

01146  
2  
2ej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

---

---

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
DE LA  
FACULTAD DE INGENIERIA**

**ALIANZAS ESTRATEGICAS EN LA PEQUEÑA  
Y MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN INGENIERIA  
( CONSTRUCCION )  
P R E S E N T A :  
CARLOS ANTONIO BRAVO DIAZ**



**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. EN I. JOSE LUIS DELGADO ALFARO**

**MEXICO, D. F.**

**MAYO DE 1995**

**FALLA DE ORIGEN**



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**Jurado Asignado:**

**Presidente:** Ing. Salvador Díaz Díaz.  
**Vocal:** Dr. José Luis Delgado Alfaro.  
**Secretario:** Ing. Alfonso M. Elizondo Ramírez.  
**Suplente:** Ing. Fernando Favela Lozoya.  
**Suplente:** Dr. J. Abraham Díaz Rodríguez.

## **DEDICATORIAS**

**A mis padres**, por todo su esfuerzo, amor y dedicación que me han brindado a lo largo de mi vida. Por todas aquellas privaciones de las que se vieron objeto con tal de brindarnos lo mejor. A ellos debo todo cuanto soy; nunca tendré suficientes palabras para agradecerles todo lo que me han dado.

**A la familia Bravo Herrejón**, por su apoyo incondicional durante la realización de la maestría.

**A Miguel**, por su ejemplo y su apoyo para seguir siempre adelante.

**A Lupita, Ángel, Ricardo y Andy**, por permitirme compartir con ellos gratos momentos durante el curso de la maestría.

**A mis hermanos Guillermo, Teresita, Emilio, Jorge, Daniel, Luis y Rosy**, por el cariño que nos une.

**A tía Lupita y tía Tina**, por sus consejos y su impulso brindado.

**A mis amigos y compañeros**, por compartir juntos esta nueva aventura y meta que nos fijamos en la vida.

**Muy especialmente, a ti Susana**, por tu comprensión, cariño y apoyo para salir siempre adelante.

Ing. Carlos Antonio Bravo Díaz.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi asesor, **Dr. José Luis Delgado Alfaro** por la dirección, observaciones y comentarios dedicados en la realización de este trabajo.

A la **Universidad Nacional Autónoma de México** y en especial a la **DEPFI** por permitirme formar parte de ellas como su alumno.

A la **Cámara Nacional de la Industria de la Construcción**, por toda la información y ayuda proporcionada.

A la **Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo**, por haberme dado las bases para afrontar este nuevo reto en mi carrera profesional.

A las empresas constructoras participantes en las encuestas.

A los **catedráticos**:

Ing. Salvador Díaz Díaz.

Ing. Alfonso M. Elizondo Ramírez.

Ing. Fernando Favela Lozoya.

Dr. J. Abraham Díaz Rodríguez.

por el tiempo dedicado a la revisión de este trabajo.

Ing. Carlos Antonio Bravo Díaz.

# TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	i
LISTA DE TABLAS.....	iv
LISTA DE GRÁFICAS.....	v
RESUMEN.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
Problemática actual de las pequeñas y medianas empresas constructoras.....	2
Alcances.....	3
<b>I. NUEVAS FORMAS DE ASOCIACIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 ANÁLISIS DE ASOCIACIONES.....</b>	<b>5</b>
1.1.1 Consorcios.....	7
Antecedentes.....	7
Definición.....	7
Requisitos.....	7
Ventajas.....	7
1.1.2 Empresas Integradoras.....	7
Antecedentes.....	7
Definición.....	8
Objetivos.....	8
Requisitos.....	8
Beneficios.....	9
1.1.3 Uniones de Crédito.....	10
Antecedentes.....	10
Definición.....	10
Objetivo principal.....	10
Requisitos.....	10
Beneficios.....	11
1.1.4 Fusiones.....	12
Antecedentes.....	12
Definición.....	12
Objetivos.....	12
Requisitos.....	13
a. Investigación.....	13
b. Negociación.....	13
c. Consumación.....	13
d. Notificación.....	13
Ventajas.....	14
<b>1.2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS.....</b>	<b>15</b>
Antecedentes.....	15
Definición.....	19
Objetivos.....	20
Requisitos.....	21
Características distintivas.....	23
Ventajas y beneficios.....	23
Riesgos asociados con las alianzas estratégicas internacionales.....	25
Principales diferencias culturales entre hombre de negocios mexicanos y estadounidenses.....	26
<b>1.3 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE NORTEAMÉRICA.....</b>	<b>26</b>
<b>1.4 PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS.....</b>	<b>29</b>

<b>2. PERFIL NACIONAL E INTERNACIONAL DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS</b> .....	<b>37</b>
<b>2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN</b> .....	<b>37</b>
Grado Tecnológico.....	46
<b>2.2 PERFIL NACIONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA</b> .....	<b>53</b>
2.2.1 Descripción del sector de la pequeña y mediana empresa constructora.....	53
2.2.2 Financiamiento para la Pequeña y Mediana Empresa Constructora Mexicana.....	56
A. Requisitos para ser sujetos de Crédito.....	56
B. Variables importantes a considerar en la solicitud de un crédito.....	57
i) Solicitudes.....	58
ii) Tipos de Crédito.....	59
ii.a) Tipos de créditos según sus garantías.....	60
iii) Monto y fondos.....	61
iv) Costo.....	62
v) Plazos.....	63
vi) Garantías.....	64
vii) Tiempo de resolución.....	65
C. Fuentes de financiamiento.....	66
Programas de financiamiento.....	68
a) Nacional Financiera.....	68
Programas de Aportación Accionaria (Capital de Riesgo).....	71
Programa de Operaciones Internacionales (Líneas Globales de Crédito en Dólares a Corto Plazo).....	72
b) Banobras.....	75
c) Banco de Comercio Exterior.....	77
Programa de apoyo integral a la Industria de la Construcción.....	78
<b>2.3 LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS</b> .....	<b>84</b>
<b>2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS     ESTADOS UNIDOS</b> .....	<b>85</b>
Competitividad Internacional.....	88
Expectativas a largo plazo.....	89
Conclusiones.....	90
<b>2.3.2 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS E.U.A.</b> .....	<b>93</b>
A. Sociedades.....	93
B. Nichos de mercadotecnia y especialización.....	93
C. Consolidación y fuerza financiera.....	93
D. Incremento en los requisitos de capacitación.....	94
E. Empleados propietarios.....	94
F. Privatización.....	94
G. Inversión y propiedad extranjera de empresas norteamericanas.....	94
H. Calidad, mejoramiento de la productividad y seguridad.....	95
I. Actividad internacional.....	96
<b>2.3.3 FINANCIAMIENTO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ESTADOS     UNIDOS</b> .....	<b>97</b>
Programas especiales de préstamo.....	98
Programa de asistencia administrativa y técnica.....	98
<b>2.3.4 OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN LA PARTICIPACIÓN DE     CONSTRUCTORAS MEXICANAS EN LOS EUA</b> .....	<b>99</b>
A. Preferencias para contratistas locales.....	99
B. Licencias y precalificaciones.....	99
C. Prácticas de compras del gobierno general.....	100
D. Garantías para registro.....	100
E. Garantías de ejecución y de pago.....	101
F. Empresas de minoría.....	101
G. Fianzas.....	101

H. Arbitraje .....	102
I. Trabajadores mexicanos .....	102
J. Capacidad para ejercer profesiones en Estados Unidos .....	103
<b>3. MODELOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN</b> .....	<b>104</b>
3.1 EXPERIENCIAS DE ALIANZAS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO .....	104
3.2 ENCUESTA SOBRE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN .....	116
3.3 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN ANTE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	135
3.4 PROPOSICIÓN DE MECANISMOS Y ESQUEMAS PARA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS .....	137
3.4.1 Recomendaciones para la implementación de Alianzas Estratégicas en las Pequeñas y Medianas Empresas Constructoras .....	137
3.4.2 Mecanismo y esquema para la formación de Alianzas Estratégicas .....	139
1. Planificación Estratégica .....	139
2. Evaluación .....	140
3. Diseño .....	141
4. Ejecución y seguimiento de la alianza .....	141
3.5 CONCLUSIONES .....	144
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>148</b>
<b>ANEXO 1. PROGRAMA NACIONAL DE PROMOCIÓN EXTERNA</b> .....	<b>151</b>
I. Objetivos del sistema .....	151
II. Fuentes y usos de la promoción .....	151
III. Programas de promoción .....	153
IV. Módulo de apoyo .....	154
V. Consideraciones finales .....	156
<b>ANEXO 2. E. C. INTERNATIONAL INVESTMENT PARTNERS</b> .....	<b>158</b>
¿En qué consiste? .....	158
¿Quiénes pueden solicitarlo? .....	158
¿Cómo se financia? .....	159
Requisitos .....	159
<b>ANEXO 3. TÉRMINOS DE REFERENCIA LÍNEAS GLOBALES</b> .....	<b>161</b>
<b>ASPECTOS ADMINISTRATIVOS</b> .....	<b>161</b>
1. Información general de la empresa .....	161
2. Relaciones Intercempresas .....	161
<b>ASPECTOS TÉCNICOS</b> .....	<b>161</b>
1. Proyecto .....	161
2. Tecnología .....	161
3. Proceso productivo .....	162
4. Inversión .....	162
<b>MERCADO</b> .....	<b>163</b>
1. Producto .....	163
2. Oferta-demanda .....	163
<b>ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS</b> .....	<b>163</b>
<b>ESTADOS PROFORMA DEL PROYECTO</b> .....	<b>164</b>
<b>ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA</b> .....	<b>164</b>
1. Estados financieros históricos .....	164

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Asociaciones más comunes en la Industria de la Construcción.....	6
Tabla 2. Programas de capacitación empresarial de la CNIC.....	33
Tabla 3. Temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa.....	35
Tabla 4. Temas de administración para microindustrias.....	36
Tabla 5. Temas de administración y asistencia del IMDEI.....	36
Tabla 6. Valor de la producción en el tercer trimestre por tamaño de empresa.....	38
Tabla 7. Valor total de la producción por tipo de obra.....	39
Tabla 8. Estructura porcentual del valor de la producción por tamaño de empresa 1994.....	39
Tabla 9. Valor de la producción por sector institucional en el 3er. trimestre.....	40
Tabla 10. Índice de actividad en el 3er. trimestre.....	41
Tabla 11. Compra y consumo de materiales en el tercer trimestre.....	42
Tabla 12. Personal ocupado promedio en el 3er. trimestre.....	43
Tabla 13. Remuneración por persona ocupada promedio trimestral.....	44
Tabla 14. Transferencia de tecnología.....	47
Tabla 15. Gasto federal en ciencia y tecnología.....	48
Tabla 16. Principales fuentes de financiamiento del gasto nacional en investigación y desarrollo experimental por país.....	49
Tabla 17. Estratificación de empresas de NAFIN.....	53
Tabla 18. Información requerida en los dos tipos de solicitudes.....	58
Tabla 19. Tipos de créditos según sus garantías.....	60
Tabla 20. Tipos de garantías y créditos asociados.....	64
Tabla 21. Programas de apoyo integral para la modernización empresarial (NAFIN).....	68
Tabla 22. Programas crediticios (NAFIN).....	70
Tabla 23. Programa Impulso (NAFIN).....	71
Tabla 24. Programa de operaciones internacionales (líneas globales de crédito en dólares a corto plazo).....	72
Tabla 25. Requisitos indispensables para la solicitud formal de financiamiento bajo las líneas globales de crédito.....	73
Tabla 26. Financiamiento otorgado al sector construcción.....	74
Tabla 27. Ventas de exportación directas y/o indirectas del año inmediato anterior.....	78
Tabla 28. Productos financieros (BANCOMEXT).....	80
Tabla 29. Garantías.....	83
Tabla 30. Valor de las construcciones nuevas hechas en el sitio, 1990-98.....	86
Tabla 31. Gastos en construcción por tipo de estructura, 1990-98.....	87
Tabla 32. Construcción: Tendencias y Proyecciones, 1990-94.....	87
Tabla 33. Compañías constructoras norteamericanas que realizan obra en México (1991-1993).....	92
Tabla 34. Experiencias de alianzas estratégicas en la Industria de la Construcción en México.....	106
Tabla 35. Resumen de encuestas sobre alianzas estratégicas aplicadas a empresas constructoras.....	118
Tabla 36. Tendencias de la Industria de la Construcción ante las Alianzas Estratégicas.....	135
Tabla 37. Recomendaciones para la implementación de alianzas estratégicas en las pequeñas empresas constructoras.....	137
Tabla 38. Esquema para la formación de alianzas estratégicas.....	143
Tabla 39. E.C. International Investment Partners. Guía para solicitar una contribución financiera.....	160

## LISTA DE GRÁFICAS

	Esquema de trabajo .....	viii
Gráfica 1.	Estructura de descripción de los diferentes esquemas de asociación en la Industria de la Construcción .....	6
Gráfica 2.	Participación de las empresas en el valor total de la producción por entidad, 3er. trimestre de 1994 .....	38
Gráfica 3.	Porcentaje de empresas constructoras que han realizado investigación y/o desarrollo tecnológico a partir de 1988 .....	50
Gráfica 4.	Porcentaje de respuesta de las empresas que han realizado investigación y/o desarrollo tecnológico y en qué ha consistido dicha investigación .....	50
Gráfica 5.	Lugar donde realizan las empresas la investigación y/o desarrollo tecnológico .....	51
Gráfica 6.	Porcentaje de los ingresos totales que destinaron las empresas a la investigación y/o desarrollo tecnológico en 1988 y 1990 .....	51
Gráfica 7.	Porcentaje de los ingresos totales que destinan las empresas al pago de transferencia o compra de tecnología en 1988 y 1990 .....	52
Gráfica 8.	Medidas en porcentaje a las que recurren las empresas para proveerse de tecnología .....	52
Gráfica 9.	Correspondencia de estratificaciones de empresas .....	54
Gráfica 10.	Empresas afiliadas a la CNIC en 1992 .....	54
Gráfica 11.	Tipos de crédito según su uso .....	59
Gráfica 12.	Montos máximos por tipo de intermediario .....	61
Gráfica 13.	Costo del crédito .....	62
Gráfica 14.	Rango de plazos de créditos .....	63
Gráfica 15.	Tiempo de resolución .....	65
Gráfica 16.	Fuentes de financiamiento .....	66
Gráfica 17.	Intermediarias financieras que manejan recursos de NAFIN .....	67
Gráfica 18.	SopORTE de la banca de fomento a la Industria de la Construcción .....	69
Gráfica 19.	SopORTE de la banca de fomento a la Industria de la Construcción (BANOBRAS) .....	76
Gráfica 20.	SopORTE de la banca de fomento a la Industria de la Construcción (BANCOMEXT) .....	77
Gráfica 21.	Tamaño de la empresa según la CNIC .....	121
Gráfica 22.	Actividad de la empresa .....	122
Gráfica 23.	¿Ha realizado su empresa algún tipo de alianza estratégica? .....	123
Gráfica 24.	Sus alianzas ¿han sido (o planean serlo) principalmente con empresas de...? .....	124
Gráfica 25.	Califique por orden de importancia los objetivos que lo motivaron para buscar alianzas estratégicas .....	125
Gráfica 26.	Califique por orden de importancia los criterios que han sido tomados en cuenta a la hora de establecer la alianza .....	126
Gráfica 27.	Indique Ud. el origen de los recursos para enfrentar las siguientes consideraciones hechas antes y después de la alianza .....	127
Gráfica 28.	¿Qué valor tienen para Ud. las nuevas prácticas de la productividad en la formación de la alianza? .....	128
Gráfica 29.	¿Qué tipo de aportación hace su empresa dentro de la alianza? .....	129
Gráfica 30.	La duración de la alianza es de: .....	130
Gráfica 31.	¿Cómo calificaría el grado de éxito de las alianzas recientes que ha tenido? .....	131
Gráfica 32.	¿De qué manera se han presentado los siguientes riesgos en el desarrollo de la alianza? .....	132
Gráfica 33.	Diga Ud. la importancia que han tenido los siguientes factores en la falta de consolidación de alguna alianza: .....	133
Gráfica 34.	¿Qué importancia han tenido las siguientes fallas en la implementación de la alianza? .....	134
Gráfica 35.	Esquema para la formación de alianzas estratégicas .....	142

## **RESUMEN**

El sector de la pequeña y mediana empresa constructora en México presenta grandes carencias de tipo tecnológico, financiero y administrativo. Si a esto se le suma la actual problemática económica que padece el país, encontramos a este sector en una posición desfavorable.

Las alianzas estratégicas constituyen una herramienta para las pequeñas y medianas empresas constructoras de poder participar en nuevos mercados y consolidar la competitividad al eficientar los sistemas de producción y ampliar los recursos disponibles para adaptar o innovar las nuevas tecnologías. De esta forma, dos o más empresas unen sus esfuerzos, tratando todas ellas de ampliar sus posibilidades mediante la combinación de sus recursos con los de las otras partes.

El presente trabajo presenta y analiza a las Alianzas Estratégicas como una alternativa para enfrentar la actual problemática de la Industria de la Construcción. De esta manera, se ha dividido este trabajo en tres capítulos.

En el primer capítulo se analizan los distintos mecanismos de asociación que existen dentro de la Industria de la Construcción. Como tema principal de este trabajo se destaca a la Alianza Estratégica y a sus características distintivas. Se hace mención al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, a la forma en que afecta a la Industria de la Construcción y a los retos que este tratado representa para este sector. Por último, se analizan las perspectivas y tendencias de las pequeñas y medianas empresas constructoras frente al mantenimiento y conquista de nuevos mercados.

En el segundo capítulo se describe un perfil de las empresas constructoras mexicanas así como de las estadounidenses dado que este país representa el principal socio comercial de México. Como primera parte de este capítulo, se realiza un análisis de la Situación de la Industria de la Construcción en México así como del grado tecnológico con que cuenta para enfrentar los retos de la globalización. Se mencionarán los principales programas de financiamiento disponibles para la Pequeña y Mediana Empresa Constructora; se consideran en primer lugar los principales elementos que deben considerarse al solicitar un crédito y la documentación mínima requerida. Se enumeran las fuentes de financiamiento disponibles y los programas ofrecidos actualmente. Como se-

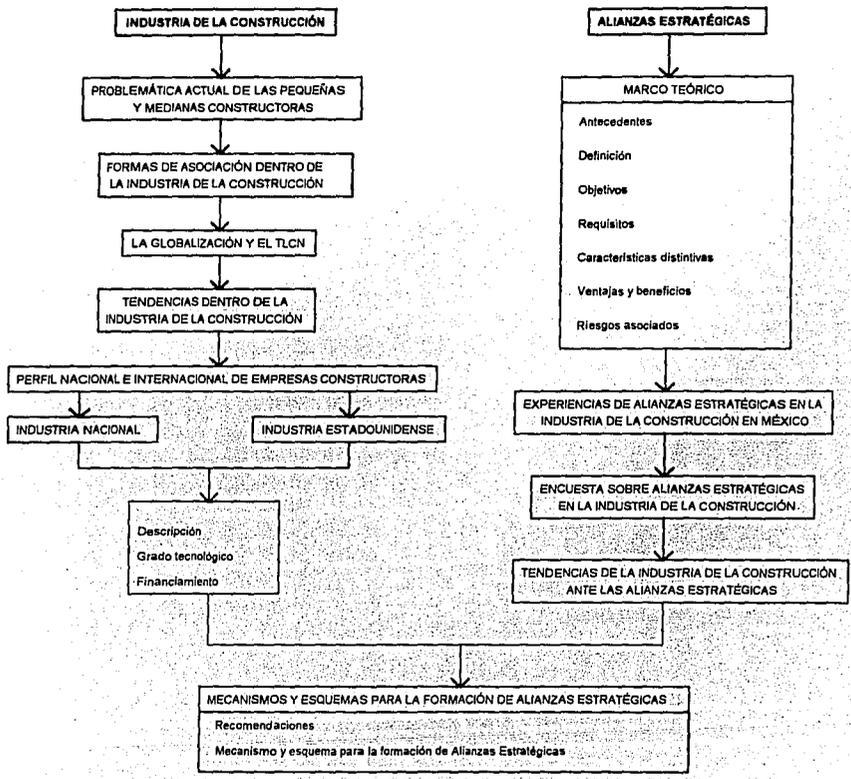
gunda parte de este capítulo, se realiza un análisis similar al anteriormente descrito pero enfocado a la Industria de la Construcción estadounidense.

En el tercer y último capítulo, se presentan algunas experiencias de Alianzas Estratégicas dentro de la Industria de la Construcción en México. Dentro de este análisis se efectúa una encuesta a trece empresas constructoras tendiente a conocer los objetivos y los obstáculos que se han presentado en la formación de Alianzas Estratégicas en la Industria de la Construcción. Los temas tratados en esta encuesta son: objetivos y requisitos que han buscado con las alianzas y como segunda parte, los obstáculos que se han presentado durante su implementación. Como resultado del análisis de las encuestas, se mencionan cuáles son las tendencias de la Industria de la Construcción ante las Alianzas. A continuación, se dan algunas recomendaciones y se propone un mecanismo para la formación de Alianzas Estratégicas para la Pequeña y Mediana Empresa Constructora. Finalmente, se presentan las conclusiones de este trabajo.

Es importante señalar que no debe considerarse la formación de alianzas estratégicas como una solución universal para garantizar el mantenimiento y la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas constructoras. Este mecanismo es aplicable a las empresas constructoras en general y vienen a aportar respuestas a situaciones complejas como la globalización de los mercados. Constituyen una opción, aunque no por ello excluyen a las estrategias tradicionales de liderazgo en costos, diferenciación o calidad.

Debe verse a la asociación como una herramienta para lograr el incremento de los beneficios sobre bases recíprocas para la Industria de la Construcción en México. Las ventajas competitivas deberán verse como elemento de cohesión de los participantes y no como un medio para desplazarlos.

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CONSTRUCTORA**



**ESQUEMA DE TRABAJO**

## INTRODUCCIÓN.

Hoy en día, la economía mundial está viviendo una reestructuración en cuanto a sus formas de organización, lo cual ha obligado a rehacer nuestras formas y esquemas políticos y económicos. En el caso particular de México, país que presentaba una economía cerrada hasta hace algunos años, estaba acostumbrado a no tener competidores internacionales. Por lo tanto, no existía una necesidad constante de mejorar tanto los procesos productivos como los servicios prestados a los clientes dentro de las diversas ramas de la industria. Sin embargo, se da un cambio obligado por las tendencias mundiales de formar bloques comerciales, de tal manera que el país ha tenido que irse adaptando paulatinamente a un proceso en el cual, la industria nacional tiene que renovarse constantemente, para posicionarse de manera competitiva dentro de los mercados comunes y los nuevos nichos de mercado que se han ido abriendo con la apertura comercial.

Así podemos observar como el país ha consolidado asociaciones comerciales con los países de Norteamérica (Canadá y Estados Unidos), Colombia y Venezuela (Grupo de los Tres), Chile y Costa Rica. Es decir, el país, ha sufrido en menos de una década un cambio radical en las formas de comerciar con el exterior; esto claro, con el objeto de mejorar el nivel económico del país.

Dentro del contexto de cambio que estamos viviendo, la industria de la construcción juega un papel muy importante en la economía nacional. Una de las características que más la distingue de las demás industrias es el hecho de que su planta es móvil y su producto es fijo, siendo éste distinto en cada caso, además es una industria importante como proveedora de bienes de capital fijo indispensables para el crecimiento de la economía.

La participación de la construcción dentro del Producto Interno Bruto (PIB) fue en 1993 del 5%, cifra superior al porcentaje aportada por la minería (3%) y los servicios de electricidad, agua y gas (1%). Esto indica una amplia participación de este sector dentro del desarrollo económico del país. No debemos del olvidar que en los próximos años se abrirá un amplio escenario de trabajo bastante propio para los diferentes tipos de obra que el gobierno requiere emprender, ésto acorde con el tipo de capital, ya sea externo o interno, con la participación de empresas nacionales o extranjeras, formando asociaciones entre empresas grandes, medianas o pequeñas.

Es evidente que la pequeñas y medianas empresas constructoras jugarán un papel importante dentro de este contexto, por lo que será necesario que éstas busquen estrategias y mecanismos que les permitan ser competitivas.

El conjunto de las pequeñas y medianas empresas constructoras representaron en 1992, el 94.95% del sector formal (socios de CNIC). Sin embargo, su producción fue de sólo el 40.10% del total de este mismo sector<sup>1</sup>. Cabe resaltar que la micro y pequeña industria han sido tal vez las más afectadas por la recesión actual, en gran medida por la dificultad que se presenta todavía en el país para la obtención de recursos económicos y de tecnología de vanguardia.

### **Problemática actual de las pequeñas y medianas empresas constructoras.**

De acuerdo a un estudio realizado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial<sup>2</sup>, la problemática que enfrenta la micro, pequeña y mediana industria de México se resume en los siguientes puntos:

- La marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales.
- Incapacidad para acceder al crédito por la falta de garantías y avales. Sus operaciones son poco atractivas para la banca de primer piso.
- Excesiva regulación.
- La propensión del empresario al trabajo individual y su poco interés por las actividades en común.
- Limitada capacidad negociadora derivada de su reducida escala, así como de los bajos niveles de organización y gestión.
- Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.
- Obsolescencia frecuente de la maquinaria y el equipo.
- Tendencia a la improvisación.
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.

---

<sup>1</sup> Valor Total de la Producción por Tamaño de Empresa (1979-1992). Fuente: Depto. de Economía y Estadística, CNIC.

<sup>2</sup> Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994). Fuente: Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

- Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas institucionales de capacitación y adiestramiento.
- Deficiente abasto de insumos, debido a sus reducidas escalas de compra.
- En general, carecen de estándares de calidad adecuados.

Si bien estos puntos fueron definidos por SECOFI para la industria en general, es oportuno aclarar que en su mayoría son también aplicables a la industria de la construcción

Esta problemática, pone de manifiesto el reto de la globalización que deberán afrontar las empresas constructoras, y para sortearlo, habrá que modificar nuestra actitud apoyándonos en herramientas que coadyuven a mejorar sus condiciones actuales de manera que alcancen una mayor productividad y competitividad.

### **Alcances.**

El presente trabajo pretende ser una contribución para el desarrollo del país en la búsqueda de reducir los costos de adquisición e integración de tecnología e incrementar la competitividad en la industria de la construcción, principalmente en la pequeña y mediana empresa. Con ese sentido, se mostrarán mecanismos y esquemas de alianzas estratégicas como herramientas viables para las empresas constructoras, de tal forma de obtener una cobertura y una estructura organizacional adecuada al ámbito nacional e internacional. Ellas constituyen una herramienta indispensable para enfrentar el reto de la globalización, así como el poder acceder a nuevos procesos y reducir los costos de investigación ya que por medio de las alianzas se podrá obtener:

- Mayor especialización para elevar la calidad y reducir los costos.
- Intercambio de tecnología.
- Intercambio de experiencias y técnicas administrativas.
- Provisión de productos a escala mundial.
- Acceso a financiamientos blandos.

**Asimismo, constituyen una alternativa para participar y conquistar nuevos mercados y poder consolidar la competitividad al eficientar los sistemas de producción y ampliar los recursos disponibles para adaptar o innovar las tecnologías de punta.**

# **1. NUEVAS FORMAS DE ASOCIACIÓN DENTRO DE LAS EMPRESAS.**

En este capítulo se analizarán los diferentes mecanismos de asociación entre empresas que existen en la actualidad dentro de la industria de la construcción, poniendo énfasis especial en las alianzas estratégicas, motivo central de este trabajo. Se hará mención al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, a la manera en que ha de afectar a la industria de la construcción y a los retos que este tratado representa. Por último, se analizarán las perspectivas y tendencias de las pequeñas y medianas empresas constructoras frente al mantenimiento y conquista de nuevos mercados.

## **1.1 ANÁLISIS DE ASOCIACIONES.**

Es necesario remarcar que los diferentes esquemas de asociación que hoy existen, surgen dentro del proceso de la globalización como medios más justos de participación para diversas empresas que cuentan con desarrollos económicos y tecnológicos diferenciales; emergen como una alternativa para incrementar la productividad y competitividad que adolece sobre todo la pequeña y mediana industria en nuestro país.

De acuerdo con un estudio realizado por el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado (CEESP)<sup>3</sup>, de un total de 478 empresas nacionales que se lanzaron a la aventura modernizadora, sólo 17.4% fue capaz de elevar su productividad y competitividad, 35.1% apenas logró mantener su nivel conocido y el 47.4% restante no sólo no logró preservar su productividad, sino que, incluso, perdió competitividad frente al exterior. Este deterioro de la productividad y competitividad se debió a la caída de la demanda interna, ventas y utilidades, el alto costo al crédito, la virtual parálisis de la inversión productiva y el desinterés de un gran número de empresarios por modernizarse. De igual forma, las políticas anti-inflacionarias impuestas desde el segundo semestre de 1992 provocaron la desaceleración económica y la recesión de 1993.

Las oportunidades que tienen las pequeñas y medianas empresas constructoras del país, estarán supeditadas a la facilidad que estas tengan de posicionarse adecua-

<sup>3</sup> CHÁVEZ M., MARCOS. "Sin Competitividad Frente al Exterior 47% de la Industria". Sección Economía. El Financiero. 22 de diciembre de 1993.

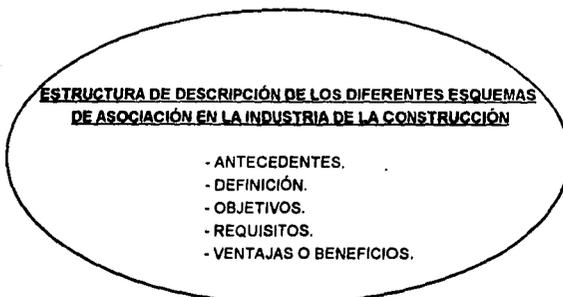
damente en el mercado nacional, dentro del cual la asociación será un instrumento relevante para poder alcanzar los niveles adecuados de competitividad y productividad.

Se mencionan en la siguiente tabla las formas más comunes de asociación que se están implantando en la actualidad en la industria de la construcción:

<b>ASOCIACIONES MÁS COMUNES EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- CONSORCIOS.</li><li>- EMPRESAS INTEGRADORAS.</li><li>- UNIONES DE CRÉDITO.</li><li>- FUSIONES.</li><li>- ALIANZAS ESTRATÉGICAS.<ul style="list-style-type: none"><li>• Adquisiciones.</li><li>• Coinversiones.</li><li>• Asociaciones parciales.</li><li>• Alianzas en comercialización.</li><li>• Licencias.</li><li>• Intercambio tecnológico.</li></ul></li></ul>

Tabla 1

Se realizará por lo tanto un análisis de los diferentes esquemas de asociación, desarrollándose cada uno de ellos bajo la siguiente estructura de descripción:



Gráfica No. 1

### **1.1.1 Consorcios.**

#### **Antecedentes.**

Por ser un concepto relativamente nuevo, no existe la figura jurídica y por lo tanto no existen requerimientos legales específicos.

#### **Definición.**

Agrupación de dos o más empresas, las cuales comparten actividades y obligaciones de acuerdo a la capacidad de cada una de ellas. De esta manera los trabajos se pueden dividir de acuerdo a las características de los participantes aportando cada empresa diferentes especialistas. La duración de la asociación no está reglamentada.

#### **Requisitos.**

No existen limitaciones en cuanto a tipo, tamaño o número de participantes, sin embargo puede ser difícil el trabajar en grupo.

#### **Ventajas.**

Acceso de los participantes a mayores recursos económicos, así como la posibilidad de compartir habilidades específicas.

