

Recomendación de estrategias innovadoras para incrementar la competitividad y calidad en los sectores más relevantes del TLCAN

M^a de Lourdes E. García Vargas, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México

Resumen: El Tratado de Libre Comercio (TLCAN) cumplió 20 años de su entrada en vigor, al iniciar su vigencia se creyó que el acuerdo sería para México una etapa de crecimiento económico, de mayor generación de empleos y aumento del poder adquisitivo del salario pero la situación no fue así. México ha experimentado un ritmo bajo de crecimiento, en 2009 fue el país del hemisferio occidental con el mayor retroceso en el PIB y en los años 2013-2014 el país cayó dos posiciones en el Índice Global de Competitividad al pasar del lugar 53 al 55 debido a una baja en el puntaje de 4.36 a 4.34. ¿Qué fue lo que sucedió? ¿Por qué no se lograron estas expectativas? ¿Cuáles fueron los factores que incidieron para tener estos resultados? ¿La falta de competitividad y calidad fueron factores determinantes para incrementar sus exportaciones? Después de analizar el TLCAN se recomiendan estrategias para mejorar de manera significativa la competitividad proponiendo acciones conjuntas en los temas de negocios, sustentabilidad, capacidad intelectual y procesos de producción, promoviendo la competitividad, conectividad, productividad e innovación en empresas que se encuentran inmersas en el TLCAN para aumentar los beneficios logrados.

Palabras clave: competitividad, calidad, recomendaciones, TLCAN

Abstract: The Treaty of free trade agreement (NAFTA). After 20 years of its entry into force, to start its term was believed that the agreement would be a stage of economic growth, increased employment and increase the purchasing power of the wage for Mexico but the situation was not so. Mexico has experienced a low rate of growth, in 2009 was the country in the Western hemisphere with greater recoil in GDP and in the years 2013-2014 the country fell two positions in the Global competitiveness index passing place 53 to 55 because of a low score of 4.36 to 4.34. What was it that happened? Why it failed these expectations? What were the factors affecting to have these results? Where the lack of competitiveness and quality were determining factors for increasing their exports? After analyzing the NAFTA strategies are recommended to improve competitiveness significantly, making joint actions in the subjects of business, sustainability, intellectual capacity and production processes, promoting competitiveness, connectivity, productivity and innovation in companies that are involved in NAFTA to increase the benefits achieved.

Keywords: Competitiveness, Quality, Recommendations, NAFTA

Introducción

Con 20 años de operación, el Tratado de Libre Comercio de América de Norte (TLCAN) ha triplicado el valor del intercambio comercial entre Canadá, México y Estados Unidos al alcanzar el trillón de dólares durante el año pasado, según confirma la Secretaría de Relaciones Exteriores en México. Sin embargo, los indicadores oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), indican que desde el primero de enero de 1994 hasta noviembre de 2013, el saldo de la balanza comercial del país ha sido mayoritariamente negativo para la economía mexicana. En 17 de los 20 años transcurridos los ingresos por las ventas de productos mexicanos al exterior han sido menores a las importaciones realizadas. Sólo en 1995, 1996 y 1997 el resultado fue superavitario por efecto de la crisis devaluatoria registrada en el primer año de gobierno de Ernesto Zedillo, la cual abarató las exportaciones y encareció las compras al exterior, sin dejar de reconocer que el TLCAN potenció el ingreso de divisas al país por exportaciones realizadas las ventas al exterior de productos mexicanos se multiplicaron 7.4 veces, al pasar de 47,207 millones de dólares en 1993, año previo a la entrada en vigor del acuerdo, a 348,102 millones entre enero y noviembre de 2013,



20 años después (CONEVAL, 2012). Periódicos de alto impacto en México como Forbes, México (2013), la Jornada (2013) han abordado el tema del TLCAN considerando que el crecimiento económico en México ha sido escaso acumulando cada vez más desempleados, aumentando la pobreza en la sociedad mexicana, un menor poder adquisitivo y abriendo un camino cada vez más amplio entre ricos y pobres aumentando el déficit de la balanza comercial razonado de la siguiente manera: mayores importaciones y menores exportaciones dan como resultado menores exportaciones netas, a menores exportaciones netas menor demanda agregada que desencadena en un menor crecimiento económico y por lo tanto menos empleo.

