento en la productividad, así como en la mejora del tiempo de respuesta, reducción de inventarios y optimización del espacio a nivel de planta. El proyecto piloto se desarrolló en el estado de Nuevo León en empresas pequeñas y medianas de bienes de capital, fundición, productos de limpieza y vidrio. Además, se han celebrado convenios de colaboración para la difusión e instrumentación del programa con las cámaras industriales de Nuevo León, Guanajuato, Jalisco.

La metodología COMPITE tiene su origen en una estrategia creada por General Motors (GM) a nivel mundial, para promover el desarrollo de sus proveedores a través de la mejora de su productividad y calidad.

La General Motors cedió los derechos de uso de la Metodología COMPITE a la SECOFI en octubre de 1994 y en enero de 1996, se constituyó la Comisión coordinadora del COMPITE formada por SECOFI, STPS, CONACYT y G M.

⁵³ El Programa COMPITE es coordinado por la SECOFI

En enero de 1997, se formalizó la constitución de la Asociación Civil y en marzo del mismo año se creó el Fideicomiso COMPITE

El programa tiene una metodología de intervención rápida teórico práctica que permite a las empresas contar con las herramientas necesarias para agilizar el flujo de producción, optimizar el espacio en planta, eliminar desperdicios en sus procesos productivos, reducir sus inventarios en el proceso y proporcionar valor agregado a sus productos.

Fue diseñada para ser transmitida a las empresas industriales a través de un taller que se imparte durante cuatro días consecutivos por un consultor certificado, dentro de las instalaciones de la empresa con la participación de su propio personal.

Es viable en cualquier rama de manufactura industrial y se aplica a un proceso a un producto o a una parte del proceso de producción dentro de la planta.

Esta metodología ha sido probada en más de 700 industrias en México y ha dado resultados inmediatos sin requerir inversiones, maquinaria, equipo u otros gastos.

Desde el inicio de sus operaciones hasta el mes de abril de 1999, se realizaron más de 700 talleres COMPITE en todas las entidades del país lo que representa 28,000 horas efectivas y la participación de más de 8,000 personas.⁵⁴

En 1999, se realizaron más de 1500 talleres en todas las entidades del país (más de 61,240 horas efectivas), del mes de abril a diciembre hubo un crecimiento muy importante en el número de talleres impartidos en las empresas manufactureras. (120%)

De los talleres impartidos en 1998, destaca el estado de Puebla donde se realizaron 107 de los 372 que se dieron a nivel nacional, representando el 29% del total de talleres impartidos. De estas empresas participantes, las de muebles participaron con el 42% a nivel nacional.

⁵⁴ SECOFI Programa COMPITE

Los resultados que se obtienen en los talleres sin excepción son certificados y validados por los propios empresarios.

Con apenas un incremento de 20% en la productividad, el taller se paga máximo en seis días, incluyendo la reducción teórica en la producción durante los cuatro días en que se realiza el propio evento.⁵⁵

La Secretaria de Trabajo y Previsión Social, a través de su Programa de Calidad y Modernización (CIMO) apoya económicamente a las empresas para cubrir los costos de los talleres COMPITE, en función de su tamaño. COMPITE, A.C. realiza sin costo los trámites ante CIMO.

Los gobiernos de algunas entidades han firmado convenios a través de los cuales otorgan recursos para disminuir a las empresas el costo del taller. En el caso del gobierno de Puebla se les otorga un apoyo de tres mil pesos.

A través del programa de desarrollo de proveedores de grandes empresas, COMPITE ofrece condiciones especiales a consorcios que deseen fortalecer y volver más eficientes a sus proveedores industriales.

Para ello, se establece un convenio con la empresa o grupo líder que incluye cuotas de recuperación preferenciales y se entregan los resultados y recomendaciones de consultores acreditados en empresa o grupo.⁵⁶

Este programa permite a las MPYMEs elevar su productividad e insertarse de manera más eficiente en la cadena productiva como proveedores y maquiladores de las empresas grandes.

En el caso de la industria de muebles rústicos este programa ha beneficiado a la empresa integradora *Segusino* donde 40 de sus talleres asociados tomaron el programa

⁵⁵El costo de recuperación es de \$15 000.00 mas el IVA, que deberá cubrirse con un 50% al aceptar el taller y el 50% restante cinco días hábiles previos a su realización.

⁵⁶Los consultores que imparten los talleres COMPITE son ingenieros con amplia experiencia docente y laboral que deben cubrir requisitos muy estrictos.

COMPITE y aseguran haber mejorado su nivel de eficiencia interna y externa respecto a la integradora.

3.4 Los programas de fomento a las exportaciones de las MPYMEs.

Los programas que se han diseñado para promover las exportaciones en nuestro país han repercutido en gran medida en el desarrollo exportador del estado de Puebla y sobre todo en la industria de muebles rústicos. A continuación se mencionan los principales programas:

3.4.1 Programa de Importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX).

El programa de importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación sin cubrir el pago del impuesto general de importación del impuesto al valor agregado y de las cuotas compensatorias en su caso.

El Programa PITEX brinda a sus titulares el beneficio de importar temporalmente, libre de impuestos de importación, IVA y en su caso, cuotas compensatorias, diversos bienes para ser incorporados y utilizados en el proceso productivo de mercancías de exportación. Estos bienes están agrupados bajo las siguientes cinco categorías siguientes.

Materias primas, partes y componentes que se destinen a integrar totalmente mercancías de exportación, envases, empaques, contenedores y cajas de trailers que se destinen totalmente a contener mercancías de exportación.

Combustibles, lubricantes, materiales auxiliares, refacciones y equipo que se consuman dentro del proceso productivo de la mercancía de exportación. Maquinaria equipo, instrumentos moldes y herramental duradero destinado al proceso productivo y equipo para el manejo de materiales relacionado directamente con los bienes de exportación y aparatos,

equipos y accesorios de investigación, seguridad industrial, control de calidad, comunicación capacitación de personal, informática y para la prevención y control de la contaminación ambiental y otros vinculados con el proceso productivo de los bienes de exportación.

Los titulares de Programas PITEX que cumplan con los compromisos de exportación podrán solicitar, durante su vigencia, la autorización de nuevas importaciones temporales de bienes incluidos en cualquiera de las categorías citadas al amparo de los mismos.

A fin de gozar de los beneficios de un Programa PITEX, su titular debe comprometerse a cumplir los requisitos mínimos de exportación.

3.4.2 Programa de Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX).

El programa de Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX) es un instrumento de promoción destinado a fomentar la realización de ferias en el país que promuevan la exportación de mercancías mexicanas a los mercados internacionales.

El Programa brinda a sus titulares diversos apoyos financieros y facilidades administrativas y de promoción otorgados por diversas dependencias de la administración Pública Federal.

BANCOMEXT otorga apoyos financieros tanto a los organizadores de los eventos que cuenten con certificado FEMEX como a los expositores. Asimismo, presta servicios de banca de primer piso ofreciendo créditos conforme a los productos financieros vigentes. Promueve el evento a nivel internacional y apoya la participación de compradores profesionales de otros países.

Los expositores de mercancías extranjeras también pueden participar en los eventos FEMEX siempre y cuando su número no represente más de 30% de los expositores de productos nacionales.

3.4.3 Empresas Altamente Exportadoras. (ALTEX).

El programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos destinados a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales.

3.4.4 Programa de Importación Temporal de Servicios.

El Programa de Importación Temporal para Servicios Integrados a la exportación es un instrumento de promoción a las exportaciones mediante el cual se permite a las empresas prestadoras de servicios importar de manera temporal maquinaria y equipo necesarios para desempeñar actividades asociadas directamente a la exportación.

Conclusión:

El panorama de la industria en general es desfavorable especialmente para las MPYMEs, por lo que el gobierno ha instrumentado mecanismos de promoción para revitalizarlas a través de programas concretos y de la organización de las cámaras y organismos empresariales para enfrentar los retos de la globalización.

Los programas gubernamentales en materia de fomento y promoción industrial han carecido de visión de largo plazo y de objetivos cuantificables así como de la evaluación del éxito o fracaso de los mismos.

La participación de las cámaras se ha realizado con la creación de los Centros Regionales de Competitividad Empresarial y se requieren de estudios sobre el desempeño de dichos centros.

El examen de los programas en materia industrial revela la falta de condiciones para desarrollar una política industrial activa por la escasa participación del sector privado a través de los organismos y de las cámaras.

Los organismos empresariales han sido desaprovechados por el gobierno, para promover acciones conjuntas en beneficio de los sectores.

Dentro de los mecanismos de apoyo establecidos por el gobierno, el programa de empresas integradoras otorga facilidades fiscales y administrativas para la creación y operación de dichas empresas.

El programa COMPITE ha sido uno de los más utilizados en la industria de muebles rústicos, este programa es viable en cualquier rama industrial y se aplica a un proceso, a un producto o a una parte del proceso de producción dentro de la planta. Su objetivo es elevar la productividad y la calidad.

CAPÍTULO IV

**La industria de muebles en el contexto
internacional, nacional y regional.**

CAPÍTULO IV

LA INDUSTRIA DE MUEBLES EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL, NACIONAL Y REGIONAL.

4.1 La industria de muebles en el ámbito internacional.

Al nivel internacional, esta industria muestra una mayor concentración especialización y una creciente integración entre empresas, a través de la:

- Consolidación de empresas para obtener ventajas de escala en la compra de materias primas y distribución de productos.
- Mayor integración horizontal para la fabricación de nuevos productos.
- Especialización de empresas pequeñas en la fabricación de componentes, como proveedores de empresas grandes.
- Integración de empresas pequeñas para formar comercializadoras hacia los mercados de exportación.
- Innovaciones tecnológicas que buscan procesos más sencillos, menos costosos y más automatizados.
- Menor uso de maderas tropicales y mayor uso de las templadas.
- Incremento en el uso de MDF (Medium Density Fiberboard) y de aglomerados, en lugar de maderas sólidas (90% en muebles para cocina y 80% en muebles para el hogar y oficina).
- Cambio en la industria hacia la fabricación de muebles Listos para Ensamble (RTA).

- Mayor capacitación en normas, estándares y control de calidad requeridas en los mercados de exportación.

Estados Unidos es el principal productor, consumidor e importador de muebles a nivel mundial y representa el mercado más atractivo para los muebles mexicanos tanto de madera como de metal, dado el crecimiento estable del mercado y la participación que México ha tenido en este.

El principal consumidor de muebles a nivel individual y dentro de los países de la OCDE, es Estados Unidos, quien consume cerca de 41 mil millones de dólares promedio anual. El consumo conjunto de estos países industrializados alcanza los 131.4 millones de dólares, participando los Estados Unidos con el 31% de este.⁵⁷

Estados Unidos, además cuenta con una industria mueblera altamente desarrollada. Sus productos tienen una orientación funcional, lograda mediante tecnología de punta.

Cuadro 2
Características de la industria de muebles en Estados Unidos.

Tamaño de empresas	Empresas Grandes 70 empleados / trabajadores promedio por empresa
Estilo	Funcional con diseños que cambian cada 5 años
Línea de Productos	Pocas Líneas con variedad de modelos dentro de cada una.
Maquinaria y Equipo	Especializada y con equipo de control numérico.
Tipo de Industria	Muy desarrollada, con capacidad para producir grandes Volúmenes.

Fuente: Elaboración con base en BANCOMEXT Internet

A diferencia, en el sur de Europa se presenta una orientación más artística, en diseño y un número mayor de empresas de menor tamaño. Alemania es un país que tecnológicamente se asemeja al modelo estadounidense, produce menos variedades en un número reducido de empresas.

⁵⁷ FURNITURE TODAY , diciembre 1998

Cuadro 3

Características de la industria de muebles en los principales productores de muebles en la comunidad europea.

PAIS	ITALIA	ESPAÑA	ALEMANIA
Tamaño de empresas	Gran número de empresas principalmente pequeñas 5-10 trabajadores por empresa.	Gran número de empresas principalmente pequeñas 5-10 trabajadores por empresa.	Pocas empresas grandes de 80-100 trabajadores por empresa.
Estilo	Muebles de diseño artístico y vanguardista	Muebles de diseño artístico y estético funcionalidad y durabilidad.	Muebles de alta calidad en su manufactura, funcionalidad y durabilidad.
Línea de Productos	Muchas líneas y variedad de modelos	Muchas líneas y gran variedad de productos menos que en Italia	Pocas líneas y poca variedad de modelos.
Maquinaria y Equipo	Maquinaria sofisticada	Maquinaria sofisticada	Maquinaria más especializada y compleja
Tipo de Industria	Mucho oficio, prestigio y tradición familiar, imagen Artesanal	Mucho oficio, prestigio y tradición familiar.	Industria muy desarrollada y a gran escala.

Fuente: Elaboración propia con base en Bancomext.

La industria del Mueble al nivel mundial se encuentra segmentada por tipo de producto, siendo los muebles para el hogar los más importantes.

4.2 La industria de muebles en México

En general la industria de muebles en México se define como una industria medianamente desarrollada y con una orientación artesanal (intensiva en mano de obra) y de bajo volumen. En el cuadro 4, se presentan las características generales de esta industria; tamaño, estilo, línea de productos, maquinaria y equipo y tipo de industria.

Cuadro 4

Características de las empresas de la industria de muebles en México.

Tamaño de empresas	Muchas empresas pequeñas 6/7 trabajadores promedio por empresa
Estilo	Tradicional y artesanal, con poco diseño propio.
Línea de Productos	Diversas líneas con gran variedad de modelos
Maquinaria y Equipo	Poca maquinaria especializada, equipo semi-industrial
Tipo de Industria	Semidesarrollada, con capacidad instalada ociosa, bajos volúmenes de producción.

Fuente: Elaboración propia con base en BANCOMEXT.

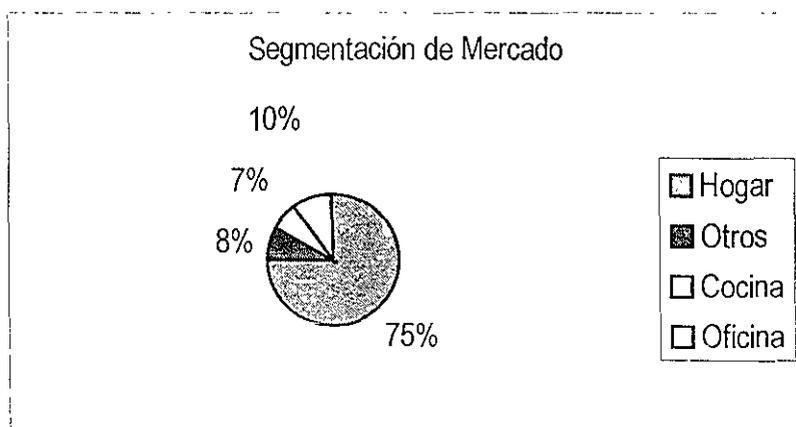
A partir de la segunda mitad de la década de los 90's, la estructura económica mexicana atraviesa por un proceso de modernización y cambio productivo, donde una de las intenciones es activar y potenciar a los agentes productivos nacionales a partir de la apertura del sector externo de la economía para inducir, el acceso a niveles de eficiencia y competitividad mediante la disposición de insumos productivos a precios internacionales o cercanos a los mismos.

Para los agentes industriales localizados en el Sistema Productivo Mexicano de Muebles, integrado por las cadenas productivas de muebles de oficina, hogar y cocinas integrales, este cambio ha significado modificaciones en el entorno competitivo de los distintos eslabones productivos (materias primas y bienes intermedios, comercialización, transformación industrial, distribución y consumo) que conforman a dichas cadenas, expresado en términos de calidad, variedad, oportunidad de entrega, costos y origen de los mismos.

En general, la posición competitiva de la industria mexicana de muebles se ha visto favorecida por los cambios que se han sucedido en el entorno competitivo durante los últimos cinco años, particularmente en lo que se refiere al acceso de materias primas y bienes intermedios. Sin embargo, existen ciertos factores tecnológicos, económicos y organizativos que de no enfrentarse y superarse constituirán una fuerte limitación para acceder a una posición ventajosa en mercados cada vez más competitivos.

En la estructura industrial del sector de muebles se encuentran tres tipos de empresas, automatizadas, medianamente automatizadas y artesanales.⁵⁸ El segmento más importante del mercado nacional es el de muebles para el hogar, seguido por el de muebles para oficina. El rubro de "otros" incluye componentes y muebles para instituciones tales como escuelas, hoteles, iglesias, etc.

Gráfica 1



Fuente: Industria de Muebles de madera (1996) Infotec. Bancomext SECOFI.

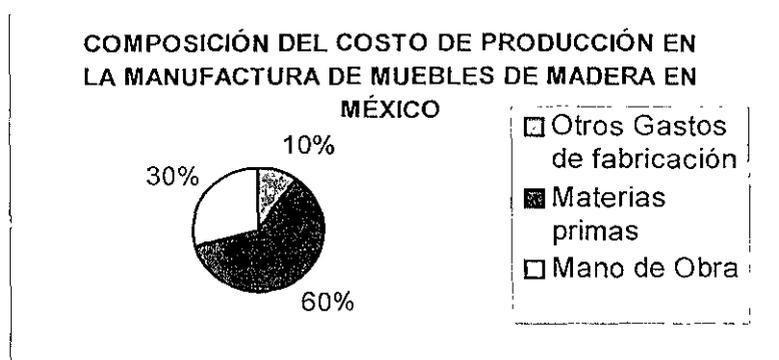
Entre los fabricantes de muebles para el hogar y los de piezas sueltas cubren el 80% de la producción nacional. De este total el 55% corresponde a salas, el 27% a comedores y el resto a recámaras.⁵⁹

Por otro lado, en México el costo de la mano de obra en la producción de muebles de madera representa únicamente el 30 por ciento del total; sin embargo, las materias primas representan el 60 por ciento.

⁵⁸ Idem

⁵⁹ Industria de Muebles de Madera (1988). Infotec, Bancomext SECOFI

Gráfica 2



Fuente: Industria de muebles de madera (1996) Infotec BANCOMEXT, SECOFI

La estructura de costos promedio en la fabricación y reparación de muebles de madera es la siguiente: Materia prima 31.1%, mano de obra 15.1%, gastos indirectos de fabricación 9.2%, gastos de ventas 11.2% y gastos de administración 33.4%.⁶⁰

El valor agregado promedio representa 68.9% del precio de venta en la estructura de costos en términos generales (31.1 % materia prima) y su estructura es la siguiente: Mano de obra 21.9%, gastos indirectos de fabricación 13.3%, gastos de venta 16.2% y gastos de administración 48.6%.⁶¹

En cuanto a la participación en el mercado nacional por tipo de producto, la podemos resumir en el siguiente cuadro:

Cuadro 5
Participación porcentual por tipo de producto

PRODUCTO	PORCENTAJE
Muebles para el hogar	49.20%
Piezas sueltas	29.80%
Muebles de oficina	10.20%
Muebles de cocina	6.70%
Componentes	2.80%
Muebles desarmados	1.30%

Fuente. CANACINTRA, CAREINTRA Y CAINTRA. 1995.

⁶⁰ Idem

⁶¹ Industria de Muebles de Madera 1996 Infotec BANCOMEX, SECOFI

La industria atiende en un 53% al mercado de clase media, en un 26% a los mercados de lujo y en un 9% a mercados institucionales.⁶²

En 1996 esta rama de actividad representó el 61.55 % de la producción total de la industria, el 1.74% del PIB manufacturero y el 0.55% del PIB nacional.

4.2.1 Participación en el Producto Interno Bruto.

En 1996, el Producto Interno Bruto (PIB) nominal de México a precios de mercado, ascendió a 2 mil 544 billones de pesos corrientes y de ellos, la industria manufacturera en total, generó 499 mil 525 millones, con lo que participó con el 21.5% y la industria de madera y muebles con 23,2373 millones de pesos, aportó sólo el 0.9% del mismo.

Al interior de la industria manufacturera, la división III: industria de la madera y productos de madera, generó el 2.4% que representa el 0.52% del PIB nacional; adicionado con un 0.38% correspondiente a la rama de actividad (48) de Muebles Metálicos, con lo que la aportación de las Industria madera y muebles al PIB nacional, se ubica en el 0.9%. INEGI.

4.2.2 Principales ramas proveedoras y clientes.

La cadena productiva de la madera y el mueble, tiene como proveedor principal a la industria silvícola y complementariamente a la textil, a la de plásticos, a la de productos metálicos y herrajes, a la metal-mecánica y a la química. Con algunas de ellas, comparte categorías ocupacionales comunes. El principal cliente de esta industria lo constituye la industria de la construcción seguida por el comercio.

⁶² Ídem.

4.2.3 Aseguramiento de calidad y capacitación de recursos humanos.

En la industria de madera y muebles, el 73.7% aplica algún tipo de control de calidad, el 0.20% cuentan con ISO 9000 y 0.10% manifiestan que el mismo se encuentra en trámite.⁶³

El porcentaje de empresas que han emprendido acciones para la formación de recursos humanos es del 4.3%.⁶⁴

4.2.4 Tamaño del sector de muebles

De acuerdo con información de la SECOFI, con base a registros de las tres principales Cámaras de la Industria de la Transformación: CANACINTRA, CAREINTRA Y CAINTRA, en 1993 los 20 264 establecimientos de manufactura de muebles se incrementaron a 28 284 en 1999, representando un 7% de crecimiento anual. De este número de empresas, el 85.9% son micro y pequeñas, el 11.6% son medianas y únicamente el 2.5% son empresas grandes.⁶⁵

Cuadro 7

Participación de los trabajadores por tamaño de empresa.

TIPO DE EMPRESA	PORCENTAJE
MICRO	19.70%
PEQUEÑA	52.50%
MEDIANA	14.30%
GRANDE	13.40%

Fuente: Registros CANACINTRA, CAREINTRA, CAINTRA, 1998

Para el período de 1993 a 1998, el número de establecimientos de la industria de muebles de madera creció a una tasa del 30% pasando de 20,264 establecimientos a 28,284. Para este mismo período dentro de esta industria el crecimiento del personal ocupado fue de 32% pasando de 92,859 empleos a 134,401 en 1998.

⁶³ Encuesta de CRECE.

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Idem

La participación de los establecimientos de la industria de muebles de madera en la industria manufacturera fue del 7.8%, superándola solamente la industria de panificación con una participación del 8.7% en el total en 1999.

En el empleo generado, la participación de la industria de muebles de madera fue del 3.2% en la industria manufacturera, esta participación es menor a la registrada en la industria de la confección del 10.7%, en la de equipo electrónico de 5.4%, así como en la industria automotriz del 5.4%.

De acuerdo a la información del IMSS, de 1995 a 1999, el número de establecimientos de la industria de la madera pasó de 9 028 a 10 856 teniendo una tasa de crecimiento anual de 5%. Respecto al número de establecimientos la empresa micro aumento considerablemente pasando de 7 822 a 9 737 lo que representa una tasa de crecimiento anual de 6.1%.

La pequeña empresa disminuyó su participación en 1998 a 1999 pasando de 1434 a 843 establecimientos. Las empresas medianas presentan un crecimiento anual en el período 1995-1999 del 12.7% pasando de 157 a 237 establecimientos. Las empresas grandes presentaron un crecimiento anual significativo del 11.8% de 1995 a 1998 pasando de 59 a 80 empresas respectivamente, para disminuir a 40 establecimientos en 1999, es decir una reducción del 50%.⁶⁶

4.2.5 El empleo en la industria de muebles.

En el empleo se presentó un aumento de 1995 a 1999 pasando de 113,399 a 159,290 con una tasa de crecimiento anual de 10.1%.

Las microempresas aumentaron el empleo de 28,510 a 49,290 significando un crecimiento anual de 18.2%. El crecimiento más notable se dio de 1998 a 1999 de 35,026 a 49,290 que representa el 29%.

⁶⁶ Estas modificaciones se deben en parte al cambio de criterio en la clasificación por empresas de SECOFI.

Las pequeñas empresas al igual que en el número de establecimientos tuvieron un comportamiento decreciente al reducirse el número de empleos de 34,804 a 38,489, las empresas medianas pasaron de 24,616 empleos a 46,266 representando una tasa de crecimiento anual de 22%.

El número de empresas pequeñas y micro representaron el 95% del total del sector, y contribuyen con el 72% del empleo del sector.

4.2.6 Distribución geográfica.

La industria de muebles de madera está localizada a lo largo del territorio nacional. Particularmente, Jalisco, se ha mantenido dada su organización y grado de integración, como punta de lanza del sector. La Asociación de fabricantes de muebles de Jalisco ha jugado un papel destacado en esta industria.

Actualmente los principales centros de producción de muebles en México se encuentran ubicados en el Distrito Federal, en el estado de México, Puebla, Comarca Lagunera, Monterrey, Jalisco, San Luis Potosí, Aguascalientes, Durango, Chihuahua, Baja California,

La participación por el tamaño del sector en orden de importancia para 1996 fué del 25.9% en el Distrito Federal, del 17.7% en el estado de México, del 15.8% en Jalisco, 11.7% en Baja California, 10.8% en Nuevo León, 9.3% en Chihuahua, 3.7% en Sonora y del 3.5% en Durango.

4.2.7 Mueble estilo rústico mexicano

La principal ventaja del mueble estilo rústico mexicano es su producción artesanal, intensiva en mano de obra. México cuenta con artesanos cuyas habilidades pueden tener un amplio potencial con una apropiada capacitación.

Las empresas fabricantes de muebles rústicos mexicanos se ubican principalmente en Guadalajara, Puebla, Michoacán, San Luis Potosí y el Distrito Federal.

4.3 Exportaciones de muebles.

Durante el período de 1994-1997 las exportaciones de muebles mostraron una tasa de crecimiento anual del 29.3% como lo muestra el cuadro 8. En 1997, las ventas al exterior de muebles mexicanos registraron un incremento del 24.7% superior a la alcanzada en 1996.

En particular, las exportaciones de las empresas no maquiladoras crecieron en un 51.45% al pasar de 485 a 733 millones de dólares lo que les representó un superávit comercial final de 233 millones de dólares al cierre de 1997.

Tradicionalmente, la industria maquiladora contribuía con un alto porcentaje de las exportaciones totales; habiendo participado, hasta 1994 con el 71% de total de sector favoreciendo un saldo positivo. Sin embargo esta participación se redujo debido a que las exportaciones de la industria no maquiladora crecieron a una tasa media anual del 43%, mientras que la maquiladora lo ha hecho al 19%, de 1996 a 1997.

Cuadro 8
Exportaciones de la Industria de muebles 1994-1997.
(millones de dólares)

CONCEPTO	1994	1995	1996	1997e	94/97
PARTES PARA MUEBLE	424.9	465.2	742.1	864.3	26.7
MUEBLES DE MADERA	209.5	255.4	376.8	496.1	33.5
MUEBLES METALICOS	114.1	123.2	174.5	240.9	28.3
MUEBLES DE PLASTICO	6.8	6.9	14.5	31.7	67.1
BEJUCO Y MIMBRE	1.9	1.6	3	2.4	8.1
TOTAL	757.1	852.3	1,310.90	1,635	29.3

FUENTE: SECOFI y Banco de México

Los muebles mexicanos destinados al mercado internacional registraron un valor superior a los 2 mil millones de dólares en 1999. La venta de este tipo de productos ha crecido en forma importante en los últimos años para colocar a México en el octavo lugar a nivel mundial como exportador de muebles.⁶⁷

⁶⁷ Declaración del presidente de CANACINTRA de México

4.3.1 Principales países de destino en la exportación de muebles de madera.

La exportación de muebles de madera mexicanos se destina a más de 60 mercados internacionales. Sin embargo, existe una gran concentración de mercados ya que en 1996 sólo 8 países demandaron el 94% de la exportación total de muebles de maderas de México.⁶⁸

Estados Unidos, es el mercado más importante para los muebles mexicanos, lo demuestra la participación de las exportaciones que durante 1997 fue del 77.4% a este país, a pesar de que la competencia de los países asiáticos como: China, Taiwán, Indonesia y Malasia se ha incrementado. Por tipo de mueble de madera (para oficina, cocina, dormitorio y otros), Estados Unidos ha sido el principal mercado demandante, ya que más del 70% del valor de la exportación de este tipo de mercancías se destina a ese país.⁶⁹ Las exportaciones de muebles a este país han registrado tasas de crecimiento del 24 por ciento anual.⁷⁰

México ha tenido un buen desempeño, dado que el país ha podido incrementar sus exportaciones en todos los productos de la industria de muebles, excepto por aquellos clasificados como partes de asientos.⁷¹

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLC), significa una buena oportunidad para el exportador mexicano de muebles para consolidar e incrementar su presencia en el mercado canadiense particularmente en recámaras y muebles de madera para el hogar, en donde se ha detectado una gran demanda por parte de los consumidores canadienses.⁷²

4.3.2 Ventajas y oportunidades del sector de muebles.

Ventajas

⁶⁸ Ibid

⁶⁹ Ibid

⁷⁰ Idem

⁷¹ TLC requisitos op cit.

⁷² Retos y oportunidades del sector mueblero, op. cit.

- Mano de obra competitiva, fácil de capacitar y con gran destreza manual.
- Nichos ya establecidos (mueble rústico, artesanal y con mucho trabajo manual)
- Acceso a insumos a precios y calidad competitiva vía importaciones
- Fletes a un costo razonable al principal mercado del mundo, Estados Unidos.

Oportunidades

- Mantenerse en los mercados actuales, diversificar sus productos y sus mercados mejorando la distribución y comercialización.
 - Identificar nichos con productos que contemplen las siguientes características:
 - Combinar procesos automatizados para elevar la producción con procesos manuales o semimanuales que diferencien el producto.
 - Aplicar diversos procesos de maquila en la moldura, tallado, grabado, etc. de la madera, ya que prácticamente todos los procesos se pueden hacer con maquinaria especializada.
 - Exportar muebles que combinen madera con hierro forjado.