### **1.1.2 Empresas Integradoras.<sup>4</sup>**

#### **Antecedentes.**

La posibilidad de crear empresas integradoras surge a mediados de 1993 como una alternativa para que las pequeñas empresas se vuelvan más competitivas.

---

<sup>4</sup> Fuente: Documento "*Empresa Integradora*". Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Subsecretaría de Industria. Dirección General de la Industria Mediana, Pequeña y de Desarrollo Regional.

### Definición.

Son aquellas agrupaciones de pequeñas y medianas empresas que unen sus fuerzas y realizan en conjunto sus compras y realizan una prestación de servicios en común, debiendo solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras a cargo de SECOFI.

### Objetivos.

Realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de micro, pequeñas y medianas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional.

### Requisitos.

Para obtener su inscripción en el Registro Nacional de Empresas Integradoras a cargo de SECOFI, las empresas integradoras deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Tener personalidad jurídica propia.
- Constituirse a través de la compra de acciones o partes sociales por medio de las empresas integradoras.
- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.
- Percibir ingresos únicamente por concepto de cuotas y prestación de servicios.
- Que la administración y prestación de sus servicios sea realizado por personal calificado ajeno a las empresas integradas.
- Proporcionar a sus socios algunos de los siguientes servicios especializados:
  - Tecnológicos.
  - Promoción y comercialización.
  - Diseño.
  - Subcontratación de productos y procesos industriales.
  - Promover obtención de financiamiento.
  - Actividades en común.
  - Gestiones administrativas.

## **Beneficios.**

Esta forma de asociación ofrece una integración de los siguientes conceptos a las formas de organización de la empresa:

- Las empresas integradas se podrán acoger al Régimen Simplificado de las Personas Morales que establece el Título II-A de la ley de ISR y a las reglas de carácter general que establezca la SHCP, por un periodo de 5 años a partir de la fecha de inicio de operaciones, siempre y cuando sus ingresos no rebasen el factor de multiplicar N\$ 500,000 por el número de socios, sin que esta cantidad exceda de 10 millones de nuevos pesos en el ejercicio.
- La banca de desarrollo diseñará programas especiales de apoyo para las empresas integradoras.
- Se adoptarán medidas que eliminen obstáculos administrativos para facilitar la creación de empresas integradoras.
- Podrán realizar los trámites y gestiones de sus socios a través de la ventanilla única de gestión y de los centros Nafin para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.
- Les ayuda a organizarse y competir en los mercados, y no para competirse entre si.
- Permite sumar lo que cada uno produce, mejorando su presencia en los mercados.
- Facilita especializarse en partes del proceso productivo, cada quien hace una actividad, lo que eleva su producción y baja sus costos.
- Ayuda a especializarse en unos cuantos productos, con posibilidad de diversificación en función de las tendencias de mercado.
- Permite hacer un mejor costeo de sus productos.

- Los empresarios se dedican a producir, mientras la Empresa Integradora les hace todas las demás actividades: ventas, compras y trámites.
- Mantienen su posición individual.

### **1.1.3 Uniones de Crédito.**

#### Antecedentes.

Las Uniones de Crédito se constituyen como fuentes alternativas de recursos y coadyuvan a la atención de las necesidades de sus socios, sobre todo dentro del marco de la apertura comercial; pretenden satisfacer en forma adecuada su actualización, modernización, desarrollo y competitividad.

#### Definición.

Organización auxiliar de crédito que agrupa a personas físicas y morales (micro, pequeñas y medianas empresas), dedicadas a las actividades agropecuarias, comerciales e industriales. Es una organización auxiliar del crédito que está contemplada y regulada por la Ley General de Organizaciones y es una institución de crédito, intermediadora de recursos para el otorgamiento de financiamiento a sus asociados.

#### Objetivo principal.

Mejorar la capacidad de negociación de los micro, pequeños y medianos empresarios en los mercados financieros, en la compra de materias primas, y en la comercialización de sus productos, mediante el trabajo en grupo.

#### Requisitos.

- Debe existir un grupo de micro, pequeñas y medianas empresas con necesidades comunes de recursos financieros.
- Que este grupo tenga altos costos financieros.

- Cuando dichas empresas necesiten encauzar acciones conjuntas en materia de abasto, comercialización y de asistencia técnica.
- Requieran de avales y garantías.
- El grupo de micros, pequeñas y medianas empresas necesiten realizar opciones de descuento ágil y expeditamente.
- La unión se integrará con un mínimo de 20 socios que deberán residir en la misma plaza.
- No podrá haber socios con más del 10% del capital pagado de la unión.
- Un socio no podrá pertenecer a dos o más uniones del mismo tipo o actividad.
- Para su instrumentación, la integración de una unión de crédito implica la sensibilización de los industriales, la integración del capital, la tramitación de la solicitud de autorización, la presentación de un programa de trabajo y la estructura de los departamentos de servicio.
- Las uniones de crédito se abocarán a actividades agropecuarias, industriales, comerciales y mixtas.

### Beneficios.

- Convertir a sus agremiados en mejores sujetos de crédito.
- Garantizarles acceso a fuentes de financiamiento con oportunidad y al menor costo.
- Efectuar en condiciones más ventajosas, compras comunes de materia prima y comercialización de productos.

### **1.1.4 Fusiones.**

#### **Antecedentes.**

Las empresas llevan a cabo las fusiones por varias razones:

- Para mejorar su situación financiera.
- Por razones relativas a la producción.
- Para estabilizar su situación en el mercado.
- La expansión a través de la adquisición de otra compañía puede ser más rápida que el crecimiento interno y menos costosa.

#### **Definición.**

La fusión resulta cuando una corporación grande absorbe a una o más empresas de menor tamaño, manteniéndose la identidad de la empresa mayoritaria. Las firmas que optan por una fusión no cooperan con otras en el desarrollo de nuevas habilidades, en la penetración de otros mercados o en el logro de otros objetivos, como sucede en una alianza estratégica. Por el contrario, compran los recursos o los conocimientos de otras empresas o absorben a las empresas enteras, haciéndolas desaparecer. Esto trae un gran inconveniente: es difícil que una firma asuma los riesgos por ella misma, sin embargo es una alternativa válida para aquellas firmas que creen que pueden desarrollarse sin la ayuda de otras.

#### **Objetivos.**

- Reducción de costos de producción por el agrupamiento de entidades.
- Obtener la integración en la producción de un bien, desde el abastecimiento de las materias primas hasta la venta del producto en el mercado.
- Lograr una mejor distribución con un menor costo.
- Elevar la calidad de los productos.
- Obtener mayores ganancias al convertirse en un ente mayor que puede competir mejor.
- Lograr operaciones en gran escala.
- Adquirir instalaciones adicionales que puedan mejorar la producción.
- Diversificar productos.
- Mezclar experiencias e informaciones que producen ser más competitivo.

- **Obtener una mejor estructura financiera.**
- **Destinar recursos a la investigación.**
- **Disminuir costos por el uso de plantas ya existentes.**
- **Eliminar puestos y reducir costos administrativos.**

### **Requisitos.**

**Se resume a continuación el procedimiento de fusión considerando cuatro etapas:<sup>5</sup>**

#### **a. Investigación.**

- **Definir los objetivos de las empresas que se fusionarán.**
- **Intercambio de estados financieros.**
- **Revisar la competencia y políticas del personal.**
- **Investigación sobre obligaciones legales y otro tipo de responsabilidades.**
- **Comparar los efectos de la fusión en el precio y las utilidades.**

#### **b. Negociación.**

- **Denominación de la nueva firma.**
- **Elección del Consejo de Administración.**
- **Definición de obligaciones y participación de la utilidad.**
- **Preparación de organigramas.**

#### **c. Consumación.**

- **Preparar un presupuesto.**
- **Hacer un estudio de las operaciones a desarrollar por la nueva firma.**
- **Determinar la inversión del capital.**
- **Convenio de fusión.**

#### **d. Notificación.**

- **A los clientes.**
- **A los proveedores.**
- **A la comunidad.**
- **Legales.**

---

<sup>5</sup> **FERNÁNDEZ DE CASTRO J. JOSÉ.** *"La fusión como otra forma de expansión. Dirección y control.* Diciembre de 1975, analizado por María Guadalupe Zermiño Abascal. *"Fusión de Sociedades Mercantiles"*, México, 1978.

### **Ventajas.**

- **Financiación:** una razón muy generalizada es la de incrementar el rendimiento que la empresa matriz obtiene del capital empleado.
- **Desarrollo de mercados:** la empresa quizá quiera entrar en nuevos mercados o intensificar su penetración en los ya existentes.
- **Técnica:** es posible que la empresa desee entrar en un nuevo campo técnico en el que normalmente no posee la competencia precisa.
- **Manufacturación:** la fusión debe deberse al deseo de combinar los recursos manufactureros de dos empresas a fin de hacer economías en el uso de espacio o equipos o de realizar unas series mayores de producción.
- **Dirección:** una compañía cualquiera puede ser adquirida a causa de sus buenos gerentes, algunas veces porque se intenta utilizarlos para rejuvenecer a la empresa matriz.

## 1.2 ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

### Antecedentes.

A lo largo de nuestra historia hemos encontrado barreras de tipo político, económico y financiero para la formación de empresas más productivas y eficientes y por lo mismo muchas veces hemos recurrido a inversionistas extranjeros, lo que se ha traducido en el establecimiento de sistemas de ayuda entre países que logran sacar jugo a sus fuerzas competitivas y crean nuevas fuerzas internas y externas.

Pero no importando si existe participación extranjera o no, las empresas mexicanas han aprendido las ventajas que surgen de este tipo de arreglos cooperativos y los han llevado a la práctica con el único requisito de *aportar algo valioso al otro participante*. Es claro que el *trabajar en conjunto* compartiendo las eventualidades de una operación es una necesidad de fortaleza, adaptabilidad y en ocasiones de subsistencia; es por ello que México requiere cada vez más empresas unan sus empeños en una asociación de fuerza para ganar la batalla de la competitividad.

En el proceso de implantación de alianzas estratégicas en México ha sido necesario analizar tres cuestiones fundamentales: **participación** (quién contribuye, con qué recursos), **administración** (qué socio nombra al director general o administrador general y a otros administradores claves) y **control** (pensado en términos del control del voto tanto en las reuniones de los accionistas como en la de los administradores, con un énfasis particular en la protección del socio minoritario).

La creciente intensidad de la competencia mundial en muchos sectores ha llevado a un aumento de la colaboración para alcanzar reducciones en los costos por medio de economías de escala. El creciente ritmo del cambio tecnológico y los costos asociados al desarrollo de tecnologías han fomentado la colaboración para compartir costos y reducir los riesgos. La mayor complejidad tecnológica también fomenta la colaboración, puesto que pocas empresas pueden controlar internamente todos los elementos del conjunto tecnológico.

Remontándonos al pasado, las alianzas estratégicas han existido desde que el hombre tuvo necesidad de asociarse con el objeto de compartir riesgos y recompensas para *beneficio mutuo*.

Durante los 50's las alianzas estratégicas en forma de *"joint ventures"*, empezaron a ganar popularidad en los Estados Unidos y para 1959 había al menos 345 operadas por mil de las más grandes corporaciones existentes.

Una *"joint venture"* es una forma de contratación con participación extranjera e inversión directa en la cual la firma inicial comparte la posesión con uno o más socios. Este socio(s) puede ser otro contratista internacional, una firma local en el país huésped o aún el gobierno huésped (anfitrión). Las *"joint ventures"* son las formas más comunes de copropiedad o coinversión para empresas extranjeras en el Este de Europa y también son comunes en países subdesarrollados donde los gobiernos anfitriones demandan una participación conjunta. Durante los años anteriores, las *"joint ventures"* se han convertido en una forma frecuente de alianza estratégica entre empresas en países industrializados.

Desde los 70's el uso de *"joint ventures"* dentro de economías desarrolladas como las de Estados Unidos, Japón y la Comunidad Económica Europea se ha incrementado debido a los rápidos cambios tecnológicos y económicos que han provocado desregulaciones, globalización y un énfasis en la necesidad de innovar productos y de conquistar nuevos mercados.

Ahora bien, para comprender las actuales tendencias de globalización que se presentan en el mundo y que afectan de manera importante a nuestro país, es necesario hacer una breve síntesis del desarrollo económico de México en lo que a inversión extranjera se refiere, por lo que se mencionarán algunos hechos relevantes:

- La inversión extranjera directa se inicia en el siglo pasado cuando los países económicamente más importantes de la época deciden ampliar sus círculos comerciales aprovechando ventajas como: mano de obra más barata, abundante materia prima, nuevas técnicas y maquinarias, y sobre todo la entrada en un nuevo mercado que les permitía importar y exportar productos.
- A finales del siglo XIX y principios del siglo XX los inversionistas extranjeros fueron claves en la minería y el desarrollo de infraestructura.

- En 1926 entra en vigor el Reglamento de la Ley Orgánica de la Fracción I del artículo 27 Constitucional, que habla ya de la inclusión de la Cláusula Calvo (admisión de socios extranjeros)
- Algunos años después México llega a ocupar el segundo lugar mundial en la producción de petróleo, lo que ocasiona tensión sobre el control que ejercían sobre él los extranjeros y que lleva finalmente a la nacionalización de las propiedades petroleras el 18 de marzo de 1938.
- En los 40's con el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial y la consecuente reducción de las importaciones. La industrialización empieza a tener como lema la *sustitución de importaciones* y surge una clase urbana de nuevos industriales, banqueros, comerciantes y corredores de bienes raíces.
- Llegan los 60's y el modelo de crecimiento económico que se había adoptado, empieza a cuestionarse. Se decía que pese a la industrialización rápida y a la modernización agrícola este modelo reafirmaba la dependencia externa.
- El decreto presidencial de julio de 1970 establecía un máximo de 49% de participación extranjera en el capital de las sociedades en campos como la siderurgia, vidrio, cementos y otras.
- En 1972 surge la *Ley sobre el Registro de Transferencias de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas*. También se crea el *Registro Nacional de Transferencia de Tecnología*. Todos los elementos anteriores se recogen en la nueva *Ley sobre Transferencia de Tecnología* de 1982.
- En marzo de 1973 se expide la *Ley para promover la Inversión Mexicana y regular la Inversión Extranjera (LIE)*.
- La inflación mundial comenzó a sentirse en México desde 1973. La exportación y los ingresos por turismo no crecieron al ritmo de las importaciones. La desconfianza en los grupos financieros disminuyó la inversión privada e inició la fuga de divisas.

- En el periodo 1976-1982 el gobierno decide utilizar al petróleo como medio para corregir las fallas estructurales de la economía mexicana y para crear la base económica sólida y permanente que requería el país.
- En 1979 surge el *Plan Nacional de Desarrollo Industrial*, con el fin de fortalecer la inversión industrial privada. El inversionista extranjero por su parte se enfrentaba al proteccionismo de los mercados mexicanos.
- Durante el periodo 1982-1988 se establecen las bases de una nueva política y se comienza a manejar la idea de negociar un tratado de libre comercio como un foro para anunciar las oportunidades de inversión que ofrecía México. Las exportaciones mexicanas empiezan a cambiar del petróleo a las manufacturas, se reducen los permisos de importación y los llamados precios oficiales y se armonizan los aranceles. Con un 85% de las manufacturas destinadas a los Estados Unidos, asegurar el acceso a este mercado resultó cada vez más importante. El Tratado de Libre Comercio de Norteamérica fue entonces la culminación lógica de estas tendencias.
- A finales de 1985 México se adhiere al *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio*, (GATT, General Agreement on Tariffs and Trade), uniéndose posteriormente a la agrupación de la *Cuenca del Pacífico*.
- El 16 de mayo de 1989, se publica en el Diario Oficial de la Federación el *Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y regular la Inversión Extranjera (RLIE)*. Este reglamento presenta puntos muy novedosos en materia de inversiones extranjeras:
  - Logra liberalizar al máximo su regulación, estableciendo que esta inversión puede darse en cualquier proporción en el capital de las empresas, sin que para ellos se requiera de autorización alguna, más que cumplir con ciertos requisitos mínimos y que se efectúe dentro de sectores no expresamente prohibidos por la ley (art. 5 RLIE).
  - En cuanto a la figura del fideicomiso, ésta se amplía estableciendo que los inversionistas extranjeros podrán adquirir acciones de sociedades con cláusulas de exclusión de extranjeros, además de derechos de participación de acciones de

sociedades cotizadas en Bolsa, o también para realizar la nueva inversión extranjera temporal prevista en el mismo Reglamento (arts. 10-15 RLIE).

"Todo lo anterior es, lo que en la jerga moderna se ha denominado con el anglicismo de *desregulación*. O sea, la tendencia a la supresión de requisitos administrativos para la consecución de los trámites de esa naturaleza".<sup>6</sup>

En enero de 1990 se expide el *Reglamento sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas*.

### Definición.

Definiremos las alianzas estratégicas como la "cooperación entre dos o más empresas industriales, por las que cada una de las partes trata de ampliar sus posibilidades, mediante la combinación de sus recursos con los de las otras partes".

Las alianzas estratégicas generalmente se forman cuando cada socio posee una carencia para desarrollar una actividad específica en su negocio y la contraparte puede compensar o cubrir dicha carencia. Muy frecuentemente el punto débil que conduce a una compañía a unirse en una alianza estratégica, es la falta de disponibilidad de capital. Los costos fijos para emprender muchos proyectos industriales de alta tecnología en los 90's son tan grandes que las firmas individuales han estado buscando socios para compartir los costos que se generan en la investigación y desarrollo de dichas tecnologías, así como también los costos de operación para grandes plantas de producción.

---

<sup>6</sup> PEREZ NIETO CASTRO, LEONEL. *"Derecho Internacional Privado"*. Editorial Harla, México, 1991, págs. 165-166.

## Objetivos.

Las causas más comunes por las que se ha visto que es atractiva la formación de alianzas estratégicas se pueden resumir en los puntos siguientes:<sup>7</sup>

- *Para establecer una sinergia tecnológica.* Se refiere a cuando las empresas se especializan en algún segmento de tecnología y carecen de conocimientos para integrar otras y desarrollar nuevos productos.
- *Por la necesidad de traer productos al mercado más rápidamente.* Debido a mercados muy competidos, a rápidos cambios tecnológicos, a cambios en las características del cliente, o a una mayor necesidad de diferenciación se hace indispensable adelantarse a la competencia.
- *Para compartir erogaciones fuertes.* La empresa individual logra diversificar el riesgo inherente al desembolso de una inversión muy fuerte, distribuyéndose éste entre las otras empresas participantes.
- *Para eliminar problemas de administración ineficientes.* La alianza estratégica puede resolver problemas administrativos al combinar habilidades y recursos distintos de todo tipo.
- *Para explorar nuevas formas de alianzas.* La compañía pequeña puede resultar atractiva para una más grande, en la medida en que la primera está más dispuesta a conceder control a cambio de capital. De esta forma la pequeña disminuye su riesgo de invertir y por otra parte incrementa su valor. Además la compañía más grande puede suplir alguna debilidad estratégica para afianzar su posición de liderazgo. Por otra parte es importante destacar que es posible lograr una sinergia estratégica o la unión de socios para tener una fuerza mayor a la que tendrían individualmente, y así mejorar su posicionamiento en el mercado.
- *Para suplir la falta de recursos técnicos.* Este problema puede solucionarse compartiendo los costos de investigación y desarrollo de los productos.

---

<sup>7</sup> PORTER LYNCH, ROBERT. "The Practical Guide to Joint Ventures and Corporate Alliances". Págs. 8-13. John Wiley and Sons, New York, USA, 1989.

- **Para establecer fuerzas competitivas internacionales.** Una alianza estratégica puede ser una forma de penetrar en mercados internacionales.
- **Para establecer márgenes y economías de escala.** La combinación del capital, de los conocimientos y los recursos de otras empresas, tiende a lograr una reducción en los costos. También se pueden crear alianzas estratégicas cautivas que funjan como empresas proveedoras de materias primas específicas para sus dueños.
- **Como alternativa ante la realización de adquisiciones y fusiones o como antecedente a la formación de éstas últimas.** Una alianza estratégica es un acuerdo de duración limitada, lo que trae consigo muchas ventajas: permite que la relación entre las empresas consideradas como candidatas para la realización de fusiones y adquisiciones evolucione a la vez que logra que las partes trabajen conjuntamente en uno o dos proyectos pequeños. Por otro lado, permite que dos empresas se unan conservando su autonomía e independencia en sus propios negocios, lo que resulta más fácil que formar una corporación y luego disolverla por incompatibilidad. Si la relación funciona bien, la duración puede ser extendida al tiempo que se quiera; si por el contrario no funciona, es válido buscar un socio más compatible cuando la alianza expire.

Las causas anteriores nos llevan a concluir que una alianza estratégica es una *forma de asociación* que resulta ser muy interesante, ya que es una relación de mutua independencia, más que de subordinación.

### Requisitos.

Se recomiendan seis criterios para elegir socios de coalición duradera:<sup>8</sup>

- Los socios deben poseer la fuente deseada de ventaja competitiva (escala, tecnología, acceso al mercado, u otra contribución) que esté buscando la coalición.

---

<sup>8</sup> PORTER, M. "Competition in Global Industries". Harvard Business School Press, Boston, 1986. 339-42.

- Los socios deben tener recursos complementarios o equilibrados, para que ninguna de las partes domine.
- Las estrategias internacionales de las partes han de ser compatibles.
- Debe existir un riesgo reducido de que los socios disuelvan la asociación y compitan independientemente.
- La otra parte debe tener valor prioritario en comparación con los rivales.
- Debe haber una compatibilidad organizativa entre los socios.

De la misma forma, se mencionan seis puntos que son fundamentales para el establecimiento de una alianza estratégica exitosa:

- Confianza y apoyo mutuo entre socios.
- Compromiso con la sociedad.
- Dedicar tiempo y recursos necesarios.
- Definición de los objetivos y los beneficios.
- Definir el periodo en que se esperan los resultados.
- Definir aportaciones: experiencia, productos, capital, mercados, tecnología.

Deben de considerarse dentro del contexto de la economía nacional, los nuevos determinantes de la competitividad internacional los cuales se mencionan a continuación:<sup>9</sup>

- Tecnologías de proceso, disponibilidad y uso adecuado de tecnología.
- Automatización de funciones con empleo de sistemas electrónicos: producción, financieras y administrativas.
- Métodos de control de inventarios.
- Uso efectivo de la informática.
- Conocimiento del mercado: de sus necesidades y de su probable evolución.

---

<sup>9</sup> GUADARRAMA H., JOSÉ DE JESÚS. "Alianzas Tecnológico-Estratégicas, vía para alcanzar la competitividad global". Sección Negocios. El Financiero. Martes 2 de noviembre de 1993.

### Características distintivas.

Las características que se dan en este tipo de asociaciones son las que hacen que a pesar de su antigüedad hayan perdurado hasta nuestros días y sean tan frecuentemente utilizadas. La flexibilidad de las alianzas estratégicas las hace propias tanto para pequeñas como para grandes firmas y así llevar a cabo negocios de magnitud variable. Entre estas características tenemos las siguientes:

- *Aportaciones.* Para que exista la alianza estratégica, quienes en ella participan deberán contribuir al esfuerzo común. Las aportaciones pueden consistir en efectivo, bienes o derechos, pero también en industria (tecnología) o simplemente en el tiempo aplicado a la ejecución del proyecto.
- *Búsqueda de un fin común.* No es éste un acuerdo en que los intereses de las partes se contraponen sino al contrario concurren a una misma finalidad.
- *El propósito de la alianza.* Es propio de la alianza estratégica estar destinada a un proyecto específico. La limitación que se indica no está relacionada con la duración del mismo pudiendo ser de corto o largo plazo dependiendo de las circunstancias.
- *Control conjunto.* No implica participaciones equitativas necesariamente. Significa que ninguno de los socios o participantes podrá decidir por sí solo acerca de la operación y administración del negocio, independientemente del monto de su aportación.
- *Vocación a las ganancias y a las pérdidas.* Las partes están interesadas en la generación de utilidades sin dejar de considerar la existencia de pérdidas.

### Ventajas y beneficios.

La década de los noventas puede caracterizarse como el periodo en el cual, inmediatamente después del final de la Guerra Fría, comenzó a forjarse un solo mundo revistiendo las características de economía de mercado.

"En este proceso de integración económica suelen distinguirse tres fuerzas que traen consigo un creciente desarrollo en todo tipo de alianzas estratégicas"<sup>10</sup>

- La creciente semejanza en los deseos de los consumidores.
- El desarrollo de la tecnología.
- El proteccionismo.

Se puede esperar en principio con la firma del TLC que la reducción de las barreras comerciales provocará en la mayoría de los casos, una expansión del comercio internacional y de negocios conjuntos internacionales.

En el ámbito empresarial mexicano destacan las empresas pequeñas y las microempresas, en su mayor parte familiares. De acuerdo a las tendencias económicas actuales que llevan sin duda a una mayor globalización de los mercados, las alianzas estratégicas resultan especialmente atractivas para ellas, ya que son una forma de cooperación más justa que les permite una mayor participación a pesar de que su condición sea la de minoritarios.

La tendencia presente y futura es que habrá más formas de cooperación estratégica que no sólo involucren a las empresas pequeñas sino también a las más fuertes, dado que la competencia que enfrentan se ha ido constituyendo en bloques que provocan barreras de entrada que una sola firma difícilmente puede vencer.

Es necesario mencionar también los riesgos y desventajas que presentan este tipo de asociaciones, de tal manera que las pequeñas y medianas empresas constructoras los tomen en cuenta a la hora de hacer sus respectivos análisis de factibilidad.

---

<sup>10</sup> Conferencia de la Doctora Hildy J. Teegen en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), el 24 de septiembre de 1992.

## **Riesgos asociados con las alianzas estratégicas internacionales.**

Jain identifica seis importantes riesgos asociados con las alianzas estratégicas los cuales se enuncian a continuación:<sup>11</sup>

- *Desequilibrio en los beneficios.* El riesgo de que los beneficios derivados de la alianza sean distribuidos de manera desigual entre las partes, y esto provoque conflictos y tenga efectos negativos.
- *Desequilibrios en el compromiso y la motivación.* El riesgo de que las aportaciones de las partes sean desiguales.
- *Dificultades para conseguir un acuerdo.* El riesgo de que no se llegue a ningún acuerdo incluso después de dedicar un apreciable esfuerzo y tiempo de la dirección a las negociaciones.
- *Problemas de comunicación.* El riesgo de malentendidos como producto de las barreras idiomáticas y culturales.
- *Conflictos entre las partes.* El riesgo de conflictos y desacuerdos sobre las principales decisiones, la distribución de beneficios, la aplicación de las aportaciones, etc.
- *Represalias del Gobierno y la competencia.* El riesgo de reacciones adversas por parte de los Gobiernos y la competencia del sector.

---

<sup>11</sup> JAIN, S.C. "Perspectives on International Strategic Alliances". Advances in International Marketing, Vol. 2, JAI Press, Nueva York, 1987. 110-11.

## **Principales diferencias culturales entre hombre de negocios mexicanos y estadounidenses.**

De acuerdo a estudios realizados a empresas mexicanas y estadounidenses que han intentado o han hecho algún tipo de alianza o coinversión fracasan, no por el tipo de negocio en sí, sino por las diferencias culturales que existen entre ambos países para hacer negocios. Entre éstas tenemos:

- La mala interpretación del lenguaje.
- Las horas de comida.
- Los estereotipos.
- El complejo de inseguridad de los mexicanos.
- El complejo de superioridad de los estadounidenses.
- Los sistemas fiscales de cada país.
- La velocidad con que los americanos quieren concretar un negocio.
- La desconfianza de los mexicanos.
- La organización interna de las compañías.

Debe entenderse, que antes de establecer una coinversión con alguna empresa extranjera, existen diferencias culturales que hay que analizar. Debe entenderse poco a poco los distintos puntos culturales, lo cual implica una tarea exhaustiva pero brinda beneficios cuando ambas partes se entienden.

### **1.3 EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE NORTEAMÉRICA.**

La economía mexicana se caracterizó en el pasado por tener un marco de facilidades y protección a la industria nacional. El sector construcción se desarrolló también bajo este mismo esquema económico, en el cual las prácticas proteccionistas se dieron de la siguiente forma:

- La práctica gubernamental en cuestión de subcontratación era exclusiva a constructores locales, tratándose de inversión pública con recursos propios, lo cual equivaldría a la política de sustitución de importaciones en la construcción.

- El uso de mecanismo de subdivisión de obras para asegurar la contratación local en inversiones gubernamentales con crédito de organismos internacionales.
- La inversión extranjera directa en las empresas constructoras locales, se sometía al límite del 49% como máximo.
- Sólo los contratistas locales tenían acceso a una información completa, ocasionando insuficiente transparencia en la asignación de contratos.
- Los concursos se desarrollaban bajo un esquema de proyectos ejecutivos incompletos y con un número reducido de conceptos de obra.
- Se ponían trabas en el procesamiento de permiso de entrada a profesionales extranjeros de la construcción.<sup>12</sup>

A partir de 1985 se dio giro en la política gubernamental, ésta se orientó al desarrollo de un proceso de liberación económica, empezando por la reducción progresiva de las tasas arancelarias, la eliminación gradual de barreras no arancelarias, mostrando también en los regímenes regulatorios especiales y algunas limitaciones a la participación accionaria de extranjeros.

Con esta nueva política de apertura económica la industria de la construcción ha empezado a experimentar una mayor exposición a la competencia internacional, pero en mayor medida, ante el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC); las constructoras nacionales tienen que enfrentar a compañías que gozan de una mayor experiencia al operar en un ambiente siempre competitivo, que disponen de mejores facilidades financieras, fiscales, tecnológicas y promocionales únicas, idóneas para apoyar sus exportaciones.<sup>13</sup>

Las reglas del Tratado de Libre Comercio tienden a facilitar la integración de la región de América del Norte, al remover las barreras de los flujos de comercio, inversión y tecnología que todavía subsisten. Se creará un marco legal e institucional para la reali-

<sup>12</sup> OCHOA, FELIPE Y ASOCIADOS, S.C. *"Los Servicios de la Industria de la Construcción ante los Escenarios Futuros de Apertura y Globalización"*. CNIC. 1990.

<sup>13</sup> *"Situación de la Industria de la Construcción"*. Dirección de Operación Externa. Depto. de Economía y Estadística. CNIC. 1993.

zación de oportunidades de negocios, en particular para los oferentes de servicios relacionados con la obra pública. La integración no debe significar una redistribución del mercado existente, en la cual los más poderosos y de mayor tamaño se queden con la mayor parte o la más redituable. La integración persigue el establecimiento de alianzas estratégicas, a nivel de países y de empresas, que sirvan para el aprovechamiento de las ventajas competitivas existentes en la región, y con ello optimizar las estructuras de costos y maximizar la competitividad.<sup>14</sup>

El impacto del TLC en la economía mexicana ha traído consigo mayores cambios a los que ya se han experimentado con el proceso de liberación económica realizada hasta ahora. De hecho sus efectos se empezaron a mostrar con desregulaciones<sup>15</sup> y cambios en disposiciones para algunos sectores de la economía.

Los costos de maquinaria, la tecnología y del capital en México, limitan las posibilidades de avances más rápidos a precios competitivos internacionalmente. En contraparte, en los Estados Unidos y Canadá, el tamaño de la industria constructora es mucho mayor que la mexicana, y cuentan con tecnologías de punta en las áreas de diseño y organización, en adición a la disponibilidad de capital a largo plazo de bajo costo relativo para el financiamiento de las obras.

