

Estudio de Planeación Estratégica para la Retención de la Industria: Factores de Competitividad 2003- 2004

Preparada para:



Por

Ernesto Piedras

Director de Investigación del Programa de Investigación en Telecomunicaciones

Telecom-CIDE (www.telecom.cide.edu)



CIDE

EP & A
Ernesto Piedras & Asociados

La globalización ha aumentado las oportunidades de éxito, pero también ha puesto nuevos riesgos para los países en desarrollo.

...mientras tanto, los países en desarrollo tienen que aprender a vivir con esas reglas del juego...libres de los mantras simplistas que han desempeñado un papel central dentro de la política económica en América Latina en la década pasada.

No será fácil, pero no hay alternativa.

***Joseph Stiglitz
Premio Nóbel de Economía 2001***

Introducción y Objetivos

Primera Parte

- I. Las Maquiladoras en un Contexto Internacional**
- II. Las Maquiladoras en un Contexto Nacional**

Segunda Parte

- I. Análisis de Competitividad Internacional**
- II. Análisis de Competitividad Nacional**
- III. Competitividad Ciudades**

Tercera Parte

- I. Análisis Cualitativo**
 - a) Entrevistas a Profundidad**
 - b) Grupos de Enfoque (Focus Groups)**

Cuarta Parte

- Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas para la Retención de Maquiladoras.**

La Secretaría de Desarrollo Industrial, a través del Programa de Retención Industrial ofrece soluciones específicas a problemas concretos de cada planta apoyando la permanencia de la industria y el nivel de empleo en el Estado.

El Estudio de **Planeación Estratégica para la Retención de la Industria** tiene como objetivo identificar clara y puntualmente las causas que afectan la competitividad industrial. Este es un ejercicio que Ernesto Piedras & Asociados ha llevado a cabo conjuntamente con la Secretaría de Desarrollo Industrial del Estado, así como con asociaciones y organismos empresariales de la entidad tales como la Asociación de Maquiladores del Estado de Chihuahua (AEAC) y la Asociación de Maquiladores (AMAC).

La finalidad del proyecto es identificar los factores de competitividad vigentes en la Industria Maquiladora en Chihuahua, tomando en cuenta el entorno internacional, así como identificar acciones específicas que permitan a la industria elevar dicha competitividad.

Primera Parte

- I. Las Maquiladoras en un Contexto Internacional**
- II. Las Maquiladoras en un Contexto Nacional**

Las Maquiladoras en Contexto Internacional

I. Las maquiladoras en contexto internacional

I.1 Evolución de la Economía Mundial y de Países Seleccionados

I.2 Valor del PIB de países seleccionados

I.3 IED mundial

I.4 Factores que contribuyen a la IED mundial

I.5 Inflación

I.6 PEA como potencial productiva

I.7 Rule of Law (Índice de Aplicación de la Ley del Banco Mundial)

I.8 Government Effectiveness

I.9 Índice de Desarrollo Humano

- ❖ La economías mundiales están interconectadas a través de diversas variables económicas, pero también de acontecimientos políticos y sociales. En los últimos años, esta correlación de variables económicas se ha agudizado por la globalización
- ❖ Después de la crisis norteamericana de 1991, la economía mundial empezó un período de crecimiento, en donde las economías emergentes enfrentaron la necesidad de adaptación al nuevo sistema globalizado.
- ❖ La muestra clara de dependencia de las economías se muestra en el año 1997, en donde los mercados financieros tuvieron efectos en la economía.
- ❖ La competencia entre países por recursos de inversión extranjera directa se incrementó notoriamente.
- ❖ Los factores de competitividad de cada economía y sus empresas, como los salarios, las facilidades gubernamentales y la estabilidad nacional, tomaron un papel preponderante para atraer dicha inversión.

Evolución de la Economía Mundial y Países Seleccionados

❖ PIB Mundial:

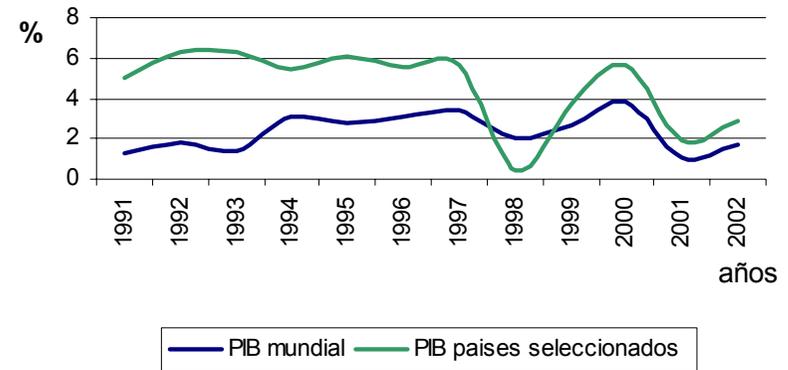
- ❖ Después de la crisis norteamericana, el crecimiento del PIB mundial se mantuvo estable con una leve caída en 1993 por la recesión europea
- ❖ Posteriormente se observa un incremento por la apertura comercial mundial
- ❖ En 1998 baja la tasa, por la crisis asiática, recuperándose nuevamente en 1999 y 2000.
- ❖ En 2001 vuelve a caer debido a la recesión mundial y los ataques del 11 de Septiembre.

❖ Países con mayor número de maquiladoras seleccionados:

- Costa Rica, China, El Salvador, Guatemala, Honduras, India, Indonesia, Corea del Sur, Malasia, **México**, Nicaragua, Filipinas, Singapur, Tailandia, Turquía, Venezuela, Vietnam.

PIB mundial y PIB de principales países seleccionados.

Tasa anual de crecimiento



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del Banco Mundial

❖ PIB Países Seleccionados:

- ❖ La mayoría de estos países seleccionados son países en desarrollo y han presentado más altas tasas que el promedio.
- ❖ Es notoria su fuerte correlación con las economías norteamericana, asiática y europea, que en conjunto aportan dos terceras partes del PIB mundial

EP & A

Ernesto Piedras & Asociados

Valor del PIB de los Países Seleccionados

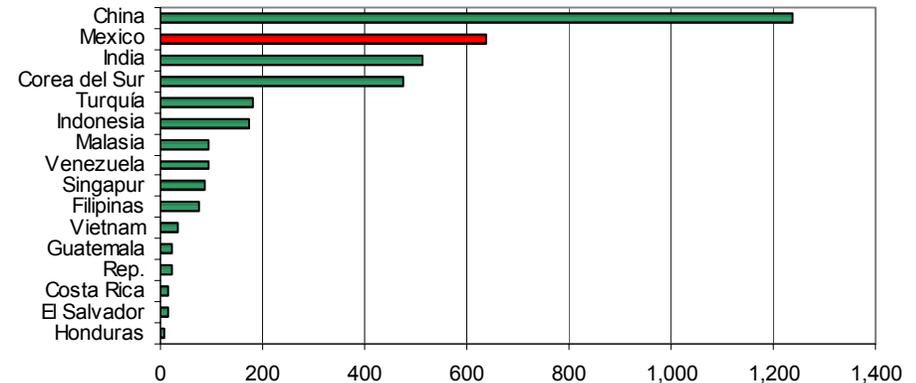
❖ Los principales países competidores de México identificados son los países asiáticos, que registran alto crecimiento económico

❖ China, principal competidor:

❖ experimenta altas tasas de crecimiento en buena medida como resultado de sus políticas gubernamentales de apoyo a la industria y el comercio

❖ adicionalmente se favorece por la anexión de Hong Kong en el 2000

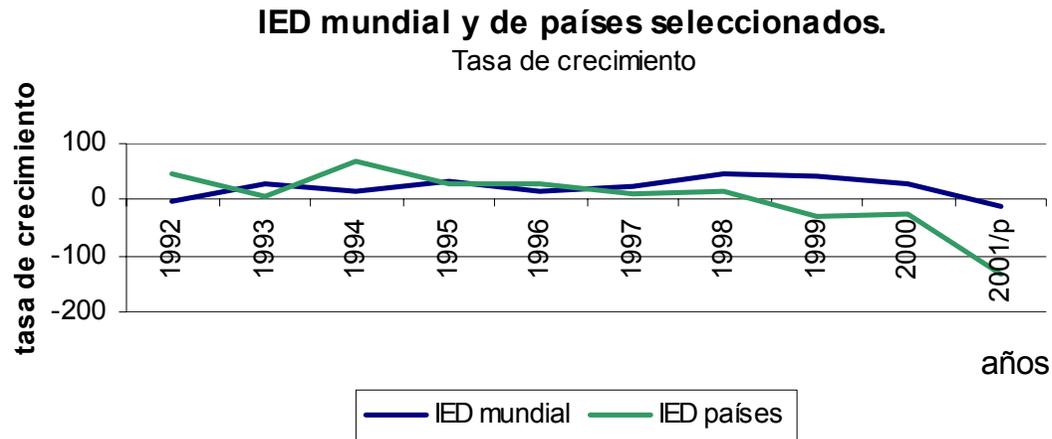
PIB países seleccionados 2002
Miles de millones de dólares



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del Banco Mundial

Inversión Extranjera Directa de Países Seleccionados

- ❖ Inversión Extranjera Directa (IED)
 - ❖ se comporta de manera similar a la de la producción
 - ❖ en los países seleccionados la IED ha sido incluso más volátil.
- ❖ El destino de la IED varía dependiendo el ambiente económico, favoreciéndose aquellos países con estabilidad
- ❖ Después de 1998 se observa una caída constante del crecimiento de la IED que podría explicar el cambio en la actividad económica.



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del Banco Mundial

Factores que contribuyen a la Inversión Extranjera

- ❖ Estabilidad Macroeconómica
 - ❖ de inflación
 - ❖ de tipo de cambio

- ❖ Precio Competitivo de Mano de Obra, tanto de mano de obra
 - ❖ calificada
 - ❖ no calificada.

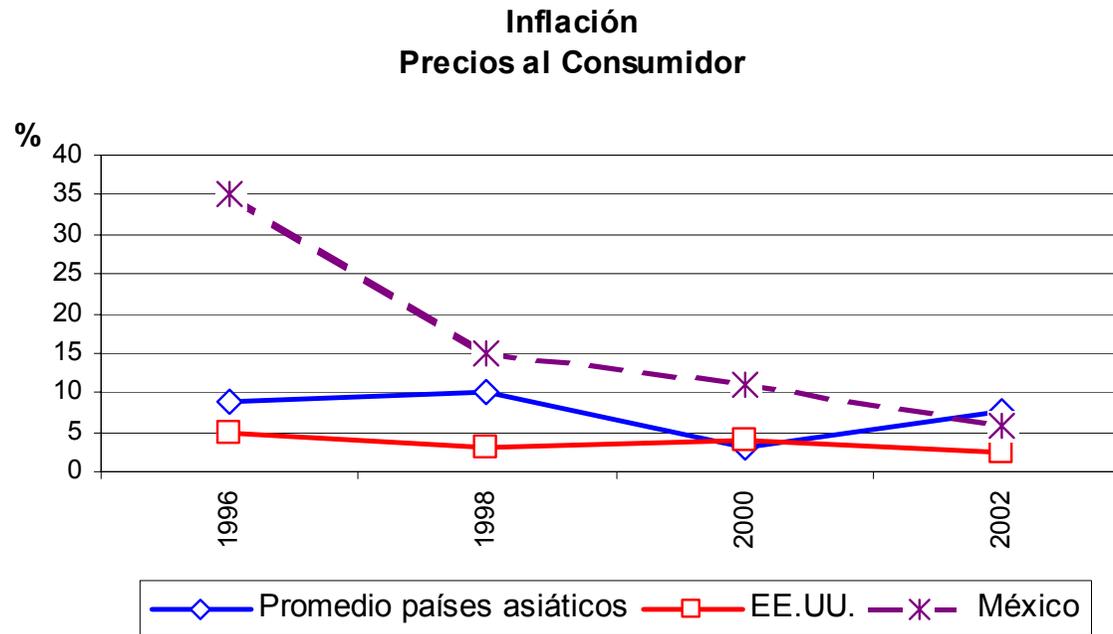
- ❖ Disposición del Gobierno para negociar con la Iniciativa Privada

- ❖ Cumplimiento de las leyes y derechos de propiedad garantizados

- ❖ Gobierno Eficiente en sus funciones

- ❖ Nivel de Vida aceptable que dé estabilidad política al país

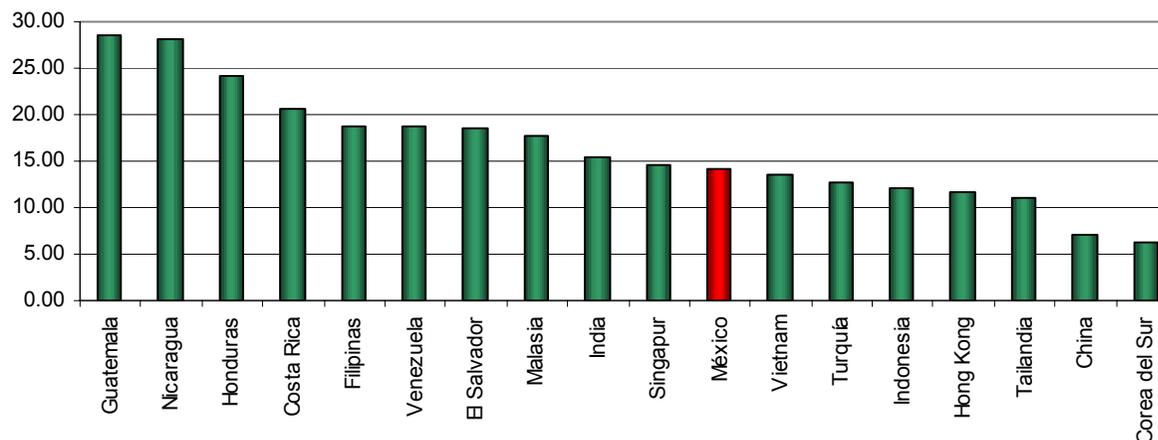
- ❖ La inflación mexicana en los últimos años ha descendido considerablemente
- ❖ Sin embargo, el promedio de países asiáticos ha mayor estabilidad, aun que nuestra economía



PEA (Población Económicamente Activa) como potencial productivo

- ❖ Los pronósticos de la PEA para el 2010 indican que la población de los países competidores más fuertes para México continuarán creciendo a un mayor ritmo que México
- ❖ Si suponemos que la ventaja competitiva de los países competidores de México radica en los salarios bajos (oferta de trabajo más grande), el futuro para la industria maquiladora sería fácil de pronosticar

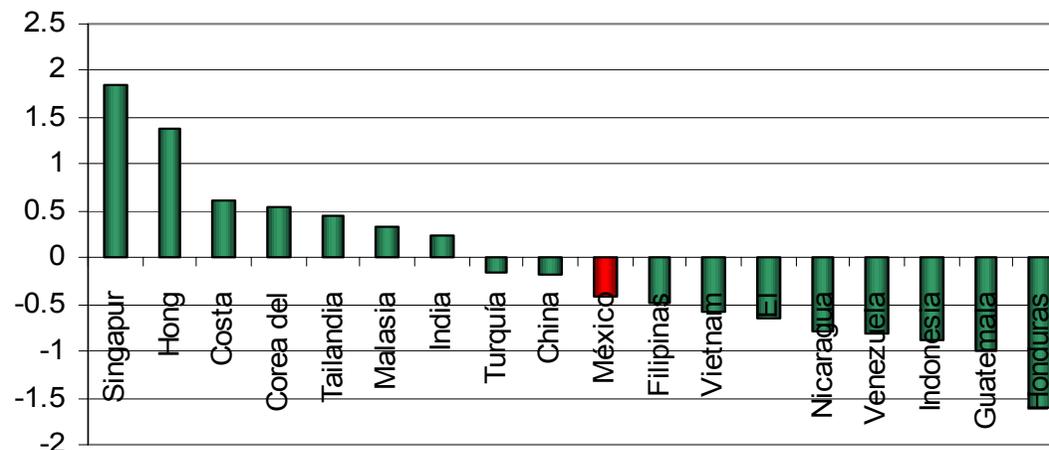
Pronósticos de la PEA 2010
Crecimiento porcentual



Regla de la Ley (Rule of Law) del Banco Mundial)

- ❖ Otro factor importante para que un lugar sea idóneo para invertir es el grado de respeto a las leyes
- ❖ El índice Rule of Law representa dicho estado de derecho
- ❖ México ocupa el lugar número 10 en esta lista de los 18 países seleccionados, ubicándose incluso por debajo de Costa Rica, China y la India
- ❖ Al ser la seguridad y el respeto a las leyes factores importantes en la atracción de inversión, se identifica ahí una ventana de oportunidad para las autoridades mexicanas
- ❖ Rule of Law Index Kaufmann va de -2.5 a 2.5 , siendo 2.5 la calificación más alta

Rule of Law 2001

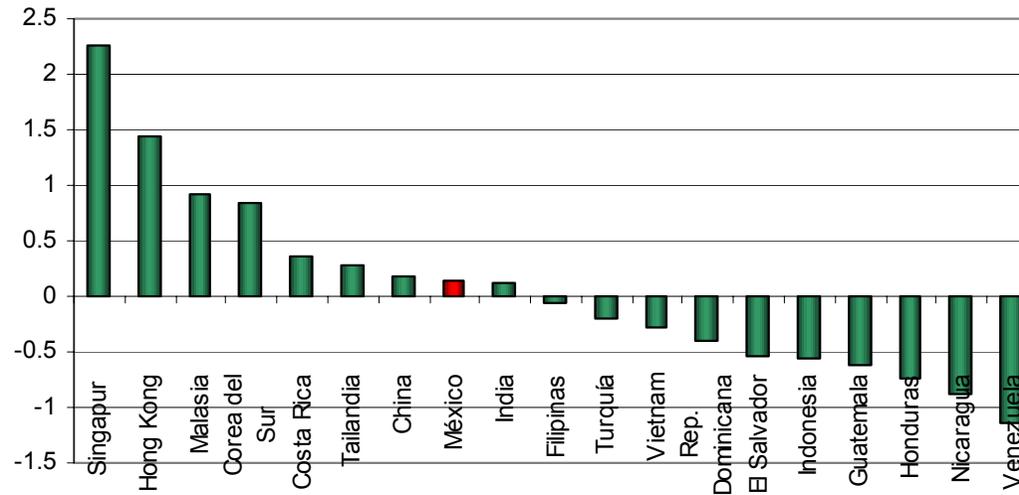


EP & A

Ernesto Piedras & Asociados

Efectividad Gubernamental (Government Effectiveness) Banco Mundial

Government Effectiveness 2002

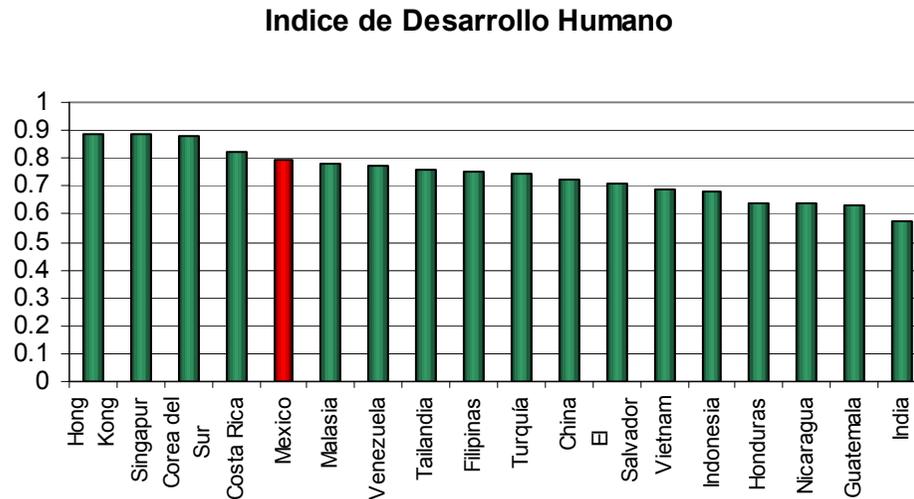


- ❖ Este índice califica la Efectividad del Gobierno y va de -2.5 a 2.5 siendo 2.5 la calificación más alta
- ❖ De los países seleccionados, México ocupa la sexta posición
- ❖ Un Gobierno Efectivo que aplique las leyes de manera eficaz, es una condición de atracción para la inversión extranjera.

Índice de Desarrollo Humano de los principales países maquiladores

❖ Índice de Desarrollo Humano

- ❖ Va de 0 a 1, siendo 1 la calificación más alta
- ❖ México obtuvo 0.8, colocándose en la cuarta posición de la lista seleccionada
- ❖ Toma en cuenta el nivel de alfabetización y la tasa de inscripción, la esperanza de vida y el ingreso per cápita, entre otras variables sociales



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del Banco Mundial

❖ Un inversionista también toma en cuenta el desarrollo humano de la región

❖ La esperanza de vida, la educación y el ingreso añaden competitividad a México

Las Maquiladoras en el Contexto Nacional

“La macroeconomía no crea riqueza –sólo las empresas a nivel microeconómico- pero sí puede destruir riqueza y empresas”

Enrique García
Presidente de la Corporación Andina de Fomento

II. Las maquiladoras en un contexto nacional

- II.1 Estados Seleccionados**
- II.2 Ciclos Económicos**
- II.3 Estabilidad económica e Inflación**
- II.4 Mercado Cambiario**
- II.5 Exportaciones Petroleras como proporción del PIB**
- II.6 Exportaciones No petroleras**
- II.6 Exportaciones Maquiladoras**
- II.7 PIB por Estados**
- II.8 PIB por ciudades**
- II.9 Intensidad maquiladora por estados**
- II.10 Numero de Maquiladoras por estados**
- II.11 Empleo Maquilador**
- II.12 En promedio**
- II.13 Clasificación por sectores**
- II.14 Coeficiente en Maquiladoras**
- II.15 Crecimiento de la población**
- II.16 IDH por estados**
- II.17 Índice de Corrupción y Buen Gobierno**
- II.18 Contribución por empleado maquilador**

Criterio de selección de estados: importancia relativa de sus Maquiladoras a nivel nacional

- Baja California
- Sonora
- Chihuahua
- Coahuila
- Nuevo León
- Tamaulipas
- Jalisco
- Puebla
- Estado de México
- Distrito Federal
- Aguascalientes
- Guanajuato
- Durango
- Yucatán



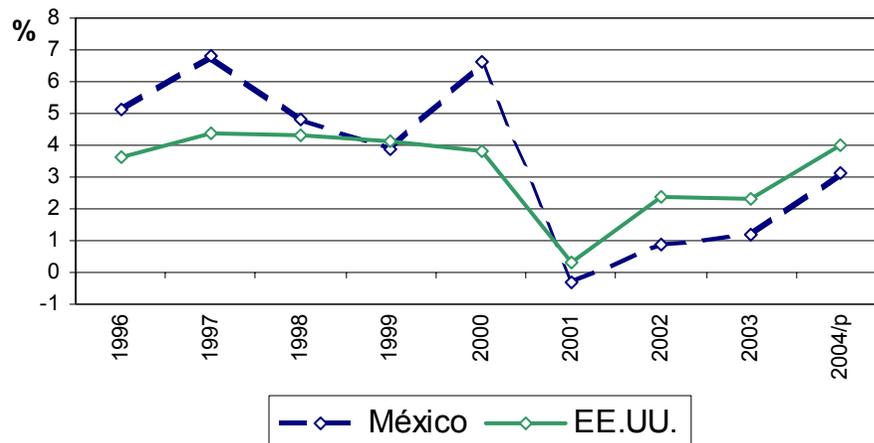
- ❖ 1996-2001, el crecimiento de México, por encima del de EUA, si bien más volátil
- ❖ 2001, recesión de EUA asociada al crecimiento de la economía Mexicana
- ❖ 2003, recuperación, pero a qué ritmo?

❖ México se comporta ahora más como Mercado Emergente o como EUA que como el resto de América Latina (Goldman Sachs)

❖ El riesgo país de México ahora es mucho menor que el de los demás países de América Latina.

❖ Además, el tipo de cambio se ha mantenido estable en los últimos años, lo que causa más estabilidad tanto en el mercado interno como en el comercio exterior.

Tasa de Crecimiento del PIB



- ❖ Política Restrictiva del Banco de México:
 - ❖ Ha provocado que la inflación sea históricamente baja
 - ❖ 2003, cerró en 3.8%
 - ❖ 2004, se espera que sea de 3.0%



Estabilidad Macroeconómica:

- ❖ Condición necesaria para generar un crecimiento competitivo con equilibrio externo, al permitir un ambiente de negocios propicio para la atracción de inversiones

- ❖ No es Condición Suficiente

❖ Desde la crisis cambiaria de 1994, el tipo de cambio ha presentado fluctuaciones que dependen principalmente del ambiente financiero internacional

❖ 2003, el tipo de cambio promedió 10.7 pesos por dólar; cerró en 11.22 pesos por dólar aprox.

