

FACTORES ENDÓGENOS DE COMPETITIVIDAD EN LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS EXPORTADORAS DEL ESTADO DE OAXACA

*Maricela Castillo Leal¹
Armando Heredia González²
Blasa Celerina Cruz Cabrera³*

Naturaleza Del Problema

La globalización abre nuevas oportunidades a las empresas y países competitivos, pero también enormes retos, pues tienen que enfrentar mercados altamente volátiles, choques externos y crisis financieras recurrentes a nivel macroeconómico. Las empresas son las que finalmente enfrentan la hipercompetencia global misma que se caracteriza por la velocidad del cambio de nuevos productos, clientes, mercados, tecnologías, alianzas y estrategia que no solo hay que enfrentar en los mercados internacionales, sino también, dada la apertura de las economías, en los propios mercados locales. Y lo hacen en un mundo turbulento, donde la única constante es el cambio y lo único cierto es la incertidumbre.

Si bien en México existe ya una decena de agrupamientos de alta competitividad y un número importante de conglomerados industriales capaces de sostener su posición en el mercado interno y extender sus actividades a los mercados internacionales, existen en contraparte, amplios segmentos de industrias pequeñas y medianas altamente sensibles a la competencia externa y a los cambios en el entorno económico.

México, desde los años cuarenta se ha caracterizado por la concentración de la actividad económica y de la población en unas cuantas ciudades de las diferentes regiones que componen el país. Al interior, coexisten regiones desarrolladas con otras atrasadas, unas en crecimiento y expansión (Aguascalientes y Sonora), mientras otras van en decadencia (como el caso de Sinaloa) y otras más, lamentablemente demasiadas, no pueden abandonar su pobreza secular (Hidalgo, Puebla, Oaxaca, Chiapas o Guerrero). Esa gran disparidad de desarrollo entre los estados de la República la segmenta y estratifica, generando la desigualdad económica.

Existen estados donde se refleja un marcado grado de desarrollo desigual y combinado, mucho más acentuado que el observado en otras entidades del país, persistiendo zonas de marginación y alta marginación, con la consecuente pobreza extrema como es el caso del estado de Oaxaca, que bajo estas circunstancias, las alternativas de desarrollo de sus empresas, se vuelven más complejas al involucrarse los aspectos políticos, económicos, tecnológicos, sociales y culturales.

¹ Profesora-Investigadora de la División de Estudios de Posgrado e Investigación del Instituto Tecnológico de Oaxaca, especialidad: planificación de empresas. maricelacastillo@hotmail.com, tel: 01951-51-4-69-21

² Profesor-Investigador del Instituto Tecnológico de Tehuacán, especialidad: innovación y competitividad. aheredia2001@yahoo.com.mx, tel: 01238-3822448.

³ Estudiante del Programa del Doctorado en ciencias en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional del Instituto Tecnológico de Oaxaca, blasita25@hotmail.com, especialidad: cultura organizacional. tel: 01951-51-4-69-21

En este sentido Porter afirma que la competencia por los mercados la dan las empresas antes que las naciones, de ahí la importancia de entender los procesos mediante los cuales la empresa crea y luego mantiene ventajas competitivas (Porter, 1992:69-81). Lo anterior se puede considerar como única vía para lograr un impacto positivo, la incorporación en las empresas de una cultura organizacional y gestión de calidad para garantizar la calidad de sus productos y servicios e impulsar su competitividad y constituir la actividad económica como el motor del avance cualitativo de la economía, sustentado en el aprendizaje, considerado como base de la innovación y factor determinante para lograr un crecimiento sostenido de los sistemas productivos, y con ello de la acumulación regional.

El aprendizaje de las organizaciones, tanto a nivel micro, sectorial y macro, ha abierto como concepto un abanico amplio y de dimensiones múltiples para poder interpretar la complejidad de las tendencias económicas actuales. El intento de incorporar el aprendizaje y la innovación en los sistemas productivos no es algo nuevo, Schumpeter señaló en las primeras décadas de este siglo el tema de las innovaciones radicales como fuentes de crecimiento. Para él, la creatividad y el liderazgo del empresario son la fuente de la innovación; función que por lo regular solamente en un determinado período de su vida puede cumplir.

Lograr que la mayoría de las empresas se modernicen y sean competitivas, que el tejido empresarial sea integrado y que genere encadenamientos productivos verticales y horizontales, logrará que la perspectiva de competitividad sistémica genere una inercia para involucrar a todos los que integran la organización a fin de incrementar la innovación, productividad y competitividad de las empresas convirtiendo la calidad como una práctica cotidiana de métodos y técnicas (reingeniería, justo en tiempo y mejora continua), en donde alrededor gire el aprendizaje.

Ese proceso de aprendizaje, adquiere su importancia, porque se trata de que el trabajador haga una revisión o repaso a los saberes aprendidos, correcciones y nuevos saberes, de los que se considerará como la parte medular, a la cultura organizacional y la gestión de la calidad. Los beneficios de combinar los sistemas de gestión con la cultura organizacional genera la competencia organizacional capaz de traducir datos en información, ésta en conocimiento y, de ahí, generar el valor agregado a los productos y servicios de las empresas, lográndose ventajas recíprocas mediante la alineación de las necesidades y preferencias del cliente con los procesos, personas y recursos de las empresas.

Sin embargo, las pocas patentes dan evidencia de la innovación endógena, son muestra de las limitaciones de valor agregado para la competitividad global, por lo que es necesario reactivar sistemas internos y externos que estimulen al sector empresarial. No existen modelos únicos, es necesario que tanto los países como las empresas generen modelos acordes a sus propias condiciones económicas, sociales y culturales.

Como puede observarse, la cultura organizacional y la gestión de calidad como base hipotética para mejorar la competitividad, resulta idónea para reflexionar sobre el propósito del aseguramiento de la calidad y de la innovación, como el parte aguas de la generación de las ventajas competitivas que puede lograr la micro, pequeña y mediana

empresa, para transitar de empresas competentes a empresas confiables y finalmente, establecerse como empresas de clase mundial.

Objetivo

Por lo anterior, la presente investigación enfoca su proceso de análisis hacia la competitividad que las empresas pueden generar desde dentro (CE), como una de las oportunidades para impulsar el desarrollo económico del estado. Se analiza la CE, bajo un concepto sistémico en donde se identifica el dinamismo de la empresa en el mercado (local, nacional y/o internacional) con la presencia de diversos actores, lograr la presencia en el mercado, será el resultado de los esfuerzos propios, estrategias y acciones que realiza cada empresa (factores internos) y/o por la influencia de un medio ambiente (del sector, del país, de otros países, etc.) que conforma los factores externos o no propios de la empresa.