4.3.3 Retos y oportunidades de la industria de muebles ante el TLC.

En la negociación del TLC entre México, Estados Unidos y Canadá, para la industria de muebles se negociaron 24 fracciones mexicanas, 43 estadounidenses y 25 canadienses, las cuales consideraron a los muebles de madera, metal, plástico y las partes correspondientes.⁷³

Existe la oportunidad para México de incrementar sus exportaciones a los Estados Unidos, debido a su cercanía con respecto a este último y a la eliminación de aranceles que traerá consigo el TLC. Sin embargo, esto también implicará el incremento de la competencia en el mercado doméstico por parte de los manufactureros norteamericanos. Por lo tanto, la industria mexicana habrá de resolver los problemas existentes a fin de mejorar su capacidad competitiva. Esto se podrá lograr promoviendo métodos más eficientes para el manejo de las tierras forestales; apoyando la inversión en equipo de cómputo para distribución eficiente de productos, manejo de inventarios y reducir tiempos de manufactura; apoyando la capacitación

⁷³ Idem.

de los recursos humanos en técnicas de calidad, promoviendo estudios de mercado para identificar nichos; promoviendo la capacitación en diseño y moda; fomentando la disponibilidad de la información sobre comercializadoras, a fin de promover las ventas en el extranjero.

El Tratado constituye una oportunidad para aumentar la inversión privada, especialmente la extranjera, a través de alianzas estratégicas, intercambios tecnológicos y otras formas de asociación.

Específicamente, en la industria de Muebles, el monto de inversión extranjera no está limitado, ya que se permite hasta el 100% de participación extranjera.⁷⁴

El TLC beneficia a la industria de muebles nacional, al permitir que estos productos ingresen a Estados Unidos libres de aranceles, gozando de un trato preferencial al cumplir con las reglas de origen, lo que permitirá incrementar las exportaciones de estos productos.⁷⁵

Asimismo, la industria de muebles reducirá sus costos de adquisición en partes para muebles, insumos y equipos procedentes de Estados Unidos y Canadá.

México logró negociar períodos arancelarios a mediano y largo plazo para aquellos productos que requieren de un tiempo, de ajuste en sus industrias y de esta manera adecuarse al esquema de libre comercio.

Las repercusiones del Tratado según el documento citado son las siguientes:⁷⁶

En el mercado:

- Mínimas restricciones al flujo de mercancías entre México, Estados Unidos y Canadá
- Adquisición de productos con variedad de precio y calidad

⁷⁴ Ley y reglamento para promover la IED.

⁷⁵ Retos y oportunidades. . . op cit

⁷⁶ Idem

En la organización industrial:

- Especialización productiva y reasignación de los recursos de las empresas
- Integración de los eslabones en la cadena productiva del sector

En la tecnología y recursos humanos:

- Reducción de costos en función de la desgravación arancelaria de los bienes de capital e insumos requeridos.
- Aprovechamiento de tecnología adecuada y desarrollo de nuevos procesos de producción.
- Elevación de los niveles de capacitación técnica y profesional de los recursos humanos.
- Eliminación de restricciones para la libre movilidad de personal en los negocios

En calidad:

- Elevación de la calidad a los estándares internacionales ISO 9000, ISO14000.
- Asimilación y creación de diseños de vanguardia

En el comercio exterior:

- Aumento de las exportaciones de muebles hacia los países involucrados
- Aplicación de mecanismos para combatir prácticas desleales de comercio exterior

Acceso a capitales:

- Modernización de los mecanismos financieros para obtener crédito en condiciones competitivas.
- Realización de coinversiones para tener acceso a mercados y/o tecnología.

Las recomendaciones a las empresas en general, y en este caso a las de los muebles, a fin de obtener una participación favorable de este Tratado, es el desarrollo de formas de cooperación interempresarial, entre las que destacan las empresas integradoras, la subcontratación de procesos y la creación de comercializadoras.

4.4 La industria de muebles rústicos en Puebla

4.4.1 Origen de la industria de muebles rústicos.

La influencia de los muebles antiguos españoles y franceses llegaron a Puebla desde la colonia, durante la independencia y en la intervención francesa.

El mueble rústico de madera tiene su origen en los anticuarios que se dedicaban a comprar y a reparar muebles antiguos.

Las preferencias por el mueble antiguo y la demanda creciente del mismo, impulsó a los primeros productores de muebles rústicos ⁷⁷ a fabricar réplicas de estos muebles.

La producción de muebles rústicos mexicanos se remonta a las antiguas haciendas localizadas en Oaxaca, Puebla y Veracruz donde se producían muebles con un toque artesanal de los cuales se conservan algunos en buen estado (barras, mesas, sillones etc.)

El diseño del mueble rústico se basó en estos modelos, que con el tiempo se fueron transformando de acuerdo al gusto, a los materiales (talavera, forja, tejido, pewter, etc.) y al diseño artesanal propio de la región.

El mueble rústico es sencillo, lo que le da valor agregado es el herraje, el estilo y el acabado.

⁷⁷ Una de las primeras empresas de muebles rústicos es la empresa CHAPIS, considerada una de las más prestigiadas a nivel internacional. En la entrevista a profundidad con el director de esta empresa pudimos rescatar el origen de la industria de muebles rústicos en Puebla.

En la década de los años ochenta el mercado nacional se ensancha y la demanda de estos muebles aumenta en Monterrey, Guadalajara, el Bajío, Oaxaca y Cancún, situándose en consumidores de ingresos altos y medios.

Hace veinte años, los fabricantes de muebles rústicos en Puebla eran tan solo 10, actualmente, los productores son aproximadamente doscientos, de los cuales 70 son exportadores.

Entre las principales ventajas que han permitido a esta industria insertarse en los mercados internacionales son la mano de obra barata, el diseño artesanal y la herrería de los muebles.⁷⁸

Para 1975, se inician las exportaciones a los Estados Unidos y los que anteriormente eran clientes comerciales de las primeras empresas de muebles se transforman en productores. La proliferación de productores no solo ha abaratado el mueble rústico sino también le ha restado calidad y diseño perdiéndose mercados internacionales de altos ingresos que exigen muebles con alta calidad y diseño.

Para 1992, aumentaron las exportaciones en grandes cantidades. Eso fue posible por la producción a gran escala y la adopción y adecuación del modelo italiano de empresa integradora. Para este tiempo aparecen muchas más empresas desplegándose entonces una competencia desleal, desde el plagio de catálogos, diseños y acabados hasta la sustracción de gerentes administrativos y de la producción de las empresas de más prestigio.

Actualmente, es muy amplia la diversificación de productos, se producen muebles color pastel para los Estados Unidos, de colores más agresivos para el mercado europeo. Suecia, Inglaterra y Australia, demandan muebles en tonos rojo, verde, amarillo y colores combinados.

España es un mercado muy atacado por los productores de muebles por la identidad del idioma y por la preferencia de los muebles con forja principalmente.

⁷⁸ La fabricación de herrajes representa una ventaja en la producción de muebles rústicos respecto a otros países, este insumo se caracteriza por su acabado artesanal y por ser elaborado con mano de obra barata

Para el mercado europeo, existen 200 fabricantes a nivel nacional que exportan a estos mercados.

En opinión del administrador de la empresa CHAPIS⁷⁹ el mueble rústico debe ser un mueble de calidad y diseño para mantenerse en el mercado internacional donde el cliente extranjero exige calidad desde las materias primas.

El principal insumo es la madera que se adquiría fácilmente con proveedores de Michoacán, del Estado de México, Oaxaca y Chihuahua que abastecían al mercado de acuerdo a la época y a la moda. Se utilizaban diferentes tipos de madera, se usaban vigas apolilladas, pero éstas se escasearon⁸⁰ y se pasó a un sistema de madera cardada para sacarle la beta. Debido a que la producción de madera de pino en México era insuficiente frente a la demanda, se recurrió a importarla de Estados Unidos (principalmente de Carolina del Norte).⁸¹

La producción de muebles de forja es más reciente así como la utilización de otras maderas además del pino. Actualmente, se utilizan maderas lisas de pino de segunda y tercera que producen muebles muy pesados.

4.4.2 Establecimientos de la industria de muebles en Puebla 1995 - 1999.

El número de establecimientos de la industria de muebles de madera para el período de 1995 a 1999 aumentó de 203 a 329 establecimiento, a una tasa promedio anual de 12.4%. Por tamaño de empresa, las microempresas de esta industria crecieron a una tasa promedio anual del 13.3% pasando de 179 a 298. Las empresas pequeñas aumentaron de 21 a 37 empresas de 1995 a 1996 presentado un descenso de 40 a 22 empresas de 1998 a 1999.

⁷⁹ Esta empresa fue la pionera en la producción de muebles rústicos en la entidad.

⁸⁰ Un problema en el abastecimiento de la madera es el deslave en época de lluvias que obstaculiza el transporte de este insumo

⁸¹ Los fabricantes de muebles prefieren importar la madera de Estados Unidos que comprarla al productor nacional por la calidad en su procesamiento (estufado), a pesar de que gran parte de la madera que se importa procede de Chihuahua, México

Las empresas medianas aumentaron de 2 a 8 representando un crecimiento promedio anual de 60%, según la información del IMSS en este período se registro una empresa grande.

Cuadro 9

Establecimientos de la industria de muebles de madera en Puebla 1995-1999

Año	Microempresa	Pequeña	mediana	Grande	Total
1995	179	21	2	1	203
1996	201	37	3	1	242
1997	243	40	7	1	291
1998	278	40	7	1	326
1999	298	22	8	1	329

Elaboración propia con base en Información del IMSS.

4.4.2 Número de empleos de la industria de muebles en Puebla 1995-1999.

Respecto al empleo, la industria de muebles de madera en Puebla generaba 1,915 empleos en 1995 generando 5,357 empleos en 1999, esto representa una tasa de crecimiento promedio de 35.9%.

Por tamaño de empresa para el mismo período, las microempresas pasaron de 678 a 1572 empleos presentando un crecimiento promedio de 26.4%, las pequeñas incrementaron los empleos de 708 a 1040 con una tasa de crecimiento de 9.4%, las medianas elevaron el empleo de 230 a 1040 con una tasa promedio anual de 90% y la empresa grande pasó de 299 a 1480 empleos en el mismo período.

Cuadro 10

Empleos de la industria de muebles de madera en Puebla 1999

Año	microempresa	Pequeña	mediana	Grande	Total
1995	678	708	230	299	1915
1996	862	1194	389	1043	3488
1997	1044	1407	960	1280	4691
1998	1173	1451	1169	1590	5383
1999	1572	1040	1265	1480	5357

Elaboración propia con base en información del IMSS

De la evolución de los establecimientos y el empleo en la industria de muebles encontramos una industria en crecimiento constante lo que ha favorecido al estado de Puebla.

A continuación se hace una referencia a los orígenes de la industria de muebles rústicos.

4.5 El sector exportador de muebles rústicos en Puebla 1993-1998.

La exportación de muebles rústicos de madera en el estado de Puebla ha tenido un gran auge en los últimos 6 años. El valor de las exportaciones tuvo una tasa de crecimiento anual de 181.5 %, ya que en 1993 se registro un valor de USD \$2,209,068 y en 1998 aumento a USD \$26,274,507. Este auge reportó un gran beneficio para la economía poblana, puesto que se generaron muchas fuentes de empleo en la entidad. Los muebles rústicos de madera fueron el tercer lugar en exportaciones del estado de Puebla en 1998, superándola la rama automotriz y textil, alcanzando los primeros lugares de exportación nacional.

4.5.1 Exportaciones a Estados Unidos y Canadá.

Los datos de Estados Unidos y Canadá provienen de la Dirección de Información de Comercio Exterior de SECOFI en México.⁸² Este tipo de exportaciones no las registra la Delegación en Puebla, puesto que por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, la exportación es directa, es decir el exportador lleva a cabo el llenado de su certificado y exporta directamente, por lo que no requiere la autorización de la SECOFI. Por esta razón solamente, se tienen datos de las exportaciones.⁸³

Las exportaciones de muebles rústicos a Estados Unidos y Canadá representan más de la mitad de las exportaciones totales del estado de Puebla. El impacto de la firma del TLC

⁸² Este departamento registra tanto el valor como el número de embarques que exporta cada empresa por medio de los distintos certificados de origen que expide.

⁸³ En los dos casos se tomaron exportaciones de las fracciones arancelarias. 9403.30, 9403.40, 9403.50 y 9403.60, las cuales engloban a los muebles rústicos de madera aunque la mayoría de estos es reportada en la fracción 9403.60.

provocó que de 1993 a 1994 las exportaciones a Estados Unidos se elevaron 121%, a Canadá 52% como se muestra en el Cuadro 11. Este valor marca la orientación y concentración del mayor volumen de producción de muebles rústicos a los Estados Unidos.

La evolución de las exportaciones hacia Estados Unidos se caracteriza por incrementos anuales muy significativos hasta 1998, cuando la tendencia se revirtió y hubo una disminución del 10%. La tasa de crecimiento anual alcanzada fue de 207.1% de 1993 a 1998.

El impacto del TLC en las exportaciones hacia Canadá ha sido más lento, puesto que se refleja hasta 1996. El aumento de 1993 a 1995 apenas rebasaba el 100% y el valor era realmente pequeño, apenas USD \$151,905. Pero de 1995 a 1996 se dio un aumento de 240% seguido por otro del 500% en 1997. En 1998 se da una caída en las exportaciones del 54%. La tasa de crecimiento anual de 1993 a 1998 fue de 314.2% como lo muestra el Cuadro 11.

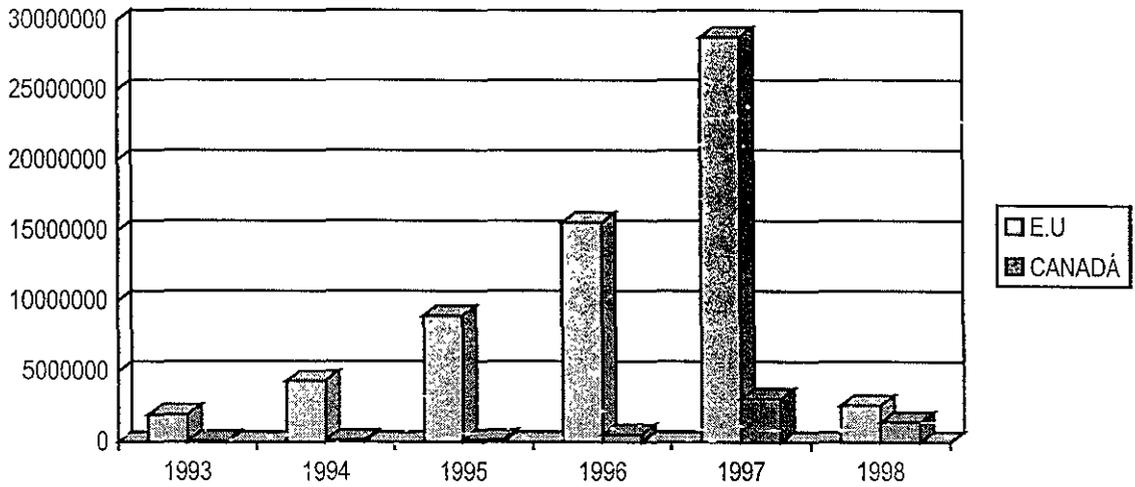
Cuadro 11

Exportaciones de muebles rústicos a Estados Unidos y Canadá 1993-1998

AÑO	E.U	Variación	CANADÁ	Variación	TLC	Variación
1993	1,934 459.00		71 401.00		2,005 860.00	
1994	4,330 359.00	124%	108 766.00	52%	4,439 125.00	121%
1995	8,959 439.00	107%	151 905.00	40%	9,111 344.00	105%
1996	15,586 541.00	74%	516 279.00	240%	16,102 820.00	77%
1997	28,788 122.00	85%	3,099 356.00	500%	31,887 478.00	98%
1998	25,976 445.00	-10%	1,417 782.00	-54%	27,394 227.00	-14%
Tasa de crecimiento anual		207.10%		314.20%		387%

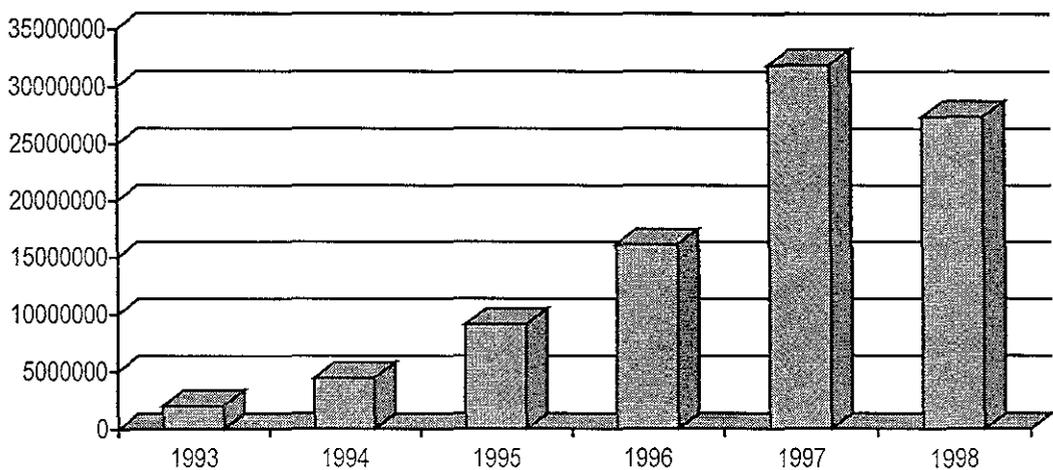
Fuente: Elaboración con base en datos de SECOFI.

Gráfica 3
Crecimiento de las exportaciones de muebles rústicos de Puebla a E.U. y Canadá 1993-1998



Fuente. Elaboración propia con base en el Cuadro 15.

Gráfica 4
Exportaciones de muebles rústicos de Puebla al resto del mundo 1993-1998



Fuente. Elaboración con base en datos del Cuadro 40.

4.5.2 Exportaciones de muebles rústicos al resto del mundo.

Respecto al destino de las exportaciones al resto del mundo los datos provienen del Departamento de Servicios al Comercio Interior de la Delegación de SECOFI en Puebla.⁸⁴

El valor de las exportaciones de muebles rústicos al resto del mundo se ha incrementado sostenidamente desde 1993. En 1996 se registró un incremento impresionante, llegando el valor a USD \$10,128,726, mismo que representa un incremento del 139% con respecto a 1995, año en que se exportaron USD 10,128,726, mismo que representa un incremento del 139% con respecto a 1995, año en que se exportaron USD \$4,231,086. A diferencia de las exportaciones hacia América del Norte, en 1998 no se registró una disminución, aunque el crecimiento fue menor que en 1997.

La tasa de crecimiento promedio anual fue de 272.3% de 1993 a 1998, pasando de USD \$2,209,068 a USD \$ 26,274,507 en seis años.

4.5.3 Número de embarques⁸⁵.

Se puede observar que el número de embarques tiene una relación muy estrecha con el valor de exportaciones en cuanto a las variaciones anuales, es decir, cuando los embarques aumentaron mucho, también lo hizo el valor de exportación y viceversa. Cuadro 14

La tasa de crecimiento promedio anual de los embarques fue de 250.6% de 1993 a 1998, pasando de 83 embarques en 1993 a 1,631 en 1998. El promedio de embarques por mes pasó de 7 en 1993 a 136 en 1998.

⁸⁴ Certificados SGP. Sistema Generalizado de Preferencias. Certificados ALADI Asociación Latinoamericana de Integración Certificados del Acuerdo de Complementación Económica 17 con Chile Certificados de Artículos Mexicanos. Certificados G3 Tratado de libre comercio entre los Estados Unidos Mexicanos la República de Colombia y la República de Venezuela Certificados del Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia.

⁸⁵ El número de embarques al que se refiere este estudio es a los reportados a la Delegación de SECOFI en Puebla. Cada embarque representa un certificado de origen

4.5.4 Países a los que se exporta.

Los países a los que se exporta han aumentado, mostrando la diversificación en la exportación de los muebles rústicos poblanos a nivel internacionalmente. En 1993, se exportaba a 10 países, mientras que en 1998 se exportó a 42, lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 53.3% como lo muestra el Cuadro 13. En el Cuadro 12, 14 y la Gráfica 5, se puede observar el desarrollo tanto del valor de las exportaciones como del número de embarques por país en cada año, en ellos se puede observar el valor exportado a cada país, así como la cantidad de embarques enviados y el porcentaje del valor total de exportación que representa cada país.

El mayor volumen de exportaciones se dirige a Europa, pero a partir de 1994 se diversifican a otros países como Nueva Zelanda y Chile en 1995. En 1997 se exportó a más países de América y Asia, incluyendo a los Emiratos Árabes, quienes ocupaban el 12º lugar en 1998, mientras que Chile ocupó el décimo lugar ese mismo año. Alemania es el país a donde se dirigen más las exportaciones a una tasa de crecimiento porcentual anual de 2,473%, pasando de USD \$24,081 en 1993 a USD 3,597,417 en 1998.

Los países a los que más se exporta son: Alemania, Australia, Chile, Dinamarca, España, Francia, Irlanda, Portugal, Reino Unido y Suecia. Cuadros 15 y 17.

4.5.5 Mercado de muebles rústicos en Puebla.

El mercado de muebles rústicos, orientado a la exportación ha tenido un gran auge. En 1993 solo 11 empresas exportaban mientras que en 1998 este número creció a 74, lo que representa un incremento porcentual de 573%. Se puede ver que la tendencia es creciente, con aumentos significativos año con año. Cuadro 16

En 1993 el mercado estaba compuesto por 11 empresas, de las cuales dos empresas exportaban el 92.2% con 71.6% y 20.7% respectivamente. Para 1998 existían 73 empresas, de las cuales 12 exportaban el 90%, en el cuadro 16, se muestra el valor de las exportaciones, el número de embarques, el número de países a los que se exportó y el porcentaje que

representa cada empresa en el total de exportación para cada año. Estos datos muestran que a pesar de que ha crecido casi cinco veces el número de empresas exportadoras en Puebla, pocas son las que dominan el mercado. En 1998, el 93.2% de las exportaciones de muebles rústicos se concentró en 16 empresas.

Las exportaciones de muebles rústicos de madera han crecido de manera importante a partir de 1994, influenciadas en gran parte por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y por las ventajas de la subcontratación de las empresas grandes con las MPYMEs.

Otro factor, que estimuló el incremento de las exportaciones fué la devaluación de 1994.

En 1998 se presentó una disminución del 14% en las exportaciones a Estados Unidos y Canadá, lo que indica una coyuntura en la tendencia creciente que se había presentado en los cinco años anteriores.

Todos estos datos muestran el singular papel que ha desempeñado la industria de muebles en el desarrollo reciente de la economía poblana, sin embargo, es necesario el análisis de las características de las empresas que han participado en este proceso y conocer las formas de cooperación que les han permitido insertarse con éxito en el mercado internacional.

Cuadro 12
Exportaciones de muebles rústicos de Puebla al resto del mundo 1993-1998

AÑO	EMBARQUES	Variación	VALOR	Variación
1993	83		2,209 068.42	
1994	133	60.24%	2,717 572.21	23.02%
1995	228	71.43%	4,231 086.09	55.69%
1996	612	168.42%	10,128 726.89	139.39%
1997	1 151	88.07%	17,283 670.20	70.64%
1998	1 631	41.70%	26,274 507.23	52.02%
Tasa de crecimiento anual		310%		181.50%

Fuente: Elaboración con base en datos de SECOFI.

Cuadro 13

Cambio porcentual de las exportaciones de muebles rústicos por países y empresas
1993-1998

AÑO	PAISES	Variación	EMPRESAS	Variación
1993	10		11	
1994	12	20.00%	14	27.27%
1995	20	66.67%	22	57.14%
1996	29	45.00%	34	54.55%
1997	41	41.38%	54	58.82%
1998	42	2.44%	74	37.04%
Tasa de crecimiento anual		53%		97.00%

Fuente: Elaboración con base en datos de SECOFI.

Cuadro 14

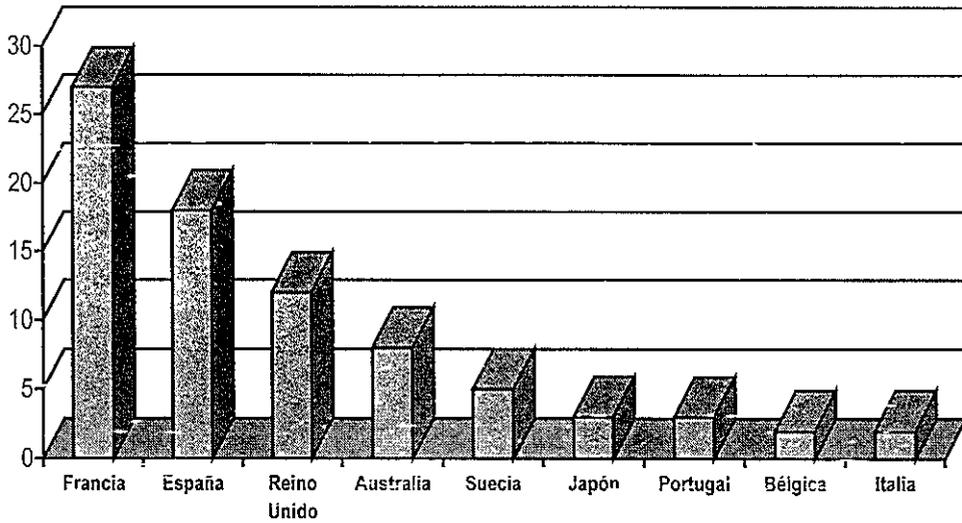
Embarques y exportaciones de muebles rústicos de Puebla por país de destino 1993

País	Embarques	valor	% DE VALOR
Francia	27	1,082 578.75	0.4901
España	18	546 235.61	0.2473
Reino Unido	12	208 476.00	0.0944
Australia	8	164 911.00	0.0747
Portugal	3	69 467.00	0.0314
Suecia	5	48 029.75	0.0217
Canadá	1	27 677.00	0.0125
Bélgica	2	27 550.00	0.0125
Japón	3	20 367.60	0.0092
Italia	2	13 354.51	0.006

Fuente: Elaboración con base en datos de SECOFI

Gráfica 5

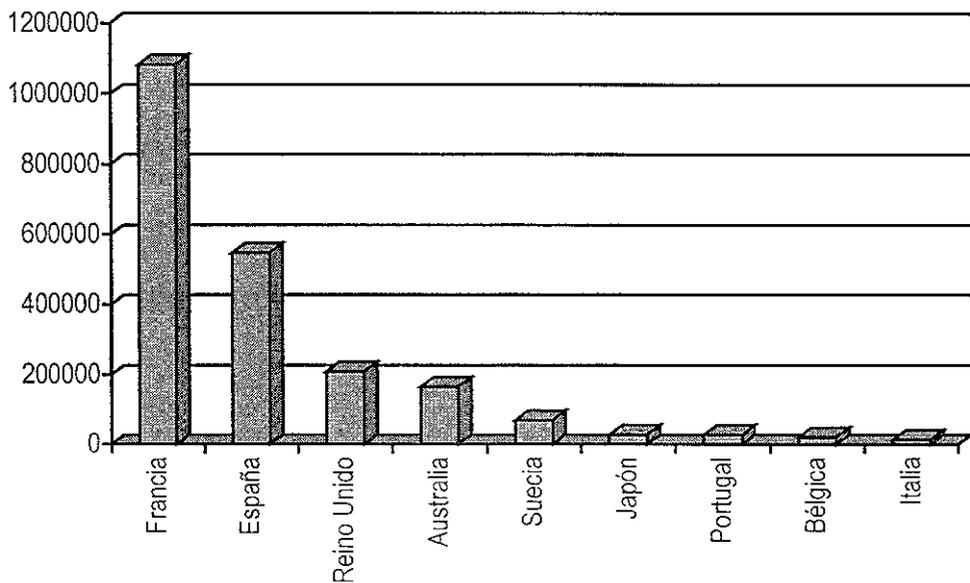
Participación de las exportaciones de muebles rústicos por país de destino 1993



Fuente: Elaboración con base en datos de SECOFI

Gráfica 6

Distribución de las exportaciones a los principales países de destino 1993



Fuente: Elaboración con base en datos de SECOFI

Cuadro 15
Exportaciones país de destino y embarques de muebles rústicos de Puebla 1998

País	Embarques	Valor de las exportaciones	%
Reino Unido	207	3131413.98	18.12%
España	164	2681397.4	15.51%
Alemania	138	2197990.52	12.72%
Irlanda	126	1848000.97	10.69%
Dinamarca	111	1527546.93	8.84%
Portugal	63	1097918.06	6.35%
Holanda	55	896188.91	5.19%
Alemania	46	891829.53	5.16%
Francia	72	706325.04	4.09%
Suecia	18	260724.61	1.51%
Chile	6	258952.7	1.50%
Italia	21	257669.17	1.49%
Emiratos árabes	9	164499.61	0.95%
Bélgica	21	152175.03	0.88%
Argentina	9	142126.11	0.82%
San Vicente	7	121830	0.70%
Venezuela	5	105201.8	0.61%
Chile	9	101753.76	0.59%
Grecia	8	101638.58	0.59%

Fuente: Elaborado con base en datos de SECOFI

Cuadro 16

Exportaciones, país de destino y embarques de las principales empresas exportadoras de muebles rústicos en Puebla 1998 (Miles de dólares)

Empresa.	Valor de exportación	%	Países de destino	Número de embarques	%
1	163,828.45	15.70%	3	6	0.46%
2	144,222.06	13.82%	2	14	1.06%
3	114,460.60	10.97%	3	11	0.84%
4	89,787.60	8.60%	6	7	0.53%
5	80,800.69	7.74%	1	8	0.61%
6	78,261.10	7.50%	8	13	0.99%
7	75,430.36	7.23%	3	3	0.23%
8	69,773.33	6.69%	3	7	0.53%
9	56,017.00	5.37%	2	5	0.38%
10	53,380.12	5.11%	2	3	0.23%
11	51,971.00	4.98%	1	7	0.53%
12	44,292.00	4.24%	3	3	0.23%
13	10,553.40	1.01%	28	521	39.62%
14	3,938.20	0.38%	17	235	17.87%
15	1,992.50	0.19%	17	161	12.24%
16	1,264.50	0.12%	5	56	4.26%
17	1,161.80	0.11%	7	83	6.31%
18	877.50	0.08%	8	44	3.35%
19	857.60	0.08%	11	62	4.71%
20	824.30	0.08%	8	66	5.02%
TOTALES	1,043,694.11	100.00%	138	1315	100.00%

Fuente: SECOFI

Cuadro 17

Exportaciones, país de destino y embarques de Puebla 1998.