Los autores (González, Gómez, Celaya, 2014) consideran que en el tema del TLCAN influyen los sectores, las industrias, los productos, servicios, aranceles, tiempos establecidos para la apertura de fronteras y una verdadera integración entre las mismas; suponen que el TLCAN careció de una agenda de reuniones y ajustes periódicos para fortalecer el proceso y lograr resolver problemas generados entre los países miembros, contribuyendo así a agrietar el tratado. Sobre el mismo tema Héctor Cuevas (2012:159) en su estudio sobre los sectores beneficiados con el TLCAN hace énfasis sobre la necesidad de incrementar la competitividad y la calidad en los sectores más relevantes del TLCAN en el estado de Guanajuato, México para incrementar las exportaciones por lo que el presente estudio presenta recomendaciones para las empresas que efectúan acuerdos con el TLCAN para incrementar la competitividad y calidad de sus productos haciendo un análisis en relación a su proceso de aprendizaje, innovación y progreso competitivo así como de la organización industrial predominante.

Desarrollo temático

Un tratado de Libre Comercio es un acuerdo internacional celebrado por escrito entre estados y regido por el derecho internacional, puede ser un instrumento único o dos o más instrumentos conexos y cualquiera que sea su denominación particular (Padua, 1999) se constituyen en base de una serie de objetivos primordiales que salvaguardan y benefician los mercados.

Para la aprobación de un tratado se observarán los siguientes objetivos: Contribuir a mejorar la calidad de vida y el nivel de bienestar de la población mexicana. Propiciar el aprovechamiento de los recursos productivos del país. Promover el acceso de los productos mexicanos a los mercados internacionales. Contribuir a la diversificación de mercados. Fomentar la integración de la economía mexicana con la internacional, contribuir a la elevación de la competitividad del país, promover la transparencia en las relaciones comerciales internacionales y el pleno respeto a los principios de política exterior¹.

Para aprovechar aún más los beneficios logrados en acuerdo comercial, el Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE) con su presidente Valentín Díez Morodo, señala que México debe trabajar en materia de competitividad, así como en pensar en una estrategia regional para actuar como un vendedor en bloque y en opinión de quienes en su momento negociaron el TLCAN, como fue el Sr. Blanco, las reformas estructurales aprobadas en el 2013 como la energética y la de telecomunicaciones serán clave para avanzar con los socios comerciales en los próximos años siendo competentes e innovadores

En el año 2012 Cuevas con su estudio sobre los efectos del TLCAN, dio a conocer que la competitividad influyó en el éxito de las empresas en los sectores automotriz, textil, industrial y de calzado en el estado de Guanajuato, México de una manera suficiente para 31.58% de las empresas, bastante para 26.32%, nulo para 23.68% y poco para 18.42%. En cuanto a cómo ha influido la calidad en el éxito empresarial dentro del TLCAN, el 35.29% de las empresas considera que influye bastante, suficientemente para 23.53% y poco para 17.65%. El incremento en ventas que tuvieron los sectores estudiados parecen corroborar estas percepciones: el sector textil aumentó sus ventas en 20%, seguido por los sectores automotriz y agrícola con un incremento de 8% debido, en gran medida, al apoyo recibido por parte de los gobiernos federal y estatal. La experiencia en el sector

