

# Apéndices

## Apéndice 1

### Escenario comparativo de la desregulación industrial y la liberalización económica

Dimensiones	Desregulación industrial	Liberalización económica
Definición	Indica la eliminación y relajación del control gubernamental directo sobre la capacidad de producción y el ingreso de empresas a una industria a través de la abolición de restricciones, requisitos, permisos, etc.	Indica la relajación del control gubernamental sobre el manejo de la economía a nivel micro, a través de cambios simultáneos en muchos aspectos de las políticas económicas y públicas y en la administración gubernamental de un país.
Velocidad y tiempo en que ocurre el cambio en el entorno de negocios	Generalmente rápida, restringida únicamente a una industria – inició a través de cambios en las políticas o marcos de regulación de ciertas actividades. - Los cambios se ubican principalmente en las demandas del entorno sin que el mercado, normalmente, resulte afectado.	Generalmente no es muy rápida pues requiere hacerse en etapas. Los cambios grandes en la economía inician por medio de cambios en aspectos fiscales, monetarios, industriales, comerciales, laborales, políticas del sector público, en procedimientos administrativos, reestructuración de la burocracia, etc. Se esperan cambios en la oferta y demanda.
A quienes impacta el cambio	Relevante principalmente para empresas en una sola área de negocios o para las unidades de negocios de empresas diversificadas, afectando principalmente las estrategias de negocios y funcionales. Todas las empresas en la industria enfrentan el cambio a una misma velocidad.	Relevante para todas las empresas, a nivel corporativo o de unidades de negocios. Los diferentes sectores de la economía experimentan un grado y velocidad diferente del cambio, resultando en diferentes impactos en las empresas de diferentes industrias.
Oportunidades de negocios y amenazas	Oportunidad en la misma industria para la expansión de la capacidad, mejora en la escala de operaciones, crecimiento mayor, la ventaja competitiva tiende a concretarse en mayores ganancias, etc. Existe una fuerte amenaza de competencia por parte de las nuevas empresas entrantes a la industria. Mayor poder de negociación de los consumidores.	En muchas industrias surge la oportunidad de ingreso, expansión de la capacidad, mejora de la escala o del campo de negocios, exportación, internacionalización, mayor crecimiento, mayores opciones tecnológicas, financieras y de otros recursos. Las amenazas de competencia surgen de las importaciones, de la entrada de nuevas empresas nacionales y extranjeras. Mayor poder de negociación de los consumidores.
Implicaciones para la empresa	Para las estrategias funcionales y competitivas: expansión de la capacidad, modernización tecnológica, decisiones relacionadas con la mezcla adecuada de precio y producto, creación de barreras de ingreso, mayor orientación de mercado, necesidad de operación eficiente y administración de la cadena de proveeduría.	Para las estrategias corporativas, funcionales y competitivas: selección del portafolio de negocios, reestructuración corporativa, expansión de la capacidad, exportación e internacionalización, modernización tecnológica, modo de financiamiento; modo de ingresar a nuevos negocios ya sea bajo esquemas de competencia o de cooperación, y en este último caso, elegir con quién, cómo cooperar y qué tipo de colaboración. Decisiones relacionadas con el precio y el producto, creación de barreras de entrada, adoptar un enfoque de mercado, necesidad de operación eficiente y administración de la cadena de proveeduría. Diferentes aspectos se vuelven prioritarios en momentos diferentes. Necesidad de equilibrar el oportunismo y la consolidación.
Implicaciones para los encargados de hacer políticas	Estimular la competencia y otorgar autonomía a las empresas; permitir que las fuerzas del mercado “conduzcan” a la industria.	Progreso económico rápido, reasignación de recursos a áreas prioritarias y asignación de autonomía; oportunidades; mejores apoyos en cuanto a infraestructura e instituciones; mejora de la eficiencia administrativa, incremento de la inversión extranjera, estímulo de la competencia; permitir que las fuerzas del mercado “conduzcan” por completo a la economía.