PAIS	EMBARQUES	VALOR	PORCENTAJE
Reino Unido	271	4,705,996.21	17.91%
España	235	4,252,125.49	16.18%
Alemania	139	3,597,417.25	13.69%
Irlanda	214	3,099,417.48	11.80%
Dinamarca	120	1,847,946.50	7.03%
Portugal	81	1,410,552.32	5.37%
Holanda	113	1,383,698.00	5.27%
Francia	114	1,269,657.04	4.83%
Suecia	49	917,081.45	3.49%
Chile	19	490,881.60	1.87%
Italia	39	462,858.60	1.76%
Emiratos Árabes	19	342,069.00	1.30%
Bélgica	29	266,902.18	1.02%
Argentina	19	229,839.00	0.87%
San Vicente	12	224,202.00	0.85%
Venezuela	23	214,145.00	0.82%
Australia	19	210,329.40	0.80%
Austria	16	185,231.20	0.70%
Rep. Dominicana	6	149,686.50	0.57%

Elaboración con base en datos de SECOFI

CAPÍTULO V

**La encuesta a las empresas del sector
exportador de muebles rústicos en Puebla**

CAPÍTULO V

LA ENCUESTA A LAS EMPRESAS DEL SECTOR EXPORTADOR DE MUEBLES RÚSTICOS EN PUEBLA.

En este capítulo, se presentan los resultados de la encuesta aplicada a las empresas de muebles rústicos. Inicialmente se presenta la metodología.

5.1 Metodología de la encuesta a las empresas del sector exportador de muebles.

5.1.1 Objetivo de la encuesta.

- Los objetivos de la encuesta fueron: Caracterizar a los empresarios y a las empresas que conforman el sector exportador de muebles rústicos (origen de los insumos, de la maquinaria, antigüedad de la maquinaria, apoyos gubernamentales, cursos de capacitación, participación en asociaciones y cámaras y exportaciones)
- Conocer las diferencias entre las empresas que subcontratan y no subcontratan maquiladores
- Conocer en opinión de los empresarios de los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo, sobre los problemas para obtener la certificación ISO 9000, los mecanismos y los apoyos que les han permitido exportar, los proyectos de las empresas en los últimos cinco años y los proyectos que van a realizar en los próximos 5 años.

Hipótesis: Existe asociación del nivel de exportaciones con la expansión de la capacidad instalada, la capacitación en calidad, las mejoras a la producción, las nuevas tecnologías informativas y la subcontratación de procesos como proyectos realizados en la empresa.

Existe asociación entre tamaño de la empresa con el número de maquiladores, el desarrollo de proveedores, la importación de insumos nacionales y el nivel de exportación.

Existe asociación entre subcontratar procesos de la producción y el tamaño de empresa, las mejoras técnicas, la investigación y desarrollo y la elevación de la productividad como

proyectos realizados en la empresa, y obtener niveles altos de exportación respecto a la producción..

5.1.2 Población y tamaño de la muestra.

Las fuentes de información utilizadas para el diseño del marco muestral fueron la lista de empresas exportadoras de muebles del Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), de SECOFI y de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Puebla (AFAMPUE).

La lista de empresas exportadoras de muebles del BANCOMEXT reporta 60 empresas para el estado de Puebla que realizaron exportaciones en 1999.

Estas 60 empresas representaron el marco muestral de la investigación, las cuales se clasificaron por tamaño según las ventas por año, considerando micro a las que tuvieron ventas hasta por 2.5 millones de pesos, pequeña hasta 25 millones, mediana hasta 55 millones y grandes más de 55 millones.¹ La clasificación del marco muestral de las empresas quedó de la siguiente manera:

Cuadro 18
Clasificación de las empresas exportadoras
de muebles rústicos 1999.

Micros	38
Pequeñas	11
Medianas	6
Grandes	5
Total	60

Fuente: Elaboración propia con base en la lista de empresas de BANCOMEXT y SECOFI.

¹ Esta clasificación fue según el diario oficial del 30 de marzo de 1999.

5.1.3 Diseño Muestral.

Para obtener representatividad en el estudio de este sector, se aplicó el muestreo estratificado aleatorio con asignación proporcional.

Las 5 empresas grandes fueron consideradas dentro de la muestra por su importancia en los objetivos de la investigación. Tres de estas empresas se localizan en Chipilo, una en la ciudad de Puebla y otra en Teziutlán.

Con la información de las exportaciones de las 60 empresas exportadoras de muebles rústicos de BANCOMEXT, se procedió a clasificarlas según su tamaño y se seleccionaron aleatoriamente 30 empresas de manera proporcional a la población de cada estrato quedando de la siguiente manera:

Cuadro 19

Tamaño de la muestra estratificada con asignación proporcional.

Tamaño de empresas	Tamaño de la población	N_i/N	n_i
Microempresas	34	0.5	15
Pequeña	24	0.35	11
Mediana	10	0.15	4
	68	1	N = 30

A continuación se localizaron las empresas elegidas aleatoriamente de acuerdo a su tamaño. Previamente, se solicitó por teléfono la cita con las 30 empresas de la población muestral.

De forma organizada y planeada, se estableció contacto con los gerentes o directores de las empresas para explicarles el motivo de la encuesta y programar lo antes posible una cita, y aplicar el cuestionario. Se obtuvo una respuesta casi inmediata en 15 empresas durante las dos primeras semanas, de las otras empresas que faltaron, se logró realizar la entrevista en el

transcurso hasta de 2 meses.² Se tuvo la oportunidad de encuestar a 6 empresas más, quedando la muestra definitiva conformada por 36 empresas.

Cuadro 20

Tamaño definitivo de la muestra.

Microempresas	15
Pequeña	12
Mediana	4
Grandes	5
Total	36

La encuesta se aplicó con el apoyo de 6 estudiantes de licenciatura a los que se les capacitó y se les supervisó. Los encuestadores consiguieron aplicar el cuestionario a 15 empresas.

De manera personal, se obtuvieron entrevistas a profundidad de las 21 empresas restantes y de los actores involucrados en este sector, del presidente de la Asociación de fabricantes de muebles (AFAMPUE), del director del Centro Tecnológico del mueble (CETEDEM), del presidente de CANACINTRA y del director de desarrollo económico en Puebla (SEDECO).

5.1.4 Diseño de Cuestionarios.

Para el diseño del cuestionario se consideraron los fundamentos teóricos planteados en la revisión de la literatura sobre asociación de las MPYMEs, se utilizaron también los cuestionarios de investigaciones realizadas por las Doctoras Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón Domínguez a los cuales, se les hicieron adecuaciones para los objetivos de este trabajo (Ver ANEXOS).

Inicialmente, se realizó una prueba piloto a 5 empresas de la muestra con el objetivo de probar los cuestionarios y considerar los comentarios de los administradores de las empresas.

² Cabe hacer notar que en el mes de febrero de 2000, debido a la Feria Internacional de Muebles en Jalisco varios empresarios participaron en este evento y ese fue uno de los motivos por los que se atrasó el levantamiento de la encuesta

El cuestionario se revisó y se aplicó a las empresas exportadoras de muebles rústicos que de manera independiente o asociada exportaron en 1999. La interpretación de los resultados se presenta a continuación.

5.2 Resultados de la encuesta a las empresas exportadoras de muebles rústicos de Puebla.

5.2.1 Características de los directores empresarios

Cuadro 21
Formación académica de los propietarios de las empresas de muebles rústicos

Nivel académico	No. de empresas	Porcentaje
Profesional	21	58%
Posgrado	6	17%
Básica	4	11%
Media superior	2	6%
Técnica	1	3%
Otro	1	3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

La educación es un factor determinante para el desarrollo económico, el nivel académico reportado por los empresarios encuestados, muestra que 21 empresarios tiene estudios profesionales que representan el 58% y 6 empresarios el 17% de la muestra reportaron estudios de posgrado. El 11% reportó estudios de educación básica y el 6% de educación media superior.

CUADRO 22
El administrador es

	Micro	Pequeña	Mediana	grande	Total	Porcentaje
El dueño	10	6	1	1	18	50 %
Socio	3	4	0	3	10	30 %
Familiar del dueño	0	0	1	0	1	2 %
Administrador profesional	2	1	3	1	7	18 %
Total	15	11	5	5	36	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

En el 50% de las empresas de esta industria los administradores son los dueños, en el 30% son los socios y en el 18% se contrata a un administrador profesional. Según el tamaño de la empresa, en las micro y pequeñas empresas predomina la presencia del dueño como administrador en el 66% y 50% respectivamente, la del socio en el 20% y en el 33%, respectivamente, solo en el 1.3% y el 1.6% es un administrador profesional el encargado de las mismas. Este comportamiento se presenta en la industria mexicana, donde en general las micro y pequeñas empresas son administradas por su propio dueño.

Las empresas consideraron que la falta de experiencia gerencial es un obstáculo, para las micro y pequeñas empresas, que generalmente son administradas por el dueño, con el apoyo de uno o dos supervisores de producción.

Las empresas medianas, cuentan con una mayor estructura gerencial que cubre los aspectos de ventas, administración y finanzas, aunque es insuficiente en producción. Las grandes, en contraste, cuentan con una estructura de control y administración en cada etapa de la producción, así como para el control financiero de la empresa.

CUADRO 23
Ocupación anterior de los dueños de las empresas de muebles rústicos

Actividad	No. de empresas	Porcentaje
Empresario	20	56 %
Empleado de la industria del mueble	11	31 %
Otra	3	8 %
Funcionario	2	5 %
Total	36	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

La ocupación anterior de los propietarios de las empresas muestra que el 56% fueron empresarios, el 31% trabajaron en empresas productoras de muebles. Estos datos demuestran que quienes dirigen esta industria poseen experiencia empresarial y laboral sobre esta actividad.

El propietario de una empresa mediana, anteriormente había trabajado en la empresa integradora Segusino donde aprendió el proceso productivo, la estructura de la organización y el modelo de integradora. Con esta experiencia, logró aplicarlo en su propia empresa logrando muy buenos resultados.

Si consideramos, que los empresarios de este sector en promedio tienen un nivel educativo alto y que han acumulado experiencia empresarial y laboral en esta industria, podemos percibir que estos factores han influido en el proceso de este sector.

5.2.2 Características de las empresas.

La antigüedad de las empresas, muestra que en los últimos cuatro años de 1995 a 1999 período de mayor crecimiento de las exportaciones de muebles rústicos, iniciaron sus operaciones 17 empresas, que representan el 47% de la muestra. Destacan también 11 empresas (31%) que tienen más de doce años y que fueron establecidas antes de 1988.

CUADRO 24
Antigüedad de las empresas de muebles rústicos

Años	No. de empresas	Porcentaje
Hasta 4 años	17	47%
Entre 5 y 8 años	4	11%
Entre nueve y doce	4	11%
Más de doce	11	31%
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Debido al crecimiento de la demanda de muebles rústicos, la presencia de la micro y pequeña empresa en esta industria se incrementó y con ello la competencia y los requerimientos de calidad, insumos, mano de obra, financiamiento y capacitación en este sector.³

³ El Centro Tecnológico del Mueble (CETEDEM) pretende satisfacer sobre todo la demanda de capacitación y certificación de mano de obra, diseño y calidad de los muebles

Las empresas más jóvenes de esta industria hasta con cuatro años de haber iniciado sus operaciones, son las micro en un 60% y pequeñas en un 50%, también, es interesante resaltar que de las empresas grandes dos tienen menos de 4 años de haberse creado.

CUADRO 25

Antigüedad de las empresas por tamaño

Años	Micro	pequeña	mediana	Grande
Hasta 4 años	9	6	0	2
Entre 5 y 8 años	3	1	0	0
Entre 9 y 12 años	0	2	1	1
Más de 12 años	3	3	3	2
Total	15	12	4	5

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta

5.2.3 Clasificación de la muestra de empresas de muebles rústicos por número de empleados y ventas.

De acuerdo al número de empleados 12 empresas, 33% de la muestra, se ubican como microempresas, 18 empresas que representan el 50% como pequeñas, 2 empresas que representan el 6% se ubicaron como medianas y 4 empresas que representan el 11% como grandes.

CUADRO 26

Clasificación de las empresas de muebles rústicos por volumen de empleo

Empleos	No. de empresas	Porcentaje
De 1 a 15 empleos (microempresa)	12	33
De 16 a 100 empleos (pequeñas empresas)	18	50
300 empleos (mediana)	2	6
487 empleo (grande)	4	11
Total	36	100

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta

CUADRO 27

Clasificación de las empresas por el volumen de ventas en 1999

Ventas	No. de empresas	Porcentaje
Microempresas (hasta 2.5 millones de pesos)	15	42
Pequeñas empresas (hasta 25 millones de pesos)	12	33
Medianas empresas (hasta 55 millones de pesos)	4	11
Grandes empresas (más de 55 millones de pesos)	5	14
Total	36	100

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

De acuerdo al volumen de ventas, la clasificación de las empresas quedó conformada por 15 microempresas (42%), 12 empresas pequeñas (33%), 4 empresas medianas (11%) y 5 empresas grandes (14%).

Esto confirma, que el mayor número de empresas que participan en esta industria son las micro y pequeñas, puesto que representan el 75% del total de las empresas de la muestra.

CUADRO 28

Exportaciones de las empresas de muebles rústicos

Rangos de exportación	No. de empresas	Porcentaje
Hasta 2 00,000 dólares	12	33 %
Hasta 500,000 dólares	9	25 %
Hasta 1 mdd	4	11 %
Hasta 5 mdd	2	6 %
Hasta 10 mdd	6	17 %
Más de 10 mdd	3	8 %
Total	36	100 %

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

El valor de las exportaciones reportado en tres empresas (8% de la muestra) fue de más de 10 millones de dólares (mdd), en 6 empresas (17%) reportaron exportaciones hasta por 10 mdd, 2 empresas (6%) exportaron hasta 5 millones de dólares, 4 empresas (11%) alcanzaron

exportaciones de un millón de dólares, 9 empresas (25%) tuvieron exportaciones hasta por 500 mil dólares y doce empresas (33%) exportaron hasta 200 mil dólares en muebles rústicos.

5.2.4 Origen de los insumos y de la maquinaria

La principal materia prima en este sector es la madera de pino, que se importa de E.U cada vez más debido a la escasez en el mercado nacional. Esta industria necesita la concesión de bosques aptos para plantaciones comerciales certificables, a fin de estar en posibilidades de vender muebles de madera proveniente de bosques controlados, requisito indispensable a partir del año 2001 en la Unión Europea para la importación de derivados de madera por lo que las empresas deberán adoptar la norma ISO 14000.

Las materias primas auxiliares tales como: herrajes, barnices, mimbre, etc., eran adquiridos en el mercado nacional, no obstante, a raíz de la apertura comercial y la consecuente baja en aranceles se observó un mayor uso de materiales de importación que ofrecen precios y calidades superiores. Por otra parte la mala calidad de los herrajes domésticos ha causado que en su mayoría se importen. En cuanto a la calidad de barnices, pinturas y adhesivos se considera adecuada.

La caoba es importada principalmente de Guatemala, Colombia y Belice. El cedro, aunque se produce en México, también se importa, así como el roble blanco, el arce, nogal y chapas de madera provenientes de Estados Unidos y Europa.

Las chapas de madera son utilizadas en la elaboración de muebles, aunque en menor medida que la madera sólida. Las pequeñas empresas que no cuentan con la tecnología para el tratamiento de este material lo importan, debido a que en México no existe oferta suficiente.

La deficiencia en la calidad y en el tratamiento de la madera son los principales problemas. En términos generales las dificultades físicas de altitud y latitud para la explotación de los bosques, la falta de reforestación y de infraestructura para el acceso a los bosques, para trasladar la materia prima al aserradero y el inadecuado marco legal han sido obstáculos para el desarrollo de la industria del mueble

CUADRO 29

Procedencia y proporción de insumos nacionales e importados por tamaño de empresa

Empresas	Insumos nacionales 60 a100%	% por tamaño de empresa	% del total	Insumos Importados 60 a100%	% por tamaño de empresa	% del total
Micro	12	80	41.4	3	20	43
Pequeña	11	91.7	38	1	8.3	14.2
Mediana	3	75	10.3	1	25	14.2
Grande	3	60	10.3	2	40	28.6
Total	26		100	7		100

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

De acuerdo con el cuadro 29, las empresas exportadoras de este sector utilizan insumos nacionales, las empresas micro y pequeñas emplean en mayor proporción estos insumos (80%), las medianas utilizan insumos nacionales en un 75% y las grandes en un 60%.

En otras palabras, se puede afirmar que a mayor tamaño las empresas utilizan más insumos importados por la calidad y por los volúmenes de producción.

CUADRO 30

Principales países proveedores de insumos

Países	No. de empresas	Porcentaje
Canadá	8	22%
Estados Unidos	10	26%
Brasil	3	8%
Italia	2	6%
China	1	3%
Bolivia	1	3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

El origen de los insumos que importan las empresas encuestadas provienen principalmente de los Estados Unidos y Canadá con el 48% respectivamente, Brasil provee el 8% de los insumos e Italia el 6%, China tuvo una participación tan solo del 3%, al igual que Bolivia.

Con el TLC y otros acuerdos comerciales la importación de los insumos se incrementó, debido a que como comentaron algunos entrevistados la calidad de los insumos nacionales es baja y de acuerdo a las exigencias del mercado internacional la importación de estos garantiza su calidad.

Las empresas exportadoras de muebles generalmente importan el pino amarillo, o maderas similares procedentes de los Estados Unidos y Canadá, ya que las consideran de mejor calidad, provisión suficiente y de entrega oportuna.

CUADRO 31
Origen de la maquinaria

Empresas	Maquinaria nacional 60-100%	% por tamaño de empresa	% del total	Maquinaria Importada 60-100%	% por tamaño de empresa	% del total
Micro	10	67	47.6	5	33	33.3
Pequeña	7	58	33.3	5	42	33.3
Mediana	2	50	9.5	2	50	13.3
Grande	2	40	9.5	3	60	20

Fuente: Elaboración propia con base en la muestra.

La maquinaria del sector es relativamente nueva (entre el 40% y el 80% tiene menos de 7 años), debido a que para competir internacionalmente hay que contar con tecnología de punta para la producción masiva de los diseños de moda, por lo que este es un aspecto importante considerado en los proyectos de inversión de las empresas medianas y grandes principalmente

Las empresas pequeñas consideraron que la maquinaria y el equipo son de los principales obstáculos para el desarrollo de sus exportaciones, sobre todo para elevar la producción, ya que actualmente obtienen bajos volúmenes de producto terminado, lo que les ocasiona altos costos del mismo.

Otras empresas, necesitan modernizar o renovar su planta completa o al menos el equipo de alguna área específica.

De acuerdo al cuadro 31, la maquinaria con que operan es del 60 al 100% importada en de 3 de las empresas grandes (60%), en 2 de las medianas e(50%), en 5 de las empresas pequeñas (42%) y en 5 de las microempresas (33%). Las micro y pequeñas empresas como ya se ha mencionado, carecen de capacidad financiera para innovarse y elevar su producción.

En el caso de las empresas grandes, la innovación tecnológica ha sustituido la mano de obra por maquinaria hasta en un 50%⁴. En estas empresas se aplica la producción a gran escala con tecnología intensiva en el uso de capital. En las micro y pequeñas la tecnología es intensiva en mano de obra.

En importantes fases del proceso se emplean métodos artesanales que integran a empresas micro y pequeñas con empresas medianas y grandes que emplean tecnología intensiva en capital con lo que se obtienen mayores volúmenes de producción con toque artesanal.

5.2.5 Países proveedores de maquinaria.

CUADRO 32

Principales países proveedores de maquinaria

Países	No. de Empresas	Porcentaje
Italia	10	28%
Estados Unidos	8	22%
Alemania	4	11%
España	3	8%
Brasil	3	8%
Canadá	2	6%
Portugal	1	3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Los países proveedores de la maquinaria en orden de importancia son: Italia con el 28%, Estados Unidos con el 22% y Alemania con el 11%.

⁴ En el caso de estas empresas una maquina puede sustituir cuatro funciones en un solo proceso.

Los tratados comerciales y los apoyos de BANCOMEXT a través del programa de importación temporal para la exportación (PITEX) han facilitado la importación de maquinaria.

5.2.6 Antigüedad de la maquinaria.

CUADRO 33
Porcentaje de la maquinaria según antigüedad

Rangos	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
	%	%	%	%
De 0 a 5 años	73	67	50	40
De 6 a 10 años	20	33	50	40
De 11 a 15 años	0	0	0	0
De 16 a 20 años	0	0	0	0
Más de 20 años	7	0	0	20

Fuente: Elaboración con base en la encuesta.

En el cuadro 33, se observa que en general la maquinaria es de reciente adquisición, debido a que el 47% de las empresas recientemente han sido creadas como se anotó anteriormente en el cuadro 26, las empresas grandes tienen maquinaria combinada y utilizan maquinaria más moderna, más reciente y sofisticada.

El 60% de las empresas micro utilizan maquinaria que adquirieron en los últimos 5 años, el 20% de estas empresas tiene maquinaria adquirida desde hace 6 a 10 años. El 50% de las empresas pequeñas adquirieron maquinaria de los últimos cinco años y solo una empresa mediana utiliza el 100% de maquinaria reciente.

De las empresas grandes de más antigüedad en el mercado, solo una utiliza el 100% de maquinaria reciente, dos de estas empresas utilizan el 40% de maquinaria con una antigüedad de entre seis y diez años y una empresa emplea el 60% de maquinaria con más de veinte años de antigüedad.

5.2.7 Métodos para incorporar tecnología

CUADRO 34

Métodos para incorporar tecnología en la industria del mueble

Métodos	No. de empresas	Porcentaje
Copia y adaptación	10	28%
Licenciamiento	3	8%
Programas de desarrollo de proveedores	14	40%
Compra en exposiciones y ferias	1	3%
Otras	1	3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

El método más utilizado por las empresas de este sector para incorporar tecnología, es a través del programa de desarrollo de proveedores en un 40% de las empresas de la muestra, la copia y adaptación se utiliza en el 28% de las empresas y el resto se incorpora a través de exposiciones y ferias. La incorporación de tecnología se da por recomendación del cliente extranjero en dos empresas. Este aspecto muestra que en este sector, la integración a la cadena productiva de los proveedores, es muy importante en los procesos de innovación tecnológica.

El programa de desarrollo de proveedores ha permitido vincular a las empresas y a los intermediarios financieros, facilitando a las micro, pequeñas y medianas empresas el acceso al financiamiento, la capacitación y la asistencia técnica. A través de este programa las empresas medianas y grandes se han apoyado en las micro y pequeñas empresas convirtiéndolas en proveedoras de bienes y servicios que demandan las primeras con financiamiento de NAFIN para la adquisición de nuevas tecnologías y capital de trabajo.

CUADRO 35

Empresas que reciben ayuda tecnológica para sus procesos

Recibe ayuda	No. empresas	Porcentaje
Si	11	31%
No	25	69%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

De la muestra de empresas encuestadas 11 que representan el 31% de la muestra reciben ayuda tecnológica para sus procesos. De estas empresas, una pequeña y otra mediana reciben asesoría tecnológica de su principal cliente en Holanda y en Alemania respectivamente.

5.2.8 Participación de los trabajadores para mejorar la productividad, la calidad y seguridad en el trabajo.

CUADRO 36

Participación de los trabajadores para mejorar la productividad, la calidad y seguridad en el trabajo

Participación	No. de empresas	Porcentaje
Círculos de calidad	6	17%
Equipos de trabajo	15	42%
Cursos	11	31%
Otras	3	8%
Ninguna	1	3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

La participación de los trabajadores para mejorar la productividad, la calidad y la seguridad en el trabajo se dió a través de los equipos de trabajo en el 42% de las empresas, a través de cursos en el 31% y a través de círculos de calidad con el 17%.

Los equipos de trabajo propician un ambiente de participación y de compromiso por la calidad entre los trabajadores de esta industria, porque los muebles llevan el sello del equipo que los fabricó.

La introducción del trabajo en equipo, por regla general, va acompañado de un descenso de los niveles jerárquicos y da más importancia a la responsabilidad de cada empleado. Se aspira a poner en marcha un proceso de mejoramiento continuo y a hacer de la empresa una organización de permanente aprendizaje.

Además de evitar desperdicios, los equipos de trabajo se esfuerzan por incrementar la calidad de los productos fabricados y de los servicios complementarios. El control de calidad ya no se realiza al final del proceso de producción sino de una forma integral a lo largo de todo el

proceso. En vez de eliminar las piezas defectuosas al final, la empresa esta encaminada a evitar defectos en cada fase del proceso. Este propósito sólo es realizable si el personal está capacitado adecuadamente y si se realizan evaluaciones durante todo el proceso de producción. (Control estadístico de Procesos).

El concepto de la Gestión de Calidad Total agrupa a todas las divisiones de la empresa así como a los proveedores en un sistema de aseguramiento de calidad.

CUADRO 37
Participación de los trabajadores para proponer mejoras a la
productividad, la calidad y seguridad en el trabajo por tamaño de
empresa.

Participación	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes
Círculos de calidad	1	3	1	1
Equipos de trabajo	9	5	3	4
Cursos	7	3	3	3
Otras	0	1	1	1
Ninguna	0	1	0	0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Por tamaño de empresa, el Cuadro 37 muestra que la forma predominante de participación de los trabajadores en las empresas por tamaños, es a través de los equipos de trabajo, y los cursos son de la misma manera una herramienta importante para mejorar la productividad, la calidad y la seguridad en el trabajo⁵.

⁵ En opinión del Ing Quiñones presidente de la Asociación de Fabricantes de Muebles de Puebla (AFAMPUE), la mejor forma de estimular a los trabajadores es a través de una mejor retribución económica derivada de una mayor productividad, y señaló que la forma de integrar a los trabajadores a los procesos de calidad se logra con el convencimiento.

5.2.9 Condiciones de seguridad e higiene

CUADRO 38
Condiciones de seguridad e higiene

Condiciones	Numero de empresas	Porcentaje
Muy buenas	2	6%
Buenas	20	56%
Regulares	10	22%
Malas	1	3%
Muy malas	0	0%
No contesto	3	13%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Las condiciones de seguridad e higiene son buenas en el 56% de las empresas, en el 22% son regulares y en el resto son malas. Los empresarios están conscientes de que las condiciones de higiene y seguridad influyen en el ambiente de trabajo para elevar la productividad y la calidad de la producción, esto se observó durante las entrevistas a profundidad en la mayoría de las empresas. Cuadro 38

5.2.10 Apoyos gubernamentales.

Cuadro 39
Empresas que recibieron apoyos de dependencias públicas

Apoyos	No. de empresas	%
NAFIN	8	22.2
SECOFI	17	47.2
CRECE	5	13.9
COMPITE	14	38.9
BANCOMEXT	33	85.6
STPS	5	13.9

Fuente. elaboración propia con base en la encuesta

Los apoyos que recibieron las empresas encuestadas por parte del gobierno han sido por parte de NAFIN para 8 empresas (22.2%), de SECOFI para 17 empresas (47%), de BANCOMEXT para 33 empresas (85.6%). Del CRECE donde participan las asociaciones de

empresarios se brindó apoyo a 5 empresas (13.9%) y en el programa COMPITE se benefició a 14 empresas (38.9%)⁶.

Las empresas encuestadas recibieron un total de 82 apoyos de estas dependencias, lo que hace un promedio de 2 apoyos gubernamentales por empresa.

Según el tamaño de las empresas (Cuadro 40), el 80% de las grandes obtuvo apoyo por parte de BANCOMEXT en los programas PITEX, ALTEX y FEMEX, el 40% de SECOFI y el 20% de estas empresas recibieron apoyo NAFIN, CRECE y del programa COMPITE.

El 75% de las empresas medianas recibió apoyos de BANCOMEXT, el 50% por parte de SECOFI y el 25% por parte de NAFIN.

Los principales apoyos a las pequeñas fueron de SECOFI para el 42% y de BANCOMEXT para el 60%, del CRECE para el 17% y en el programa COMPITE para el 8% de las empresas.

Las microempresas tuvieron apoyos gubernamentales para el 30% de SECOFI, para el 20% de COMPITE y para el 27% de BANCOMEXT. Destaca en estos datos la distribución de los apoyos gubernamentales en mayor medida para las empresas medianas y grandes.

Cuadro 40
Apoyos de dependencias públicas a las empresas según su tamaño

Apoyos	Microempresa	Pequeña	Mediana	Grande
	%	%	%	%
NAFIN	20	10	25	20
SECOFI	20	42	50	40
CRECE	0	17	0	20
COMPITE	20	20	42	80
BANCOMEXT	27	75	75	80
STPS	7	0	10	20

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

⁶ Las empresas que participaron en el programa COMPITE, además tuvieron subsidio por parte del gobierno estatal para cubrir los costo de este programa

Los apoyos gubernamentales han sido decisivos en el desarrollo del sector exportador de muebles⁷, especialmente el programa COMPITE de SECOFI para elevar la productividad de las empresas, el Centro de Competitividad Empresarial (CRECE) para generar diagnósticos, vincular a las empresas con consultores que establezcan transformaciones organizacionales y aproximen a las empresas a las instituciones financieras con proyectos de inversión viables.

CUADRO 41

Apoyos a las empresas para la exportación según tamaño

Apoyos a la exportación	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
PITEX	5	7	2	1
ALTEX	0	0	2	3
FEMEX	2	4	3	4

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Los apoyos recibidos por las empresas para la exportación por parte de BANCOMEXT fueron, dentro del PITEX para 15 empresas, en el programa ALTEX para 5 empresas y en programa FEMEX para 13 empresas. En 1999, las empresas recibieron un total de 33 apoyos de estos programas para la exportación. Además, de las asesorías y asistencias a cursos y conferencias para mejorar su competitividad y obtener ventajas en el mercado interacional.⁸ En promedio las empresas recibieron un programa de apoyo de BANCOMEXT

5.2.11 Participación de las exportaciones en el total de la producción.

Cuadro 42

Niveles de exportación respecto a la producción total

% de exportaciones	No de empresas	Participación
Menos del 50% (Bajo)	2	5%
Del 50% al 70% (Medio)	15	42%
Del 80% al 100% (Alto)	19	53%
TOTAL	36	100.0%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

⁷ Los apoyos gubernamentales para las MPYMEs se discutieron en el capítulo III de la tesis

⁸ Cabe hacer notar, que el Director de proyectos de BANCOMEXT, señaló que a esta dependencia recurren clientes extranjeros interesados en comprar muebles rústicos e incluso en realizar conversiones con los productores mexicanos, información que se les proporciona a las empresas y que representa una oportunidad de negocio internacional

La participación de las exportaciones respecto al total de la producción reportó un promedio del 74% para las empresas encuestadas.