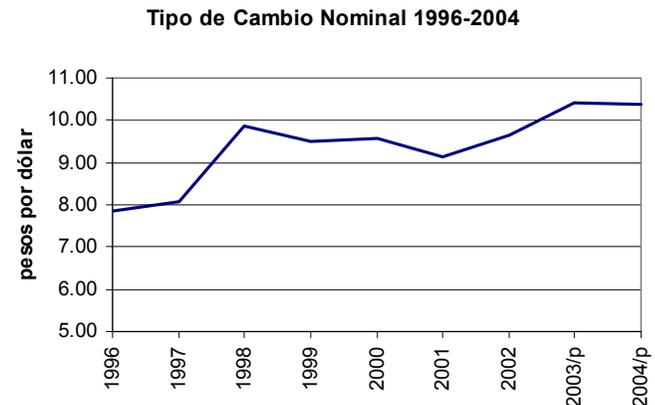
❖ En 2004, se espera un promedio de 11.2 pesos

❖ **Sobrevaluación cambiaria**

❖ el peso, una de las monedas más sobrevaluadas del mundo

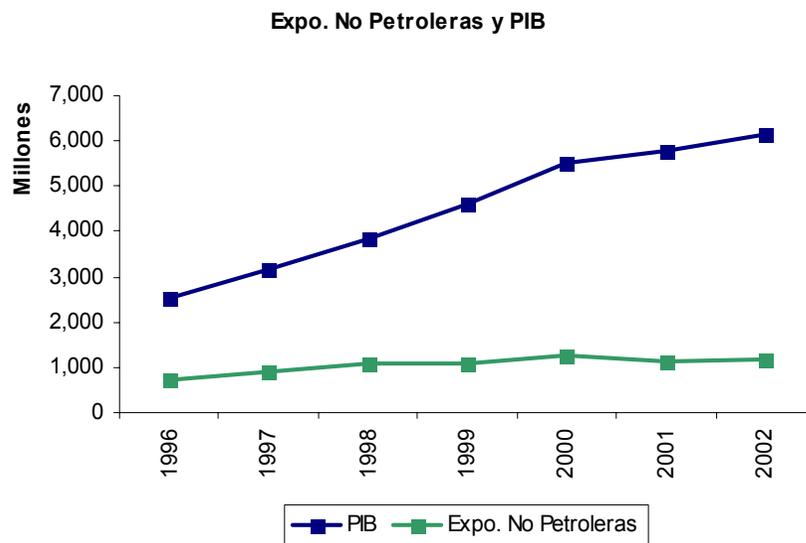
❖ esto resta competitividad cambiaria a México con respecto a otros países

❖ la sobrevaluación representa un subsidio implícito a las importaciones y un impuesto a las exportaciones (aproximadamente de 28%)



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de Banco de México y Banamex

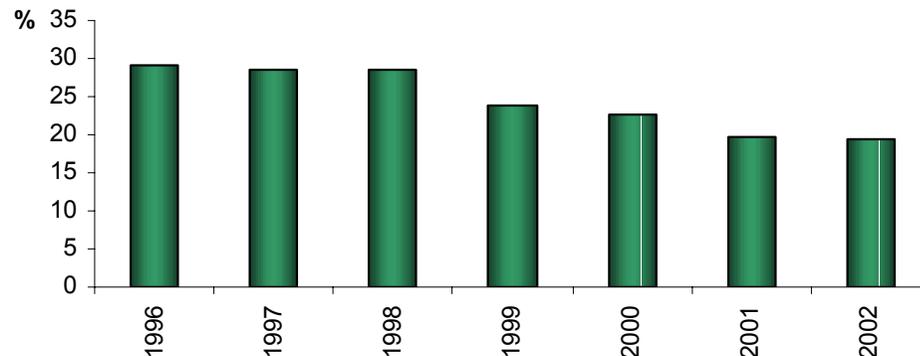
Exportaciones Petroleras como proporción del PIB



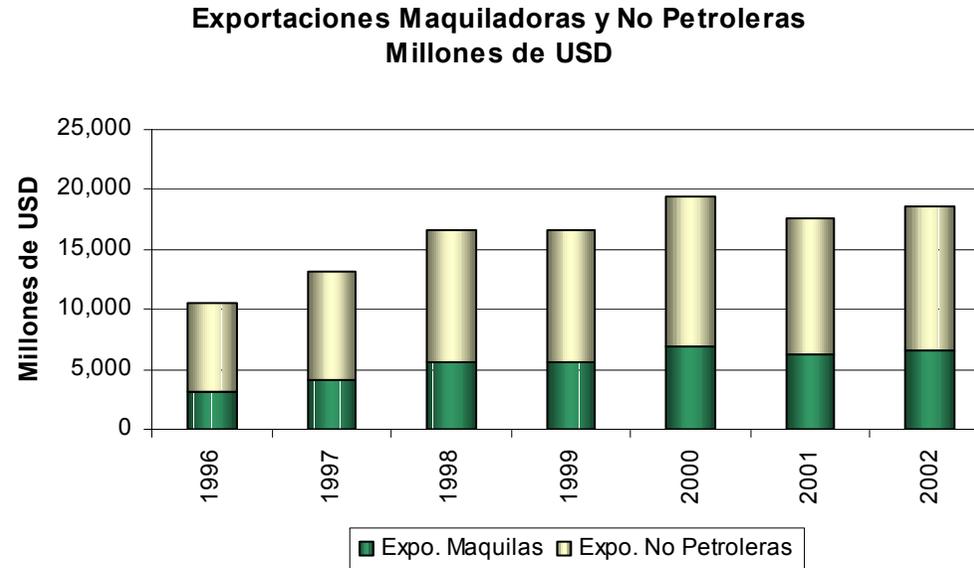
- ❖ 1996-2001, estables en el período, presentando en ese año una caída por la recesión de los Estados Unidos
- ❖ 2002, recuperación
- ❖ Las exportaciones no petroleras como proporción del PIB son de 16%.

- ❖ La Industria Maquiladora es parte de las Exportaciones No petroleras.
- ❖ México concentra su comercio exterior, de exportación e importación en el mercado estadounidense (88%), lo que lo hace altamente vulnerable a los ciclos, como el de la recesión de 2001, al no tener mercados diversificados y flexibilidad comercial

Porcentaje de Exportaciones No Petroleras en el PIB



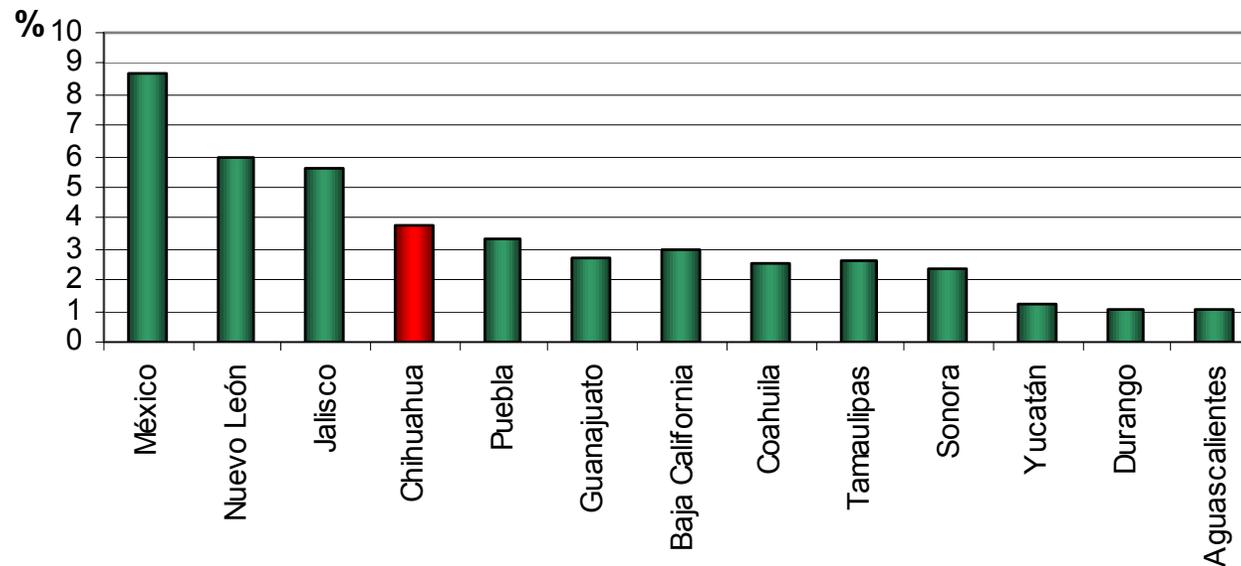
- ❖ Esta es la razón más fuerte para poder decir que la recesión de la Industria Maquiladora se debió a la recesión de Estados Unidos
- ❖ Sin embargo, las acciones del gobierno pueden fortalecer a la Industria



- ❖ El nivel de exportaciones varía anualmente
- ❖ Sin embargo, la proporción de las exportaciones maquiladoras con las Exportaciones No Petroleras se ha mantenido estable a lo largo del tiempo
 - ❖ Esto muestra su asociación al ciclo económico
 - ❖ Esta estructura no se vio afectada por la recesión

❖ El PIB de Chihuahua se ubica en el quinto lugar nacional

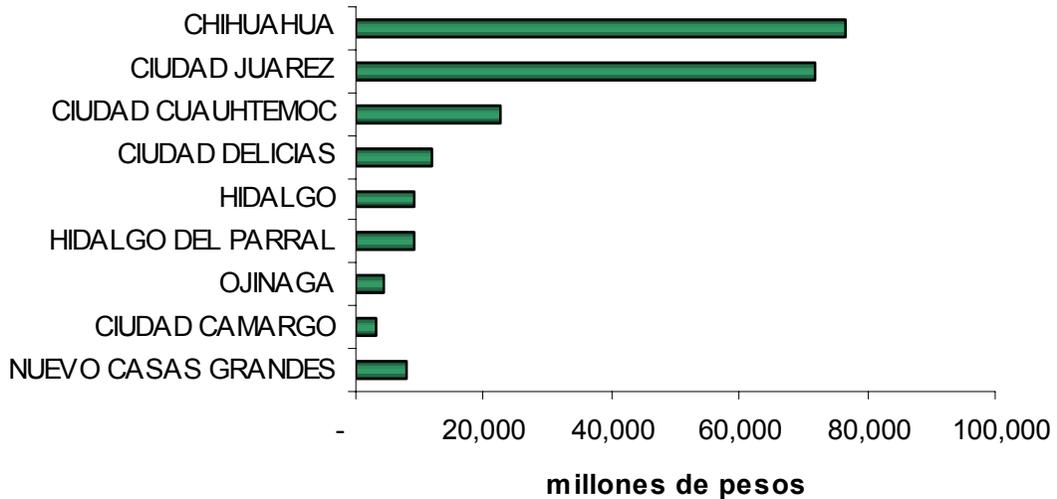
Proporción del PIB por Entidad Federativa (excluyendo DF)



Nota: Excluyendo el Distrito Federal
Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de INEGI

❖ De acuerdo con la información del INEGI, la ciudad con mayor peso económico al interior del Estado es Chihuahua, seguido de Ciudad Juárez

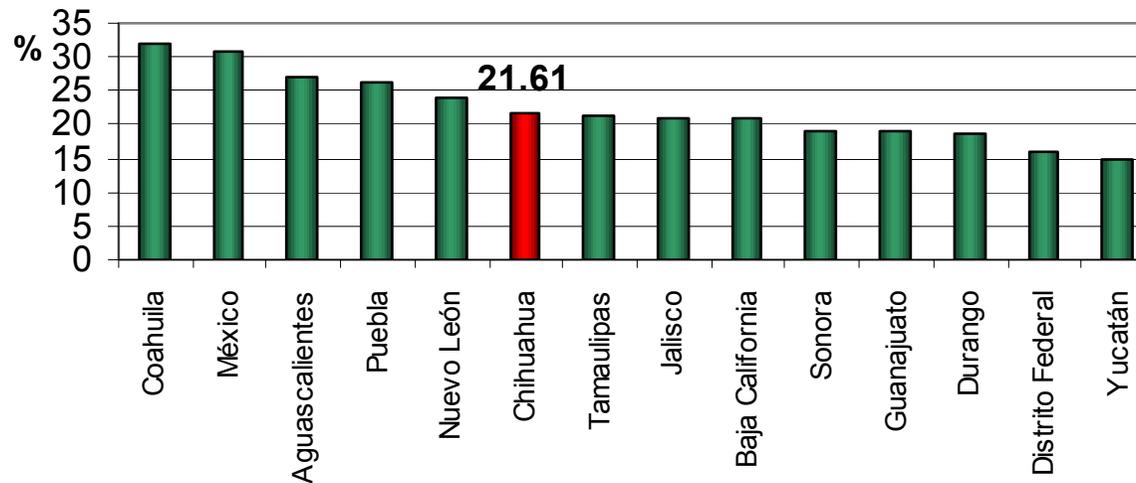
PIB por ciudades. Chihuahua



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de INEGI

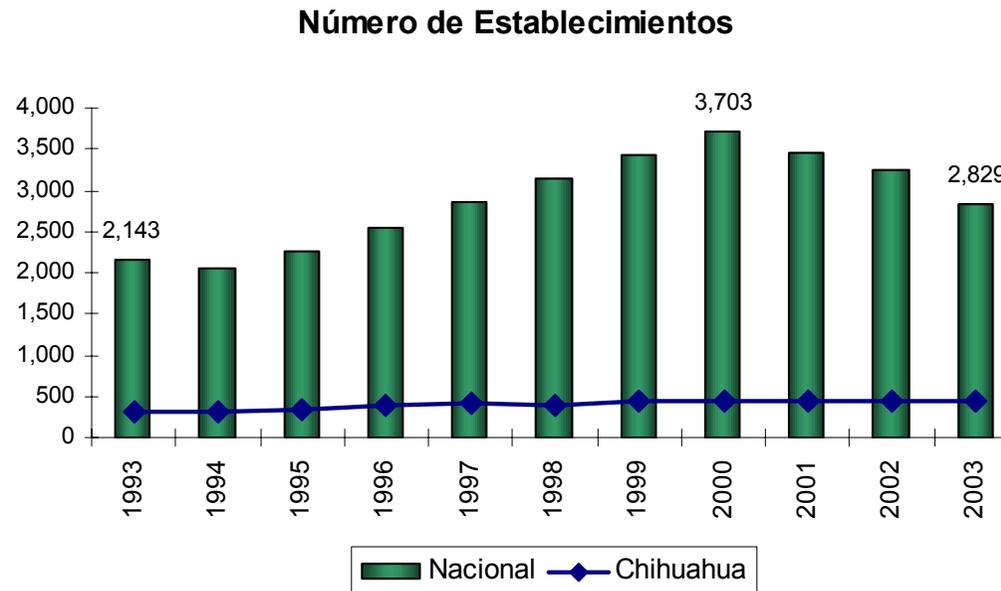
- ❖ En Chihuahua, las maquilas participan con 21.61% en la actividad económica estatal
- ❖ Lo anterior se traduce en una gran importancia relativa de esa actividad para el desarrollo de Chihuahua.

PIB Manufacturero como proporción del total estatal



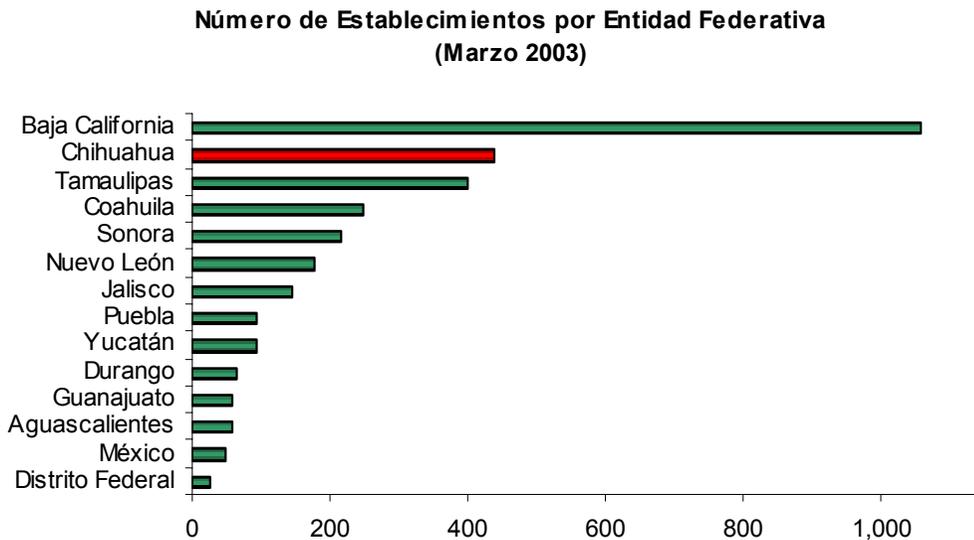
Número de Maquiladoras en México 1993-2003

- ❖ Para Noviembre de 2003 el número de maquilas en México era de 2,829, menos que en el año de 1998, donde alcanzó su máximo con 3,703.
- ❖ Se ve una recuperación en el número de maquiladoras a nivel nacional. A nivel estatal la recuperación es lenta.



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de INEGI

❖ Chihuahua se destaca como el segundo Estado con mayor participación en número de establecimientos a nivel nacional con 12.2%, solamente superado por Baja California



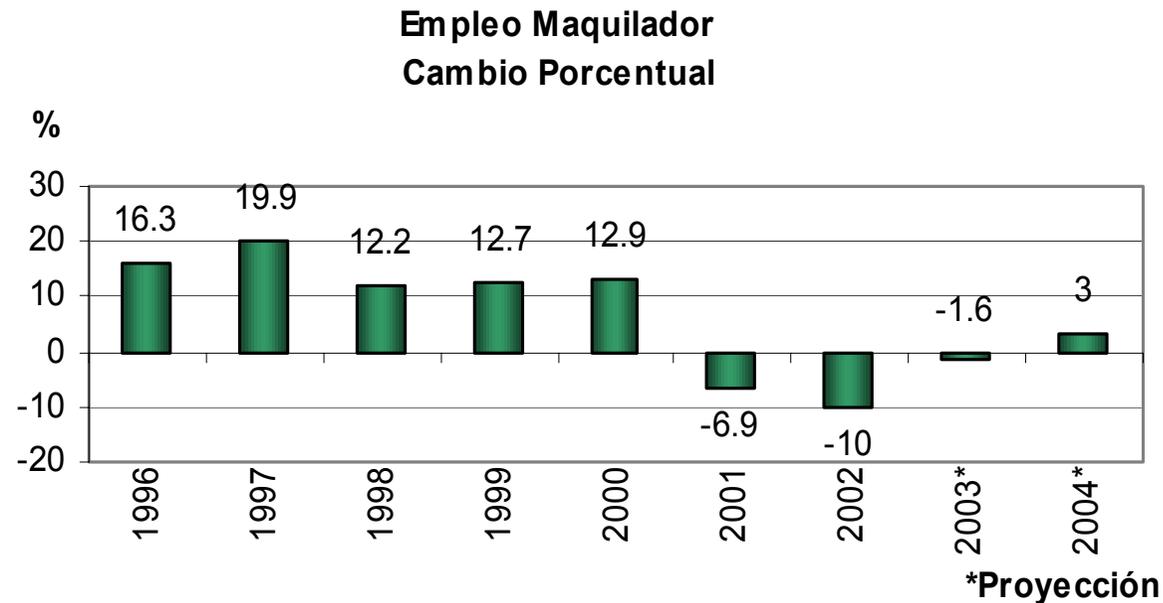
Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de INEGI

❖ En los últimos años la IME se ha establecido también en los estados del Centro y Sur del país, como Yucatán, Puebla, Aguascalientes y Guanajuato

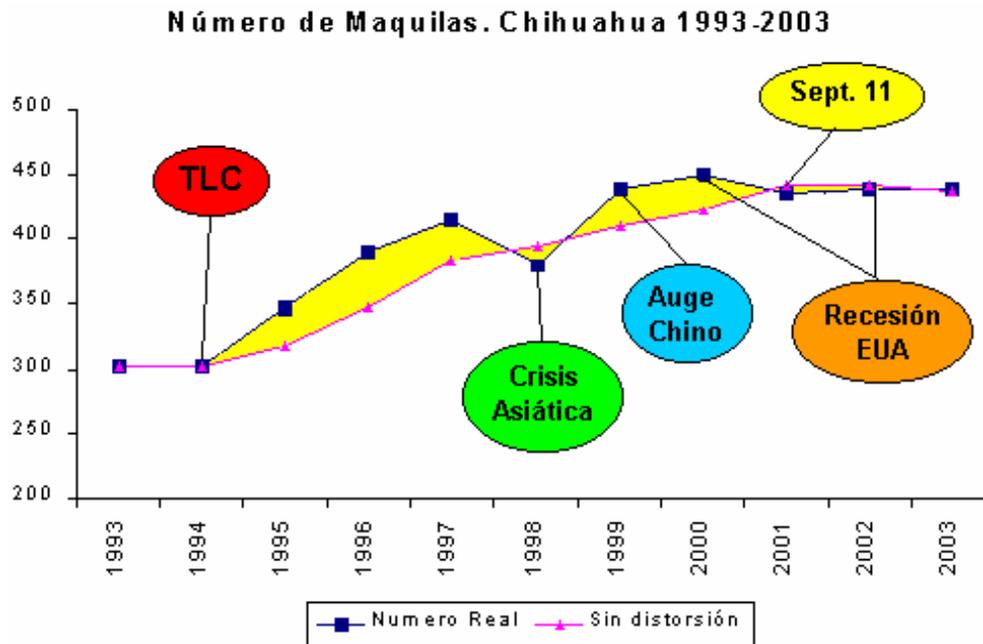
❖ Pasó de representar de 1% del total nacional en 1990, a 3.5% en el año 2003

- ❖ El empleo se ha recuperado, pero no ha llegado a tener el crecimiento que se había logrado hasta antes de la crisis
- ❖
- ❖ Su crecimiento sigue siendo negativo en el 2003

- ❖ Si bien la estimación del 2004 muestra un crecimiento, éste es aun muy bajo en comparación con su potencial: 3%



- ❖ Gráfica: muestra el número de maquilas, en un escenario sin las recientes distorsiones negativas y acontecimientos internacionales
- ❖ Es clara la influencia tanto negativa (crisis económicas) como positivas (TLC) en el número de maquilas
- ❖ Sin embargo, la desventaja de México con Asia proviene esencialmente de problemas estructurales internos como el sistema fiscal y la seguridad



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de INEGI

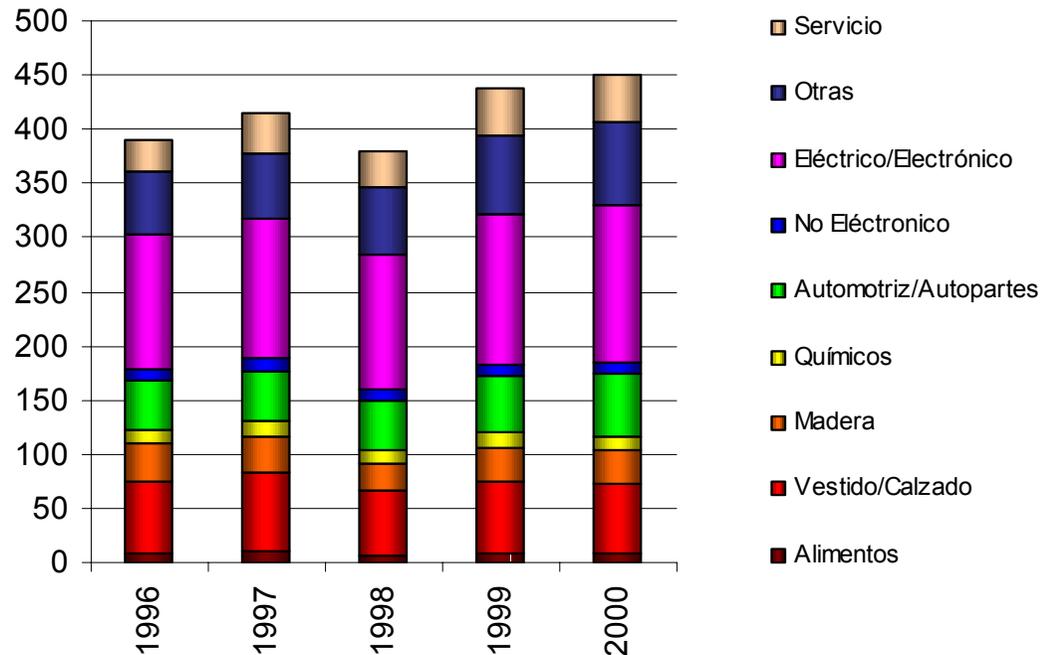
- ❖ La zona amarilla indica el déficit o superávit de maquilas comparado con un promedio en donde no se toma en cuenta la influencia exterior

- ❖ Hoy día, se deben promover las reformas internas para el fomento de la industria maquiladora

- ❖ Se deben concretar las reformas estructurales

Clasificación por sector o rama económica

Total de Maquilas por sector en el tiempo. Chihuahua



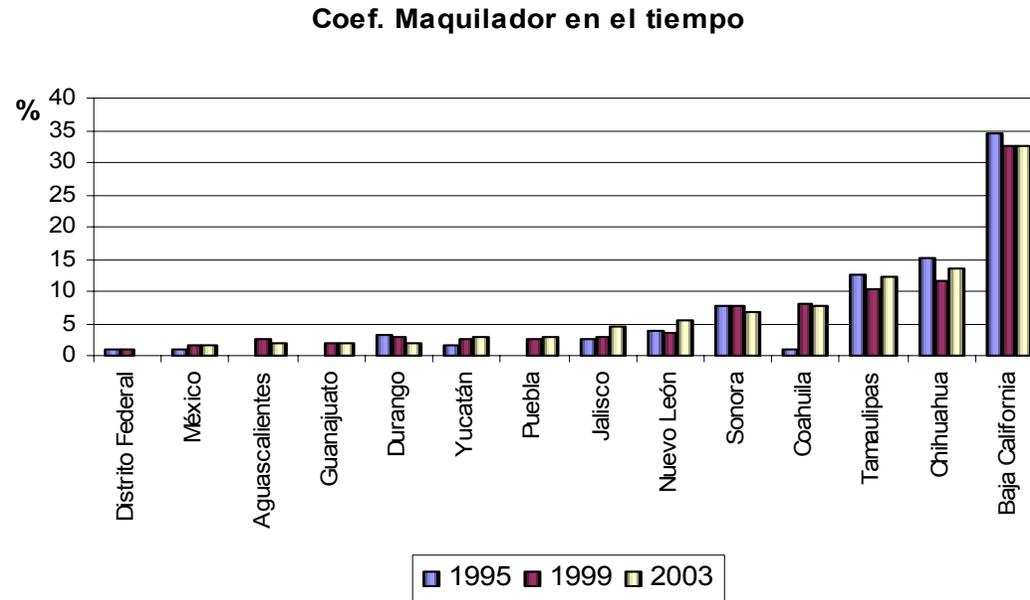
❖ El mayor porcentaje de la actividad lo ocupa la rama de Eléctricos/Electrónicos, con más del 30%

❖ De 1996 a 2000, las ramas que alcanzaron un mayor incremento en el número de establecimientos fueron:

- ❖ Automotriz/Autopartes
- ❖ Eléctrico/Electrónico

Número de Maquilas entre el total (coef. de tamaño).