¹ Fracción X del artículo 89 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

empresarial fue un factor que ayudó a mantener la competitividad, pero no fue suficiente lograr el éxito con el TLCAN tanto para las empresas jóvenes como las de mayor experiencia, otro factor fundamental fue el hecho de ofrecer productos de calidad por encima del precio; la calidad y competitividad son fundamentales para cualquier empresa, implican una mejora continua en los procesos para mantener un liderazgo en mercados extranjeros por lo que se considera revisar las diferentes características en el proceso de aprendizaje de las distintas industrias (y, por lo tanto, en los procesos de transformación relacionados), haciendo referencia a los trabajos de Keith Pavitt (1984; Bell y Pavitt, 1993), los sectores económicos en América Latina pueden agruparse en cuatro categorías generales según sus procesos de aprendizaje, innovación y progreso competitivo, así como de la organización industrial predominante con relación a los sectores del estudio y se presentan a continuación:

Sectores económicos en América Latina

1. *Manufactura tradicional.* El grupo industrial de manufactura tradicional incluye a la industria intensiva en mano de obra e industria ligera (textiles, ropa, calzado, baldosas y muebles, su competencia se basa principalmente en costos (especialmente de mano de obra) con una tendencia a competir en diseño, calidad de los productos, moda, publicidad y posicionamiento de marca dependiendo en general de los segmentos del mercado.

Las industrias manufactureras tradicionales se definen como sujetadas por los proveedores, pues los procesos de innovación más importantes son introducidos por los productores de insumos (por ejemplo, maquinaria y materiales). Estas empresas pueden transformar sus productos y procesos desarrollando o imitando nuevos diseños de productos mientras los compradores determinan el diseño de los productos finales y, por lo tanto, las especificidades del proceso de producción (tiempos, normas de calidad y costos).

En las concentraciones empresariales el progreso competitivo de procesos y de productos está muy generalizado, fundamentalmente si lo comparamos con el progreso competitivo funcional (de carácter incipiente) y el progreso competitivo intersectorial. En cuanto al progreso competitivo de procesos, estas industrias están dominadas por los proveedores, pues los productores de insumos introducen las innovaciones de procesos más importantes; en cambio, el progreso competitivo de productos depende más bien de la creación de nuevos diseños y del mejoramiento de la calidad de los productos y componentes.

Por otra parte, el aporte de los compradores estadounidenses al progreso competitivo de procesos y productos ha sido importante en la concentración empresarial de pantalones en Torreón y Jalisco como en la industria zapatera de León, Guanajuato (Bair y Gereffi, 2001), en estos casos, la integración en cadenas productivas globales apoyó la inclusión y mejoramiento acelerado de las capacidades en productos y procesos. Adicionalmente, otro resultado importante es que en este grupo de industrias existe una relación positiva entre el progreso competitivo de los productos y el grado de eficiencia colectiva, que puede explicarse por factores como la circulación de la información, el conocimiento y la mano de obra entre las empresas, lo cual facilita la difusión del progreso competitivo dentro de las concentraciones empresariales (Rabelloti y Amighini, 2001) e ilustra la importancia de un programa llevado a cabo en León, Guanajuato, encaminado a promover la normalización de las medidas de estos componentes para el progreso competitivo a nivel de la concentración.

2. *Industrias basadas en recursos naturales.* Las actividades agroindustriales (por ejemplo fruta, azúcar, vino, salmón, leche) y algunas industrias mineras representan, junto con la manufactura tradicional, los sectores en los que América Latina goza de una ventaja comparativa (Amighini, 2003), aunque estas actividades poseen algunas características de las industrias “dominadas por los proveedores” (Pavitt, 1984) también comparten algunos rasgos de las industrias “basadas en la ciencia”, pues evolucionan, cambian e innovan sobre la base de descubrimientos científicos y su posterior modernización tecnológica. Por lo general, las investigaciones se llevan a cabo en universidades y en laboratorios de investigación de empresas en Biotecnología y Química y

alimentos (por ejemplo, tabacaleras transnacionales). Los agricultores, ganaderos y productores locales a menudo logran mejoras en el proceso productivo y en la diferenciación de sus productos. En cambio, en la minería y otras industrias extractivas (por ejemplo, mármol y cobre) son principalmente los proveedores de maquinaria e insumos quienes llevan a cabo la innovación.