Marco Teorico

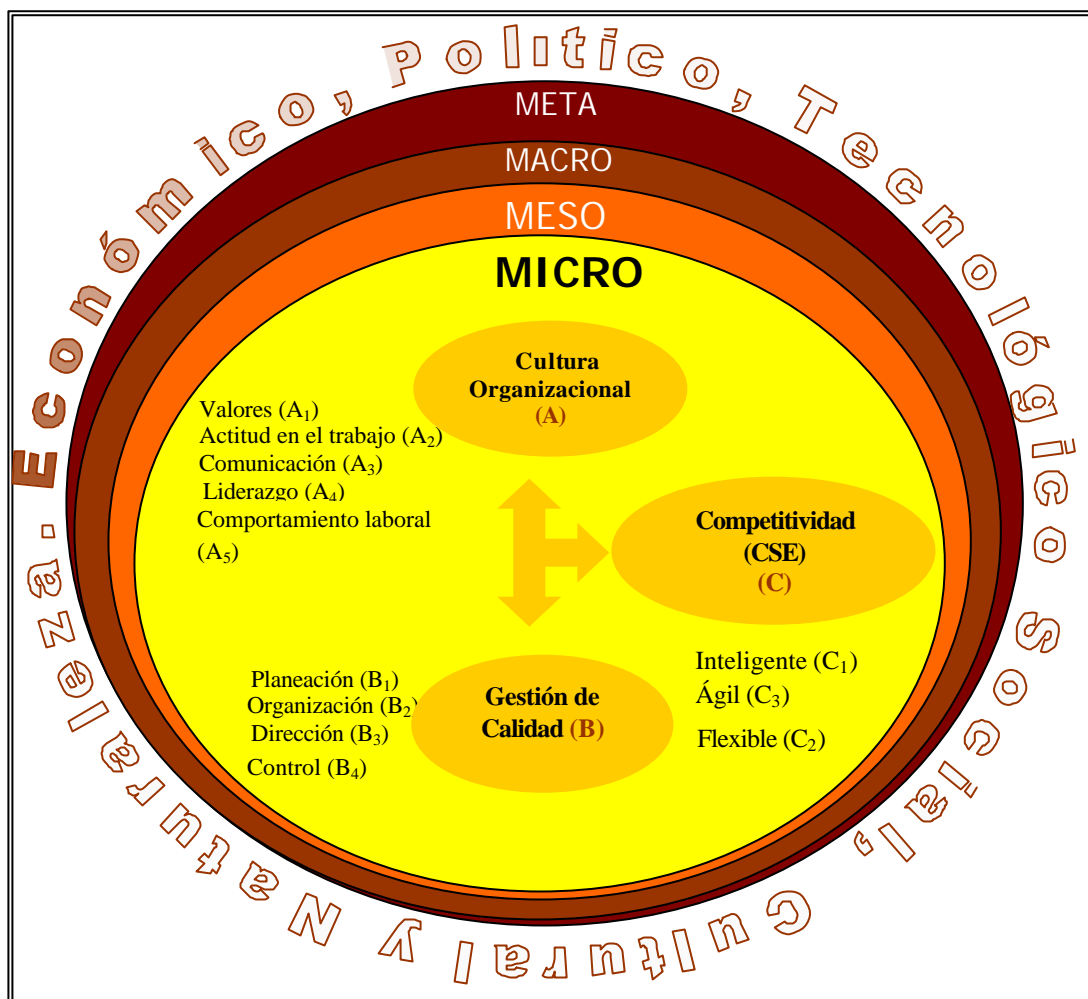
El modelo teórico de la investigación (Diagrama1), tiene un enfoque sistémico que considera a la empresa como una estructura autónoma con capacidad de reproducirse, capaz de propiciar una visión de un sistema de la empresa como totalidad. Es evidente que las teorías tradicionales de la administración se han inclinado a ver a las empresas como un sistema cerrado, esto ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la dependencia organizacional respecto del ambiente, además de una excesiva concentración en los principios de funcionamiento organizacional interno y como consecuencia una falla en el desarrollo y la comprensión de los procesos de retroalimentación (feedback), que son esenciales para las empresas en supervivencia.

La globalización, la interconexión del mundo, el dinamismo de los negocios hace que el trabajo normal se vincule más al aprendizaje. Las empresas que cobrarán mayor relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de todos sus colaboradores. Esto hace a las empresas inteligentes, ágiles y flexibles, porque aprender es parte de su propia naturaleza y del trabajo en equipo. El aprendizaje genera buenos resultados. Las empresas inteligentes, ágiles y flexibles tienen ahora aptitudes conocidas, conocimientos y caminos para su desarrollo. Lo que distinguirá fundamentalmente a las empresas IFA de las tradicionales, será el dominio de manejar las tres características básicas vitales, Inteligente en la organización, flexible en la producción y ágil en la comercialización (Villarreal, 2003:10-75).

El pensamiento sistémico requiere las disciplinas concernientes al dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo para realizar todo su potencial, permite comprender la percepción que tiene la organización inteligente de sí misma y del mundo, de la interacción de sus ambientes externos e internos. Esto considera a la organización conectada con el mundo, donde en vez de considerar que un factor externo ocasiona los problemas de la organización, son los actos de la misma los que crean los problemas. La cultura organizacional genera un impacto importante en el momento de llevar a cabo el proceso administrativo en una organización.

Las organizaciones poseen un perfil basado en su dependencia relativa de cada una de esas cuatro categorías. El siguiente modelo está enfocado a la competitividad endógena de las empresas al considerar hipotéticamente a la cultura organizacional y la gestión de calidad como los factores que inciden en su competitividad. La cultura organizacional genera un impacto importante en el momento de llevar a cabo el proceso administrativo en una organización diferenciado por una gestión de calidad que se enfocará hacia la satisfacción del cliente.

Diagrama 1
Modelo teórico de la Investigación



Fuente: Modelo teórico de investigación integrado al modelo de competitividad sistémica de de la empresa IFA. René Villarreal, 2003, Ed. Mac Graw Hill.

Y la gestión de calidad, va a lograr que en la planeación se considere la seriedad y grado de compromiso con el cual la empresa llevará adelante el logro de lo planeado, la necesidad de realizar un examen de conciencia objetivo de la realidad de la organización en donde su cultura evita afrontar duras realidades. No se pueden adoptar planes operativos anticulturales que son inconscientes con la sabiduría prevaleciente de la organización, siempre se debe revisar la cultura de la organización para facilitar y no

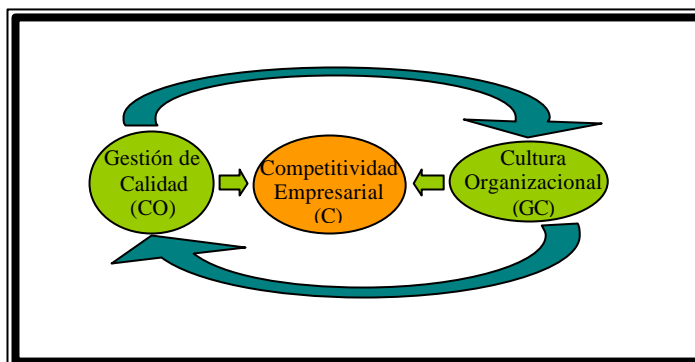
interferir con la adopción e implementación de los planes. La cultura Organizacional es un factor decisivo para el cumplimiento de un proceso administrativo eficiente y de su éxito organizacional en general, y la alta gerencia debe comprenderla, conformarla y manejarla, porque a la larga los costos serán demasiado altos.