En el nivel bajo de las exportaciones de menos del 50%, se ubicaron 2 empresas que representan el 5%, en el nivel medio se localizaron 15 empresas (42%) y en el nivel alto exportaron 19 empresas (53%).

La mayoría de las empresas micro y pequeñas sólo pueden cubrir pequeños y esporádicos pedidos. Dado, que estas empresas carecen de recursos económicos suficientes para iniciar procesos de cambio estructural y de crecimiento, así como de búsqueda de oportunidades comerciales al nivel internacional. En el caso de estas empresas la inadecuada estructura administrativa limita su capacidad para producir cantidades suficientes para la exportación, por lo tanto, se subcontratan y asocian para elevar su producción, mejorar la calidad y acceder al mercado internacional.

5.2.12 Mecanismos que les han permitido exportar.

CUADRO 43

Mecanismos que les han permitido exportar

Eventos	No. Empresas	Porcentajes
Asistencia a ferias	22	61%
Investigación de mercados	8	22%
Por recomendación	14	39%
Por invitación	7	19%
Subcontratación	25	69%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

En el cuadro 43, se muestra que a través de la exposición en ferias 22 empresas (61%) lograron contactar clientes y exportar, por recomendación 14 empresas exportaron (39%), y 8 empresas (22%) lo han hecho a través de la investigación de mercados.

La subcontratación ha permitido exportar a 25 empresas (69%). Esta forma de cooperación interempresarial es la más utilizada por los productores de muebles para acceder al mercado internacional.

Estos mecanismos han favorecido el proceso de internacionalización de las empresas productoras de muebles rústicos, ya que de esta manera han penetrado a cerca de 50 países, como se señaló en el capítulo IV, sin embargo, las empresas de muebles rústicos cada vez se enfrentan a la creciente competencia interna y externa.

5.2.13 Planes, proyectos y estrategias.

CUADRO 44

Empresas que cuentan con un plan de negocios por tamaño

Proyectos	No. empresas		No. empresas	
	SI	%	NO	%
Micro	8	22%	7	6%
Pequeñas	6	17%	6	3%
Medianas	3	8%	1	5%
Grandes	5	14%	0	0%

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta.

Contar con un plan de negocios, permite a las empresas planear, elevar la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos. De la muestra encuestada 22 de las empresas (61%) cuentan con un plan de negocios

El 100% de las empresas grandes cuentan con plan de negocios, el 75% de las medianas, el 50% de las pequeñas y el 40% de las microempresas. Esto significa que a mayor tamaño las empresas adquieren perspectiva de un plan de negocios.

5.2.14 Proyectos de los últimos 5 años de las empresas por tamaño.

CUADRO 45
Proyectos de los últimos 5 años de las empresas por tamaño

Proyectos	micro	pequeña	Mediana	Grande	Total
Expansión de la capacidad instalada	7	10	4	4	25
Elevar la calidad de los productos	7	10	3	3	23
Mejorar la atención a los clientes	7	7	4	3	21
Mejoras tecnológicas en producción	6	6	4	4	20
Capacitación de personal	4	10	3	2	19
Buscar nuevos mercados	5	9	3	2	19
Incrementar ventas	6	8	3	2	19
Cumplir con las normas ambientales	4	7	4	2	17
Estimular la relación entre niveles jerárquicos	6	5	3	3	17
Subcontratación y procesos componentes	5	7	3	1	16
Tecnología informativa	3	6	3	2	14
Diversificar productos	5	4	1	2	12
Investigación y desarrollo	4	5	2	1	12
Renovación total o parcial de maquinaria	5	5	1	1	12
Disminución de departamentos y/o procesos	3	2	2	2	9
Obtener la certificación de calidad normal ISO	1	5	1	1	8
Obtener la certificación ambiental normal ISO	1	4	1	1	7

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

En general los proyectos realizados por las empresas en los últimos años fueron:

1. La expansión de la capacidad instalada, debido a la necesidad en los últimos cinco años de elevar su producción ante el crecimiento de la demanda externa.
2. Elevar la calidad de los productos, este aspecto ha sido importante para mantener su mercado y satisfacer las necesidades de los clientes en el extranjero.
3. Obtener la certificación de calidad ISO 9000. El mercado de la Unión Europea exige la certificación ISO 9000, y tomando en consideración que este es un mercado que ha crecido en los últimos años, las empresas que han estado exportando a estos países se han preocupado por implementar esta norma en sus productos.
4. Las mejoras tecnológicas en la producción. La innovación tecnológica en la industria de muebles rústicos ha sido una necesidad para elevar la productividad y la calidad de la producción lo que ha provocado la utilización de maquinaria

sustituyendo mano de obra en los últimos años, lo que ha provocado desempleo tecnológico.

5. Capacitar al personal, buscar nuevos mercados e investigación y desarrollo. Estos aspectos constituyen la base para el sostenimiento de la industria de muebles rústicos, y han sido utilizados con mayor intensidad en los últimos años.

Los proyectos más importantes de las micro y pequeñas empresas realizados en los últimos 5 años fueron:

- Expansión de la capacidad instalada, elevar la calidad de los productos, mejorar la atención de los clientes.
- Mejoras tecnológicas en la producción, incrementar ventas, subcontratar procesos y componentes.
- Buscar nuevos mercados, diversificar los productos, renovación total o parcial de maquinaria.
- Incremento de las ventas.

Las empresas medianas y grandes tuvieron como prioridad en los últimos 5 años, los proyectos de:

- Expansión de capacidad, mejoras tecnológicas, aplicación de la calidad total.
- Mejorar la atención a los clientes, capacitación de personal, subcontratación de procesos, disminución de departamentos y procesos
- Investigación y desarrollo. Cumplimiento con las normas ambientales, normas ISO e Incremento de las ventas.

Para estas empresas cuyo volumen de ventas se ha elevado en los últimos años y cuya capacidad de producción es mayor, los proyectos realizados reflejan una estrategia más elaborada para permanecer en el mercado.

5.2.15 Proyectos a realizar por las empresas en los próximos 5 años por tamaño.

CUADRO 46

Proyectos a realizar en los próximos 5 años de las empresas por tamaño.

Proyectos a realizar en los próximos 5 años	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
Obtener la certificación ambiental normal ISO	8	0	2	1	11
Renovación total o parcial de maquinaria	5	2	1	3	11
Investigación y desarrollo	5	2	1	2	10
Tecnología informativa	5	1	1	2	9
Obtener la certificación de calidad normal ISO	6	0	2	0	8
Buscar nuevos mercados	5	1	1	1	8
Incrementar ventas	3	3	1	1	8
Expansión de la capacidad instalada	3	3	0	0	6
Diversificar productos	4	1	0	1	6
Mejoras tecnológicas en producción	2	3	0	0	5
Capacitación de personal	4	0	1	0	5
Disminución de departamentos y/o procesos	2	1	0	2	5
Mejorar la atención a los clientes	2	2	0	0	4
Cumplir con las normas ambientales	3	1	0	0	4
Elevar la calidad de los productos	2	0	1	0	3
Subcontratación y procesos componentes	1	0	0	2	3
Estimular la relación entre niveles jerárquicos	2	0	0	0	2

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

El cuadro 46, muestra que las micro y las empresas pequeñas han desarrollado proyectos de mejoras tecnológicas e incrementar las ventas, obtener la certificación de calidad ISO9000 y la certificación ambiental ISO14000, buscar nuevos mercados, investigación y desarrollo, tecnología informativa y renovación total o parcial de maquinaria principalmente.

Las empresas medianas y grande pretenden obtener la certificación de calidad ISO así como la certificación ambiental, obtener la certificación de calidad ISO 9000, la certificación ambiental, subcontratar procesos, disminuir departamentos y procesos y la renovación total o parcial de la maquinaria.

Los proyectos de estas empresas a corto plazo están ligados a una estrategia de modernización y subcontratación así como de elevar la calidad a través de la certificación ISO9000 e ISO14000.

Los métodos gerenciales modernos como la gestión de calidad total o los procesos de mejoramiento continuo apuestan porque se logre aumentar la productividad laboral reducir la cuota de defectos y brindar mejores servicios a los clientes con plantillas motivadas.

5.2.16 Cursos de capacitación.

Uno de los medios más eficaces para involucrar al factor humano en las tareas para mejorar la calidad y la productividad es la capacitación.

La principal reserva de productividad no está en la innovación tecnológica sino en los empleados. (Hirschbach, 1994; 109). Por esta razón, se invierte más en capacitación, se les concede más participación y se adoptan incentivos para impulsar la motivación de los mismos.

De acuerdo al cuadro 47, la participación en cursos de capacitación se relaciona de manera directa con el tamaño de la empresa.

Las empresas grandes tuvieron una participación mayoritaria en los cursos de capacitación, estando en orden de importancia los de mejoras al proceso productivo, a la productividad, y a la seguridad, higiene y calidad en un 80%, los de computación en un 60% los de relaciones humanas, administración y ventas en un 40%.

En las empresas medianas el 75% participa en cursos de mejoras de seguridad e higiene, productividad, calidad, relaciones humanas y ventas. El 50% participó en cursos de mejoras al proceso productivo, tecnología administración y computación.

En las empresas pequeñas la participación de las empresas fue en un 67% en mejoras del proceso productivo, mejoras de seguridad e higiene, productividad y calidad y en un 50% en ventas.

En las micro empresas la mayor participación se da en cursos de calidad con el 47% y en un 40% en mejoras del proceso productivo, en el 33% se dio en mejoras a la seguridad e higiene y productividad.

Cuadro 47

Participación en cursos de capacitación de las empresas

Cursos	No. de empresas	%
Mejoras del proceso productivo	24	66.7
Seguridad e higiene	22	57.9
Productividad	22	57.9
Calidad	17	44.7
Ventas	16	44.4
Administración	12	33.3
Tecnología	12	31.6
Computación	11	30.6
Contribuciones	11	30.6
Relaciones humanas	8	21.1
Finanzas	4	11.1

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Cuadro 48

Participación en cursos de capacitación de las empresas por tamaño

Cursos de capacitación	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
	%	%	%	%
Mejoras del proceso productivo	40	67	50	80
Seguridad e higiene	33	67	75	80
Productividad	33	67	75	80
Calidad	47	67	75	60
Tecnología	13	33	50	0
Relaciones humanas	7	42	75	40
Administración	13	42	50	40
Finanzas	0	8	25	40
Ventas	13	50	75	80
Computación	13	42	50	60
Contribuciones	13	58	25	20

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Los principales cursos en que participaron las empresas fueron: en mejoras del proceso productivo 24 empresas que representan el 66.7%, en productividad al igual que en seguridad e higiene participaron 22 empresas (58%) de la muestra, y en cursos de calidad 17 empresas que representan el 44.7%, en capacitación para ventas participaron 16 empresas 44.4%, en cursos de administración participaron 12 empresas que representan el 33.3% de la muestra.

5.2.17 Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo.

a) Microempresas.

Los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las micro empresas de muebles rústicos en orden de importancia son:

- 1) Las altas tasas de interés 47%, existe una escasez de mano de obra capacitada principalmente en el acabado de muebles y en el uso de tecnología moderna, además de rotación del personal., la competencia externa y el precio de los insumos 40%.
- 2) La excesiva carga impositiva 34%, la insuficiente capacidad de producción instalada, el nivel tecnológico y la elevada regulación gubernamental 33% capital insuficiente 27% financiamiento para inversión y capital de trabajo.⁹ Así, la mayor parte de las empresas se ven obligadas a financiarse con sus propios y limitados recursos.
- 3) Demanda reducida y conflictos laborales 20%
- 4) Rotación de personal 15% Diseño, alrededor del 30% de las empresas señalaron que el diseño es un obstáculo para el desarrollo de sus exportaciones, ya que la mayoría de ellas desconocen el tipo, estilo y gusto de los productos que se requieren y están de moda o actualidad en los diversos mercados internacionales.

⁹ Según BANCOMEXT en 1999, el 30% de las compañías, consideraban que el financiamiento y el capital de trabajo es un obstáculo que no permite el desarrollo de programas de exportación debido a las altas tasas de interés y las numerosas garantías requeridas por los bancos comerciales para el otorgamiento de estos

Este problema se debe a la ausencia de escuelas profesionales, donde se capaciten y produzcan diseños de vanguardia. Actualmente son las cámaras o asociaciones las que se han encargado, con las carencias que esto implica, de informar y capacitar a algunos de sus agremiados.¹⁰

CUADRO 49
Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las MICRO
EMPRESAS de muebles rústicos

Aspectos	% respecto al total de Empresas
Excesiva carga impositiva	61
Calificación de la mano de obra	60
Precio de los insumos	60
Altas tasas de interés	54
Competencia externa	53
Problemas para obtener financiamiento	53
Capital insuficiente	47
Nivel tecnológico	46
Demanda reducida	40
Elevada regulación gubernamental	40
Insuficiente capacidad de producción instalada	40
Cooperación entre trabajadores en la producción	34
Dificultad para entregar a tiempo los pedidos	33
Conflictos laborales	27
Rotación de personal	27
Atención y satisfacción del cliente	26
Inadecuada comercialización de los productos	20
Falta de aseguramiento de calidad	20
Comunicación entre jefes y empleados	20
Condiciones de seguridad e higiene	20
Cooperación entre departamentos o secciones	14
Comunicación entre jefes y obreros	14
Adaptación de sus productos a la demanda de sus clientes	14
Dificultad para obtener refacciones de maquinaria	13
Calidad de los productos	7

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

¹⁰ El proyecto del Centro Tecnológico del mueble tiene entre sus objetivos resolver este problema. De este centro se discutirá en el Capítulo VI

CUADRO 50

Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las pequeñas empresas de muebles rústicos

Aspectos que entorpecen el desempeño	% respecto al total de Empresas
Competencia interna y externa	92
Precio de los insumos	83
Rotación de personal	83
Calificación de la mano de obra	76
Nivel tecnológico	67
Altas tasas de interés	67
Elevada regulación gubernamental	66
Excesiva carga impositiva	50
Condiciones de seguridad e higiene	50
Conflictos laborales	42
Insuficiente capacidad de producción instalada	42
Comunicación entre jefes y empleados	42
Dificultad para entregar a tiempo los pedidos	41
Problemas para obtener financiamiento	40
Demanda reducida	34
Falta de aseguramiento de calidad	33
Cooperación entre departamentos o secciones	33
Capital insuficiente	25
Cooperación entre trabajadores en la producción	25
Adaptación de sus productos a la demanda	25
Dificultad para obtener refacciones de maquinaria	17
Atención y satisfacción del cliente	16
Inadecuada comercialización de los productos	8
Calidad de los productos	8
Comunicación entre jefes y obreros	8

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta

b) Empresas pequeñas.

Los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las empresas pequeñas con más intensidad son:

- La competencia interna y externa 92%
- El precio de los insumos 83%,
- La rotación de personal 83%
- La calificación de mano de obra 76%
- El nivel tecnológico, altas tasas de interés y la excesiva carga impositiva, 67%

Cuadro 51
Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las medianas empresas de muebles rústicos

Aspectos	% respecto al total de Empresas
Calificación de la mano de obra	100
Competencia interna y externa	75
Altas tasas de interés	75
Rotación de personal	75
Comunicación entre jefes	75
Demanda reducida	50
Financiamiento	50
Precio de los insumos	50
Elevada regulación gubernamental	50
Excesiva carga impositiva	50
Insuficiente capacidad instalada	50
Dificultad para entregar los pedidos	50
Capital insuficiente	50
Refacciones de maquinaria	50
Cooperación entre departamentos o secciones	50
Nivel tecnológico	25
Conflictos laborales	25
Falta de aseguramiento de calidad	25
Condiciones de seguridad e higiene	25
Para comercializar los productos	15
Calidad de los productos	15
Atención y satisfacción del cliente	15
Comunicación entre jefes y obreros	10
Cooperación entre trabajadores	10
Adaptación de sus productos	5

Fuente: Elaboración con base en la encuesta

a) Empresas medianas.

Los aspectos que en mayor medida entorpecen el desempeño competitivo de las medianas empresas son:

- Calificación de la mano de obra 100%
- Competencia interna y externa, las altas tasas de interés y la rotación de personal 75%
- El financiamiento y la demanda reducida 50%

CUADRO 52

Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las grandes empresas de muebles rústicos

Aspectos	% respecto al total de Empresas
Competencia interna y externa	60
Precio de los insumos	60
Regulación gubernamental	60
Insuficiente capacidad de producción instalada	60
Financiamiento	40
Excesiva carga impositiva	40
Altas tasas de interés	40
Capital insuficiente	40
Nivel tecnológico	20
Calificación de la mano de obra	20
Demanda reducida	20
Entregar a tiempo los pedidos	20
Comercialización de productos	20
Rotación de personal	20
Calidad de los productos	20
Refacciones de maquinaria	20
Falta de aseguramiento de calidad	20
Comunicación entre jefes y empleados	20
Comunicación entre jefes y obreros	20
Condiciones de seguridad e higiene	20
Conflictos laborales	15
Atención y satisfacción del cliente	15
Cooperación entre departamentos o secciones	10
Cooperación entre trabajadores en la producción	10
Adaptación de sus productos a la demanda de sus clientes	5

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Empresas grandes

Los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las empresas grandes en mayor medida son:

- Competencia externa 60%
- Precio de los insumos 60%
- Regulación gubernamental 60%
- Insuficiente capacidad de producción instalada 60%

5.2.18 Participación en asociaciones y cámaras.

CUADRO 53

Participación de las empresas en asociaciones y cámaras empresariales

Asociaciones y Cámaras	No Empresas	Porcentaje
CANACINTRA	16	33%
AFAMPUE	22	46%
COPARMEX	7	15%
ASOCIACIÓN INTERNACIONAL	3	6%
TOTAL	48	100%

Fuente: Elaboración con base en la encuesta

La participación de los empresarios en las cámaras y asociaciones es muy importante, el número de empresas asociadas a la AFAMPUE es de 22 que representa el 61%, si consideramos que 38 empresas exportadoras de muebles están afiliadas a esta asociación, la muestra de la investigación es muy representativa.⁹⁶

El 28% de la muestra, 10 empresas están afiliadas a CANACINTRA, esto muestra que los empresarios prefieren participar en organismos independientes del sector público considerando que CANACINTRA esta sujeta a los lineamientos del gobierno.

Los empresarios que participan en AFAMPUE, señalan que

CUADRO 54

Participación de las empresas en Asociaciones y Cámaras según tamaño

Empresas	AFAMPUE	CANACINTRA	COPARMEX	Asoc. Extranj.	TOTAL
Micro	10	4	1	0	15
Pequeña	5	5	2	0	12
Mediana	3	3	2	1	9
Grande	4	4	2	2	12
Total	22	16	7	3	48

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

⁹⁶ En 1997, se creó AFAMPUE como organismo independiente de CANACINTRA, esta asociación de empresarios ha promovido la entre los muebleros la cooperación y se constituye como un foro donde los empresarios de este ramo plantean sus problemas comunes. De los 3 miembros que la fundaron, actualmente cuenta con cerca de 80 socios

Por tamaño, la participación de las empresas en AFAMPUE, es como sigue: las micro participan con el 67%, las pequeñas con el 42%, las medianas con el 75% y las grandes con el 80% de empresas.

La participación de los empresarios de este sector en CANACINTRA, es para las micro y pequeñas del 27% (4) y del 42% (5) respectivamente, las medianas y las grandes participan con el 75% y el 80% respectivamente en esta cámara.

A la COPARMEX están afiliadas, una empresa micro y dos pequeñas, las medianas y grandes son socias en un 50% y 40% respectivamente.

Dos de las empresas grandes y una mediana participan en asociaciones de muebles a nivel internacional.

5.2.19 Trabajadores que proceden de otras empresas de muebles.

Es importante considerar que el 53% de empresas de la muestra tiene contratados del 10 al 40% de sus trabajadores procedentes de otras empresas de muebles, el 22% tiene contratados del 40 al 60%, el 11% entre el 60 y 80% y el 17% tiene más del 80% de sus trabajadores con capacitación previa en la fabricación de muebles.

Cuadro 55
Participación de los trabajadores con experiencia anterior en el sector de muebles.

% de trabajadores	No. de empresas	%
De 10 al 39%	18	50%
Del 40 al 59%	8	22%
Del 60 al 79%	4	11%
80% y más	6	17%
TOTAL	36	100%

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta

Las empresas que están a la vanguardia capacitan tan bien a los trabajadores que éstos son muy cotizados en otras empresas de muebles. Lo anterior, es una de las preocupaciones de los empresarios por el alto índice de rotación de personal en esta industria.

Los trabajadores con experiencia anterior en el sector mueblero, representan para el 50%, 18 empresas entre el 10 y el 39% de la plantilla de trabajadores, en 8 empresas entre el 40 y el 59%, en 4 empresas del 60 al 79%, y en 6 empresas del 80% y más de sus trabajadores.

Cuadro 56

Participación de los trabajadores con experiencia anterior en el sector de muebles por tamaño de empresa

% de trabajadores	Micro	Pequeña	mediana	Grande	Totales
De 10 al 39%	7	9	1	1	18
Del 40 al 59%	4	0	3	1	8
Del 60 a 79%	1	2	0	1	4
80% y más	3	1	0	2	6
Totales	15	12	4	5	36

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

5.2.20 Reducción de personal

CUADRO 57

Reducción de personal en los últimos 2 años en las empresas según tamaño

Tamaño	No. de empresas	Despidos	%
Micro	2	8	1
Pequeña	3	27	3
Mediana	2	415	52
Grande	2	350	44
Total	9	800	100

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

De acuerdo a los datos del cuadro 57, las empresas de la muestra que han reducido el personal ocupado en orden de importancia fueron las medianas en un 52% del total, lo que representa 415 despidos en los últimos dos años, le siguen las grandes con 350 despidos, las que tuvieron los menores recortes fueron las micro y pequeñas con 35 despidos que representan del total el 4%.

Las empresas de la muestra que han tenido más recortes de personal en los últimos años coinciden con las que han importado maquinaria. Una empresa grande hizo un recorte de personal del 50%, debido a la adquisición de maquinaria importada en los dos últimos años.

Otra de las razones por las que se han dado los recortes en este sector es por la reingeniería y la reducción de la demanda externa.

5.2.21 Nuevas contrataciones.

CUADRO 58

Empresas que contrataron personal en los últimos 2 años por tamaño

Tamaño	No empresas	Porcentaje
Micro	2	13
Pequeñas	10	62
Medianas	2	13
Grandes	2	13
Total	16	100

Fuente: Elaboración con base en la encuesta.

Las empresas micro y pequeñas encuestadas, contrataron el 85% del nuevo personal en los últimos 2 años. Las medianas y las grandes contrataron el 14% de personal en los últimos 2 años. Este comportamiento en la generación de empleo de estas empresas corresponde al de la industria en general donde las micro y pequeñas empresas contratan el mayor volumen de empleo. Cuadro 58

En el caso de la industria de muebles rústicos se explica por el grado de especialización artesanal del producto que ofrecen éstas empresas y en el caso de las empresas grandes que producen a gran escala están sustituyendo mano de obra por maquinaria.

CUADRO 59

Contrataciones en los dos últimos años de las empresas por tamaño

Empresas	No. empresas	Empleos	%
Micro	2	52	7
Pequeña	10	620	79
Mediana	2	45	6
Grande	2	66	8
TOTAL	16	783	100

Elaboración con base en la encuesta.

5.2.22 La subcontratación en las empresas de muebles rústicos en Puebla.

Del total de la muestra, 25 empresas (67%) subcontratan un total de 216 maquiladores. Las microempresas contrataron 14 maquiladores, que representan el 7% del total de empresas subcontratadas, las empresas pequeñas subcontrataron a 40 maquiladores, que representan el 19% del total, las medianas subcontrataron a 61 talleres, que representan el 30% y por último, las empresas grandes contrataron 91 empresas que representan el 44% del total. Cuadro 60

La subcontratación de servicios y procesos es muy importante en la industria de muebles rústicos, permite a las empresas exportadoras elevar su producción y cumplir con la demanda de exportación. En el caso de las microempresas y pequeñas empresas que subcontratan se noto una mayor capacidad de liderazgo por parte de sus dueños y una mejor organización de estas empresas. Las empresas medianas y grandes contratan el mayor número de maquiladores son las que tienen los niveles de exportación más elevados. Estas empresas adquieren la materia prima y los insumos para la producción de los maquiladores quienes solo contratan la mano de obra y mantiene de manera independiente sus negocios.

CUADRO 60

Empresas que contrataron maquiladores en 1999.

Empresas	No de empresas	%	No. maquiladores	%
Micro	7	25%	14	7%
Pequeña	10	46%	40	19%
Mediana	3	13%	61	30%
Grande	5	17%	91	44%
Total	25	100%	206	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

La generación de empleo a través de la subcontratación ha sido mayor en las empresas medianas y grandes representando el 46% y 34% respectivamente, las empresas pequeñas generaron el 16% de empleos y las microempresas solo el 4% del empleo a través de las empresas subcontratadas. Cuadro 61. Esto muestra, que la subcontratación de micro y pequeñas empresas por parte de las empresas medianas y grandes genera mayor volumen de empleo.

Los acuerdos en la subcontratación que se presentan entre las micro y pequeñas empresas que exportan son para cubrir pedidos pequeños y ocasionales. En ocasiones estas mismas empresas, se subcontratan a las medianas y grandes.

CUADRO 61

Empleos generados por los maquiladores en 1999.

Empresas	Maquiladores	Nº Empleos	%
Micro	14	105	4%
Pequeña	40	460	16%
Mediana	61	1,335	46%
Grande	91	980	34%
Total	206	2,880	100%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Los siguientes cuadros 62, 63, 64 y 65, de esta sección presentan la diferencia entre las empresas que subcontratan y no subcontratan maquiladores.

Cuadro 62
Empresas que subcontratan procesos según tamaño

Tamaño	Tienen Maquiladores			
	Si	%	No	%
Micro	7	28	8	72
Pequeña	10	40	2	19
Mediana	3	12	1	9
Grande	5	20	0	0
TOTAL	25	100	11	100

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

De acuerdo al cuadro 62, el número de empresas que contrataron maquiladores fue de 25 que representan el 67%, las que no contrataron fueron 11 que representan el 33% del total, las microempresas son las que menos subcontrataron maquiladores

Cuadro 63
Empresas que subcontratan y han obtenido apoyos del gobierno

Apoyos del gobierno	Tienen Maquiladores			
	Si	%	No	%
NAFIN	6	75	2	25
SECOFI	13	76	4	24
CRECE	4	80	1	20
COMPITE	18	86	3	14
BANCOMEX	22	76	7	24
Total	63		17	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

El total de los apoyos gubernamentales otorgados fue de 80 a las empresas encuestadas, de los cuales las empresas que han contratado maquiladores obtuvieron 63 apoyos que representan el 79% del total de apoyos, de los cuales destacan los del BANCOMEXT, COMPITE y SECOFI.

Cabe señalar, que las empresas grandes comparten con las empresas que subcontratan apoyos del gobierno como el programa COMPITE que les asegure calidad y productividad en el proceso productivo, por otro lado los apoyos de NAFIN para las empresas que se subcontratan representan un mayor acceso al crédito para las MPYMEs.

Las empresas que no subcontratan recibieron un total de 17 apoyos, y su participación en cada uno de estos apoyos es muy limitada.

Cuadro 64
Empresas que subcontratan y han aplicado diversos proyectos

Proyectos	Tienen Maquiladores			
	Si	%	No	%
Productividad	18	72	4	36
Renovación de Maquinaria	18	72	9	9
Capacitación en Calidad	13	52	4	36
Subcontratación	25	100	4	36
Total	74		21	

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Las empresas que han contratado maquiladores, han desplegado mayor cantidad de proyectos para la productividad, la renovación de maquinaria y equipo, la subcontratación y la capacitación en calidad que las empresas que no contrataron maquiladores, esto resulta cierto, en la medida que las empresas de mayor tamaño como se describió anteriormente han concentrado el mayor volumen de apoyos del gobierno.

Cuadro 65
Empresas que subcontratan y nivel de exportaciones

Nivel de exportaciones	Tienen Maquiladores			
	Si	%	No	%
Bajo	1	4%	5	45%
Medio	8	32%	4	37%
Alto	16	64%	2	18%
Total	25	100	11	100

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Las empresas que contrataron maquiladores, respecto a los niveles de exportación, 24 empresas (96%) se ubicaron en los niveles medios y altos de más del 50% respecto a la producción.

Las empresas que no contrataron maquiladores, reportaron en 9 empresas que representan el 82% de este grupo, niveles de exportación menores al 50%.

Lo anterior indica que las empresas medianas y grandes tienen mayor capacidad para producir cantidades suficientes para la exportación en la medida que subcontratan maquiladores y ponen en marcha proyectos para la productividad, la renovación de maquinaria y equipo, la capacitación en calidad y además, en la medida que aprovechan el mayor volumen de apoyos del gobierno.

Las microempresas y pequeñas empresas de manera independiente, en la mayoría de los casos, se encuentran en etapas incipientes, donde sólo pueden abarcar fortuitos y muy reducidos pedidos del mercado externo, dada la falta de capacidad financiera y operativa con que cuentan. Además, carecen de los recursos económicos suficientes para iniciar procesos de búsqueda de oportunidades comerciales al nivel internacional, así como para el mantenimiento de inventarios por largos períodos de tiempo. La mejor estrategia de estas empresas para continuar en el mercado deberá ser la asociación y la subcontratación.

