



## EXPERIENCIA MÉXICO



### TÍTULO DE LA EXPERIENCIA: Programa Nacional de Empresas Tractoras

**País:** México

**Institución:** Secretaría de Economía (Subsecretaría para la PYME)

**Tipo de institución:** Pública

**Fecha:** enero 2007 – en curso

**Otras instituciones involucradas:** Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo “PNUD” (donante), Nacional Financiera (donante), Camara Nacional de la Industria de la Transformación (donante), Secretaría de Economía (donante)

**Página Web:** [www.empresastractoras.com](http://www.empresastractoras.com)

**Principio relacionado :** 9 - Impulsar el comercio y la integración, la apertura comercial, la diversificación de nuestras economías con productos y servicios de alto valor agregado

#### Contexto

Este programa forma parte del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el cual contiene las acciones del Gobierno Federal a ser impulsados por las diferentes dependencias.

Mediante la realización de un convenio en 2004 entre NAFIN-PNUD-CANACINTRA-SECRETARÍA DE ECONOMIA, se ha impulsado el desarrollo de la metodología de desarrollo de proveedores por parte del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo así como la implementación de un portal de vinculación comercial.

Posteriormente y debido a la demanda obtenida, se presentaron diversas metodologías las cuales fueron dirigidas de manera mas especializada a algunos sectores de la economía (Aeroespacial, Automotriz, Restaurantes, Alimentos, Por mencionar algunas).

Actualmente, se ejecutan diversas metodologías apoyadas por la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa entre las cuales observamos: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Lensys, Fundes, Bai, Rave, Compite, Impulsa, Entre muchas Otras.

Estos proyectos atienden a empresas del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales que representa a las 42 empresas transnacionales más importantes en México. Bajo este marco de integración industrial, el proyecto buscó incorporar empresas PYMES a la cadena de abastecimiento de estas empresas globales, así como del Consejo de Empresas Tractoras.

La Secretaría de Economía, por medio del Fondo PYME, participa con un subsidio porcentual en el pago para la implementación de metodologías de desarrollo de proveedores, certificación de mipymes en procesos especializados, construcción y rehabilitación de parques industriales y tecnológicos.

### Objetivos

El objetivo general del Programa de Empresas Tractoras es fortalecer las cadenas de valor de las principales empresas de México, elevando sus niveles de competitividad para fomentar el desarrollo económico nacional. Lo anterior se ha logrado mediante el fortalecimiento de la vinculación entre las MIPYMES y grandes empresas líderes en su ramo, en coordinación con autoridades gubernamentales y empresariales, acompañándolas en el proceso.

Esta iniciativa tiene como finalidad la generación de más y mejores empleos, más y mejores empresas, y más y mejores emprendedores. Como consecuencia se logran grandes beneficios para el país, incluyendo: a) generar empleos, b) fortalecer el mercado interno, c) mayores niveles de tributación, d) incremento en los niveles de formalización de la economía, y e) disminución de la pobreza.

### Relevancia

El programa representa una estrategia para identificar y elevar la competitividad de MIPYMES, para su integración en las cadenas productivas, comerciales y/o de servicios de las empresas líderes en nuestro país, coadyuvando al fortalecimiento de las exportaciones y al incremento del contenido nacional. El aumento de producción nacional se fundamenta en la oportunidad de proveeduría que las grandes compradoras ofrecen a sus proveedores para responder de manera competitiva a la demanda de productos y servicios, con la capacidad de arrastrar a cientos o miles de MIPYMES.

La metodología del programa ha permitido identificar nuevas oportunidades comerciales, y eslabones en cada cadena de valor que no existían así como el desarrollo de nuevas tecnologías. Se han identificado 5 sectores clave: a) compras de gobierno, b) industria maquiladora, c) industria de la transformación, d) cadenas comerciales, y e) cadenas hoteleras, con un valor estimado en el mercado de \$240 mil millones de dólares en su conjunto.

Se ha incentivado la competitividad tanto de empresas grandes (tractoras) al fortalecer su cadena de valor; como de las MIPYMES al incrementar su acceso a nuevos mercados, mayor prestigio al ser proveedoras de empresas globales, y mayor talento, al adquirir las capacidades que les permiten ser más competitivas.