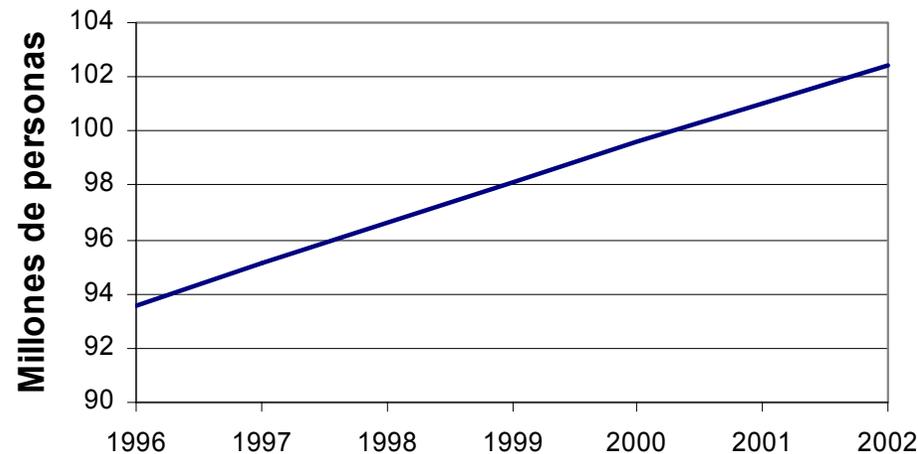
- ❖ **Coeficiente Maquilador:** mide el porcentaje de Maquiladoras que el Estado tiene, con respecto al resto del país
- ❖ Chihuahua ha ganado terreno en México, albergando más maquilas que en 1999.
- ❖ Su principal competidor a nivel nacional, Baja California, ha mantenido su proporción que en años anteriores.



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de INEGI

- ❖ El aumento de la población de un país maquilador, como es el caso de México, beneficia a la industria maquiladora
 - ❖ la PEA también aumenta
 - ❖ reduce así el costo de mano de obra
 - ❖ contribuye a la reducción de costos de producción
- ❖ China, nuestro principal competidor, pronostica también un aumento de su población, lo que puede indicar ventajas competitivas sobre México.

Estimación de la Población Total (1996-2002)



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de INEGI

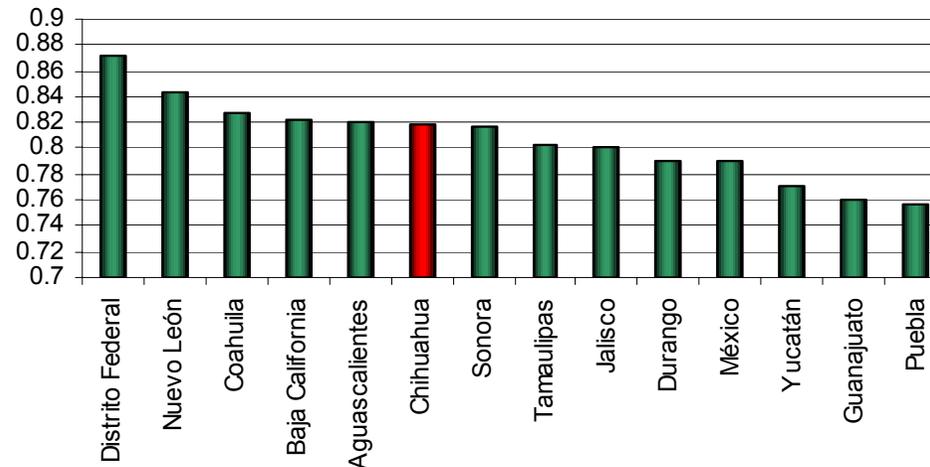
❖ Índice de Desarrollo Humano:

- ❖ mide aspectos como la educación, la esperanza de vida y el ingreso
- ❖ Algunas empresas maquiladoras buscan un nivel de vida aceptable, o educación para que puedan funcionar.

❖ Estado de Chihuahua

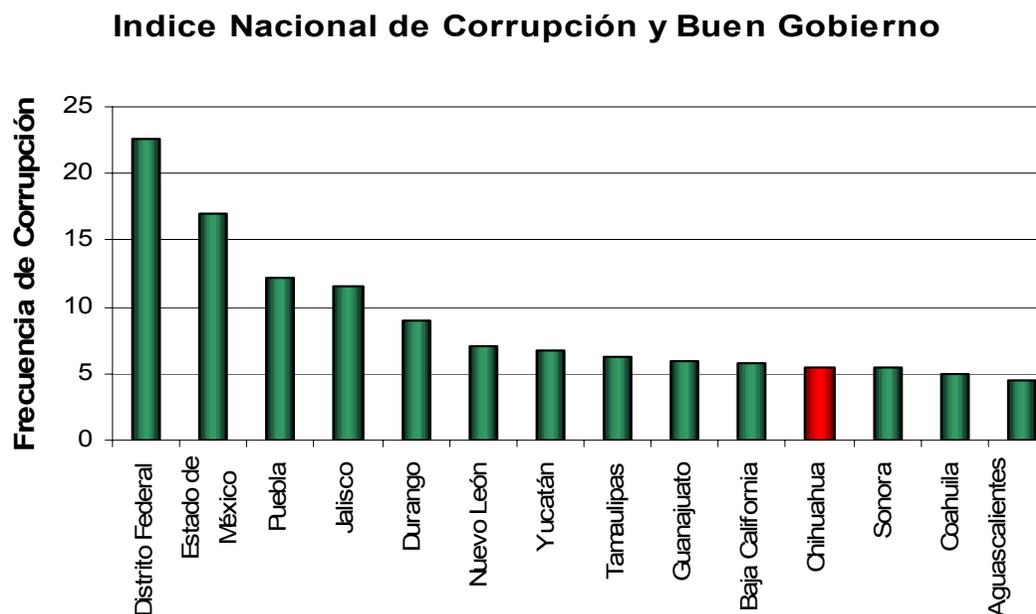
- ❖ lugar 6 de la lista de 14 estados
- ❖ por debajo de Baja California, el estado con más maquilas

Índice de Desarrollo Humano Estatal
(escala del cero al uno)



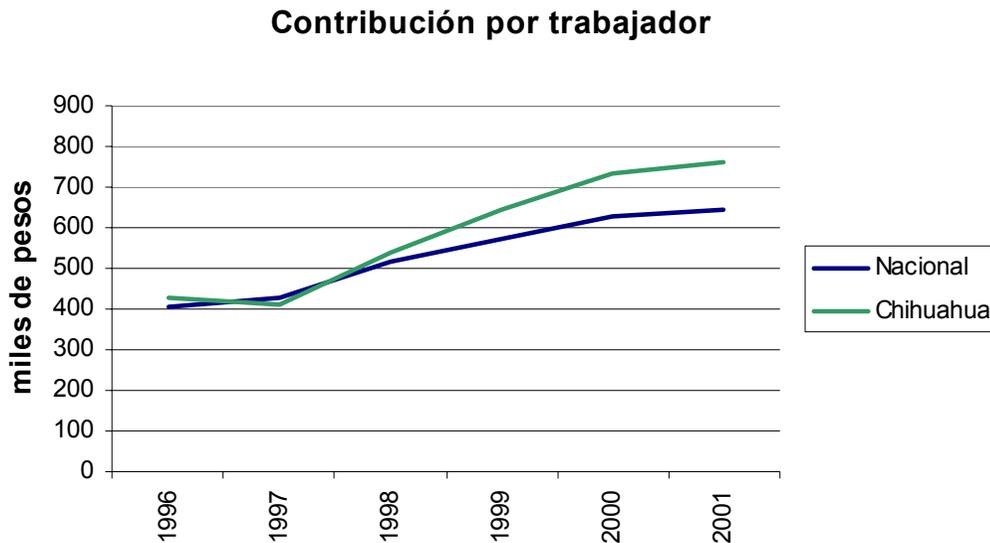
Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno 2001

- ❖ **INCBG**: mide la frecuencia en que se presenta la corrupción en distintos trámites burocráticos en todo el país
- ❖ Los inversionistas maquiladores también ven a la corrupción como un costo
- ❖ En Chihuahua se presentaron menos casos de corrupción lo que lo coloca en el lugar 11 de la lista, es decir, el 4o. estado menos corrupto



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de Transparencia Internacional

- ❖ **Mano de Obra:** un insumo importante para la maquilas
- ❖ La productividad de las maquilas en Chihuahua es mayor al promedio nacional, esto es consecuencia de varios factores, como la tecnología, el uso intensivo de capital y la capacidad de los trabajadores
- ❖ Los clusters (Porter) aumentan los beneficios y reducen los costos de transporte y permite aprovechar las ventajas comparativas



❖ Los beneficios para el Estado de Chihuahua provienen de un incremento en la demanda

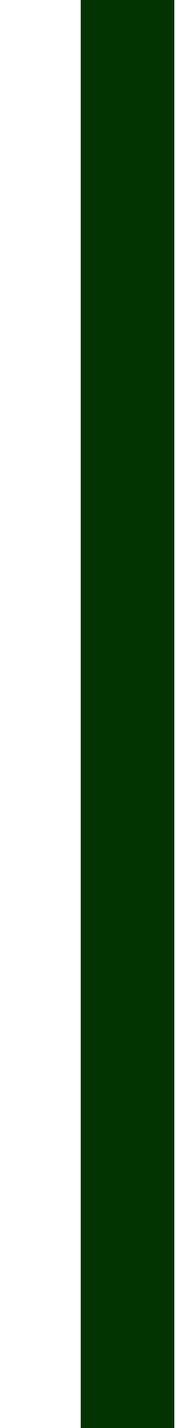
❖ Además, existe una oferta para la reparación y adaptación de la tecnología en el mismo lugar

Segunda Parte

I. Análisis de Competitividad Internacional

II. Análisis de Competitividad Nacional

III. Competitividad en Ciudades



La Competitividad Internacional en la Maquila

“La competitividad en México ya no se puede seguir evaluando bajo la vieja economía de la era industrial en donde la ventaja comparativa está en la dotación de factores...en la nueva economía del conocimiento y la globalización de mercados, la ventaja ya no está en la mano de obra y recursos naturales sino en la capacidad de aprender e innovar... Competitividad integral: empresa-industria-gobierno-país.

*René Villareal
Presidente del Centro de Capital y Competitividad*

I. La Competitividad Internacional en Maquiladoras

I.1 ¿Qué necesita una maquiladora?

I.2 ¿Qué pasa actualmente con las Maquiladoras en México?

I.3 Empresas que han migrado en 2001-2002

I.4 En donde estamos en competitividad (Índices)

I.5 Cuadro de costos y competitividad por países maquilador

I.6 Carga impositiva por países seleccionados

I.7 Competencia entre países

¿Qué necesita una maquiladora? (factores de competitividad)

- ❖ Normatividad
- ❖ Logística
- ❖ Bajos costos de trámites
- ❖ Certidumbre y Simplificación fiscal
- ❖ Control y Costo Aduanero
- ❖ Infraestructura en Transporte y Comunicación
- ❖ Costo de Mano de Obra
- ❖ Poca rigidez en Ley Laboral
- ❖ Calificación de Mano de Obra
- ❖ Acceso a Financiamientos
- ❖ Costos de Bienes

¿Qué pasa actualmente con las Maquilas en México?

La Cámara Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación (CNIME), reporta que las principales razones por las que las Maquilas dejan el país es por:

- ❖ la sobre-regulación (inflexibilidad en la regulación laboral)
- ❖ la inseguridad (que haya estado de derecho)
- ❖ los salarios (costos y calificación de mano de obra)
- ❖ la falta de infraestructura (en transporte y comunicación)

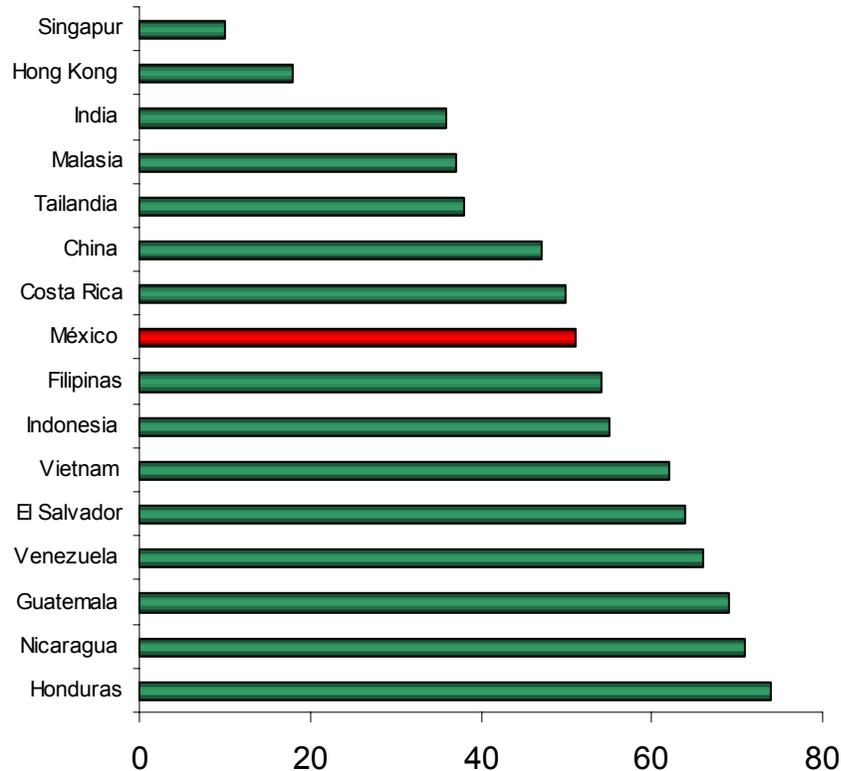
Todo esto cuesta a la Industria Manufacturera el 40% de sus costos totales, mientras que en China es sólo el 17%.

Algunas empresas que han emigrado desde el 2001

<i>Empresa</i>	<i>Giro</i>	<i>Empleos Perdidos</i>	<i>Destino</i>
Kisho Electronics	Electrónica	300	Filipinas
Daesung	Electrónica	200	China
Ivy International	Botas para nieve	nd	China
Nagase Kisho	Electrónica	200	China
Sanyo	Electrónica	nd	China
Ark-Les Corporation	Electrónica	nd	China
Phillips (7 plantas)	Electrónica	900	China
Fruit of the Loom	Textil	4000	Centro América
Sara Lee	Textil	7000	Centro América
Nec de México	Manufactura de Pagers	1100	Asia
Vitech	Electrónica	3720	China
NMB Technologies	Electrónica	nd	Tailandia
Devanshi de México	Textil	nd	Centro América
Arneses de Juárez	Electrónica	360	Cd. Acuña y Torreón
On Semiconductor	Electrónica	2100	Asia
Mercemex	Plástico	50	China
Alps Electric	Electrónica	1700	Asia
Schoot	Electrónica	2500	China
Day Runner de México	Electrónica	600	China
Baterías CSB de México	Electrónica	300	China
GH de México	Muebles	250	China
ABT México	Hule	150	Malasia
PPH Industrial	Electrónica	280	China
Maxxim Medical	Material Quirúrgico	60	Centro América

¿En dónde estamos en Competitividad?

Lista de Índice de competitividad 2002



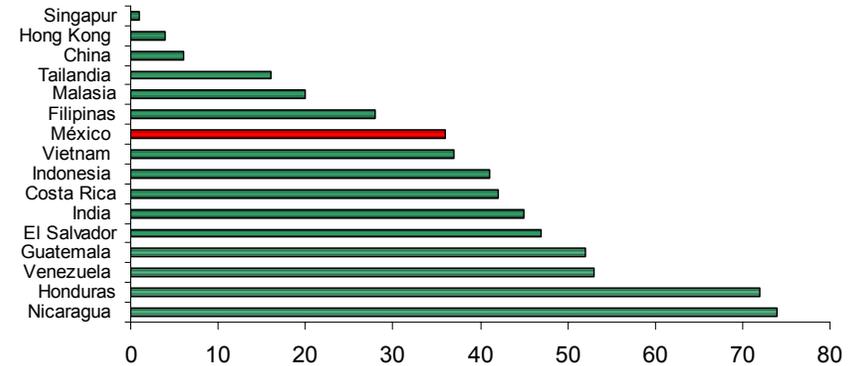
❖ Índice de Competitividad del World Economic Forum: toma en cuenta factores como la estabilidad económica, financiera y comercial.

❖ De la selección de países, México, como país, se encuentra por debajo de otros países como China, India, Singapur, e incluso Costa Rica

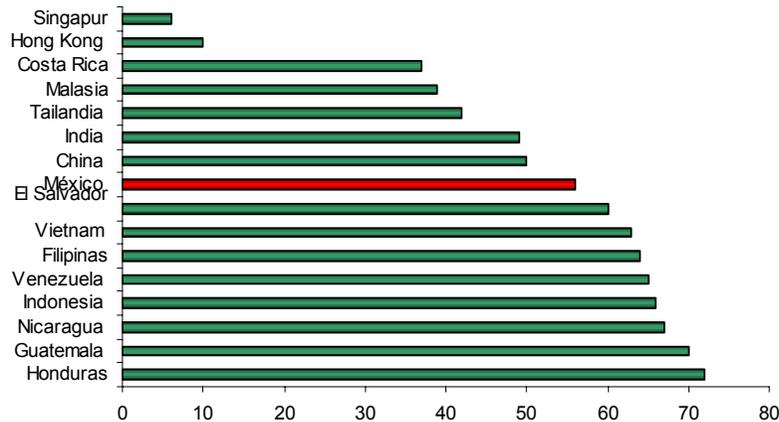
Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del Reporte de Competitividad 2001-2002, World Economic Forum

❖ La estabilidad económica es importante al momento de elegir en donde invertir.

Subíndices de Estabilidad Macroeconómica 2002



Índice de Instituciones Públicas 2002



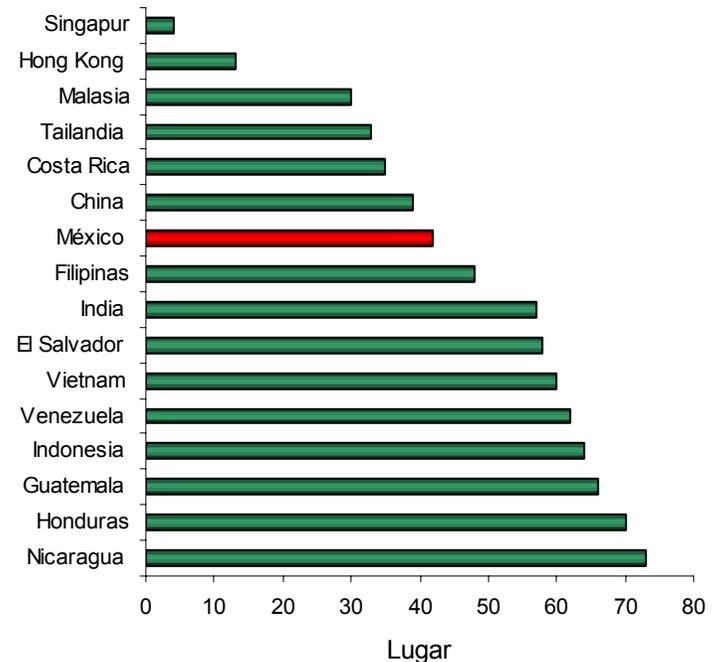
❖ Las empresas también buscan instituciones fuertes que provean de seguridad pública y jurídica, y además de un ambiente de negocios estable.

❖ Mide los factores que ayudan a sostener una tasa elevada de crecimiento del PIB *per cápita*, como lo son la tecnología, las instituciones públicas y el ambiente macroeconómico.

❖ Otro de esos factores es la Creatividad Económica

❖ Se refiere a la capacidad de un país para generar innovación, nuevas empresas y transferencia de tecnología.

Lista de crecimiento en competitividad 2002

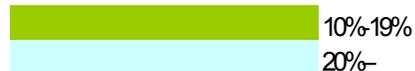


Cuadro de costos y competitividad por países maquiladores



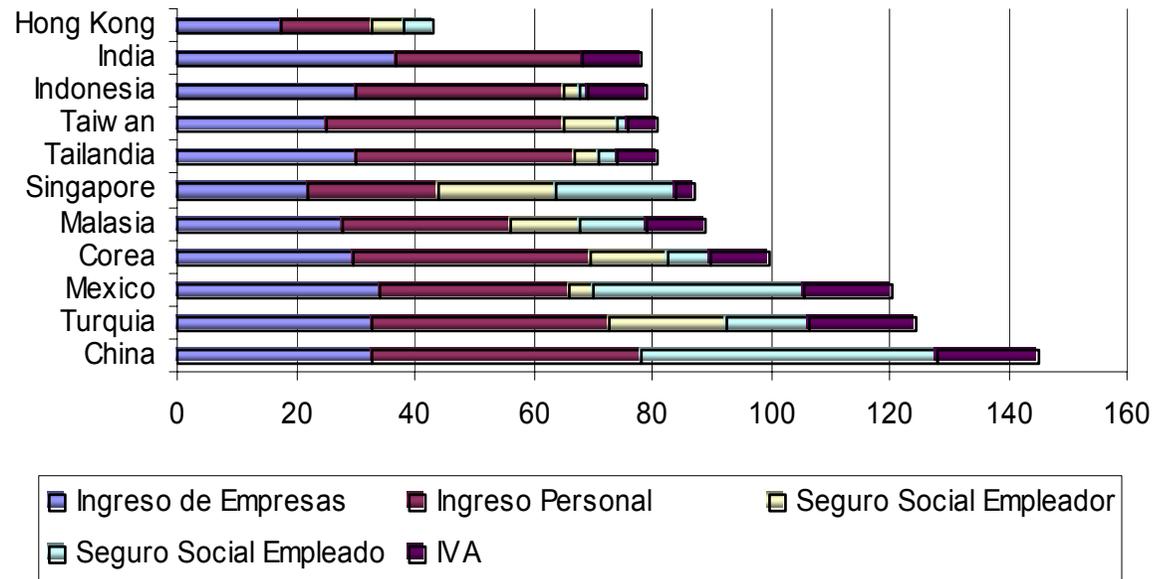
Costos de Producción		México	China	India/Pakistán	CBI-Honduras	SSA	Brasil	Italia/España
Electricidad	U.S.c/KWH %de México	7.20 100%	6.00 83%	7.80 108%	7.70 107%	8.00 111%	4.00 56%	7.50 104%
Agua & Tratado de Aguas Residuales	U.S.\$/1000gal %de México	4.00 100%	1.00 25%	3.50 88%	1.00 25%	2.50 63%	0.60 15%	4.00 100%
Aceite /Combustible	U.S.\$/l %de México	0.52 100%	0.30 58%	0.55 106%	0.60 115%	0.45 87%	0.70 135%	0.84 162%
Transportación hacia EEUU	U.S.\$/40 ft Contenedor a Atlanta %de México	1,600 100%	3,500 219%	3,500 219%	1,900 119%	3,000 188%	2,900 181%	2,600 163%
Tiempo típico de transportación	Días en agua %de México	3 100%	28 933%	24 800%	7 233%	21 700%	18 600%	21 700%

Ventajas sobre costos en México



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información de Kurt Salomon

Tasa de Impuestos en Países Seleccionados

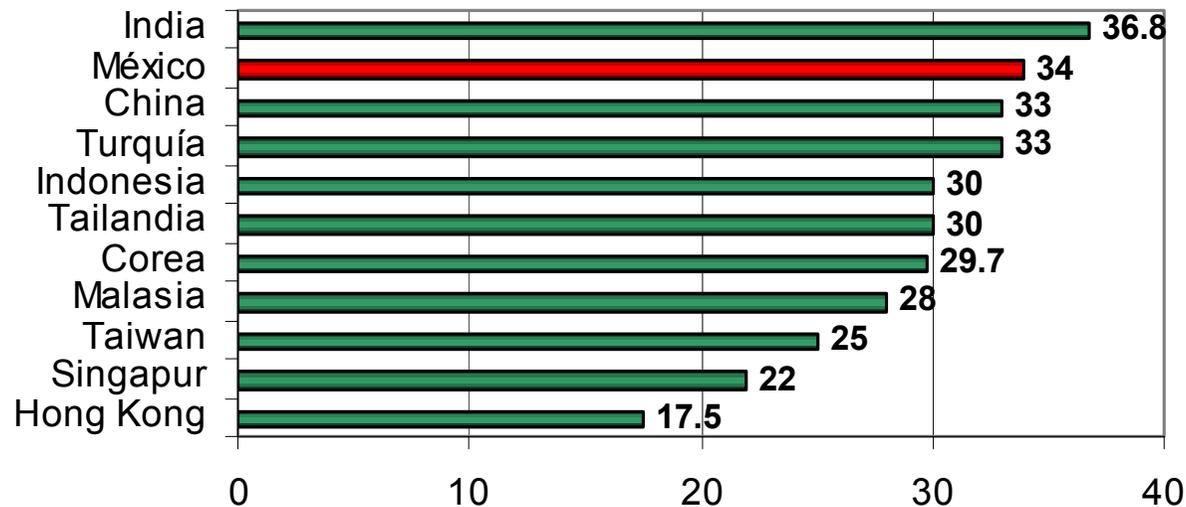


Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del Forbes.