A pesar de estar basado esencialmente en los recursos naturales, este sector está cada vez más afectado por los cambios estructurales en las relaciones económicas impuestas por la globalización; es decir: la ventaja comparativa estática ya no es suficiente para alcanzar la competitividad a largo plazo (Pérez, 2000). El mercado mundial de frutas frescas y otros productos naturales y animales se ha vuelto cada vez más exigente, tanto en calidad como en procesos productivos social y ambientalmente sostenibles. La necesidad de innovaciones científicas y gerenciales para cumplir con estos exigentes estándares es clara y dominante tanto para grandes como para los pequeños productores y exige una acción colectiva para estimular la innovación constante, mejorar la apropiación de sus resultados y reducir los riesgos y la incertidumbre.

3. *Industria de sistemas de productos complejos*. La producción de automóviles, partes automotrices, aviones y electrónica de consumo constituyen empresas con gran intensidad de escala donde la acumulación tecnológica es generada por el diseño, construcción y operación de sistemas de productos complejos; la innovación radical es poco frecuente y las tecnologías de procesos y productos se desarrollan en forma incremental (sistemas productivos modulares). Para la electrónica de consumo la acumulación tecnológica surge principalmente en laboratorios de investigación y desarrollo (I+D) corporativos y en las competencias de las universidades. Cuenta con una apropiación mediana y con altas barreras de entrada.

4. *Proveedores especializados*. En el progreso competitivo de productos, Ruiz Durán (2003) señala cinco tipos diferentes de productos que se caracterizan por aumentar el valor agregado: procesamiento de datos, tercerización (fuera y cerca del territorio), desarrollo de *software* especializado (*ad hoc*, a la medida del cliente), desarrollo de paquetes de *software* y desarrollo de paquetes registrados.

Otra forma de progreso competitivo de los productos es la provisión de sistemas completos (en lugar de sistemas específicos) para contabilidad, gestión de capital humano y otras funciones similares; el mercado para sistemas completos e integrados se expandió porque las empresas están adoptando cada vez más las soluciones ERP (*enterprise, resource & planning*). En las concentraciones empresariales mexicanas el progreso competitivo de procesos está estrechamente relacionado con la obtención de la certificación CMM (*capability maturity model*), cuyo objetivo es mejorar el proceso de desarrollo de *software*, lo cual representa un proceso largo y costoso para algunas empresas, convirtiendo las diversas iniciativas colectivas ya existentes y destinadas a obtener la certificación en puntos de apoyo.

Después de revisar los sectores económicos en América Latina y su agrupación en cuatro categorías generales se presentan recomendaciones estratégicas en las empresas que efectúan operaciones de comercio exterior para incrementar la competitividad y la calidad de sus productos.

Recomendaciones a manera de competencias

Para generar estas recomendaciones se seleccionaron varios indicadores (denominados “competencias”) considerando la relevancia en cada uno de los sectores y se conformaron en un marco de cuatro competencias principales con cuatro variables cada una. Las variables tienen diferentes propuestas orientadas a la mejora de la calidad, entendiendo esta última como la satisfacción del cliente y la competitividad definida como la capacidad para generar ventajas en forma sostenible. Ivancevich (1997) define “competitividad” como la medida en que una nación, bajo condiciones de mercado libre y leal, es capaz de producir bienes y servicios para superar con éxito la prueba de los mercados internacionales mientras mantienen (e incrementan, incluso) la renta real de sus ciudadanos.

Vale la pena aclarar que el enfoque sugerido no es normativo, pero abarca principios generales aplicables en los sectores.