El pensamiento actual ya no se guía por el principio Babbage, y por la taylorización con sus ventajas concernientes a la especialización y al manejo del poder empresarial. El instrumento fundamental para mejorar eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez parece ser más bien la reintegración de actividades a nivel de la planta y de procesos de trabajo antes fragmentados. Entendida así, la "línea de producción" no debe contemplarse por cierto como un antagonismo entre organización y técnica. Se trata más bien de una aproximación sistemática (en vez de una puntual); se trata de cuestionar rutinas y "conocimientos establecidos"; se trata de crear la condición previa por una automatización efectiva con el recurso de la reorganización del flujo de la producción; por lo tanto la racionalización sistemática de la producción manufacturera es un proceso tridimensional.

Bajo este contexto, la competitividad sistémica busca que las empresas exporten productos y servicios que den valor agregado al consumidor interno y externo que permita que las organizaciones sean competitivas (Hammer y Champú, 1983: 92). La cultura organizacional y gestión de calidad son factores que inciden internamente en los sistemas administrativos y procesos de producción, lo que permite elevar el nivel de competitividad de las empresas manufactureras exportadoras en el estado de Oaxaca en las regiones del Istmo, Valles Centrales y el Papaloapan.

La hipótesis plantea como variable dependiente a la competitividad y como variables independientes la cultura organizacional (CO) y la gestión de calidad (GC). Gráficamente en el Diagrama 2 se observa cómo la gestión organizacional y la cultura organizacional son factores que interactúan en la competitividad de las empresas, hipotéticamente se puede decir que la competitividad está en función, entre otro factores, de la cultura organizacional y la gestión de calidad. Esto es $C=f(CO,GC)$.

Diagrama 2
Red de variables dependiente e independiente de la investigación



Fuente: Diseño propio sustentado por referentes teóricas.

Operacionalización De Variables

El proceso de operacionalización de las variables se desarrolló teóricamente bajo el enfoque de la competitividad sistémica (CSE), que la define como: la capacidad que tiene una empresa para institucionalizar una cultura organizacional Inteligente, flexible y ágil

que sustenta la gestión de calidad que garantice la producción de bienes y servicios de calidad para superar las pruebas de los mercados internacionales, manteniendo y mejorando continuamente su ventaja competitiva. (Ver Cuadro 1)

Cuadro 1
Dimensiones e Indicadores de la Competitividad (CSE)

Dimensiones	Indicadores
INTELIGENTE	Aprendizaje, tecnología e innovación
ÁGIL	Variedad de procesos y productos, multifuncionalidad
FLEXIBLE	Producto, cantidad, entrega, precio, tiempo correcto, adaptación al cambio rápido

Fuente: Diseño propio sustentado por referentes teóricos

De los factores endógenos, la cultura organizacional se define en esta investigación como un sistema de hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, permite a los miembros de la organización contribuir a que ésta pueda afrontar los retos que se le presenten en el cumplimiento de su misión. (Ver Cuadro 2)

Cuadro 2
Dimensiones e Indicadores de la Cultura Organizacional

DIMENSIONES	INDICADORES
1.-VALORES	Confianza , Compromiso
2.-ACTITUD ANTE EL TRABAJO.	Trabajo en equipo, Evasión ante la incertidumbre
3.-COMPORTAMIENTO LABORAL	Método de trabajo, Distancia de poder
4.-COMUNICACIÓN	Retroalimentación en los procesos , Claridad en el trabajo.
5.-LIDERAZGO	Creativo e innovador, Satisfacción del cliente

Fuente: Diseño propio sustentado por referentes teóricos

Por otro lado, la Gestión de calidad se define, en esta investigación como un sistema administrativo que fomenta la creatividad e innovación tecnológica en los procesos productivos y administrativos, manteniendo procesos de mejoramiento continuo que garantizan la calidad de sus productos y servicios, elevando el nivel competitivo de la empresa. (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3
Dimensiones e Indicadores de la Gestión de calidad

Dimensiones	Indicadores
PLANEACIÓN	Pensamiento Estratégico, Planeación a Largo Plazo., Planeación Táctica.
ORGANIZACIÓN	Estructura, Recursos, Sistemas Abiertos/cerrado
3.- DIRECCIÓN	Liderazgo, Trabajo en equipo, Comunicación
4.- CONTROL	Sistema de calidad (ISO-9000), Sistemas de Mejoramiento continuo.

Fuente: Diseño propio sustentado por referentes teóricos

Universo De Estudio

La población objeto de estudio la conforman las empresas manufactureras exportadoras que se encuentran en las regiones de Valles Centrales, Istmo y Papaloapan, por ser las regiones en donde se concentra el mayor número de empresas que impactan en la economía del estado. El universo de estudio lo conforman 273 empresas manufactureras exportadoras que existen en el estado y de ellas, 220 se concentran en las regiones de estudio.

Prueba De Hipótesis

Si bien la estadística constituye un valioso instrumento para la reunión, organización, análisis e interpretación de datos relativos a cualquier fenómeno, de ninguna manera puede sustituirse al discernimiento lógico en el examen de los hechos sociales. Bajo esta consideración se utilizará la técnica de coeficientes de asociación y correlación. La generación de tablas porcentuales es una técnica común para la comprobación de hipótesis, pero los resultados de las tablas de contingencia no siempre pueden ser objeto de interpretación clara y algunas veces reflejan inconsistencias. Aún más, excepto por los casos extremos en donde claramente se recolectan relaciones perfectas con datos no relacionados, no siempre es posible observar la magnitud exacta de las relaciones existentes entre las variables objeto de estudio. La medición por asociación, que siempre resulta en la comparación de tablas, tiende a resolver este problema detectando la cantidad y la naturaleza de las relaciones presentadas.

La medición por asociación requiere de números indexados que generalmente son representados por rangos en magnitudes de 0, con los cuales se diagnostica un nivel de no-asociación, hasta el 1, que demuestra un nivel de asociación perfecta. Estos números pueden ser positivos (+) para denotar una relación positiva o negativos (-) o una relación inversa. Hay docenas de sistemas de medición, cada uno diseñado de manera específica para el tamaño de las tablas y contienen diversos niveles para la medición de variables. Así mismo, la mayoría de los programas de computadoras que generan tablas cruzadas, para aplicaciones de ciencias sociales, generan sus propias series de medidas por

asociación. Cada medida generada puede tener el carácter de válido o no válido con respecto a la variable apreciada en la tabla original.

Cuando se analizan dos variables que contiene una misma tabla, cada variable debe ser considerada como una dicotomía, esto es, un complemento entre dos cosas. Las escalas asignadas para valorar las variables pueden ser catalogadas en números ordinales o nominales. Esta diferenciación no se relaciona en nada en el carácter dicotómico.

En el análisis de variables que se oponen, no es posible destruir la secuencia de esa oposición. Incluso las dicotomías lógicas nominales deben ser tratadas como si fueran niveles ordinales de medición. En tablas en donde se analicen variables relacionadas con la seguridad, en donde los resultados puedan ser opuestos, se puede utilizar el sistema de medición de la Q, en la cual se interpretan los niveles de asociación de dos tablas independientemente del nivel de medición.