- ❖ Uno de los factores de competitividad en el ámbito del comercio internacional es el relacionado con la estructura tributaria de los países y de las ciudades
- ❖ El nivel de carga impositiva tanto a nivel nacional como municipal determina en gran medida la capacidad que tiene una región para atraer inversión extranjera, para desarrollar proyectos y para consolidar los ya existentes
- ❖ A nivel estatal, el único impuesto susceptible de ser modificado es el impuesto sobre la nómina. Sin embargo, no es tan importante para la atracción de la industria ya que tiene poco efecto sobre la retención
- ❖ A nivel federal existen impuestos que son determinantes para la retención. Uno de ellos es el Impuesto sobre la Renta y otro es la contribución al seguro social (obligatorio)

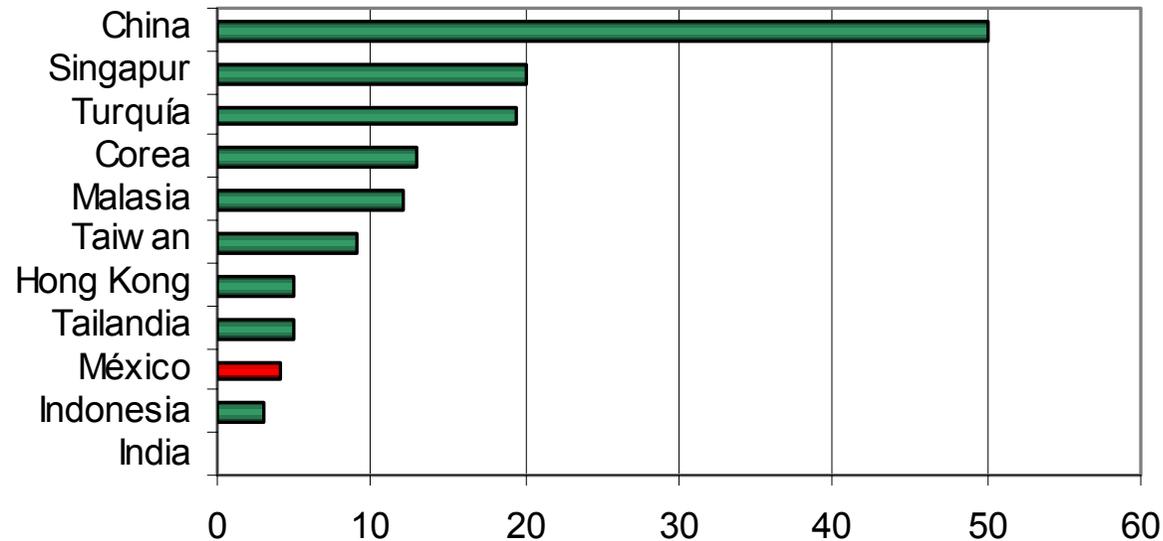
- ❖ México tiene una tasa relativamente alta de ISR
- ❖ La reducción de dicha tasa está a cargo del Gobierno Federal

Impuesto sobre Ingreso Corporativo 2001 Países Seleccionados



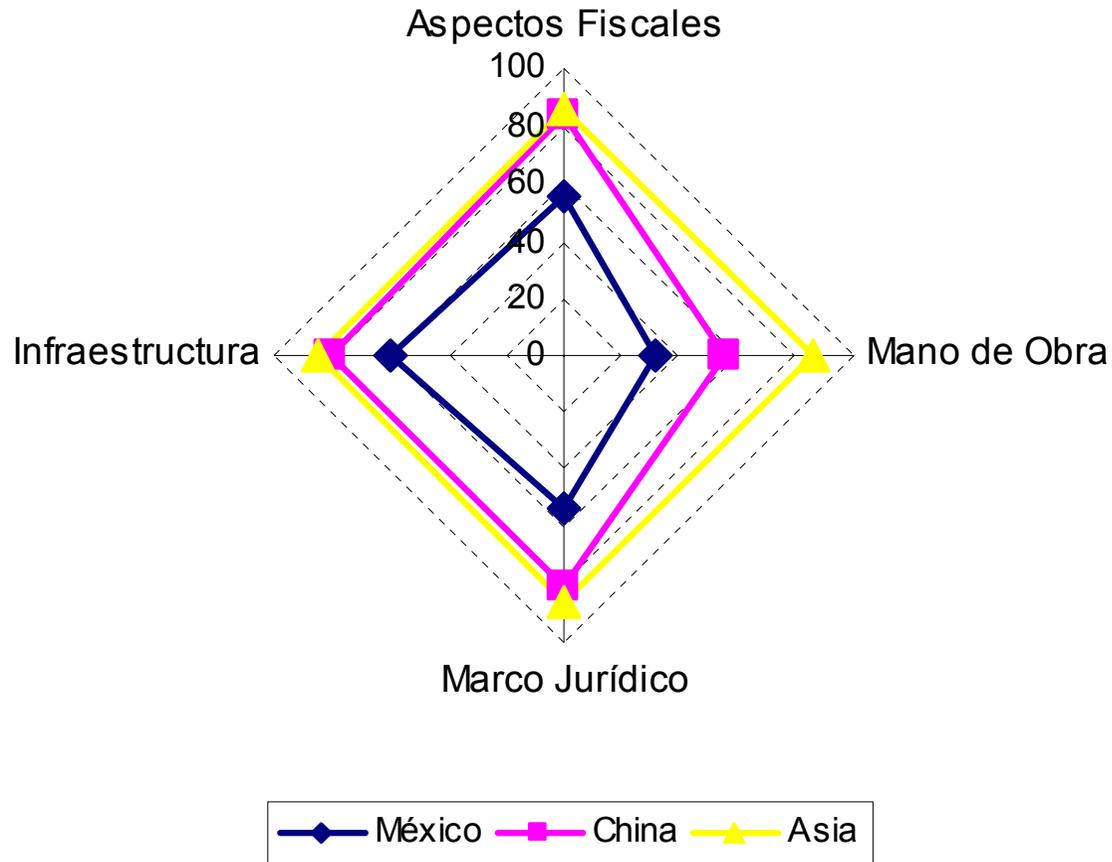
Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del Forbes

Contribución Patronal al Seguro Social



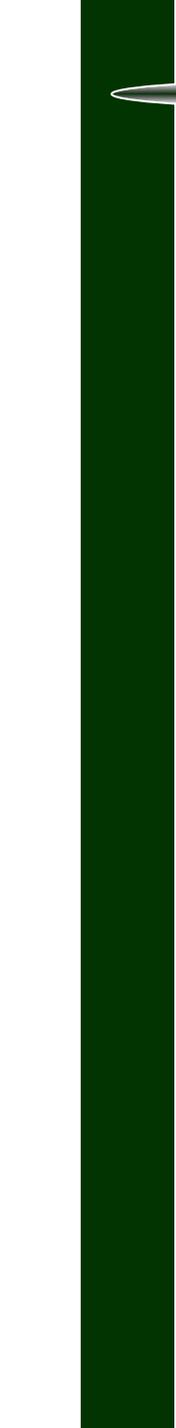
❖ A pesar de que China cuente con una mayor tasa para el seguro, otorga exenciones a empresas en especial a maquiladoras para su establecimiento y operación

❖ Cálculo Comparando los cuatro aspectos que son determinantes para la competitividad



Esto nos lleva a decir que...

- ❖ México se encuentra en desventaja con países asiáticos, principales maquiladores emergentes, en cuanto a oferta de facilidades para las empresas.
- ❖ Sin embargo, México cuenta con características únicas como la posición geográfica, y esto ofrece al mercado norteamericano, el más grande del mundo, capacidad de manufactura a bajo costo de transporte.
- ❖ Esto no debe ser definitivo, sino por medio de reformas estructurales y facilidades, México podría ganar terreno todavía en atraer Industria Maquiladora.



La Competitividad Nacional en las Maquiladoras

A su vez, ciertos elementos macro pueden acrecentar las ventajas derivadas de la propiedad o la internalización en localizaciones en el exterior.

Entre otros, podrían mencionarse las ventajas impositivas, la disponibilidad de una buena infraestructura industrial, mercados con altas tasas de crecimiento, la disponibilidad de ciertas materias primas o el acceso a financiamiento y, en países muy desarrollados, el acceso a tecnologías o desarrollos tecnológicos locales

*Daniel Chudnovsky y Fernando Porta
Universidad de la República de Uruguay*

II. La Competitividad Nacional en Maquiladoras

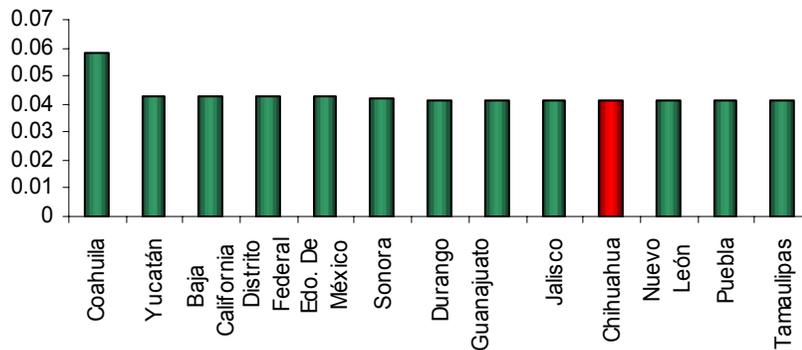
II.1 De costos

II.2 Incentivos Fiscales por estados seleccionados

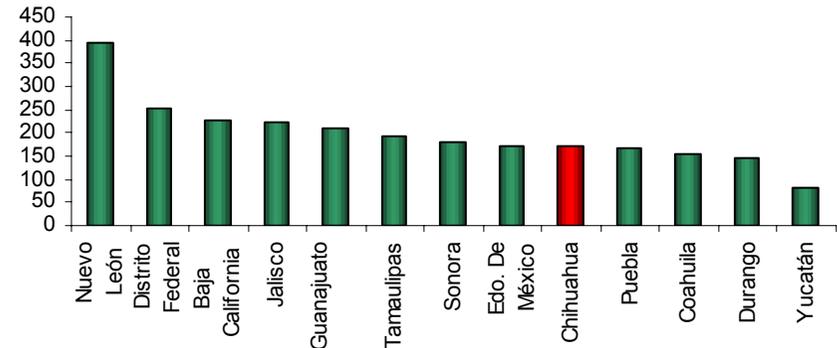
II.3 Incentivos Financieros por estados seleccionados

❖ En cuanto a la electricidad, Chihuahua se encuentra dentro de los estados más baratos con 0.41 USD por Kw/Hora.

Costo de Electricidad
Kw/Hora en USD



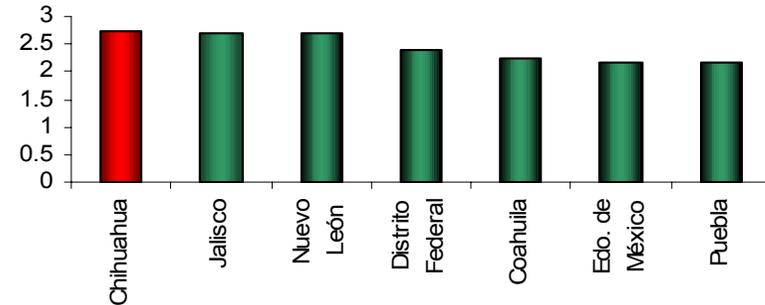
Costos de Agua
200 metros cúbicos en USD



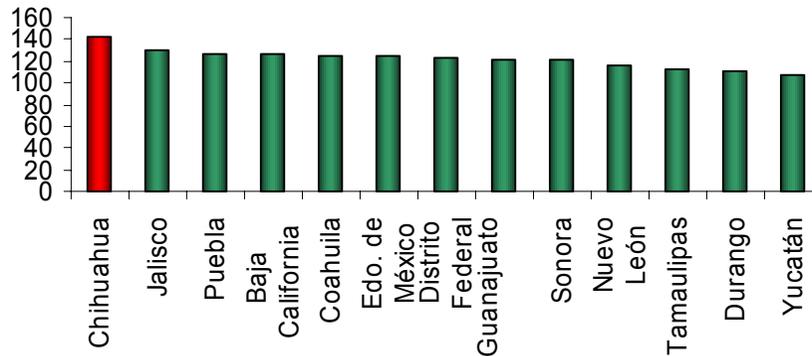
❖ En el caso del costo por agua, Chihuahua se encuentra dentro de los estados más baratos con 170 USD por cada 200 metros cúbicos de agua

❖ Los costos de la Gasolina aumentan en el estado de Chihuahua, colocándose en el primer lugar, es decir, con el nivel de precios más alto

Costos de Gas
Mill de BTU'S en USD



Costos de Gasolina
metros cúbicos en USD



❖ El Gas Natural también es más caro en Chihuahua.

Incentivos Fiscales por Estados seleccionados

	Exención de Impuesto al Ingreso Corporativo	Exención de Impuesto sobre Nómina	Exención de impuesto en inventarios de manufacturas	Exención de Impuestos en las materias primas usadas en la fabricación	Incentivo fiscal para la creación de trabajos.	Incentivo fiscal para la inversión industrial	Incentivos o Crédito de impuestos por el uso de productos estatales específicos.	Exención de impuestos por apoyar la investigación y desarrollo	Depreciación Acelerada de equipo industrial
Chihuahua				*				*	
Puebla		*		*	*	*			
Coahuila				*					
Distrito Federal				*	*	*	*		*
Sonora				*					
Tamaulipas				*	*	*			
Yucatán				*					

Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información obtenida de cada oficina de representación de los Estados

Incentivos Fiscales por Estados Seleccionados

- ❖ **Exención de Impuestos para el uso de materias primas:**
 - ❖ se aplica para las maquiladoras por el programa PITEEX (Programa de Importación Temporal para Empresas Exportadoras)

- ❖ **Exención de Impuesto sobre Nómina:**
 - ❖ cambia de estado a estado
 - ❖ el Estado de Puebla tiene la tasa más baja de 1%
 - ❖ otros Estados ofrecen incluso tasa cero y hasta por cuatro años, como Durango

- ❖ **Incentivos para la Inversión**, son diversos en todos los estados:
 - ❖ Existen algunos que exigen un mínimo de inversión
 - ❖ Otros se presentan en forma de exenciones y reducción de pago de derechos

- ❖ **Descuentos en Parques Industriales** propiedad del estado.

- ❖ **Incentivos a la Investigación:**
 - ❖ existen en algunos estados
 - ❖ esto es definitivamente importante para la transferencia de tecnología y la innovación

- ❖ En Chihuahua, además, existen programas para promover productos estatales

EP & A

Ernesto Piedras & Asociados

Incentivos Financieros por Estados Seleccionados

	Autoridad Estatal para el desarrollo industrial	Corporación crediticia privada para el desarrollo	Autoridad estatal que financia bono de rédito	Autoridad estatal con obligación para financiar	Préstamos del estado para construir	Préstamos del estado para equipamiento de maquinaria	Garantías para préstamo para la construcción	Garantías para préstamo para equipamiento de maquinaria	Financiamiento para expansiones de planta	Fondos estatales para fomento industrial	Incentivos para crear plantas en lugares de alto desempleo
Chihuahua	*	*			*	*	*	*	*	*	
Puebla	*	*		*	*	*	*	*	*	*	*
Coahuila		*					*	*			
Distrito Fed	*	*		*	*	*	*	*		*	*
Sonora	*	*					*	*		*	
Tamaulipas	*	*		*	*	*	*	*	*	*	
Yucatán	*	*		*			*	*		*	

- ❖ Las Organizaciones Crediticias para el desarrollo son generalmente de nivel federal como lo son Bancomext, Nafin, Banrural y Banobras
- ❖ En Chihuahua existen préstamos del estado para construir y para comprar maquinaria y equipo
- ❖ Existe también financiamiento para la expansión de planta
- ❖ Algunos órganos crediticios no piden aval para préstamo

- ❖ Entre Estados, el apoyo es similar
 - ❖ una diferencia sustancial, el uso de factores producidos en el Estado

- ❖ El apoyo a exenciones a la exportación es nacional por los programas PITEX, ALTEX y ECEX.

- ❖ Las exenciones en los demás impuestos no es general sino que varía dependiendo el Estado.

- ❖ Exenciones Fiscales por Inversión e Investigación y Desarrollo
 - ❖ En algunos Estados no existen, sino fondos prestables
 - ❖ Este es el caso del Estado de Chihuahua

- ❖ Los Estados de México, Puebla, Durango y Tamaulipas son los estados que más prestaciones ofrecen a las empresas, según la tabla

Competitividad entre ciudades

❖ Como competitividad, nosotros entendemos que es *“tratar de generar en el espacio un entorno físico, tecnológico, social, ambiental e institucional propicio para atraer y desarrollar actividades económicas generadoras de riqueza y empleo”*

Cabrero y Ziccardi (2003), CIDE

❖ Las ciudades y estados compiten, ofertando un entorno propicio para el desarrollo de las actividades económicas

III. Competitividad entre ciudades

II.1 Ventajas Competitivas

II.2 Estrategia de Competitividad y Cooperación

II.3 Componente Económico

II.4 Componente Institucional

II.5 Componente Sociodemográfico

II.6 Componente Urbano-Espacial

II.7 Propuesta para medir la Competitividad Urbana

II.8 Competitividad Urbana: Ciudad Juárez

II.9 Conclusiones

II.10 Propuestas para la competitividad

II.11 SWOT analysis

Índice de Competitividad para 17 ciudades

Cabrero y Ziccardi (2003)

❖ **Ventajas Estáticas**, aquellas que se derivan de

- ❖ concentración geográfica
- ❖ infraestructura
- ❖ estándares medio ambientales aceptables

❖ **Ventajas Dinámicas**, surgen de políticas y cooperación entre gobiernos y empresas, como

- ❖ Recursos Humanos calificados
- ❖ Entorno Institucional propicio
- ❖ Incentivos de Gobiernos Locales

Para la construcción del Índice se toman en cuenta cuatro aspectos:

- ❖ económico
- ❖ socio-demográfico
- ❖ institucional
- ❖ urbano-espacial

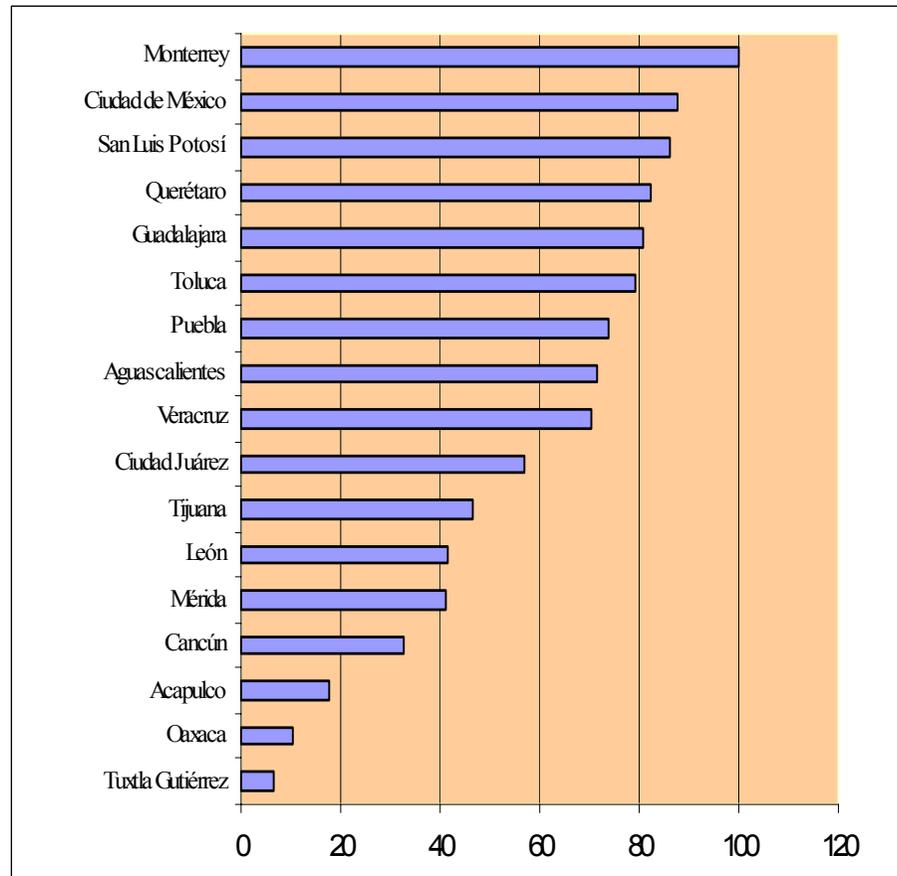
¿Quién crea el entorno propicio para la competitividad?

Actores públicos y privados

- ❖ Planeación Estratégica de las ciudades y sus ventajas geográficas
- ❖ Información disponible como páginas de Internet
- ❖ Redes económicas e institucionales donde las empresas cooperen
- ❖ La Mejora Regulatoria es una tarea de los gobiernos locales para establecer reglas claras.
- ❖ Vínculos entre empresas y universidades

❖ Esta dimensión se refiere a las características que determinan la estructura económica, el desarrollo local, y potencial de inserción a la economía global

Índice de Competitividad Económica



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del CIDE

Las variables que se tomaron en cuenta fueron las siguientes:

- ❖ PIB *per cápita*
- ❖ Sueldo de personal ocupado
- ❖ Densidad de capital
- ❖ Depósitos bancarios per cápita
- ❖ Índice de especialización en industria, comercio y servicios.
- ❖ Participación de sectores modernos de industria, comercio y servicios.

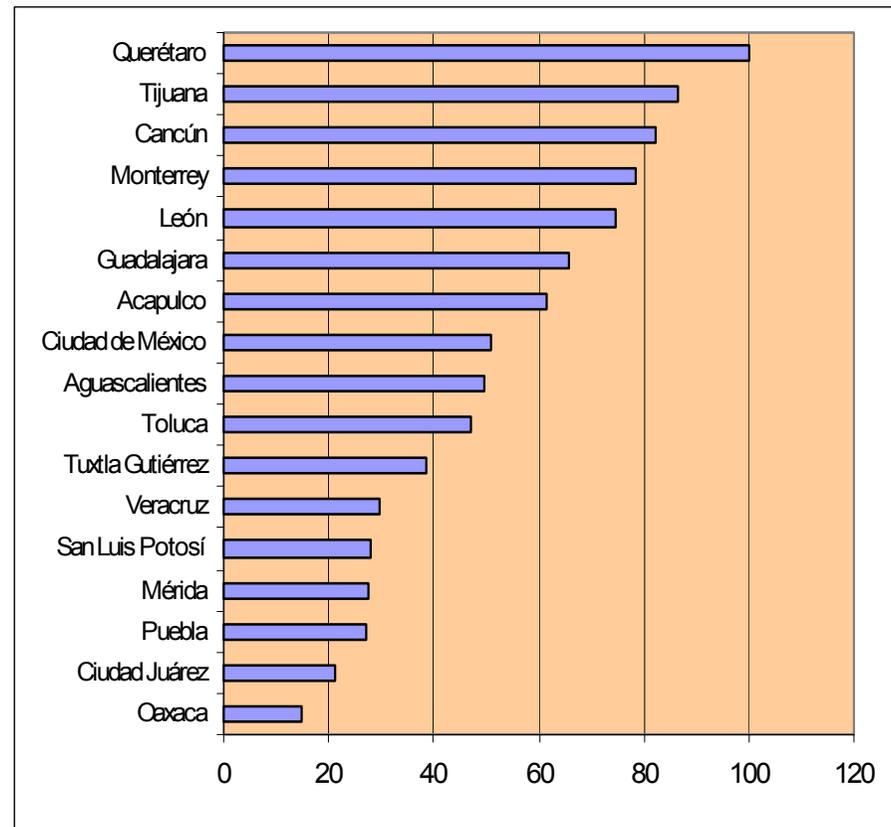
Competitividad urbana: Componente Institucional

❖ esta dimensión se refiere a las características gubernamentales y al marco legal y reglamentario de la ciudad.