*"Debe verse a la asociación, como una fórmula para el aumento de los beneficios sobre bases recíprocas para la industria de la construcción de los tres países. Las ventajas competitivas deberán verse como elemento de cohesión de los participantes, y no como un medio para desplazarlos".*<sup>16</sup>

El desmantelamiento del sistema proteccionista, la globalización de la economía y la privatización han provocado un cambio sustancial en la demanda de la construcción que lleva a la industria a operar en un entorno de mercado más competitivo. Dentro de este contexto, los empresarios constructores no sólo deberán procurar la minimización de costos en la producción, sino en la operación y mantenimiento de las obras durante su vida útil, además se debe mantener una alta calidad en la realización de la obra y un bajo tiempo de ejecución. Para lo anterior, es necesario que las empresas constructoras

<sup>14</sup> BRAVO DÍAZ, CARLOS A. "El Tratado De Libre Comercio en la Industria de la Construcción". Trabajo presentado en la materia: Trabajo de Investigación, Maestría de Ingeniería (Construcción), DEPMI, UNAM. Febrero de 1994.

<sup>15</sup> Tendencia a la supresión de requisitos administrativos para la consecución de determinado trámite.

<sup>16</sup> Ibidem 13.

se inserten a un proceso de asimilación y generación de tecnologías, orientándose hacia la especialización en nichos de mercado específicos y así consolidar su posición competitiva.

El empresario constructor deberá desarrollar la capacidad suficiente para integrarse y realizar alianzas estratégicas con empresas vanguardistas a nivel mundial, aprovechar el conocimiento del mercado local para que se constituya en una ventaja competitiva que hasta ahora ha sido poco explotada, crear una industria que además de contratista, sea innovadora, aportando valor agregado, y desarrollando su propia demanda, poseer una actitud agresiva en el sentido de salir a vender sus servicios en mercados domésticos y foráneos, es decir, ser promotor.

Tendrá que establecerse las condiciones que permitan un menor costo del dinero para facilitar el financiamiento; asimismo se debe incentivar la investigación y el desarrollo de tecnología a través de la desgravación de los recursos que se destinen a esta actividad y facilitar la importación de maquinaria y equipo que contribuyan a la capitalización de las empresas, mediante la reducción de trámites y tasas arancelarias.<sup>17</sup>

#### 1.4 PERSPECTIVAS Y TENDENCIAS.

"El país requiere una reconversión industrial, entendida esta como el conjunto de transformaciones dirigidas a aumentar la productividad, la competitividad interna e internacional, así como la rentabilidad de la producción mediante la incorporación, innovación y adaptación de nuevas tecnologías. Supone desarrollar nuevos esquemas organizativos y de producción que puedan incluir fusiones, ajustes o el nacimiento de nuevas empresas".<sup>18</sup>

Es claro que las alianzas estratégicas buscan fomentar el desarrollo tecnológico y la competitividad por escala de producción para aprovechar los espacios de comercialización derivados del TLC. En otras palabras, constituyen una alternativa para participar en nuevos mercados y consolidar la competitividad al eficientar los sistemas de producción y ampliar los recursos disponibles para adaptar o innovar las tecnologías de punta.

---

<sup>17</sup> Ibidem 13.

<sup>18</sup> PALENCIA ESCALANTE, CARLOS. *"Reorientación Económica y Alianzas Estratégicas"*. Sección Enfoques. El Financiero. Lunes 19 de julio de 1993.

Se presentan también grandes oportunidades de intercambio con el ingreso de México a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (el cual se concretó el 14 de abril de 1994), organización que agrupa a los 25 países más industrializados del mundo y en donde México se convertirá en la novena economía del grupo, inmediatamente después de España, pero antes de Holanda. Sin embargo hay que mencionar una seria desventaja originada a partir de dicha incorporación y esta se refiere de acuerdo a especialistas a la pérdida en apoyo para la micro y mediana empresa. Es decir, préstamos preferenciales o a fondo perdido que se recibían de países industrializados para apoyos a proyectos de quienes no pueden ingresar directamente a los mercados internacionales de capital - la mayoría de la planta nacional -, estarían en entredicho.<sup>19</sup>

Esto tiene que obligar a la pequeña y mediana empresa constructora a formar diferentes tipos de alianzas, de tal manera que presenten un mejor frente y puedan acceder a mayores apoyos de tipo financiero.

Otra de las perspectivas que tiene la pequeña y mediana empresa constructora en cuanto a desarrollo, serán aquellas que resulten de los acuerdos negociados con el Grupo de los Tres - Venezuela, Colombia y México -, con Costa Rica y no olvidando el tratado de libre comercio que ya existe con Chile.

La necesidad de ser competitivo y la búsqueda de elementos para lograrlo no se limita a los grandes consorcios, los pequeños empresarios también lo necesitan considerar. En un mercado global, las empresas sobrevivientes, serán aquellas que desplieguen mayor flexibilidad y puedan manejar más adecuadamente el ejercicio del arbitraje del conocimiento, que no es otra cosa que recorrer el mundo en busca de alianzas o contrataciones de quienes especializados en alguna parte del proceso productivo, lo pueden hacer mejor y a mejor precio que cualquiera de sus competidores.

---

<sup>19</sup> FUENTES BERAIN, ROSSAND. *"Mantener la Fortaleza del Peso, Objeto del Ingreso a la OCDE"*. Sección Economía. El Financiero. 14 de abril de 1994.

Podemos mencionar a continuación las principales tendencias de la economía mundial y que impactan de una manera decisiva en la pequeña y mediana empresa constructora de México:

1. *El cambio.* Este se da de una manera frecuente con gran velocidad y de una forma drástica impactando en todos los ámbitos: económico, político, tecnológico, jurídico, fiscal y social.
2. *Mercados sin fronteras.* La tendencia apunta a la globalización de los mercados, con la desaparición casi en su totalidad o al menos la disminución sustancial de las barreras arancelarias y de otras medidas proteccionistas.
3. *Información.* Manejo de sistemas de información veraz y oportuna para el monitoreo de nueva tecnología, nuevos mercados y tendencias económicas.
4. *Las personas.* Es el recurso más importante de toda empresa y no puede ser sustituido por la tecnología.
5. *La orientación de la empresa hacia el cliente.* Es necesaria para diseñar correctamente los productos y proporcionar un servicio de alta calidad. De esta manera se podrá conseguir la especialización y la identificación de nichos de mercados que surgen como consecuencia de la evolución de las necesidades de los clientes, ya que éstos demandan productos más específicos.
6. *Creatividad.* La creatividad y la innovación, constituyen elementos importantes de las empresas del futuro. Debe verse a la innovación como un proceso continuo que forma parte de la estrategia de la empresa.
7. *Privatización.* Existe una tendencia hacia una mayor privatización de la economía, con la consiguiente creación de nuevas oportunidades para los empresarios y con el reto que implica, el ser capaz de adaptarse al nuevo entorno.
8. *Alianzas.* Son consecuencia de la globalización de la economía, de tal forma que están apareciendo fusiones, adquisiciones y sobre todo, alianzas estratégicas que permitan incrementar las ventajas de cada una de las partes al producirse sinergias de importancia y nuevos enfoques en el modo de atacar los diferentes mercados.

9. **Ecología.** El entorno social será cada vez más exigente, por lo que será necesario tener una convivencia más armónica con el medio ambiente.
10. **Especialización.** Debido a la flexibilidad, agilidad y mayor comunicación de que pueden gozar las empresas, se tiende hacia la división en unidades económicas más pequeñas.
11. **Nuevo auge de la empresa familiar.** En diversas economías de países industrializados, las empresas familiares (micro y pequeña industria) gozan de características bien definidas, con ventajas e inconvenientes muy específicos; no obstante, su fuerza, libertad y flexibilidad hacen que una adecuada operación de las mismas permita la consecución de excelentes resultados en todos los sentidos.

De la misma forma, existe la tendencia dentro de la industria de la construcción de realizar los cambios microeconómicos -empresas e ingenieros- necesarios para alcanzar una mayor competitividad y productividad, mediante los siguientes puntos:<sup>20</sup>

- a. La profesionalización de los sistemas gerenciales, administrativos, informáticos y promocionales de la empresa.
- b. La orientación al mercado -cliente-.
- c. La selección, adaptación y uso de tecnologías.
- d. La búsqueda de fuentes de financiamiento.
- e. La atención a los recursos humanos.
- f. La organización interindustrial.

---

<sup>20</sup> JINICH RIPSTEIN, SERGIO. "Efectos del TLC en la Calidad y la Cantidad de Ingenieros Civiles". Sección Enfoques. El Financiero. 11 de agosto de 1993.

La necesidad de ser más competitivos y productivos obliga a las empresas constructoras a una mayor capacitación, la cual les permitirá desempeñarse eficientemente y conseguir nuevas fuentes de trabajo. Por tanto, debemos considerar a todas aquellas organizaciones y agrupaciones del gremio de la construcción, pues mediante éstas se podrá formar un verdadero frente para poder atacar toda la problemática que se pueda presentar dentro de ésta industria.

La Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC), a través del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC), de la Fundación de la Industria de la Construcción (FIC) y del Instituto Tecnológico de la Construcción (ITC) poseen una amplia gama de programas tanto de investigación como de capacitación que cubren gran parte de las necesidades de las micros y pequeñas empresas constructoras (ver Tabla).

#### PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL DE LA CNIC

Cursos de superación empresarial del ICIC*	Programas del ITC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad, finanzas para ejecutivos de la industria de la construcción</li> <li>• Uniones de crédito</li> <li>• Organización de consorcios en la industria de la construcción</li> <li>• La liquidez y la subsistencia empresarial</li> <li>• Formulación de presupuestos y su control</li> <li>• Estilos de dirección para una pequeña empresa constructora</li> <li>• Administración de empresas constructoras</li> <li>• Administración de la pequeña y mediana empresa constructora</li> <li>• Desarrollo de habilidades gerenciales</li> <li>• Seguros y fianzas en la industria de la construcción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diplomados en superación empresarial</li> </ul>

\* Muestra de cursos con orientación a la pequeña y mediana empresa

Tabla 2

La Fundación de la Industria de la Construcción para el Desarrollo Tecnológico y la Productividad A.C. (FIC) se constituyó como un organismo que tiene por objetivo investigar, desarrollar, conocer y documentar lo referente a tecnologías de punta, técnicas, procesos, maquinaria, herramientas y materiales para la creación de nuevos sistemas gerenciales de información y de control en el ramo de la construcción.

Por medio de la investigación tecnológica y de la información se proporcionarán elementos para que las empresas constructoras sean más productivas y más competitivas. La Fundación proporcionará a los constructores el beneficio de conocer y enfrentar la necesidad de incorporar nuevas técnicas de construcción que permitan obtener la modernización en el ramo, márgenes de seguridad adecuados, incremento de su productividad y por ende, mejorar su posición en el mercado.

De esta manera, los programas a realizar dentro de la Fundación estarán encaminados a los siguientes objetivos:

- Identificación de materiales, equipos y procesos constructivos ya existentes, y evaluar su posible impacto sobre la productividad y competitividad de las empresas constructoras mexicanas.
- Promoción para desarrollar materiales, equipos y procesos constructivos que se adapten a las necesidades y características de nuestro país.
- Investigación y desarrollo de sistemas administrativos dentro de la industria de la construcción que puedan ser utilizados con facilidad por las pequeñas y medianas empresas constructoras.
- Documentación y difusión de esquemas de control de calidad de forma que sean accesibles a la micro y pequeña empresa constructora.
- Proposición de nuevos sistemas de organización para las empresas constructoras, para contratistas generales y subcontratistas que los apoyan en la consecución de sus actividades.
- Desarrollo de procedimientos, pruebas de estandarización y normalización que certifiquen los procesos constructivos.
- Establecimiento de programas de promoción industrial para su posterior difusión entre los agremiados, instituciones financieras y las autoridades gubernamentales.

En forma independiente, Nacional Financiera ofrece cursos de capacitación y asesoría técnica a través de programas impartidos por ella misma o a través de instituciones de educación y asesoría independientes.

Los programas de capacitación impartidos por Nafin a micro, pequeñas y medianas empresas son parte integral del Programa de Desarrollo Empresarial de esta institución. Se mencionan a continuación los principales:

**TEMAS GERENCIALES PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

PAQUETE:	ADMINISTRACIÓN	CONTABILIDAD	FINANZAS	MERCADOTECNIA	PRODUCCIÓN	RECURSOS HUMANOS
<b>MÓDULOS:</b>	a. Filosofía empresarial	a. Contabilidad básica	a. Análisis financiero	a. Conceptos básicos	a. Conceptos básicos	a. Relaciones laborales
	b. Diagnóstico	b. Costos	b. Matemáticas financieras	b. Estrategia de productos y precios	b. Planeación de la producción	b. Selección
	c. Planeación	c. Presupuestos	c. Evaluación de proyectos	c. Canales de distribución	c. Administración de inventarios	c. Liderazgo y motivación
	d. Evaluación y control	d. Control interno	d. Costos y estructura de capital	d. Publicidad y promoción	d. Calidad y productividad	d. Manejo de conflictos
		e. Fiscal		e. Investigación de mercados	e. Estrategia de manufactura	e. Desarrollo organizacional

Tabla 3

La asesoría técnica se realiza en el Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.

Además Nafin ofrece a las microindustrias una serie de once fascículos sobre temas administrativos dirigidos para la capacitación del empresario (ver Tabla).

#### **TEMAS DE ADMINISTRACIÓN PARA MICROINDUSTRIAS**

---

- La empresa y el empresario
  - La contabilidad en la empresa
  - Ventas
  - Análisis de estados financieros
  - Manejo de personal
  - Producción y costos
  - Principios de administración
  - Desarrollo de la microempresa
  - Control de calidad
  - Fuentes de financiamiento y su obtención
  - Manual de trámites de la empresa
- 

Tabla 4

Dentro de las instituciones autorizadas por Nafin para impartir cursos de capacitación y asistencia técnica se encuentra el IMDEI, el cual ofrece cursos en las siguientes áreas:

#### **TEMAS DE ADMINISTRACIÓN Y ASISTENCIA DEL IMDEI**

---

- Calidad total
  - Administración
  - Ventas
  - Finanzas
  - Recursos humanos
- 

Tabla 5

Es importante recordar que la capacitación es un elemento importante para obtener mejores niveles de competitividad y productividad dentro de la industria de la construcción. Será un verdadero reto lograr una verdadera conjunción entre las micros y pequeñas empresas constructoras y todas aquellas instituciones y asociaciones que las agrupan, de manera que se logre una verdadera planeación en cuanto a capacitación se refiere; se deben analizar aquellas deficiencias que se presentan tanto en los procedimientos constructivos, equipos, maquinaria y herramienta utilizados, como los esquemas de organización y administración propios de estas empresas, que hacen que este sector se vea en desventaja frente a los grandes consorcios y ante firmas extranjeras. Una vez analizada la problemática, proponer soluciones que ayuden e impulsen su recuperación. En este sentido, las alianzas estratégicas constituyen una opción a considerarse dentro de las posibles soluciones a la problemática actual de la Industria de la Construcción.

## **2. PERFIL NACIONAL E INTERNACIONAL DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS.**

Dado que el propósito de éste trabajo es analizar las alianzas estratégicas en las pequeñas y medianas empresas constructoras, se hace necesario conocer el estado que guardan éstas dentro de la economía nacional. De la misma forma, es importante conocer los recursos tecnológicos con los que cuentan así como los programas de financiamiento a los que tienen acceso. De este modo podremos formar un perfil de este sector de la industria de la construcción, para posteriormente proponer mecanismos de alianzas que ayuden a mejorar sus debilidades económicas, tecnológicas y financieras.

Como primera parte de este capítulo, se hará un análisis de este sector de la industria de la construcción. A continuación se describirá la actual situación de la industria de la construcción así como el grado tecnológico con que cuenta para enfrentar los actuales retos de globalización. Se analizarán los programas de financiamiento disponibles para estas empresas, considerando primeramente los principales elementos que deben considerarse al solicitar un crédito y la documentación mínima requerida. Se mencionan las fuentes de financiamiento disponibles y los programas ofrecidos actualmente.

Como segunda parte, se realizará un análisis similar al anteriormente descrito pero enfocado a la industria de la construcción estadounidense. Esto con el fin de situar a nuestra industria constructora con referencia a la de nuestro principal socio comercial y ver las posibilidades de formar alianzas estratégicas con compañías de ese país.

### **2.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.**

Según datos proporcionados por el Departamento de Economía de la CNIC y el INEGI, en el tercer trimestre de 1994 el valor de la producción del sector formal ascendió a 12,244 millones de nuevos pesos, presentando un crecimiento anual del 21.85%.

Considerando la producción por tamaño de empresa, se concentró básicamente en el estrato de las empresas gigantes con el 57.38%; le sigue en importancia el estrato de las empresas pequeñas, medianas y grandes con 28.01%, 8.13% y 6.48% respectivamente. Cabe señalar sin embargo que aún cuando el porcentaje correspondiente al es-

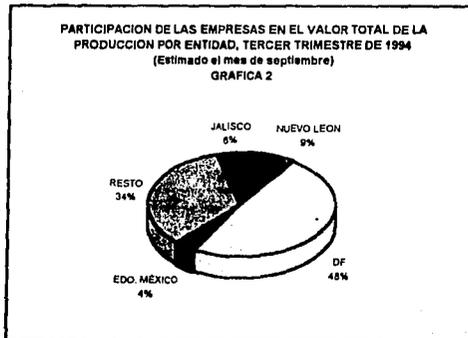
trato de las empresas pequeñas es relativamente alto, el elevado número de empresas que lo componen hace que la participación promedio de cada una de ellas sea inferior a la participación de los demás estratos.

VALOR DE LA PRODUCCIÓN EN EL TERCER TRIMESTRE* POR TAMAÑO DE EMPRESA (Miles de Nuevos Pesos) (1993-1994)				
CONCEPTO	1993	Part. %	1994	Part. %
TOTAL	10,048,278.76	100.00	12,243,851.80	100.00
GIGANTES	n.d.	n.d.	7,025,059.80	57.38
GRANDES	n.d.	n.d.	794,004.60	6.48
MEDIANAS	n.d.	n.d.	995,199.30	8.13
PEQUEÑAS	n.d.	n.d.	3,429,588.10	28.01

Fuente: Depto. de Economía y Estadística, CNIC, con datos del INEGI  
\* Estimado el mes de septiembre.

TABLA 6

En cuanto a la participación de empresas constructoras por entidad federativa, hasta el tercer trimestre de 1994, sobresalen el Distrito Federal, Nuevo León, Jalisco y el Edo. de México con una participación del 48.40%, 8.30%, 5.53% y 3.95% respectivamente (ver Gráfica).



Los tipos de obra con mayor participación dentro del valor de la producción del sector formal, fueron: edificación, transporte, riego y saneamiento con 35.9%, 28.49% y 10.38%, respectivamente.

VALOR TOTAL DE LA PRODUCCIÓN POR TIPO DE OBRA					
Enero-Agosto de 1994					
TIPO DE OBRA	1993	Part. %	1994	Part. %	Var. %
<b>TOTAL</b>	<b>10,048,278.76</b>	<b>100.00</b>	<b>12,243,861.80</b>	<b>100.00</b>	<b>21.85</b>
Edificación	3,459,188.40	34.43	4,320,983.50	35.29	24.91
Riego y saneamiento	974,259.00	9.7	1,270,728.28	10.38	30.43
Electricidad y comunicaciones	864,930.81	8.61	3,488,862.55	8.27	17.07
Transporte	3,073,351.40	30.59	3,488,862.55	28.49	13.52
Petróleo y petroquímica	704,624.94	7.01	865,290.27	7.07	22.8
Otras construcciones	1,353,522.92	13.47	1,285,396.51	10.5	(5.03)

Fuente: CNIC-INEGI

TABLA 7

La actividad principal de los cuatro estratos de empresas considerados en el sector formal se concentró en edificación y en transporte, que ocupan el primer y segundo lugar, respectivamente, en los estratos de las empresas grandes y medianas; en las empresas gigantes la especialidad obras de transporte ocupa el primer lugar y le sigue edificación; mientras que en las empresas pequeñas las especialidades más importantes son edificación, riego, saneamiento y transporte (ver tabla).

ESTRUCTURA PORCENTUAL DEL VALOR DE LA PRODUCCIÓN POR TAMAÑO DE EMPRESA 1994*					
TIPO DE OBRA	GIGANTES	GRANDES	MEDIANAS	PEQUEÑAS	TRIMESTRE
	Part.%	Part.%	Part.%	Part.%	Part.%
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
Edificación	31.00	40.00	38.50	42.30	35.29
Riego y saneamiento	7.7	8.10	12.80	15.60	10.38
Electricidad y comunicaciones	8.00	6.90	5.90	9.70	8.27
Transporte	36.50	26.80	24.40	13.50	28.49
Petróleo y petroquímica	10.90	3.10	1.60	1.50	7.07
Otras construcciones	6.90	15.10	16.80	17.40	10.50

Fuente: CNIC-INEGI

TABLA 8

\* Para el promedio sólo se consideran julio y agosto.

Las especialidades de mayor dinamismo en el tercer trimestre de 1994 fueron petróleo y petroquímica, transporte y edificación registrando un crecimiento real del 53.67, 29.52 y 24.91 por ciento, respectivamente.

Así mismo, en la distribución de obras dada por sector institucional, se observa que la obra pública representó el 63.9% en tanto que la privada fue de 36.1%; en ésta última, el 8.6% correspondió a obra concesionada y el 27.5% a obra no concesionada.

VALOR DE LA PRODUCCIÓN POR SECTOR INSTITUCIONAL EN EL TERCER TRIMESTRE*					
(PARTICIPACIÓN PORCENTUAL)					
(1993-1994)					
1993	TOTAL	PÚBLICA	PRIVADA SUBTOTAL	CONCESIONADA	NO CONCESIONADA
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>57.14</b>	<b>42.86</b>	<b>9.74</b>	<b>33.12</b>
GIGANTES	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
GRANDES	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
MEDIANAS	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
PEQUEÑAS	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
<b>1994</b>					
<b>TOTAL</b>	<b>100.00</b>	<b>63.90</b>	<b>36.10</b>	<b>8.60</b>	<b>27.50</b>
GIGANTES	100.00	65.15	34.85	9.23	25.62
GRANDES	100.00	56.47	43.53	6.88	36.65
MEDIANAS	100.00	52.28	47.72	8.91	38.81
PEQUEÑAS	100.00	66.52	33.48	7.43	26.05

Fuente: CNIC-INEGI

TABLA 9

\* Para el periodo de 1994 se consideran únicamente los meses de julio y agosto.

En cuanto al grado de actividad que presentaron las empresas constructoras asociadas a la CNIC durante el tercer trimestre de 1994, muestra un entorno económico poco favorable para algunas de ellas. El índice de empresas desaparecidas fue del 5.1%, superior en 3.3% al índice correspondiente al mismo periodo del año anterior. Las empresas con cero ingresos representaron el 22.3% y el índice de las empresas activas fue del 72.6%.

El estrato que contribuyó con más fuerza a elevar el índice de las empresas inactivas, fue el de las empresas pequeñas. En tanto, los estratos de las empresas pequeñas y medianas fueron los que representaron los más altos niveles de empresas desaparecidas.

<b>ÍNDICE DE ACTIVIDAD EN EL TERCER TRIMESTRE*</b> <b>(PARTICIPACIÓN PORCENTUAL)</b> <b>(1993-1994)</b>			
<b>1993</b>	<b>CONSTRUCTORAS ACTIVAS</b>	<b>CONSTRUCTORAS PARADAS</b>	<b>CONSTRUCTORAS DESAPARECIDAS</b>
<b>TOTAL</b>	<b>82.3</b>	<b>16.00</b>	<b>1.80</b>
GIGANTES	n.d.	n.d.	n.d.
GRANDES	n.d.	n.d.	n.d.
MEDIANAS	n.d.	n.d.	n.d.
PEQUEÑAS	n.d.	n.d.	n.d.
<b>1994</b>	<b>CONSTRUCTORAS ACTIVAS</b>	<b>CONSTRUCTORAS PARADAS</b>	<b>CONSTRUCTORAS DESAPARECIDAS</b>
<b>TOTAL</b>	<b>72.60</b>	<b>22.30</b>	<b>5.10</b>
GIGANTES	92.50	4.00	3.50
GRANDES	85.70	12.40	1.90
MEDIANAS	78.60	16.80	4.60
PEQUEÑAS	56.90	34.30	6.80

Fuente: CNIC-INEGI.

\* Estimado el mes de septiembre de 1994.

**TABLA 10**

Se realizaron compras de materiales a las demás ramas económicas por un valor de 4,629.5 millones de nuevos pesos, superior en 21.02% en términos reales al realizado el mismo trimestre del año anterior. El 81.1% del monto total de las compras lo efectuaron los estratos de las empresas gigantes y pequeñas, con una participación del 48.5% y 32.6% respectivamente.

El consumo de materiales para la construcción en el sector formal ascendió a 4,453.5 millones de nuevos pesos. El crecimiento real registrado fue de 21.51% con respecto al mismo periodo del año anterior. Al igual que en las compras, las empresas gigantes y pequeñas son las de mayor participación en el consumo de materiales: 48.97% y 31.99% respectivamente.

<b>COMPRA Y CONSUMO DE MATERIALES EN EL TERCER TRIMESTRE*</b>				
<b>(MILES DE NUEVOS PESOS)</b>				
<b>(1993-1994)</b>				
<b>1993</b>	<b>COMPRA</b>		<b>CONSUMO</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>3,664,394</b>		<b>3,610,841</b>	
GIGANTES	n.d.		n.d.	
GRANDES	n.d.		n.d.	
MEDIANAS	n.d.		n.d.	
PEQUEÑAS	n.d.		n.d.	
<b>1994</b>	<b>COMPRA</b>	<b>Part.%</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>Part.%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4,629,504</b>	<b>100.00</b>	<b>4,463,607</b>	<b>100.00</b>
GIGANTES	2,246,334	48.52	2,180,893	48.97
GRANDES	380,654	8.22	367,207	8.25
MEDIANAS	494,157	10.67	480,354	10.79
PEQUEÑAS	1,508,359	32.58	1,425,053	32.00

Fuente: CNIC-INEGI

\*Estimado el mes de septiembre de 1994.

**TABLA 11**

La condición de actividad que presentaron las empresas del sector formal condujo a una pérdida de 8.37% en el personal promedio ocupado al pasar de 510,858 plazas en el tercer trimestre del año pasado a 468,081 en el tercer trimestre de 1994.

Los empleados fueron el tipo de personal que resultó más afectado en la pérdida de empleos, con una reducción de 27,467 plazas en promedio; en tanto que los obreros perdieron 15,310 plazas.

Los estratos de las empresas pequeñas y gigantes siguen siendo las principales generadoras de fuentes de trabajo. El promedio de plazas que ofrecieron estas empresas, durante el tercer trimestre, representó el 82.3% del total generado en el sector formal, correspondiendo 199,552 plazas a las empresas pequeñas y 185,680 a las empresas gigantes.

Sin embargo, al considerar el número de empresas que componen cada estrato, el primer lugar en cuanto a personal ocupado por empresa lo ocupa el estrato de las empresas gigantes con 467 empleos en promedio por cada una; le siguen las empresas grandes, pequeñas y medianas con 107, 49 y 39 empleos respectivamente.

<b>PERSONAL OCUPADO PROMEDIO EN EL TERCER TRIMESTRE*</b> <b>(NÚMERO DE PLAZAS)</b> <b>(1993-1994)</b>						
<b>1993</b>	<b>TOTAL</b>		<b>EMPLEADOS</b>		<b>OBREROS</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>510,858</b>		<b>116,760</b>		<b>394,098</b>	
GIGANTES	n.d.		n.d.		n.d.	
GRANDES	n.d.		n.d.		n.d.	
MEDIANAS	n.d.		n.d.		n.d.	
PEQUEÑAS	n.d.		n.d.		n.d.	
<b>1994</b>	<b>TOTAL</b>	<b>Part.%</b>	<b>EMPLEADOS</b>	<b>Part.%</b>	<b>OBREROS</b>	<b>Part.%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>488,181</b>	<b>100.00</b>	<b>89,293</b>	<b>100.00</b>	<b>378,788</b>	<b>100.00</b>
GIGANTES	185,706	39.67	23,017	25.78	162,663	42.94
GRANDES	36,562	7.81	5,645	6.32	30,911	8.16
MEDIANAS	46,305	9.89	10,124	11.34	36,169	9.55
PEQUEÑAS	199,608	42.63	50,507	56.56	149,045	39.35

Fuente: CNIC-INEGI

\*Estimado el mes de septiembre de 1994.

**TABLA 12**

La remuneración promedio mensual del personal ocupado en el tercer trimestre fue de N\$1,296.50 por trabajador, superior en sólo 3.19% en términos nominales al registrado el mismo trimestre del año anterior.

Los obreros son el tipo de trabajador con mayor crecimiento nominal en la remuneración promedio mensual (13.46%); en tanto que los empleados presentaron una variación nominal de sólo 3.01%.

Considerando al personal por tipo de contratación: los obreros de planta y eventuales registraron similar incremento salarial en el periodo de observación. Por el contrario, en los empleados de planta y eventuales se presentó una notable diferencia en la tendencia de las remuneraciones; mientras en los empleados de planta se elevó en 5.03%, en los empleados eventuales la remuneración promedio decreció en 12.43%.

Puede observarse que las mejores remuneraciones se perciben en las empresas gigantes y medianas con N\$1,498.35 y N\$1,242.50 por trabajador. Sin embargo, la diferencia en los demás estratos no es considerable, la percepción promedio en las empresas grandes es de N\$1,205.90 y en las pequeñas es de N\$1,137.70 promedio mensual.

REMUNERACIÓN POR PERSONA OCUPADA PROMEDIO TRIMESTRAL* (NUEVOS PESOS) (1993-1994)							
1993	TOTAL PERSONAL	EMPLEADOS			OBREROS		
		TOTAL	PLANTA	EVENTUALES	TOTAL	PLANTA	EVENTUALES
TOTAL	1,266.48	1,916.67	1,932.74	1,820.85	1,004.16	1,180.37	1,002.49
GIGANTES	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
GRANDES	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
MEDIANAS	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
PEQUEÑAS	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1994	TOTAL PERSONAL	EMPLEADOS			OBREROS		
		TOTAL	PLANTA	EVENTUALES	TOTAL	PLANTA	EVENTUALES
TOTAL	1,296.5	1,973.30	2,029.90	1,694.40	1,139.30	1,252.70	1,081.70
GIGANTES	1,498.35	2,881.90	2,921.20	2,631.45	1,303.45	1,617.65	1,260.20
GRANDES	1,205.90	2,204.90	2,295.55	1,448.05	1,024.00	1,283.00	951.65
MEDIANAS	1,242.50	1,847.05	1,899.40	1,138.90	1,076.15	1,169.80	1,032.05
PEQUEÑAS	1,137.70	1,522.25	1,612.45	1,189.30	1,039.85	1,054.70	985.25

Fuente: CNIC-INEGI

\*Estimado el mes de septiembre de 1994.

TABLA 13

Por otra parte, conforme a un estudio realizado por la Dirección de Análisis y Estudios Económicos del Banco Internacional (BITAL), la industria de la construcción enfrenta obstáculos para penetrar en los mercados de Estados Unidos y Canadá ante la apertura comercial. Se destaca la falta de experiencia en mercados internacionales, así como el rezago tecnológico de la mayoría de las empresas constructoras nacionales, como las mayores desventajas del sector ante la apertura comercial<sup>21</sup>. Asimismo los principales problemas de la industria de la construcción ante la entrada en operación del TLC, sin importar el tamaño de la empresa son:

- El atraso en el pago de estimaciones.
- Competencia desleal.
- Baja rentabilidad.
- Retraso en la formulación de contratos.
- Falta de normas obligatorias para la comercialización de insumos importados que afectan el mercado nacional.