También se elaborarán pruebas de significación "En estadística esta prueba de significación es un cálculo de probabilidades dentro de los límites de confianza dados, cuando un valor o una idea no probada sean ciertas respecto a una o más poblaciones estadísticas, o que por lo contrario, sean debidas al azar, que permiten determinar si la relación encontrada es significativa o se debe al azar. Entre los coeficientes que se utilizan más frecuentemente en la investigación social, pueden citarse "Q" de Kendall la "r" de Pearson y la r de Spearman.

Este coeficiente mide la asociación entre dos variables a nivel nominal ó clasificatorio y se usa en cuadros de dos o más columnas por dos o más renglones. Los valores que puede alcanzar oscilan entre -1 y $+1$; cuando es igual a -1 indicará una completa asociación inversa entre las variables, y si es igual a $+1$ mostrará una asociación directa entre ella.

En caso de que el valor sea igual a cero, se concluye que no hay asociación entre las variables, lo cual es diferente al hecho que exista una asociación inversa o directa para las variables consideradas. La esperanza que exista dependencia entre los valores y la actitud. a mayor frecuencia de valor positivo se espera que exista la actitud positiva, ¿Cómo lo evaluamos? por medio de una tabla de contingencia, aplicando la prueba X^2 (Ji cuadrada) con un nivel de significancia igual a $\alpha = 0.05$ ($1 - \alpha$: grado de confiabilidad). (CHOU, 1975: 485-548)

Caracterización Empresarial Manufacturera Exportadora En Las Regiones De: Valles Centrales, Istmo Y Papalopan

El sector exportador ha sido uno de los principales pilares para el crecimiento de la economía nacional, ha colocado a nuestro país como el octavo exportador mundial y el primero de América Latina. Así, el total de las exportaciones este 2006 van a rebasar los 200 mil millones de dólares y la balanza comercial será de más de 400 mil millones de dólares, lo cual nos coloca como balanza comercial, en el séptimo lugar a nivel mundial y comparado con América Latina, a la cabeza (Secretaría de economía 2003)

Las fortalezas del sector exportador mexicano se manifiestan plenamente en el tipo de productos que se envían al exterior. Adicional al petróleo que se exporta se tienen frutas, legumbres, cerveza, tequila, productos alimenticios, minerales, artículos eléctricos, partes y accesorios para automóviles, animales bovinos, químicos, manufacturas textiles y

confección, manufacturas de plástico etc., razones por las que México es considerado como uno de los principales proveedores de estos bienes a Estados Unidos y a otros países.

Sin embargo, en este tipo de productos no alcanzan los niveles competitivos requeridos a nivel internacional, por lo que es necesario recurrir a los Programas de a que se presenta en México es que cada día se importan más insumos, no sólo para los procesos productivos orientados a la exportación, sino también para elaborar productos y satisfacer al mercado interno. Al incrementar los insumos y bienes de consumo final obliga a impulsar a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se involucren en la dinámica de los negocios internacionales.

Según cifras del Sistema de Información Empresarial de México (SIEM) al mes de julio de 2005 existían un total de 573,699 empresas en los sectores agropecuario, minería y extracción de petróleo, manufacturero, construcción, comercio, transporte y comunicaciones y servicios, de las cuales 7818 son oaxaqueñas, es decir del total de empresas de nuestro país, Oaxaca participa con el 1.36%, una cifra marginal, solamente arriba de Chiapas y Guerrero.

En cuanto al tamaño, 3553 empresas son micro, 255 pequeña, 74 mediana y 27 grandes en los ramos de industria, comercio y servicios. La región de Valles Centrales del estado de Oaxaca, registra la mayor concentración de 2263 empresas, seguido por San Juan Bautista Tuxtepec con 434, y Huajuapam de León 302. Sin embargo el número de empresas exportadoras es de 220. De acuerdo con el directorio de exportadores del Banco de Comercio Exterior las empresas exportadoras de Oaxaca se concentran en la elaboración de alimentos manufacturados como café, chocolate y mole y bebidas como el mezcal.

Las empresas encuestadas en su mayoría se encuentran dentro del rango de micro y mediana empresa, de acuerdo con la clasificación que hace la Secretaría de Economía, (Ver Cuadro 4). Las empresas grandes son las que exportan alimentos y bebidas, textiles y madera ubicadas en los Valles Centrales, y las exportadoras de piña en almíbar y cerveza ubicadas en Loma Bonita y Tuxtepec respectivamente.

Cuadro 4
Tamaño de las empresas encuestadas en la investigación

Tamaño*	Número de empresas
Micro (0-10 empleados)	1
Pequeña (11-30 empleados)	16
Mediana (31-100 empleados)	1
Grande (101 en adelante)	3

Fuente: Según clasificación de la Secretaría de Economía.

Respecto a los años de servicio en el mercado, el promedio es de 10 años, esto se debe a que la mayoría de las empresas tienen posicionada la marca de sus productos en el mercado local y nacional, por lo que la decisión de iniciar la exportación de sus productos es relativamente reciente. Los resultados arrojan que las empresas encuestadas tienen en promedio de tres a cinco años de experiencia en exportación.

Los productos manufacturados de alimentos y bebidas cuentan con buenas proyecciones de exportación, ya que en el año 2003 según datos de Bancomext (Bancomext, 2004: 3)

el 2.44% de las exportaciones totales que realizó México fueron de alimentos bebidas y tabaco. En ese mismo año el 80% de las exportaciones se concentraron en 47 productos entre los que destacaron cerveza, tequila, mezcal, dulces, agua mineral, salsa, miel, café, piña, albahaca, mango, litchi, especias, malanga, jengibre, grafito cristalino (Los depósitos de grafito cristalino en Oaxaca se localizan principalmente en la región de los Valles Centrales; y se encuentran en las rocas metamórficas del complejo oaxaqueño).

Los destinos de exportación de Oaxaca, al igual que de México son los Estados Unidos principalmente, aunque tienen una participación importante países como España, Francia, Alemania, Italia, Inglaterra, Israel, también en los países como Costa Rica, Argentina, Chile y Guatemala, como los principales destinos de los principales productos de exportación.

Los ingresos por las exportaciones se han reducido paulatinamente. De acuerdo con datos de la Secretaría de Economía delegación Oaxaca, en 1990 Oaxaca obtuvo ingresos por exportaciones de 46 millones de dólares, en el año 2000 estos se redujeron a 37 millones de dólares y para octubre de 2002 esta cifra era de 31 millones. Esto se debe a factores como la certificación, que se someten las empresas exportadoras, los costosos y tardados trámites burocráticos como el retraso en los pagos, hasta 90 días, de los intermediarios y/o el consumidor, la cadena de distribución llena de muchos intermediarios. También los resultados obtenidos en esta primera fase del cuestionario, arrojan además de los altos costos de transporte que impactan directamente en el precio del producto, la falta de financiamientos accesibles y la falta de financiamiento accesibles, el mercado doméstico enfrenta el problema de los intermediarios comerciales que encarecen el producto para el consumidor final, que termina optando por productos sustitutos de menor precio.