Las variables que se seleccionaron fueron:

- ❖ Capacidad financiera de la localidad
- ❖ Dependencia financiera de otros niveles del gobierno
- ❖ Deuda pública
- ❖ Ingreso per cápita
- ❖ Inversión per cápita

Indice de Competitividad Institucional



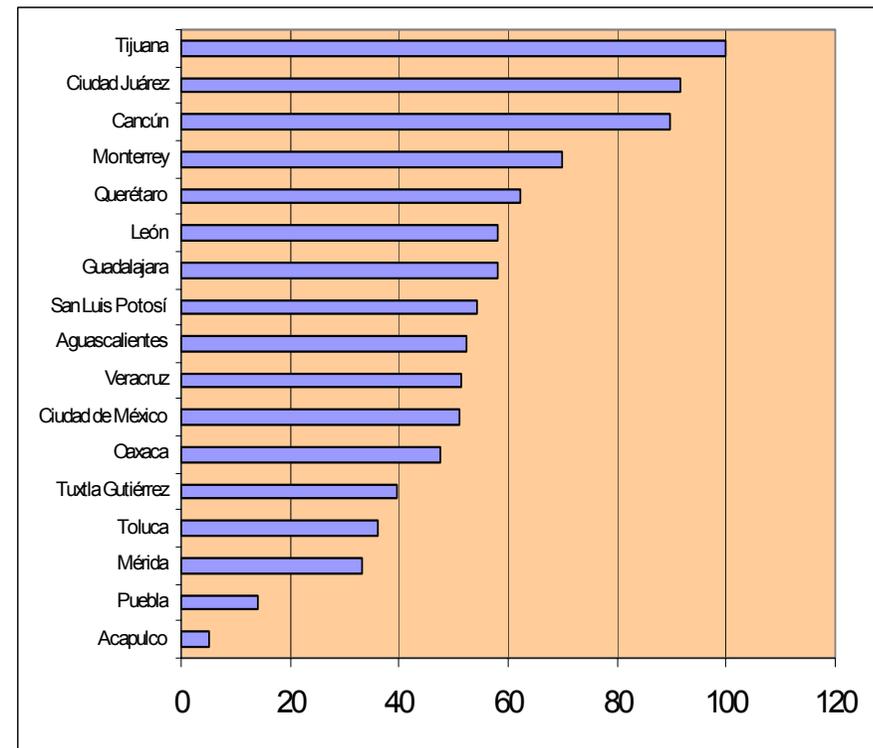
Competitividad urbana: Componente Socio-Demográfico

❖ esta dimensión se refiere a las características poblacionales que determinan diferenciales en la competitividad, como lo son el ingreso, la PEA, desempleo y delincuencia

Las variables seleccionadas son:

- ❖ Ingreso promedio de las familias
- ❖ PEA en el sector primario, secundario y terciario.
- ❖ Índice de marginación
- ❖ Tasa de crecimiento poblacional
- ❖ nivel de pobreza
- ❖ Asegurados al IMSS
- ❖ nivel de criminalidad
- ❖ desempleo

Índice de Competitividad Socio-demográfico



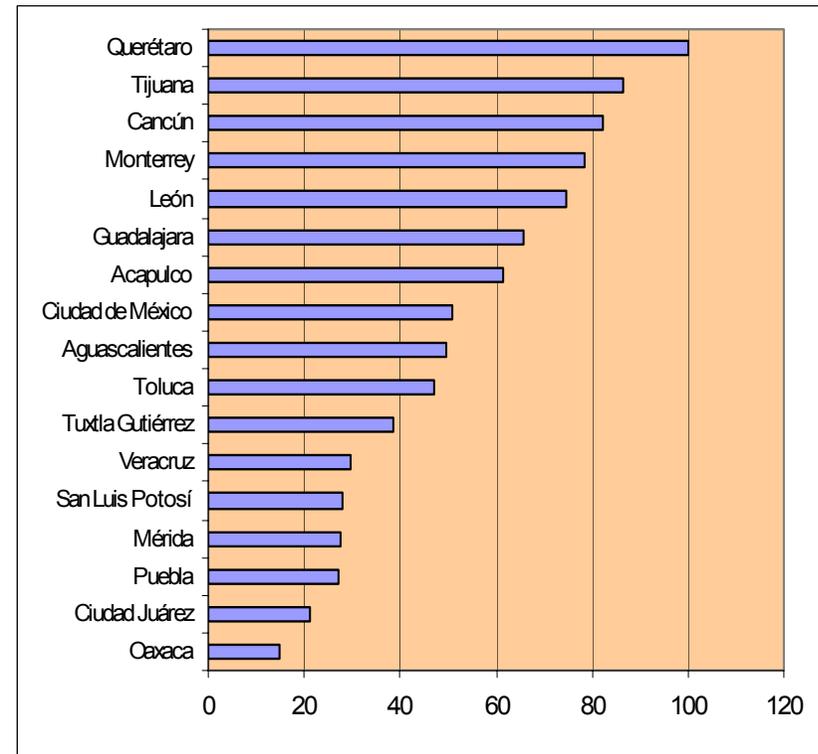
Competitividad urbana: Componente Institucional

❖ Se refiere a las características gubernamentales y al marco legal y reglamentario de la ciudad

Las variables que se seleccionaron fueron:

- ❖ Capacidad financiera de la localidad
- ❖ Dependencia financiera de otros niveles del gobierno
- ❖ Deuda pública
- ❖ Ingreso per cápita
- ❖ Inversión per cápita

Índice de Competitividad Institucional



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del CIDE

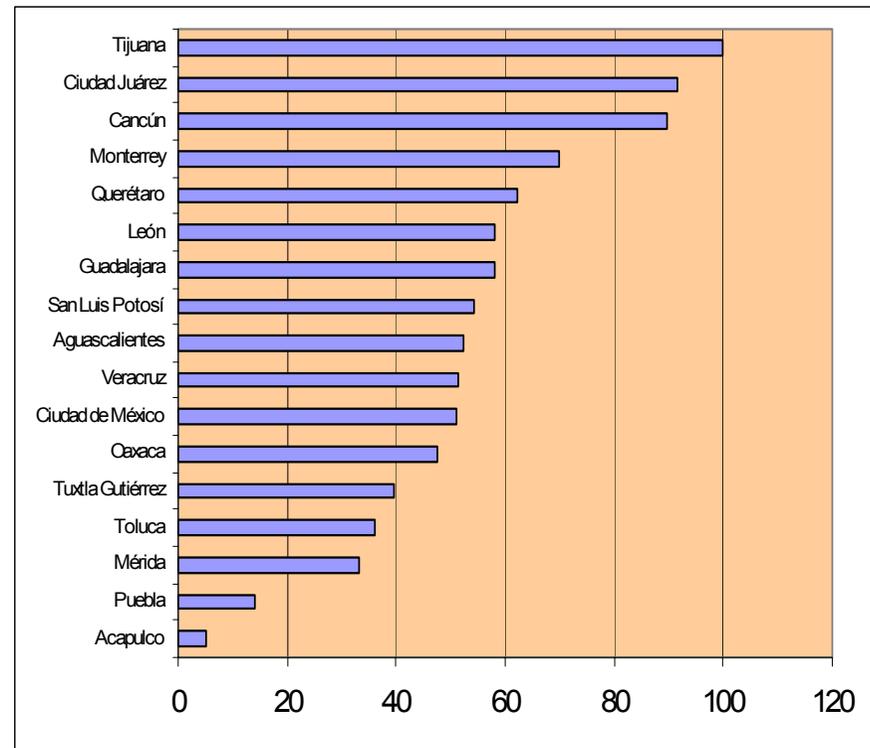
Competitividad urbana: Componente Socio-Demográfico

❖ Esta dimensión se refiere a las características poblacionales que determinan diferenciales en la competitividad, como el ingreso, la PEA, el desempleo y la delincuencia

Las variables seleccionadas son:

- ❖ Ingreso promedio de las familias
- ❖ PEA en el sector primario, secundario y terciario.
- ❖ Índice de marginación
- ❖ Tasa de crecimiento poblacional
- ❖ Nivel de pobreza
- ❖ Asegurados al IMSS
- ❖ Nivel de criminalidad
- ❖ Desempleo

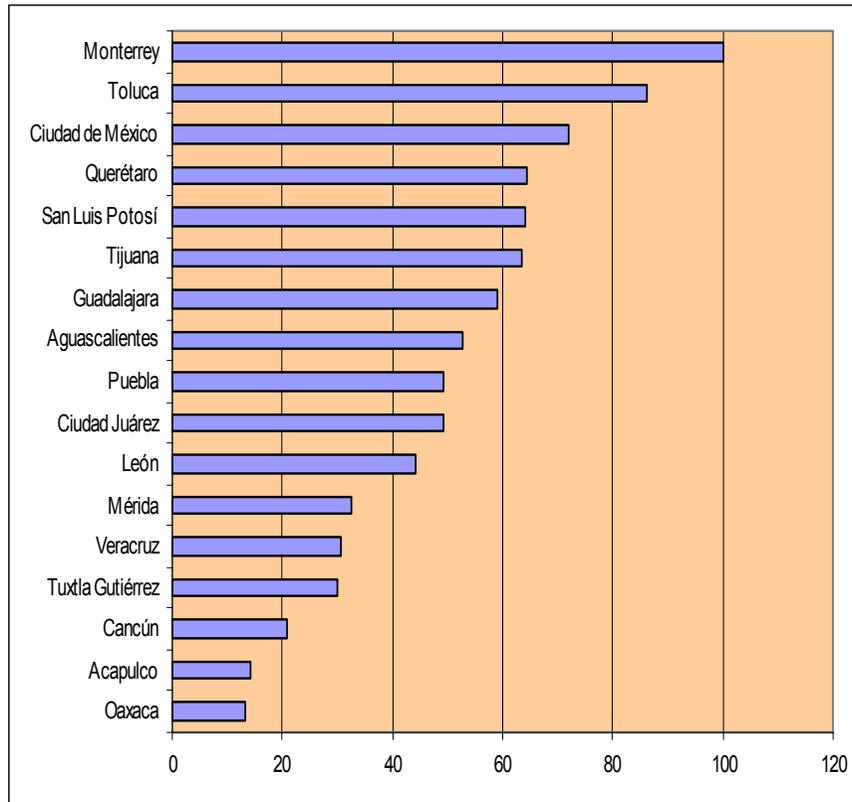
Índice de Competitividad Socio-demográfico



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del CIDE

Competitividad urbana: Componente Urbano-Espacial

Índice de Competitividad Urbano-Espacial



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del CIDE

❖ Esta dimensión se refiere a las características de la infraestructura urbana, de la calidad de los servicios urbanos, del equipamiento en educación, salud, medio ambiente, parques industriales y telecomunicaciones.

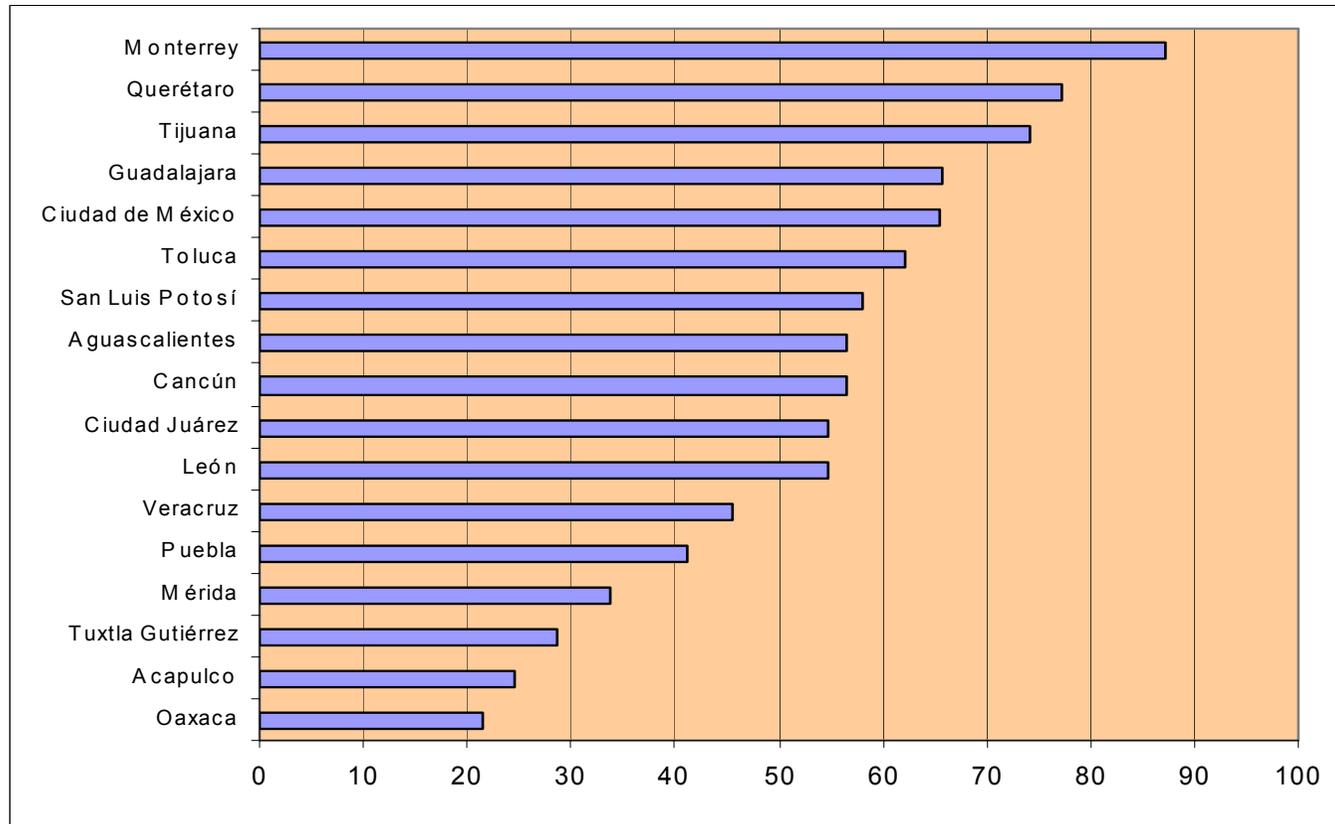
Las variables que se seleccionaron son:

- ❖ Servicios Públicos
- ❖ Infraestructura en servicios comerciales
- ❖ Denuncias ambientales
- ❖ Teléfonos, Celulares, Internet
- ❖ Parques Industriales

Propuesta para medir la competitividad urbana

- ❖ El promedio de las dimensiones que se tomaron en cuenta, nos da el índice de competitividad de las ciudades.

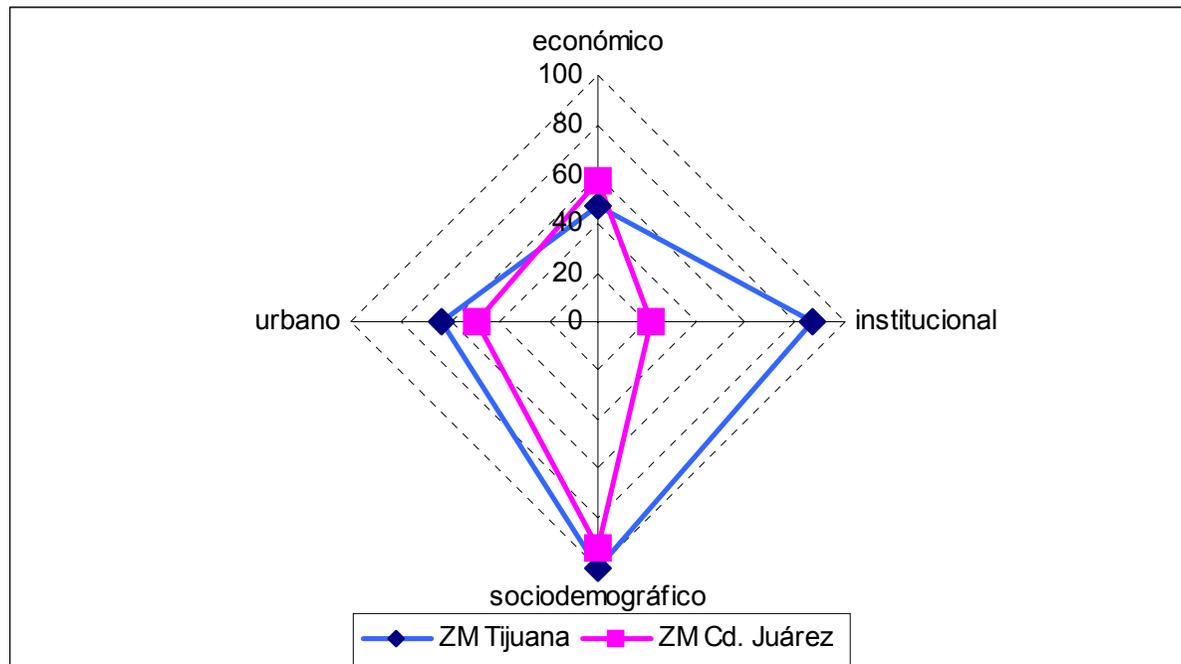
Índice del promedio de los factores



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del CIDE

Propuesta para medir la competitividad urbana: Ciudad Juárez

- ❖ De 17 ciudades, Ciudad Juárez ocupó el lugar 10; esto representa una baja competitividad relativa
- ❖ Se podría afirmar que la única ventaja de Ciudad Juárez es su cercanía con los Estados Unidos
- ❖ Sin embargo, la cercanía no debe ser la única variable relevante para ser competitivo
- ❖ A continuación se presenta un comparativo con otra ciudad fronteriza: Tijuana



Elaborado por Ernesto Piedras & Asociados con información del CIDE

Propuesta para medir la competitividad urbana: Ciudad Juárez

- ❖ Tijuana resulta ser más competitiva que Ciudad Juárez, según el Índice propuesto para medir la competitividad
- ❖ La variable con más desventaja para Ciudad Juárez es la Institucional
- ❖ Esto se debe que Ciudad Juárez es más dependiente y rígido que Tijuana en cuestión de finanzas públicas. Además, el gobierno local no cuenta con un número importante de proyectos para desarrollar
- ❖ Por otro lado, Ciudad Juárez tiene mejor índice en competitividad económica. Esto se debe a que
 - ❖ la Industria localizada ahí tiene procesos más tecnificados
 - ❖ sueldos más altos
 - ❖ es más especializada
- ❖ Sin embargo, es importante nota que se recomienda comparar ciudades del mismo perfil de actividad económica
- ❖ También es importante notar que en estos índices sería recomendable añadir datos de carácter cualitativos, como los esfuerzos de mejora regulatoria, programas de promoción económica y cooperación en otros niveles de gobierno
- ❖ En el índice que promedia a los cuatro factores, Ciudad Juarez se colocó en décimo lugar, obteniendo una calificación media, superada por ciudades como Tijuana, Ciudad de México y Monterrey

- ❖ Se recomienda comparar ciudades del mismo perfil de actividad económica.
- ❖ También es importante notar que si bien los índices son una representación eficiente de las condiciones imperantes en las ciudades, conviene añadir a ellos datos de carácter cualitativos, como lo son esfuerzos de mejora regulatoria, programas de promoción económica y cooperación en otros niveles de gobierno.
- ❖ En el índice que promedia a los cuatro factores, Ciudad Juárez se colocó en décimo lugar, obteniendo una calificación media, superada por ciudades como Tijuana, Ciudad México y Monterrey.

Propuestas para la Competitividad

Cuadro de Necesidades y Propuestas

Factores de la Competitividad	Propuestas
<i>Normatividad que garantice a los propietarios certidumbre jurídica</i>	<i>Aplicación Efectiva de la Ley (Federal)</i>
<i>Bajos costos de trámites y simplificación que aumenten la competitividad</i>	<i>Reducir costos y tiempos de trámites (Federal)</i>
<i>Certidumbre y Simplificación Fiscal</i>	<i>Incentivos Fiscales y Facilidad para pagar impuestos (Federal y Estatal)</i>
<i>Control y costo aduanero</i>	<i>Simplificar las operaciones aduanales a un menor costo (Federal)</i>
<i>Infraestructura en transporte y comunicación</i>	<i>Mejorar e Invertir en Infraestructura, otorgando descuentos en su uso (Federal y Estatal)</i>
<i>Costo y Calificación de la Mano de Obra</i>	<i>Desarrollar la Mano de Obra, creando alianzas con Universidades y Centros de Capacitación (Estatal)</i>
<i>Costos de Bienes y Servicios</i>	<i>Programas para absorber costos de bienes provistos por Mercados No Competitivos (Federal)</i>
<i>Acceso a Financiamiento</i>	<i>Reformas Estructurales y Ambiente Macroeconómico Estable (Federal)</i>

Fortalezas

- ❖ Localización Geográfica estratégica vecina del mercado de EUA
- ❖ Fácil Monitoreo de Empresas desde EUA
- ❖ Beneficios de las empresas de estar en “clusters”

Debilidades

- ❖ Marco Jurídico débil
- ❖ Mercado Interno débil
- ❖ Reglas Fiscales cambian anualmente
- ❖ Falta de apoyo a Investigación y Desarrollo.
- ❖ Pocos incentivos fiscales.
- ❖ Seguridad Pública Ineficiente.

Oportunidades

- ❖ Costos de transporte, bajándolos
- ❖ Ventaja Comparativa en precios de insumos de producción
- ❖ Promover la maquiladora tecnificada que hace costosa la salida
- ❖ Competitivo en salarios frente a EUA, Canadá y Japón

Amenazas

- ❖ Vulnerabilidad a ciclos económicos por marco legal inestable
- ❖ China cuenta con menor salario mínimo
- ❖ Aumento en el salario real

Tercera Parte

I. Análisis Cualitativo

- a) Entrevistas a Profundidad
- b) Grupos de Enfoque (Focus Groups)

Entrevistas a Profundidad

UNIVERSO

- Empresas Maquiladoras listadas en el “Directorio Industrial Chihuahua 2003”
- Empresas Maquiladoras enlistadas en los Directorios:
 - PITEX
 - ALTEX
 - ECEX
 - PROSEC.
- Empresas Maquiladoras enlistadas en la Secretaria de Economía en los mismos programas
- Empresas enlistadas en el Directorio Automotriz y Electrónico.
- Dichas empresas en todo el Estado de Chihuahua nos da un total de 778

CUESTIONARIO

- Se utilizó un cuestionario con diez secciones, preguntas abiertas y cerradas, además de una caracterización de la empresa.

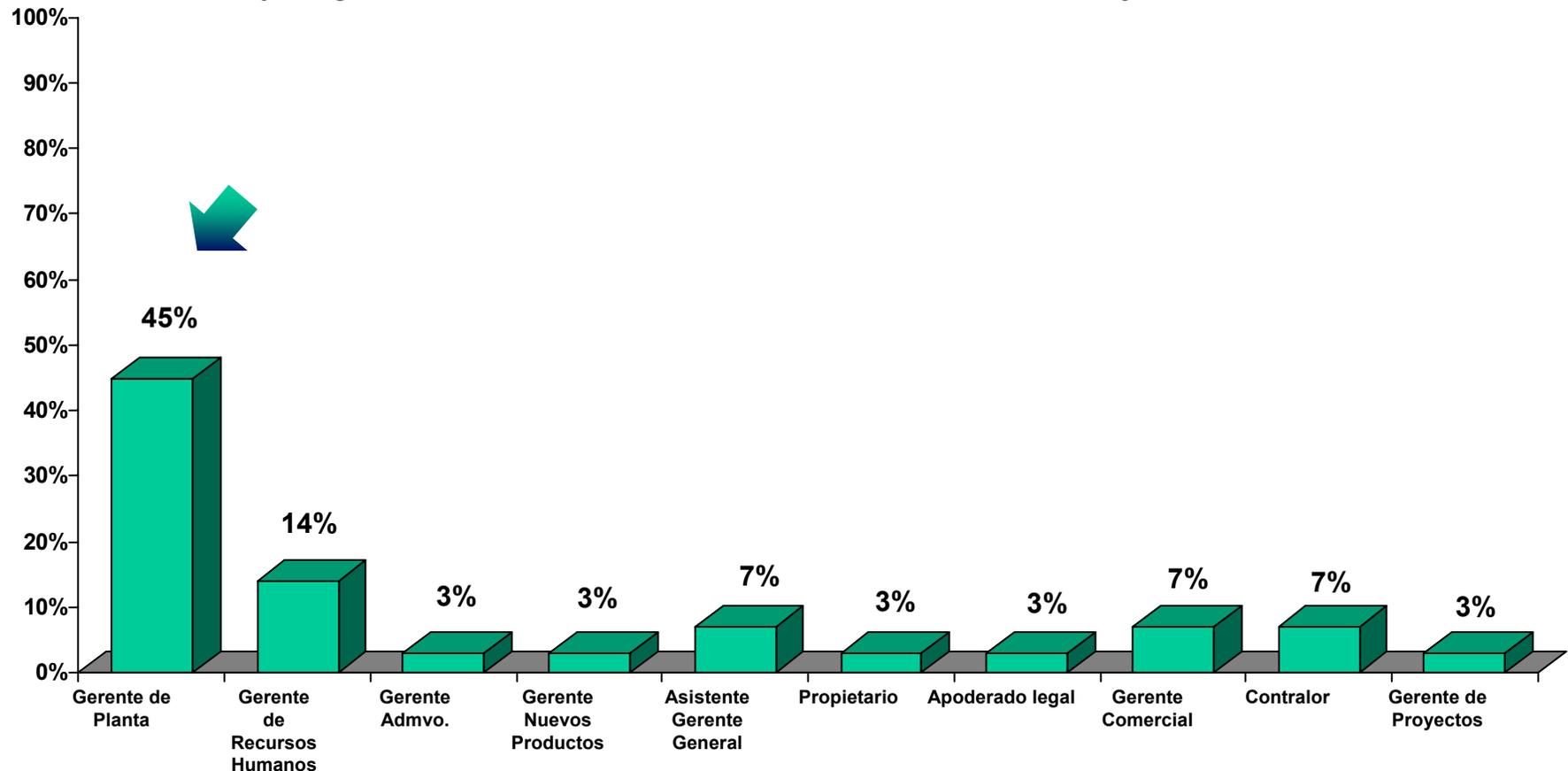
- ❖ Por medio de estrategias mezcladas se aplicaron cuestionarios en Chihuahua, además de grupos de Enfoque (Focus Groups)
- ❖ En Ciudad Juárez se llevaron a cabo Grupos de Focus Groups.
- ❖ En ambos participaron directivos de maquiladoras que fueron invitados a participar.