### Implementación

El Programa de Empresas Tractoras es muy completo ya que brinda los siguientes servicios :

- Innovación Tecnológica
- Capacitación
- Comercialización

Mediante apoyos dirigidos a la aplicación de metodologías de desarrollo de proveedores, capacitación y consultoría dirigida a la integración de cadenas productivas, realización de encuentros de negocio para

la vinculación comercial de empresas tractoras y mipymes proveedoras, certificaciones necesarias para integrarse a las cadenas de proveeduría de empresas tractoras así como la construcción y/o rehabilitación de parques industriales y tecnológicos. Adicionalmente, la Dirección de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio (DGDEON), vincula con las instancias y/o dependencias pertinentes para la atención de conceptos de apoyo dirigidos a:

- Financiamiento
- Gestión Empresarial

La DGDEON se encuentra en constante comunicación con Secretarías de Desarrollo Económico de los Estados, Empresas tractoras, Organismos Intermedios (Principalmente cámaras empresariales), mediante la cual se identifican oportunidades reales de fortalecimiento o incorporación a las cadenas de valor.

### Reparto de Tareas

Una vez detectada la necesidad, la empresa tractora define a la empresa consultora o metodología que atenderá a la cadena de valor, misma que según las necesidades específicas de atención y organismo ejecutor, tardará de 3 a 12 meses en aplicarse.

A continuación se define un ejemplo de una metodología, sin embargo cabe destacar que cada una de ellas es diferente y esta se adaptará a las necesidades de la tractora y de las pymes atendidas:

1. Diagnostico empresarial o de situación actual de la empresa proveedora o potencial proveedora.
2. Definición de objetivos/requerimientos de la Tractora(s).
3. Análisis de brechas / nivel de cumplimiento de los requisitos de la Tractora por parte del proveedor.
4. Plan de acción, en base a las oportunidades detectadas y/o necesidades de mejora del proveedor.
5. Implementación del plan de acción con acompañamiento a las empresas proveedoras.
6. Seguimiento, de la implementación, necesario para llevar a cabo reajustes al plan de mejora realizado.

Adicionalmente la DGDEON cuenta con el portal [www.empresastractoras.com](http://www.empresastractoras.com) donde al día de hoy se cuenta con un registro de 9,313 pymes proveedoras que muestran su oferta así como capacidades de producción y sistemas de calidad y con 115 empresas tractoras que muestran sus necesidades y requisitos de proveeduría, cabe destacar que dicha información es actualizada constantemente.

El portal descrito, es un instrumento adicional, el cual refuerza la vinculación comercial, como objetivo clave del programa.

### Logros y resultados

El Programa de Desarrollo de Proveedores representa una estrategia de promoción para identificar y elevar la competitividad de una amplia gama de micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de que se integren en las cadenas de valor impulsadas por Empresas Tractoras las cuales son las grandes compradoras que en su operación jalan cientos de PyME's, con su consecuente mejora competitiva.

El objetivo es poner a disposición de las PyME's, las diferentes herramientas de apoyo del Programa de Desarrollo de Proveedores, que le permitan cumplir con los requerimientos de compra de las Empresas Tractoras y así incrementar sus ventas en el ámbito nacional e internacional.

El Programa de Desarrollo de Proveedores de enero a julio de 2012, apoyó un total de 8,353 MIPYMES; 1,859 mediante la aplicación de metodologías para fortalecer la cadena de proveeduría de empresas tractoras, o bien, que están por incorporarse a las mismas, adicionalmente se otorgaron apoyos en beneficio de 6,494 PyME's 212% mas que el período enero-junio 2011 las cuales se vincularon comercialmente con empresas tractoras y/o compradoras mediante la realización de 26,342 encuentros de negocios, 212% mas que los realizados en el mismo periodo del 2011.

Cabe destacar que actualmente se encuentran en desarrollo proveedores de los sectores de tecnologías de la información, automotriz, eléctrico-electrónico, aeroespacial, gobierno, minería, alimentos, entre otros.