La participación del estado de Oaxaca en el sector exportaciones a nivel nacional es considerada como marginal, de acuerdo con cifras del Centro de Estudios de las Finanzas Públicas (CEFP) de la Cámara de Diputados, en 1990 Oaxaca contribuía con el 0.11% de las exportaciones, este valor se ha ido reduciendo a un 0.05% en 1999, hasta un 0.02% en 2002. Los capítulos arancelarios donde se concentran la mayor parte de las exportaciones del estado, de acuerdo con estadísticas de la Secretaría de Economía para el año 2002, son las de bebidas, líquidos y vinagre (36%), madera (26%), papel y cartón (12%), café (6%).

Por lo que se puede deducir que la mayoría de los productos de exportación son las bebidas y productos agrícolas y silvícola principalmente. Sin embargo el precio de estos artículos son inestables y la cadena de comercialización entraña un sinnúmero de intermediarios que reduce los ingresos de los productores.

Según el estudio del Banco Mundial el porcentaje de empresas que venden sus productos al exterior es bajo (8.3%) y solamente el 1.2% de las microempresas de la región Sur, están orientadas hacia la exportación. Esta problemática está relacionada con el control de la calidad y la certificación de las empresas bajo la norma ISO 9000 y es considerada como incipiente, lo que trae como consecuencia dos problemas. El primero es que no se tiene conciencia de mejorar la calidad de los productos y no garantiza los estándares de calidad. El segundo es la visión del mercado que es de carácter localista (Banco Mundial, 2003:9).

La concentración de las empresas exportadoras del estado de Oaxaca se encuentra principalmente en las regiones de Valles Centrales, Istmo y Papaloapan, debido a que cuentan con una mejor infraestructura urbana y de servicios, altos niveles de desarrollo

social en sus municipios y la participación en la economía estatal de estas tres regiones es alta, con relación a los mercados potenciales de los productos manufacturados oaxaqueños, de acuerdo con el análisis de Bancomext son los Estados Unidos, Unión Europea, Canadá, Japón, Corea, Taiwán, y Latinoamérica.

En conclusión, el sector exportador oaxaqueño parece tener buenas perspectivas de crecimiento, según cifras de Bancomext, las empresas exportadoras oaxaqueñas deben de buscar la generación de ventajas competitivas, generalmente la falta de competitividad se refleja en la calidad del producto, el bajo nivel de innovación que tienen en sus productos y procesos; y el gran número de intermediarios que reducen las ganancias de los empresarios.

Los resultados obtenidos de la segunda fase son los que permiten comprobar si la cultura organizacional y la gestión de calidad son factores que inciden en la competitividad de las empresas manufactureras exportadoras en las regiones de Valles centrales, Istmo y Papaloapan. Las empresas de exportación podrán ser competitivas cuando éstas inicien el proceso de innovación ya que esto permite que una empresa se encuentre en un cambio constante.

Así lo menciona (Chesnais, 1991:128) cuando manifiesta que “la actividad innovadora se constituye efectivamente con el capital humano (es decir, el trabajo calificado), uno de los principales factores que determinan las ventajas comparativas de las economías industriales avanzadas”. Por lo que es importante conocer cuáles son los factores que inciden a elevar la competitividad de la empresa manufactureras exportadoras.

En el Cuadro 5 se puede observar que los valores de los trabajadores dentro de la empresa son considerados como necesarios para mantener el compromiso en la empresa pero que los desconocen, ya que se obtuvo un valor negativo al esperado (58.5). Significa que existe en el factor humano la fortaleza de que los trabajadores tienen la capacidad, disponibilidad y compromiso de contribuir a transformar la cultura organizacional de las empresas. Al respecto, Likert considera como variables que intervienen algunos factores como cualidades de la organización humana: nivel de confianza y de interés, motivación, lealtad, desempeño y capacidad de la organización para comunicar directamente, interviniendo efectivamente y alcanzando decisiones adecuadas (French y Bell, 1999:42-43).

Esas variables reflejan el estado interno y la salud de la organización. Este resultado se generaliza en las tres regiones de estudio por lo que se comprueba que la calidad no es sólo una estrategia para incrementar la productividad, la calidad debe entenderse y debe de ser transmitida como un valor que genera actitudes y comportamientos en el trabajo y en la vida privada del trabajador; es buscar conscientemente los máximos estándares deseables en todo lo que realizamos en la vida, es una filosofía que debe de estar atrás de todos los movimientos del individuo, es un estilo de vida, es una cultura, donde lo principal es el trabajo, el servicio, la entrega completa.

Cuadro 5
Resumen de Valores deseados y observados de los indicadores de las
dimensiones de la variable independiente de Cultura organizacional

Indicadores	Valor esperado	Valor observado	
		+	-
A ₁ = Valores	80-100	0.64 0.33	0.10 0.68
A ₂ = Actitud en el trabajo	80-100	0.90 0.90 0.56	0.09 0.09 0.43
A ₃ = Comunicación	80-100	0.59 0.87 0.60	0.40 0.12 0.39
A ₄ = Comportamiento Laboral	80-100	0.56 0.67 0.83	0.43 0.32 0.16
A ₅ = Liderazgo	80-100	0.62	0.37

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados en cada una de las regiones objeto de estudio.

Al incorporar un programa de calidad, no debe obligarse al trabajador a hacer las cosas bien en su trabajo; debe hacerse consciente de que todo lo que haga dentro y fuera de la organización debe tener cero defectos y debe de buscar la mejora continua. Si el trabajador hace suya esta filosofía para su vida privada, lo hará en el cumplimiento exacto de los requerimientos de la organización.

Todo proceso de mejora continua obliga a todos los integrantes de la organización a estar mejorando continuamente su educación; la capacitación por tanto es un eje importante de la calidad, no hay un sólo autor que no lo mencione, e insista sobre este punto. Así pues, hay que crear una conciencia de calidad que además de productividad, incite a un uso más racional de los recursos, al no desperdicio de ningún tipo, y que también cree responsabilidad social, conciencia ecológica y una real preocupación por cambiar nuestros hábitos de consumo, y nuestra mentalidad devoradora, la calidad es el uso de la naturaleza sin detrimento de ésta.

Si bien uno de los principales precursores de la calidad como lo es (Ishikawa, 1985:75:101), quien destaca las diferencias ente los estilos de administración oriental (Japonés) y el occidental. Su hipótesis principal fue que diferentes características culturales en ambas sociedades fueron la clave en el éxito japonés en calidad. Las diferencias culturales entre las naciones es considerado para este autor como el factor importante para el logro del éxito en calidad.

Pero una cultura de calidad en México está aún en ciernes. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.

El propósito de reducir todo a un esquema único, tomando solamente lo que consideremos como factores de la cultura organizacional como esenciales, puede

provocar muchas críticas; sin embargo, este procedimiento es legítimo como discusión de los principios.