- ❖ Con objeto de lograr la mayor profundidad y un conocimiento de las Empresas Maquiladoras, se diseñó un “mix metodológico” que combinó las herramientas de
 - **Entrevistas Estructuradas** a través de un Cuestionario de 10 secciones conteniendo Preguntas Abiertas (70%) Cerradas (30%) de aplicación:
 - ↳ Personal Face to Face
 - ↳ Autoaplicadas
 - **Focos Groups** a través de la Interacción Personal con representantes de la Industria con objeto de explorar puntualmente los aspectos cualitativos de Situación Actual, Problemática Enfrentada y Necesidades No Satisfechas.
- ❖ Con la información obtenida, el análisis que se presenta a continuación logra plasmar una radiografía integral de los factores de retención más importantes para la Industria Maquiladora del Estado de Chihuahua

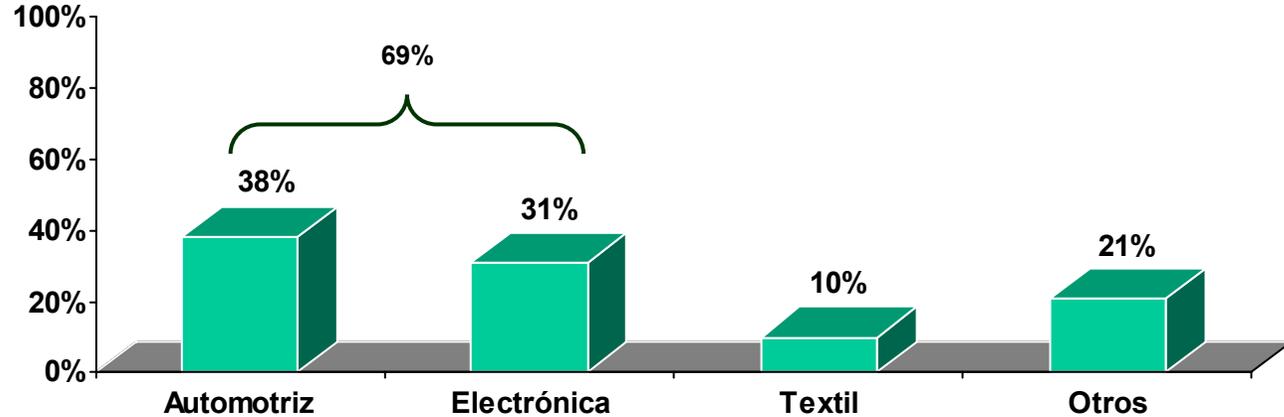
Los Respondentes a las Entrevistas Personales fueron en su mayoría Gerentes de Planta, lo que

- ❖ nos ofrece un panorama más amplio y profundo de las necesidades de la Planta, por su visibilidad global de las necesidades de la Planta
- ❖ mayor grado de confianza de los resultados del ejercicio



Distribución de la Muestra Respondentes Efectivos

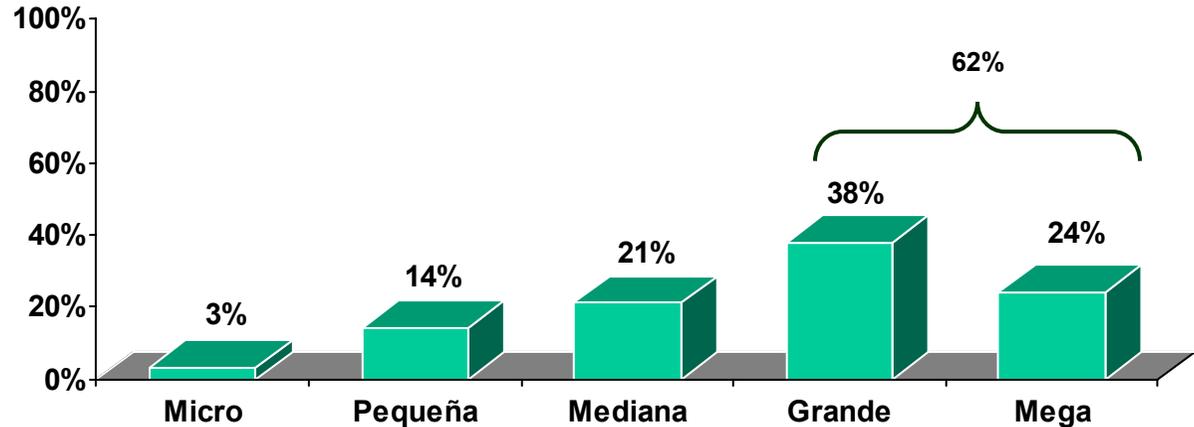
Por Segmento



Los Segmentos Automotriz y Electrónico son los que representan una importante fuente de oportunidad, pues muestran apertura de participación y más aún, deseos de lograr planes conjuntos con el Gobierno del Estado para la mejora de su situación actual

Por Tamaño

Micro	▲ 1-5 empleados
Pequeña	▲ 15-100 empleados
Mediana	▲ 101-250 empleados
Grande	▲ 251-1,000 empleados
Megas	▲ 1,001 en adelante empleados



Es un indicador importante la apertura de participación de las Empresas Grandes y Mega en el estudio, ya que esto denota un mayor interés por lograr concretar sinergias efectivas con el Gobierno del Estado, aunado a que son las de menos probabilidad de migración

Principal hallazgo del Estudio realizado: se identifica la Posición de las Empresas Maquiladoras hacia no continuar proporcionando información para actividades tipo Censo, Directorio, Paneles de Consulta, entre otros, expresando en todo momento conceptos como:

“Necesitamos que el Gobierno de algo”

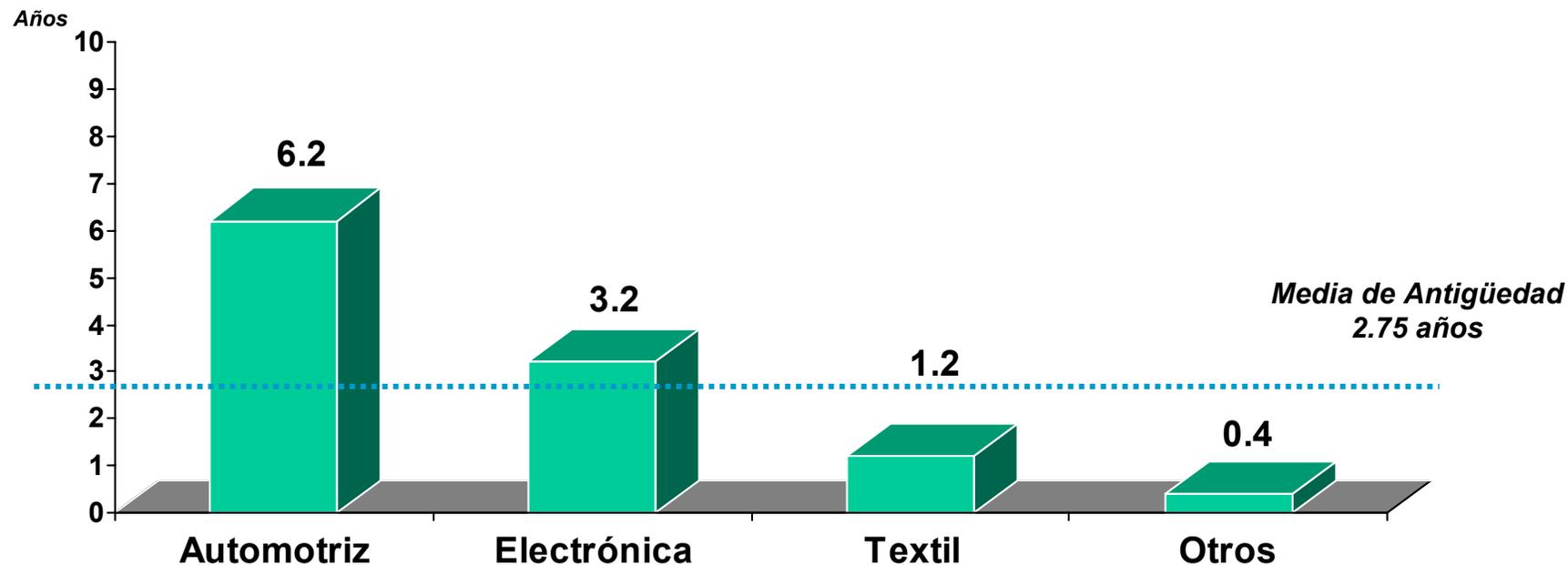
“Esta información nos la han pedido en muchas ocasiones”

“¿Cuándo se va a concretar un Plan de Acción Real?”

Es importante dar un giro a los tonos y objetivos de comunicación entre el Gobierno y las Empresas Maquiladoras, para revertir los efectos negativos y retomar la Credibilidad del compromiso que tiene el Gobierno del Estado como un objetivo prioritario de desarrollo

Radiografías

Antigüedad de las Empresas



- ❖ Las empresas con más antigüedad en promedio son las del ramo Automotriz
- ❖ En segundo lugar se encuentra el ramo electrónico.
- ❖ Ambos son los más importantes de Chihuahua, además de tener los procesos más tecnificados

Número de Empleados

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>Dif +/-</u>
Automotriz	755.20	706.20	-7%
Electrónicas	644.22	678.55	+5%
Textil	557.33	429.00	-23% 
Otros	325.83	314.83	-3%
	628.77	596.66	-5%

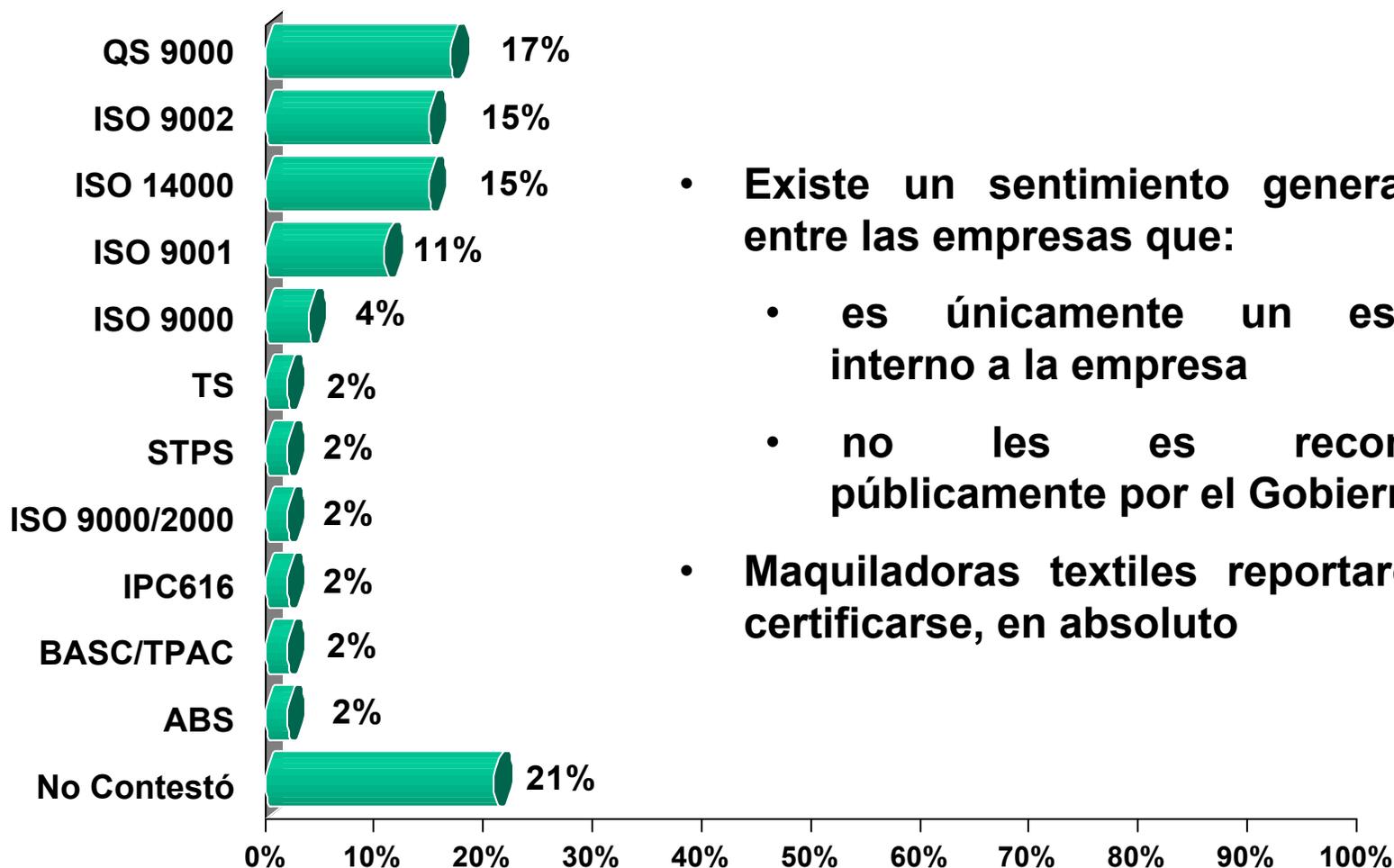
- ❖ El sector de textiles es más intensivo en el uso de mano de obra
- ❖ La oferta de la mano de obra es a la vez, más abundante a nivel nacional e internacional
- ❖ Lo anterior, hace su actividad más sensible a los cambios económicos

Turnos de Trabajo

	<u>2002</u>	<u>2003</u>	<u>Dif +/-</u>
Automotriz	2.5	2.5	=
Electrónicas	2.1	2.1	0
Textil	1.3	0.7	-46% 
Otros	2.5	2.5	=
	2.2	2.2	=

- ❖ En el contexto de una economía con lento crecimiento, las empresas tienen estrategias para reducir costos.
- ❖ El sector textil, siendo más sensible a dichos cambios, tuvo un alto cambio en cuanto a turnos de trabajo

Por Participación



- **Existe un sentimiento generalizado entre las empresas que:**
 - **es únicamente un esfuerzo interno a la empresa**
 - **no les es reconocido públicamente por el Gobierno**
- **Maquiladoras textiles reportaron no certificarse, en absoluto**

Certificación	% Automotriz	% Electrónica	% Textil	% Otros
ISO 9002	8	31	0	14
ISO 14000	29	0	0	0
QS 9000	29	0	0	14
TS	4	0	0	0
ISO 9001	8	15	0	14
ISO 9000	4	8	0	0
STPS	4	0	0	0
TS 16949	4	0	0	0
ISO 9000/2000	0	8	0	0
IPC610 Rev	0	8	0	0
BASC/TPAC	0	8	0	0
ABS	0	8	0	0
No Contestó	8	15	100	57

- ❖ Modelos de Calidad: se identifica que las Empresas los desarrollan de forma **ad-hoc** y sus enfoques son:

- ↳ *Mejora continua*

- ↳ *Productividad sostenida*

- ↳ *Eficiencia Integral*

- ↳ *Sistemas Operativos de Calidad*

- ↳ *Calidad Total*

- ↳ *Prevención de Riesgos*

- ↳ *Multidisciplinariedad*

- ❖ Asimismo, en menor medida se encuentran en operación modelos de calidad de desarrollo tipo “**omnibus**”, tales como

- ↳ *Kaisen*

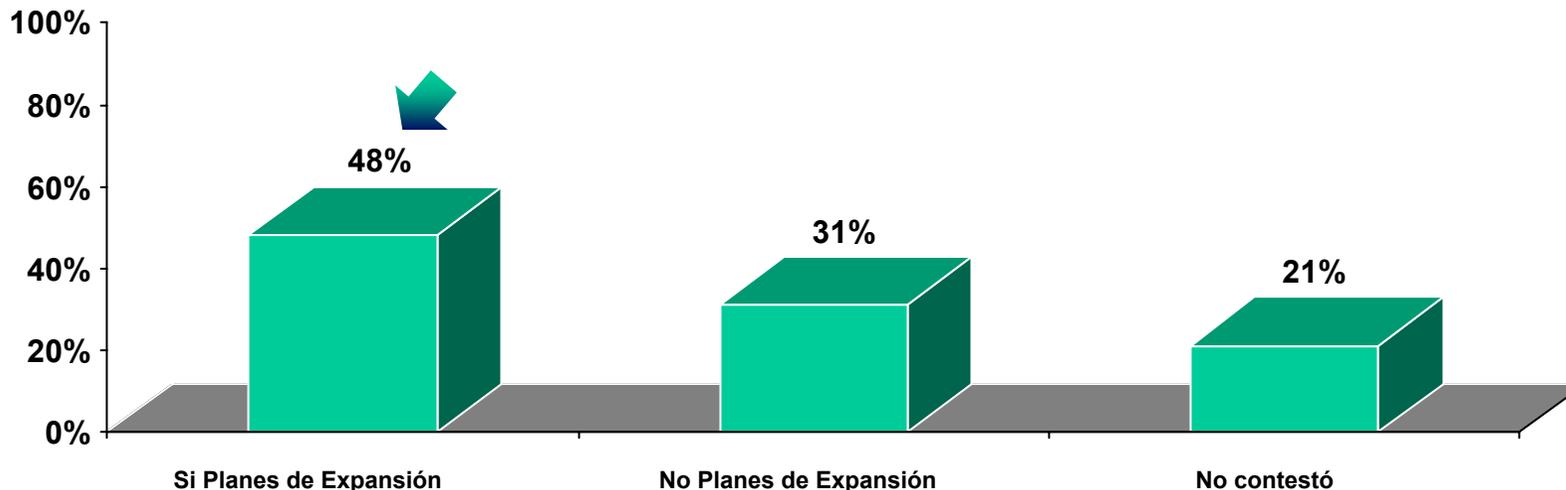
- ↳ *QFD*

- ↳ *AP-QP*

- ↳ *QOS*

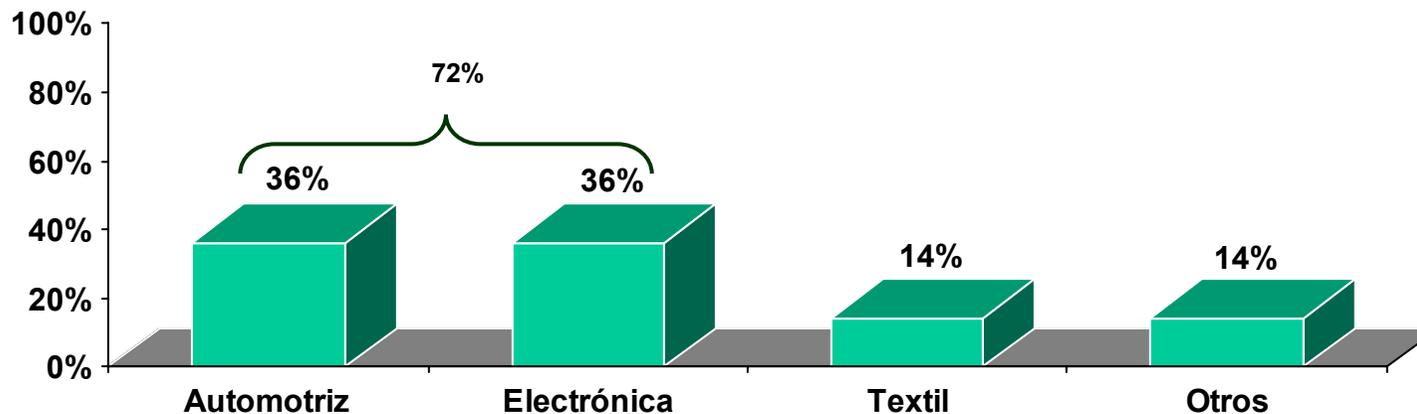
- ↳ *Delphi*

❖ ¿Tiene la Empresa Planes de Expansión?



❖ El 48% con planes próximos de expansión representan una ventana de oportunidad de apoyo redituable en el corto plazo, para el Gobierno

❖ De ese 48%, su distribución por actividad está como sigue



Es un indicador importante la apertura de participación de las Empresas Grandes y Mega en el estudio, ya que esto denota un mayor interés por lograr concretar sinergias efectivas con el Gobierno del Estado, aunado a que son las de menos probabilidad de migración.

	<u>Capacidad a la que Opera la Empresa</u>	<u>Capacidad a la que Opera el Equipo</u>	<u>Antigüedad del Equipo</u>
Automotriz	73.3%	72.5%	13 años
Electrónica	65.0%	70.4%	4 años
Textil	65.0%	60.0%	0.5 años
Otros	70%	70.7%	7.6 años

Orígenes

Destinos

Automotriz

- EUA 89%
- México 15%

- EUA 37%
- México 30%
- Europa 19%
- Latinoamérica 7%
- Canadá 4%
- Australia 4%

Electrónica

- EUA 59%
- Japón 17%
- Taiwán 10%
- China 2%
- Israel 2%
- Singapur 2%

- EUA 36%
- Europa 18%
- Canadá 18%
- México 14%
- Asia 9%
- Latinoamérica 5%

Orígenes

Destinos

Textil

- EUA 100%

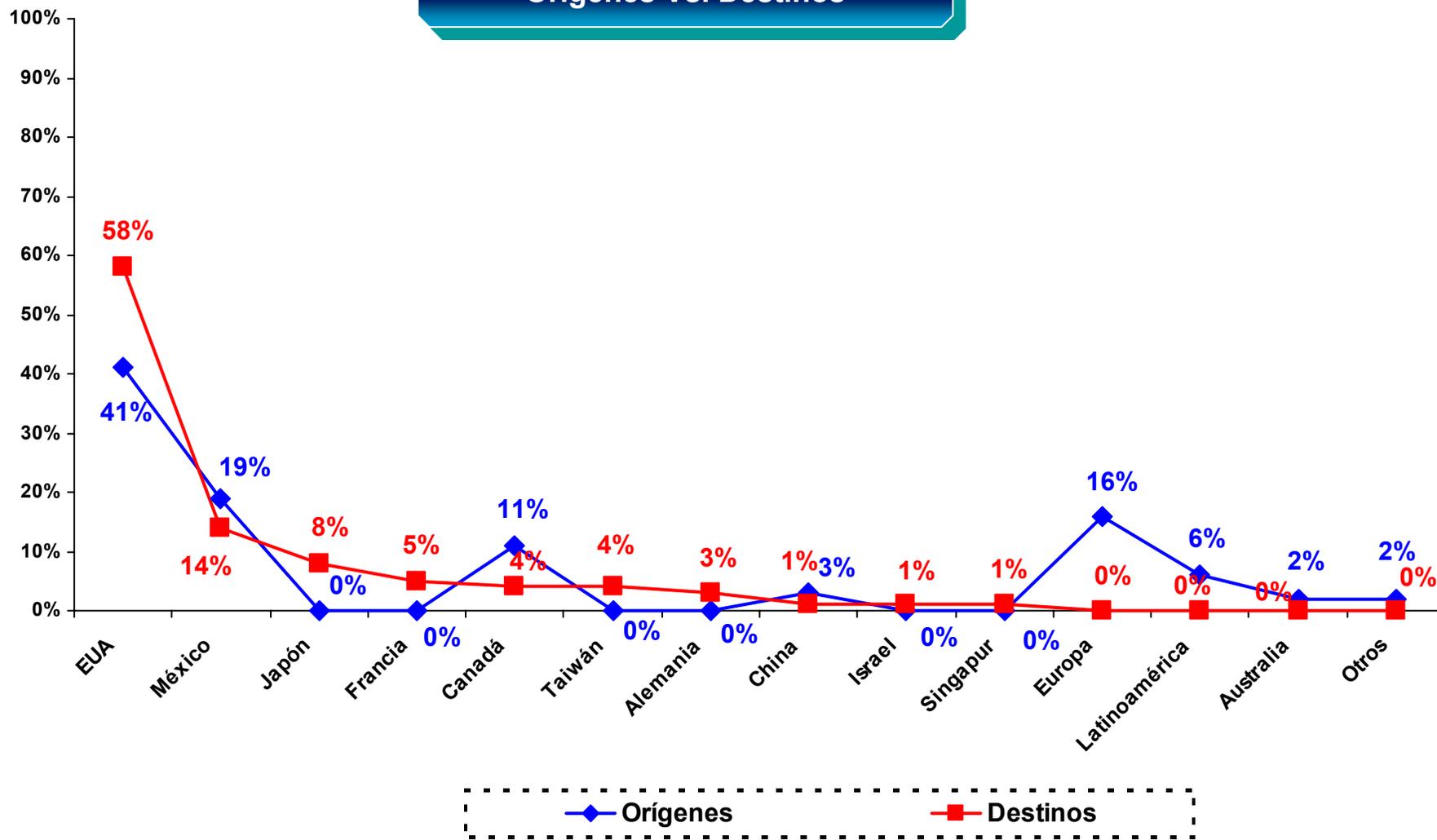
- EUA 100%

Otros

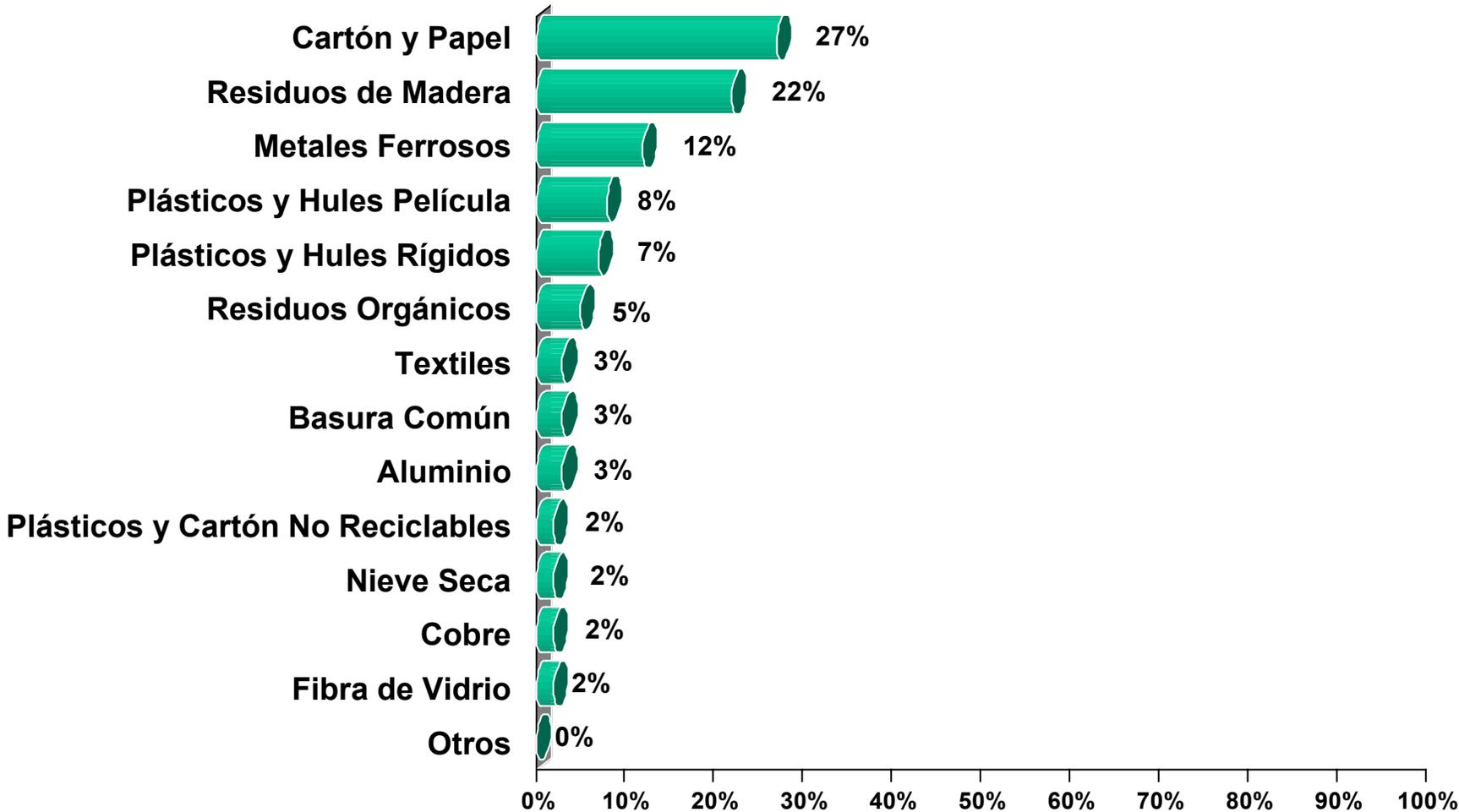
- EUA 33%
- México 27%
- Francia 17%
- Canadá 13%
- Alemania 10%