<sup>21</sup> Cabrera Higuera, Selene. "Topa con pared la industria de la construcción para entrar a EU". Lunes 14 de febrero de 1994. El Financiero.

- Insuficiencia de proyectos de investigación y desarrollo tecnológico para adaptar tecnología extranjera.

Como ya se había mencionado en la introducción, el sector de las pequeñas y medianas empresas constructoras representaron en 1992, el 95% del sector formal (socios de CNIC); sin embargo su producción representó sólo el 40.10% del total de este mismo sector. El panorama presentado durante 1993, no fue muy alentador dentro de esta misma industria. Casi 5,000 empresas constructoras tuvieron un crecimiento cero durante ese año y más de 200 tuvieron que cerrar<sup>22</sup>. Esto fue causado en gran parte por la recesión presentada en la economía nacional durante 1993 debido a la falta de capital por la baja inversión privada, que de 16% descendió a 2%, dado el clima previo a la firma del TLC. Las empresas con cero ingreso se incrementaron de 4,226 en 1991 a 4,796 en 1993. Dentro de ellas se incluyen 986 que iniciaron operaciones. De la misma manera, las empresas que tuvieron trabajo, vieron caer en 1992 el rendimiento de su inversión a un 12% anual, porcentaje notoriamente insuficiente comparado con las tasas de interés en inversiones sin riesgo en ese año.

Este comportamiento de la industria de la construcción no se da de una forma aislada, puesto que la actual situación de crisis se presenta también dentro de la industria de la transformación. De acuerdo a un documento elaborado por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), en los primeros meses de 1994 desaparecieron aproximadamente 5% de las micro y pequeñas industrias adscritas a esta asociación, con lo que el porcentaje de empresas que cerraron sus puertas aumentó del 15 a 20% de 1993 a 1994. Asimismo, mientras que del total de las unidades productivas registradas en Canacintra durante 1993, el 15% de estas fábricas mantuvo sus instalaciones sin producir, en 1994 se incrementó a entre 17 y 18%. Se advierte que la mayor parte de las micro y pequeñas unidades fabriles no han completado -en algunos casos ni siquiera iniciado- sus procesos de modernización, por lo que tampoco pueden esperar mejoras en sus ventas y sus utilidades.

"Es un círculo viciosos del que no se ha podido salir aún: falta de recursos para emprender o completar la modernización, lo que frena el nivel de producción con más alta calidad, que a su vez incide en las ventas y, consecuentemente, en las utilidades,

---

<sup>22</sup> Jinich Ripstein, Sergio. "La Cámara de la Construcción Firme Avance Hacia la Modernidad". CNIC. Martes 15 de marzo de 1994, El Financiero.

las posibilidades de generar empleos mejor remunerados u ofrecer salarios más altos; una demanda doméstica deprimida y escasas o nulas posibilidades de acceder a créditos".<sup>23</sup>

### **Grado Tecnológico.**

Nuestro país, se caracteriza por la naturaleza obsoleta de la tecnología que se fomentó en la primera fase de la industrialización del modelo sustitutivo de importaciones. Al agotarse el modelo, la planta productiva quedó incapacitada para absorber tecnología de punta que permitiera apoyar el desarrollo económico. El resultado es que, en el presente, acceder a la tecnología más avanzada exige no sólo de programas ambiciosos, sino también de apoyos financieros que en la actualidad son difíciles de conseguir.

La tecnología de la estructura productiva de México, al menos buena parte de ella, se ha obtenido gracias a los contratos de tecnología llevados a cabo con empresas trasnacionales propietarias de las patentes y marcas de los procesos e innovaciones tecnológicos de la planta industrial. El acceso a la tecnología así contratada adquiere la forma de incorporación de maquinaria adquisición de conocimientos técnicos, acuerdos sobre el uso de la licencia o convenios específicos.

La transferencia tecnológica hacia México proviene principalmente de Estados Unidos, Alemania y Francia. Comprende desde la adquisición de los conocimientos básicos hasta procesos de tecnología sofisticada o de primera línea. En el caso de la construcción se realizan en muy variadas ramas como por ejemplo la tecnología francesa que se aplica en la construcción de las líneas del metro. Los contratos de transferencia de tecnología realizados por empresas con inversión extranjera han aumentado en los últimos años (ver cuadro).

---

<sup>23</sup> GONZÁLEZ PÉREZ LOURDES/FINSAT. "Desapareció 20% de Micros y Pequeñas Industrias en el Último año: Canacindra". 19 de mayo de 1994. El Financiero.

<b>Transferencia de Tecnología</b> (Número de Contratos Efectuados)					
Empresas con presencia de inversión extranjera (Intervalos porcentuales)	1983	1984	1985	1986	1987
0-25 %	112	117	115	113	104
26-49 %	84	93	82	86	84
50-100 %	132	147	135	127	119

Fuente: Subsecretaría de Regulación de la Inversión Extranjera y Transferencia de Tecnología. SECOFI.

TABLA 14

De acuerdo a un informe de CONACYT, de una muestra de 34 mil 985 empresas mexicanas en 1989, 77.1% empleaban tecnología obsoleta; 19.5%, modernas pero vulnerables y escasamente asimiladas; 2.9%, fuertes tecnologías sin carácter competitivo y estratégico; y, solo 0.3% utilizaba tecnología de punta que pueden desarrollar ventajas competitivas.<sup>24</sup>

Se observa de igual forma, que el gasto destinado en ciencia y tecnología desde 1980 (ver cuadro) representa menos del 1% del PIB generado en cada periodo anual, cuando las recomendaciones internacionales plantean una inversión del 3 al 8% del PIB. Esto significa que pocas empresas constructoras dedican gastos al desarrollo de tecnologías propias y lo que es peor aún, no se aprovechan los vínculos que pueden establecerse con instituciones educativas que pudieran desarrollar algún tipo de investigación aplicada al entorno mexicano.

<sup>24</sup> CHÁVEZ M., MARCOS. "Sin Competitividad Frente al Exterior 47% de la Industria". Sección Economía. El Financiero. 22 de diciembre de 1993.

<b>GASTO FEDERAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>Año</b>	<b>Monto (Miles de N\$)<sup>1</sup></b>	<b>PIB (Miles de N\$)<sup>1</sup></b>	<b>Porcentaje</b>
1980	19,193	4,470,077	0.43
1981	28,058	6,127,632	0.46
1982	41,053	9,797,791	0.42
1983	56,676	17,878,720	0.32
1984	108,427	29,471,575	0.37
1985	167,885	47,391,702	0.35
1986	277,836	79,191,347	0.35
1987	539,397	193,312,000	0.28
1988	1,050,411	390,451,000	0.27
1989	1,395,912	507,618,000	0.27
1990	2,035,173	686,406,000	0.30
1991	3,156,053	865,166,000	0.36
1992	3,535,163	1,018,188,000	0.35
1993p/	4,076,050	1,142,150,000	0.36
1994p/*	4,358,393	1,237,000,000	0.35

**Fuente:** Indicadores de Actividades Científicas y Tecnológicas, CONACYT, México 1993.

<sup>1</sup> Pesos corrientes

p/ Cifras preliminares

\* Las cifras no incluyen recursos propios

**TABLA 15**

Existen países que destinan un mayor gasto para estos conceptos. Por tanto, su poder dentro del esquema de la competencia es superior, pues quien domina una técnica o un proceso productivo innovador se mantendrá en la delantera tanto como tarde el progreso tecnológico en difundirse entre las distintas unidades de producción.

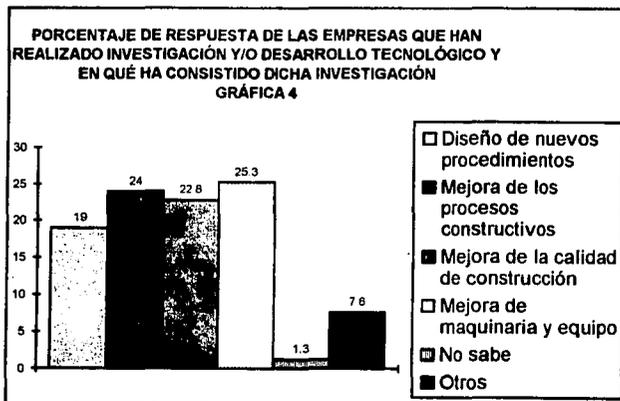
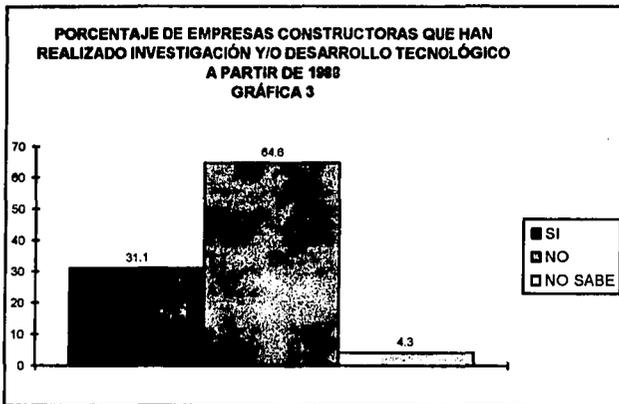
Hay una tendencia actual a la disminución en el gasto en ciencia y tecnología por parte del gobierno federal. Es necesario que el sector privado fomente aquellas actividades de investigación y desarrollo que resulten más rentables y con mayores beneficios en el corto plazo (ver cuadro).

<b>Principales Fuentes de Financiamiento del Gasto Nacional en Investigación y Desarrollo Experimental por País</b>		
<b>País</b>	<b>% Financiado por</b>	
	<b>Gobierno</b>	<b>Industria</b>
Alemania	34.7	63.6
Argentina	85.0	6.0
Brasil	66.9	19.8
Canadá	45.2	41.7
Chile	70.4	18.2
E. U.A.	49.0	49.1
España	46.0	51.4
Francia	51.7	41.8
Gran Bretaña	38.7	49.7
Grecia	74.4	23.2
Italia	54.0	41.7
Japón	21.5	68.5
México *	84.0	7.2
Portugal	63.5	26.8
Suecia	36.9	60.0

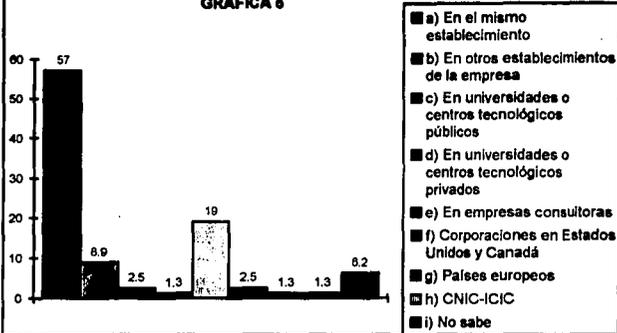
\* Dato Estimado  
Nota: La diferencia con el 100% corresponde a contribuciones externas.  
Fuente: Organization for Economic Co-operation and Development, Statistics on the Member Countries, Supplement to the OECD OBSERVER, No. 164 June-July 1990.  
Unesco, Anuario Estadístico 1990.  
SPP, cuenta de la Hacienda Pública Federal, México.

**TABLA 16**

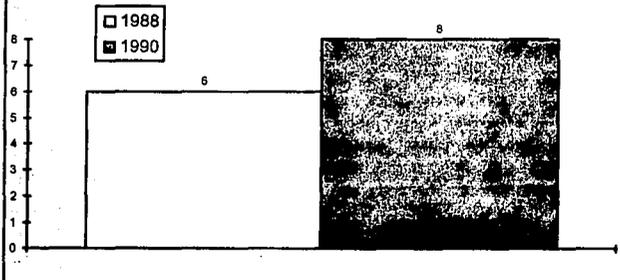
De acuerdo a la Encuesta Nacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico sobre el Sector Formal de la Industria de la Construcción, realizado por CONACYT e INEGI durante el mes de junio de 1992 y considerando solo a empresas catalogadas como Grandes y Gigantes, se pueden observar los siguientes resultados:



**LUGAR DONDE REALIZAN LAS EMPRESAS LA INVESTIGACIÓN  
Y/O DESARROLLO TECNOLÓGICO**  
**GRÁFICA 5**

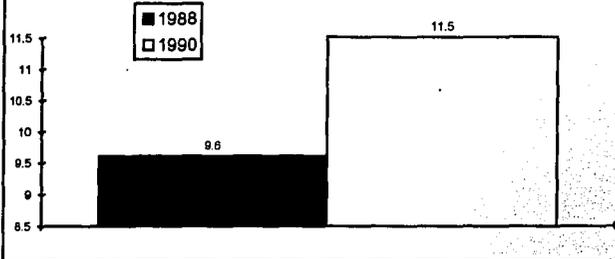


**PORCENTAJE DE LOS INGRESOS TOTALES QUE  
DESTINARON LAS EMPRESAS A LA INVESTIGACIÓN Y/O  
DESARROLLO TECNOLÓGICO EN 1988 Y 1990**  
**GRÁFICA 6**



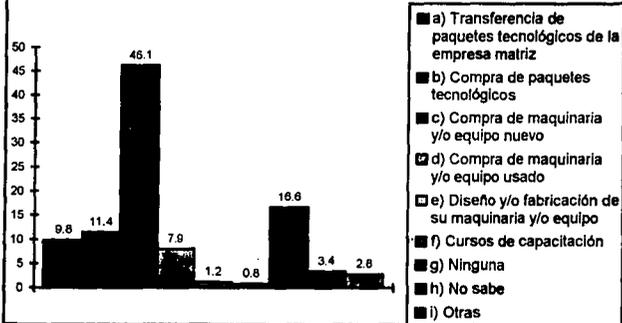
**PORCENTAJE DE LOS INGRESOS TOTALES QUE  
DESTINAN LAS EMPRESAS AL PAGO DE  
TRANSFERENCIA O COMPRA DE TECNOLOGÍA EN 1988  
Y 1990**

**GRÁFICA 7**



**MEDIDAS EN PORCENTAJE A LAS QUE RECURREN LAS  
EMPRESAS PARA PROVEERSE DE TECNOLOGÍA**

**GRÁFICA 8**



**i) Solicitudes.**

Existen dos tipos de solicitudes: la solicitud para proporcionar datos generales de la empresa y la solicitud de crédito propiamente que requiere de información más detallada. En algunos casos una sola solicitud considera información general y particular.

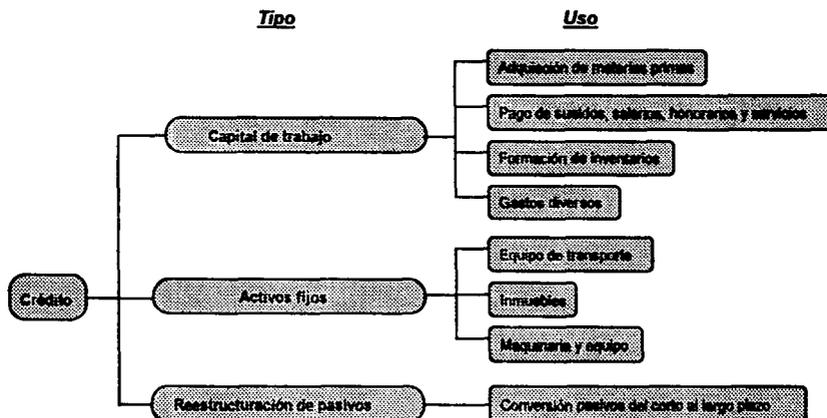
<b>INFORMACIÓN REQUERIDA EN LOS DOS TIPOS DE SOLICITUDES.</b>	
<b>Solicitud de información básica</b>	<b>Solicitud para el establecimiento de líneas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre de la compañía y del funcionario de contacto.</li> <li>• Accionistas y ejecutivos.</li> <li>• Filiales.</li> <li>• Productos, mercados y competidores.</li> <li>• Materias primas y proveedores.</li> <li>• Personal e instalaciones.</li> <li>• Producción.</li> <li>• Referencias.</li> <li>• Créditos vigentes.</li> <li>• Documentos sobre información legal de la empresa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Copia del acta constitutiva.</li> <li>- Escritura de la última modificación de estatutos.</li> <li>- Escritura de poderes.</li> </ul> </li> <li>• Documentos sobre información financiera de la empresa:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados financieros del último ejercicio preferentemente auditados*</li> <li>- Estados financieros parciales del ejercicio en curso.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantías.</li> <li>• Información de girados (empresas de factoraje).</li> </ul>

\* Asimismo, es importante insistir en la necesidad de presentar los activos fijos revaluados con el objeto de reflejar adecuadamente el valor de la empresa.

**TABLA 18**

## ii) Tipos de Crédito.

Dependiendo de la institución que se trate, los créditos se clasifican de acuerdo al tipo de garantía solicitada y al uso que se les vayan a dar.



TIPOS DE CRÉDITOS SEGÚN SU USO  
GRÁFICA 11

ii.a) Tipos de créditos según sus garantías.

<b>TIPOS DE CRÉDITOS SEGÚN SUS GARANTÍAS</b>		
<b>Tipo</b>	<b>Definición</b>	<b>Uso del crédito</b>
Préstamos quirografarios	Préstamo de dinero mediante la firma de un pagaré.	Necesidades temporales o urgentes de capital de trabajo.
Préstamos prendarios	Préstamo de dinero equivalente a un porcentaje del valor comercial del bien que se entrega en garantía.	Compras de materias primas o venta de productos terminados.
Apertura de crédito en cuenta corriente	Préstamo de dinero a través de una cuenta bancaria.	Adquisición o transformación de inventarios, financiamiento de cuentas de crédito y pago de obligaciones a corto plazo.
Refaccionarios	Préstamo de dinero dejando como garantía los bienes que se adquieren con el crédito, y otras garantías adicionales.	Compra de maquinaria y equipo, y ampliaciones y modificaciones de naves industriales.
Hipotecario industrial	Préstamo de dinero dejando como garantía terreno, edificios, maquinaria y equipo propiedad del solicitante o de terceras personas.	Cualquier necesidad económica, inclusive la consolidación de pasivos.
Remesas en camino	Préstamo de dinero mediante la aceptación en firme de giros postales y telegráficos, y cheques en camino.	Conversión de documentos en efectivo.
Habilitación o avío	Préstamo de dinero con destino y garantía específicos que apoya al ciclo productivo de la empresa.	Gastos directos de explotación.

**TABLA 19**

Esto nos lleva a reflexionar que es muy poca la inversión en investigación y desarrollo tecnológico por parte de las empresas constructoras grandes y gigantes. Es evidente que las micro y pequeñas empresas constructoras no tienen contemplado en sus presupuestos, erogaciones destinados a estos importantes rubros.

## 2.2 PERFIL NACIONAL DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

### 2.2.1 Descripción del sector de la pequeña y mediana empresa constructora.

La clasificación por micro, pequeña, mediana y gran empresa permite definir, en cierta medida, el grado de crecimiento de una economía. En el país, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) estableció criterios que determinan el tamaño de las empresas y están basados en el número de empleados y en las ventas netas anuales de la empresa al cierre del último ejercicio.

ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS DE NAFIN *		
Clasificación	Número de empleados	Monto de ventas anuales
Microempresa	Hasta 15	Hasta N\$ 900,000
Pequeña empresa	Hasta 100	Hasta N\$9'000,000
Mediana empresa	Hasta 250	Hasta N\$20'000,000
Grande empresa	Más de 250	Más de N\$20'000,000

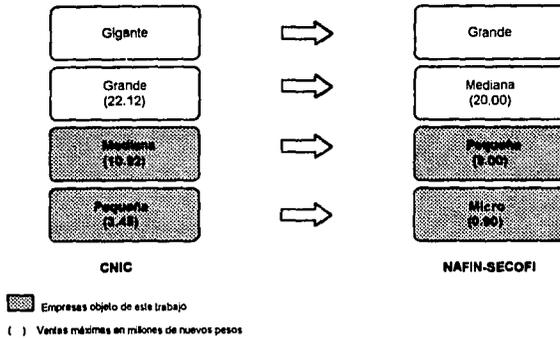
\* Diario Oficial: SECOFI: viernes 31 de diciembre de 1993

Nota: estas definiciones incluyen empleados eventuales

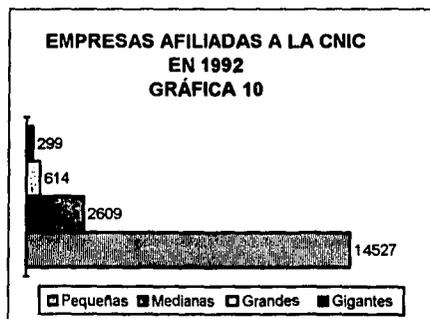
TABLA 17

Asimismo, es necesario esclarecer la correspondencia que existe entre la clasificación de empresas de acuerdo a su tamaño que realiza la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción para sus agremiados y la clasificación que realiza SECOFI-NAFIN, puesto que muchos programas de financiamiento para pequeñas y medianas empresas constructoras se basan en esta última clasificación.

**CORRESPONDENCIA DE ESTRATIFICACIONES DE EMPRESAS  
GRÁFICA 9**



En el año de 1992, la composición de las empresas constructoras afiliadas a la CNIC fue 81% pequeñas, 14% medianas, 3% grandes y 2% gigantes.



La pequeña y mediana empresa constructora en México posee procedimientos constructivos que se caracterizan por:

- Participación intensiva de mano de obra no capacitada.
- Enorme deterioro y desperdicio de materiales.
- Gran cantidad de modificaciones y correcciones.
- Falta de herramientas adecuadas.
- Complicadas e innecesarias maniobras y transportes.

Para superar estas deficiencias, es necesario que las micro y pequeñas empresas constructoras efectúen un uso adecuado de las tecnologías que utilizan. Si ésta es tecnología de punta procedente de países extranjeros, deben realizar las adaptaciones necesarias para hacer un uso eficiente de éstas. Si la tecnología que se dispone es tradicional, se deben efectuar los cambios necesarios de tal manera que puedan aumentar y mejorar su productividad y competitividad.

De cualquier forma, si la pequeña empresa constructora requiere tecnología de punta o tecnología tradicional, es necesario que esta cuente con los recursos suficientes para poder efectuar los cambios requeridos dentro de su organización. Formando frentes comunes a través de alianzas estratégicas o algún otro tipo de asociación, podrá tener acceso a algún tipo de financiamiento con las instituciones de crédito; éstas por lo general piden como requisito algún tipo de garantía que difícilmente podría cubrir una empresa pequeña de forma independiente.

Se analizarán a continuación los diferentes esquemas de financiamiento con que cuenta la industria de la construcción.

## **2.2.2 Financiamiento para la Pequeña y Mediana Empresa Constructora Mexicana.**

Es común que la mayor parte de las pequeñas y medianas empresas constructoras requieren de créditos para la compra de materia prima, adquisición de maquinaria y equipo y liquidación de carteras vencidas principalmente. Sin embargo, este tipo de empresas que se enfrentan ante problemas como la falta de conocimientos, trámites complicados, falta de garantías y altas tasas de interés, solicitan con poca frecuencia dichos créditos.

Se describe a continuación los principales elementos que se deben considerar al solicitar un crédito y la documentación mínima requerida. También se indican cuáles son las fuentes de financiamiento disponibles para las micro y pequeñas empresas.

- A) Requisitos para ser sujeto de crédito.
- B) Variables importantes a considerar en la solicitud de un crédito.
- C) Fuentes de financiamiento.

### **A. Requisitos para ser sujetos de Crédito.**

- Ser persona física o moral establecida permanentemente en una plaza y con cierto arraigo en su actividad.
- Tener capacidad legal para contratarse y asumir obligaciones.
- Ser solvente moral y económicamente.
- Que sus productos y/o servicios tengan demanda constante en el mercado.
- Tener capacidad de pago.

De estos puntos, puede concluirse que las empresas que operen con números rojos no pueden ser sujetos de crédito.

## **B. Variables importantes a considerar en la solicitud de un crédito.**

Previo a la solicitud de un crédito es importante conocer las diferencias que existen entre las opciones disponibles en el mercado para poder elegir la más adecuada de acuerdo a las necesidades de la empresa que lo esté solicitando. Entre estos elementos debemos considerar los siguientes:

- i) Solicitudes.
- ii) Tipos de crédito.
- iii) Monto y fondos.
- iv) Costo.
- v) Plazos.
- vi) Garantías.
- vii) Tiempo de resolución.

Se analizan a continuación con más detalle, cada una de estas variables a considerar en la solicitud de un préstamo:

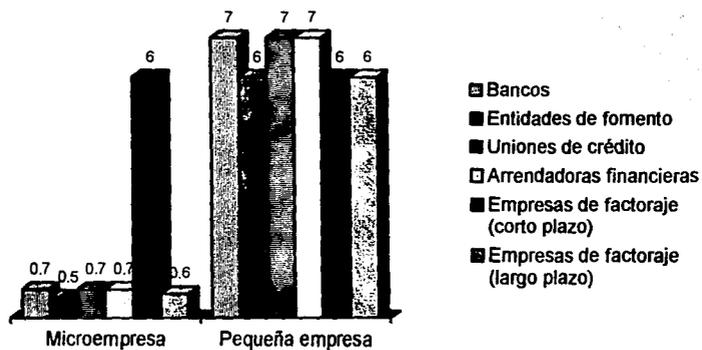
### iii) Monto y fondos.

El monto máximo depende del tipo de empresa que solicita el crédito y los fondos pueden ser de Nafin o de sus intermedios.

#### MONTOS MÁXIMOS POR TIPO DE INTERMEDIARIO

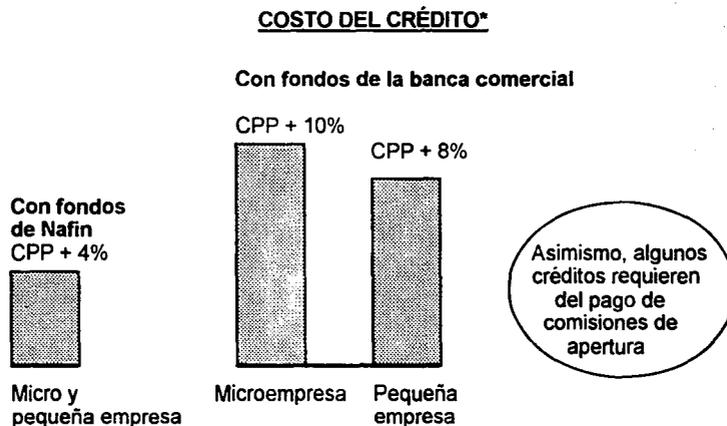
Millones de nuevos pesos

GRÁFICA 12



**iv) Costo.**

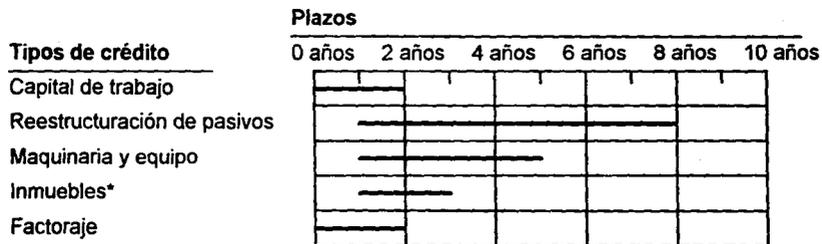
Las tasas son variables y están normalmente referidas al Costo Promedio Porcentual (CPP) o alguna otra tasa líder y son más altas cuando los créditos se otorgan con fondos de los intermediarios.



v) Plazos.

Aunque existen plazos promedio para los distintos tipos de créditos, para ciertos otros depende del ciclo del negocio.

**RANGO DE PLAZOS DE CRÉDITOS**



\* Para personas morales

**GRÁFICA 14**

**vi) Garantías.**

Los intermediarios exigen normalmente que las garantías sean bienes raíces y que se presenten en relación 2 a 1 con respecto al monto total solicitado, aunque algunos otros acepten prendas, aval, equipo y otros artículos dependiendo del tipo de crédito solicitado.

<b>TIPOS DE GARANTÍAS Y CRÉDITOS ASOCIADOS</b>	
<b>Garantías</b>	<b>¿Para qué tipo de crédito se requieren?</b>
Bienes y raíces	Hipotecario industrial
Materia prima/productos	Habilitación y avío
Prendas	Para créditos en el programa impulso de Nafin
Fiador	Para casi cualquier tipo de crédito
Equipo	Refaccionario
Historia crediticia	Quirografario

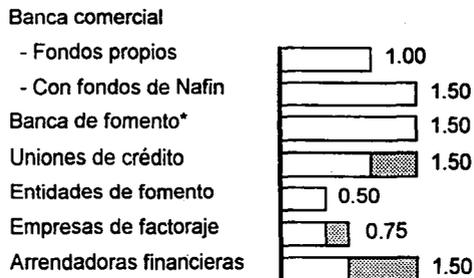
**TABLA 20**

**vii) Tiempo de resolución.**

Los intermediarios resuelven otorgar un crédito en un período que va desde dos semanas hasta seis semanas, independiente del tipo de fondos que se utilice.

**TIEMPO DE RESOLUCIÓN**

**Meses**



 Rango

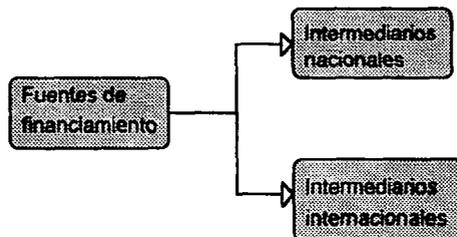
**GRÁFICA 15**

\* Banca de 2o piso, esto es, requiere canalizarse a través de la Banca Comercial

### C. Fuentes de financiamiento.

Los créditos se pueden obtener a través de intermediarios nacionales o internacionales que pueden usar fondos propios o de alguna institución de desarrollo.

#### FUENTES DE FINANCIAMIENTO

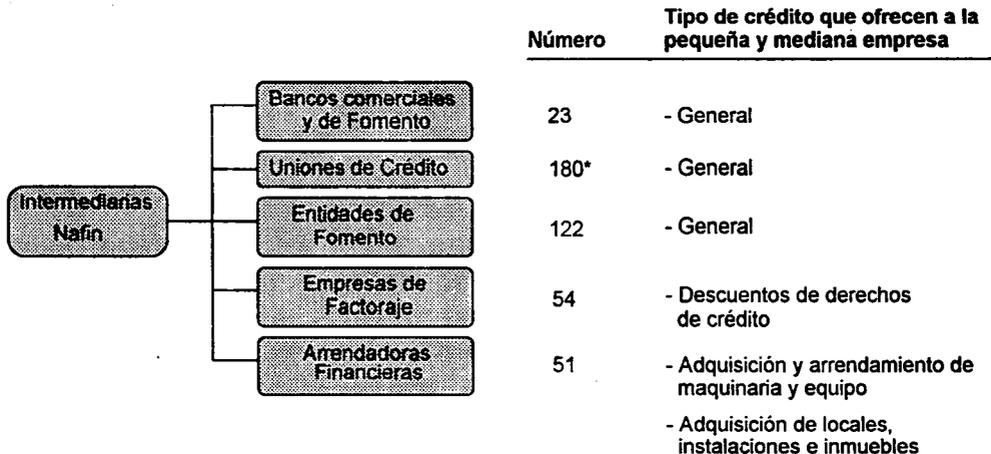


GRÁFICA 16

Nafin cuenta en México con 430 intermediarias financieras que manejan sus recursos.