1. *Competencias enfocadas a los negocios*
2. *Competencias enfocadas a la relación con el entorno*
3. *Competencias enfocadas al capital intelectual*
4. *Competencias enfocadas al proceso de producción*

A continuación se explicaran cada una de ellas iniciando con las competencias enfocadas a los negocios.

1) *Competencias enfocadas a los negocios*. Incluye el mercado, la inversión, la innovación, la información y el conocimiento. Las políticas generales de educación básica y desarrollo de recursos humanos son necesarias para el desarrollo de la competitividad y para mejorar la dotación de factores locales. Los mercados cada vez más competitivos contribuyen a que algunas de estas necesidades sean percibidas por las empresas en un tiempo relativamente corto, como en el caso de las pruebas de laboratorio y los servicios de certificación de la calidad. En otros casos, como el de servicios innovadores y proyectos de investigación, desarrollo general y desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas, es posible que sea necesario el subsidio por bastante tiempo debido a su contenido de bien público.

Es necesario realizar un monitoreo constante de las actividades de estos centros y una evaluación frecuente de su eficacia e impacto. A pesar de ser una tarea difícil, la valoración de las actividades es necesaria y útil; se deben realizar esfuerzos para cuantificar beneficios, costos e impactos, pero los indicadores deben ser utilizados con mucho cuidado, la evaluación debe ser periódica a fin de permitir el aprendizaje y el mejoramiento de métodos y prácticas utilizados.

La auto-sostenibilidad no es necesariamente un objetivo, sin embargo, debido a que las limitaciones presupuestarias son generalmente un problema común de los centros, tal vez sea útil para los formuladores de políticas reunir algunas medidas de la eficiencia y valor del dinero gastado. Es importante facilitar las conexiones externas de la concentración empresarial a la par que se practica el *benchmarking*², pues son cruciales para aprender sobre innovaciones y nuevos mercados: se pueden utilizar diversos instrumentos como viajes de estudio de los empresarios, conexiones entre instituciones y asociaciones empresariales locales y extranjeras, así como invitaciones a consultores externos para visitar la concentración empresarial. Fundamental para la innovación es considerar que, como mínimo, se requiere un producto, proceso, método de comercialización o método de organización nuevos (o significativamente mejorados) para la empresa (Octuga, 2012).

La propuesta, en este sentido, se enfoca en diferenciar los productos de la competencia, innovar nuevas marcas, mejorar los precios y buscar nuevos inversionistas cumpliendo con las necesidades del cliente y de las partes involucradas, generando la necesidad de cambio y permitiendo mejoras a la eficiencia de una manera flexible, provocada por un mayor conocimiento y generando valor. Es importante expandir el *kaizen*,³ (“mejora”) a la materia prima, a las personas con cultura de calidad, a la delegación, a la investigación, al desarrollo, a equipos de alto rendimiento, a la gestión del conocimiento o *knowledge management*⁴(KM), pues proporcionan un marco común que permite la comparación entre diferentes proyectos, la mejora del personal desarrollador y su relación en distintos puntos de la empresa, lo cual posibilita un balance entre los grupos y la competitividad.

2) *Competencias enfocadas a la relación con el entorno*. Incluye la relación con los proveedores, con los clientes, con las empresas y con los inversionistas. Los proyectos para lograr la mejora se enfocarán en un plan de negocios, así como de análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) y PEST (políticos, económicos, sociales y tecnológicos) para evaluar el

² Según la definición de David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation “*el benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros*”.

³ Lexema japonés referente a “cambio para mejorar”, “mejoramiento” y “mejora continua”; una filosofía asociada al sistema de producción Toyota.

⁴ De acuerdo a Kimiz Dalkir La gestión del conocimiento (KM) representa un enfoque deliberado y sistemático para cultivar y compartir la base de conocimientos de la organización. Es un campo altamente multidisciplinar que abarca tanto la tecnología de la información y el capital intelectual.

mercado en el que se encuentra un negocio o unidad (Portal de negocios, 2012) y llevar a cabo una planeación estratégica con enfoque de cliente y proceso.