- EUA 50%
- Canadá 17%
- Europa 8%
- México 8%
- Otros 8%

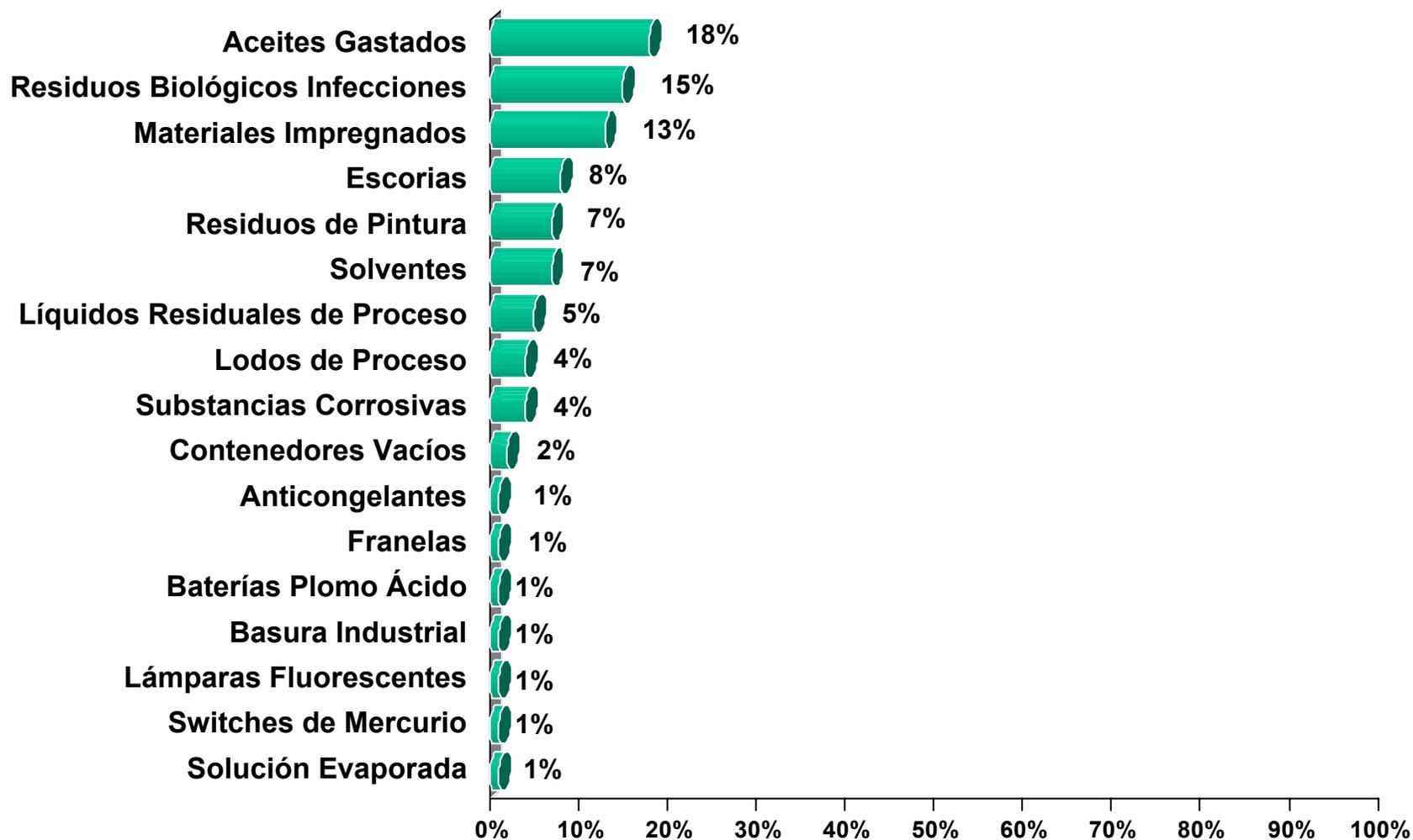
Orígenes Vs. Destinos



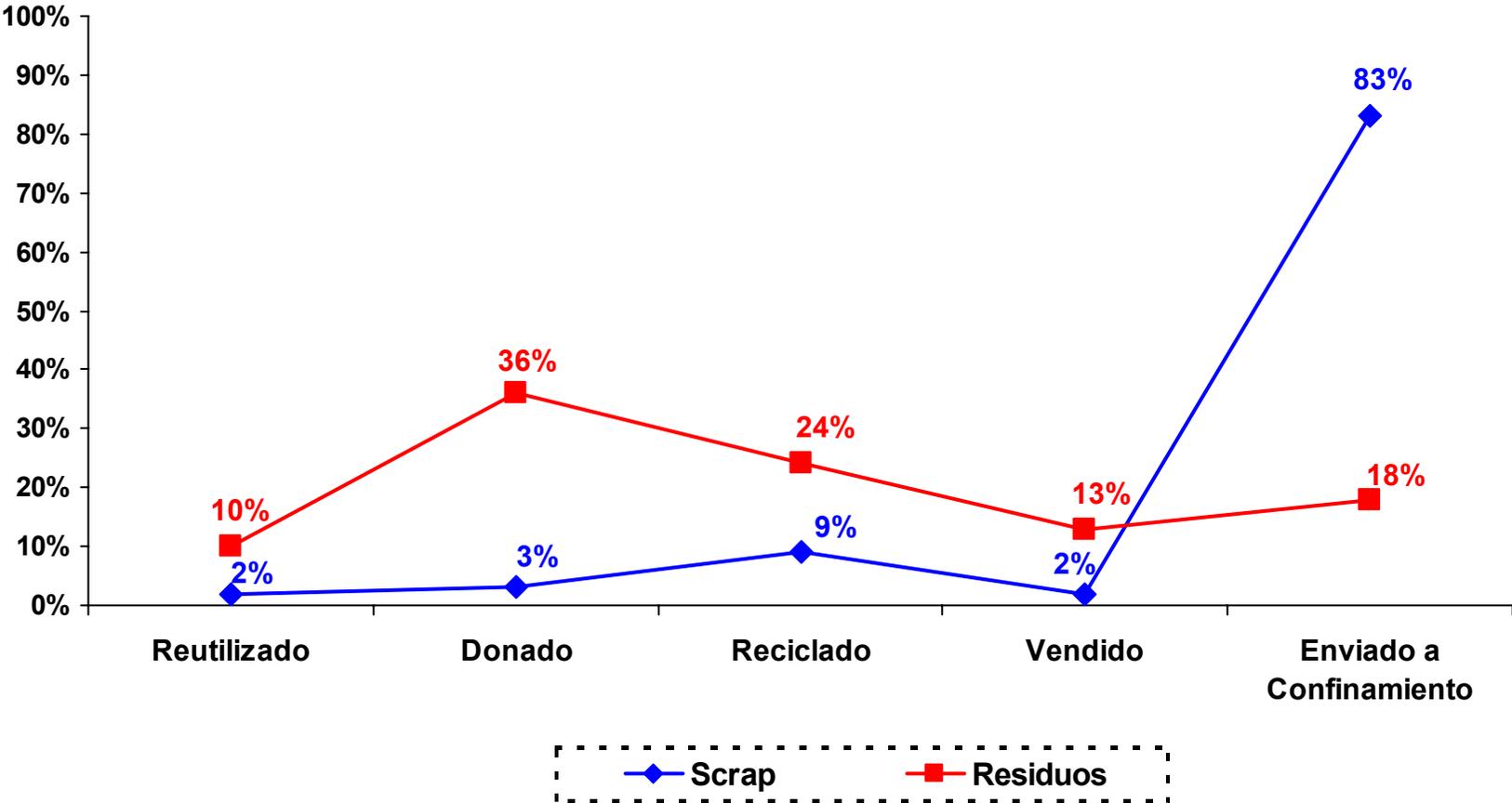
Scrap



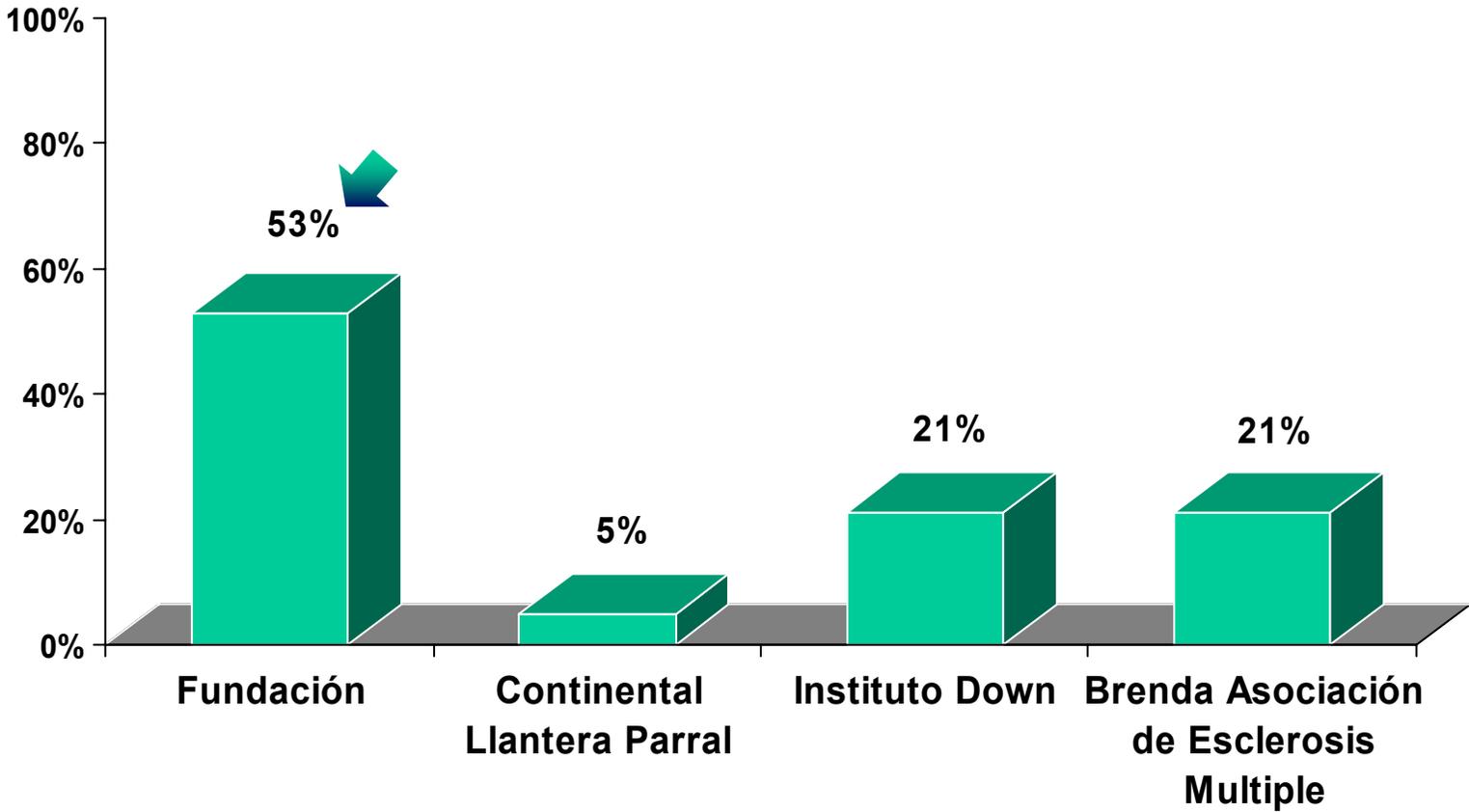
Residuos Peligrosos



Destino



Donado a:



Scrap

Residuos

Automotriz

Cartón y Papel
27%

Residuos Madera
23%

Aceites Gastados
16%

Residuos Biológicos Infecciones
12%

Lodos de Proceso
12%

Electrónica

Cartón y Papel
26%

Residuos Madera
19%

Aceites Gastados
17%

Residuos Biológicos Infecciones
15%

Materiales Impregnados
15%

Scrap

Residuos

Textil

Textiles
50%

Aceites Gastados
50%

Residuos Biológicos Infecciones
50%

Otros

Residuos Madera
33%

Basura Común
22%

Cartón y Papel
33%

Aceites Gastados
22%

Residuos Biológicos Infecciones
22%

Materiales Impregnados
22%

- ❖ Con base en el análisis cualitativo de las respuestas abiertas del cuestionario, se diseñó una clasificación complementaria para que el Gobierno del Estado pueda accionar de forma inmediata estrategias hacia Empresas en lo particular de acuerdo a su Nivel de Riesgo de Migración:

		Nivel de Riesgo			
		Automotriz	Electrónica	Textil	Otros
	Riesgo (34%)	40%	30%	0%	30%
	Alerta (38%)	27%	27%	18%	27%
	No Riesgo (28%)	50%	38%	13%	0%

NOTA

- ❖ **Riesgo:** Empresas que abiertamente expresaron inconformidad y disgusto
- ❖ **Alerta:** Empresas que señalaron algunas inconformidades
- ❖ **No Riesgo:** Empresas que no expresaron ninguna inconformidad.

Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización, expresados de forma contundente por los Respondentes Efectivos del estudio, a través del Cuestionario Estructurado:

- **Se homologaron los criterios expresados por los Respondentes, con objeto de unificar la información y lograr rubros de análisis concretos**
- **Aún cuando alguna empresa no constituya un Riesgo de Migración; se han concentrado en el siguiente análisis todas las problemáticas y necesidades no satisfechas expresadas por los Respondentes**

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Diagnósticos poco Asertivos por parte del IMSS.*
- *IMSS otorga incapacidades excesivas.*
- *Poca Generación de Nuevos Empleos por falta de incentivos.*
- *La Ley protege al empleado, nos enfrentamos a personas que simplemente dejan de asistir y demandan a la empresa por supuestos despidos injustificados y ganan.*
- *“Notificación de demandas de terminación de relación labroal ante la compañía, siendo que se tienen convenios de terminación ante la Junta Local de Conciliación”.*
- *Abogados Corruptos que apoyan a Empleados Deshonestos.*
- *Hemos tenido que recortar personal por la competencia de productos Chinos.*

Electrónica

- *Demandas aceptadas sin sustento por parte de la Junta Local de Conciliación y Arbitraje en donde se fomenta la mafia entre abogados.*
- *Existen rumores de Sindicalizaciones no previstas, ante lo cual las empresas no aceptarían Sindicatos.*

Textil

- *Demandas laborales frecuentes en donde el empleado siempre gana.*
- *Muchas demandas absurdas pero que la misma ley les permite a los empleados hacer.*

Otros

- *Alto Ausentismo*
- *Revisión de Ley Federal ya que ésta permite 3 faltas al mes por empleado, esto significa que un empleado tiene derecho a faltar un 20%, lo que obliga a incrementar la plantilla del personal*
- *Alto Costo Actual de la Mano de Obra en la Entidad.*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Carencia de Talleres Técnicos Especializados*

Electrónica

Textil

Otros

- *Falta de Programas de Capacitación Técnica para instalación y mantenimiento de equipos mecánicos*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Apagones frecuentes y con soluciones tardías por parte de la CFE.*
- *Corto es constantes de energía y costo muy alto del servicio para lo que recibimos.*

Electrónica

- *Constantes interrupciones del servicio ocasionando daños a la maquinaria y pérdidas de producción que nadie paga y son pérdida para la empresa.*
- *Todo el tiempo están tronando los transformadores y nadie hace nada para solucionar el problema de raíz.*

Textil

- *Se va mucho el suministro de energía eléctrica y la CFE no da solución concreta a este problema.*

Otros

- *Variaciones constantes en el voltaje e interrupciones frecuentes al suministro.*
- *Hay interrupciones diarias en periodos de fuertes vientos, época de calor y de lluvias, es decir, siempre.*
- *Hacer conciencia de que cada parpadeo en el Voltaje tiene un mínimo impacto de hasta el 4%.*
- *Incrementos graduales en el costo de la energía, pero claro que nos damos cuenta 12% Anual es insostenible.*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Nadie hizo un plan de previsión de cómo nos iba a afectar el suministro de agua la Ampliación del Periférico.*
- *Falta frecuente de agua desde la toma principal.*

Electrónica

- *No hay agua. Usamos lo más posible agua tratada y para consumo usamos potable y aún así es un grave problema.*

Textil

Otros

- *Cortes continuos de Suministro de Agua*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Costos y Rutas muy caros.*
- *No se puede sostener una empresa si los transportes aumentaron el 14.8%.*
- *El transporte especial para los empleados propicia que la gente operativa no respete los horarios de salida al cierre de turno; requerimos que haya transporte 24 horas al día.*

Electrónica

- *No hay transporte urbano las 24 horas antes de las 6 AM y después de las 00:30.*
- *Otra mafia con el Gobierno, no respetan a empresas, usuarios, público... y cada día quieren más.*
- *No se puede sostener una empresa si los transportes aumentaron el 14.8%.*

Textil

- *Incrementos arriba de las inflaciones.*

Otros

- *Es un problema que afecta a muchos niveles el que no se pueda cruzar la frontera sábados y domingos.*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Caídas frecuentes en las líneas de telecomunicaciones.*

Electrónica

- *Constantes interrupciones en líneas de datos.*

Textil

Otros

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Rutas de Comunicación deseables, mejores, que faciliten nuestra operación.*

Electrónica

- *Faltan Rutas Aéreas en la Ciudad.*

Textil

- *Carencia absoluta de Rutas Industriales.*

Otros

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Las casas matrices no asignan nuevas líneas de Producción a Chihuahua y Juárez por Altos Costos de Operación.*
- *La baja en el requerimiento mundial de nuestros productos, por preferirse los de origen Chino, ha impactado directamente en el número de empelados contratados en nuestra planta.*
- *El producto actual de nuestra planta está comenzando a ser reemplazado por productos fabricados en otros países asiáticos.*
- *Reducción paulatina de la demanda de nuestros productos.*
- *Existe una baja en la demanda de automóviles a nivel Continente.*

Electrónica

- *Situación económica global no favorece a la Industria en el Estado.*
- *Como toda empresa que sirve a Nivel Mundial la baja en la demanda es proporcional.*
- *Cada día hay más problemas de importación.*
- *La Competencia con China nos está afectando severamente.*

Textil

Otros

- *Nuestros clientes se han visto afectados por la recesión a Nivel Mundial teniendo un impacto negativo en nuestro nivel de ventas*
- *Invasión de Productos Chinos en el mercado Americano.*
- *Relacionada directamente con la baja en la demanda de los productos que producimos en general por parte del mercado Estadounidense.*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

Electrónica

Textil

Otros

- *Debido a la contracción global de los mercados actualmente no se contemplan planes de expansión*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

Electrónica

Textil

Otros

- *El sistema educativo no está diseñado acorde a las necesidades actuales de la Industria Maquiladora*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Ante PROFEPPA por permitir que operen empresas no autorizadas para recolección de Residuos*
- *Tardanza en los dictámenes del IMSS, teniendo como consecuencia requerimientos improcedentes.*
- *Fallas en el Sistema del IMSS para la presentación de movimientos de afiliación; resultando en cobranzas indebidas.*
- *Los amparos de Crédito al Salario toman mucho tiempo en ser resueltos.*
- *Los trámites de derecho de alumbrado público se toman demasiado tiempo para resolución.*

Electrónica

- *Nos enfrentamos constantemente a demasiada Burocracia.*

Textil

Otros

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

Electrónica

Textil

Otros

- *Hay demasiada incertidumbre.*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Se requiere urgentemente una revisión de impuestos sobre nómina.*
- *“Impuesto Sustitutivo del Crédito al Salario” el cual con el incremento de este año del 4% nos afectó mucho*
- *Parece una cacería de brujas, 3 auditorías consecutivas en el mismo año.*

Electrónica

- *Perjudicó mucho a la Industria la aplicación del “Impuesto Sustitutivo del Crédito al Salario” se requiere una contrarreforma al mismo*
- *Altas Tasas Impositivas para Empresas y Empleados encarecen las operaciones*
- *Sólo las empresas y sus empleados los pagan y no recibimos ningún beneficio social a cambio.*

Textil

Otros

- *Demasiados Impuestos sobre nómina cargados al Patrón*
- *Es evidente la falta de programas de estimulación fiscal real.*

- ❖ Factores de Riesgo para su análisis y jerarquización expresados por las empresas maquiladoras Respondentes:

Automotriz

- *Aún mostrando pruebas favorables, nunca se tiene la certidumbre de ganar demandas laborales o ante el IMSS.*
- *Juicios de Amparo que toman demasiado tiempo en resolverse.*