**INTERMEDIARIAS FINANCIERAS QUE MANEJAN RECURSOS DE NAFIN**

**GRÁFICA 17**



\* 22 en la industria de la construcción

## Programas de financiamiento.

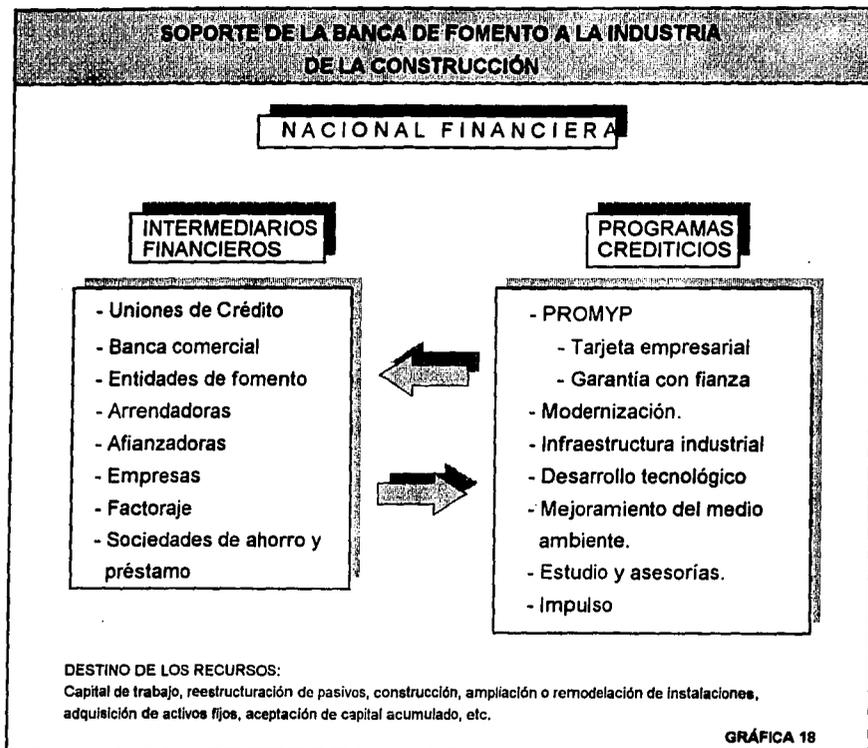
### a) Nacional Financiera.

Desde su reestructuración NAFIN ha diseñado nuevos esquemas de financiamiento entre los cuales están los Programas de Apoyo Integral para la Modernización Empresarial que se mencionan a continuación:

NAFIN	
PROGRAMAS DE APOYO INTEGRAL PARA LA MODERNIZACIÓN EMPRESARIAL	
PROGRAMA	OBJETIVO
Apoyos Crediticios	Nafin promueve financieramente y desarrolla a las micro, pequeñas y medianas empresas a través de la banca comercial y otros intermediarios financieros no bancarios mediante programas establecidos.
Capital de Riesgo	Nafin participa con capital de riesgo a través de empresas especializadas, como son las sociedades de inversión de capitales, los fondos multinacionales de inversión y los intermediarios institucionales.
Garantías	Con este programa, Nafin apoya al empresario a fin de que pueda disponer de las garantías requeridas por la banca comercial y otros intermediarios financieros y disponer del crédito necesario para el desarrollo de su actividad.
Programas de Asesores Empresariales y Financieros	Asesoría y orientación en la gestión crediticia a las empresas asociadas a diversas Cámaras y a los intermediarios financieros de Nafin.
Programa Nacional de Apoyo a las Empresas de Solidaridad	Identificación, elaboración, financiamiento y ejecución de proyectos para crear micro y pequeñas empresas que coadyuven a la incorporación de grupos sociales en desventaja a las actividades productivas del país.
Actividades Fiduciarias	Diseño, constitución y administración de fideicomisos, fungiendo como fiduciaria, para administrar los patrimonios que le sean confiados con propósitos o fines específicos.
Actividades Bursátiles	Asesorar a empresarios y gestionar la obtención de recursos, mediante la emisión de acciones y obligaciones, así como su colocación en los mercados de valores de México y de otros países. Asesora en compra-venta de títulos bursátiles.
Operaciones Internacionales	Promoción de líneas globales de crédito, negociadas con bancos del extranjero para la importación de insumos y equipos. Nafin participa en operaciones de compra-venta de divisas; en conversiones con empresarios de otros países; en coberturas cambiarias y de tasas de interés; en canjes de títulos de deuda por inversión y compra-venta o custodia de títulos, entre otros.

TABLA 21

De estos programas, los más aplicados para apoyar a la micro y pequeña empresa constructora son los Programas de Apoyo Crediticio y los Programas de Capital de Riesgo, por lo cual se hará una breve descripción de los mecanismos con que operan cada uno de estos.



**NAFIN**  
**PROGRAMAS CREDITICIOS**

PROGRAMA	OBJETIVO	DESTINO DE LOS RECURSOS
PROMYP	Promover la creación y apoyar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas, buscando su incorporación a los procesos de la economía formal, y su integración a las cadenas productivas y comerciales	Financiamiento a la micro y pequeña empresa, mediante el descuento de créditos que les hayan otorgado los intermediarios financieros reconocidos y autorizados por Nafin, con el fin de que constituyan y/o fortalezcan su capital de trabajo; adquisición de maquinaria, equipo y mobiliario; adquisición, construcción, adaptación o ampliación de instalaciones industriales y locales comerciales o de servicios; reestructuración de pasivos onerosos en tasa de interés y/o en plazo de amortización que afecte su liquidez. Adicionalmente, financia el capital de trabajo de micro y pequeñas empresas mediante el Sistema de Factoraje financiero e inversiones en activos fijos a través de operaciones de arrendamiento financiero.
MODERNIZACIÓN	Apoyar al más importante aspecto de la estrategia para enfrentar la apertura económica. Promueve y proporciona respaldo financiero a las iniciativas empresariales que tengan como finalidad específica la reordenación eficiente de los procesos productivos y el incremento de la competitividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Adquisición de maquinaria, equipo e instalaciones, reacondicionamiento y montaje.</li> <li>b) Capacitación, asistencia técnica, estudios y asesorías relacionados con la modernización de la empresa.</li> <li>c) Proyectos de inversión destinados al fortalecimiento de la estructura comercial y de servicios.</li> <li>d) Financiamiento para aportación de capital accionario.</li> </ul>
INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL	Promover y respaldar el desarrollo de la infraestructura industrial, que permita una operación más eficiente de la planta industrial y contribuya a un mejor equilibrio regional de las actividades económicas.	Desconcentración de instalaciones y reubicación de parques, conjuntos, puertos y zonas industriales prioritarias
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Apoyar el desarrollo tecnológico integral y la innovación dentro de las empresas, mediante el financiamiento de proyectos integrales de inversión para la adaptación, innovación y creación de nuevas tecnologías.	Proyectos de investigación, desarrollo y mejoramiento de tecnologías, así como transferencia, comercialización y utilización de tecnologías que modernicen, integren, reorienten o incrementen el aprovechamiento y la productividad del sector industrial. Se apoya a institutos y firmas de ingeniería nacionales, sin distinción de tamaño o especialización industrial.
MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE	Canalización de recursos para que las empresas resuelvan los problemas de contaminación provocados por sus procesos industriales y logren una mejora en la racionalización de los consumos de agua y energéticos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Realización de estudios, asesorías técnicas y capacitación relacionados con este programa.</li> <li>b) Adquisición de maquinaria, equipo y su instalación, reacondicionamiento de maquinaria y equipos ya existentes.</li> <li>c) Aportaciones de capital accionario destinado para estos objetivos.</li> </ul>
ESTUDIO Y ASESORÍAS	Cubrir gastos y honorarios que se derivan de los servicios de consultoría, contratados por los inversionistas para fundamentar técnicamente las decisiones de inversión y la ejecución de los proyectos, así como el pago de las asesorías que se requieran para efectuar acciones orientadas a elevar la capacidad y la eficiencia de la gestión empresarial.	Pago de los servicios prestados por consultores, firmas de consultoría y/o de ingeniería, y para la realización de estudios de viabilidad y asesorías.

TABLA 22

Asimismo, se detalla a continuación el Programa Impulso:

<b>NACIONAL FINANCIERA, S.N.C. PROGRAMA IMPULSO</b>	
<b>I. GARANTÍAS:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Garantía con fianza.</li> <li>2. Sistema automático de garantía.</li> </ol>
<b>II. REESTRUCTURACIÓN FINANCIERA:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conversión de crédito quirografario al Crédito de fomento.</li> <li>2. Reestructuración de pasivos.</li> <li>3. Financiamiento para aportaciones accionarias (Cuasicapital).</li> </ol>
<b>III. OTRAS MEDIDAS DE APOYO:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo a Uniones de Crédito para que realicen inversiones con el fin de mejorar su infraestructura física y operativa.</li> <li>2. Plazos de gracia.</li> <li>3. Descuentos en el PROMYP para la pequeña empresa, hasta el 100% de los créditos.</li> <li>4. Adecuaciones a las tasas de interés para el descuento de créditos otorgados en dólares.</li> </ol>

TABLA 23

### **Programas de Aportación Accionaria (Capital de Riesgo).**

Adicionalmente a los Programas de Apoyo Crediticio, Nafin otorga Programas de Aportación Accionaria, que tienen como propósito fundamental participar en forma estrictamente temporal y minoritaria, con recursos de capital de riesgo en empresas nuevas o ya establecidas. Los montos de la aportación normalmente no son mayores al 25% del capital social que, en conjunto, aporten todos los socios inversionistas. La permanencia de la inversión será de cinco a siete años.

El Programa de Aportación Accionaria opera bajo tres modalidades:

- Inversión accionaria directa en el capital social de las empresas.
- Inversión directa, a través de las Sociedades de Inversión de Capitales (SINCAS).
- Inversión combinada, con las aportaciones de capital que efectúen los Fondos de Coinversión establecidos entre Nafin y un banco líder de los principales países de Europa, Canadá, E.U. y Japón, así como de la participación del Convenio-Marco con la Unión Europea, a fin de atraer inversión extranjera, nuevas tecnologías y propiciar el acceso de las empresas a los mercados internacionales.

**Programa de Operaciones Internacionales (Líneas Globales de Crédito en Dólares a Corto Plazo).**

Este programa se apoya en una amplia red de bancos corresponsables con cobertura mundial, ofreciendo apoyo crediticio en condiciones preferenciales al empresario mexicano.

<b>NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.</b> <b>Programa de Operaciones Internacionales (Líneas Globales de Crédito en Dólares a Corto Plazo):</b>	
1. OBJETIVOS:	Importación, pre-exportación y exportación de materias primas, insumos, refacciones, productos agropecuarios, bienes de consumo, maquinaria y equipo.
2. REQUISITOS:	Para la tramitación de cualquier financiamiento a la importación, pre-exportación y exportación, el empresario deberá presentar su solicitud a través del intermediario financiero de su preferencia, con la documentación soporte.
3. EMPRESAS	Micro, pequeña, mediana y grande, cuyas actividades se relacionen con el comercio exterior.
4. INTERMEDIARIO FINANCIERO	Bancos comerciales, uniones de crédito, arrendadoras financieras.
5. INSTITUCIÓN OTORGANTE	Bancos comerciales extranjeros.
6. MERCANCIAS	Todas las permitidas en el comercio internacional.
7. PAÍSES DE ORIGEN	Estados Unidos, Canadá, Latinoamérica, el Caribe, Europa, Asia, África y Oceanía.
8. PORCENTAJE FINANCIABLE	El 100% del valor total de la operación.
9. MONTO MÍNIMO	US DLS. \$200,000
10. PLAZO DE AMORTIZACIÓN	Importación y exportación: hasta 180 días Pre-exportación: hasta 90 días
11. FORMA DE AMORTIZACIÓN	Un solo pago al vencimiento
12. FORMA DE DISPOSICIÓN	Mediante disposición en efectivo
13. TASA DE INTERÉS	Libor + 2% anual
14. DOCUMENTACIÓN REQUERIDOS	Importación: Relación de facturas cuya antigüedad no exceda 60 días a la fecha de solicitud. Exportación: Relación de facturas cuya antigüedad no exceda 90 días a la fecha de la solicitud. Pre-exportación: Relación de facturas del último mes.

NOTA: la tasa de interés incluye el margen de intermediación de NAFIN y el ISR.

**TABLA 24**

<b>REQUISITOS INDISPENSABLES PARA LA SOLICITUD FORMAL DE FINANCIAMIENTO BAJO LAS LÍNEAS GLOBALES DE CRÉDITO</b>
<p>Para la tramitación de cualquier solicitud de financiamiento de operaciones de importación bajo las Líneas Globales de Crédito, es necesario que el importador no haya efectuado embarques con anterioridad a la autorización del refinanciadore externo. Asimismo, presentar a través del intermediario financiero de su preferencia, la siguiente documentación:</p>
<p>a) Copia de la orden de compra o del contrato de compra-venta o de la factura pro-forma, indicando claramente el nombre y la dirección completos del exportador.</p>
<p>b) Conformidad del proveedor de que la operación sea financiada con recursos procedentes de las Líneas Globales de Crédito.</p>
<p>c) En el caso de las Líneas Globales que financien hasta el 85% del valor contractual, evidencia de anticipos efectuados</p>
<p>d) Descripción general en idioma inglés de los bienes a adquirir, excepto en los casos en que la operación se efectúe con un país de habla hispana.</p>

**TABLA 25**

Nacional Financiera cuenta con 21 Líneas Globales de Crédito, concertadas con 13 países, los principales de Europa, Japón, E.U., Canadá y Argentina, de las cuales las empresas pueden obtener recursos básicamente para la importación de maquinaria, equipos e insumos y, de esta manera, complementar sus fuentes de financiamiento para llevar a cabo sus programas de desarrollo.

Se incluye a continuación una tabla con los montos de financiamiento otorgado por Nafin a través de su programa de apoyo crediticio, para la micro y pequeña empresa constructora:

**NACIONAL FINANCIERA, S.N.C.**  
**FINANCIAMIENTO OTORGADO AL SECTOR CONSTRUCCIÓN**

(Millones de Nuevos Pesos)

Concepto:	1990	1991	1992	1993	Ene-Feb 1994
<b>TOTAL:</b>	2,829.9	12,232.2	23,320.7	34,879.6	6,661.6
Construcción:	105.0	884.8	1,357.3	2,890.9	671.5
% Total	3.7	7.2	5.8	8.3	10.1
ESTRUCTURA PORCENTUAL DE FINANCIAMIENTOS POR PROGRAMA					
PROMYP	23.0	41.1	53.6	66.6	72.4
MODERNIZACIÓN	27.0	42.0	41.2	30.6	25.6
DESARROLLO TECNOLÓGICO	0.4	-	-	-	-
INFRAESTRUCTURA INDUSTRIAL	48.6	16.7	5.2	1.0	1.7
MEJORAMIENTO DEL MEDIO AMBIENTE	1.0	-	-	1.7	0.3
ESTUDIOS Y ASESORÍAS	-	0.2	-	0.1	-
<b>TOTAL:</b>	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: NAFIN

TABLA 26

**b) Banobras.**

El Banco Nacional de Obra y Servicios Públicos, SNC, es un instrumento financiero de la Federación encaminado al otorgamiento de créditos para obras y servicios públicos estatales y municipales, al sector público y a los sectores social y privado.

Banobras financia a:

- Gobiernos estatales y municipales.
- Transportistas públicos y privados.
- Concesionarios de los servicios públicos.
- Organismos descentralizados estatales y municipales.
- Contratistas de obra pública.
- Grupos sociales organizados.

Para obras de:

- Mercados, rastros, centrales de abasto y panteones.
- Electrificación, alumbrado público.
- Transporte urbano de pasajeros y de carga.
- Plantas procesadoras de residuos sólidos y rellenos sanitarios.
- Suministros de agua potable (explotación, conducción y distribución).
- Redes de alcantarillado y plantas de tratamiento de aguas residuales.
- Modernización de catastros.
- Pavimentación.
- Centrales camioneras.
- Equipamiento municipal.
- Vivienda y reservas territoriales.

Que reúnan los siguientes requisitos:

- Ser prioritarios para el desarrollo.
- Contar con el consenso de la población beneficiada.
- Impactar positivamente el desarrollo regional.
- Tener viabilidad técnica y financiera.

**SOPORTE DE LA BANCA DE FOMENTO A LA INDUSTRIA  
DE LA CONSTRUCCIÓN**

**BANOBRAS**

Apoyo a capital de trabajo via sesión de derechos de contratos  
de obra pública:

- a) Anticipos.
- b) Cobranza inmediata de estimaciones de obra.

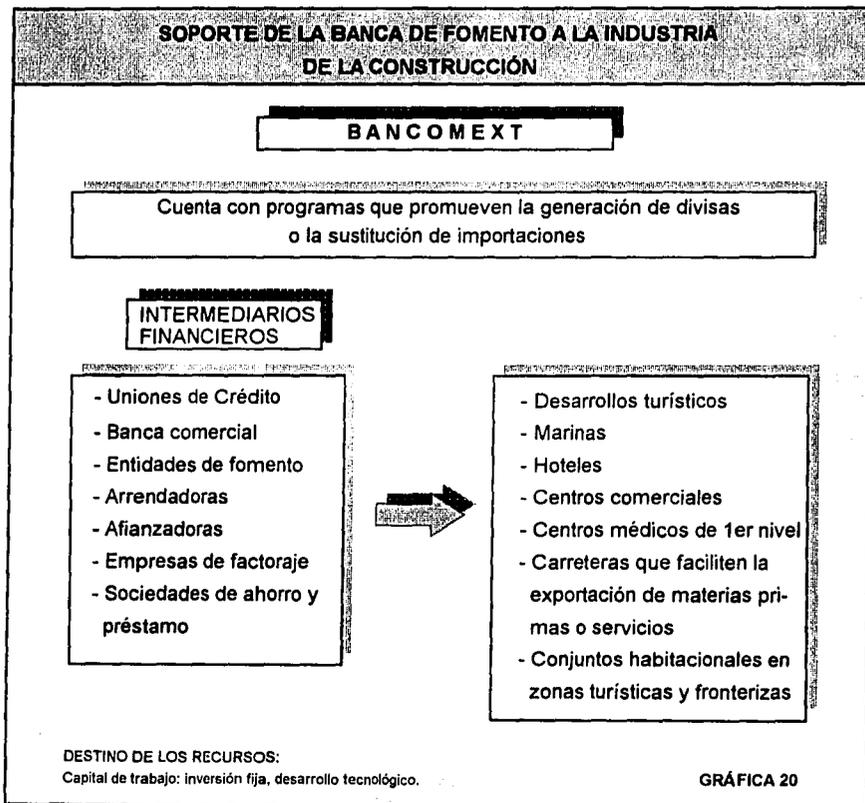
Expedición de fianzas de garantía para cumplimiento y anticipo de  
contratos de obras internacionales

**GRÁFICA 18**

**c) Banco de Comercio Exterior.**

Su objetivo básico es apoyar a la pequeña y mediana empresa para que incremente su participación en las exportaciones mexicanas, otorgando apoyo en cada etapa y actividad de acuerdo a los requerimientos específicos de cada sector. Fundamentalmente apoya a los sectores que participan en la exportación de bienes y servicios no petroleros tales como: manufacturas, minero-metalúrgico, agropecuario, pesca y turístico.

El apoyo se otorga independientemente de la estructura de su capital social y de su tamaño.



## Programa de apoyo integral a la Industria de la Construcción.

Mediante este programa se apoya a los productores, organizaciones de productores, empresas productoras y/o comercializadoras pertenecientes a esta industria.

Los apoyos financieros se canalizan a través de la banca comercial, las arrendadoras financieras, las casas de factoraje y las uniones de crédito, a tasas competitivas y a plazos adecuados a los ciclos de producción-comercialización.

En forma complementaria, a través de las áreas promocionales y de la red de Consejerías Comerciales de Bancomext se brinda apoyo y asistencia a las empresas del sector en sus actividades de promoción y comercialización para incursionar y permanecer en los mercados externos.

Además, se realizan acciones de promoción y difusión para impulsar las actividades de comercio exterior a través del Centro de Servicios al Comercio SECOFI-BANCOMEXT.

Para efectos de ser beneficiarios de este programa será necesario considerar las ventas de exportación directas y/o indirectas del año inmediato anterior de acuerdo a las características de cada empresa; existe la siguiente clasificación:

TIPO DE EMPRESA	VENTAS DE EXPORTACIÓN DIRECTAS Y/O INDIRECTAS DEL AÑO INMEDIATO ANTERIOR (MILL. DLS EUA)
- A desarrollar	Ventas < 2
- Intermedias	$2 \leq$ Ventas < 20
- Consolidadas	Ventas $\geq$ 20

TABLA 27

A través de los Productos Financieros de Bancomext se apoya a la pequeña y mediana empresa en los siguientes puntos:

- Ciclo productivo.
- Ventas.
- Adquisición de maquinaria y equipo.
- Proyectos de inversión.
- Desarrollo tecnológico y diseño.

- Alianzas estratégicas.
- Reestructuración de pasivos.
- Acciones promocionales.
- Información.
- Capacitación.
- Asesoría.
- Garantías y Seguros de Crédito.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

<b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>		
<b>Producto financiero</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Destino</b>
<b>1. Capital de trabajo</b>		
— Ciclo productivo		
Tarjeta exporta para apoyo de capital de trabajo (EXPORTA)	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	Capital de trabajo para cubrir el ciclo productivo
Capital de trabajo integral (CTI)	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción, productores de bienes de capital, así como empresas prestadoras de servicios, cuyos ciclos productivos justifiquen plazos de más de 90 días	Capital de trabajo para cubrir el ciclo productivo
Capital de trabajo anual (CAPTA)	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción con ventas anuales de exportación de más de 10 millones de dólares	Capital de trabajo para cubrir el ciclo productivo
Impuestos temporales en cuentas aduaneras	Empresas exportadoras de la industria de la construcción compradoras de insumos importados que se incorporen a productos de exportación sujetas al pago de impuestos de importación temporal	Depósitos en cuentas aduaneras para garantizar el pago de impuestos de importación temporal
— Ventas		
Ventas de exportación (VEXPO)	Exportadores directos de la industria de la construcción	Ventas a plazo al exterior, modalidad crédito vendedor y/o crédito comprador.
Ventas de exportadores indirectos (VENEXI)	Empresas de la industria de la construcción	Ventas realizadas por exportadores indirectos. Ventas realizadas por empresas de la industria de la construcción, fabricantes de bienes de capital. Ventas realizadas por empresas mexicanas dentro del Programa de Preservación de la Competitividad de la Industria Nacional.
<b>2. Ventas de exportación de largo plazo</b>		
Unidades de equipo de exportación	Productores y/o comercializadores de bienes y servicios de la industria de la construcción.	Ventas al exterior de largo plazo de bienes y servicios. Ventas dentro del mercado nacional de largo plazo de empresas de la industria de la construcción fabricantes de bienes de capital.
Proyectos de exportación	Empresas de la industria de la construcción que lleven a cabo proyectos de inversión en el extranjero o dentro del mercado nacional.	Ventas de largo plazo: - De proyectos de inversión en el extranjero que generen divisas para la empresa compradora que aseguren la fuente de pago del crédito. - De proyectos de inversión en México de empresas de la industria de la construcción que producen bienes de capital.
Fondeo automático de cartera inmobiliaria y de servicios	Empresas de la industria de la construcción desarrolladores de proyectos inmobiliarios generadores de divisas.	- Descuento de cartera derivada de la venta de unidades de tiempo completo, compartido, lotes turísticos inmobiliarios. - Propiedades inmobiliarias y centros comerciales y parques industriales.

**TABLA 28**

PRODUCTOS FINANCIEROS		
Producto financiero	Beneficiario	Destino
<b>3. Proyectos de inversión en México</b>		
— Unidades de equipo		
Tarjeta exporta para apoyo al equipamiento (EQUIPA)	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	Apoyar la modernización y el equipamiento mediante la adquisición de: - Unidades de equipo nuevas de origen nacional e importadas. - Unidades de apoyo usadas que en su caso retire la institución de crédito intermediaria.
Unidades de equipo nacionales	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	Apoyar la modernización mediante la adquisición de: - Maquinaria, equipo y unidades de transporte de carga automotriz. - Establecimiento de bodegas en el país o en el extranjero. - Gastos de compra de tiendas y oficinas de representación en el extranjero. - Adquisición de espacio y/o equipo para recintos feriales de exposición.
— Proyectos de largo plazo		
Proyectos de inversión	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	Impulsar el crecimiento y/o modernización de la planta productiva y de comercialización.
Desarrollos inmobiliarios industriales y de servicios	Empresas de la industria de la construcción desarrolladoras de proyectos inmobiliarios generadores de divisas.	- Infraestructura de megaproyectos turísticos o superestructura en unidades de tiempo completo y compartido. - Parques industriales. - Centros comerciales.
Proyectos de ahorro y/o cogeneración de energía	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	Apoyar la optimización del consumo y/o la generación propia de energía.
Inversiones accionarias en empresas en el país o en el extranjero para alianzas estratégicas (INVA).	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	Mejorar los canales de comercialización, asegurar el abastecimiento de insumos o de mercados de exportación, mediante el apoyo en aportaciones en el capital social de empresas.
<b>4. Reestructuración de pasivos</b>		
Reestructuración de pasivos	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	Apoyar a las empresas que presentan una inadecuada estructura financiera, mediante el apoyo para la reestructuración de pasivos de créditos onerosos.
<b>5. Importaciones</b>		
— Insumos		
Importación de insumos (PROFIME)	Empresas exportadoras directas e indirectas de la industria de la construcción.	Apoyar adquisición de materias primas, partes, componentes y refacciones de cualquier parte del mundo.
Importación de insumos (CCI/PDP)	Empresas importadoras de la industria de la construcción.	Apoyar adquisición de materias primas, partes, componentes y refacciones.
Importación de insumos de Centroamérica (FICE)	Empresas importadoras de la industria de la construcción.	Apoyar la adquisición de bienes y servicios provenientes de Costa Rica, el Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua.

TABLA 2B

<b>PRODUCTOS FINANCIEROS</b>		
<b>Producto financiero</b>	<b>Beneficiario</b>	<b>Destino</b>
— Unidades de equipo		
Importación de unidades de equipo de EUA	Empresas importadoras de la industria de la construcción.	Apoyar adquisición de maquinaria y equipo de origen de EUA.
Importación de unidades de equipo de otros países	Empresas importadoras de la industria de la construcción.	Apoyar la adquisición de maquinaria y equipo proveniente de países distintos a EUA.
<b>6. Acciones promocionales</b>		
Promoción y difusión	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	- Ferias internacionales y viajes de promoción. - Organización de ferias mexicanas de exportación. - Publicidad. - Muestras.
Comercialización	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	- Estudios de mercado. - Defensa del comercio exterior. - Establecimiento de tiendas.
Capacitación	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	- Capacitación. - Asesoría.
Estudios estratégicos	Exportadores directos e indirectos de la industria de la construcción.	Estudios para proyectos de exportación y/o estudios para proyectos de desarrollo tecnológico.

**TABLA 26**

<b>GARANTIAS</b>	
<b>Garantias</b>	<b>Objeto</b>
— Para el ciclo productivo	
Garantía de pre-embarque	Garantizar a las empresas exportadoras directas de la industria de la construcción contra la falta de pago derivada de los riesgos de tipo político y catastrófico del país importador, a los que se encuentran expuestos durante el proceso productivo de su oferta exportable.
Garantía de pre-entrega	Garantizar a las empresas exportadoras directas de la industria de la construcción contra los riesgos de tipo político y catastrófico del país importador, a los que se encuentra expuesto durante la fase de pre-entrega o ejecución de la construcción.
Garantía de pago inmediato e incondicional	Garantizar a la banca comercial el riesgo de falta de pago de los créditos que otorgan las empresas exportadoras de la industria de la construcción clasificadas como empresas "A desarrollar" en la etapa de ciclo productivo y a cualquier tipo de empresas en las acciones promocionales que lleven a cabo.
— Para las ventas	
Garantía de post-embarque	Garantizar a las empresas exportadoras directas de la industria de la construcción contra los riesgos de tipo político, catastrófico y/o extraordinario del país importador a los que se encuentra expuesto durante la fase de venta de bienes al exterior.
Garantía de post-entrega	Garantizar a las empresas exportadoras directas de la industria de la construcción contra los riesgos de tipo político, catastrófico y/o extraordinario del país importador a los que se encuentra expuesto durante la fase de la estimación o certificación de la obra.
— Contractuales (BONDS)	
Garantías contractuales	Garantizar a las empresas exportadoras directas de la industria de la construcción de cualquier depósito que éste haya efectuado con motivo de su participación en una licitación internacional.

**TABLA 29**

### **2.3 LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS.**

Siendo Estados Unidos el principal socio comercial de México, se le tiene que considerar como una fuente importante para el establecimiento de posibles alianzas estratégicas entre empresas constructoras de ese país y México.

Por esta razón se hará un análisis de la Industria de la Construcción de ese país subrayando los siguientes aspectos:

- Situación actual de la Industria de la Construcción en los Estados Unidos de Norteamérica.
- Tendencias de la Industria de la Construcción en los EUA.
- Financiamiento para las pequeñas empresas de Estados Unidos.
- Obstáculos que dificultan la participación de constructoras mexicanas en los EUA.

### 2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS ESTADOS UNIDOS<sup>25</sup>

El valor de la inflación ajustada de las construcciones nuevas hechas en el lugar se incrementó cerca del 3% en 1993, pero estuvo cerca del 8% por debajo del nivel alcanzado en 1986. El número de casas construidas se incrementaron en un 4% alcanzando 1.25 millones de unidades en 1993. Se embarcaron adicionalmente 265,000 casas rodantes, lo que representa un incremento del 26%. Los trabajos de construcción pública se incrementaron ligeramente, dirigidos por una fuerte erogación para carreteras. El declive en construcción privada no residencial fue atribuible en su mayoría a la sobreferta de edificios comerciales. Algunas categorías de construcciones privadas no residenciales, tales como hospitales y servicios de energía eléctrica se incrementaron en 1993 (Tabla 30).

Los trabajos de remodelación y reparación se incrementaron con mayor rapidez que las construcciones nuevas en 1993. Este año fue probablemente un año récord en cuanto a trabajos de mantenimiento y reparación se refiere. La reparación de edificios no comerciales (remodelación y renovación) declinó ligeramente de los niveles récord alcanzados en 1992 (Tabla 31).

De acuerdo al Censo de Construcción de 1987, cerca del 66% del trabajo de la industria de la construcción fue para construcciones nuevas; 19% fue para adiciones, alteraciones y reconstrucción; 10% fue para mantenimiento y reparación; y 5% no fue especificado. En 1993, probablemente las construcciones nuevas abarquen cerca del 60% de los trabajos de esta industria.

En 1993, el valor de la construcción nueva hecha en el lugar fue igual al 7.9% del Producto Interno Bruto (PIB). Se espera que la participación del sector construcción en el PIB permanezca constante en 1994. Sin embargo, esta medida tiende a subestimar la importancia de la construcción en la economía porque muchos tipos de actividades de la construcción que no son incluidos en los datos de construcciones nuevas han crecido rápidamente durante la década pasada. Estas incluyen mantenimiento y reparación, renovación comercial/industrial y restauración ambiental.

---

<sup>25</sup> U.S. Industrial Outlook 1994. Construction.