5.2.23 Certificación ISO 9000

Respecto a la norma ISO9000, los empresarios opinaron que en un 36% la certificación ISO 9000 está diseñada para las grandes empresas, el 28% señaló que el costo es muy elevado y para el 42% se requiere asesoría especializada para desarrollar el proyecto.

CUADRO 66

Dificultades para obtener la certificación ISO9000

Dificultades	Empresas	%
Normas diseñadas para grandes empresas	13	36
Normas diseñadas para pequeñas y mediana empresas de otros países	3	8
Requiere de un proyecto a desarrollar en varios años	3	8
El costo es muy elevado para la empresa	10	28
Se requiere asesoría especializada para desarrollar el proyecto	15	36
Requisitos fuera del alcance de la empresa	4	11

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Por tamaño, las empresas micro y pequeñas señalaron que son normas diseñadas para grandes empresas en un 40 y 42% respectivamente. El 27% de las micro, el 50% de las pequeñas, el 75% de las medianas y el 50% de las grandes opinaron que se requiere de asesoría especializada para desarrollar el proyecto.

Respecto a la obtención de esta certificación, el presidente de CANACINTRA estableció recientemente un convenio con la SECOFI para obtener la asesoría necesaria de esta dependencia en un programa especial para los empresarios del sector de muebles.⁹⁷

Este hecho, muestra el apoyo de CANACINTRA y de la SECOFI como dependencia pública para satisfacer esta necesidad del desempeño competitivo de las empresas de este sector.

CUADRO 67

Dificultades para obtener la certificación ISO9000 por tamaño de empresa

Dificultades	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Normas diseñadas para grandes empresas	6	5	1	1
Normas diseñadas para pequeñas y mediana empresas	0	0	2	1
Requiere de un proyecto a desarrollar en varios años	2	0	1	0
El costo es muy elevado para la empresa	2	6	1	1
Se requiere asesoría especializada para desarrollar el proyecto	4	6	3	2
Requisitos fuera del alcance de la empresa	1	1	0	2

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta.

⁹⁷ Durante la entrevista al encargado del programa COMPITE en SECOFI se obtuvo esta información.

tiene en trámite, por lo que, el 33 % de las empresas aún no cuentan con normas de aseguramiento de calidad adecuadas.¹³

Hace falta una cultura del control de calidad, ya que tanto en materias primas como productos en proceso el control de calidad es visual en 16 empresas (44%), el 50 % lo realiza con base en control estadístico, 8 % realiza algunas pruebas de laboratorio y el 20% de las empresas no utiliza ningún control. Se requiere de suficiente mano de obra calificada para realizar un buen terminado de la madera y en el uso de tecnología moderna.

Importantes partes del proceso de fabricación de los muebles, se realizan con métodos artesanales y existen líneas de producción integradas que permitan obtener mayores volúmenes y alcanzar el estándar de calidad.

Análisis de los resultados de la encuesta.

En el análisis de asociación de la variable dependiente **nivel de exportaciones** con las variables que se muestran en el cuadro 68 se encontró significancia de acuerdo al estadístico χ^2 (chi cuadrada):

H₀. No existe asociación del nivel de exportaciones con la expansión de la capacidad instalada, la capacitación en calidad, las mejoras a la producción, más atención a clientes, la certificación en calidad y del ambiente, las nuevas tecnologías informativas y de la subcontratación de procesos como proyectos realizados en la empresa.

¹³ El Centro de Desarrollo tecnológico del mueble proyecta dar solución a estos problemas.

CUADRO 68		
Asociación de la variable dependiente nivel de exportación con las siguientes variables		
Variabes	Coficiente V. de Cramer	χ^2 significancia V de Cramer
Mejoras a la producción	0.697	0.001
Más calidad en la producción	0.606	0.001
La subcontratación de procesos	0.593	0.002
Más atención a clientes	0.485	0.014
Las nuevas tecnologías informativas	0.483	0.015
Los equipos de trabajo	0.477	0.017
Las normas ambientales	0.466	0.02
La expansión de la capacidad instalada	0.464	0.032
La capacitación en calidad	0.464	0.021
Obtener ISO 14000	0.426	0.038
Obtener ISO 9000	0.409	0.042

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

H₁ Si existe asociación entre el nivel de exportaciones y las variables mencionadas.

Estadístico de Prueba : χ^2 (chi cuadrada)

Si la significancia de χ^2 Cramer's V es $\leq .05$ se rechaza H₀ y existe asociación se acepta H₁.

La asociación de estas variables apoya la hipótesis de que las exportaciones de este sector están asociadas con: la expansión de la capacidad instalada, la capacitación en calidad, las mejoras a la producción, más atención a clientes, la certificación en calidad y ambiental, las nuevas tecnologías informativas y de la subcontratación de procesos como proyectos realizados en la empresa.

Se encontró asociación entre la variable dependiente tamaño de empresa con el nivel de escolaridad, el número de maquiladores, el desarrollo de proveedores y la importación de insumos nacionales de acuerdo al coeficiente de *Spearman rho* como se muestra en el cuadro 69.

Cuadro 69
Asociación de la variable tamaño de empresa con las variables

Variables	Coficiente de <i>Spearman rho</i>	significancia
Nivel de escolaridad	0.737	0
Número de maquiladores	0.697	0
Desarrollo de proveedores	0.534	0.001
Insumos nacionales	0.371	0 026

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Del análisis de datos, de la variable dependiente subcontratación de procesos se encontró asociación entre subcontratar procesos con el nivel de exportación y el tamaño de empresa y con la aplicación de proyectos de investigación y desarrollo, de productividad y de mejoras técnicas de la producción realizados en las empresas encuestadas como se muestra en el cuadro 70 de acuerdo al estadístico χ^2 :

Cuadro 70
Asociación de la variable subcontrata procesos con las variables

Variables	Coficiente V de Cramer	χ^2 significancia V de Cramer
Nivel de exportación	0.585	0.012
Tamaño de empresa	0.414	0.017
Investigación y desarrollo	0.373	0 025
Productividad	0.337	0.043
Mejoras técnicas a la producción	0.296	0.076

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Conclusión

Los empresarios de este sector tienen una escolaridad significativa. En las micro y pequeñas empresas predomina el dueño como administrador de su propia empresa. Más de la tercera parte de los empresarios, fueron empleados de empresas de muebles (en la producción, diseño y ventas) y más de la mitad fueron empresarios relacionados o no con esta industria. Esto muestra la existencia de habilidades empresariales previas a la apertura de sus negocios.

Las empresas más jóvenes son las micro y pequeñas que tienen hasta cuatro años de haberse iniciado, sin embargo en las empresas grandes existen 2 que tienen menos de 4 años en este sector.

En la estructura de la industria de muebles predominan las micro y pequeñas empresas, sin embargo, a medida que aumenta el tamaño de las empresas se utilizan más insumos importados. Los insumos provienen principalmente de Canadá, Estados Unidos e Italia. La maquinaria importada proviene principalmente de Italia, Estados Unidos y Alemania.

Se observó que las empresas medianas y grandes han adquirido maquinaria en los últimos años y que las empresas de nueva creación utilizan maquinaria moderna y combinada. La tercera parte de las empresas reciben apoyo tecnológico de las asociaciones y cámaras de empresarios, y algunas la reciben de sus clientes extranjeros (alemanes, españoles y italianos)

El programa de proveedores es el método más utilizado para incorporar tecnología, especialmente las empresas grandes y medianas incorporan estos programas con sus proveedores, con el fin de facilitarles la obtención de créditos.

Los equipos de trabajo y los cursos de capacitación son las formas que predominan para mejorar la productividad, la calidad y la seguridad en el trabajo.

En general, las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo son buenas, las cuales influyen en un mejor desempeño en la producción.

Los apoyos de NAFIN, de SECOFI, del programa COMPITE y de CRECE, son aprovechados principalmente por las empresas medianas y grandes. Los del BANCOMEXT han beneficiado a estas empresas en los programas para la exportación.

Los niveles de exportación de las empresas de la muestra, reportaron que más de la mitad exportan entre el 80 y 100% de la producción. La subcontratación, la asistencia a ferias, la recomendación de clientes y la investigación mercados han sido los principales mecanismos que les han permitido exportar.

Los proyectos que han realizado las empresas en los últimos años han sido: la expansión de la capacidad instalada, elevar la calidad, mejoras a la producción, obtener la certificación ISO9000 y la capacitación de personal.

Los proyectos en perspectiva para los próximos años en general están unidos a una estrategia de modernización, calidad y subcontratación. Las empresas medianas y grandes tienen una visión de futuro más consistente con esta perspectiva.

Los cursos de capacitación de mayor importancia fueron las mejoras a la producción, calidad, productividad, ventas y seguridad e higiene. Existe la preocupación de los empresarios por mejorar la calidad y elevar la productividad a todos los niveles.

Los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo en mayor intensidad son: las altas tasas de interés, la calificación de la mano de obra, la rotación de personal, la competencia externa, el precio de los insumos, la insuficiente capacidad instalada y el nivel tecnológico.

La participación de los empresarios como socios en las asociaciones de empresarios ha sido importante, les ha permitido conocerse y establecer contratos de cooperación para la exportación.

CANACINTRA, como organismo empresarial les ha facilitado la obtención de apoyos del gobierno y de los programas para elevar la calidad y la productividad (COMPITE) y para obtener la certificación ISO9000 e ISO 14000 a través de la SECOFI.

La participación de trabajadores con experiencia anterior en empresas de muebles es muy importante por la experiencia e innovación tecnológica que trae aparejada y refleja la rotación de personal de este sector.

En los últimos dos años, la reducción de la planta de personal en esta industria, se ha acentuado en las medianas y grandes empresas. En algunos casos por la innovación tecnológica, la subcontratación y la contracción de la demanda externa.

Las empresas medianas y grandes son las responsables de la subcontratación del 70% de la subcontratación, éstas absorben la mayor parte de apoyos y programas del gobierno, participan en los niveles medios y altos de exportación y han desarrollado mayor cantidad de proyectos para la productividad, la renovación de maquinaria y equipo, la subcontratación y la capacitación en calidad que las empresas que no subcontrataron.

En opinión de los empresarios la certificación ISO9000 es una norma diseñada para grandes empresas y estarían interesados en emprender programas con las organizaciones y asociaciones gremiales y el gobierno para obtener la norma ISO 9000 e ISO 14000.

Se encontró asociación de la variable dependiente nivel de exportaciones con la expansión de la capacidad instalada, la capacitación en calidad, las mejoras a la producción, más atención a clientes, la certificación en calidad y ambiental, las nuevas tecnologías informativas y la subcontratación de procesos como proyectos realizados en las empresa que apoya la hipótesis de que las exportaciones de este sector están asociadas con estas variables.

Se encontró asociación de la variable dependiente subcontratar procesos con el nivel de exportaciones, el tamaño de empresa, las mejoras técnicas, la investigación y desarrollo y la elevación de la productividad como proyectos realizados en la empresa, lo que confirma la hipótesis de que las empresas que subcontratan obtienen ventajas que les permiten elevar su calidad y productividad y alcanzar niveles altos de exportación respecto a la producción.

CAPÍTULO VI

**La empresa integradora
en el sector exportador de muebles rústicos:
El caso de Segusino**

CAPÍTULO VI

LA EMPRESA INTEGRADORA EN EL SECTOR EXPORTADOR DE MUEBLES RÚSTICOS: EL CASO DE SEGUSINO.

6.1 Contexto histórico de Italia y los movimientos migratorios.

Para comprender el desarrollo de la empresa de muebles rústicos Segusino, debemos considerar el contexto de la migración de italianos que llegaron a México, ya que Chipilo es una de las colonias que ellos establecieron.

Uno de los personajes que dominó Italia en los últimos años del siglo XIX fue Crispi, admirador del régimen alemán, que impulsó a Italia a practicar una política imperialista. La cual fue sustituida por la pasión popular de los campesinos que demandaban la propiedad de la tierra.¹⁴

El costo de las expediciones a África rompió el equilibrio del país, que junto con la ruptura de los tratados de comercio con Francia, que absorbía más de un tercio de las exportaciones italianas, arruinó la agricultura meridional. También, sobrevino la carestía del trigo resultando muy afectada la Italia del sur por la condición de miseria de sus pobladores. También en la alta Italia repercutió esta situación surgiendo motines que fueron reprimidos violentamente.¹⁵

La inestabilidad política que caracterizó a Italia a partir de su consolidación asociada a las condiciones de pobreza, del analfabetismo, la concentración del ingreso, la crisis agrícola, los altos impuestos, entre otros, fueron problemas para justificar el fenómeno de la emigración en dicho país, en busca de mejores condiciones de vida.

Los campesinos italianos sólo contaban con su fuerza de trabajo, llevaban una vida de carencias y sometimiento, motivo por el cual el mayor número de inmigrantes provenía de este grupo

¹⁴ Gramsci, Antonio (1980) *Il Risorgimento*. Juan Pablos Editor. México

¹⁵ Orsi, Pietro (1960) *Historia de Italia*. Trad. De J. Moneva Puyol, revisada y actualizada por Enrique Bagué Editorial labor, Barcelona, España

Entre las deficiencias que aquejaban a los italianos, sobre todo a los del sur encontramos que en sus pueblos las escuelas eran para los hijos de los terratenientes. En su mayoría las tierras se fraccionaron en porciones pequeñas eran inexplotables y se encontraban muy lejos de las comunidades.

La migración italiana en masa integrada principalmente por campesinos, artesanos, albañiles y un pequeño número de profesionales se inició desde 1870.

Las migraciones italianas a través de Europa y el Mediterráneo, pronto fueron superadas por la migración trasatlántica. Para 1885, había más italianos que emigraban a través del Atlántico que hacia los países cercanos. Y para 1900, la migración desde el sur de Italia aumentó y se hizo tan numerosa como la del norte y centro de Italia. Estos marchaban a América del Sur, en tanto que los del sur prefirieron los Estados Unidos de Norteamérica.

6.1.2 Política migratoria y de colonización.

El establecimiento de los colonos italianos en Chipilo fue uno de los muchos procesos de colonización que se dieron en nuestro país.

Cuando México alcanzó su independencia, en 1821, comenzó la tarea de construir una nación. Los grupos dirigentes plantearon la idea de atraer la inmigración extranjera poseedora de conocimientos y técnicas modernas, fundamentalmente en el aspecto agrícola.

El ejemplo de los Estados Unidos, que ya surgía como una de las naciones más importantes del mundo y disfrutaba su poder gracias a la gran influencia de inmigrantes y colonizadores de todas partes del mundo justificaba esta política.

Así fue como, desde 1823 los diferentes gobiernos mexicanos que se fueron sucediendo entre golpes de estado y guerras, comenzaron a promulgar decretos y leyes para impulsar y regular la colonización extranjera.

El primer grupo de inmigrantes Italianos que el gobierno aprobó en 1857, se estableció cerca de Papantla, Veracruz. Desgraciadamente, ocurrieron las guerras de la Reforma y la intervención francesa de Maximiliano y el gobierno se olvidó de estos colonos, a tal grado que la mayoría de ellos murieron de paludismo o emigraron.¹⁶

Después de este primer grupo, los gobiernos de Benito Juárez, Lerdo de Tejada y el primer período de Porfirio Díaz mantuvieron vivo el interés por la colonización y promulgaron nuevos decretos y leyes para hacerla efectiva hasta la presidencia del Gral. Manuel González, quien llevó a cabo el proyecto de colonización de italianos.

En 1881, llegó a Veracruz un grupo de familias Italianas, que fueron ubicadas en la colonia de Huatusco, Ver. Otros grupos se localizaron en los estados de San Luis Potosí y Puebla, Morelos, San Luis Potosí y el Distrito Federal. Por último, en 1882 llegaron 58 familias provenientes del norte de Italia, de las cuales 38 fueron enviadas a la colonia de Chipilo, en Puebla.¹⁷

De las ocho colonias que se fundaron con inmigrantes italianos, sólo perduraron cuatro Huatusco, Chipilo, Ciudad del Maíz y La Aldana, que fue absorbida por la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Estas cuatro colonias padecieron las consecuencias de la Revolución de 1910, siendo víctimas de vandalismo en sus campos y casas. De esta forma, los pioneros se establecieron en Chipilo integrándose a las actividades del país, hasta asegurar la posesión de la tierra con Don Venustiano Carranza.

¹⁶ López y Nava, Beatriz (1962) Tesis Chipilo una tradición rural. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

¹⁷ *Ibidem*

6.2 Chipilo una comunidad de migrantes italianos.

6.2.1 Aspectos socioeconómicos.

Chipilo es un pequeño pueblo de aproximadamente cinco mil habitantes, que pertenece al municipio San Gregorio Atzompa, en el Estado de Puebla.

Ocupa una porción del fértil valle de Puebla, a una altura aproximada de 2,200 metros sobre el nivel del mar, con un clima semiseco y templado, apto para la siembra de cereales, frutas, hortalizas, legumbres y forrajes, y para la cría de aves y de ganado vacuno y porcino.

La ocupación predominante era la agroindustria de la leche. El 75% de las familias tenían establos, muchos de ellos equipados y mecanizados, y con ganado de muy buena calidad.¹⁸

La producción de leche provocó un movimiento económico considerable por la gran cantidad de forrajes y alimentos concentrados que se introducían y por la compraventa diaria de ganado para carne.

La elaboración de diversos productos tales como mantequilla, queso, crema y embutidos en general, fabricados conforme a técnicas y procesos tradicionales transmitidos de generación en generación, originó el desarrollo de este sector perteneciente a la industria de la transformación.

Los intentos de industrialización en Chipilo, en el ramo de la leche; no lograron cuajar, debido a diferentes causas: falta de dinero, tierras pobres, escasez de agua y falta de capacidad y preparación para resolver los problemas.¹⁹

Los profesionistas participan con el 4% de la PEA.²⁰ Entre los que destacan: médicos, veterinarios, químicos, dentistas, arquitectos, agrónomos, licenciados en administración, contadores, maestros, etc.

¹⁸ Zago, José Agustín, (1982). *Breve Historia de Chipilo*. México, D F , México

¹⁹ López y Nava, Beatriz *Tesis Chipilo, una tradición rural*. Universidad Nacional Autónoma México.

La ciudad de Chipilo cuenta con una infraestructura que muestra un progreso y un nivel socioeconómico aceptables.

Sus calles están dotadas de pavimento y banquetas; el alcantarillado y el drenaje forman una red que alcanza a todo el pueblo; sus oficinas de gobierno, sus portales, su plazuela-jardín, su iglesia, su panteón y su club deportivo reflejan un mejor nivel de vida de sus habitantes.

La casi totalidad de sus casas es de ladrillo y cemento, con suficiente espacio interior (cocina, comedor, sala, varias recámaras y baño) y con amplio patio exterior, donde ordinariamente se ubicaba el establo antes de convertirse en taller maquilador de muebles.

Además, de la infraestructura educativa, Chipilo cuenta con un Centro CONALEP que capacita a los jóvenes para integrarse a la industria de muebles impulsado por los propietarios de las empresas.

El aspecto social depende fundamentalmente del aspecto étnico. Llama la atención de los visitantes el encontrarse gente rubia, alta, fornida y bien alimentada, que se comunican entre sí mediante un dialecto del norte de Italia y que conservan las virtudes y defectos de los pueblos del centro de Europa. Entre las que destacan: la dedicación al trabajo; la higiene doméstica y alimentaria, la honradez y la lealtad; la integración familiar; la religiosidad bastante conservadora y tradicionalista.²¹

Actualmente se ha visto un crecimiento favorable en Chipilo, que va desde el incremento de más y mejores servicios, así como la calidad de vida de cada uno de sus pobladores, Hoy en día la mayor parte de la población labora en las diversas fábricas de Muebles Rústicos, dentro de las que se encuentran: *Rústicos Chipilo*, *Santa Fé* y *Muebles Rústicos Segusino* siendo esta última la que genera mayor número de empleos directos e indirectos.

²⁰ Censo General de Población y Vivienda Estado de Puebla (1990), Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática

²¹ Zago, José Agustín, (1982) *Breve Historia de Chipilo*. México, D.F., México

En la actualidad la población de San Gregorio Atzompan, Chipilo donde se localizan las Empresas más importantes de la industria de muebles es de 2225 habitantes, generando empleo a 7200 personas provenientes de 12 pueblos de los alrededores de Chipilo.

6.3 La industria de muebles en San Gregorio Atzompa, Chipilo 1999.

En Chipilo, se ha desarrollado un esquema flexible que favorece la incorporación de nuevas empresas y fortalece la creación y mantenimiento de un ambiente empresarial dinámico en la localidad y en la región.

En esta región prácticamente se ha formado un distrito industrial al estilo italiano, donde las empresas se asocian y subcontratan empresas. Esta interrelación contribuye y facilita la integración eficiente de la cadena productiva, y eleva niveles de calidad de la mano de obra.

6.3.1 Establecimientos de muebles en Chipilo 1999

En el municipio de San Gregorio Atzompa, Chipilo se localiza la empresa Segusino, 82 microempresas, 2 pequeñas y 2 medianas empresas productoras de muebles rústicos.

El promedio anual de establecimientos de esta industria en 1999, fue de 87 en este municipio como lo muestra el cuadro 71.

Cuadro 71

**Establecimientos de la industria de muebles en
Sn. Gregorio Atzompa, Chipilo, Puebla 1999**

Tamaño	Nº de empresas	%
Micro	82	94.25%
Pequeña	2	2.30%
Mediana	2	2.30%
Grande	1	1.15%
TOTAL	87	100.00%

Elaboración propia con base en información del IMSS

Micro 1 a 30 personas, Pequeña 31 a 100, Mediana 101 a 500 y Grande 501 y más

6.3.2 Empleos de la industria de muebles en Chipilo 1999

En relación, al empleo generado en la industria de madera en 1999 en este municipio, fue en las microempresas de 438, en las pequeñas de 53, en las medianas de 332 y en la grande de 1,415 empleos. Resultando un promedio anual de 2239 empleos.

Cuadro 72

**Empleos de la industria de la madera Sn
Gregorio Atzompa Puebla 1999**

Tamaño	Nº de empresas	%
Micro	438	19.57%
Pequeña	53	2.37%
Mediana	332	14.83%
Grande	1415	63.23%
TOTAL	2238	100.00%

Fuente: Elaboración con base a información del IMSS.

A partir de estos datos, destaca la importancia de la industria de muebles en este municipio donde la empresa más importante *Segusino* participa con sus talleres en la producción de muebles para la exportación.

6.4 La Empresa de muebles rústicos *Segusino*

6.4.1 Antecedentes de la empresa.

Misión y filosofía.

Segusino es una empresa especializada en la fabricación de muebles rústicos con calidad y características artesanales en volúmenes industriales.

Actualmente, está instalada en un área de aproximadamente 60,000 m², dividida en varias secciones en Chipilo, creando trabajo para 680 empleados. Se ubica en la población de Chipilo, Puebla a 140 kilómetros de la Ciudad de México.

El nombre de *Segusino* proviene de una localidad italiana que se dedica a la producción de armazones de lentes.

La misión fundamental de la empresa, ha sido lograr el desarrollo y la autorrealización de todo el personal que colabora en la empresa, así como de la comunidad; buscando la consolidación y el crecimiento de fuentes de trabajo a través de la fabricación y comercialización de muebles de excelente calidad; generando las utilidades necesarias para remunerar considerablemente a los accionistas y colaboradores, y cumplir con los compromisos y obligaciones contraídas con los clientes, proveedores, gobierno y sociedad en general.

La filosofía de la empresa se apoya ²² en el factor humano considerándolo el más importante en la organización, contar con personas con sentido de pertenencia a la empresa y a su trabajo, como producto de un ambiente organizacional digno, en el que se dé un desarrollo integral y constante, así como una participación se considera fundamental.

Un ambiente organizacional sano es producto de la comunicación y actitud de sus integrantes. Se promueve la creatividad y la libertad del individuo, pero también se reconoce que es indispensable el trabajo en equipo.

Se busca un ambiente organizacional que asegure la satisfacción de todo el personal, independientemente del puesto que ocupe, se parte del hecho de que todos tienen una contribución relevante para el logro de la misión y los objetivos.

La empresa está consciente de que la razón de su existencia son sus clientes, y es por eso que constantemente su objetivo es identificar y satisfacer las necesidades de ese mercado, cumpliendo con todos los estándares de calidad aceptados y ofrecidos.

²² Ibidem

Por consiguiente, se motiva al personal a cumplir con los requerimientos del cliente y del servicio, de manera que proyecten una imagen de excelencia como personal y como organización.

6.4.2 El líder de la empresa.

El Sr. Antonio Zarain, fundador y dueño de la empresa Segusino, trabajó once años como director comercial de Muebles Frey donde acumuló experiencia y conocimientos sobre la fabricación de muebles.

Con esta experiencia acumulada en el sector de muebles, el señor Zarain junto con un compañero fueron liquidados de esta empresa y con esos recursos fundaron una pequeña fábrica de salas en Chipilo, Puebla.

En esta fábrica, empezaron a producir mesas laterales y de centro de estilo rústico, y se percataron que esta clase de muebles eran más preferidos que las salas. Sin embargo, más tarde el socio vendió su parte del negocio al señor Zarain.

De esta manera, surge la empresa y dos talleres internos que se asociaron y producían alrededor de 150 muebles al mes, que se exhibieron en Estados Unidos teniendo muy buena aceptación.

Muebles Rústicos Segusino S.A. de C.V. inicio sus operaciones en 1987 exportando ese mismo año el 50% de la producción. En este año, la empresa tenía un área de 150 mts² y contaba con 20 empleados.

Como política inicial de exportación, se decidió abrir una tienda en California, Estados Unidos, a fin de vender a los clientes directamente, sin intermediarios como lo habían estado haciendo.

La empresa *Segusino* tuvo la oportunidad de presentar sus productos en la *Feria del Mueble de High Point en Carolina del Norte*, ésta feria es más importantes a nivel mundial, allí se contactó a un distribuidor francés, que pidió un gran volumen de muebles, enviándose por primera vez un contenedor completo.

El Sr. Zarain, con base en el conocimiento que tenía acerca del éxito del modelo italiano y dadas las condiciones de crecimiento del mercado, concibió la necesidad de formar una empresa integradora y buscó la asociación de talleres a la producción para abastecer el mercado americano, de esta manera en 1989 se integraron los primeros tres talleres asociados²³ para la producción de mueble en blanco. También, se iniciaron exportaciones a Europa y la demanda aumentó a tal extremo que fue necesario integrar a más talleres.

Al quinto año de haber iniciado sus operaciones (1992), *Segusino* ya había crecido tanto en instalaciones como en el número de personal su área era de 3000 mts² y contaba con 86 empleados.

Es importante señalar que el propietario ha tenido la visión y el liderazgo para desarrollar en la empresa niveles de productividad y calidad junto con las empresas asociadas, que le han merecido el premio de exportación 1998, además del reconocimiento de la comunidad de Chipilo y de la sociedad a la que pertenece.²⁴

6.4.3 Estrategias de la empresa integradora.

Con la expansión de los mercados, la empresa se enfrentó al problema en el abasto de los pedidos. La capacidad instalada para responder a la demanda era insuficiente. Por lo tanto, la empresa tuvo que implementar cuatro estrategias.

1. Provisión suficiente de materias primas y un proceso de producción flexible. El principal insumo; la madera, procedería de los aserraderos y en ocasiones hasta se tendría que importar

²³ El primer taller asociado surgió por la necesidad de abastecer la demanda de exportación y lo inició el maestro de tapicería de la fábrica de salas, apoyado con crédito para la instalación de su propio taller externo

²⁴ Actualmente el Sr. Antonio Zarain es el Secretario de Desarrollo Económico en el Estado de Puebla.

para asegurar la calidad. Se requería madera de la mejor calidad para ser competitivo en el mercado internacional garantizando la calidad en la producción desde los insumos.

2. Creación de talleres asociados. El Sr. Zarain invitó a los empleados más capacitados de la planta a instalar su propio taller, y a los que tenían en este pueblo un establo o una casa amplia donde poner un taller de carpintería para el armado de muebles. Se les convenció para adquirir la maquinaria ofreciéndoles créditos a bajas tasas de interés para adquirirla, contratándolos en exclusiva para *Segusino*. Así empezaron a funcionar los contratos de asociados. En 1989 se integraron con exclusividad los tres primeros talleres asociados. Otros talleres que se asociaron fueron propiedad de pequeños industriales que anteriormente habían sido ganaderos, carpinteros y hasta meseros. De forma independiente, los talleres administrarían y capacitarían a su personal con la maquinaria y tecnología necesaria comprometiéndose a elevar la productividad. Esto permitiría a la empresa cumplir con los volúmenes de producción y la entrega con puntualidad, calidad y precio, y para los dueños de los talleres esto significó una gran oportunidad como lo veremos al revisar los resultados de la encuesta a los talleres.

Los talleres asociados hacen todo el proceso de manufactura y armado del mueble y *Segusino* les proporciona la madera ya cortada, un mueble modelo y todos los materiales necesarios (clavos, pegamento herrajes y bisagras). *Segusino* concentró el principio y el final del proceso para garantizar la calidad desde las materias primas hasta el producto final.

La empresa internamente controla la siguientes funciones y procesos; dirección de la producción, dirección de calidad y diseño industrial y dirección administrativa, talleres de madera, talleres de forja, talleres de habilitado, áreas de acabado y almacenes. La organización externa estaba formada por talleres asociados de maquila de armado, forja, herrajes, pintura, decorado y vidreado

3. Recursos financieros suficientes. La autosuficiencia financiera ha sido un factor importante en el logro del éxito de la empresa. El proceso de la fabricación de muebles de madera no ha requerido tantos recursos financieros: la mayor parte de la maquinaria es

relativamente de bajo costo. La maquinaria más sofisticada es importada y los proveedores otorgan facilidades de pago.

También hay créditos de bajo costo para el exportador, por parte de BANCOMEXT y otros mecanismos de apoyo como: ALTEX, FEMEX, donde la empresa ha calificado para obtenerlos ²⁵

4. Proteger y conservar los mercados internacionales a través de satisfacer los requerimientos del cliente. Mantenerse alerta de los cambios y de los elementos que puedan dar ventaja competitiva a *Segusino*.