En el Cuadro No. 6 se concluye que los recursos son considerados por el personal directivo y operativo, como los factores en los que gira toda la administración de la empresa, ya que su proceso administrativo se concentra en una sola función, la organización, una función centrada en los recursos de la empresa considerando a los recursos materiales, recursos técnicos, recursos económicos y también el considerar a factor humano como un recurso, esto da como resultado que el valor negativo (-4.23) represente que las empresas tienen una estructura centralizada, con sistemas cerrados y con una ausencia de trabajo en equipo. Los resultados demuestran que antes, durante y después de un proceso de producción existe un valor observado del (0.16) que significa que no hay registros en los procesos y que existen reprocesos que provocan un índice de desperdicios muy alto y que está generando que los costos se eleven, no se mejoren los procesos de producción, se descuide el diseño exacto del producto final, se diversifiquen los productos, no se logre exactitud en el manejo de materiales; ; asimismo, que no se cuiden todos estos detalles en la producción, se eviten las devoluciones, las quejas, los gastos en cubrir garantías, lo que ocasiona que los niveles de productividad sean bajos ya que la calidad y el incremento de la productividad van de la mano.

Cuadro 6
Resumen de valores deseados y observados de los indicadores de las dimensiones de la variable independiente de Gestión de Calidad

Indicadores	Valor deseado	Valor observado	
		+	-
B ₁ = Planeación	80-100	0.78 0.71	0.23 0.28
B ₂ = Organización	80-100	0.02	0.97
B ₃ = Dirección	80-100	0.75 0.83 0.88	0.24 0.16 0.11
B ₄ = Control	80-100	0.83	0.16

Fuente: Elaborado con datos de la encuesta .

Para obtener y analizar los resultados del Cuadro 6 fue necesario considerar el grado de variabilidad de las empresas, por lo que se asignó un rango de tolerancia menor para aceptar los valores observados, el análisis permitió determinar que la capacidad competitiva de las empresas depende de la capacidad innovadora y creativa de los trabajadores al obtenerse los resultados de mayor valor. Estos resultados tienden a ser el 80% del personal operativo y los resultados de menor valor son del personal directivo, lo que significa que aunque la inteligencia sea un valor intangible se puede observar en la competitividad de la empresa al hacer una estimación de su valor en la producción, Sin embargo cabe mencionar que la inflexibilidad de las empresas se obtiene del personal directivo más no del personal operativo. Esto significa el producto, la cantidad, la entrega el precio, el tiempo correcto y la adaptación al cambio rápido no depende del personal operativo sino del personal directivo.

Los resultados observados comprueban que las empresas requieren de un liderazgo que comprenda que los trabajadores que se encuentran en los procesos de producción son el

capital humano y que al combinarse con el capital informativo y el capital organizacional, se generan beneficios intangibles para la empresa. Los trabajadores no asisten para laborar como se observa, sino para aprender y a compartir el conocimiento. El líder (personal directivo) motiva y orienta.

La gestión de calidad se encarga de hacer un diagnóstico de la cultura organizacional para medir su grado de autonomía individual, su capacidad de trabajo en equipo y de aprendizaje, su nivel de capacidad de aprendizaje y aplicación. No se debe aceptar que no sean capaces de desarrollar las habilidades citadas; se debe preparar un programa intensivo para que los trabajadores desarrollen las capacidades de trabajar en equipo, aprender, crear y aplicar los conocimientos. En tiempos turbulentos dice (Drucker, 1980:9) una organización se debe gestionar tanto para resistir los golpes inesperados como para aprovechar las oportunidades repentinas e insospechadas. Lo más importante son los supuestos básicos.

Cultura organizacional se puede orientar con los hábitos promovidos por la alta dirección. La actitud requerida en el capital humano es indispensable para modificar la cultura de una empresa.

Cuadro 7
Resumen de Valores deseados y observados de los indicadores de las dimensiones de la variable dependiente de competitividad

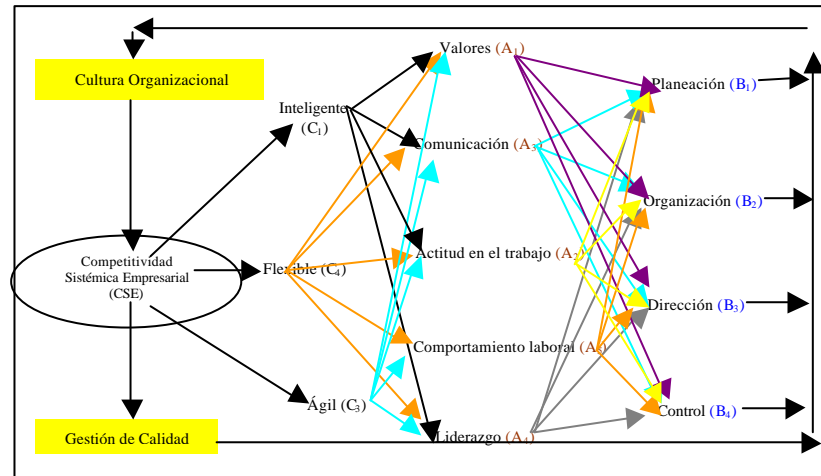
Indicadores	Valor deseado	Valor observado	
		(+)	(-)
C ₁ = Inteligente	50-100	0.63 0.89	0.35 0.10
C ₂ = Ágil	50-100	0.53 0.30	0.46 0.69
C ₃ = Flexible	50-100	0.40 0.35	0.59 0.64

FUENTE: Elaborado con datos de la encuesta.

Una de las características de la competitividad sistémica es el de identificar los obstáculos de la competitividad de las empresas y considerar las políticas para solucionarlos. La propuesta de ésta investigación es dar a conocer los factores endógenos que inciden en la competitividad de las empresas manufactureras exportadoras en las regiones del estado de Oaxaca (Diagrama 3).

Bajo este enfoque el análisis del modelo permite apreciar la complejidad de los factores que se han considerado como la cultura organizacional y la gestión de calidad, al integrarse al nivel industrial, comercial, infraestructura y económico, dentro de un contexto económico y político. A nivel empresa, la cultura organizacional y la gestión de calidad se enfocarán al reto de enfrentar los nuevos impulsores del mundo de la economía y los negocios a través de la empresa: inteligente, ágil y flexible en la producción y ágiles en la comercialización y a nivel país, el tipo de cambio real, el sistema financiero, la infraestructura tecnológica y de la información son determinantes para que las empresas posean una ventaja competitiva.

Diagrama 3
Modelo específico de Asociación de variables



Fuente: Elaboración propia con base al análisis teórico e información obtenida

La organización que implanta un modelo de calidad, traerá consigo un incremento de productividad y para quien busca un incremento de productividad, el mejor camino es un programa de calidad.

En el primer semestre del año las pequeñas y medianas empresas manufactureras de México, Estados Unidos, Alemania, Brasil y Reino Unido presentaron un crecimiento de entre 88 y 100 por ciento en productividad. A pesar de ese aumento, las firmas de esas cinco naciones necesitan impulsar el liderazgo estratégico, el pensamiento innovador y el uso de las tecnologías de la información, revela el cuarto sondeo anual de productividad elaborado por TBM Consulting Group. De esos países, México fue el que registró el menor incremento en productividad en la manufactura, con 88 por ciento, seguido de Reino Unido, con 90; Alemania, 92; Estados Unidos, 94, y Brasil, 100.