Mediante la realización de 24 eventos empresariales, 101% más que los realizados en el mismo periodo de 2011, de enero a junio de 2012 se propiciaron 26,342 encuentros de negocios, en beneficio de 6,494 MIPYMES y en los que participaron empresas de los sectores tales como turismo, aeroespacial, industrial, gobierno, médico, alimentos y bebidas, comercio, automotriz, manufacturero, pinturas y tintas, Tecnologías de la Información y construcción, entre otros.

Entre 2007 y julio de 2012 se apoyaron 282 proyectos con recursos por 578.3 millones de pesos para el fortalecimiento empresarial, mediante la aplicación de metodologías de desarrollo de proveedores y para 2012 también para certificación de empresas en procesos especializados a 9,548 PyMES así como a 30,792 PyMES vinculadas comercialmente mediante la realización de encuentros de negocios.

**PYMES:**

<b>Indicador 2007 - 2010</b>	<b>Resultado obtenido</b>
Número de empleos generados	3,060
Porcentaje de empresas que incrementaron sus ventas	58.32%
Porcentaje de empresas que incrementaron su rentabilidad Rentabilidad=((ventas – costos de ventas)/ costos de ventas)	71.91%
Porcentaje de Empresas integradas a cadenas productivas	23.04%
Porcentaje de empresas que incrementaron sus exportaciones	48%

<b>Indicador 2010</b>	<b>Resultado obtenido</b>
Porcentaje de empresas tractoras compradoras que participaron en encuentros y concretaron negocios con MIPyMES	25.58%
Porcentaje de MIPyMES proveedoras que sostienen encuentros de negocio con tractoras y logran concretarlos	6%

Porcentaje de empresas tractoras con casos de éxito filmados	51.52%
Ventas promedio por MIPyME proveedora que sostuvieron encuentros de negocio y los concretaron	\$1,461,001.02

### Logros no planeados

El programa de Desarrollo de Proveedores considera los siguientes puntos:

- Incremento de empresas tractoras interesadas en el desarrollo de su cadena de valor, así como en participar en encuentros de negocio para integrar a pymes en su proveeduría.
- La cobertura para la atención de mipymes proveedoras o posibles proveedoras de grandes empresas se incrementó notablemente en el presente sexenio, contando con un número relevante de metodologías orientadas a diversas áreas del fortalecimiento empresarial.
- La introducción y gran demanda de la Tecnologías de la Información ha sido de vital importancia en complemento al fortalecimiento empresarial, mediante ellas se puede dar un seguimiento a distancia de las empresas, así como implementar sistemas de gestión empresarial en las mismas.

### Experiencia y Resultados Sostenibles

Sí. Precisamente la última etapa del programa de empresas tractoras (descrito anteriormente) se refiere a la “replicabilidad” de las experiencias positivas. Para ello se desarrolla al finalizar cada proyecto un reporte de los resultados, así como la estrategia para que la cadena de valor que se desarrolló exitosamente, aplique la metodología a mas empresas MIPYMES (empresas gacelas). Lo anterior debido a que este modelo está basado en el programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo de Proveedores.

Adicionalmente con el auge obtenido en este sexenio, las metodologías pioneras han evolucionado mejorando proyecto tras proyecto, de la misma manera las nuevas metodologías muestran una mayor diversificación, enfocándose a sectores específicos de la economía, lo que repercute en potencializar el incremento en los indicadores de resultados (rentabilidad, competitividad, ventas, contenido nacional, nivel de integración a las cadenas, etc).

### Capacidad de réplica y potencial para el intercambio

- Porcentaje de empresas que incrementaron su rentabilidad 71.91%
- Porcentaje de empresas tractoras que concretaron negocios con mipymes 25.58%

### Capacidades humanas, operaciones e institucionales

Se cuenta con personal de la Secretaría de Economía, bases de datos de las empresas beneficiadas, herramientas de internet desarrolladas para este programa así como la documentación de casos de éxito del programa.