## Apéndice 2

### Guía de entrevista para empresarios

Nombre de la empresa:

Datos de contactos:

Nombre del entrevistado:

Cargo del entrevistado:

Fecha de entrevista:

#### Perfil del empresario

1. Escolaridad del empresario
2. ¿Cuáles son los principales objetivos de su empresa?

#### Entorno de negocios/monitoreo del ambiente

3. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en el entorno de negocios que su empresa ha enfrentado?
4. Describa cómo esos cambios impactaron a su empresa.
5. ¿Cómo lidió su empresa con esos cambios?
6. ¿Cómo se mantiene informado de lo que sucede en el mercado del calzado nacional e internacional?
7. ¿Cuáles considera que son las fortalezas que tiene su competencia?
8. ¿Cómo lidia su empresa con ellas o qué medidas ha tomado para contrarrestarlas?

#### Recursos y capacidades

9. ¿En qué se diferencia su empresa de las otras empresas en la industria del calzado?
10. Explique cómo su empresa contrarresta sus debilidades frente a las fortalezas de su competencia.

#### Cadena de proveeduría

11. Describa la relación de su empresa con sus proveedores y distribuidores.
12. ¿Ha establecido relaciones con otras empresas de la industria del calzado?

13. Las relaciones de su empresa con otras han sido importantes para el desarrollo de su negocio o mejoramiento de su desempeño? En caso afirmativo, por favor detalle esta situación.

### Producción

14. ¿Qué tipo de calzado produce y, en dado caso, en qué proporciones?
15. Su sistema de producción, ¿se organiza en baso a la manufactura para otros o realiza su propia manufactura?
16. ¿Qué porcentaje del calzado que elabora se vende bajo la marca de su empresa?
17. ¿Su empresa cuenta con un área o departamento especializado en actividades relacionadas con el diseño de calzado?
18. En su experiencia, ¿existen servicios o insumos que no estén disponibles para su suministro localmente y cuya ausencia ponga a su empresa en desventaja?

### Capacitación

19. ¿Han ocurrido cambios significativos en los últimos veinte años en los programas de capacitación de su empresa? En caso afirmativo, ¿en qué consistieron esos cambios?
20. ¿Qué aspectos han sido cubiertos por los programas de capacitación en los últimos veinte años?
21. ¿Con qué frecuencia se capacita al personal?

### Aspectos laborales

22. ¿Han ocurrido cambios en las relaciones laborales de su empresa?
23. ¿Ha cambiado el tamaño de su fuerza de trabajo en los últimos veinte años? En caso afirmativo, ¿por qué?

### Aspectos organizacionales

24. ¿Han ocurrido cambios significativos en la organización de su empresa?

### Internacionalización

25. ¿Qué tipo de actividades tiene su empresa con un contexto internacional?

26. ¿Cuándo inició su empresa a exportar y cómo ocurrió esta oportunidad?
27. ¿Su empresa ha experimentado cambios en sus mercados de exportación?
28. En su opinión, ¿cuáles son las fortalezas, los retos y las desventajas de su empresa en sus actividades internacionales?

### Organizaciones de apoyo

29. ¿Ha utilizado alguno de los servicios ofrecidos por alguna de las instituciones que ayudan a las PYME o a la industria del calzado?
30. ¿Identifica circunstancias particulares en las que el acercamiento a estas organizaciones ha sido crucial para su empresa? En caso afirmativo, ¿cómo le ayudó este acercamiento?
31. ¿Qué tan importante considera los servicios de estas organizaciones para mejorar el desempeño de las PYME en la industria del calzado?
32. ¿Cuál ha sido su grado de satisfacción con respecto a los servicios recibidos?

### Visión del empresario sobre la industria del calzado

33. En su opinión, ¿cuáles son las principales fuentes de ventaja competitiva de las PYME en la industria del calzado?
34. En su opinión, ¿cuáles son las principales limitaciones para el crecimiento de las PYME en la industria del calzado?
35. Desde su punto de vista, ¿cuáles son las debilidades de la industria del calzado en México/Reino Unido en comparación con otros países?
36. ¿Cómo ve a su empresa en el corto y largo plazo?
37. ¿Desea agregar algo?