**Tabla 30. Valor de las construcciones nuevas hechas en el sitio, 1990-98**

(en miles de millones de dólares de 1987 excepto donde se indique)

Tipo de construcción	1990	1991	1992	1993 <sup>1</sup>	1994 <sup>2</sup>	1995 <sup>2</sup>	Porcentaje de cambio (1993-98)		
							92-93	93-94	93-98 <sup>3</sup>
<b>Total de construcciones nuevas</b>	<b>397,5</b>	<b>360,7</b>	<b>386,9</b>	<b>396,4</b>	<b>405,9</b>	<b>435,6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Residencial</b>	<b>164,0</b>	<b>141,3</b>	<b>165,4</b>	<b>176,2</b>	<b>183,9</b>	<b>199,7</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
Unifamiliar	97,5	85,4	102,6	110,8	115,2	122,3	8	4	2
Multifamiliar	17,3	13,6	11,5	11,5	12,1	14,0	0	5	4
Mejoramiento de casas	49,2	42,3	51,3	53,9	56,6	62,4	5	5	3
<b>Privada no residencial</b>	<b>135,6</b>	<b>120,7</b>	<b>113,9</b>	<b>112,6</b>	<b>112,0</b>	<b>122,0</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>2</b>
Instalaciones para manufactura	21,4	20,0	18,3	17,6	18,1	21,6	-3	2	4
Oficinas	25,8	20,6	15,3	13,0	11,7	11,2	-15	-10	-3
Hoteles y moteles	8,7	5,8	3,1	2,6	2,2	2,0	-17	-15	-5
Otros comercios	30,7	22,8	21,5	21,5	20,4	22,6	0	-5	1
Religioso	3,0	3,0	3,0	3,2	3,3	*	6	3	*
Educativo	3,8	3,5	3,8	3,9	4,0	4,5	3	2	3
Hospitales e instituciones	8,5	8,2	8,9	9,3	9,8	11,4	5	5	4
Edificios diversos	4,1	3,8	3,3	3,4	3,4	*	3	0	*
Telecomunicaciones	8,5	8,1	8,2	8,6	9,0	9,5	5	5	2
Ferrocarriles	2,2	2,1	2,9	2,9	3,0	*	0	2	*
Servicios electrificación	9,2	12,5	14,2	15,1	15,5	18,3	6	3	4
Servicios de gas	4,2	4,8	5,5	5,3	5,4	*	-4	2	*
Oleoductos	0,4	0,6	0,7	0,7	0,7	*	0	0	*
Estructuras para fábricas	2,3	2,3	2,0	2,1	2,1	*	3	2	*
Estructuras diversas	2,7	2,6	3,2	3,4	3,4	*	5	0	*
<b>Obra pública</b>	<b>97,5</b>	<b>98,7</b>	<b>107,6</b>	<b>109,6</b>	<b>110,0</b>	<b>114,9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Oficinas y reacondicionamiento	3,4	3,4	3,7	3,8	3,8	*	2	2	*
Industria federal	1,3	1,6	1,6	1,7	1,5	*	7	-10	*
Educativa	18,4	20,5	20,7	20,3	20,3	21,3	-2	0	1
Hospitales	2,3	2,3	2,7	2,7	2,6	2,7	0	-3	0
Otros edificios públicos	15,8	16,2	17,1	18,2	18,8	18,7	-5	-9	-2
Carreteras	29,6	29,1	33,4	35,1	36,5	38,7	5	4	2
Instalaciones militares	2,4	1,7	2,3	2,3	2,1	1,7	0	-10	-6
Conservación y desarrollo	4,1	4,3	5,1	5,5	5,7	5,8	8	4	1
Alcantarillado	8,5	8,2	8,2	8,4	8,7	9,3	3	3	2
Agua potable	4,2	4,3	4,4	4,7	4,9	5,5	7	5	3
Diversas estructuras públicas	7,7	7,1	8,4	8,8	9,0	9,7	5	2	2

<sup>1</sup> Estimado

<sup>2</sup> Pronóstico

<sup>3</sup> Índice promedio anual

\* Pronósticos a largo plazo no se hicieron en forma separada de esta categoría

NOTA: los totales pueden no corresponder debido a redondeo de decimales. Los cambios de porcentajes se calcularon sobre datos más detallados.

FUENTE: U.S. Department of Commerce; Bureau of the Census; International Trade Administration (ITA). Estimaciones y pronósticos: ITA.

**Tabla 31: Gastos en construcción por tipo de estructura, 1990-99**  
(en miles de millones de dólares de 1987 excepto donde se indique)

	1990	1991	1992	1993 <sup>1</sup>	1994 <sup>2</sup>	1996 <sup>2</sup>	Porcentaje de cambio (1993-98)		
							92-93	93-94	93-96 <sup>3</sup>
<b>Total de construcción nueva</b>	<b>397.5</b>	<b>360.7</b>	<b>396.9</b>	<b>399.4</b>	<b>405.9</b>	<b>435.6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>Construcción de edificaciones nuevas</b>	<b>262.4</b>	<b>230.7</b>	<b>237.1</b>	<b>241.7</b>	<b>243.4</b>	<b>260.4</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
Unidades de habitación nuevas	114.8	99.0	114.1	122.3	127.3	136.3	7	4	2
Privado no residencial	106.1	87.6	77.2	74.7	72.9	79.8	-3	-2	1
Reconocido públicamente	41.5	44.1	45.8	44.7	43.1	44.2	-2	-4	0
Otras estructuras nuevas	95.9	87.7	96.5	102.8	106.0	112.8	4	3	2
Privado no residencial	29.5	33.1	36.7	36.0	39.0	42.1	3	3	2
Reconocido públicamente	59.4	54.6	61.6	64.9	66.9	70.7	5	3	2
Mejoramiento de viviendas <sup>4</sup>	49.2	42.3	51.3	53.9	56.6	62.4	5	5	3
<b>Mantenimiento y reparación selectivo<sup>5,6</sup></b>									
Residencia <sup>5</sup>	39.8	41.0	41.0	41.6	42.3	45.3	2	3	2
Edificaciones no residenciales <sup>5,6</sup>	32.9	34.5	35.5	36.8	37.7	40.4	3	3	2
Caminos <sup>5</sup>	20.1	20.7	22.9	22.9	23.6	26.5	4	3	3
Servicios <sup>5</sup>	23.1	25.2	27.3	28.7	29.8	34.9	5	4	4
<b>Mejoramiento de edificaciones no residenciales<sup>4,5,6,7,8</sup></b>	<b>53.8</b>	<b>54.5</b>	<b>61.1</b>	<b>59.9</b>	<b>59.9</b>	<b>62.9</b>	<b>-2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

1 Estimado

2 Pronóstico

3 Índice promedio anual de crecimiento

4 Se incluye Mejoramiento de Vivienda en Total de Construcción Nueva, pero no se incluye Mejoramiento de Edificaciones No Residenciales.

5 Las estimaciones en dólares constantes de 1987 fueron calculadas por el ITA, usando información en dólares corrientes dados por el Bureau of the Census, y el Census Fixed-Weight Composite Construction Cost Index para la deflación.

6 Se excluyeron edificaciones industriales y agrícolas, así como edificaciones poseídas por el Gobierno Federal o servicios privados. También se excluyeron edificaciones de menos de 1,000 pies cuadrados (92.90 m<sup>2</sup>).

7 Cerca de la mitad de los trabajos de mejoramiento en edificaciones no residenciales se incluyeron en el valor de Construcciones Nuevas.

8 No se incluyó subdivisiones en el renglón Total de Construcciones Nuevas.

NOTA: Los totales pueden no coincidir por redondeo de cifras. Los porcentajes de cambios se calcularon en datos más detallados.

FUENTE: U.S. Department of Commerce; Bureau of the Census, International Trade Administration (ITA). Estimaciones y pronósticos realizados por ITA.

**Tabla 32: Construcción: Tendencias y Proyecciones, 1990-94**

Concepto	1990	1991	1992	1993 <sup>1</sup>	1994 <sup>2</sup>
Valor de construcción nueva hecha en el lugar (Miles de millones US DLS)	442.1	403.4	436.0	480.0	-
Valor de construcción nueva hecha en el lugar (Miles de millones US DLS 1987)	397.5	360.7	396.9	398.4	405.9
Número de casas privadas (miles de unidades)	1,193	1,014	1,200	1,250	1,300
Embarques de casas móviles (miles de unidades)	188.2	170.7	210.8	285.0	290.0
Empleados (miles) <sup>3</sup>	5,120	4,850	4,471	4,850	-
Trabajadores independientes (miles) <sup>4</sup>	1,400	1,420	1,400	1,450	-
Promedio de ganancias por hora de empleados de la construcción (US DLS) <sup>3</sup>	13.77	14.00	14.15	14.35	-
Costo indexado de la construcción (1987=100)	110.2	111.2	112.1	116.0	-
Índice de precios al productor para todos los materiales de construcción (1982=100)	119.6	120.4	122.5	127.8	-

1 Estimado

2 Pronóstico

3 Basado en estudios del Bureau of Labor Statistics. No se incluyen trabajadores independientes.

4 No se incluyen a los propietarios y socios como empleados.

NOTA: Los datos de construcciones nuevas hechas en el lugar no incluyen trabajos de reparación y mantenimiento.

FUENTE: U.S. Department of Commerce; Bureau of the Census; International Trade Administration (ITA); U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. Estimaciones y pronósticos por ITA.

En 1993, los costos de construcción se incrementaron cerca del 4%, según datos del *Census Bureau's Fixed-Weight Construction Cost Deflator*. Esto fue cerca del doble del índice de incremento anual promedio de los cinco años anteriores, y ligeramente arriba que el nivel de incremento del Índice de Precios al Consumidor. Los precios de materiales para construcción también se incrementaron en promedio un 4% en 1993. El costo de la madera fue muy volátil. El valor de los terrenos ha sido estable en promedio, y ha caído en muchas áreas (los terrenos no se incluyen en los índices de costos de la construcción). Se han continuado incrementado los costos de seguros y fianzas, a pesar de que la disponibilidad de seguros parecía ser mejor. Los precios pagados por concepto de la mano de obra han permanecido relativamente estables, con un incremento en las ganancias de los trabajadores de la construcción del 1% en 1993. Disminuyeron las tasas de interés a 15 años, pero los créditos estándar se ajustaron, especialmente para bienes inmuebles y préstamos para construcción.

Hubo cerca de 4.6 millones de empleados en la industria de la construcción en 1993. Además, cerca de 1.4 millones de trabajadores laboraron independientemente ya sea como propietarios o como socios de empresas. A pesar de los incrementos moderados que sufrieron los salarios de la construcción, esta se mantiene como una de las industrias mejor pagadas (Tabla 32).

### **Competitividad Internacional.**

Los negocios de la construcción han estado incrementándose internacionalmente durante los últimos 20 años. A pesar de que solo un pequeño número de contratistas estadounidenses están activos internacionalmente, se encuentran posicionados entre los mejores del mundo. En 1992, los contratistas estadounidenses ganaron cerca del 49% de todos los contratos internacionales de construcción, de acuerdo a la revista *Engineering News-Record* (esto incluye a contratistas que ganaron por medio de subsidiarias extranjeras de firmas estadounidenses). Los contratistas estadounidenses enfrentan una fuerte competencia, principalmente de firmas europeas y de la Cuenca del Pacífico, las cuales frecuentemente cuentan con más financiamiento por parte de sus gobiernos que las compañías estadounidenses.

Muchas de los contratistas de la construcción más grandes del mundo han entrado al mercado estadounidense de la construcción, pero no han participado en el desarrollo de grandes obras, excepto en algunas áreas especializadas. La mayoría de estos contratistas extranjeros han adquirido compañías de construcción estadounidenses, mientras que algunas otras han establecido sus propias operaciones en los Estados Unidos. Las compañías de construcción extranjeras en Estados Unidos ganaron cerca de US DLS \$ 8.9 mil millones en contratos de construcción en ese país durante 1992, cantidad menor en un 28% de la alcanzada en 1991 y 43% por abajo del récord de US DLS \$ 15.5 mil millones de 1990. Las compañías extranjeras participaron solo en el 4% del total de los contratos asignados en los Estados Unidos durante 1992. La mayor participación en este porcentaje procede de firmas del Reino Unido, Alemania y Japón, a pesar de haber compañías procedentes de otra docena de países.

La exportación de edificios prefabricados se ha incrementado de manera impresionante en los últimos cinco años, con niveles en 1993 de US DLS \$ 285 millones. Esto es debido en parte al abaratamiento del dólar y a la creación de más programas de apoyo orientados al comercio exterior.

### **Expectativas a largo plazo.**

Se espera que durante el periodo 1994-98, las construcciones nuevas presenten un modesto incremento con respecto a sus niveles normales, pero con un crecimiento más lento que el PIB. Las remodelaciones y reparaciones de las construcciones se incrementarán sustancialmente si las tasas de interés permanecen estables, con un crecimiento equiparable al de la economía en general. (Ver Tabla 31).

El modesto incremento en construcciones nuevas se debe en parte a la sobreoferta de edificios comerciales, la cual será absorbida gradualmente con el crecimiento de la economía. La demanda en la construcción de nuevas viviendas estará limitada por factores demográficos y por un paulatino aumento en el valor de las propiedades. El déficit en el presupuesto federal limitará las erogaciones para obra pública, a pesar de las necesidades de inversión para infraestructura adicional.

Se espera que la recuperación del sector manufacturero estadounidense se refleje en una fuerte demanda de la industria de la construcción en lo que resta de esta

década. Se espera también un gran crecimiento en el sector eléctrico. La construcción de hospitales continuará incrementándose, pero será afectada por la iniciativa de la Ley Federal para la Salud. Los trabajos de remodelación y reparación, tanto residencial como no residencial, seguirán incrementándose mientras que la infraestructura existente continúe envejeciendo.

Es probable que continúe el desplome de precios de los bienes inmuebles comerciales en la mitad de esta década. El sector de construcciones nuevas hechas *in situ* declinará en 1994 y alcanzará su nivel inferior en 1995. Aún así, se espera una recuperación lenta, y no se espera que la construcción comercial alcance niveles normales hasta 1998. Este declive es incrementado adicionalmente por la falla en las estadísticas de las instituciones financieras. La sobreoferta y los bajos precios de las construcciones han impedido la realización de nuevas construcciones, y la negativa a préstamos para bienes inmuebles ha limitado las oportunidades.

Adicionalmente a los factores del mercado, la industria de la construcción estadounidense afrontará en los próximos cinco años una serie de cambios, tales como la inclusión de trabajadores extranjeros y el costo de su aseguramiento. La mayoría de los contratistas extranjeros que laboran en E.U.A. se encuentran bien financiados y poseen frecuentemente una experiencia constructiva equitativa o superior que la mayoría de sus similares estadounidenses. El número de trabajadores jóvenes, quienes conforman la mayoría de la fuerza de trabajo en la industria de la construcción, ha disminuido debido a las tendencias demográficas. Por otro lado, actualmente no existe déficit laboral debido al bajo crecimiento económico y a los altos índices de inmigración. Sin embargo, si la recuperación económica continúa, la falta de mano de obra calificada pudiera convertirse en un problema mayor. El costo de los seguros de responsabilidad civil se ha estabilizado temporalmente, pero el costo de seguros médicos y para compensaciones de los trabajadores ha continuado incrementándose rápidamente.

## **Conclusiones.**

Se observa que la industria de la construcción en los Estados Unidos se está recuperando. Se pronostican como mercados en crecimiento la vivienda y la obra pública, mientras que la obra industrial y comercial parece permanecer tal como está. La industria de la construcción norteamericana tiene como nuevos mercados disponibles obras de remedios ambientales y obras de cierre de bases militares y realineación.

La industria de la construcción sigue cambiando, lo cual puede ofrecer nuevas oportunidades para los contratistas. Los ingredientes principales para una productividad continua y para lograr el éxito futuro en esta industria son: la habilidad de evaluar las tendencias del mercado y reaccionar adecuadamente, el estatus de la capacidad económica de la empresa así como sus recursos en personal capacitado y los aspectos empresariales de la Administración con Calidad Total, las sociedades y tratos justos hacia el cliente y el empleado.

**COMPANIAS CONSTRUCTORAS NORTEAMERICANAS QUE REALIZAN OBRA EN MEXICO**  
(MILLONES DE DOLARES)  
(1991-1993)

EMPRESA	OBRA EN MEXICO			1991				1992				1993			
	1991	1992	1993	LUGAR	VALOR DE LA OBRA		LUGAR	VALOR DE LA OBRA		LUGAR	VALOR DE LA OBRA		LUGAR	VALOR DE LA OBRA	
					TOTAL	EXTRANJERO		TOTAL	EXTRANJERO		TOTAL	EXTRANJERO			
FLUOR DANIEL INC.	SI	NO	SI	1	21,378	4,980	2	22,945	4,880	1	25,294	11,348			
BECHTEL GROUP INC.	NO	SI	SI	2	18,334	11,630	1	23,857	4,888	2	14,850	8,645			
THE PARSONS CORP.	SI	SI	SI	4	13,100	5,000	5	11,800	3,623	3	11,387	5,167			
BROWN & ROOT INC.	SI	SI	SI	6	12,051	7,905	3	13,718	10,275	8	9,503	6,373			
THE M.W. KELLOGG CO.	SI	SI	SI	3	13,127	9,788	4	13,419	10,358	6	9,138	7,132			
BLACK & VEATCH/THE PRITCHARD GROUP	NO	NO	SI	345	0	0	129	183	0	61	7,077	3,087			
JOHN BROWN & C	NO	NO	SI	14	3,378	2,453	14	3,442	1,820	10	5,514	3,571			
RUST INTERNATIONAL CORP.	SI	SI	NO	13	3,652	428	10	5,708	408	11	5,092	845			
MORRISON KNUDSEN CORP.	SI	SI	SI	7	9,795	864	12	4,887	2,316	12	5,036	2,744			
RAYTHEON ENGINEERS & CONSTRUCTORS	NO	NO	SI	NC	0	0	NC	0	0	13	3,368	954			
KIEWIT CONSTRUCTION GROUP INC.	SI	NO	SI	21	1,836	287	22	1,435	157	18	2,364	231			
BOVIS INC.	NO	NO	SI	24	1,349	356	19	1,934	445	20	1,874	431			
MCDERMOTT INTERNATIONAL INC.	NO	SI	SI	18	2,191	0	30	963	473	22	1,830	1,098			
CRSS INC.	SI	SI	NO	8	7,860	3,310	13	4,650	2,109	24	0	0			
CHICAGO BRIDGE & IRON CO	NO	SI	SI	34	803	352	38	703	343	37	840	378			
J.S. ALBERICI CONSTRUCTION CO. INC.	SI	NO	NO	43	647	30	44	580	80	42	0	0			
BURNS AND ROE ENTERPRISES INC.	NO	SI	SI	47	530	25	37	767	62	43	784	38			
MARSHALL CONSTRUCTION INC.	NO	SI	NO	66	387	0	59	424	7	58	0	0			
INTERNATIONAL TECHNOLOGY CORP.	SI	NO	NO	71	354	0	55	471	0	80	418	0			
BIRTCHEM CONSTRUCTION LTD.	NO	SI	SI	111	200	0	108	212	0	71	337	18			
SUFFT CONSTRUCTION CO.	NO	NO	SI	78	319	38	78	301	15	75	324	15			
PRITDES INONES INC.	NO	SI	SI	81	317	19	88	281	15	80	302	23			
GREAT LAKES DREDGE AND DOCK CO	NO	NO	SI	88	300	8	144	157	2	84	283	118			
KOLL CONSTRUCTION	SI	SI	SI	54	478	50	78	293	18	88	379	30			
HARDIN CONSTRUCTION GROUP INC.	NO	SI	SI	108	216	0	93	247	12	113	210	18			
AWG TECHNOLOGIES INC.	NO	NO	SI	256	88	0	188	118	4	118	202	27			
HC8 CONTRACTORS	NO	NO	SI	135	172	0	102	240	0	145	153	13			
THE STELLAR GROUP	NO	SI	NC	0	0	0	218	103	5	148	0	0			
THE ELLERBE BECKETT CO.	NO	SI	SI	NC	0	0	213	107	2	202	111	47			
KTI	NO	NO	SI	NC	0	0	194	120	20	206	110	5			
BUTLER CONSTRUCTION	NO	NO	SI	334	83	0	327	85	1	229	98	8			
FORD BACON & DAVIS COS. INC.	NO	SI	SI	NC	0	0	102	237	111	325	89	28			
INTERSTATE HIGHWAY CONSTRUCTION INC.	NO	NO	SI	NC	0	0	223	131	0	388	58	1			
ERM GROUP	NO	NO	SI	NC	0	0	375	53	3	374	55	3			
THE BADGER CO INC.	NO	SI	NO	22	1,500	1,200	31	950	730	NC	0	0			
BLOUNT INC. CONSTRUCTION DIVISION	NO	SI	NO	90	379	82	71	352	88	NC	0	0			
INDUSTRIAL CONTRACTORS INC.	NO	SI	NO	288	82	0	220	102	0	NC	0	0			
MTN STATES MINERAL ENTERPRISES INC.	SI	SI	NO	184	128	35	NC	0	0	NC	0	0			
BE & K INC.	NO	SI	NO	27	1,147	52	25	1,158	45	NC	0	0			
GLYF F. ATKINSON CO OF CALIFORNIA	NO	SI	NO	25	1,314	1,019	23	1,343	833	NC	0	0			
EBASCO SERVICES INC.	SI	SI	NO	12	4,588	24	11	5,340	1,390	NC	0	0			
LUSARDI CONSTRUCTION CO.	SI	NO	NO	245	81	0	238	94	0	NC	0	0			
TOTAL	14	23	28	---	121,827	48,911	---	123,588	45,307	---	107,785	51,883			

FUENTE: DEPTO. DE ECONOMIA Y ESTADISTICA, INC. EN BASE A DATOS DE ENGINEERING NEWS RECORD  
NOTA: LAS EMPRESAS MARCADAS CON NC NO CLASIFICARON DENTRO DE LOS 400 MAYORES EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE EUA

TABLA 33

### **2.3.2 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN LOS E.U.A.**

La industria de la construcción en los Estados Unidos continúa experimentando cambios significativos. El identificar y anticipar estos cambios permitirá en el futuro una mejor eficiencia y generación de utilidades para los constructores estadounidenses. Las principales tendencias se dan en las siguientes áreas:<sup>26</sup>

#### **A. Sociedades.**

Se buscan formar sociedades. Sin embargo, el hacerlo correctamente es lo que reducirá dramáticamente las disputas y los pleitos legales. El proceso de asociación brinda un mecanismo para resolver aspectos que surjan durante la construcción.

#### **B. Nichos de mercadotecnia y especialización.**

Esta tendencia puede llevar a un mercado de dos niveles. En el extremo superior estarán las grandes y sofisticadas empresas regionales o nacionales bien capitalizadas, bien administradas y enfocadas en proyectos más grandes que requieren de fuerza financiera y de una tecnología sofisticada. En el otro extremo estarán los contratistas del nicho local con experiencia en determinadas áreas o con relaciones establecidas que les permitan ser más efectivas.

#### **C. Consolidación y fuerza financiera.**

La presión económica, las cargas legislativas y los cambios en la demografía de finales de los 80's y principios de los 90's han asegurado que a largo plazo habrá menos compañías contratistas grandes operando en el extremo superior de la industria. Un requisito sumamente importante para operar en el mercado de la construcción estadounidense actual es la fuerza económica demostrada.

---

<sup>26</sup> Conferencia impartida por: Cornell E. Collins en representación de The Associated General Contractors of America. Primera Reunión Trinacional de la Industria de la Construcción. Monterrey, N.L., octubre 14 de 1993.

Las afianzadoras y los bancos siguen exigiendo requisitos muy estrictos debido a la crisis del ahorro y préstamo y la reestructuración del sistema bancario. Estos requisitos restrictivos aseguran que sólo las empresas económicamente más solventes podrán participar en proyectos más grandes.

#### **D. Incremento en los requisitos de capacitación.**

En todos los niveles de la industria hay una aceleración de la capacitación. Impulsados por los cambios en la demografía y los cambios rápidos en la tecnología de la información, toda la fuerza laboral de la construcción requiere de capacitación inmediata y continua. Los cambios en la composición de la fuerza laboral disponible en la construcción muestran una reducción en la cantidad de empleados tradicionales.

#### **E. Empleados propietarios.**

El que los empleados sean propietarios está incrementando y continuará incrementando durante los siguientes 10 ó 15 años. Es una motivación muy grande el que los empleados sean propietarios.

#### **F. Privatización.**

Como en México, continúa incrementándose la privatización de los servicios públicos y las instalaciones en los Estados Unidos.

#### **G. Inversión y propiedad extranjera de empresas norteamericanas.**

En la industria de la construcción en los Estados Unidos los extranjeros continuarán siendo propietarios, tal como ha sido evidente durante los últimos 10 ó 15 años. Esto aumentará y disminuirá al ir cambiando las condiciones mundiales, pero la tendencia a largo plazo es claramente en dirección de una industria global. La variedad de fuerzas que aún causan que esta tendencia continúe incluyen:

- La visión positiva en general de la economía de la construcción norteamericana para los siguientes 10 ó 15 años.
- El deseo de grandes empresas internacionales de la industria de la construcción de tener presencia en los Estados Unidos.
- La facilidad de entrar al mercado y el flujo de capital sin restricciones permitido.

Hoy en día, de las 100 empresas contratistas más grandes de los Estados Unidos, 22 tienen participación extranjera ya sea total o parcial. En 1982 eran sólo dos. Este fenómeno no sólo se relaciona con el mercado del contratista, sino que se ve en el mercado de agregados del cemento también. El mercado de materiales para construcción se ha consolidado significativamente por medio de la inversión extranjera. Aproximadamente el 70% de la capacidad cementera de los Estados Unidos es de propiedad extranjera.

#### **H. Calidad, mejoramiento de la productividad y seguridad.**

La Administración con Calidad Total (Total Quality Management = TQM) es un requisito en los contratos dentro de la industria de la construcción. Los contratistas astutos se han dado cuenta que TQM es la receta para sobrevivir en los 90's.

Junto con calidad, un objetivo estratégico de los contratistas de éxito es el mejoramiento de la productividad en toda la organización. Dado un mercado competitivo, los contratistas productivos se enfocarán en mejorar continuamente la calidad de los servicios que brindan.

Con más de 2,100 muertes relacionadas con la construcción y miles de accidentes en los que se pierde tiempo cada año, un enfoque crítico de la industria será el mejorar la seguridad en el trabajo. Debido a los altos costos y demandas relacionadas con prácticas de seguridad deficientes y altos índices de accidentes, la mayoría de los propietarios se inclinan ahora por empresas constructoras con un buen récord de seguridad.

## **I. Actividad internacional.**

La competencia internacional seguirá siendo fuerte en los mercados pesados y civil, específicamente en relación a proyectos de gran tamaño. Las empresas europeas están empezando a resurgir como posibles compradoras de empresas norteamericanas de la industria de la construcción. Se espera ver un pequeño pero constante flujo de capital europeo en todos los segmentos de la industria de la construcción en los E.E.U.U. ya que, en contra de la creencia popular, varias empresas constructoras europeas han tenido mucho éxito con sus primeras adquisiciones en los E.E.U.U. y están ahora listas para ampliar su presencia.

Se espera que haya mucha actividad interfronteriza entre los Estados Unidos y México, impulsada por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El método favorito de afiliación serán las sociedades de inversión - joint ventures - y otras alianzas similares. También vemos que muchas de las grandes empresas constructoras de ingeniería norteamericana estarán creciendo internacionalmente para aprovechar los mercados en crecimiento en otras partes del mundo. En los próximos años serán cada vez más comunes las sociedades de inversión y las inversiones minoritarias en empresas extranjeras.

Todas estas tendencias deben ser reconocidas ya que representan oportunidades en la industria de la construcción norteamericana.

### 2.3.3 FINANCIAMIENTO PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE ESTADOS UNIDOS<sup>27</sup>

La Administración de Pequeñas Empresas de Estados Unidos (APE) es un organismo creado con el fin de dar asistencia a los pequeños empresarios en aspectos como financiamiento, capacitación y asesoría. En la actualidad, se proporcionan estos servicios con mayor participación del sector privado. Por ejemplo, cada vez es menos frecuente que la APE otorgue préstamos directos a las pequeñas empresas; la gran mayoría se efectúa por medio de un banco comercial, en cuyo caso la agencia actúa como garante.

En materia de asesoría y capacitación, la APE proporciona los fondos y administra una red de asesores e instructores de forma independiente. Además, el sector privado patrocina diversos foros de interés para las pequeñas empresas.

Es posible que el modelo de la APE pueda adoptarse en otros países, aunque en ello deberán considerarse otros factores, como las tradiciones de los diversos países, el desarrollo de las instituciones educativas, la voluntad política de fijar y seguir objetivos económicos nacionales y el establecimiento de políticas legislativas y gubernamentales de largo plazo orientadas al apoyo de la pequeña empresa.

Las pequeñas representan 99.6% de las empresas (sector general) en Estados Unidos, emplean a seis de cada diez personas y aportan 40% de los empleos altamente calificados creados en el último decenio. En la actualidad existen cerca de 20 millones de pequeñas empresas:

- 15 millones sólo tienen propietarios y ningún empleado.
- 2.9 millones tienen de 1 a 4 empleados.
- 1.8 millones, de 5 a 9 empleados.
- 63,000 de 100 a 500 empleados.

La APE otorga principalmente *préstamos de garantía y directos*. En el primer caso el crédito lo efectúa una institución financiera local con la garantía de la APE. Después de alcanzar un acuerdo sobre las garantías, las instituciones bancarias de préstamo y

---

<sup>27</sup> TILL PHILLIPS G\*. "Las Pequeñas Empresas de Estados Unidos". Ponencia presentada en el seminario internacional *El Papel de la Micro y Pequeña Empresa en el Proceso de Globalización de la Economía Mundial*, celebrado en la Cd. de México en marzo de 1993. Revista Comercio Exterior, junio de 1993.

\* Administrador regional de la United States Small Business Administration.

ahorro u otras agencias de crédito comercial se consideran elegibles para participar en el programa de la APE. Generalmente se garantizan de 85 a 90% de créditos de US DLS \$750,000 como monto máximo.

El *préstamo directo* es otro instrumento de asistencia financiera que se proporciona sin la participación de intermediarios. Estos créditos tienen un tope administrativo de US DLS \$150,000 y sólo se otorgan a empresas que no pueden obtener el préstamo garantizado de la APE. Los recursos para préstamos directos son limitados y en ocasiones sólo están disponibles para cierto tipo de prestatario. Para otorgar el crédito la APE suele solicitar que los propietarios aporten entre un tercio y hasta la mitad de los activos necesarios para emprender un negocio nuevo y demostrar capacidad de pago.

### **Programas especiales de préstamo.**

La política de crédito y sus procedimientos son iguales a los de otros préstamos. Existen dos programas para préstamos pequeños: por más de US DLS \$50,000 y de hasta US DLS \$25,000. En el primero las instituciones de crédito pueden retener hasta la mitad de la tarifa de garantía, a pagar a la APE, u optar por no cobrarla al prestatario. Los segundos se realizan por medio de intermediarios que no persiguen el lucro. Entre los programas especiales de préstamo se tienen los siguientes:

- a) Línea de crédito contratada y línea de crédito estacional.
- b) Préstamo pequeño al contratista general. Cubre financiamiento adicional para construcción residencial o comercial o de rehabilitación con fines de venta.
- c) Préstamo para pequeñas empresas de energía solar y de conservación.
- d) Programa para compañías de pequeña inversión empresarial.
- e) Programa de compañías de desarrollo certificado.
- f) Línea de crédito revolvente para préstamos.
- g) Programa de fianzas.

### **Programa de asistencia administrativa y técnica.**

La red de asesoría y capacitación asiste anualmente a más de ocho millones de empresarios. La red incluye un Cuerpo de Servicios de Ejecutivos Retirados, Pequeños Institutos de Empresa y Pequeños Centros de Desarrollo de Empresas.