La Secretaría de Economía podría ayudar a la réplica de este programa en otros países, con la muestra de este caso de éxito, así como facilitando los contactos con los propietarios de las diversas metodologías de desarrollo de proveedores que han participado en este programa.

### Modalidades para replicar el intercambio

- a. Compartir información con pares de otros países para facilitar su réplica
- b. Visita de expertos de otros países a México para conocer mayores detalles
- c. Taller de trabajo, colaborar en su desarrollo e implementación conjunta.

### Buenas prácticas y aprendizajes concretos

En el marco de este programa se atiende actualmente a empresas del Consejo Ejecutivo de Empresas Globales, que representa a las 40 empresas multinacionales con presencia en México para participar el programa como empresas tractoras (Ejemplo: American Express, Arcelor Mittal, Axa Seguros, Bancomer, Bayer, Ford, GE, Glaxo Smith Kline, HP, Iberdrola, Microsoft, Nestlé, Pfizer, Procter & Gamble, Siemens, Wall-Mart, etc.).

Actualmente se encuentra de la misma manera en evaluación un proyecto en conjunto con la empresa EATON aerospace, integrante de el Consejo Nacional de Empresas Tractoras mediante el cual se atenderá su cadena de proveeduría en procesos dirigidos al sector, (AS9100, AS9120, NADCAP, AS9003, AC7004, AS9110AS5553, ISO 17025, etc.).

De la misma manera actualmente se encuentra en ejecución el proyecto nacional de certificación 2012, mediante el cual se certificaran a empresas proveedoras en procesos dirigidos a la calidad (ISO9001-2008, ISO14001-2004, ISO27001-2005, etc).

Como resultado, el 1 de Febrero de 2011 la Secretaría de Economía y *Siemens Mesoamérica*, firmaron un convenio para fortalecer su cadena de proveedores mexicanos, con 5 proyectos principales, los cuales representan compras potenciales, al 2013, por un volumen superior a los **73.5 millones de pesos** (más de seis millones de dólares).

### Experiencias y temas de interés para aprender de otros Miembros de la RIAC

La importancia de las alianzas.

Mediante la estructura del Gobierno Federal, en donde con un moderado numero de personal, la estrategia de l Programa Nacional de Empresas Tractoras fue el hacer alianzas con los propietarios de metodologías así como casas consultoras / certificadoras. Mediante este proceso se llevó a cabo un efecto multiplicador en la implantación de las metodologías de desarrollo de proveedores.

De esta forma se cuenta con metas y apoyos de diversos perfiles, y especificaciones para atender a empresas tractoras mediante su interés manifiesto (y elección propia de metodología) según las características de cada una de ellas.

Lo anterior permitirá:

1. Partiendo de experiencias similares en otros países miembros del RIAC, conocer los esquemas de apoyo para la inserción de MIPYMES en las cadenas de valor globales y su impacto en los niveles de competitividad y productividad.
2. Identificar los países que participan en las cadenas de valor globales que incidan en los 5 sectores prioritarios de México: a) compras de gobierno, b) industria maquiladora, c) industria de la transformación, d) cadenas comerciales, y e) cadenas hoteleras, con el fin de complementar las políticas de apoyo a MIPYMES y así lograr una mayor integración de las cadenas productivas transfronterizas.
3. Contribuir a la integración de cadenas de valor en la región de los países miembros del RIAC.

**Personas clave en el diseño, implementación y evaluación**

Miguel Guevara Sangines, Director General de desarrollo de proveedores y oportunidades de negocio de la Secretaría de Economía, [miguel.guevara@economia.gob.mx](mailto:miguel.guevara@economia.gob.mx), Maria Aurora Gonzalez Valdés, Directora de Desarrollo de Proveedores y Oportunidades de Negocio [Maria.gonzalez@economia.gob.mx](mailto:Maria.gonzalez@economia.gob.mx)

**Autor/a de esta historia**

Nombre y apellido: Miguel Guevara Sangines

Cargo e institución: Director General de desarrollo de proveedores y oportunidades de negocio de la Secretaría de Economía

País: México

Correo electrónico: [miguel.guevara@economia.gob.mx](mailto:miguel.guevara@economia.gob.mx)