El estudio pone énfasis en que la falta de trabajadores calificados se erige como uno de los grandes obstáculos que seguirán afrontando los industriales del sector para su desarrollo. Dice que la mayoría de los establecimientos del ramo de los cinco países entienden la necesidad de ser ágiles, tener una conexión con sus clientes e innovar constantemente.

El antídoto contra las presiones globales que encara el sector es tener el suficiente liderazgo para mejorar los constantes cambios y poder crecer, apunta el análisis. Destaca que la certificación ISO-9000 es el programa de productividad y mejora de calidad que más aplican los establecimientos manufactureros mexicanos, seguido del Lean y el Kaizen (Gitlow,1999: 73-132).

Esta información que servirá de base para las conclusiones de esta investigación, es importante para nuestro estado y especialmente para los que están al frente de las empresas micro, medianas y grandes empresas, al considerar que el único camino para elevar la competitividad de las empresas es el de institucionalizar una cultura organizacional y una gestión de calidad que permita adecuar e implementar sistemas administrativos para dar continuidad al desarrollo empresarial en el estado de Oaxaca.

Los recientes cambios estructurales de la economía internacional, que obviamente repercuten en la economía del estado de Oaxaca, han forzado a las empresas a ser eficientes y competitivas ya que la preocupación está presente ante la apertura de los mercados y en donde se analiza que ha metido en grandes aprietos a las empresas, acostumbradas al proteccionismo.

Las empresas oaxaqueñas no podrán competir en los mercados internacionales si no mejoran en áreas como: la cultura organizacional, la gestión de calidad, la productividad y la distribución. Además el acceso de los productos y servicios a los mercados mundiales sólo estará disponible para aquellas empresas que certifiquen la calidad; debido a que en los últimos años la certificación de la calidad se ha convertido en la carta de presentación de las empresas para ingresar a nuevos mercados. y que a nivel estatal sólo existen cuatro empresas manufactureras exportadoras certificadas.

Las empresas actualmente están obligadas a:

- ser más competitivas en calidad, costo y servicios;
- dejar atrás la forma tradicional de administración y adoptar una nueva que les permita hacer frente a las presiones competitivas; y
- mejorar la calidad de todo el negocio, no sólo en las áreas de producción.

Se puede concluir con los resultados obtenidos que las empresas están dando pasos en la búsqueda de la calidad, y que se está intentando generar un movimiento de calidad, pero los esfuerzos son aún aislados con una carencia absoluta de continuidad. La adopción de la nueva filosofía de calidad total requiere una transformación cultural, una nueva forma de administrar el negocio, donde el énfasis cambia de las utilidades, a la satisfacción del cliente; en donde en lugar de administrar resultados, se administran y mejoran continuamente los sistemas y procesos que los producen.

Como se ha mencionado, México es uno de los países más abiertos al mercado internacional y por lo tanto Oaxaca ya está inmerso en esta apertura; sin embargo es mínimamente competitivo, sus exportaciones registran al 2002 alrededor de 31.36 millones de dólares, representando el .02% de las exportaciones totales del país, dos años atrás Oaxaca reportaba 37.12 millones de dólares en exportaciones, esto indica la disminución que ha tenido año con año, en 1990 representaba el .17% de las exportaciones totales, ha caído en .15%, por lo que la balanza comercial es negativa cada vez con mayores cifras desde 1998; actualmente tiene un saldo negativo por mas de 50 millones de dólares (Secretaría de Economía, 2003) En cuanto al producto interno bruto, al año 2002 representa el 1.55% del PIB total del país, lo que ha disminuido, ya que en 1995 representaba el 1.62% (INEGI, 2000 y 2003).

Los expertos en calidad han diseñado sus propios procesos; así tenemos que E. Deming habla de 14 pasos hacia la calidad; J. M. Jurán de 11 elementos de mejora continua; P. Crosby también reconoce 14 pasos, mientras Feigenbaum: propone 19 responsabilidades. A pesar de las diferencias hay ciertos principios que siempre están presentes, en palabras de Gastélum éstos son:

- La calidad no se controla se produce proactivamente.
- La calidad está basada en prevención y no en la detección de defectos.
- La calidad se basa en el mejoramiento constante de los procesos. La mejoría depende de la medición y retroalimentación permanente.
- La calidad se asegura desde su origen, en la compra de los insumos, en la ejecución exacta del trabajo desde su principio.

- La calidad está orientada al consumidor o usuario, sus opiniones, necesidades y expectativas deben investigarse e integrarse al diseño de productos o servicios.
- La calidad es responsabilidad de todos, pero la mayor parte de las causas de no-calidad se originan en el diseño de los sistemas que competen a puestos gerenciales.
- La calidad está orientada a prioridades.
- La calidad depende de la capacidad de innovación y participación de los empleados en los procesos laborales. El diseño, aplicación y control del mejoramiento se genera desde la base, los operarios.
- La calidad depende de hacer bien las cosas debidas desde la primera vez. Esto exige que el estándar sea cero defectos y la medida de la calidad sea el costo del incumplimiento.
- La calidad empieza, evoluciona y se consolida con la educación.

Quizá se puedan entender mejor estos principios si se hacen dos grandes agregados, el primero de ellos daría cuenta de la organización de la producción y la búsqueda por hacerla más eficiente; el segundo daría cuenta de los valores, la cultura y la filosofía que apoya la gestión de la calidad (González, 2005:46).

Quizá sólo falta mencionar que últimamente a toda la gama de ideas expuestas se ha incluido, lo que han dado en llamar: "La soberanía del consumidor". Parece ser que se está redescubriendo al cliente. Ahora la organización debe aprender a tratar con un consumidor cada vez más exigente y demandante, ya que el consumidor es ahora más racional que en el pasado, no se deja engañar y sabe escoger lo que le resulta más conveniente, compara precios, productos, servicios, ofertas, antes de decidir las que realmente le son atractivas.

En este proceso de "redescubrir al cliente" los japoneses, como en muchas otras cosas, van a la vanguardia. En México éste ha sido un proceso lento y en ocasiones doloroso.

Es evidente que la demanda es importante, pues el consumidor puede escoger entre varios productos que satisfagan su necesidad. Actualmente hay más productos que satisfacen la misma necesidad, así que el centro de atención tiene que ser el cliente, para saber exactamente qué producto o servicio desea para satisfacer esa necesidad. Ante esto aparece un nuevo enfoque, que se preocupa de las preferencias de los clientes, de sus patrones de consumo, su personalidad, su sexo, su nivel de ingreso, su status social, en una palabra, se segmenta el mercado para hacer más fácil el posicionamiento.