Las asociaciones empresariales también pueden afectar al desarrollo de las relaciones entre las empresas y los líderes de la cadena (CNUCD, 2000), contribuyendo así en las siguientes áreas: asistencia para la preselección, facilitando y mejorando el desarrollo de vinculaciones entre las empresas locales, buscando proveedores potenciales y empresas líderes de la cadena; preparando perfiles actualizados de las empresas, promocionando información clara y relevante sobre las capacidades existentes y potenciales de las compañías interesadas en formar parte de la cadena, fomentando la relación entre clientes potenciales y proveedores locales, organizando ferias y otros eventos, motivando sobre los beneficios de mejorar las relaciones, brindando asistencia institucional necesaria para el progreso competitivo y promoción de acceso a nuevos mercados y cadenas productivas.

Las pequeñas empresas, en su individualidad, no suelen tener los recursos y conocimientos necesarios para entrar a nuevos mercados. Por su parte, la comercialización (especialmente para la exportación) es normalmente una de las formas más aceptadas de cooperación horizontal; las intervenciones en este sentido están orientadas a la promoción de vínculos con los mercados, pues proporcionan información sobre su potencial (especialmente de mercados en el extranjero) y promueven los productos locales en esos mercados, sobre todo mediante la participación en ferias comerciales.

3) *Competencias enfocadas al capital intelectual.* Aquí es vital considerar al capital humano, al capital estructural y al capital relacional. El capital intelectual se define como el conjunto de aportaciones no materiales que, en la era de la información, son el principal activo intangible de las empresas, y constituyen una variable blanda de la gestión del conocimiento: los conocimientos atesorados en los cerebros de los empleados producto del aprendizaje experimental (Larrosa, 2000).

El capital humano es el recurso intangible no separable por excelencia, pues es indisociable de su portador. Básicamente implica conocimientos, adquiridos por una persona, que incrementan la productividad y el valor de su contribución a la empresa. Incluye contactos y relaciones personales además de otras cualidades individuales como reputación, lealtad, polivalencia o flexibilidad.

Como parte de las políticas de apoyo a la concentración empresarial juegan un papel importante las personas calificadas y capaces de promover la confianza, despertar la conciencia de las empresas respecto a la importancia de las vinculaciones, ayudar a las empresas a elaborar y ejecutar proyectos colectivos, relacionarse y negociar con los grandes líderes de las cadenas productivas; en este sentido, la disponibilidad y la capacitación de profesionales calificados son esenciales para incrementar la competitividad.

Por otra parte, los programas de políticas podrían ofrecer incentivos para que los profesionales calificados migrantes a otras industrias regresen a trabajar para las empresas de la concentración. Además, los polos tecnológicos y las incubadoras basadas en concentraciones empresariales podrían prestar apoyo de infraestructura para la creación de nuevas empresas del mismo sector como lo demuestra la experiencia mexicana (Ruiz Durán, 2003).

La certificación internacional es un proceso que está adquiriendo importancia en estos sectores y podría ser objeto del apoyo de organismos internacionales y bancos de desarrollo. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento obtenible de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores).

La gestión del conocimiento, según la propuesta del profesor Bueno (2002), refleja la dimensión creativa y operativa al generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados. La integración de estos tres conceptos emana de un enfoque estratégico de la organización que ha de servir para mejorar la competitividad.

4) *Competencias enfocadas a los procesos.* Se consideran dentro del proceso la disminución de costos y la inversión en tecnología (nuevas máquinas o nuevos procedimientos). Las empresas inteligentes analizan y son ágiles para integrar tecnología correcta con los mejores métodos y prácticas para hacer que sus procesos generen información necesaria y útil a fin de dar soporte a la toma de decisiones a lo largo y ancho de la organización.