Electrónica

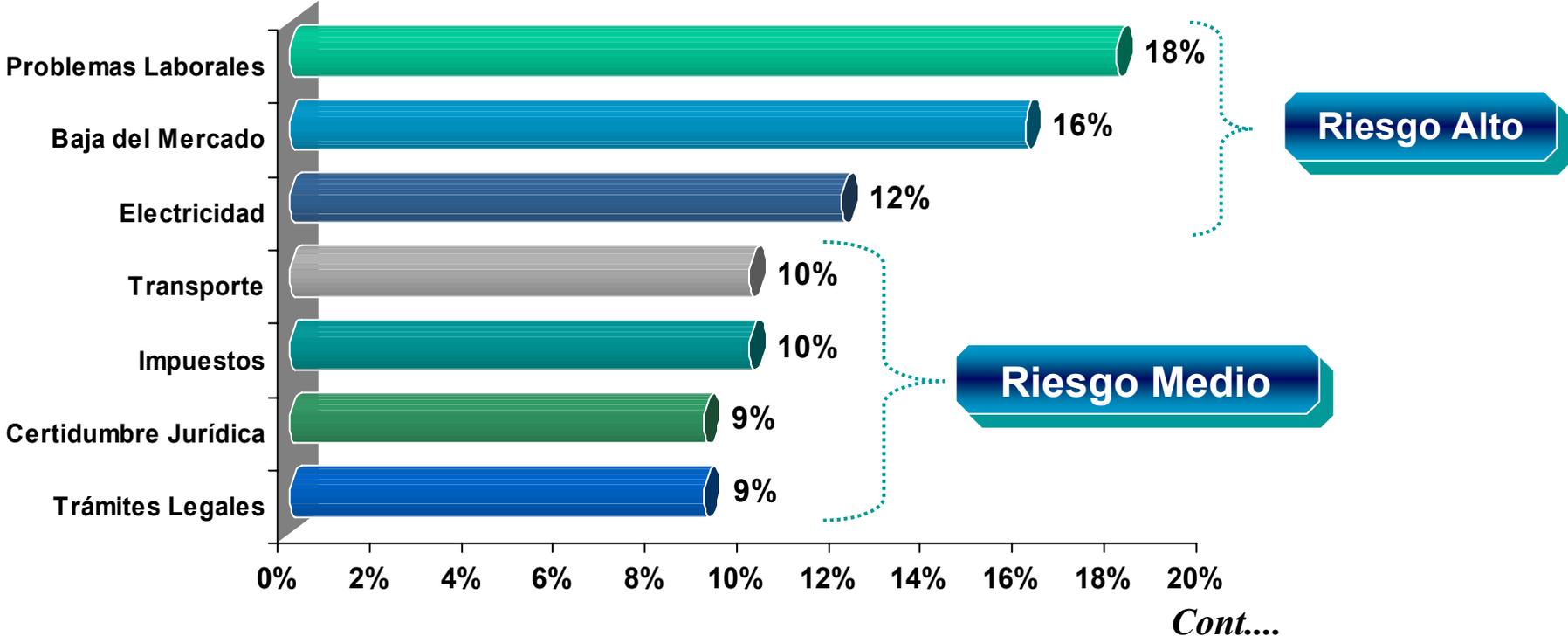
- *En el caso de la maquila las leyes no son claras.*
- *El Gobierno Estatal volvió al esquema de las mordidas, el compadrazgo y los abusos.*

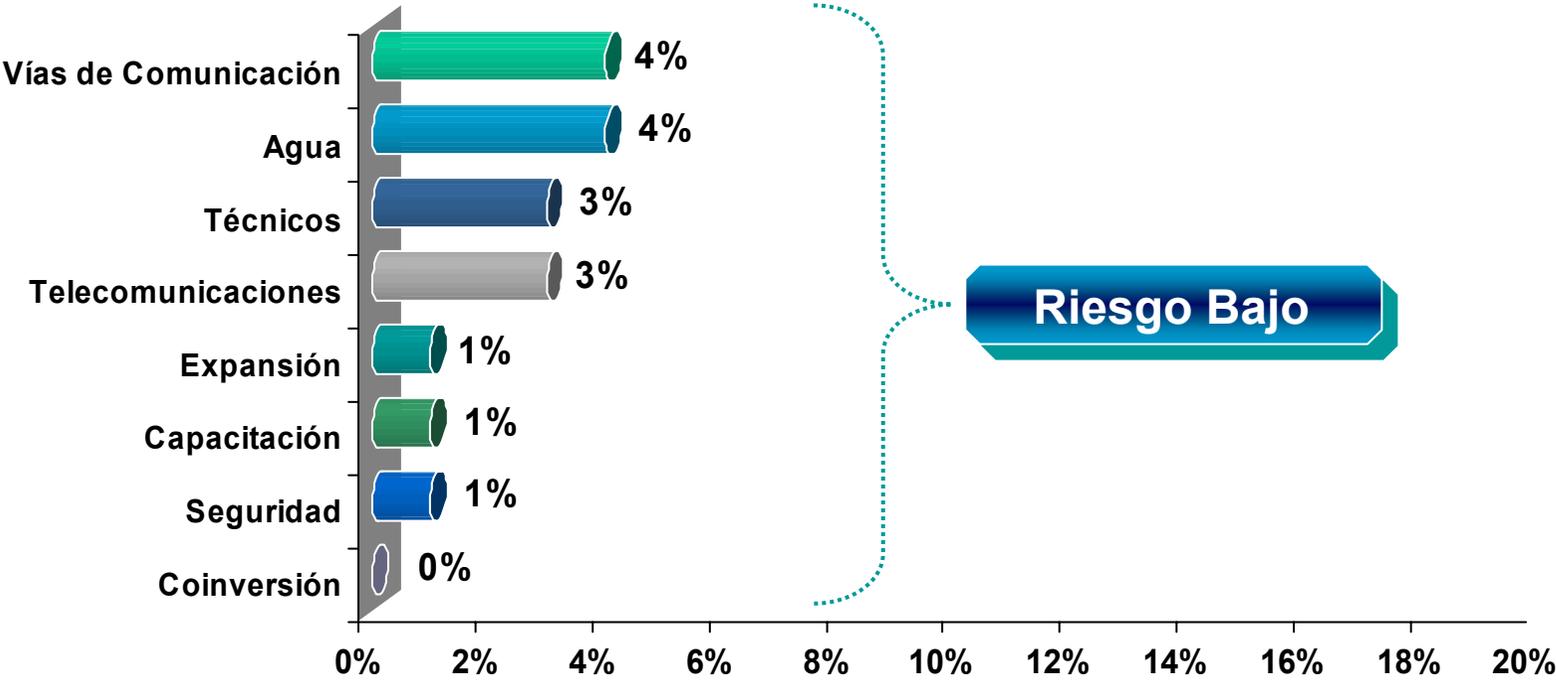
Textil

Otros

- *Perdida de fe total en Situaciones de Demanda Laboral.*
- *La percepción que la Ley Federal es 100% Pro-Empleado.*
- *Es casi inexistente lo que podemos hacer como proceso disciplinarios siempre la única opción real es liquidar al personal.*

Sumario / Factores de Riesgo





- ❖ *Sumamente representativo resultan los “Silencios Absolutos” por parte de algunas Empresas para responder a las preguntas referentes a problemáticas, necesidades insatisfechas, demanda de atención*
- ❖ *Estos “silencios” fueron justificados, señalando que la información solicitada es de carácter “estrictamente confidencial” o bien “altamente confidencial”; podrían diagnosticarse que las empresas en estos casos representan Altos Riesgos*
- ❖ *Es esta situación se encuentra un 7% de las Empresas Maquiladoras Respondentes Efectivas.*

Necesidades Actuales para Optimo Funcionamiento

- *Reducir Costos de Operación*
- *Obtener reducción de Costos de Materiales*
- *Que se optimice el Servicio que brinda la Junta de Conciliación y Arbitraje*
- *Lograr Fórmulas para Mejorar los Costos de la Mano de Obra*
- *Obtener mejoras en los Servicios de Electricidad y Agua*
- *Localizar Proveedores Locales de Componentes*
- *Participar en la Simplificación de Regulaciones*
- *Obtener Mejores Incentivos del Gobierno*
- *Aumentar Volúmenes de Producción*

● *No recibimos Apoyos Directos del Estado*

● *El Año Anterior se solicitó un Incentivo del Impuesto sobre Nómina; siendo que se cumplía con todos los Requisitos Solicitados; este Incentivo no fue autorizado.*

Satisfacción con el Apoyo que Recibe del Estado

Necesidades Actuales para Optimo Funcionamiento

- *Reducción Tributaria*
- *Simplificación Fiscal*
- *Incrementar las Ventas*

- *Muchos Problemas y Dificultades para Importación*
- *Los Programas del Gobierno no son correctamente difundidos, por consecuencia no se conocen y no se aprovechan*

Satisfacción con el Apoyo que Recibe del Estado

Necesidades Actuales para Optimo Funcionamiento

- ***Contar con un Plan de Financiamiento***
- ***Acceso a Créditos***
- ***Simplificación de la Burocracia***
- ***Reducción Tributaria***
- ***Incrementar la Cartera de Clientes para Ocupar la Capacidad Ociosa***

- ***No recibimos ningún apoyo de ningún tipo***
- ***No se reciben apoyos no por parte del Estado ni por parte de la Federación***

Satisfacción con el Apoyo que Recibe del Estado

Necesidades Actuales para Optimo Funcionamiento

- *Contar con Verdaderos Apoyos Fiscales*
- *Tener Acceso a Programas Financieros*
- *Que la Electricidad no sea Interrumpida*
- *Que haya una Ley Federal del Trabajo que dé incentivos*
- *Que la Ley Federal del Trabajo Permita Procesos Disciplinarios en contra de los Empleados que quieran abusar o rompan con los reglamentos internos de las empresas*

- *“Mucho Diálogo; poca acción”*
- *En realidad es muy poco el apoyo por parte del Estado*

Satisfacción con el Apoyo que Recibe del Estado

Grupos de Enfoque (Focus Groups)

“La Voz de la Industria Maquiladora”

EP & A

Ernesto Piedras & Asociados

- ❖ **Focus Groups: metodología que selecciona a individuos representantes de segmentos específicos para discutir a profundidad acerca de temas particulares a través la participación de un Moderador quien da la pauta de temas a discutir y formas de concluir cada tema**
- ❖ **Propósito Principal de los Focus Groups: revelar las actitudes sentimientos, creencias, experiencias y reacciones de los participantes, a través de la interacción del Grupo Homogéneo, en el cual las ideas, los conceptos y las propuestas pueden verse alienados**
- ❖ **La interacción también permite que los Participantes se pregunten unos a otros y que reevalúen y reconsideren sus propias opiniones sobre los temas tratados**
- ❖ **La interacción da inicio a través de una “lluvia de ideas” que va siendo analizada posteriormente a detalle, con la participación de todos los individuos y logrando una homogeneización de conceptos finales**
- ❖ **El enfoque de la Metodología de Focus Groups, es netamente Cualitativo a Profundidad**

❖ Los Participantes fueron seleccionados de acuerdo a su perfil, como representantes de las Industrias a las que pertenecen.



❖ Dentro de los Grupos, se contó con la participación de:

❖ Gerentes de Planta

❖ Gerentes de Producción

❖ Gerentes de Unidades de Negocios

❖ Asimismo, los Participantes cuentan en promedio con una antigüedad y experiencia en la industria maquiladora de 15 años; por lo que se pueden tomar como Líderes de Opinión.

❖ Se toman los resultados de esta investigación como **“La Voz de la Industria Maquiladora”** ya que no se plantearon ni discutieron problemáticas particulares de las empresas representadas.

- ❖ En los Grupos de Enfoque aplicados, se logró una mayor participación de las Industrias Automotriz y Electrónica
- ❖ Su apertura y actitud cooperativa nos arrojan el por lo que el Primer hallazgo pues su Alto Nivel de Participación muestran también un Alto Nivel de Interés por abrir vías de comunicación con el Gobierno del Estado, para lograr programas de mejora en las condiciones de desarrollo de estos dos segmentos en particular

¿Qué tan satisfechos se encuentran con el Apoyo que da el Estado a la Industria Maquiladora?

- No se identifican apoyos Concretos especialmente diseñados para la Industria Maquiladora.
- Si es que estos Apoyos existen; no se les da la suficiente difusión; o la difusión se da a niveles que no son los apropiados.
- Si los Apoyos existen; éstos se dan de forma “discrecional”, dependiendo de las relaciones e intereses personales de los involucrados.
- Los Planes y Programas que existen y funcionan, han sido en realidad producto del esfuerzo de la Industria Maquiladora, en busca de su propio beneficio.
- La AMAC y AMEAC son esfuerzos particulares de las Industrias Maquiladoras, no nacieron de una propuesta gubernamental
- Aún con AMEAC y AMAC; no se logran sinergias con el Gobierno del Estado
- Se percibe bidireccionalmente, que Chihuahua es beneficiado más por el Gobierno (a ojos de Ciudad Juárez) y viceversa
- No se le da su importancia a la Maquila como un área por la cual trabajar; la Industria Maquiladora se convierte en “proveedor” del Gobierno del Estado

- Los Servicios son caros e ineficientes:
 - a) **Luz**
 - b) **Agua**
 - c) **Transporte**
 - d) **Línea Express**
 - e) **Aduanas**
 - f) **Vivienda**
- Enfrentamiento constante problemas con la Burocracia; el esquema administrativo del Gobierno es interminable.
- Desconocimiento de los Contactos Adecuados a los cuales nos debemos dirigir para solicitar apoyos.
- No hay Fomento a Carreras Técnicas Especializadas.
- No se capitaliza en pro del desarrollo de la Industria Maquiladora la experiencia del Maquilador.

- Falta de apertura a la recepción a los mensajes de protesta de la Industria Maquiladora:

“El Impuesto del 2% sobre Nómina es algo que nos ha perjudicado en extremo”.

- Falta de Programas de Asesoría:

- a) **Legal**
- b) **Financiera**
- c) **Técnica**
- d) **Para Servicios de Salud**

- No existe Continuidad a Gobiernos precedentes; cada nuevo Gobierno ***“comienza de cero”***
- No existe una Relación de dos vías con el Gobierno del Estado.

“ La Industria Maquiladora es la gallina de los huevos de oro...pero ya se está muriendo, y si se muere, ya no habrá forma de revivirla.”

- No existen Canales de Comunicación apropiados ni efectivos, para la difusión de Programas, sin propios del Gobierno ni desarrollados por la Industria Maquiladora.
- Se beneficia a la Industria Maquiladora de forma segmentada, de acuerdo a la importancia que cada Empresa tiene en el Estado de acuerdo a su contribución; y éstas se resumen a máximo 15 Empresas.
- La Industria Maquiladora siempre ha funcionado de forma independiente; de hecho no existía una “unión” entre Maquiladoras; el Gobierno siempre fue Observador. Ahora con las crisis que se han dado; el Gobierno quiere garantizar que la Maquila “no se vaya”; pero es por lo que representa en términos económicos, más que por un interés genuino en atender, dar seguimiento y solucionar las necesidades no satisfechas.

● Se percibe en general Insatisfacción; se identifica también amplio interés en escuchar Propuestas Concretas y Planes desarrollados a través de la sinergia Industria Maquiladora / Gobierno del Estado

- ❖ Se enfrenta una fuerte debilidad en cuanto a preparación de personal para la Industria Maquiladora: ***“En el desarrollo académico el 40 o 50% de las Carreras se encuentran saturadas y no se abren Programas hacia la especialización técnica”***
- ❖ No existe una Planeación de las Grandes Ciudades; el crecimiento ha sido desmedido y anárquico. ***“Hay lugares en donde las Plantas Industriales se han construido en medio de zonas residenciales”***
- ❖ Existe un fuerte problema con las pensiones de los Jubilados ***“Las pensiones se deben devengar con el mismo salario con el que se retiró”***
- ❖ Los Impuestos en ISR deben ser reajustados. ***“Debería haber un tope del 30%, pero también considerar que de 1 a 5 salarios mínimos debería ser del 0%”***
- ❖ Mejora de Vialidades principales ***“En Ciudad Juárez URGE que se mejore la vialidad de Av. De las Torres y Aeropuerto”***
- ❖ Se enfrenta un grave problema con el precio de los terrenos ***“Son caros, no cuentan realmente con servicios suficientes y en otros estados dan incentivos para la compra con financiamiento”***
- ❖ Debe reposicionarse la situación del Estados: ***“En dos años se han perdido hasta 10,000 empleos”***
- ❖ Hay una contractura importante. ***“Sólo pormencionar algunos, Saturn se consolidó de 4 en 2 Plantas y Lear de 19 en 9 plantas; son ejemplos claros de que hay problemas y no solucione”***
- ❖ Conclusión de Planes, proyectos y Programas. ***“Es tiempo en que aún no se termina el Edificio del IMSS para los empleados, en Juárez”***

¿Qué ha hecho la Industria Maquiladora para “Sobrevivir”?

- **La Industria Maquiladora ha tenido que desarrollar sus Propios Recursos para salir adelante:**
 - a) Programas de Capacitación
 - b) Programas de Seguridad
 - c) Programas de Certificación
 - d) Programas de Transportación
 - e) Programas de Desarrollo de Proveedores
 - f) Programas de Expansión
 - g) Programas de Retención de la propia empresa en el Estado Vs. Otras Alternativas.
 - h) Programas de Fomento a la Vivienda

¿Qué ha hecho la Industria Maquiladora para “Sobrevivir”?

- **Se percibe del Gobierno Estatal:**
 - a) Senaltec
- ***Se le visualiza como un Excelente Esfuerzo que no se puede aprovechar, ya que se deben cumplir demasiados requisitos para acceder a sus servicios.***
- ***Los Programas que ofrece deben ser realistas a las necesidades de la Industria.***
 - b) Interés Gubernamental siempre previo a Época de Campañas Proselitistas....

¿Qué se debe hacer?

- ***Filosofía: El Gobierno del Estado debe partir del concepto “ganar ganar”***

¿Cómo Funciona?

El Gobierno del Estado debe pensar como una Empresa Maquiladora

Es un Gobierno

- ***Justo***
- ***Eficiente***
- ***Proactivo***
- ***Productivo***
- ***En Mejora Continua***
- ***Comprometido con su Cliente***
- ***Que da Satisfacción Total***

¿Qué se debe hacer?

- Se requiere Inmediato Acercamiento del Estado para poder desarrollar Programas Adecuados a cada Segmento o bien; por Grupos de Empresas; no se pide un programa Personalizado; pero si diseñado ad-hoc; señalan **“sí se puede, ahí está el caso de RCA”**.
- El Gobierno del Estado debe conocer los programas que han desarrollado en otros Estados; para desarrollar propuestas actuales y agresivas. **“se debe hacer un Benchmarking Competitivo con otros Estados”**.
- La Industria Maquiladora siempre ha funcionado de forma independiente; de hecho no existía una “unión” entre Maquiladoras; el Gobierno siempre fue Observador. Ahora con las crisis que se han dado; el Gobierno quiere garantizar que la **Maquila “no se vaya”**; pero es por lo que representa en términos económicos, más que por un interés genuino en atender, dar seguimiento y solucionar las necesidades no satisfechas.
- Es momento de que el Gobierno se convierta realmente en un Motor Participativo, que se involucre en todas las instancias que afectan a la Industria Maquiladora del Estado.
- Se requiere una verdadera Planeación Estratégica. En el Estado hay un déficit importante de Vialidades.
- Conocer los Programas que están haciendo los estados de Torreón, Sonora y Mérida; acercarse a conocer los Planes de Incentivación de países como China y Honduras, y mejorarlos para su aplicación al Estado de Chihuahua.

¿Qué se debe hacer?

- Desarrollar una Reforma Fiscal Integral enfocada exclusiva y particularmente hacia la Industria Maquiladora; ***“el Estado de Chihuahua seguirá siendo la puerta más grande a Estados Unidos; y hay que mantenerla abierta”***
- Analizar el Detalle del Flujo de Operaciones de la Industria Maquiladora, para poder crear un Programa de Incentivos para aquellas Industrias que logren atraer nuevas industrias; proveedores locales, transformadores de materia prima. ***“El crecimiento para la Industria Maquiladora depende mucho en contar con Proveedores Locales de las Materias Primas e Insumos requeridos; que a la fecha siguen siendo de importación; éstos deben estar en nuestro Estado”***
- Fomentar el Crecimiento de Proveedores Locales ***“Estos programas los desarrollamos en la Industria Maquiladora, el Gobierno del Estado debería salir a ofrecer oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios y Proveedores Locales en otros Estados del país”***
- Es importantísimo realizar una Campaña de Marketing y Re-Posicionamiento del Estado. ***“A ojos del mundo, lo único que se sabe prácticamente del estado es que en Ciudad Juárez matan mujeres”***
- Generar un Departamento / Área o División dentro del Gobierno del Estado que se preocupe por mantener siempre comunicación cercana con la Industria Maquiladora. ***“Bajo el esquema de Ejecutivos de Cuenta asignados, que tengan siempre a un Grupo de Empresas que atender, a quien escuchar y sobre todo a quien proponer soluciones y prever situaciones”***

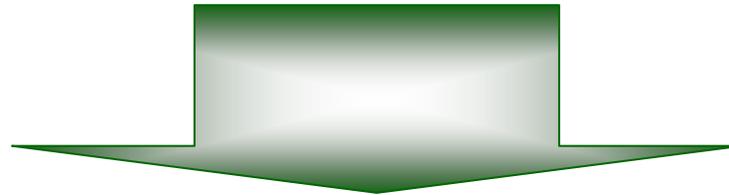
¿Qué se debe hacer?

- Crear una Campaña de “Limpieza” de la imagen de la Industria Maquiladora; para que realmente se valore su aportación social en su justa dimensión. **“Socialmente la Industria Maquiladora “explota” a la gente; se niega a mejorarlas condiciones de vida de su personal y no es cierto; la Industria Maquiladora es de las que más se preocupa por su personal”.**
- Crear Espacios o Grupos para el desarrollo Permanente de la Competitividad. **“No quedarnos atrás, prever situaciones, accionar de forma Proactiva....y tener acciones con las cuales mantener al estado como un Polo de Desarrollo Industrial”.**
- Desarrollo de Programas de Investigación y Desarrollo que no existen **“que permitan a las empresas, con el apoyo del Estado, optimizar, eficientar y automatizar procesos en pro de la mejora continua del Estado y no sólo de empresas independientes”.**
- Que los Apoyos que aportan voluntariamente AMAC y AMEAC tengan un fin predeterminado, de beneficio global **“Que el Gobierno del Estado presente planes de acción, y en ellos mismos se incorporen los esfuerzos de nuestras asociaciones para completarlos, trabajando de la mano con el Gobierno”.**
- Desarrollar un Programa Fiscal que permita a las empresas tener un balance. **“Si la Industria Maquiladora tuviera beneficios fiscales en la proporción en que genera empleos, habría mayor estabilidad operativa”.**
- Se debe realizar un adelgazamiento y eficientización de la burocracia. **“La Industria Maquiladora es la que siempre debe replegarse, desaparecer plantas, eliminar personal....”.**

¿Qué se debe hacer?

- Urgente un Plan de Desarrollo Urbano que satisfaga las necesidades de la Industria Maquiladora. **“Cómo es posible que no exista ya una carretera Chihuahua – Monterrey!...”**
- Se debe buscar Continuidad Absoluta en beneficio del Estado y por ende de la Industria Maquiladora. **“Cada nuevo Gobierno es una nueva propuesta, un inicio apresurado y un cierre sin conclusiones”**

El Gobierno del Estado debe pensar como una Empresa Maquiladora



Desarrollando un Programa de Incentivos Fiscales ad-hoc para la Industria Maquiladora que aplique en todos sus niveles

Realizando un Programa de Simplificación Administrativa, Burocrática, Aduanal

Apoyando a la Industria Maquiladora en el Desarrollo de Nuevos Proveedores o Proveedores Locales

Apoyando a la Industria Maquiladora en el Desarrollo de Mano de Obra Calificada, Certificada, Especializada

Desarrollando un Programa Estatal de Desarrollo Urbano

Cuarta Parte

- I. Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas para la Retención de Maquiladoras.**

Bases de la Estrategia

1₁

Abrir Canales de Comunicación



- Asignar un ejecutivo de cuenta para atender ciertas empresas. Esto va a dar un acercamiento del Estado. Con ellos se discutirán y diseñarán propuestas de apoyos especiales para la IME.

2₂

Difusión de Programas



- Para que las Empresas conozcan los apoyos e incentivos de la IME.

3₃

Planeación Urbana-Estatal



- Intensificación de reubicación de empresas, en regiones de oferta laboral más abundante

4₄

Apoyo a Planes de Negocios



- Para las nuevas inversiones dentro del Estado
- Tal es el caso de Lexmark.

5₅

Fomentar Carreras Técnicas Especializadas



- Reportado como importante: apoyo a la creación de carreras especializadas o áreas de estudio enfocadas a la IME
- Intensificación de acuerdos con las universidades estatales

6₆

Integración de Servicios Gubernamentales



- Explorar modelos de ventanilla única para servicios Federales, Estatales, etc.

7₇

Reducir Tramitología



- Acelerar contenidos y operaciones para trámites de maquilas, por medio de e-Gobierno
- Reducir el tiempo de tramitología

Fortalezas

- ❖ Clusters establecidos que benefician a empresas
- ❖ Cercanía con EUA

Debilidades

- ❖ Poca difusión de los programas de incentivos.
- ❖ Leyes ineficientes que llevan a juicios laborales injustificados y desincentivan la contratación.
- ❖ Cambios en las reglas fiscales.
- ❖ Cortos en Agua y Luz
- ❖ Mucha Burocracia.

Oportunidades

- ❖ Existen algunas empresas que están planeando la expansión y esto representa una oportunidad para que dicha expansión sea dentro de Chihuahua

Amenazas

- ❖ Introducción de productos chinos
- ❖ Las empresas más representativas en Chihuahua son las tecnificadas. Estas empresas son las que más quejas tienen

- ❖ La Industria Maquiladora de Exportación está viviendo un período de adaptación a las nuevas condiciones de la economía internacional.
- ❖ Aspectos de competencia ahora más que nunca están siendo tomados en cuenta para establecerse en una región.
- ❖ Los gobiernos locales y federales pueden ofrecer condiciones que sean atractivas para los inversionistas.
- ❖ Escuchando la voz de la Industria, los gobiernos pueden retener y atraerla para crear así más trabajo.

Estudio de Planeación Estratégica para la Retención de la Industria: Factores de Competitividad 2003- 2004

Preparada para:



Por

Ernesto Piedras

Director de Investigación del Programa de Investigación en Telecomunicaciones
Telecom-CIDE (www.telecom.cide.edu)



CIDE

EP & A
Ernesto Piedras & Asociados