## **2.3.4 OBSTÁCULOS QUE DIFICULTAN LA PARTICIPACIÓN DE CONSTRUCTORAS MEXICANAS EN LOS EUA.**

Es poca experiencia que las empresas mexicanas de la construcción han tenido en obras en los Estados Unidos, lo cual ha impedido tener una información sustancial del entorno de la Industria de la Construcción de ese país. Existen ciertas prácticas en ese país, que dificultan la participación de empresas extranjeras en la construcción de obras. Entre ellas se tiene una gran variedad de leyes y regulaciones estatales, municipales y locales que establecen barreras que dificultan que el constructor mexicano pueda participar en el mercado de ese país. Entre dichas barreras tenemos las siguientes:<sup>28</sup>

### **A. Preferencias para contratistas locales.**

A nivel estatal existen dos clases de preferencias a favor de los constructores locales:

- a) Se considera un porcentaje del precio de cotización a favor de los contratistas del estado de que se trate.
- b) Se da preferencia a los constructores del estado en cuestión y a los de otros Estados que tengan disposiciones de reciprocidad con este Estado. La existencia de estos requisitos establece una barrera casi infranqueable para el constructor mexicano que quiera incursionar en el campo constructor de Estados Unidos o en el mejor de los casos lo limita en sus oportunidades para hacerlo.

### **B. Licencias y precalificaciones.**

En algunos estados se requiere que los contratistas sean previamente examinados y autorizados para participar en licitaciones de obra pública. Este requisito se exige, dependiendo del estado, en todos los casos o en algunos solamente.

---

<sup>28</sup> C.N.I.C. "Posición de la Industria de la Construcción frente al Tratado de Libre Comercio". Enero de 1991.

**En algunos otros estados, además de las precalificaciones, se exige la obtención de un permiso para trabajar, el cual debe revalidarse anualmente.**

**En otros estados, se requiere la obtención de una licencia de constructor cuando los trabajos a ejecutar son superiores a la cantidad de US DLS \$25,000 o para cierto tipo de trabajos (albercas, no importando su monto).**

**En ocasiones, para la obtención de una licencia, el responsable técnico de la empresa debe sustentar examen técnico, administrativo y financiero.**

**La licencia y sus renovaciones tienen un costo que varía de estado a estado y puede ser de alrededor de US DLS \$200.**

**Todos estos requisitos también implican reducciones en las oportunidades del constructor mexicano para acudir al mercado de la construcción de Estados Unidos.**

### **C. Prácticas de compras del gobierno general.**

**La ley "Buy American" en su parte relativa a la construcción, modificación y reparación de obras públicas, requiere que los contratistas utilicen en las obras públicas federales, "solamente materiales, artículos y productos extraídos o producidos en Estados Unidos o que hayan sido producidos o manufacturados en su mayor parte en Estados Unidos". Esto se aplica también a los llamados servicios incidentales, que son los que van atados a la compra de un material, artículo u producto.**

**Es evidente que de continuarse aplicando el criterio que sustenta esta ley, también se reducen las oportunidades de los constructores mexicanos para poder participar en el mercado constructor de Estados Unidos así como para introducir productos mexicanos a este mercado.**

### **D. Garantías para registro.**

**En algunos estados un requisito para poder trabajar en ellos es obtener una garantía por \$10,000 US y para presentar evidencia de estar asegurado como sigue:**

- a) Con cobertura por daños a terceros en propiedades por \$20,000 US.
- b) Con cobertura por daños a terceros en su persona:
  - Por una persona por US DLS \$50,000
  - Por dos o más, por US DLS \$100,000

#### **E. Garantías de ejecución y de pago.**

La Ley Federal establece que para la contratación de toda Obra Federal superior a US DLS \$25,000, el contratista deberá entregar garantías por cantidades variables que pueden llegar a ser hasta por US DLS \$2'500,000 en obras cuyo monto sea superior a los US DLS \$5'000,000. Adicionalmente, los estados imponen obligaciones similares pero por cantidades que pueden llegar al 100% del importe del contrato.

#### **F. Empresas de minoría.**

Se sabe que la mayor parte de los contratos federales de construcción se reservan para ser otorgados a este tipo de empresas, las que tienen además de este, otros privilegios, pero deben reunir requisitos adicionales a los de las empresas comunes, como por ejemplo no facturar más de US DLS \$14'000,000 por ejercicio anual.

Esta es otra reducción a las oportunidades, de por sí limitadas, que tiene el constructor mexicano para participar en el mercado de la construcción de los Estados Unidos.

#### **G. Fianzas.**

Los constructores mexicanos no son sujetos de crédito en el mercado de las fianzas de Estados Unidos, lo cual impide que puedan presentar cotizaciones para concursos y mucho más, el llegar a la firma de contratos. Por otra parte, las empresas mexicanas de fianzas no tienen la capacidad necesaria para enfrentar las necesidades de afianzamiento de obra de monto importante.

Se conoce que algún estado permite a afianzadoras que no sean de Estados Unidos, actuar en ellos si otro Estado las ha autorizado, pero en última instancia deben tener activos suficientes, en Estados Unidos, de acuerdo a la ley, para respaldar sus operaciones.

Siendo el caso que las afianzadoras mexicanas no pueden tener bienes en el extranjero, es clara la imposibilidad de estas empresas de apoyar a los constructores mexicanos en el extranjero.

#### **H. Arbitraje.**

Es necesario contar con un método ágil y eficaz para la resolución de los problemas que llegarán a surgir entre las empresas de la construcción mexicana y sus clientes de Estados Unidos. Quedar sujetos a la jurisdicción de los tribunales normales, podría implicar demasiados gastos y aún la imposibilidad práctica para el constructor mexicano de obtener justicia. El arbitraje representa una alternativa de mayor agilidad y quizá de menor costo.

#### **I. Trabajadores mexicanos.**

Hay una resistencia histórica cuando se trata este tema y por tanto debe tenerse cautela al tratarlo. Además, el llevar trabajadores mexicanos a realizar obras a Estados Unidos, podría encarecer la mano de obra en lugar de abaratarla, pues no sólo se le debe pagar lo mismo que a los trabajadores de Estados Unidos, sino además se les debe transportar de ida y de vuelta y controlarlos para que no se queden en Estados Unidos en carácter de indocumentados.

Sin embargo, para el caso de que un constructor deseara llevar la mano de obra mexicana a Estados Unidos, debe tratarse el asunto en la ronda de negociaciones correspondiente.

## **J. Capacidad para ejercer profesiones en Estados Unidos.**

Es bien conocido el celo con que los colegios de profesionistas de Estados Unidos, defienden la invasión de su territorio profesional por parte de extranjeros, sometiendo a los solicitantes a exámenes exhaustivos que más que tratar de conocer la capacidad del solicitante, parecen tratar de eliminarlo, por lo que debe cuidarse este aspecto en las negociaciones del Tratado.

### **3. MODELOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.**

Se presenta en este capítulo algunas experiencias dentro de la Industria de la Construcción en México. A continuación se dan los resultados de una encuesta aplicada a empresas constructoras que ya han establecido alianzas. Los temas tratados en esta encuesta son: objetivos y requisitos que han buscado con las alianzas y como segunda parte, los obstáculos que se han presentado durante su implementación.

Como resultado del análisis de las encuestas, se mencionan cuáles son las tendencias de la Industria de la Construcción ante las alianzas. Posteriormente se dan algunas recomendaciones y se propone un mecanismo para la formación de alianzas para la pequeña empresa constructora. Finalmente, se presentan las conclusiones de este trabajo.

#### **3.1 EXPERIENCIAS DE ALIANZAS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO.**

El rápido proceso de crecimiento de la economía mundial que se ha producido en los últimos años (globalización), ha cambiado drásticamente el entorno de competencia y los mercados en muchos países, incluidos entre ellos México. Al mismo tiempo que los procesos económicos se integran, un buen número de naciones están llevando a cabo una profunda reestructuración interna de sus economías tendientes a liberalizar los mercados e incrementar la competencia y el libre mercado.

Dentro de éste proceso, se han empezado a efectuar alianzas estratégicas dentro de la industria de la construcción en México tendientes a buscar la subsistencia, fortalecimiento, acceso a nuevos mercados o definir nichos específicos de mercado entre otros. Sin embargo cabe destacar que éstas en su mayoría han sido llevadas a cabo por empresas catalogadas como gigantes o grandes. Se hace necesario revisar algunos ejemplos de éstas alianzas, con el fin de proponer posteriormente mecanismos y esquemas que ayuden a implementar éstas asociaciones en las pequeñas y medianas empresas constructoras.

**Se mencionarán a continuación varias alianzas estratégicas establecidas tanto entre empresas locales como con empresas extranjeras, indicando los nombres de las compañías que establecieron la alianza, el país de origen y el proyecto en el cual participaron.**

## EXPERIENCIAS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN MÉXICO

TABLA 34

NO	EMPRESAS	PAIS	PROYECTO
1	SVA CONSTRUCTORES <sup>29</sup> DIWIDAG SYSTEMS INTERNATIONAL	MÉXICO ALEMANIA	<p>Revisión e inspección de puentes especiales. Servicios para los que se diseñó la alianza:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspección a puentes especiales.</li> <li>- Elaboración de manuales.</li> <li>- Revisión de diseños y planos constructivos.</li> <li>- Revisión detallada de la estructura y hundimiento de la cimentación.</li> <li>- Inspección de los elementos estructurales.</li> <li>- Inspección de parapetos de borde.</li> <li>- Divisiones centrales y componentes para la seguridad del tráfico.</li> <li>- Inspección de tirantes y engraves.</li> <li>- Determinación de tensión de torones.</li> <li>- Inspección del pavimento.</li> <li>- Impermeabilización de las losas y sistemas de drenaje.</li> </ul>
2	GRUPO INMOBILIARIO MEXICANO (Razón social no especificada) <sup>30</sup> AZTEC ENTERPRISES, INC.	MÉXICO EUA	<p>La asociación consistió en una coversión de capital minoritaria para la parte americana (15% aproximadamente), en la prestación de asistencia técnica.</p> <p>Empresa norteamericana aporta: procesos constructivos, materiales, equipo y maquinaria. Empresa mexicana aporta: experiencia en mercado nacional.</p> <p>Los puntos específicos que ha producido esta asociación son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos constructivos que ahorran tiempo en producción de vivienda en serie.</li> <li>- Tecnología para el desarrollo de proyecto, construcción y venta de conjuntos habitacionales.</li> <li>- Uso de maquinaria y equipo pequeño y versátil que tradicionalmente solo se utiliza en obras grandes.</li> <li>- Reducción de costos hasta de 15% después de haber pagado los gastos de asistencia técnica y una prima extra de utilidad proporcional a la inversión efectuada.</li> <li>- Ampliación de conocimientos de las aportaciones de sus contrapartes.</li> </ul>

<sup>29</sup> JIMÉNEZ ESPRIU, ENRIQUE- LIRA HERNÁNDEZ, FRANCISCO. "Significado de alianzas estratégicas para la pequeña y mediana empresa, experiencia mexicana". Seminario Internacional "Alianzas Estratégicas". Fundación de la Industria de la Construcción, CNIC. Junio de 1994.

<sup>30</sup> *Ibidem* 29.

3	GRUPO INMOBILIARIO SARE CB COMMERCIAL <sup>31</sup>	MÉXICO EUA	<p>A partir de 1992, Sare realizó una asociación estratégica con CB Comercial, una empresa estadounidense que con nueve décadas de experiencia en el negocio ahora es líder en su ramo. Con la firma del acuerdo, Sare podrá tener acceso a la comercialización y promoción de proyectos inmobiliarios en 13 países. La nueva empresa operará bajo el nombre de CB Comercial de México, la cual tiene 60% de participación por parte de Sare y 40% para la empresa norteamericana.</p> <p>Grupo Sare es una asociación a su vez, que agrupa a 11 empresas; está dedicada a la construcción desde 1977, ha construido más de 30 oficinas, ocho mil unidades de vivienda y cuatro centros comerciales. De 1982 a 1992, la compañía comercializó más de 300 mil metros cuadrados de oficinas. Con esta asociación, Sare podrá adquirir gran experiencia en los mercados internacionales, sobre todo por la alianza estratégica que CB Comercial sostiene con Debenham Jean Thoward Zapelhoff, grupo compuesto por inmobiliarias de Alemania, Bélgica, Holanda, Francia e Inglaterra.</p> <p>CB Comercial cuenta con una planta laboral de 4,500 empleados y 100 oficinas en el mundo; la transnacional registra mediante un sistema la información sobre 21.5 billones de pies cuadrados (2,000 millones de m2) de oficinas y 490 mil prospectos que rentan más de nueve billones de pies cuadrados de espacio disponible (836 millones de m2) y datos sobre todos los edificios de oficinas, centros comerciales, parques industriales, espacios disponibles, condiciones del inmueble, tipos de propiedad, etc.</p>
4	GRUPO TERRUM. GOLDMAN SACHS AND COMPANY <sup>32</sup>	MÉXICO EUA	<p>Mercado que atenderá: edificación de bienes inmobiliarios de alto nivel concentrados en México, León y Acapulco con intención de crecer a toda la República.</p> <p>La unión de Goldman Sachs-Grupo Terrum es uno de los tres desarrolladores inmobiliarios más importantes del país. La nueva asociación establece la participación de recursos económicos de Goldman Sachs en el capital accionario de Terrum, lo que implicará mayores flujos de inversión para el desarrollo de proyectos inmobiliarios en el país.</p> <p>Grupo Terrum surgió en 1984 y desde 1989 es promotor inmobiliario integral (inversión, elaboración de proyectos, construcción y venta hasta la entrega final al cliente).</p> <p>Goldman Sachs es una de las bancas de inversión más importantes de Estados Unidos, sus sistema de operación es similar al de los actuales grupos financieros de nuestro país al ofrecer servicios de banca múltiple y casa de bolsa entre otros.</p>
5	G.M.D. TECHINT, S.A. DE C.V. TECHINT COMPAGNIA TECNICA INTERNAZIONALE SPA (Milán, Italia) <sup>33</sup>	MÉXICO ITALIA ITALIA	<p>Contrato de Ingeniería, Construcción y Operación de la Terminal de Recibo y Manejo de Carbón para Alimentar a la Central Termoeléctrica de Petacalco, Lázaro Cárdenas, Mich. con valor superior a los 250 millones de dólares.</p> <p>Es un contrato del tipo BOO (Built Own Operate) que prevé la construcción de la terminal y del sistema "material handling" para el recibo y manejo de seis millones de toneladas anuales de carbón durante los próximos 30 años.</p> <p>El consorcio GMD es líder en las concesiones de infraestructura para la construcción, financiamiento y operación de carreteras, presas e hidroeléctricas, sistemas de agua y medios de transporte.</p>

<sup>31</sup> Olgún, Claudia. "Invierte el grupo SARE 40 mdd para construir 4000 viviendas". El Financiero. Martes 30 de noviembre de 1993.

<sup>32</sup> S.N. "Alianza Estratégica: Grupo Terrum-Goldman Sachs". El Financiero. Viernes 4 de febrero de 1994.

<sup>33</sup> Arellano Chávez, Melchor. "GMD/TECHINT, ganan en Lázaro Cárdenas". Sección Marca Alta, El Financiero. Lunes 6 de junio de 1994.

6	GÓMEZ VÁZQUEZ ALDAMA Y ASOCIADOS. RTKL INTERNACIONAL <sup>34</sup>	MÉXICO  EUA	<p>Área de cooperación: planificación, diseño urbano y arquitectura.</p> <p>Se busca la combinación de experiencias en la construcción de proyectos comerciales e institucionales, con el fin de elevar la calidad en México al nivel internacional. Se proporcionará una amplia gama de servicios desde la definición del proyecto, diseño conceptual, anteproyecto, supervisión y consultoría, hasta la construcción y la integración de paquetes para concursos de obras.</p> <p>Gómez Vázquez con 30 años de experiencia en México, es la firma que ha construido 85% de los hoteles tipo resort en México, hoteles en Cancún, Puerto Vallarta e Ixtapa entre otros.</p> <p>RTKL se especializa en arquitectura e ingeniería, planeación urbana, diseño gráfico y de interiores con más de 500 profesionales a su servicio. Tiene oficinas en Dallas, Baltimore, Washington. Los Ángeles, Londres y Tokio. Lleva trabajando en México desde 1988; tiene amplia experiencia en diseño comercial, corporativo y hoteles urbanos.</p> <p>Ambas compañías trabajan actualmente en cuatro megaproyectos de entre 80 y 100 millones de dólares, dos en el DF, uno en Guadalajara donde actualmente están sus oficinas centrales y otro en Monterrey.</p>
7	G.M.D. GRUPO RODRÍGUEZ CÁCERES <sup>35</sup>	MÉXICO MÉXICO	<p>Establecieron una alianza para la creación de la empresa hotelera Real de la Presa, que se encargará de realizar el megaproyecto turístico-cultural de Santa María de Obraje, en San Miguel de Allende, Guanajuato, con una inversión de 16 millones de dólares.</p>
8	COREY, S.A. DE C.V. HERRICK CORPORATION <sup>36</sup>	MÉXICO EUA	<p>Corey, S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la construcción de estructuras de acero para edificios, fabricación y montaje de estructuras y es considerada la más importante del país en su tipo.</p> <p>Entre los beneficios que esta alianza le traerá a Corey está la ampliación de su capacidad de producción y contratación en un 300%, con lo que alcanzará las 65 mil toneladas anuales de estructura semipesada. Asimismo, tendrá acceso a tecnología más moderna para procesos de fabricación y montaje con la consecuente optimización de costos, así como la oportunidad de capacitar a su personal técnico en las plantas y proyectos de Herrick en los Estados Unidos</p> <p>El objetivo de la alianza para Corey es la ampliación de su nicho de mercado para competir con las corporaciones extranjeras.</p> <p>Por su parte, Herrick es una empresa líder en la costa oeste de los Estados Unidos establecida hace 70 años, con una capacidad de 100,000 toneladas anuales, en dos plantas ubicadas en el estado de California<sup>37</sup>. Herrick ha participado en importantes proyectos en el sudeste asiático.</p>

<sup>34</sup> Crevoshay, Fay. "Fin a la competencia entre RTKL y Gómez Vázquez: establecen alianza". El Financiero. Miércoles 8 de junio de 1994.

<sup>35</sup> S.N. Nota al pie de fotografía. El Financiero. 18 de junio de 1994.

<sup>36</sup> Ochoa Gómez, Connie. "Corey, al ataque: firma alianza con Herrick Co.". El Financiero. 21 de junio de 1994.

<sup>37</sup> Inserción pagada. "Corey-Herrick". El Financiero. 16 de junio de 1994.

9	DESARROLLO DE INGENIERIA, S.A. RAYTHEON ENGINEERS & CONSTRUCTORS <sup>38</sup>	MÉXICO EUA	<p>La empresa producto de la alianza llevará por nombre Raytheon de México. Su objetivo será proveer de servicios completos de ingeniería y construcción a toda la República Mexicana. Se especializará en las áreas petrolera (en la construcción de refinerías y plantas de procesamiento de gas), química, biotecnológica, farmacéutica, metálgica, alimentos y productos de consumo, además de estar muy interesados en construir infraestructura para el transporte.</p> <p>Raytheon Engineers &amp; Constructors es una de las compañías más grandes de diversificación tecnológica en el mundo; forma parte de una de las cuatro compañías que conforman el complejo Raytheon, empresa que factura 9.2 mil millones de dólares en ingeniería, construcción, operación y mantenimiento. Opera también en las ramas de electrónica y aeronáutica.</p>
10	PEMEX SHELL OIL CO <sup>39</sup> .	MÉXICO EUA	<p>En 1992 se asociaron para remodelar y modernizar la operación de una refinería de Shell Oil en Deer Park, cerca de Houston, Texas.</p> <p>Pemex obtendrá como beneficios de ésta asociación tecnología de punta, como es la ingeniería industrial y de protección del medio ambiente del proceso de refinamiento de la gasolina sin plomo así como nuevos procedimientos administrativos y de operación.</p>
11	BUFETE INDUSTRIAL. M.W. KELLOG <sup>40</sup>	MÉXICO EUA	<p>Bufete Industrial mantiene una alianza estratégica con M.W. Kellog, con lo cual mantiene una posición de mayor competitividad frente a otras compañías mexicanas que buscan participar en los esquemas de "llave en mano".</p> <p>M.W. Kellog es una subsidiaria de la compañía internacional Dresser Industries, una de las mayores firmas de ingeniería en el mundo. Kellog controla 22% de los activos de Bufete Industrial.</p>
12	GRUPO BESCO. GRUPO CAMUNSA <sup>41</sup>	MÉXICO ESPAÑA	<p>Mediante esta alianza se introducirán a México "estacionamientos robotizados" y esperaban ventas en 1994 de 30 millones de dólares.</p> <p>La joint venture con Camunsa, ha significado para grupo Besco una aportación inicial de capital por más de 6 millones de dólares con el objetivo de ofrecer soluciones prácticas, rentables y que permitan el aprovechamiento de espacios en un mercado de gran potencial por explotar.</p> <p>El grupo Camunsa, con ventas globales por año de 100 millones de dólares en sus diferentes áreas de operación como son: edificios inteligentes, centros industriales e instalaciones de iluminación, es la empresa que además, en Barcelona, España, ha provisto del estacionamiento robotizado más grande del mundo, para 780 automóviles.</p>
13	GRUPO ACCSA (160 compañías constructoras veracruzanas) <sup>42</sup>	MÉXICO	<p>Grupo ACCSA es producto de la alianza estratégica de 160 empresas constructoras veracruzanas que unen su fuerza para conseguir contratos, créditos, maquinaria, material y lo principal la fuerza suficiente para competir con los grandes corporativos</p> <p>Esta agrupación se adjudicó el contrato para construir la autopista Cardel-Veracruz. El proyecto tendrá un costo aproximado de 108.21 millones de nuevos pesos. En cuanto a plazos de ejecución la empresa fijó un periodo de nueve meses para concluir la autopista</p> <p>Esta empresa aglutina a 160 compañías constructoras veracruzanas.</p>

<sup>38</sup> Crevoshay, Fay. "Alud de matrimonios empresariales México-EU en los próximos dos años". El Financiero. Martes 21 de junio de 1994.

<sup>39</sup> Crevoshay, Fay. "Pemex, obligado a establecer alianzas estratégicas con compañías extranjeras". El Financiero. Miércoles 1 de diciembre de 1993.

<sup>40</sup> Villegas, Claudia. "Mejora posición de Bufete Industrial gracias a su asociación con Kellog". El Financiero. Viernes 18 de febrero de 1994.

<sup>41</sup> Guadarrama H., José J. "Auge en la construcción de estacionamientos automatizados; empresas foráneas al ataque". El Financiero. Martes 1 de marzo de 1994.

<sup>42</sup> Rodríguez Noé, Velia. "Gana el grupo ACCSA el contrato para construir la autopista Cardel-Veracruz". El Financiero. 15 de marzo de 1994.

14	GUTSA NORTH WEST WATER <sup>43</sup>	MÉXICO G.B.	<p>Establecieron alianza estratégica para participar en la operación y distribución de los servicios de agua potable y residual en el valle de México. El monto de la inversión podría ascender hasta 1000 millones de nuevos pesos, la cual consistirá en la administración del agua potable para varias delegaciones en el Distrito Federal.</p> <p>Como resultado de esta alianza, se formó una nueva compañía denominada Agua de México, en la que Gutsa controla el 51% y North West el 49% de las acciones. Sin embargo, las inversiones se presentarán en cada proyecto que se les adjudique, por lo que no es posible informar sobre un monto de inversión global presupuestado por estas compañías.</p> <p>North West Water es una empresa británica líder en la prestación de servicios municipales de agua, así como en la construcción y manejo de servicios de agua potable, negra y residual.</p>
15	LA SIERRITA. FERROSTAAL (GRUPO MAN, ALEMANIA) <sup>44</sup>	MÉXICO ALEMANIA	<p>Participan en la rehabilitación de la red ferroviaria en la zona del Pacífico. El contrato tiene un valor equivalente a 6 millones de dólares y se incluyen tres tramos de esa vía férrea.</p> <p>Para los trabajos se formó un consorcio entre la firma Herrman Koehne Baunternehmen y Ferrostaal. Mientras la firma La Sierrita se dedica con preferencia a la adquisición del material de balasto y a la ejecución de trabajos preparativos en la vía, el consorcio Ferrostaal/Koehne es responsable del suministro de bateadora de agujas y de otra bateadora de vías que fueron embarcadas de Alemania. Los trabajos con las máquinas de asiento de vía comenzaron en septiembre de 1993 y para febrero de 1994 se tenían terminados 30 kilómetros de vías en el tramo Pénjamo-La Barca.</p>
16	GMD-ICA-NAC. CONSTRUCTORA CBPO <sup>45</sup>	MÉXICO BRASIL	Estas empresas establecieron una joint venture en el ramo de la construcción por un monto de 520 millones de dólares durante 1992.
17	PROTEXA/PEMEX BECHTEL <sup>46</sup>	MÉXICO EUA	Formaron una alianza estratégica mediante una sociedad de largo plazo durante 1992 en el ramo de la construcción. El monto de la inversión no fue definido.
18	SIDEK TRAFALGAR HOUSE <sup>47</sup>	MÉXICO G.B.	Mantuvieron durante 1992 una alianza estratégica en el sector construcción con un monto de inversión no definido.

<sup>43</sup> Villegas, Claudia. "Unión Gutsa-North West para operar el sistema de agua potable en el DF". El Financiero. Miércoles 13 de abril de 1994.

<sup>44</sup> López Espinosa, Socorro. "Reforzará el grupo MAN sus negocios en México; invertirá más de 100 mdd". El Financiero. Lunes 14 de febrero de 1994.

<sup>45</sup> S.N. "Negocios del Año, Joint Ventures". América Economía. Diciembre de 1992.

<sup>46</sup> *Ibidem* 45.

<sup>47</sup> *Ibidem* 45.

19	GRUPO PROFESIONAL PLANEACIÓN Y PROYECTOS, S.A. DE C.V. JOHN BROWN (AG) McKee/TRAFALGAR HOUSE)	MÉXICO G.B.	<p>En marzo de 1993, firmaron un convenio para desarrollar ingeniería en México en los sectores farmacéutico, químico, petroquímico, polímeros, refinación y otros proyectos en tierra y mar para la industria petrolera. El convenio comprende actividades conjuntas en la preparación de propuestas, entrenamiento de personal y elaboración de las distintas fases de los proyectos. PYP realiza la parte de ingeniería, en tanto que la parte tecnológica la aporta John Brown<sup>48</sup>.</p> <p>Ambas compañías trabajaron para la Compañía Industrial Minera México, en su planta de extracción por solventes para cobre, en La Cándida, Sonora. Este proyecto fue adjudicado a PYP-John Brown después de un concurso en que compitieron cuatro firmas internacionales. Es importante señalar que la relación profesional entre los directivos de John Brown y PYP data desde 1977, año en el que empezaron a colaborar para el desarrollo petrolero del Golfo de Campeche.</p> <p>PYP se ha posicionado como la compañía mexicana independiente (i.e. no afiliada con alguna constructora o empresa de manufactura) de servicios profesionales de ingeniería más grande del país. Desde su formación en 1970, la Compañía ha concluido más de 185 proyectos en los sectores ambiental y de infraestructura, así como en una variedad de industrias, entre las que destacan la hidráulica, petroquímica, minera y turística.</p> <p>John Brown E &amp; C, Inc. es una división de Trafalgar House Group, y es una de las empresas líderes en ingeniería y construcción a nivel mundial. Es la tercera empresa más grande en este tipo de servicios, con facturaciones superiores a los USD \$3,000 millones anuales. Cuenta aproximadamente con 15,400 empleados y tiene presencia a nivel mundial, abarcando 42 ciudades a lo largo de América, Europa, Asia y Oceanía.</p>
20	GRUPO PROFESIONAL PLANEACIÓN Y PROYECTOS, S.A. DE C.V. CH2M HILL COMPANIES, LTD	MÉXICO G.B.	<p>Firmaron un convenio de colaboración para el desarrollo conjunto de grandes y sofisticados proyectos de plantas de tratamientos de agua, así como para la coordinación de obras en el sector de agua potable, alcantarillados y saneamientos.</p> <p>Ambas empresas han colaborado en varios proyectos, entre los que destacan las plantas de tratamientos de aguas residuales en la ciudad de Puebla.</p> <p>CH2M Hill es una firma de ingeniería líder en el mercado estadounidense con facturaciones superiores a los USD \$ 1,000 millones anuales cubriendo los sectores de agua potable, alcantarillado y saneamiento. En los últimos 40 años, CH2M Hill ha también completado proyectos relacionados con ingeniería ambiental, infraestructura y desarrollo industrial en más de 50 países, en los 5 continentes. CH2M Hill emplea a más de 5,000 personas y cuenta con más de 70 oficinas.</p>
21	GRUPO COMERCIAL INMOBILIARIO CUSHMAN & WAKEFIELD <sup>49</sup>	MÉXICO EUA	<p>Estas dos empresas establecieron una alianza estratégica para captar el boom de empresas norteamericanas que vienen a asentarse a México.</p> <p>Cushman y Comercial Inmobiliario dan los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Servicio a clientes para el arrendamiento de oficinas. Sirven al extranjero en busca de espacio, le enseñan el mercado completo, como al que tenga un inmueble y lo quiera promover. A éste se le asesora en los precios que debe dar y en los servicios que debe ofrecer.</li> <li>b) Tecnología industrial. Básicamente en la búsqueda de plantas y bodegas.</li> <li>c) Servicios financieros.</li> <li>d) Consultoría de proyectos</li> </ul>

<sup>48</sup> Hernández E., Gpe. "Posible reactivación de la planta productiva nacional". El Financiero. Domingo 15 de enero de 1995.

<sup>49</sup> Guerra, Américo. "GCI/Cushman & Wakefield: asociación estratégica". Bienes Raíces.