Es importante también concluir que **las políticas de calidad se ejercen desde la cúspide de la pirámide ocupacional, por lo que es un gran reto para los directivos el atenderlas y mantenerlas, también es su responsabilidad adquirir y aplicar tecnología de punta y métodos innovadores que contribuyan a elevar la productividad (en el entendido de que productividad y calidad van de la mano) y aseguren su posicionamiento en el mercado.**

Es necesario para implantar un proceso de calidad evaluar la situación actual de la empresa y comenzar a explorar nuevas formas de relación entre las áreas para simplificar los procesos y evitar el burocratismo y la duplicidad de trabajo.

Son muchas las estrategias, pero si en algo coinciden los diferentes autores es en el hecho de que es necesario que la dirección esté convencida del programa y lo ponga en práctica en los altos niveles directivos, antes de llevarlo a la base, además debe de existir un líder en la organización que se haga cargo.

Todo el personal directivo y operativo debe alcanzar el nivel de autocontrol, todos y cada uno de ellos debe tener los conocimientos y las habilidades requeridas en su trabajo, y tener la suficiente autoridad para hacer modificaciones en los procesos y en los productos para mejorarlos, esto obviamente no lo pueden hacer si no cuentan con la maquinaria, herramientas, materiales, capacitación etc. adecuados.

La institucionalización de sistemas de calidad, implica desarrollar un plan integral en el que el personal de la empresa, son al mismo tiempo clientes y proveedores de servicios, de productos o de información, de otras áreas o departamentos que tienen requerimientos concretos y son interdependientes. El diseño o implementación de un programa de calidad es una tarea compleja y delicada que implica un cambio cultural en la organización, y un cambio de esta naturaleza no ocurre de la noche a la mañana.

Los modelos de calidad y específicamente el modelo japonés es irreplicable, por mucho que el concepto de producción ligera sea un intento de volverlo universal. Así que al implantarlo se pierde el sentido estricto japonés y se pasa a hablar de una variante del modelo. Los modelos que se han querido implementar fallan porque solo se centran en un aspecto: la calidad, y se pierden de vista otros elementos. Pero además para que un programa de esta naturaleza funcione es necesario mexicanizarlo, es decir adecuarlo a nuestra historicidad. En las empresas de nuestro estado predominan los conceptos y prácticas tradicionales de la administración; aunque, hay que ser justos y no dejar de indicar que muchas de estas empresas con sus administraciones tradicionales mantienen altos niveles de calidad; así como también hay empresas que han intentado implantar un programa de calidad y no lo han logrado.

Los cambios económicos, junto con los tecnológicos, son quizá, los que más van a afectar la manera de hacer las cosas. No sólo es el Tratado de Libre Comercio (TLC) o la globalización de los mercados, que han obligado a nuestras empresas a producir mejor, al enfrentarse a una competencia más agresiva y decidida a ganar, sino que también se tiene que saber paliar las crisis económicas que sufren otros países y que afectan al nuestro.

En un mundo cada vez más interdependiente y en cambio constante, las empresas deben aprender a producir y negociar en un ambiente hostil y a enfrentar los retos de la apertura económica, con una mentalidad ganadora, de excelencia y de servicio.

Quizá la calidad total que ha demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ella, a través de una planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional, pueda convertirse en la ayuda que necesitan. Pero, ésta debe generalizarse y adaptarse ya que el movimiento de calidad total se centra principalmente en grandes empresas transnacionales, y no en las medianas y pequeñas que son en su mayoría oaxaqueñas. Estas empresas transnacionales, son dependientes de los conocimientos importados, principalmente de Estados Unidos, y no se deja ver la adecuación de este modelo a las condiciones del estado, y mucho menos podemos hablar de innovación o producción de conocimientos propios, o sea, un modelo *ad hoc* en la cultura organizacional oaxaqueña.

Los modelos de calidad total han funcionado bien en países como Japón y Estados Unidos; pero no se puede perder de vista que se está hablando de culturas diferentes a la nuestra, su moral y principios se mueven en otros ejes (Omachonu,1995:42-57). El ejemplo más claro y más cercano se tiene con nuestro vecino del norte. El norteamericano regido por la ética calvinista, vive para trabajar y todo lo demás pasa a segundo término, en casos extremos hasta la misma familia; para ellos el tiempo es dinero y su obra en los negocios es directa. En cambio en la cultura mexicana se trabaja

para vivir, la familia es lo más importante, aún más que su trabajo y el tiempo es un marco de referencia, al cual rara vez se ajusta con tanta precisión, además le gusta socializar antes de entrar en los negocios. Esto es sólo un ejemplo que deja ver con claridad que se encuentra uno ante culturas diferentes.

Un modelo de calidad total, sin adecuaciones a nuestra cultura, con obsesión por la perfección sin tomar en cuenta las características de los trabajadores del estado tiene muchas posibilidades de crear un rechazo entre todos aquellos que deberían abrazar la filosofía y hacerla suya; puede salir adelante como un modelo totalitario y crear neurosis por su afán por la excelencia; pero al hacer esto no cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquel que habla de: calidad de vida.

Los primeros hallazgos de esta investigación han permitido establecer conclusiones iniciales que van encaminadas a la elaboración de estrategias empresariales que beneficien al sector productivo.

Bibliografía

- Arbonies, Ángel L., (2004). *Nuevos enfoques en la innovación de productos para la empresa industrial*. México, UNAM-H.
- Bancomext, (2004). *Informe de la unidad sectorial de negocios de alimentos procesados y bebidas*. México.
- Banco Mundial (2003), *Actividad económica, conglomerados y logística en los estados del sur de México*. México.
- Chesnais, Francois (1999). *La nueva economía: una coyuntura favorable al poder hegemónico en el marco de la mundialización del capital* consultada en la página www.rebellion.org. 15 de julio del 2005.
- Drucker, P.F. (1999), *Management Challenges for the 21st. Century*, Nueva York, HarperCollins Publishers.
- French, W.L. y Bell C. H. (1999), *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 6^a. ed., Upper Saaddle river, Nueva Jersey, Prentice Hall.
- González, G. (2005), "Camino al andar", en *Gestión de Negocios*, Vol.5 Núm. 2, marzo-abril.
- Ishikawa, K. (1985), *What is Total Quality Control. The Japanesen Way*, New Jersey, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Hammer, M. y Champú, J. (1983). *Reengineering the corporation*, Nueva York, Harper Collins Publishers.
- H. Gitlow, S. Gitlow, (1999). *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método de Deming*, México, Editorial Norma.
- Omachonu, V. K. y et all. (1995). *Principios de la Calidad Total*. México, Ed. Diana.
- Porter Michael E.(1991), *La ventaja competitiva de las naciones*, Argentina, Editorial Vergara.
- Secretaría de Economía Delegación estatal Oaxaca (2003) *Estadísticas de exportaciones e importaciones del Estado de Oaxaca 1990-2002*. Oaxaca.
- Schumpeter, (1963). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Sistema de Información Empresarial de México (SIEM)
- Villarreal, René Patricio y Villarreal Ramos,Tania Rocío(2003). *IFA: La Empresa Competitiva Sustentable en la Era del Capital Intelectual*. México, Ed. Mc Graw-Hill.