Los proyectos de mejora en el aspecto tecnológico deberían estar enfocados en la adquisición tecnológica base, a la inversión tecnológica, a la ERP (*enterprise resource planning*), al desarrollo tecnológico y a la innovación tecnológica para apoyar la política y estrategias de la organización implantando nuevos procesos o mejorando los ya existentes con mejora continua.

Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad de la compañía. Sin embargo, la ERP o el *software* ERP pueden intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y administración de recursos humanos. Si bien es cierto que las nuevas tecnologías permiten un empleo más efectivo del tiempo de las personas y con ellas es posible reducir los tiempos de respuesta en los procesos y los costos de operación, el empleado debe invertir en todo el proceso y debe permanecer como la parte inteligente de todo el engranaje.

El *stock* de capital tecnológico de la empresa incluye conocimientos relacionados con el acceso, utilización y mejora de las técnicas de producción y las tecnologías de producto haciendo énfasis en el *kaizen*⁵. Partiendo del principio de que el tiempo es el mejor indicador aislado de la competitividad, actúa en grado óptimo al reconocer y eliminar desperdicios en la empresa, ya sea en procesos productivos existentes, en fase de proyecto, en productos nuevos, en el mantenimiento de máquinas e incluso en procedimientos administrativos. Éste método trae consigo resultados concretos, cualitativos y cuantitativos, en un lapso relativamente corto y a bajo costo apoyado en la sinergia generada por el trabajo en equipo de la estructura formada para alcanzar las metas establecidas por la dirección de la compañía.

Parte del conocimiento tecnológico específico a la empresa conforma su *know-how*⁶, o la habilidad práctica y experiencia acumulada que permite hacer algo fácil y eficientemente (Von Hippel, 1988). Incluye todo tipo de creaciones inventivas no patentadas (secreto comercial) o no patentables (*know-how* propiamente dicho).

Conclusiones

Se realizó un análisis de los sectores económicos de América Latina según su proceso de aprendizaje, innovación, progreso competitivo y su organización, se recomendaron estrategias para incrementar la competitividad y la calidad de las empresas que realizan operaciones de comercio exterior mediante el tratado de marras, presentando propuestas de estrategias innovadoras para redirigir, reforzar o implementar en los sectores económicos con miras a aumentar la competitividad y obtener mayores ganancias.

Las recomendaciones están enfocadas en las personas y en su cultura de calidad, delegación, investigación y desarrollo, sugiriendo equipos de alto rendimiento, la gestión del conocimiento y proporcionando un marco común que permita comparar diferentes proyectos y mejorar al personal desarrollador y su relación en distintos puntos de la empresa, permitiendo balancear los grupos y mejorando la competitividad.

Estas propuestas, a manera de prácticas empresariales, involucran un cambio y movimiento constantes a la vez que se relacionan con un proceso cíclico para entender el entorno y los procesos de las propias empresas, medir resultados y el logro de objetivos, comunicar la información necesaria a clientes y partes interesadas y enlazar las operaciones tanto interna como externamente en todos los niveles.

Los sectores aquí mencionados podrán analizar la información para lograr un entendimiento del valor de sus clientes, adaptando las propuestas, dándoles un valor y considerando que la excelencia en el desempeño y la calidad ayudan a posicionarse mejor en el cada vez más competitivo escenario de los tratados de libre comercio.

⁵ Lexema japonés referente a “cambio para mejorar”, “mejoramiento” y “mejora continua”; una filosofía asociada al sistema de producción Toyota.

⁶ El *know-how* se define como un conjunto de informaciones o “técnicas secretas” sustanciales e identificadas de forma apropiada.