A pesar de que varios fabricantes de muebles mexicanos, repitieron el esquema de *Segusino* y lo empezaron a implementar en el mercado norteamericano, *Segusino* logro asociarse con tres de los distribuidores en este país abarcando el 65% del mercado del mueble rústico en los Estados Unidos. De esta manera se tomó la decisión de crecer a la mayor velocidad posible, apoyándose con los proveedores de maquinaria y equipo y con los mecanismos de apoyo de fomento a la exportación.

6.4.4 Organización de los talleres asociados internos y externos

a) La Organización Externa

La empresa cuenta con:

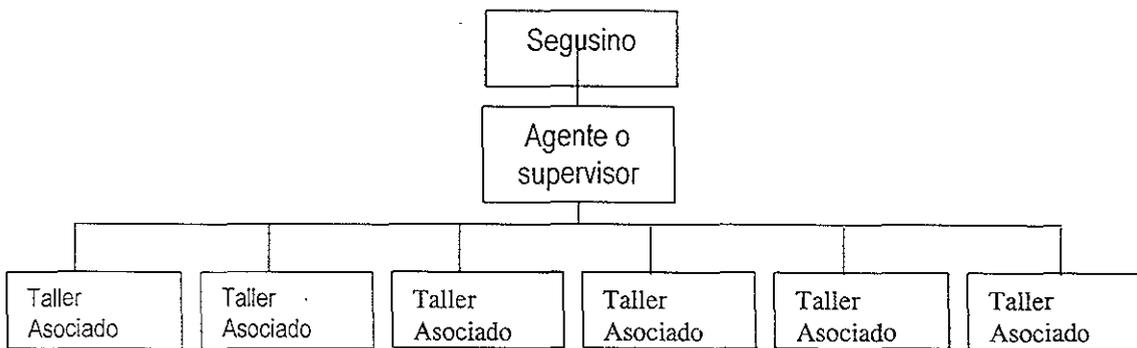
- 58 talleres asociados para maquila de muebles
- 2 micro empresas dedicadas a la fabricación de herrajes y chapas
- 5 talleres dedicados al mueble forjado
- 2 talleres de decoración de mueble
- 1 taller de fundición
- 9 talleres de acabado y embarque
- 3 talleres de habilitado de piezas

²⁵ De estos apoyos se hablo en el capítulo IV

- 2 talleres de manufactura de tornos
- 1 taller de talla en madera
- 12 talleres de tejido de palma y tule.

De los talleres externos dependen dos supervisores, que son el vínculo entre los talleres asociados y la empresa integradora.

Fig. 4
RED DE TRABAJO



Los requisitos que debe cubrir un empleado para abrir su propio taller asociado son los siguientes:

- Haber trabajado en algún taller interno de la empresa por lo menos tres meses.
- Instalar el taller dentro de la misma población.
- Utilizar una superficie techada de por lo menos 500 mts.
- Contar con la maquinaria propuesta por *Segusino*.
- Contratar con la Compañía Federal de Electricidad el servicio de energía trifásica
- Registrarse en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Inscribir a sus empleados en el Seguro Social
- No admitir a menores de edad
- Tener un contrato de exclusividad con *Segusino*.
- Capacitación de los jefes del taller, maestros y encargados, tomando cursos, acerca de carpintería, de administración, recursos humanos, de ISO 9000, asuntos fiscales, entre otros.

- Homologar los sueldos a los establecidos por la empresa *Segusino*.

Los propietarios de los talleres asociados son originarios de Chipilo y de ascendencia italiana en su mayoría, que se dedicaban anteriormente a la ganadería.

En cuanto a la organización entre *Segusino* y las empresas integradas, la primera se encarga del 50% del proceso productivo, ya que está a cargo de las compras, de la etapa de habilitado de las piezas estándar, del acabado de las piezas, del empaque, y de las funciones de mercadotecnia y comercialización del producto. El otro 50% del proceso está a cargo de las empresas integradas, quienes se encargan de la maquila del mueble en blanco y del proceso de acabados especiales.

La supervisión, se realiza constantemente en el proceso productivo, la maquinaria, las herramientas y las instalaciones de cada taller asociado.

Segusino busca que todas las empresas integradas se desarrollen por igual, ya que de lo contrario se estaría mermando la calidad de los muebles. A la vez está consciente de que debe ser capaz de crecer, por que de lo contrario estaría estancando a las empresas integradas.

El desempeño de cada taller asociado es medido en puntos. Todas cuando empiezan a operar como talleres asociados lo hacen con 30 puntos, y a medida que incrementen su capacidad de producir con calidad se incrementarán los puntos y sus beneficios. Se ha dado el caso de que algunos talleres llegan hasta 90 y 100 puntos. En general, se busca que los talleres pequeños tengan un crecimiento anual del 60% mientras que a los grandes se les pide un 20% anual.

Sin embargo, *Segusino* ha permitido el crecimiento de los talleres asociados hasta donde la misma empresa los pueda controlar y evitar que el taller asociado se independice o se contrate con alguna de las otras empresas que también han adoptado el esquema de *Segusino*.

- a) La Organización Interna. La empresa cuenta actualmente con:
 - 1 micro empresa dedicada a la fabricación de herrajes y chapas

- 9 talleres de acabado y embarque
- 1 taller de manufactura de torno
- 2 almacenes de materias primas
- 2 almacenes de producto en proceso
- 1 almacén de producto terminado
- 1 área de estufado de maderas

Además se cuenta con dos talleres internos de maquila de muebles, plantas de habilitado de piezas estándar y talleres de muestras y reparaciones. También maneja los almacenes de materias primas y partes, de mueble en blanco y de producto terminado con el fin de reservarse siempre el principio y el fin de sus procesos para que de esta manera pueda controlar la calidad de la producción. De la empresa integradora nacen los principales cambios y avances que permiten orientar a los talleres asociados.

La planeación, programación y control de la producción son una de las partes más importantes. El departamento de producción es el principal responsable del funcionamiento adecuado de la empresa para que esta pueda cumplir con sus metas y compromisos.

Para la empresa es muy importante la motivación como la distinción al esfuerzo de sus empleados y las relaciones con los talleres asociados. Al respecto cada mes la empresa otorga un reconocimiento al trabajador más destacado, el cual se elige por votación de todos los empleados.

Se otorgan reconocimientos a las áreas de acabado, talleres internos, talleres de prehabilitado, patios y transporte.

Muchos de los talleres empezaron en el garaje o en lo que antes era el establo, y con el tiempo han comprando terrenos adyacentes para ampliar su empresa. La empresa apoya a los talleres con préstamos con tasas de interés bajas a los talleres que desean innovarse.

6.4.5 Crecimiento en Ventas.

A partir de 1989, la empresa Segusino consolidó su permanencia en el mercado internacional. En 1995, se embarcaban 10 000 muebles mensuales y en 1996 se aumentó a 20,000 muebles en mayo y 29 000 muebles en diciembre del mismo año.

En 1997 se alcanzaron ventas por 48 millones de dólares. Este año se exportaron más de 40 mil muebles mensuales, utilizando más de 154 *trailers* mensuales, los cuales se vendían en 44 países del mundo. La empresa *Segusino* alcanzó tasas de crecimiento de más del 100 por ciento en sus ventas. La crisis económica no le afectó al tener toda la oferta vendida en el exterior, en diversos mercados.

Asimismo, aumentaba el número de distribuidores extranjeros, en 1997 había 46 en diferentes países: en Francia, Italia, Portugal, España, Alemania, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, República de Irlanda, Irlanda del Norte, Dinamarca, Noruega, Finlandia y Suecia, Malta, Islandia, en tres zonas de Estados Unidos, en el este y oeste de Canadá, Puerto Rico, Chile, República Dominicana, Antillas Holandesas, Aruba, Trinidad y Tobago, Uruguay, Antillas Francesas, Australia, Nueva Zelanda, Israel, Líbano y Jordania, Singapur, Japón y Corea.

Los muebles presentan diseños propios internacionales.²⁶ A los distribuidores, se les exige un contrato, tener una bodega con cierto stock, montar un departamento de servicio para poder atender al consumidor y participar en las ferias internacionales de mayor prestigio de su país.

El proceso de incorporación de los distribuidores es muy similar al de los talleres: La mayoría empezaron con pequeñas bodegas de 100, 200 y 300 metros cuadrados, otros distribuidores tienen bodegas de 2 000 a 4 000 metros cuadrados y existe un distribuidor con un área de bodega de 21 000 metros cuadrados en el Paso Texas, que tiene tres bodegas más en la Unión Americana.

²⁶La competencia según la opinión del Director Comercial de la empresa debe basarse en el diseño y la calidad más que en reducir el precio de venta ya que el abaratamiento del mueble trae consigo la mala calidad

Para hacer frente al crecimiento se tuvieron que acelerar los procesos ya que el problema del abastecimiento de la madera persistía y se elevaba el precio. En 1994 se decidió comprar la madera casi en su totalidad en el mercado nacional. Para asegurar la calidad y el abasto de la madera estufada se construyó un centro de estufado, puesto que ningún proveedor daba este servicio con el volumen requerido. El centro de estufado permitió el proceso de transformación natural de la madera, lo que mejoró la calidad y la competencia. Por otro lado, este proceso permitió reutilizar madera, como la apolillada, que en condiciones normales ya no se utilizaba, evitando el deterioro ecológico y dándole a los muebles un decorado único.

Reconociendo el mérito de esta empresa, en 1996 el Dr. Ernesto Zedillo, presidente de México, entregó a Muebles Rústicos Segusino, S. A. de C. V. el Premio Nacional de Exportación, por ser una de las empresas medianas de carácter privado en el país que en los últimos tres años, se distinguió por su desempeño y aportaciones al desarrollo del sector exportador.

Producir con una calidad reconocida por las estrictas normas internacionales, ha sido el sello característico de *Muebles Segusino*. La empresa también fue reconocida por la revista *Expansión* como la empresa de mayor crecimiento de empleo en México encabezando la lista de las 500 más importantes.

6.4.6 Políticas y Servicios que recibe el personal.

Segusino y sus empresas integradas sustentan su relación en la confianza y la ayuda mutua. La mayoría de las empresas integradas han surgido de la propia empresa que da todo el apoyo económico y la capacitación técnica para que la persona que estará al frente del taller externo lo monte con la misma calidad que maneja Segusino, con el fin de obtener una mejora continua.

Los trabajadores están afiliados al Sindicato "Filomeno Escamilla" de la FROC-CROC. Los beneficios que obtienen los trabajadores son: Solidaridad laboral, ayuda escolar (anual), días de descanso adicionales a los que marca la ley, cooperación en caso de defunción de familiares directos.

En cuanto a prestaciones, además de las de la ley se otorga ayuda escolar, una despensa anual, tres uniformes de trabajo anuales y servicio médico dental.

Otros apoyos:

a) **Educación abierta:** Segusino celebró un convenio con el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), a través del cual se ofrece la oportunidad a sus trabajadores de obtener educación primaria, secundaria y preparatoria abierta a través de los programas establecidos por la Secretaría de Educación Pública.

b) **Capacitación y desarrollo:** Se cuenta con programas de capacitación y desarrollo que se imparten en las diferentes áreas de trabajo.

c) **Actividades de acción social y cultural:** Se fomenta la práctica de actividades culturales, artísticas, deportivas y de asistencia social. Promoviendo la participación e integración de los trabajadores con la empresa. Se llevan a cabo acciones que fomentan el desarrollo integral de los hijos de los Trabajadores y la integración familiar, realizando actividades culturales y recreativas.

6.4.7 Producto

Cada uno de los muebles es replica de un mueble antiguo, de los siglos XIV al XIX, en cuya reproducción se han estudiado y cuidado todos los detalles. Están elaborados con una combinación de maderas nuevas de pino y auténticas maderas antiguas y apolilladas, cuya caprichosa belleza y apariencia ha sido creada por la naturaleza.²⁷

Las maderas son adquiridas de los techos y vigas de viejas casonas, haciendas o aserraderos, y reciben un tratamiento para evitar el desarrollo de la polilla, el cual es inofensivo para el ser humano. Estas maderas apolilladas se utilizan sólo para darle vista al mueble.

²⁷ Ibid

Por la naturaleza de su origen, las maderas sólidas de pino son susceptibles de volver a adquirir polilla o carcoma, aún siendo estufadas, pueden sufrir cambios, tales como: rajaduras, torceduras y desajustes de la estructura original, al ser sometidos a cambios de temperatura, humedad o altitud. Sin embargo es oportuno comentar que al consumidor europeo le gusta el “defecto” en el mueble.

Manejan el mueble en blanco para después darle el acabado que el cliente desee, como pueden ser incrustaciones de *pewter*, cantera, mármol o talavera.

Actualmente se manejan 821 modelos de los cuales 500 están activos.

Segusino posee un área fuerte en diseño e ingeniería de producto y tiene como política la constante innovación²⁸. Actualmente, se están desarrollando alrededor de 20 productos nuevos, lo que se traduce en una diversidad de muebles que sin embargo, guardan la misma línea de funcionalidad y diseño del producto que es lo que caracteriza a *Segusino*.

Los muebles de *Segusino* son una combinación de madera antigua aparente con madera nueva, sólida en su estructura.

Cuando se detecta la necesidad de algún producto nuevo en el mercado, o expresamente un cliente solicita un determinado mueble, se presentan varios modelos como muestras, de los cuales son aceptados dos o tres regularmente. Después de que el distribuidor hizo la respectiva investigación de mercados que le revela cuál es el producto esperado, éste se adapta al modelo de producción al que pertenece sin abandonar el desarrollo de nuevos acabados, armados y procesos en general. De esta forma, se ha detectado el mercado de muebles de hierro forjado ofertándolos con mucha aceptación.

²⁸ La empresa *Segusino* convoca anualmente al concurso de diseño de muebles

6.4.8 Capacidad instalada

La capacidad instalada de *Segusino* es de 35,000 piezas mensuales aproximadamente, que se alcanza integrando a los talleres asociados. Sin embargo se venden alrededor de 27,000 muebles al mes, que equivalen a un total de USD \$1,700,000.

La demanda es variable e impredecible en ciertos casos. Es por eso que la capacidad de la planta es un punto central para los procesos flexibles y bajos inventarios.

6.4.9 Pedidos y Pronósticos de venta.

El comportamiento del mercado es cada vez más impredecible existen muchos factores que influyen por ejemplo, la creciente competencia interna y externa²⁹, los nuevos productos y materiales y la política económica.

En la empresa *Segusino*, se reduce el tiempo de proceso, el tiempo de stock como formas para que los pronósticos sean aceptables.

El área de ventas y de mercadotecnia son las encargadas de hacer los pronósticos, pues es aquí donde se tiene toda la información y el contacto con los clientes. También se ven involucradas las áreas de producción y compras, ya que se debe dar una mezcla de las planeaciones de los productos, partes y materiales a base de los pronósticos de venta.

Uno de los métodos de pronóstico que maneja la empresa son los máximos y mínimos de producción a través de la junta de expertos, donde se reúnen varios ejecutivos de diversos departamentos, y utilizan datos de todas las áreas de la empresa para analizarlos y determinar el deseado mensual.

²⁹ La competencia externa de los fabricantes de muebles de China, Taiwán y Corea se ha manifestado en las ferias internacionales, donde han presentado muebles copiados de los catálogos de las principales empresas de muebles rústicos mexicanos. Estos muebles los ofrecen a precios mucho menores del 40 y 50%

En cuanto a los pedidos, Segusino los recibe y elabora un plan maestro de producción a través del cual distribuirá las órdenes de producción a los talleres internos y externos.

Como punto de referencia para cumplir puntualmente con los pedidos, se utiliza una base de datos que contiene la existencia en inventarios.

Segusino maneja como tiempos de entrega 30 días para el mercado externo y 15 días para el mercado nacional.

6.4.10 Inventarios y órdenes de producción

Se maneja un inventario de 20,000 muebles cada mes que se consulta constantemente en los pronósticos.

Se lleva un monitoreo y control a "tiempo real" de los talleres a fin de detectar faltantes al menos una semana antes del embarque.

La empresa *Segusino* entrega las órdenes de producción a los talleres asociados junto con la entrega de los materiales y partes así como de los diseños a producir, especificándoles cuáles son prioritarios. Se procura abastecerlos con la mejor materia prima y se les paga la mano de obra cuando entregan los muebles.

En caso de que hubiere defectos en la madera entregada, *Segusino* entrega más materia prima al taller asociado para reparar el mueble. Por el otro lado si los defectos son en la construcción o armado del mueble, el taller tiene la responsabilidad de reponer el mueble. Sin embargo, a pesar de la supervisión en la producción se llegan a presentar defectos en los muebles, los cuales se rematan. Esta situación se presenta ocasionalmente.

6.4.11 Compras de materia prima

La Empresa Integradora compra a los aserraderos directamente la madera de pino de Chihuahua (madera de pino Ponderosa), y pino blanco que se importa de Brasil y de Canadá. Las importaciones se presentan cuando no se logra encontrar madera de calidad (con el estufado necesario) y a buen precio . Para ello la empresa puso su propia planta de estufado.

Segusino compra la madera para todos sus talleres asociados a fin de que todos los muebles tengan la misma apariencia y se pueda estandarizar la calidad.

Se lleva un control de los insumos entregados a los talleres asociados y de los muebles que deben entregar.

Este control se ejerce sobre la madera en tabla nueva como la madera antigua en caso de que hiciera falta madera al taller, se evalúa esa necesidad, y con base en este análisis se proporciona o no la madera extra.

Se concluye que las compras se realizan con base a las estadísticas de ventas y pronósticos mensuales, bajo criterios de calidad, servicio y costo.

6.5 Proceso productivo.

a) Funciones de los talleres asociados

Destroce: Este es el paso inicial, consiste en cortar las tablas de madera en dimensión longitudinal, a fin de aprovechar sólo esa porción de madera.

Limpieza: Se refiere a obtener las caras cuadradas en la madera, es decir, sin imperfecciones y al espesor indicado.

Dimensionado: Consiste en darle las dimensiones finales de largo, ancho y grueso a las tablas.

Ensamblajes: Es el trabajo en la madera que da la resistencia al armado y por lo tanto al mueble.

Armado: Se arman los muebles utilizando clavos galvanizados y se hace por subsistemas en el siguiente orden:

1. Costados
2. Huacal
3. Partes constructivas internas (cargadores, guías, topes)
4. Cubierta, pisos, entrepaños y respaldos
5. Puertas y cajones

Después de este proceso se obtiene un mueble en blanco, que es como los talleres asociados lo entregan a *Segusino* para que éste proceda con los pasos de acabado.

Segusino paga al taller asociado por mueble manufacturado en el momento de entrega, elaborándose semanalmente la facturación.

Es importante mencionar que los talleres asociados tienen la obligación moral de destinar toda su producción a la integradora.

b) Funciones de *Segusino*.

La empresa se encarga de recoger los muebles en blanco, los cuales son llevados al área de almacén de mueble en blanco o de producto en proceso. Es aquí donde se verifica la calidad del mueble así como sus existencias.

Posteriormente se procede a realizar lo siguiente:

Acabado: El prestigio y el éxito en el mercado internacional referente al producto, se deben al acabado que se da a los muebles. Esta área la controla internamente la empresa a través de talleres internos especializados en lija, cera, herrajes, sellado, control de polilla y reparación de daños.

- Lija. este paso se hace con herramienta de mano (lija en disco) en una nave de tipo "portal" (abierto con circulación de aire) lijándose en el sentido de la veta. Se tiene mucho cuidado de no lijar contra el grano de madera, lo cual deja rasguños visibles.

Cabe señalar que el mueble terminado lleva el sello del lijador y del taller que lo trabajó para un seguimiento postventa.

- Cera. Es líquida y caliente, se aplican de una a dos capas con una brocha de pintura.

- Herrajes: Se cuenta con 2 talleres asociados y uno interno dedicadas a la fabricación de herrajes y chapas.

- Sellado: Es un tratamiento especial que se da a cada una de las piezas con el fin de darle un mejor acabado.

- Control de polilla: Es aquí donde se fumiga la polilla que aparece en la madera. Este paso se hace a través de un spray en forma de manguera a baja presión. Se rocía sólo exteriormente de manera que la polilla al comer la madera ingiera el spray y muera. Cabe aclarar que no es tóxico para el ser humano. Se tiene un estricto control en este paso, ya que hay clientes como lo son los distribuidores en Alemania que son muy cuidadosos y exigentes al respecto.

- Reparación de daños: Se cuenta con un taller para reparar los daños ocurridos en el mueble durante el proceso de acabado. Aquí se arregla cualquier defecto como clavos que sobresalgan o grietas en el mueble. Por lo general son sólo daños pequeños. Si se trata de un defecto mayor, se corrige desde el taller asociado, a quien se le capacita para que aprenda a corregirlos desde ahí y trate de evitarlos.

La empresa ha invertido en una nave mucho más espaciosa para mejorar la planeación en la línea de acabados, a fin de reducir el tiempo y el exceso de movimientos en las piezas a mano, para evitar daño a los muebles.

Empaque y embalaje: Se utilizan varios tipos de empaque, el cual depende del distribuidor. Entre ellos está el papel cartón, aire sellado, esquineros, película plástica o cajas. Después, el contenedor se llena con diversos tipos de muebles.

Los muebles se entregan en bodega al transportista previamente elegido por el distribuidor, que se encarga en la mayoría de los casos también de los trámites legales, lo cual se explicará más adelante. Por ejemplo, el producto destinado al mercado de Estados Unidos se manda envuelto en papel y generalmente ya ensamblado totalmente. Actualmente la empresa cuenta con nueve andenes para cargar sus contenedores.

Otras microempresas.

a) Externas:

- Decoración de muebles: Se cuenta con dos talleres dedicados a las incrustaciones especiales de *peewter*, cobre, talavera, mármol y cantera. Estos accesorios son maquilados por dichos talleres también establecidos por la región.

- Tejido de silla en tule, palma y cordón tejido: Se trabaja con 12 talleres donde trabajan más mujeres que hombres artesanos.

- Fabricación de muebles y accesorios en forja y fundición: Cuenta con 5 talleres de mueble forjado y uno de fundición.

- También, cuentan con un taller de talla en madera y dos de manufactura de tornos

b) Internas:

Las áreas internas empezaron a funcionar en octubre de 1995, con la idea de producir, no muebles, sino piezas para distribuir a los talleres asociados.

- Taller de habilitado de madera nueva: Es el encargado de procesar tablas y tablonés para la obtención de peñazos, postes, molduras y tableros.

- Taller de habilitado de polilla: Como su nombre lo indica, elabora a partir de las vigas obtenidas de antiguas construcciones, piezas de madera antigua para tableros altos, mesas de comedor, centro y laterales, consolas, arcones y frentes de cajón

Ambos talleres trabajan doble turno lo que da como resultado cuatro grupos independientes pero perfectamente coordinados para su buen funcionamiento.

FIG. 5

Descripción básica del proceso productivo

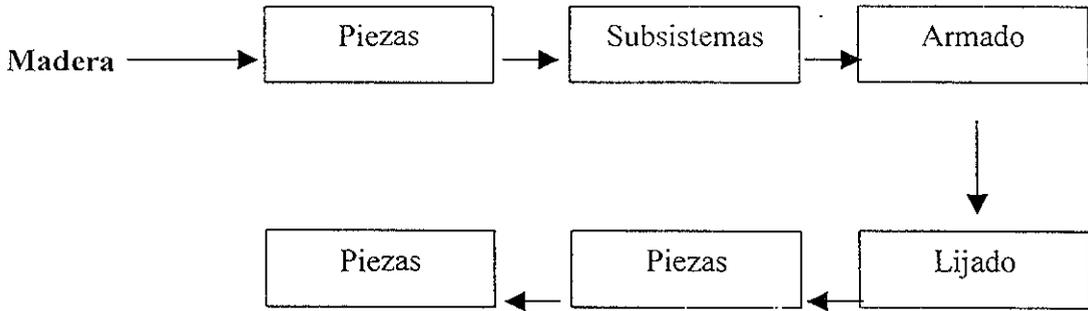
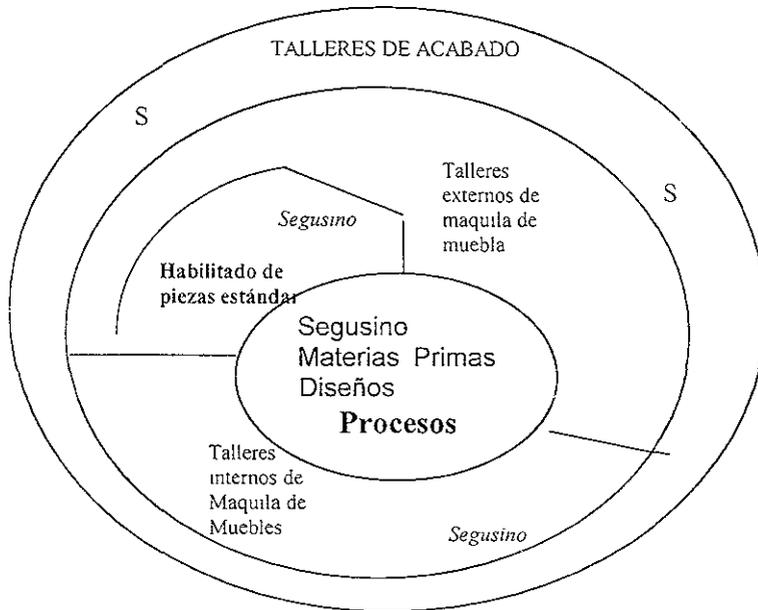


FIG. 6

El proceso de producción en el sistema de Empresa Integradora



6.6 Calidad

La estandarización de la calidad del mueble de madera tiene como objetivo adaptar a una norma de elaboración todos los elementos que componen los productos industriales de una empresa, organizando el sistema de producción hacia un origen idéntico y estructura parecida, ajustando las diversas piezas a determinadas condiciones de ejecución, dimensionado y características que permitan:

- a) Simplificar el proceso productivo.
- b) Ahorro en el consumo de materiales
- c) Versatilidad para el diseño de nuevos modelos a futuro

Segusino es ante todo una empresa comprometida con la calidad, siendo una de las ventajas que la han llevado a lograr una posición de liderazgo a nivel mundial dentro del ramo mueblero.

La empresa aplica el control de calidad en el proceso productivo a través de dos métodos:

- Gráficas por atributo
- Gráficas por característica

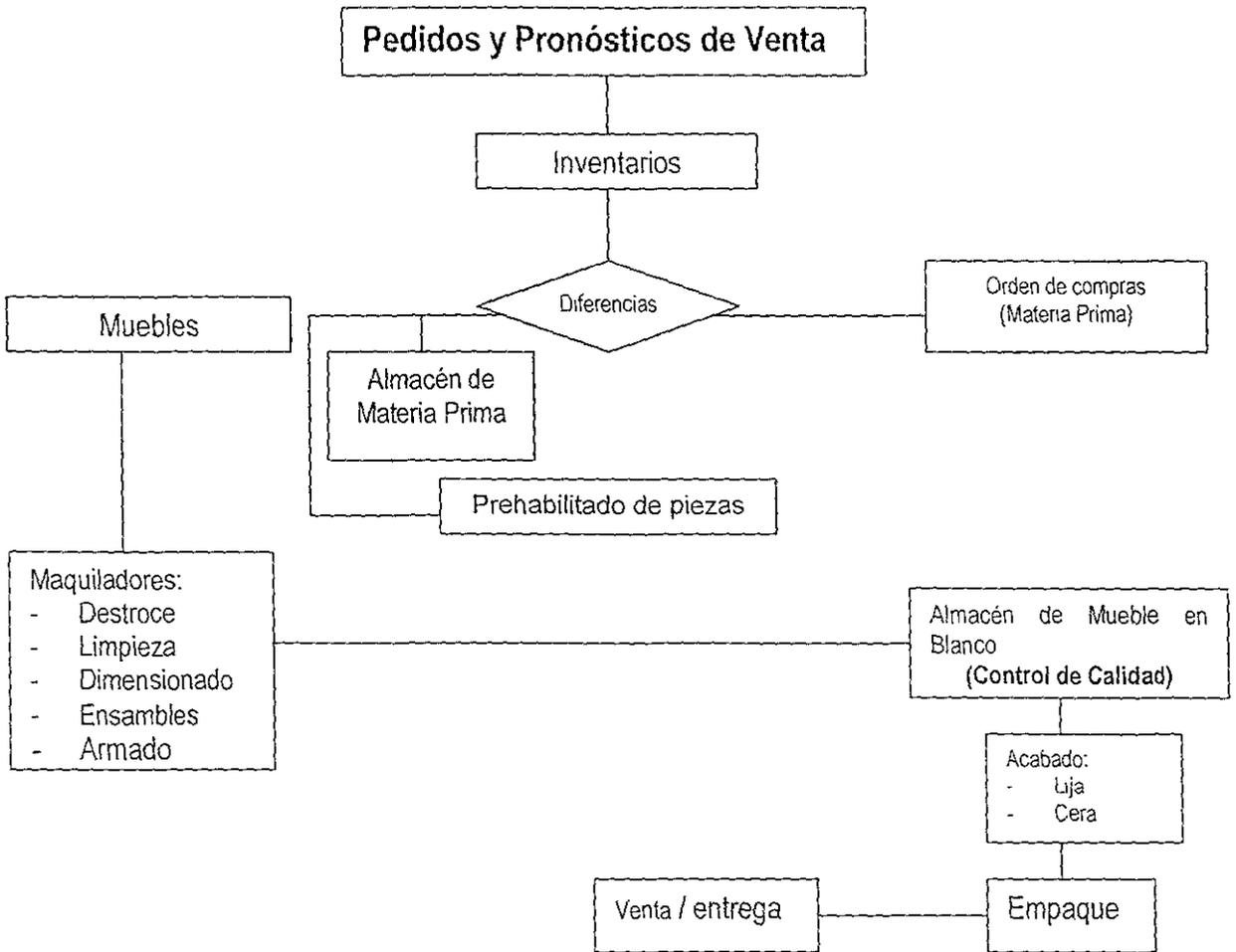
Ambos van dirigidos a verificar la calidad en las piezas habilitadas, las cuales tienen que estar muy bien hechas para ser intercambiadas entre todos los muebles.