## Apéndice 3

### Guía de entrevista para representantes de instituciones de apoyo

**Nombre de la institución:**

**Detalles de contacto:**

**Nombre del entrevistado:**

**Cargo del entrevistado:**

**Fecha de entrevista:**

#### Antecedentes

1. ¿En qué año se creó esta institución y con qué propósito?
2. ¿Cuántos empleados laboran en esta institución?
3. ¿Han habido cambios en el número de empleados en esta institución en los últimos veinte años? En caso afirmativo, ¿a qué se debieron dichos cambios?
4. ¿Cuáles son las fuentes de recursos que esta institución tiene para poder ayudar a las PYME?

#### Entorno de negocios/monitoreo del ambiente

5. ¿Cuáles han sido las dificultades que “X” experimentó para brindar ayuda a las PYME en la industria del calzado en el periodo 19XX-1999?
6. ¿Cómo se vieron afectados los servicios de “X” por los cambios ocurridos en el entorno de la economía británica/mexicana?
7. ¿De qué manera se superaron esas dificultades?
8. ¿Cómo se mantiene informado de lo que sucede en el mercado del calzado nacional e internacional y que impactan en el apoyo ofrecido a las empresas de la industria?

#### Relación con los empresarios

9. Describa la relación de su institución con los productores de calzado.
10. ¿Cuáles son los servicios más demandados?
11. ¿Se han identificado cambios en la demanda de ciertos servicios en los últimos veinte años?
12. ¿“X” ha modificado el tipo de servicios que ofrece a las empresas en los últimos veinte años? En caso afirmativo, ¿a qué se debieron esos cambios?

13. En el diseño de los servicios ofrecidos o de las políticas del servicio, han participado empresarios de las PYME?
14. ¿De qué manera se rescata el conocimiento y experiencia desarrollado de las experiencias de ayudar a las PYME?
15. Describa el papel que “X” ha jugado a través de sus servicios para las PYME.
16. Explique cuáles son los costos que las PYME deben cubrir para recibir ayuda de “X” y si existe una diferencia en los costos de acuerdo al tamaño de la empresa.
17. ¿Qué tipo de dificultades han surgido al apoyar a las PYME en la industria del calzado?
18. ¿Se mantiene el contacto o la comunicación con las empresas a las cuales se les brindó ayuda?
19. ¿“X” evalúa o se retroalimenta en cuanto al grado de satisfacción del empresario por el apoyo recibido?

### Coordinación con otras organizaciones

20. ¿“X” colabora con otras instituciones en el diseño de políticas o servicios destinados a cubrir necesidades de las PYME en la industria del calzado?
21. En caso afirmativo a la pregunta anterior, ¿cuál ha sido la experiencia de colaboración y cómo ésta se ha desarrollado a través del tiempo?

### Visión sobre la industria del calzado

22. Desde su perspectiva, ¿considera que el cluster ha contribuido a la ventaja competitiva de las PYME en la industria del calzado?
23. ¿Qué es lo que ha contribuido a la supervivencia de las PYME en esta industria?
24. En su experiencia, ¿qué ha hecho exitosas, o en su defecto, fracasar a las empresas en la industria del calzado?
25. ¿Considera que los empresarios con empresas exitosas tienen un perfil semejante?
26. ¿Cuáles son los principales competidores que tiene la industria del calzado mexicana en el exterior?
27. ¿Qué diferencia a las empresas mexicanas/británicas del calzado de sus competidores?
28. En su opinión, ¿cuáles son los principales obstáculos a la competitividad de las PYME?
29. ¿cuáles son los principales retos que las empresas mexicanas/británicas necesitan superar para tener un mejor desempeño en mercados extranjeros?
30. ¿Cuáles son los principales retos que tiene “X” para ayudar ser más competitivas a las PYME británicas/mexicanas?
31. ¿Le gustaría agregar algo?