REFERENCIAS

- Antecedentes Generales del TLCAN. (2014). Recuperado de http://Catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lfis/...s.../capitulo1.pdf
- Amighini, A. (2003). *Upgrading in the global economy: Evidence from Selected Sectors in Latin America*. Italia: Agora 2000.
- Bair, J. y Gereffi, G. (2001). Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry. *World development*, 29(11) pp 1845-1903.
- Bell, M. y Pavitt, K. (1993). Technological accumulation and industrial growth: contrast between developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, 2(2), pp. 157-210.
- Bueno, E. (2002). Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (*knowledge management*). En R. Hernández Mogollón (coord.), *Gestión del conocimiento* (pp. 21-54). Trujillo, España: La Coria.
- CONEVAL (2012). Evolución de Dimensiones de la Pobreza 1990-2012. Recuperado de <http://www.coneval.gob.mx/Medicion/Paginas/Evolucion-de-las-dimensiones-de-la-pobreza-1990-2010>.
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. (2000). *Informe sobre las inversiones en el mundo 2000. Las fusiones y adquisiciones transfronterizas y el desarrollo. Panorama general*. Nueva York, EE.UU/Ginebra, Suiza: ONU.
- Cuevas, H. (2012). *Sectores beneficiados con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte después de 17 años de su entrada en vigor*. Ciudad de México, México: Perfiles.
- Forbes, México (2013/12/16): Los 35 mexicanos más ricos. Recuperado de <http://www.forbes.com.mx/sites/los-35-mexicanos-mas-ricos/>.
- INEGI. (2008). Banco de Indicadores Económicos (BIE): Cuentas Nacionales (Producto Interno Bruto Trimestral, Base 2008). Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Ivancevich, J. M., Lorenzi, P., Skinner, S. J. y Crosby, P. B. (1997). *Gestión. Calidad y Competitividad*. España: McGraw Hill Interamericana.
- La Jornada. (2013/12/31). El Espejismo del TLCAN. *La Jornada Edición Electrónica*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/ultimas/2013/12/31/el-espejismo-del-tlcan-1468.html>.
- Larrosa, J.M. (2000). Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento en los nuevos escenarios. Recuperado de <http://Larrosa.tripod.com/files/humanresources.pdf>.
- Mendes de Paula, G., E. Pereira Silva y T. M. Couto da Silva (2000). *Panorama do processo de fusões y aquisições na América Latina, 1990-99*. Uberlândia, Brasil: Universidade Federal de Uberlândia-Instituto de Economía.
- González, J., Gómez, C. y Celaya, R (2014). Competitividad, Regionalismo e Integración de México con Asia Pacífico. Sonora, México: Ed. ITSON.
- Octuga, (2012). Observatorio de ciencia y tecnología. *Revista de la Universidad de Galicia*. Recuperado de <http://www.octuga/html/documentos>.
- Padua, M. (1999). *México en el umbral del siglo XXI, los efectos de la Globalización*. México: Fontamara.
- Pavitt, K. (1984). Sectorial patterns of technical change: towards taxonomy and a theory. *Research policy*, 13(6), pp. 343-373.
- Perez, P. (2000). Learning, adjustment and economic development: transforming firms. The State and associations in Chile. *World development*, 28(1). pp. 41-55.
- Portal de negocios (2014). Artículos informativos. Recuperado de <http://www.articulosinformativos.com.mx>.
- Rabellotti, R. y Amighini, A. (2001). The effect of globalization on industrial districts in Italy: The case of Brenta. *ERSA conference papers*. Viena, Austria: European Regional Science Association.
- Ruiz Durán, C. (2003). *Cadenas de valor y clúster del software en México*. México: Mimeógrafo de Ágora 2000-para el BID.
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York, EE.UU: Oxford University Press.

SOBRE LA AUTORA

Ma. de Lourdes Elena García Vargas: Doctorada en Administración. Adscrita a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México. Estancia Posdoctoral en Políticas Públicas y Género por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México. Becaria del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Candidata al Sistema Nacional de Investigadores. Estancias de estudio en Georgetown University, Washington DC. Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, Barcelona. Broome Community College NY y EAFIT en Medellín, Colombia.