Con la finalidad de mantener y reforzar esta posición mundial y de corregir las deficiencias originadas por el crecimiento tan rápido al que se ha enfrentado, la empresa ha considerado la importancia del desarrollo, la implantación y mantenimiento de un sistema de calidad, buscando con ello la certificación en ISO-9001 y su mantenimiento indefinido.

La implantación del sistema de calidad reafirmará su compromiso con la calidad, y al obtener la certificación ISO-9001 avalará la calidad y excelencia de sus productos en todo el mundo.

FIG. 7

Desde la compra hasta la venta del mueble



6.7 La integradora en el contexto de las empresas exportadoras de muebles rústicos.

Según los datos obtenidos de la entrevista a profundidad³⁰ de esta empresa actualmente cuenta con 800 empleados y el volumen de sus ventas está considerada dentro del rango de empresa grande con ventas de más de 55 millones de pesos.

³⁰ Las entrevistas se realizaron con los gerentes de la producción, comercial y de comunicación

El personal que trabaja en la administración de la empresa integradora es de 280. En la prestación de servicios a los talleres asociados el personal propio es de 10 y de 500 el personal externo.

El 60% de los obreros de la empresa están sindicalizados. Se considera que los salarios y las prestaciones de los trabajadores son menores a los de la competencia.

Los principales motivos para crear la empresa integradora fueron; la necesidad de aumentar la oferta y la flexibilidad productiva, la insuficiente capacidad instalada, crear economías de escala que elevaran la producción reduciendo costos a través de los talleres asociados.

La empresa integradora ha logrado los objetivos para los que fue creada, a pesar de los problemas que enfrentó a finales de 1999 y que repercutieron en la producción para el año 2000, como resultado de la reducción del mercado en Estados Unidos.

El Administrador o Director General dedica a las funciones de la empresa integradora dos días a la semana en promedio.

6.7.1 Servicios ofrecidos por la integradora a los talleres asociados.

En opinión de los dueños de los talleres asociados a Segusino, los servicios ofrecidos por la empresa integradora les han beneficiado a los talleres asociados en:

- La capacitación y gestión de trámites, servicios a la producción, tecnológicos, de promoción y de comercialización, el financiamiento, el diseño y la subcontratación.
- El otorgamiento de créditos a los talleres asociados que lo han requerido para su funcionamiento.

6.7.2 Actividades en común.

En opinión del administrador de los talleres, las actividades en común que se han realizado a través de la empresa integradora y el grado en que se han beneficiado los talleres asociados fueron:

En mayor medida la capacitación a los trabajadores y a los dueños, la implantación de programas con la intención de que la empresa integradora eleve la calidad e incremente la productividad, apoyando la renovación e innovación de maquinaria y equipo.

La adquisición de materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega, adquisición de tecnología y asistencia técnica y elaboración de estudios para obtener créditos.

6.7.3 Apoyo de dependencias gubernamentales.

El programa COMPITE de SECOFI, ha sido de los más importantes para la empresa, se ha implementado en 64 de sus talleres asociados que lo han aplicado para elevar la calidad y la productividad obteniendo mayores beneficios comunes.³¹

Para la exportación el BANCOMEXT ha brindado sus programas de apoyo para la exportación. Se encuentra inscrita al programa (PITEX) Programa de Importación Temporal para Exportación, apoyo para la importación de madera de pino de E.U. y Brasil, y para la importación de maquinaria y equipo. A través de este programa la empresa esta exenta del pago de impuestos de importación, cuotas compensatorias y del IVA.

También, se encuentra inscrita al programa ALTEX (empresas altamente exportadoras), ya que sus exportaciones equivalen a más del 95% de sus ventas totales. Y como beneficios han podido obtener la devolución inmediata del IVA cuando han tenido saldo a favor, un acceso

³¹ En el capítulo V, se abordó el tema de los apoyos de SECOFI a través del programa COMPITE.

gratuito al Sistema de Información Comercial y la exención del requisito de segunda revisión de las mercancías exportadas en la aduana de salida.³²

6.7.4 Apoyos que requiere la empresa para mejorar su desempeño.

En opinión del Director comercial, la empresa requiere apoyos tecnológicos, financieros, a través de información especializada de mercados, maquinaria, tecnología, informática, publicidad y capacitación. Los principales problemas que obstaculizan el trabajo con los talleres asociados fueron:

- La capacitación de los propietarios y los cambios de la demanda.
- Que las reuniones con el coordinador de los talleres se celebran cada quince días.
- Las decisiones trascendentes dentro de la empresa se concentran en la alta dirección.
- La logística de la producción

6.7.5 Comunicación de la empresa y los talleres

Los canales de comunicación entre la empresa integradora y sus talleres asociados son a través de reuniones periódicas, por carta, por boletín por teléfono y personalmente. Se considera que existe buena comunicación entre los talleres y la empresa

6.7.6 Demanda de cursos de capacitación.

El director de recursos humanos estima necesario que el personal directivo de la empresa asista a cursos y/o talleres sobre: Liderazgo, dinámica de grupos, planeación estratégica, organización y administración, desarrollo empresarial, evaluación de proyectos, informática y mercadotecnia.

6.7.7 Origen de los insumos y de la maquinaria

La empresa utiliza el 75% de insumos nacionales y el 25% son importados de Brasil.

³² Banco Nacional de Comercio Exterior. (1996) Guía Básica del Exportador

La maquinaria es 50% nacional y 50% importada con una antigüedad hasta de cinco años (40%) y entre 6 y 10 años (60%).

6.7.8 Asociaciones a las que pertenece

La empresa esta asociada a CANACINTRA, a la Asociación Internacional de Amueblamiento de Estados Unidos, a la Asociación de Fabricantes de Muebles de Puebla (AFAMPUE) y a la Asociación de Fabricantes de Muebles de Jalisco (AFAMJAL). La empresa Segusino es fundadora y promotora de AFAMPUE. Su participación en estos organismos le han permitido relacionarse con otros productores a través de las asociaciones y presentar sus productos en las ferias mas importantes del mundo.

6.7.9 Mecanismos que le han permitido exportar

Sus ventas son al mercado extranjero en un 96% y solo el 6% se destina al mercado nacional.

La asistencia a ferias o exposiciones, la investigación sobre posibles clientes en el extranjero y su red de distribuidores y franquiciatarios, son los principales mecanismos que le han permitido exportar.

La empresa presenta una tendencia creciente en la producción y exportación de 1995 a 1998, este último año alcanzó su nivel máximo en producción y ventas.

6.7.10 Problemas y retos que enfrenta la empresa.

Los problemas que enfrenta la empresa actualmente son:

- Altas tasas de interés
- La falta de capacidad instalada de producción.
- Rotación de personal.
- Deudas de los clientes.
- Reducción de la demanda externa.

- La falta de liquidez.

Existe una gran rotación de personal. Debido a la intensa demanda de trabajadores en este sector por lo que algunas empresas de la competencia que diferencian los salarios para captar a los trabajadores. Además, en Chipilo se presenta escasez de mano de obra debido a que los trabajadores de esta región emigran buscando mejores ingresos en Estados Unidos.

Para 1999 se presentó una reducción casi del 40% de la producción reduciéndose el personal de 1350 a 830 personas y también el número de sus talleres asociados. Aquellos que mantuvieron su contrato tuvieron que reducir la producción. A esta situación se agrega la falta de liquidez y el retraso del pago a los proveedores. En los últimos dos años, en Segusino se han presentado tres recortes de personal por los programas de reingeniería y aproximadamente 400 trabajadores fueron despedidos

En opinión del director comercial, la empresa esta elaborando una estrategia que diversifique los mercados y con ello las exportaciones.

6.7.11 Desarrollo de proyectos.

Al estilo de los distritos industriales italianos, en Chipilo se han organizado y estructurado en su entorno, centros de diseño, innovación y desarrollo tecnológico, centros y laboratorios de mejoramiento y certificación de la calidad. El desarrollo de estos proyectos que se expresan en la creación del centro de capacitación técnica artesanal de Chipilo, del Centro de desarrollo tecnológico del mueble cuyo promotor y fundador es el líder de la empresa para beneficiar a la empresa y a la región en general.

a) El centro artesanal Segusino.

Este centro artesanal se creó para ofrecer los muebles rústicos y artesanías que demandan en el extranjero.

El centro artesanal Segusino se localiza a unos cuantos metros de la empresa, ahí se exponen artesanías de diferentes regiones del país, así como los muebles rústicos.

b) El centro de capacitación técnica artesanal de Chipilo, Puebla.

El promotor de este centro el Sr. Zarain lo fundó con el objetivo de apoyar el crecimiento de las artesanías y brindar una alternativa de trabajo a jóvenes de ambos sexos que por falta de recursos no pueden continuar sus estudios a un nivel superior. El centro tiene una capacidad para 250 alumnos. Los jóvenes aprenden diversas disciplinas con la perspectiva de integrar empresas regionales o familiares que requieran de mano de obra artesanal calificada.

c) El centro de desarrollo tecnológico del mueble (CETEDDEM).

El centro de desarrollo tecnológico del mueble (CETEDDEM) surge como una necesidad de la industria de muebles de exportación para mantenerse en el mercado internacional, debido a que se hacen indispensables las certificaciones de los productos que se exportan. En México se exportan alrededor de 200,000 muebles mensuales a más de 54 países sin certificación de ningún tipo.

El centro de desarrollo tecnológico para la industria del mueble (CETEDDEM) pretende brindar servicio al sector mueblero a través de transferencia tecnológica, normalización, certificación y múltiples servicios para el aseguramiento de la calidad y diseño en la consolidación de los mercados nacionales y extranjeros.

Dentro de los objetivos del proyecto CETEDDEM se encuentran los siguientes:

- Establecimiento de normas mexicanas para la fabricación de muebles
- Constituirse como organismo certificador bajo la acreditación de la EMA (Entidad Mexicana de Acreditación)
- Participación del CETEDDEM en el comité técnico de NORMEX, organismo normalizador de mobiliario. Con el propósito de que las normas elaboradas por el CETEDDEM sigan la

logística oficial para que en su momento sean emitidas por la Dirección General de Normas de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

c) Franquicias.

Las franquicias *Segusino* iniciaron en 1995. Son franquicias de distribución exclusiva, lo que significa que quien la adquiere se convierte en distribuidor de los productos *Segusino*, con la ventaja de poseer en su establecimiento la marca *Segusino* y acceder al prestigio, tecnología y *know how*.

6.8 Resultados de la encuesta a los talleres asociados.

6.8.1 Metodología de la encuesta

La encuesta a los talleres asociados se realizó contando con una muestra aleatoria de 33 talleres a los que se les aplicó el cuestionario.

En el diseño del cuestionario se tomaron en cuenta los fundamentos teóricos de la asociación y se adecuó el cuestionario aplicado a los socios de las empresas integradoras de la investigación de las Dras. Isabel Rueda Peiro y Nadima Simón³³.

En la encuesta fue muy valiosa la colaboración del Ing. Miguel Ángel Cagigal Zorrilla director de los talleres asociados. El desarrollo de la encuesta fue supervisado de manera personal realizándose entrevistas a profundidad con los micro y pequeños empresarios.

Los talleres asociados a la empresa Segusino se localizan en los alrededores del municipio de San Gregorio Atzompa. Estos talleres, como ya se ha mencionado juegan un papel significativo de apoyo a la empresa Segusino.

³³ Simón, Nadima Encuesta sobre empresas integradoras y sus asociadas, en Rueda Isabel *Las empresas integradoras en México* pp 81-116

El objetivo de la encuesta fue conocer la opinión de los talleres sobre la Empresa Integradora, los servicios que les ofrece, los beneficios que obtienen los talleres, los proyectos de los talleres, los cursos de capacitación, los aspectos que entorpecen su desempeño competitivo y las sugerencias de los talleres asociados para mejorar el desempeño de la empresa integradora.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la encuesta a los talleres asociados a la empresa *Segusino*.

6.8.2 Características de los dueños de los talleres asociados.

CUADRO 73

Escolaridad del dueño de los talleres asociados

Escolaridad	No. de talleres	Porcentaje
Primaria incompleta	1	3%
Primaria	6	18%
Secundaria terminada	16	49%
Licenciatura	9	27%
Postgrado	1	3%

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta.

La escolaridad de los propietarios de los talleres es del 49% secundaria terminada, el 27% de licenciatura, el 18% primaria concluida, y primaria incompleta el 3% de los dueños. Solo un dueño tiene estudios de postgrado (3%).

CUADRO 74

Edad de los dueños de los talleres asociados

Edad	No. de empresarios	Porcentaje
No contesto	1	3%
Menos de 25	5	15%
26 a 30	6	18%
31 a 35	2	6%
36 a 40	6	18%
41 a 46	8	25%
46 y más	5	15%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

La edad promedio de los dueños de los talleres asociados es de 38 años, aunque en el rango de 41 a 46 años se encuentra el 25% (8 propietarios).

CUADRO 75

Sexo de los dueños de los talleres asociados

Sexo	No. de asociados	Porcentaje
Hombres	31	94%
Mujeres	2	6%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Los dueños de los talleres que participan como administradores en su mayoría son hombres (94%) y solo el 6% son mujeres. Aunque en 9 de los talleres las esposas son quienes contestaron el cuestionario y se encargan de la administración de la empresa como sucede en gran parte de las microempresas en México.

CUADRO 76

Actividad anterior del dueño del taller asociado

ACTIVIDAD	NO. DE TALLERES	PORCENTAJE
Agrícola – ganadera	23	70%
Industrial	5	15%
Servicios	8	24%
Otra	2	6%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

En un 65% los dueños de los talleres se dedicaban anteriormente a la agricultura y ganadería con un 65%, el 6% a las actividades industriales y el 24% restante a los servicios. Esto muestra una transformación de la estructura productiva donde dominaba el sector primario a una donde predomina la manufactura.

6.8.3 Clasificación de los talleres asociados según el número de trabajadores y las ventas

Según el número de empleados el 89% de los talleres asociados se ubica como microempresa (de 1 a 15 trabajadores), y el 12% como pequeñas empresas. El promedio de trabajadores en los talleres es de diez.

CUADRO 77

Número de empleados en los talleres asociados

Empresas	No. de empleados	Porcentaje
de 1 a 15 empleados (micro empresa)	29	88%
de 16 a 100 empleados (pequeñas empresas)	4	12%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

De acuerdo a las ventas o a la facturación realizada en 1999, los talleres se ubicaron en el rango de microempresas con ventas menores a los 2.5 millones de pesos. Con un promedio de ochocientos mil pesos de facturación anual en los talleres durante este año.

6.8.4 Antigüedad de los talleres asociados

CUADRO 78

Año en que se asociaron a la integradora.

Inicio de operaciones	No. de talleres	Porcentaje
No contesto	2	6%
Antes de 1996	12	37%
1997	9	27%
1998	9	27%
1999	1	3%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Los talleres que se integraron a la empresa a través de solicitud representaron el 52%, por invitación del dueño el 34%, por parentesco el 31% y por necesidad de la empresa el 24%. El 86% de los microempresarios son originarios de Chipilo. Cuadro 79

CUADRO 79

Motivo de asociación de los talleres asociados a la empresa Segusino

Motivo de asociación	No. de talleres	Porcentaje
Por solicitud	17	52%
Por invitación del dueño	11	34%
Por parentesco	10	31%
Por necesidad de la empresa	8	24%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

6.8.5 Financiamiento

Los talleres asociados que han solicitado financiamiento para su operación fueron 15 que representaron el 46% y 9 talleres lo solicitaron para su modernización que representa el 27%. Del total el 21% ha tenido problemas en el pago, el 58% no ha tenido problemas en el pago.

La capacidad de solvencia de estas empresas ha sido importante puesto que de las 23 empresas que solicitaron financiamiento solamente 5 empresas han tenido problemas de pago.

CUADRO 80

Talleres asociados que han solicitado financiamiento

Motivo del Financiamiento	No. de talleres	Porcentaje
Operación	15	46
Modernización	9	27

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

6.8.6 Servicios que ofrece la empresa integradora a los talleres asociados.

Los principales servicios ofrecidos por la integradora y que han proporcionado beneficios a los talleres fueron:

En un 59% en mejorar la calidad de los productos, en el mejoramiento de la tecnología para el 42%, para mejorar el diseño de sus productos, en la negociación de créditos ante los diversos intermediarios financieros 25%, para reciclar materiales el 24%, para preservar el medio ambiente el 18%, en trámites fiscales el 12%, en servicios jurídicos o informativos se benefició el 24%

En relación, a la calidad de los productos la mayoría de los talleres han tomado el programa COMPITE con este objetivo y con el apoyo financiero de la integradora.

CUADRO 81

Servicios ofrecidos por la integradora y beneficios proporcionados a los talleres asociados

Servicios ofrecidos por la integradora	Beneficios proporcionados a los talleres asociados				
	NADA %	MUY POCO %	POCO %	MUCHO %	MUCHÍSIMO %
Para mejorar la calidad de productos	6	3	12	56	3
Para innovación tecnológica	15	12	18	39	3
Para mejorar el diseño de sus productos	12	12	12	36	6
En negociación de créditos ante los diversos intermediarios financieros	45	3	6	19	6
Para reciclar materiales de desecho	21	9	9	21	3
Sobre aspectos fiscales jurídicos o informativos	30	6	18	21	3
Para preservar el medio ambiente	27	12	9	15	3
Para trámites administrativos	24	15	12	9	3

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

De los beneficios que han obtenido los talleres asociados al trabajar en la empresa Segusino, el 49% considera tener un cliente seguro que les proporciona materias primas para la producción, el 31% ha elevado sus ganancias, el 27% ha desarrollado sus habilidades empresariales y el 27% ha obtenido financiamiento.

CUADRO 82

Beneficios que han obtenido los talleres asociados al trabajar en la empresa Segusino

Beneficios	No. de talleres	Porcentaje
Tener un cliente seguro que les proporcione materia prima.	16	49%
Elevar ganancias	10	31%
Desarrollo empresarial	9	27%
Financiamiento	9	27%
No contesto	0	0%

Fuente: Elaboración propia con base a la encuesta.

6.8.7 Opinión de los talleres asociados sobre la empresa integradora y la administración.

CUADRO 83

Opinión de los talleres asociados sobre la empresa integradora y su administración

Opinión de los talleres asociados	Totalmente de desacuerdo	en desacuerdo	no tengo opinión	de acuerdo	totalmente de desacuerdo
	%	%	%	%	%
Trabajar para la EI me beneficia	3	3	12	36	46
Las decisiones se toman sin la participación de los talleres	6	21	27	15	9
Los servicios que presta la EI son los que la empresa necesita	6	15	9	52	15
Los talleres de la EI nos comunicamos entre nosotros para buscar soluciones	9	21	12	46	6
El administrador de la EI tiene iniciativa para mejorar los talleres	0	6	15	52	24
El administrador de la EI promueve la unidad entre los talleres	0	0	6	67	21
El administrador de la EI impulsa la participación y el interés de los talleres	0	9	15	45	24
Se han presentado problemas entre los talleres	9	21	27	18	15

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

La opinión de los dueños de los talleres asociados sobre los servicios de la empresa integradora es muy favorable, el 72% consideró que trabajar para la EI beneficia a su taller. El 67% opinó que los servicios que presta la EI son los que necesitan los talleres. El 76% considera que el administrador de la EI tiene iniciativa para mejorar los talleres, el 88% consideró que el administrador promueve y mantiene la unidad de los talleres, el 69% opinó que el administrador impulsa la participación y el interés de los talleres asociados, el 52% opinó estar de acuerdo en que los talleres se comunican entre sí para dar soluciones conjuntas a sus problemas, el 75%

opinó que las decisiones de la integradora se toman con la participación de los socios y el 32% señaló que se han presentado problemas entre los talleres asociados.

Se puede decir que la mayoría está de acuerdo en que el administrador desempeña sus funciones adecuadamente y en beneficio de los talleres

6.8.8 Proyectos de los talleres asociados

CUADRO 84
Proyectos de los talleres asociados

Proyectos	No. de talleres	porcentaje
Expansión de la capacidad instalada	17	52%
Elevar la calidad de los productos	17	52%
Mejoras tecnológicas en producción	12	36%
Capacitación de personal	12	36%
Obtener la certificación de calidad	11	33%
Renovación parcial o total de la maquinaria	11	33%
Cumplir las normas ambientales	9	27%
Nuevas tecnológicas informáticas	7	21%

Fuente. Elaboración propia con base en la encuesta

El 52% de los talleres proyectan expandir su capacidad instalada, el 36% mejoras tecnológicas en la producción, el 36% capacitación del personal, el 52% elevar la calidad de los productos, el 33% obtener la certificación de calidad, el 27% cumplir las normas ambientales, el 21% implantar nuevas tecnologías informáticas, y el 33% renovación total o parcial de la maquinaria.

6.8.9 Participación de los talleres en cursos de capacitación

Los cursos en que han participado los talleres asociados principalmente son: En el programa COMPITE con el 63%, en calidad el 67%, ISO 9000 con el 31%, mejoras a la seguridad e higiene 6%.

CUADRO 85

Participación de los talleres asociados en cursos de capacitación

Cursos de capacitación	No. de talleres	Porcentaje
Calidad	22	67%
COMPITE (productividad)	21	63%
ISO 9000	10	31%
Tecnología	3	9%
Higiene	2	6%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

6.8.10 Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo

CUADRO 86

Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de los talleres asociados

Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo	Nada	Muy poco	poco	mucho	Muchísimo
	%	%	%	%	%
Excesiva carga fiscal	6	6	12	30	24
Rotación de personal	12	12	9	18	27
Elevada regulación	15	3	6	27	9
Altas tasas de interés	24	3	9	18	18
Capital insuficiente	6	15	15	24	12
Precios de los insumos	24	15	6	12	18
Calificación de la mano de obra	24	6	15	27	3
Problemas para obtener financiamiento	27	9	12	15	12
Cooperación entre los socios	21	18	15	18	6
Calidad del producto	24	24	15	15	0
Cooperación entre los socios	30	12	21	12	3
Nivel tecnológico	15	24	24	9	3
Comunicación entre los jefes y	33	15	18	12	0
Conflictos laborales	52	12	6	0	9
Insuficiente capacidad	18	30	15	9	0

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

Los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de los talleres asociados en orden de importancia son: la excesiva carga fiscal 54%, la rotación de personal 45%. la carencia de capital, las altas tasas de interés, la regulación gubernamental 36%, el precio de los insumos y la calificación de la mano de obra el 30%, y los problemas para obtener financiamiento 27%.

CUADRO 87

Talleres asociados que recibieron asesoría tecnológica

Recibieron asesoría tecnológica	No. de talleres	Porcentaje
No contestó	1	3%
Si	22	66%
No	10	31%
Por parte de Segusino	17	52%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta

El 66 % de los talleres, recibieron asesoría tecnológica, el 52% la recibió por parte de la empresa integradora.

CUADRO 88

Talleres que consideran que el proyecto de
El puede ayudar a la micro, pequeñas y medianas empresas

Respuesta	No de talleres	porcentaje
No contesto	2	6%
Si	23	70%
No	0	0%
Tal vez	8	24%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

El 70% de los entrevistados considera que el proyecto de empresa integradora puede ayudar al crecimiento y desarrollo de las MPYMEs

CUADRO 89

Participación anterior de los dueños en
asociaciones de industriales

Asociaciones	No de talleres	porcentaje
Otras	10	30%
Leche Chipilo	10	31%
No	13	39%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Antes de asociarse a la empresa , los actuales maquiladores de muebles pertenecieron en un 33% a la Asociación de lecheros de Chipilo.

CUADRO 90

Participación de los dueños de talleres asociados en asociaciones industriales

	No de talleres	porcentaje
No contesto	7	21%
No participan	10	31%
Asociación de maquiladores de Chipilo	16	48%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Los talleres asociados han formado una Asociación de maquiladores, junto con otros que se ubican en CHIPILO para mejorar su posición frente a las empresas que los contratan y controlan asimismo, para darle soluciones conjuntas a sus problemas. El 48% de los talleres asociados pertenece a esta asociación.

CUADRO 91

Sugerencias de los talleres asociados para mejorar la operación de la empresa integradora

Sugerencias	No. de talleres	Porcentaje
Que se evite la entrega retrasada de insumos	10	31%
Que se reparta equitativamente las materias primas de calidad.	8	24%
Que se repartan equitativamente las ordenes de producción	6	18%
Que haya más trabajo.	5	15%
Que aumente el financiamiento	5	15%
Que se capacite al personal	4	13%
Comunicación e igualdad entre los talleres.	4	13%
Buscar nuevos mercados	4	13%

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta.

Los dueños de los talleres asociados sugirieron en la encuesta: que se eviten los retrasos en la entrega de los insumos en el 31 %, reparto equitativo de materias primas de primera calidad el 24%, una distribución equitativa de las órdenes de producción 18%, más trabajo 15%, que

aumente el financiamiento 15%, Capacitar al personal 13%, comunicación e igualdad entre los talleres asociados el 13%, buscar nuevos mercados el 13%.

Conclusión

En conclusión los talleres asociados a la empresa *Segusino* reportaron un nivel de escolaridad alto, se dedicaban antes a la agricultura y ganadería. Todos son microempresarios de acuerdo a sus ventas. Los talleres se asociaron entre 1995 a 1998, los motivos principales de la asociación fueron por solicitud, por invitación del dueño y por parentesco.

Entre los principales servicios les otorga la integradora y que ha beneficiado a los talleres destacan los servicios para mejorar la calidad en productos, en tecnología, en el diseño y las negociaciones de créditos ante los diversos intermediarios financieros. Otros beneficios al trabajar para *Segusino* han sido: tener un cliente seguro que les proporciona materia prima, mayores ganancias, desarrollar habilidades empresariales, adquisición de financiamiento.

Los talleres se benefician de los servicios que les presta la integradora, las decisiones se toman con la participación de los talleres, los talleres se comunican entre sí para buscar soluciones a sus problemas comunes. La opinión de los talleres sobre el administrador resultó muy favorable. Los principales proyectos de los talleres son elevar la calidad de los productos, expandir la capacidad instalada, mejoras tecnológicas, capacitación de personal y obtener la certificación de calidad

Los cursos de capacitación en calidad (COMPITE ISO9000) fueron los más importantes para los talleres asociados.

La carga fiscal, la rotación de personal, la regulación gubernamental y los problemas para obtener financiamiento fueron los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo.

La empresa integradora ha demostrado ser ideal para elevar la productividad, propiciar la cohesión y sinergia de los talleres asociados.

Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

La cooperación interempresarial en el sector de muebles rústicos en Puebla, ha nacido como respuesta a la demanda de un mercado externo en expansión. La apertura económica, la competencia y la globalización económica internacional, han provocado la orientación de la producción de muebles rústicos hacia a la exportación, principalmente en Chipilo.

Las formas de cooperación interempresarial en el sector exportador de muebles rústicos en Puebla han sido: la subcontratación, la asociación de empresas a través de la integradora, las cámaras y asociaciones de empresarios y los apoyos gubernamentales que han permitido el desarrollo de las exportaciones y la generación de beneficios a sus actores. El desarrollo alcanzado en este sector se ha logrado especialmente a través de la asociación de las empresas.

Las exportaciones de muebles rústicos de Puebla se han diversificado e incrementado a 52 países. Las exportaciones a Estados Unidos y Canadá, representaron más de la mitad de las exportaciones totales del estado de Puebla en este sector. Otros países a los que más se exporta son: Alemania, Australia, Chile, Dinamarca, España, Francia, Irlanda, Portugal, Reino Unido y Suecia.

El número de empresas exportadoras se incrementó casi cinco veces, sin embargo, el 96% de las exportaciones se concentra en 12 empresas grandes y medianas que son las que dominan el mercado. Como en todo mercado se impone la ley de la competencia y quienes han adquirido ventajas en la producción a través de la innovación, la subcontratación y el posicionamiento de mercados específicos en el exterior son quienes se mantienen en el mercado y concentran el mayor volumen de exportaciones.

Las empresas encuestadas declararon una amplia subcontratación en sus procesos, debido a que les da la posibilidad de desarrollar y combinar economías de escala resultantes de la producción entre grandes y medianas empresas con las ventajas de flexibilidad que imperan en las micro y pequeñas.

Para las MPYMEs, su incorporación al sistema de subcontratación las beneficia, en la medida en que la empresa grande las apoya a superar sus problemas de financiamiento, de capacitación y de gestión empresarial.

Las empresas grandes transfieren a sus empresas subcontratadas conocimientos de la organización de la producción, aseguramiento de calidad y logística, porque tienen interés en recibir insumos de calidad al menor costo y en cantidad suficiente.

En esta industria las medianas y grandes empresas tienden cada vez más a limitarse a partes sustanciales de la producción y a encargar a otras empresas los demás procesos productivos por medio de la subcontratación. La tendencia a trasladar partes de la producción a maquiladores, ofrece la posibilidad de que un mayor número de micro y pequeñas empresas puedan insertarse en la división del trabajo con grandes empresas, lo que les permite acceder a nuevas tecnologías y grandes mercados.

Los principales resultados de la encuesta a las empresas de muebles rústicos fueron que era alto el porcentaje de empresarios y trabajadores con amplia experiencia tecnológica y habilidades empresariales previas en este sector, así como un nivel de escolaridad alto entre los empresarios.

Lo anterior nos permite concluir que el buen funcionamiento de la subcontratación en este sector se explica por el hecho de que las MPYMEs tienen un conocimiento tecnológico que les interesa a las más grandes. Esto hace que se de la cooperación entre ellas.

Por lo anterior el esquema de apoyos a las MPYMEs que el gobierno mexicano ha planteado ha funcionado en el sector de muebles de exportación en el caso de Puebla, porque como ya se comentó las MPYMEs poseen un conocimiento que es del interés de las grandes.

La estructura de este sector está conformada en su mayor parte por micro y pequeñas empresas, sin embargo el 93% de las exportaciones de las realizan medianas y grandes empresas.

Las empresas de mayor tamaño utilizan insumos y maquinaria importada que les garanticen elevar la productividad y la calidad de la producción.

A través del programa de desarrollo de proveedores, las empresas medianas y grandes se han apoyado en las micro y pequeñas empresas convirtiéndolas en proveedoras de bienes y servicios que demandan las primeras con financiamiento de NAFIN para la adquisición de nuevas tecnologías y capital de trabajo.

La formación de equipos de trabajo y los cursos de capacitación predominan para proponer mejoras a la productividad, la calidad y la seguridad en el trabajo en las empresas encuestadas.

Los apoyos que han recibido los empresarios de este sector a través de los programas Nacional Financiera (NAFIN) (programa de desarrollo de proveedores, capacitación y asistencia técnica, subcontratación industrial) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), (programa COMPITE y los trámites aduanales) y de CRECE han facilitado el desarrollo de este sector a través del financiamiento, la capacitación en calidad y productividad, así como en la identificación de oportunidades y problemas de las empresas.

Los programas de apoyo directo a la promoción de las exportaciones a través del Banco de Comercio Exterior (PITEX, FEMEX Y ALTEX) han sido aprovechados por los productores de muebles y les han permitido importar temporalmente insumos sin cubrir el pago de impuestos, promocionar sus productos en las ferias internacionales y apoyar sus operaciones mediante facilidades administrativas y fiscales. De manera indirecta los empresarios han recibido cursos que brinda esta institución y en opinión de ellos les han sido de gran utilidad.

La mayor parte de las empresas que formaron la muestra exportan entre el 70% y el 100% de su producción y los mecanismos que les han facilitado la exportación han sido las ferias, la recomendación de clientes, la investigación de mercados, el financiamiento y la subcontratación.

En opinión de los empresarios los principales proyectos que han realizado las empresas en los últimos años se relacionan con la expansión de la capacidad instalada, la calidad, mejoras a la

producción, obtener la certificación ISO 9000 y la capacitación de personal sobre todo en calidad y productividad

Los proyectos que esperan realizar en los próximos años están sustentados en estrategias de modernización y subcontratación, programas de calidad, la certificación ISO 9000 y la ISO 14000, la búsqueda de nuevos mercados, la investigación y desarrollo, la tecnología informativa y la renovación de la maquinaria.

Los empresarios consideraron que los aspectos que entorpecen el desempeño competitivo con mayor intensidad son: la competencia interna y externa, la altas tasas de interés puesto que elevan sus costos, la calificación de la mano de obra y la rotación de personal limitan un mejor desempeño y productividad elevando los costos.

Los empresarios consideraron que ser miembro de las asociaciones y cámaras (AFAMPUE, CANACINTRA) les ha beneficiado y ha favorecido la subcontratación de procesos.

La subcontratación de servicios y procesos se practica por el 70% de las empresas encuestadas de las cuales las medianas y grandes son las que contratan al mayor número de empresas.

La subcontratación de servicios y procesos es muy importante en la industria de muebles rústicos, permite a las empresas exportadoras elevar su producción y cumplir con la demanda de exportación. Las empresas medianas y grandes contratan el mayor número de maquiladores y son las que tienen los niveles de exportación más elevados. Estas empresas adquieren la materia prima y los insumos para la producción de los maquiladores quienes solo contratan la mano de obra y mantiene de manera independiente sus negocios.

A través de la subcontratación de micro y pequeñas empresas por parte de las empresas medianas y grandes se genera mayor volumen de empleo.

Los acuerdos en la subcontratación que se presentan entre las micro y pequeñas empresas que exportan son para cubrir pedidos pequeños y ocasionales. En ocasiones estas mismas empresas, se subcontratan a las medianas y grandes.

Las empresas grandes comparten con las empresas que subcontratan apoyos del gobierno como el programa COMPITE que les permita elevar la calidad y productividad en el proceso productivo y los apoyos de NAFIN que representan un mayor acceso al crédito para las MPYMEs.

El mayor volumen de apoyos gubernamentales se concentra en las empresas que han contratado maquiladores de los cuales destacan los del BANCOMEXT, COMPITE y SECOFI.

Las microempresas y pequeñas empresas de manera independiente, en la mayoría de los casos, se encuentran en etapas incipientes de exportación, donde sólo pueden abarcar fortuitos y muy reducidos pedidos del mercado externo, dada la falta de capacidad financiera y operativa con que cuentan. Además, carecen de los recursos económicos suficientes para iniciar procesos de búsqueda de oportunidades comerciales al nivel internacional, así como para el mantenimiento de inventarios por largos períodos de tiempo. La mejor estrategia de estas empresas para continuar en el mercado deberá ser la asociación y la subcontratación.

La subcontratación ha fortalecido la competitividad de este sector puesto que la división del trabajo y la especialización han incrementado la productividad. La especialización no solamente ha permitido obtener economías de escala, sino que sobre todo ha fomentado las exportaciones.

Segusino, es una modalidad de integradora que ha tomado las ventajas que le ofrece el gobierno para constituirse como tal, es una empresa grande y su fundador y dueño trabajó anteriormente en una empresa de muebles. La empresa, empezó a operar en 1987 y actualmente integra a 100 talleres en la producción de muebles rústicos, controlando el proceso inicial y final de la producción de los muebles. El nivel de sus exportaciones es muy alto de más del 90% de la producción, a través, de una gran red de distribuidores en 46 países, la empresa ha logrado insertarse en los mercados internacionales. Abrir nuevos mercados invirtiendo en investigación, desarrollo y distribución ha implicado que sus asociadas se beneficien.

Durante el proceso productivo, *Segusino*, además de contratar talleres para el ensamble y armado, contrata a otras microempresas para la decoración donde laboran en su mayoría mujeres y a otros talleres en la fabricación de accesorios de forja y fundición, reservándose el proceso de acabado para la entrega y distribución de los muebles.

Los principales resultados obtenidos de la encuesta a los talleres asociados a la empresa *Segusino* reportan que los empresarios tienen un nivel de escolaridad en promedio alto, la mayoría se dedicaba anteriormente a la agricultura y ganadería. Todos son microempresarios que se asociaron en los últimos cuatro años y el motivo principal de la asociación fue por invitación del dueño y por parentesco, la mayoría son de ascendencia italiana.

Entre los principales servicios otorgados por la integradora y que han beneficiado a los talleres destacan los servicios para mejorar la calidad de los productos, la tecnología, el diseño y la negociación de créditos ante los diversos intermediarios financieros, la seguridad de un cliente que les proporciona materia prima, mayores ganancias, desarrollo de habilidades empresariales, adquisición de financiamiento y capacitación.

Los cursos de capacitación en calidad COMPITE e ISO 9000, han sido los más importantes para los talleres asociados. La opinión de los talleres sobre la administración de la integradora resultó muy favorable,

Entre los principales proyectos de los talleres están, elevar la calidad de los productos, expandir la capacidad instalada, mejoras tecnológicas, capacitación de personal y obtener la certificación de calidad.

La carga fiscal, la rotación de personal, la regulación gubernamental y los problemas para obtener financiamiento fueron en opinión de los talleres asociados los principales aspectos que entorpecen el desempeño competitivo.

Los empresarios de los talleres asociados participaron anteriormente en agrupamientos empresariales como socios de la Asociación de lecheros de Chipilo y actualmente, algunos de ellos pertenecen a la Asociación de maquiladores de Chipilo.

Las sugerencias de los talleres asociados para un mejor funcionamiento de la integradora fueron: evitar los retrasos en la entrega de los insumos, reparto equitativo de materias primas de primera calidad y de las órdenes de producción, aumentar el financiamiento y la capacitación al personal.

Los talleres asociados han obtenido importantes impulsos de crecimiento y modernización. Se les transfieren conocimientos en la organización de la producción, el aseguramiento de calidad y la logística; porque la empresa grande tiene un interés especial en recibir insumos de calidad a un costo razonable y en un suministro confiable.

Una desventaja de la asociación consiste en que los talleres renuncian a una parte de su autonomía y dependen del desarrollo empresarial de Segusino.

En Chipilo, prácticamente se ha formado un distrito industrial, a través de la cultura que ha fomentado la cooperación basada en afinidades étnico-culturales, donde los miembros del grupo se relacionan fácilmente, demostrando que la cooperación estimula la interacción entre los participantes con lo que se generan soluciones a los problemas, en el estudio de caso de la empresa *Segusino* ha sido determinante el papel que ha jugado el liderazgo participativo en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

El éxito en la transferencia de la experiencia italiana al caso de la industria de muebles en Chipilo, ha sido posible porque las empresas superando el individualismo, han estado dispuestas a colaborar entre ellas y el gobierno les ha otorgado apoyos para elevar la calidad y las exportaciones.

Al estilo de los distritos industriales en Chipilo, se han organizado y estructurado en su entorno: centros de diseño, innovación y desarrollo tecnológico, centros y laboratorios de mejoramiento y certificación de la calidad. (CETEDM)

En Chipilo se ha desarrollado un esquema flexible que favorece la incorporación de nuevas empresas y fortalece la creación y mantenimiento de un ambiente empresarial dinámico en la localidad y en la región.

Recomendaciones.

Se sugiere apoyar la propuesta del Centro Tecnológico del mueble (CETEDEM) que certifique la calidad de la producción de muebles desde los insumos hasta el producto final y que capacite, certifique la mano de obra y desarrolle otras funciones que ya se mencionaron.

Propiciar la subcontratación para seguir aprovechando las ventajas que les ofrece a las MPYMEs del sector.

Aprovechar los apoyos e incentivos gubernamentales en materia fiscal, laboral, productiva y de exportaciones.

La promoción eficiente y eficaz de los programas de apoyo a las MPYMEs y la capacidad de los consultores para aplicar estos programas en las empresas.

Promover el surgimiento de más empresas exportadoras en otros sectores con potencia y ventajas.

Fomentar por quienes dirigen las cámaras un ambiente más participativo y dinámico que sirva para resolver los problemas de las empresas y propicien la asociación de empresarios para la exportación.

Capacitar a los empresarios de la industria del mueble a través de las Cámaras y las asociaciones para que enfrenten la competencia internacional con mejores diseños, calidad y precios.

Se sugiere el estudio sobre el impacto que tienen los programas del gobierno en apoyo a las MPYMEs y los resultados en el desempeño de las empresas.

Se recomienda realizar investigaciones de la subcontratación de sectores exportadores específicos para dar propuestas concretas a los problemas particulares de esos sectores y a las

necesidades de las empresas de la industria mexicana que contribuyan al conocimiento de las organizaciones mexicanas.

INDICE DE CUADROS.

C.1	Registro Nacional de empresas integradoras por rama industrial	90
C.2	Características de la industria de muebles en Estados Unidos	102
C.3	Características de la industria de muebles de los principales productores de la comunidad europea	103
C.4	Características de las empresas de la Industria de muebles en México.	104
C.5	Participación porcentual por tipo de producto	106
C.7	Producto Interno Bruto de la industria del mueble.	108
C.8	Exportaciones de la industria del mueble.	111
C.9	Establecimientos de la industria de muebles de madera en Puebla 1995-1999	119
C.10	Empleos de la industria de muebles de madera en Puebla 1995-1999	119
C.11	Exportaciones de muebles rústicos a E.U. y Canadá 1993-1998	121
C.12	Exportaciones de muebles rústicos de Puebla al resto del mundo 1993-1998	125
C.13	Cambio porcentual de las exportaciones de muebles rústicos por países y empresas 1993-1998	126
C.14	Embarques y exportaciones de muebles rústicos en Puebla por país de destino 1993	126
C.15	Exportaciones, país de destino y embarques de muebles rústicos de Puebla 1998.	128
C.16	Exportaciones, país de destino y embarques de las principales empresas de muebles rústicos en Puebla 1998.	129
C.17	Exportaciones, país de destino y embarques de Puebla 1998.	130
C.18	Clasificación de las empresas exportadoras de muebles rústicos 1999.	133
C.19	Tamaño de la muestra estratificada con asignación proporcional	134
C.20	Tamaño definitivo de la muestra.	135
C.21	Formación académica de los propietarios de las empresas de muebles rústicos	136
C.22	El administrador es	136
C.23	Ocupación anterior del dueño del taller asociado	137
C.24	Antigüedad de las empresas	138
C.25	Antigüedad de las empresas por tamaño	139
C.26	Clasificación de las empresas de muebles rústicos por volumen de empleo	139
C.27	Clasificación de las empresas de muebles rústicos por volumen de ventas	140
C.28	Exportaciones de las empresas de muebles rústicos	140
C.29	Procedencia y proporción de insumos nacionales e importados según el tamaño de empresa	142
C.30	Principales países proveedores de insumos.	142
C.31	Origen de la maquinaria	143
C.32	Principales países proveedores de maquinaria.	144
C.33	Porcentaje de la maquinaria según antigüedad.	145
C.34	Métodos para incorporar tecnología en la industria del mueble.	146
C.35	Empresas que reciben ayuda tecnológica para sus procesos	146
C.36	Participación de los trabajadores para mejorar la productividad	147
C.37	Participación de los trabajadores para mejorar la productividad en las empresas según su tamaño	148

C.38	Condiciones de seguridad e higiene	149
C.39	Empresas que recibieron apoyo de dependencias públicas	149
C.40	Apoyos de dependencias públicas a las empresas según su tamaño	150
C.41	Apoyos de las empresas para la exportación según su tamaño	151
C.42	Niveles de exportación respecto al total de la producción	151
C.43	Mecanismos que les han permitido exportar.	152
C.44	Empresas que cuentan con plan de negocios según su tamaño	153
C.45	Proyectos realizados por las empresas en los últimos 5 años según su tamaño	154
C.46	Proyectos de las empresas a realizar en los próximos años según su tamaño	156
C.47	Participación de las empresas en cursos de capacitación	158
C.48	Participación de las empresas en cursos de capacitación por tamaño	158
C.49	Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las micro empresas	160
C.50	Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las pequeñas empresas	161
C.51	Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las medianas empresas	162
C.52	Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de las empresas grandes	163
C.53	Participación de las empresas en Asociaciones y Cámaras según su tamaño	164
C.54	Participación de las empresas que pertenecen a alguna asociación o cámara empresarial	165
C.55	Participación de los trabajadores con experiencia anterior en el sector de muebles	166
C.56	Participación de los trabajadores con experiencia anterior en el sector de muebles según su tamaño	166
C.57	Reducción de empleos en los dos últimos años de las empresas según su tamaño	167
C.58	Empresas que han contratado personal en los dos últimos por tamaño	167
C.59	Contrataciones en los dos últimos años de las empresas por tamaño	168
C.60	Empresas que contratan maquiladores según su tamaño 1999	169
C.61	Empleo generado por los maquiladores según el tamaño de la empresa 1999	169
C.62	Empresas que subcontratan procesos según tamaño	170
C.63	Empresas que subcontratan y han obtenido apoyo del gobierno	170
C.64	Empresas que subcontratan y han aplicado diversos proyectos	171
C.65	Empresas que subcontratan y niveles de exportaciones	171
C.66	Dificultades para obtener la certificación ISO9000	172
C.67	Dificultades para obtener la certificación ISO9000 por tamaño de empresa.	173
C.68	Asociación de la variable dependiente nivel de exportación	175
C.69	Asociación de la variable tamaño de empresa.	176
C.70	Asociación de la variable subcontrata procesos	176
C.71	Establecimientos de la industria de muebles en San Gregorio Atzompa Chipilo, Puebla 1999	186
C.72	Empleos de la industria de madera en San Gregorio Atzompa Chipilo, Puebla 1999	187
C.73	Escolaridad del dueño de los talleres asociados	216
C.74	Edad de los dueños de los talleres asociados	216
C.75	Sexo de los dueños de los talleres	217
C.76	Actividad anterior del dueño del taller asociado	217
C.77	Número de empleados en los talleres asociados	218

C.78	Año en que se asociaron a la integradora	218
C.79	Motivo de asociación de los talleres	219
C.80	Talleres asociados que han solicitado financiamiento	219
C.81	Servicios ofrecidos por la integradora y beneficios proporcionados por los Talleres	220
C.82	Beneficios obtenidos por los talleres asociados al trabajar para la integradora	221
C.83	Opinión de los talleres asociados sobre la empresa integradora y su Administración	221
C.84	Proyectos de los talleres asociados	222
C.85	Participación de los talleres asociados en cursos de capacitación	223
C.86	Aspectos que entorpecen el desempeño competitivo de los talleres asociados	223
C.87	Talleres asociados que recibieron asesoría tecnológica	224
C.88	Talleres que consideran que el proyecto de Empresa Integradora ayuda a las MPYMES	224
C.89	Participación anterior de los dueños en asociaciones de industriales	224
C.90	Participación de los dueños de los talleres asociados en asociaciones industriales.	225
C.91	Sugerencias de los talleres asociados para mejorar la operación de la Empresa Integradora	225

INDICE DE FIGURAS

Fig. 1	Tipos de subcontratación.	
Fig. 2	Determinantes de la competitividad sistémica.	
Fig. 3	La competitividad sistémica y los grupos de actores	
Fig. 4	Red de trabajo de la empresa integradora	
Fig. 5	Descripción del proceso productivo	
Fig. 6	El proceso de producción en el sistema integrador	
Fig. 7	Integración vertical	

INDICE DE GRAFICAS

G.1	Segmentación de Mercado	
G.2	Composición del costo de producción en la manufactura de muebles de madera en México	
G.3	Crecimiento de las exportaciones de muebles rústicos de Puebla a Estados Unidos y Canadá 1993-1998	
G.4	Exportaciones de muebles rústicos de Puebla al resto del mundo 1993-1998.	
G.5	Participación de las exportaciones de muebles rústicos por país de destino 1993	
G.6	Participación de las exportaciones de muebles rústicos por país de destino 1998	

ANEXOS

- t) Comunicación entre jefes y empleados ()
- u) Comunicación entre jefes y obreros ()
- v) Cooperación entre los trabajadores en la producción ()
- w) Adaptación de sus productos a la demanda de los clientes ()
- x) Condiciones de seguridad e higiene en el trabajo ()
- y) Otros ()

30. ¿Recibe ayuda tecnológica para sus procesos? A) Si () B) No ()
 En caso afirmativo de: _____

31. ¿Pertenece usted a alguna Asociación de Empresarios?

32. Considera que la inversión en investigación para desarrollar nuevas tecnologías y productos es?

- a) Prioritaria () C) Poco importante ()
- b) Importante () d) No necesaria ()

33. Sus ventas son al mercado:

- a) Local () c) Resto del país ()
- b) Regional () d) Extranjero ()

34. Países a los que exporta _____

35. Mecanismos que le han permitido exportar

- a) Asistencia a ferias o exposiciones ()
- b) Investigación sobre posibles clientes en el extranjero ()
- c) Por recomendación ()
- d) Por invitación de clientes ()
- e) Otros ()

36. Están sindicalizados su obreros? a) Si _____ % b) No _____ %

37.- Considera que los salarios en relación con los de la competencia son:

- a) Mucho mayores () d) Menores ()
- b) Mayores () e) Mucho menores ()
- c) Iguales () f) No tengo opción ()

38. Las prestaciones de sus trabajadores en relación con los de la competencia son:

- a) Mucho mayores () d) Menores ()
- b) Mayores () e) Mucho menores ()
- c) Iguales () f) No tengo opción ()

39. Qué porcentaje de sus trabajadores proviene de empresas de muebles? _____ %

40. Se han efectuado recortes de personal en su empresa en los últimos 2 años?

- a) Si () b) No ()

Si la respuesta es positiva diga un número de personas: _____

41. Ha aumentado el número de personal en los últimos 2 años?

- a) Si () b) No ()

Si la respuesta es positiva diga un número de personas: _____

26 Señale las principales dificultades que representa para su empresa conseguir la certificación de calidad norma ISO 2000

- a) Son normas diseñadas para grandes empresas ()
- b) Son normas diseñadas para pequeñas y medianas empresas de otros países ()
- c) Cumplir con los requisitos que establecen las normas que requieren de una estrategia o proyecto a desarrollar en varios años ()
- d) El costo que implica obtener la certificación es muy elevado para mi empresa ()
- e) Se requiere asesoría especializada para desarrollar el proyecto de certificación de calidad ()
- f) Requisitos fuera del alcance de mi empresa ()
- g) Otros ()

27. Si el personal de su empresa ha participado en cursos de capacitación señale en que aspectos:

- a) Mejoras del proceso productivo ()
- b) Mejoras en la seguridad e higiene ()
- c) Productividad ()
- d) Calidad ()
- e) Tecnología ()
- f) Relaciones Humanas ()
- g) Administración ()
- h) Finanzas ()
- i) Ventas ()
- j) Computación ()
- k) Contribuciones ()
- l) Otro ()

28 Qué método emplea para incorporar nueva tecnología su empresa?

- a) Copia y adaptación ()
- b) Licenciamiento ()
- c) Programa de desarrollo de proveedores ()
- d) Otras ()

29 Señale en que medida los siguientes aspectos entorpecen el desempeño competitivo de su empresa

1	2	3	4	5
Muchísimo	Mucho	Regular	Poco	Nada

- a) Nivel tecnológico ()
- b) Conflictos laborales ()
- c) Calificación de mano de obra ()
- d) Competencia externa ()
- e) Demanda reducida ()
- f) Problemas para obtener financiamiento ()
- g) Precios de los insumos ()
- h) Elevada regulación gubernamental ()
- i) Excesiva carga impositiva ()
- j) Altas tasas de interés ()
- k) Insuficiente capacidad de producción ()
- l) Dificultad para entregar a tiempo los pedidos ()
- m) Inadecuada comercialización de los productos ()
- n) Rotación de personal ()
- o) Capital insuficiente ()
- p) Dificultad para obtener refacciones de maquinaria ()
- q) Atención y satisfacción al cliente ()
- r) Falta de aseguramiento de calidad ()
- s) Cooperación entre departamentos o secciones ()

42. Exponga 2 de los principales problemas que enfrenta actualmente la industria del mueble

43. Cuáles son las ventas anuales en dólares?

44. Tiene maquiladores?

Si _____ No _____

45. Qué problemas enfrenta con los maquiladores?

46. Ha sido usted maquilador?

Si _____ No _____

47. Se asociaría con otros empresarios del mueble?

Si _____ No _____

CUESTIONARIO PARA LOS TALLERES ASOCIADOS

DATOS GENERALES.

1. Nombre o razón social: _____

2. Domicilio. _____

Calle

Número

Colonia Código Postal Municipio

Entidad federativa teléfono Fax

3. Giro o actividad: _____

4. Número de empleados. _____

5. Ventas anuales _____

6. Nombre del dueño o administrador. _____

Edad _____ Sexo _____

7. En que año inició actividades su empresa _____

8. Escolaridad del dueño o administrador.

Ninguna () Primaria incompleta ()
 Primaria () Secundaria o carrera técnica. ()
 Estudios de Licenciatura () Estudios de posgrado. ()
 Otro ()

9. Fecha en que se asoció: _____

10. ¿De que manera se vinculó a la empresa Segusino?

Por solicitud _____ Por parentesco _____
 Por invitación expresa del dueño _____ Por necesidad de la empresa _____

Marque con una X la respuesta que considere mas conveniente.

Mucho menor (es) 1
 Menor (es) 2
 Igual (es) 3
 Mayor(es) 4
 Mucho mayor (es) 5

11. En relación a 1998, en 1999 el volumen de ventas de su empresa fue .

	1	2	3	4	5
	—	—	—	—	—

12. En relación a 1998 el número de personas empleadas fué en 1999.

	1	2	3	4	5
	—	—	—	—	—

13 En relación a 1998, en 1995 las utilidades de su empresa fueron _____

14 La asociación a la integradora ha permitido a mi empresa que sus utilidades sean _____

15 La productividad de mi empresa es ahora. _____

16 La calidad de los productos o servicios de mi empresa es ahora. _____

17. Ha solicitado financiamiento para la operación o modernización de su empresa.
Operación Modernización
Si () No () Si () No ()

18. En caso afirmativo, anote:
Monto solicitado _____ Monto obtenido. _____

Si no ha obtenido financiamiento, pase a la pregunta .

19, Ha tenido problemas para el pago del financiamiento.
Si () No ()

20. En orden de importancia, enumere los problemas de su empresa

MARQUE CON UNA X LA RESPUESTA QUE CONSIDERE MAS CONVENIENTE.

- Totalmente en desacuerdo 1
- En desacuerdo 2
- No tengo opinión 3
- De acuerdo 4
- Totalmente de acuerdo 5

1 2 3 4 5

21. Trabajar para la E I beneficia a mi empresa. _____

22 El administrador de la integradora cumple bien sus funciones _____

23 Las decisiones en la integradora se toman sin la participación de los talleres asociados. _____

24. Los servicios que presta la E I a sus socios son los que mi empresa necesita. _____

25. Los talleres de la E I nos comunicamos entre nosotros para buscar soluciones a nuestros problemas comunes _____
26. El administrador de la E I tiene iniciativas para mejorar a los talleres asociados. _____
27. El administrador de la E I inspira confianza a los socios. _____
28. Se han presentado problemas entre los socios de la E I. _____
29. El administrador de la E I mantiene y promueve la unidad entre los talleres asociados. _____
30. El administrador de la E I impulsa la participación y el interés de los talleres asociados. _____
31. Se han presentado problemas entre los talleres asociados y la E I. _____
32. En caso afirmativo señale cuáles. _____
-

SEÑALE CON UNA X EN LA COLUMNA IZQUIERDA SI LA E I LE HA PRESTADO ASESORIA PARA OBTENER ALGUNO DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS, EN CASO AFIRMATIVO, QUE TANTO HA BENEFICIADO EL SERVICIO A SU EMPRESA.

Nada 1 Muy poco 2 Poco 3 Mucho 4 Muchísimo 5

EN CASO DE NO HABER RECIBIDO EL SERVICIO, SEÑALE EN LA COLUMNA DE LA EXTREMA DERECHA SI LE INTERESARIA RECIBIRLO.

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | () |
|--------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----|
| 33. Mejorar la tecnología | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | () |
| 34. Negociación de créditos ante los diversos intermediarios financieros | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | () |
| 35. Para mejorar la calidad de sus productos o servicios. | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | () |
| 36. Para mejorar el diseño de sus productos. | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | () |
| 37. Para reciclar materiales de desecho. | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | () |
| 38. Para preservar el medio ambiente. | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | () |
| 39. Sobre trámites administrativos | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | () |
| 40. Sobre aspectos fiscales, jurídicos o informativos | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ | () |

SI LA INTEGRADORA HA REALIZADO LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES POR CUENTA DE LOS TALLERES ASOCIADOS. MARQUE DE LA MISMA MANERA

41. Adquisición de refacciones maquinaria y equipo para los talleres asociados en condiciones favorables de precio. _____ ()

42. Adquisición de tecnología y asistencia técnica. _____ ()

43. Apoyo para renovar e innovar la maquinaria y el equipo de los talleres asociados. _____ ()

44. Capacitación de la fuerza laboral. _____ ()

45. Capacitación del personal directivo. _____ ()

46. Implantación de programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad de los talleres asociados. _____ ()

47. ¿Que beneficios ha obtenido al trabajar para una empresa como Segusino? _____

48. ¿En que áreas de capacitación ha recibido apoyo por parte de Segusino? _____

49. ¿Que condiciones tuvo que cumplir para ser maquilador de Segusino? _____

49. ¿Existe comunicación entre su taller y los demás? _____

50. ¿Cuales son las quejas más frecuentes del desempeño de su taller? _____

51. Considera Ud. que la creación de Empresas Integradoras puede ayudar a las empresas pequeñas, micro y medianas a consolidarse y crecer. Sí () No () Tal vez ()

52. Considera Ud. que el proyecto de E I ha sido promovido por el gobierno de manera adecuada:
Sí () No () No sabe ()

53. Cuáles son sus sugerencias para mejorar la operación de las E I en favor de sus talleres asociados.

54. Había Ud Participado anteriormente en operaciones de asociación con otros empresarios.
Sí () No ()

55. Participa en alguna asociación de industriales

Si ()

No ()

56 Mencione el nombre de la asociación.

57. Señale, en porcentaje, la antigüedad de su maquinaria.

- a) 0-5 años ___ % c) 11-15 años ___ % e) Más de 20 años ___ %
b) 6-10 años ___ % d) 16-20 años ___ %

58. Las condiciones de seguridad e higiene en su empresa las considera:

- a) Muy buenas ___ d) Malas ___
b) Buenas ___ e) Muy Malas ___
c) Regulares ___

59. ¿Tiene la empresa algún plan de negocios?

- a) Si () b) No ()

60. ¿Cuáles son los proyectos de la empresa?

- a) Expansión de la capacidad instalada
b) Mejoras tecnológicas en producción
c) Capacitación de personal
d) Elevar la calidad de los productos
e) Obtener la certificación de calidad
f) Cumplir con las normas ambientales
g) Nuevas tecnologías informáticas
h) Renovación parcial o total de la maquinaria.

61. Si el personal de su empresa ha participado en cursos de capacitación, señale en qué aspectos:

- | | | | |
|--------------------------------------|-----|-------------------|-----|
| a) Mejoras del proceso productivo | () | g) Administración | () |
| b) Mejoras en la seguridad e higiene | () | h) Fianzas | () |
| c) Productividad | () | i) Ventas | () |
| d) Calidad | () | j) Computación | () |
| e) Tecnología | () | k) Contribuciones | () |
| f) Relaciones humanas | () | l) Otros _____ | () |

62. Señale en que medida los siguientes aspectos entorpecen el desempeño de su empresa:

Nada 1 Muy poco 2 Poco 3 Mucho 4 Muchísimo 5

- a) Nivel tecnológico ()
b) Conflictos laborales ()
c) Calificaciones de la mano de obra ()
d) Problemas para obtener financiamiento ()
e) Precio de los insumos ()
f) Elevada regulación gubernamental ()
g) Excesiva carga fiscal ()
h) Altas tasas de interés ()
i) Insuficiente capacidad instalada ()
j) Dificultad para entregar a tiempo los pedidos ()
k) Rotación de personal ()
l) Calidad de los productos ()
m) Capital insuficiente ()
n) Dificultad para obtener refacciones de maquinaria ()

- ñ) Cooperación entre los talleres y la empresa Integradora ()
- o) Comunicación entre jefes y empleados ()
- p) Cooperación entre los trabajadores de la producción ()
- q) Condiciones de seguridad e higiene en el trabajo ()

63 ¿ Recibe asesoría tecnológica para sus procesos? a) Si () b) No ()

En caso afirmativo:

- a) De Segusino
- b) De la asociación de industriales
- c) Otras Señale _____

64 ¿Están sindicalizados sus obreros? Si _____ % No _____ %