22	SIDEK. AG McKEE (TRAFALGAR HOUSE) <sup>50</sup>	MÉXICO G.B.	<p>Como resultado de su asociación se formó la empresa Procomex, la cual es una empresa mixta que opera al 50% con el grupo Sidek, cuya función es desarrollar e invertir en proyectos de infraestructura, como son los de generación eléctrica, las plantas de tratamiento de agua (de las que manejan sistemas completos en varias ciudades del país) y carreteras.</p> <p>Tienen otra asociación, la cual se dedica a la construcción, la cual también tiene 50% de participación cada una de ellas. Se encarga de la edificación de hoteles, tendido de carreteras y construcciones industriales.</p>
23	ICA. KOLL INTERNATIONAL <sup>51</sup>	MÉXICO EUA	<p>Con una inversión global superior a 200 millones de dólares, este consorcio construye el megaproyecto turístico Cabo del Sol, en Baja California Sur. Se trata de un desarrollo planeado integralmente que considera un campo de golf, la construcción de valles, avenidas, andadores y pista para trotar, además de infraestructura hidráulica y plantas de tratamiento de aguas.</p> <p>Actualmente se desarrolla la primera fase, ya que de acuerdo con el plan de negocios del proyecto se había previsto desarrollar el capital en un periodo de siete a diez años. Aún cuando las metas planteadas para la fase inicial del desarrollo continuarán, se readecuarán los planteamientos originales como consecuencia de la devaluación del peso y su efecto en las tasas de interés.</p> <p>El financiamiento del proyecto se obtuvo a través de una línea de crédito con Bancomext.</p>
24	ICA SOC. CONTROLADORA S.A. DE C.V. UNION PACIFIC RAILROADS <sup>52</sup>	MÉXICO EUA	<p>Estas empresas anunciaron la firma de una alianza estratégica para invertir en forma conjunta en la construcción de infraestructura y sistemas masivos de transporte en México.</p> <p>Las dos compañías trabajarán en forma conjunta y procurarán los recursos necesarios, la experiencia y la tecnología a Ferrocarriles Nacionales de México (FNM).</p> <p>Union Pacific es la firma más grande de ferrocarriles en EUA con ventas superiores a los 5,800 millones de dólares en 1994. Sus 28 mil empleados operan 28,600 kms de vías férreas en 19 estados del oeste de la Unión Americana, conectando a Texas con la ciudad de Laredo, Brownsville y El Paso.</p> <p>Fundada en 1947, ICA es la compañía de construcción más grande de México. Proporciona servicios relacionados con la ingeniería y la construcción pesada, incluyendo obras de infraestructura, construcción urbana e industrial a clientes de los sectores público y privado mexicanos y del exterior; ICA también se dedica a la edificación, mantenimiento y operación de carreteras, puentes y túneles al amparo de concesiones, así como en la participación en contratos para el manejo de aguas otorgados por el gobierno. Fabrica y vende productos industriales; opera hoteles y extrae y vende agregados para la construcción, en particular piedra caliza.</p>
25	ICA TERMOTÉCNICA COINDUST., S.A. <sup>53</sup>	MÉXICO COLOMBIA	<p>Establecieron una alianza para los trabajos de obra civil, instalación de las turbinas y el equipo electromecánico para la planta de poder del Proyecto Hidroeléctrico El Guavio, el cual tendrá una capacidad instalada de 1,600 MW. Fueron contratados por la Compañía de Energía de Bogotá.</p> <p>Ambas compañías también fueron contratadas por Ecopetrol para el mantenimiento del oleoducto Caño Limón-Río Zulía, de 1992 hasta 1997.</p>

<sup>50</sup> Ibidem 48.

<sup>51</sup> Olguín, Claudia. "Más de 200 mdd al megaproyecto ICA-KI para Los Cabos". El Financiero. 8 de febrero de 1995.

<sup>52</sup> S.N. "Anuncia grupo ICA alianza con Union Pacific Railroads". El Financiero. Viernes 10 de febrero de 1995.

<sup>53</sup> S.N. "92 Operation Report". Págs. 20,21. Empresas ICA Sociedad Controladora, S.A. de C.V.

26	ICA INDUSTRIAL DE VENEZUELA EDIFICACIONES C.A. JANTESA CONSTRUCCIONES, S.A. <sup>54</sup>	MÉXICO VENEZUELA VENEZUELA	En 1992, establecieron un acuerdo para la instalación de varios sistemas de tuberías para el Complejo Oriental Criogénico; asimismo, para la construcción de un acueducto para el Instituto Nacional de Obras Sanitarias y una obra civil que incluye el suministro, instalación y prueba de un tanque de almacenamiento de gasolina para la Compañía Eléctrica de Caracas.
27	ICA ROSARIO DOMINICANA, S.A. HERMANOS YARULL T. & CO. <sup>55</sup>	MÉXICO REP. DOM. REP. DOM.	Mediante ésta asociación se realizaron la segunda y tercera fases del proyecto minero Las Lagunas Dam "de colas", en 1992 y 1993 respectivamente.
28	ICA PERIRNI CORPORATION O. & G. INDUSTRIES <sup>56</sup>	MÉXICO EUA EUA	Realizaron la construcción de dos túneles a través de roca. El proyecto requirió atravesar un total de 16 kms de montaña con diámetros de 3.05m y 9.78m, así como la ejecución de los trabajos complementarios. Este proyecto forma parte del drenaje y del sistema de almacenamiento de agua para la Cd. de Chicago, Illinois.
29	ICA MELVIN SIMONS COMPANY FONDO OPCIÓN	MÉXICO EUA MÉXICO	Establecieron una alianza para la construcción de un centro comercial con tiendas departamentales norteamericanas, en la ciudad de Guadalajara.
30	ICA DONAHUE-SCHRIBER	MÉXICO EUA	Esta asociación se formó para promover la construcción y operación de centros comerciales en ciudades mexicanas de mediano tamaño.
31	ICA FONDO OPCIÓN	MÉXICO MÉXICO	Formaron una alianza para la construcción del centro comercial Pabellón Altavista, al sur de la Cd. de México.
25	ICA SERVICIO Y MAQUINARIA DURO FELGUERA DE ESPAÑA	MÉXICO ESPAÑA	
26	ICA REICHMANN INTERNATIONAL MÉXICO.	MÉXICO CANADÁ	Desarrollan el proyecto Centro Oeste, el cual consta de 30 edificios ubicados en la zona de Santa Fe. Estos edificios abarcarán más de 330 mil m2. El complejo contará con 8,200 cajones de estacionamiento, con lo que la construcción total estará en un área de 550 mil m2. Se tiene contemplado terminar este proyecto en un lapso de cinco a siete años. Este desarrollo es uno de los tres proyectos que Reichmann realiza en México, con una inversión de 1.5 millones de dólares.
27	ICA CIÉ GÉNERALE DES EAUX	MÉXICO FRANCIA	
28	ICA INDUSTRIAL FLUOR DANIEL <sup>57</sup>	MÉXICO EUA	Les fue asignado por la empresa Hércules Inc. de Estados Unidos, la construcción de una planta de fibra de polipropileno. El proyecto se realizará en un área de 5,000 m2 en Tampico, Tamaulipas y se utilizará tecnología propia de la empresa Hércules. Se estima que dichas instalaciones sean puestas en operación en 1996. La empresa Fluor Daniel es una empresa líder a nivel internacional en la construcción de instalaciones industriales y subsidiaria de Fluor Corporation.
29	SISA (GRUPO ICA). WASTE MANAGMNT X TECHNOLOGIES <sup>58</sup>	MÉXICO EUA	Acuerdo de cooperación para la recolección de desechos sólidos y tóxicos.

<sup>54</sup> Ibidem 53.

<sup>55</sup> Ibidem 53.

<sup>56</sup> Ibidem 53.

<sup>57</sup> S.N. "Construirá empresas ICA una planta industrial en Tampico". El Financiero. 15 de noviembre de 1994.

<sup>58</sup> Aguilar, Gabriela. "Reafirma ICA su liderazgo en la construcción gracias a alianzas". El Financiero. Lunes 18 de abril de 1994.

30	ICA EPN PROTEXA PEMEX BUFETE INDUSTRIAL INSTITUTO MEXICANO DEL PETRÓLEO BANCOMEXT <sup>59</sup>	MÉXICO	Todas éstas empresas formaron la compañía Mexpetrol, la cual se dedica a la fabricación de bienes de capital y a la construcción de infraestructura.
30	CALICA (GRUPO ICA) VULCAN	MÉXICO	
31	LATISA. PARSONS		
32	GUTSA LOCKWOOD		
33	TRIBASA ROBBER BARON LAND <sup>60</sup>	MÉXICO EUA	Hasta junio de 1994 estaba en proceso de estudio la realización de una coversión entre ambas empresas. Esta asociación le permitiría a Tribasa incrementar y diversificar sus ingresos directos de 1994 a 1997. La estrategia que seguirían sería la de adquirir predios en zonas cercanas a las autopistas en donde ha participado la compañía mexicana y que garanticen accesos adecuados. La empresa Robber Baron Land cuenta con experiencia en la construcción de parques industriales.
34	TRIBASA <sup>61</sup> GMD BOMBARDIER/CONCARRIL	MÉXICO MÉXICO FRANCIA	Construyen el proyecto del tren elevado en la Cd. de México. Dicho proyecto irá de Santa Mónica, Edo. de México hasta Bellas Artes en el centro del D.F. El costo total de la obra está estimada en 800 millones de dólares, de los cuales 80% serán financiados con apoyos de líneas de crédito bancarias nacionales y extranjeras, y el resto será inversión de las empresas participantes. Se tiene proyectado un plazo para su construcción de tres años.
35	TRIBASA <sup>62</sup> NEUT LATOUR	MÉXICO CHILE	Realizarán un proyecto de 182 millones de dólares, consistentes en la construcción de una carretera que va de Chitán (en la parte central de Chile) a la ciudad de Concepción.
36	GUTSA NORTHWEST WATER PLC <sup>63</sup>	MÉXICO G.B.	Ambas compañías participaron en forma conjunta en la licitación para la administración de la empresa Servicios de Agua y Alcantarillado de Lima, Perú, en una concesión por 30 años. Los posibles operadores tendrán que invertir en un periodo de cinco años, aproximadamente 600 millones de dólares para rehabilitar el sistema básico de servicio de agua y alcantarillado. Participaron en ésta licitación otros dos consorcios internacionales y cuatro compañías en forma independiente procedentes de Inglaterra, Japón, Francia y España.
37	CEMEX GRUPO MENDOZA <sup>64</sup>	MÉXICO VENEZUELA	Firmaron una alianza para controlar la Corporación Venezolana de Cementos (Vencemos), cuya operación recaerá en la empresa mexicana. Con ésta adquisición, Cemex aumentará su capacidad de producción para llegar a una capacidad total de 40 millones de toneladas por año. Parte de la estrategia de desarrollo de Cemex es continuar su proceso de globalización y participar en mercados de desarrollo de alto crecimiento. De esta forma, Cemex se convierte en el cuarto productor a nivel mundial de cemento.

<sup>59</sup> Villegas, Claudia. "Bufete Industrial, dispuesto a invertir en la refinería cubana". El Financiero. Viernes 8 de abril de 1994.

<sup>60</sup> Villegas, Claudia. "Negocia Tribasa coversión con una constructora estadounidense". El Financiero. Jueves 16 de junio de 1994.

<sup>61</sup> Rangel M., J.J. "Luz verde al tren elevado; en dos meses arrancará la construcción, afirma GMD". El Financiero. Miércoles 29 de junio de 1994.

<sup>62</sup> Morales, Lourdes. "Iniciará Tribasa la recompra de acciones". El Financiero. Sábado 28 de enero de 1995.

<sup>63</sup> S.N. "Pelea Gutsa concesión para administrar el servicio de agua y alcantarillado en Lima". El Financiero. Miércoles 8 de junio de 1994.

<sup>64</sup> Borjas, Sonia. "Cemex avanza en su globalización; firma alianza con el mayor productor de cemento de Venezuela". El Financiero. Jueves 3 de marzo de 1994.

38	GRUPO SITUR LA SALLE PARTNERS <sup>65</sup>	MÉXICO EUA	Ambas compañías realizaron durante 1994 una inversión conjunta de 50 millones de dólares en playa Diamante, Acapulco, para la construcción de 150 casas de lujo. La edificación horizontal, extendida en una superficie de 35 mil m2, se unirá al proyecto turístico Pichilingue Diamante de Grupo Situr.
39	GRUPO DAMUS <sup>66</sup> CAABSA	MÉXICO MÉXICO	Invertirán cerca de 120 millones de nuevos pesos en la construcción de un centro comercial con un piso de ventas de 20,000 m2, en la zona noroeste del D.F. Este centro comercial se denominará Pabellón Bosques y sería inaugurado según datos preliminares, durante el último trimestre de 1994. Se destinarían en conjunto con el gobierno, 25 millones de nuevos pesos en la construcción de puentes para facilitar su acceso.

Se debe mencionar que en los ejemplos aquí mencionados participaron 27 empresas mexicanas: 21 de ellas pertenecen al ramo de la construcción, 1 al ramo de la petroquímica, 1 al ramo de la industria cementera y 4 al sector inmobiliario.

<sup>65</sup> Olguín, Claudia. "Participará La Salle Partners en seis proyectos inmobiliarios en México". El Financiero. Miércoles 11 de mayo de 1994.

<sup>66</sup> Villegas, Claudia. "Construirán nuevo centro comercial en el noroeste del DF; invertirán 120 mdnp". El Financiero. Miércoles 2 de marzo de 1994.

### **3.2 ENCUESTA SOBRE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN.**

Todo procedimiento está sujeto a revisión y a mejoras. Es por esto que se hace necesario recabar información acerca de alianzas estratégicas que hayan sido establecidas entre compañías constructoras tanto del país como del extranjero.

Después de haber dado algunos ejemplos de alianzas estratégicas desarrolladas dentro del ramo de la construcción, se procederá a aplicar una encuesta la cual tendrá como finalidad establecer un perfil que defina tanto los objetivos y requisitos que se han buscado con el establecimiento de estas alianzas como los obstáculos que se han presentado en la puesta en marcha y funcionamiento de las mismas.

Para la aplicación de dicha encuesta se consideró un universo mínimo de 10 empresas constructoras, que representan el 50% de las mencionadas en los ejemplos dados al inicio de este capítulo.

Los aspectos a analizarse dentro de la encuesta sobre alianzas estratégicas en la industria de la construcción son los siguientes:

- Nivel de participación en alianzas.
- Importancia de las alianzas.
- Localización geográfica de las empresas aliadas.
- Objetivos.
- Criterios tomados en cuenta a la hora de establecer la alianza.
- Consideraciones hechas antes y después de la transacción.
- Determinantes de la competitividad internacional.
- Tipo de aportación en la alianza.
- Duración.
- Control conjunto.
- Riesgos.
- Motivos de ruptura.
- Grado de éxito.
- Factores que motivaron poco éxito en las alianzas.

**De esta forma, se podrán conocer aspectos que son fundamentales para la búsqueda, formación y operación de futuras asociaciones dentro de las empresas constructoras.**

**Se entregaron 15 encuestas a diferentes empresas constructoras que han efectuado alianzas estratégicas de las cuales solo 13 fueron contestadas y devueltas.**

**Una vez recolectadas las encuestas se procedió a clasificarlas y a analizar los resultados obtenidos.**

**Se presenta a continuación una tabla que muestra de manera resumida las respuestas obtenidas. En ella se indica tanto el número de respuestas afirmativas obtenidas en cada uno de los incisos así como el porcentaje que representan respecto al universo considerado que es de 13 empresas constructoras.**

**RESUMEN DE ENCUESTAS SOBRE ALIANZAS ESTRATÉGICAS  
APLICADAS A EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

ENCUESTAS ENTREGADAS PARA CONTESTARSE: 15  
ENCUESTAS RECIBIDAS Y EVALUADAS: 13  
ENCUESTAS NO RECIBIDAS: 2.

I. OBJETIVOS Y REQUISITOS DE LA ALIANZA														
PREGUNTA	RESPUESTAS													
	1. Tamaño de la empresa según la CNIC			No.		%								
Gigante		9		69.2										
Grande		1		7.7										
Mediana		2		15.4										
Pequeña		1		7.7										
2. Actividad de la empresa			No.		%									
	Planeación		4		30.8									
	Anteproyecto		3		23.1									
	Diseño		4		30.8									
	Ejecución		7		53.8									
	Planeación y ejecución		5		38.5									
	Otra		1		7.7									
3. ¿Ha realizado su empresa algún tipo de alianza estratégica?			No.		%									
	Sí		13		100.00									
	No		0		0.00									
4. Sus alianzas ¿han sido (o planean serlo) principalmente con empresas de...?			No.		%									
	Locales		2		15.4									
	Otros estados		0		0.00									
	Estados Unidos/Canadá		6		46.2									
	Otras regiones		2		15.4									
	Dos o más de las anteriores		6		46.2									
5. Califique por orden de importancia los objetivos que lo motivaron para buscar alianzas estratégicas:			Sin importancia		Importante		Muy importante							
			No.		%		No.		%					
	Consolidar su participación en el mercado		1		7.7		5		38.5		7		53.8	
	Sinergias de comercialización, necesidad de traer productos al mercado más rápidamente.		3		23.1		7		53.8		3		23.1	
	Diversificación de su línea de producción.		3		23.1		8		61.5		2		15.4	
	Expansión geográfica, establecer fuerzas competitivas internacionales.		2		15.4		7		53.8		4		30.8	
	Disminución y compartimiento de riesgos.		4		30.8		6		46.2		3		23.0	
	Suplir la falta de recursos técnicos.		2		15.4		4		30.8		7		53.8	
	Restricciones financieras, compartir erogaciones fuertes.		3		23.0		4		30.8		6		46.2	
	Eliminación de problemas de administración ineficientes.		10		76.9		3		23.1		0		0.0	
	Exploración de nuevas formas de alianzas.		3		23.1		9		69.2		1		7.7	
	Establecer márgenes y economías de escala.		3		23.1		9		69.2		1		7.7	
	Como alternativa ante la realización de adquisiciones y fusiones ó como antecedente de éstas últimas.		6		46.2		6		46.2		1		7.6	

Tabla 38

6. Califiqué por orden de importancia los criterios que han sido tomados en cuenta a la hora de establecer la alianza:	Sin importancia		Importante		Muy importante	
	No.	%	No.	%	No.	%
	El (los) socio(s) debe(n) poseer la fuente deseada de ventaja competitiva (escala, tecnología, acceso al mercado u otra contribución) que esté buscando la coalición.	0	0.0	4	30.8	9
El (los) socio(s) tiene(n) recursos complementarios o equilibrados para que ninguna de las partes domine.	5	38.5	6	46.2	2	15.3
Las estrategias internacionales de las partes son compatibles.	1	7.7	10	76.9	2	15.4
Existe seguridad de cooperación y unificación de fuerzas.	0	0.0	8	61.5	5	38.5
Dar prioridad al socio sobre otras compañías en lo que se refiere a futuros tratos.	0	0.0	11	84.6	2	15.4
Existe una compatibilidad organizativa entre los socios.	3	23.1	8	61.5	2	15.4
7. Indique Ud. el origen de los recursos para enfrentar las siguientes consideraciones hechas antes y después de la alianza:	Recursos internos		Recursos externos		Recursos mixtos	
	No.	%	No.	%	No.	%
	Antes de la transacción:					
Análisis de segmentos del mercado.	8	61.5	0	0.0	5	38.5
Análisis del socio.	12	92.3	0	0.0	1	7.7
Procedimiento precautorio.	11	84.6	0	0.0	2	15.4
Estructuración de capital.	4	30.8	2	15.4	7	53.8
Marco de negociaciones.	10	76.9	0	0.0	3	23.1
Planeación de la administración postransacción.	5	38.5	1	7.7	7	53.8
Después de la transacción:						
Organización.	7	53.8	1	7.7	5	38.5
Integración cultural.	6	46.2	1	7.7	6	46.1
Coherencias en prácticas operativas.	3	23.1	2	15.4	8	61.5
Integración de información tecnológica.	4	30.8	1	7.7	8	61.5
8. ¿Qué valor tienen para Ud. las nuevas prácticas de la productividad en la formación de la alianza?	Poco		Regular		Mucho	
	No.	%	No.	%	No.	%
	Tecnologías en proceso, disponibilidad y uso adecuado de la tecnología.	0	0.0	2	15.4	11
Automatización de funciones con empleo de sistemas electrónicos: producción, financieras y administrativas.	0	0.0	5	38.5	8	61.5
Métodos de control de inventarios.	9	69.2	1	7.7	3	23.1
Acceso a información.	0	0.0	4	30.8	9	69.2
Conocimiento del mercado: de sus necesidades y de su probable evolución.	1	7.7	2	15.4	10	76.9
9. ¿Qué tipo de aportación hace su empresa dentro de la alianza?	No.		%			
	Capital.	10	76.9			
	Bienes.	7	53.8			
Tecnología.	5	38.5				
Derechos.	5	38.5				
Trabajo.	12	92.3				
10. La duración de la alianza es de:	No.		%			
	Corto plazo.	2	15.4			
	Largo plazo.	11	84.6			

Tabla 35

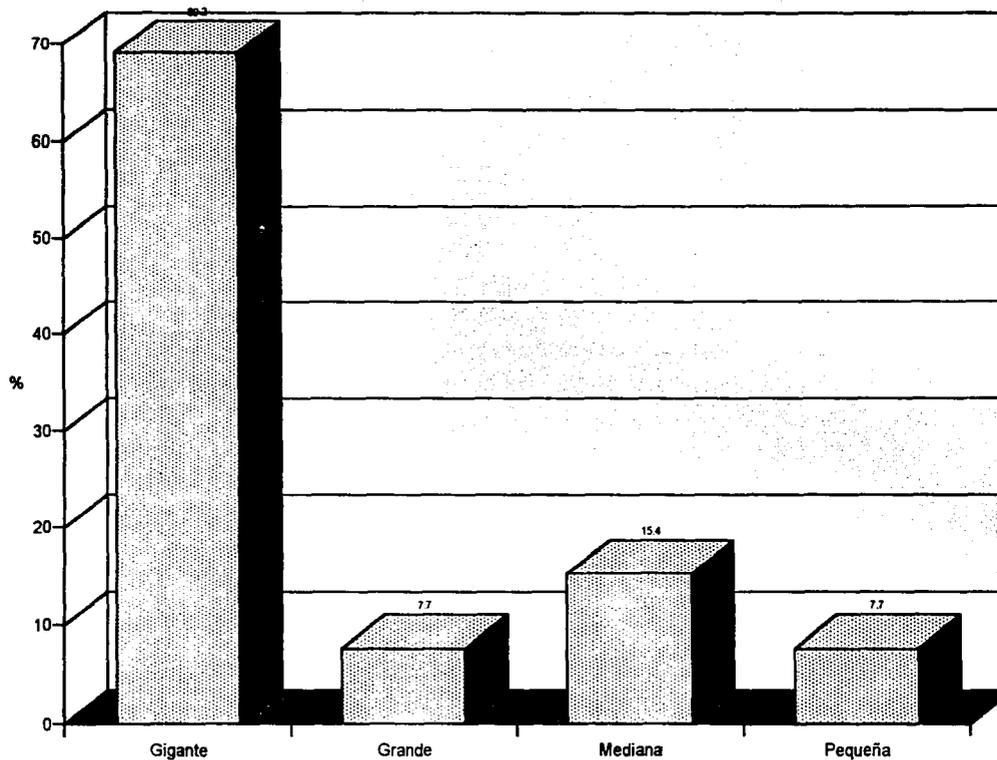
11. ¿Cómo calificaría el grado de éxito de las alianzas recientes que ha tenido?			Sin éxito		Exitosas		Muy exitosas	
			No.	%	No.	%	No.	%
			0	0.0	6	50.0	6	50.0

II. OBSTÁCULOS EN LA PUESTA EN MARCHA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ALIANZA									
PREGUNTA		RESPUESTAS							
12. ¿De qué manera se han presentado los siguientes riesgos en el desarrollo de la alianza?			Sin importancia		Importante		Muy importante		
			No.	%	No.	%	No.	%	
	Desequilibrio en los beneficios.		6	50.0	6	50.0	0	0.0	
	Desequilibrio en el compromiso y la motivación.		3	25.0	9	75.0	0	0.0	
	Dificultades para conseguir un acuerdo.		8	66.7	2	16.7	2	16.6	
	Problemas de comunicación (cultura, idioma, etc.).		7	58.3	4	33.3	1	8.4	
	Conflictos entre las partes.		7	58.3	5	41.7	0	0.0	
	Represalias del gobierno y la competencia.		10	83.3	2	16.7	0	0.0	
	13. Diga Ud. la importancia que han tenido los siguientes factores en la falta de consolidación de alguna alianza:			Sin importancia		Importante		Muy importante	
				No.	%	No.	%	No.	%
Mala interpretación del lenguaje.		10	83.3	2	16.7	0	0.0		
Las horas de comida.		11	91.7	1	8.3	0	0.0		
Los estereotipos.		9	75.0	2	16.7	1	8.3		
El complejo de inseguridad de los mexicanos.		11	91.7	1	8.3	0	0.0		
El complejo de superioridad de los extranjeros.		12	100	0	0.0	0	0.0		
Los sistemas fiscales de cada país.		7	58.3	5	41.7	0	0.0		
La velocidad con que los extranjeros quieren concretar un negocio.		10	83.3	2	16.7	0	0.0		
La desconfianza de los mexicanos.		9	75.0	3	25.0	0	0.0		
14. ¿Qué importancia han tenido las siguientes fallas en la implementación de la alianza?			Sin importancia		Importante		Muy importante		
			No.	%	No.	%	No.	%	
	Sobreestimación del mercado.		3	25.0	6	50.0	3	25.0	
	Información insuficiente sobre el socio.		11	91.7	1	8.3	0	0.0	
	Cambios drásticos del entorno.		0	0.0	4	33.3	8	66.7	
	Falta de competitividad.		10	83.3	2	16.7	0	0.0	
	Socio inadecuado.		10	83.4	1	8.3	1	8.3	
	Producto nuevo nunca desarrollado.		10	83.3	2	16.7	0	0.0	
	Proceso de integración muy pobre.		11	91.7	1	8.3	0	0.0	
	Integración en muy pocas actividades.		9	75.0	3	25.0	0	0.0	
Integración excesiva en muchas actividades.		8	66.7	3	25.0	1	8.3		
Cultura muy diferente.		7	58.3	4	33.3	1	8.4		
Liderazgo pobre.		10	83.3	2	16.7	0	0.0		
Indefinición de liderazgo.		10	83.3	2	16.7	0	0.0		

Tabla 35

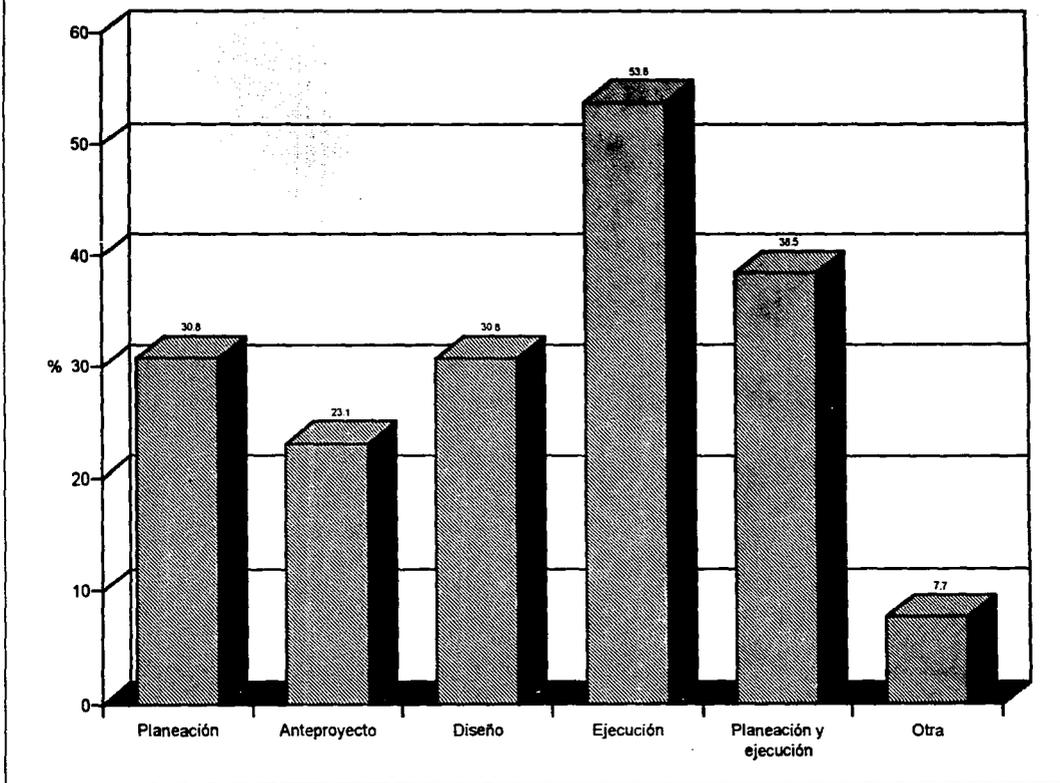
Para poder efectuar una interpretación más fácil de los datos obtenidos en las encuestas, se procederá a la elaboración de gráficas. De esta forma podrán visualizarse las tendencias de las empresas constructoras en el seguimiento de las alianzas.

### 1. Tamaño de la empresa según la CNIC



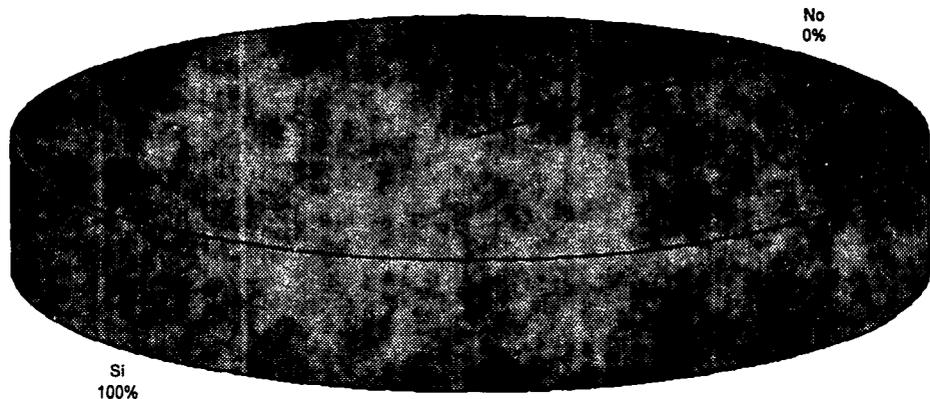
Gráfica 21

## 2. Actividad de la empresa



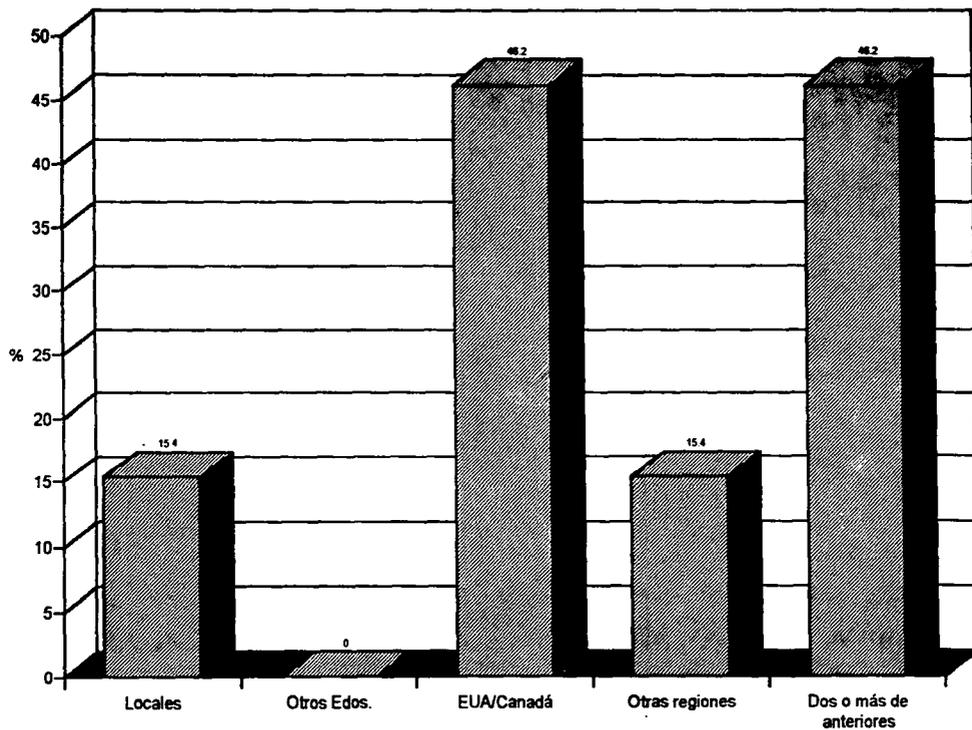
Gráfica 22

**3. ¿Ha realizado su empresa algún tipo de alianza estratégica?**



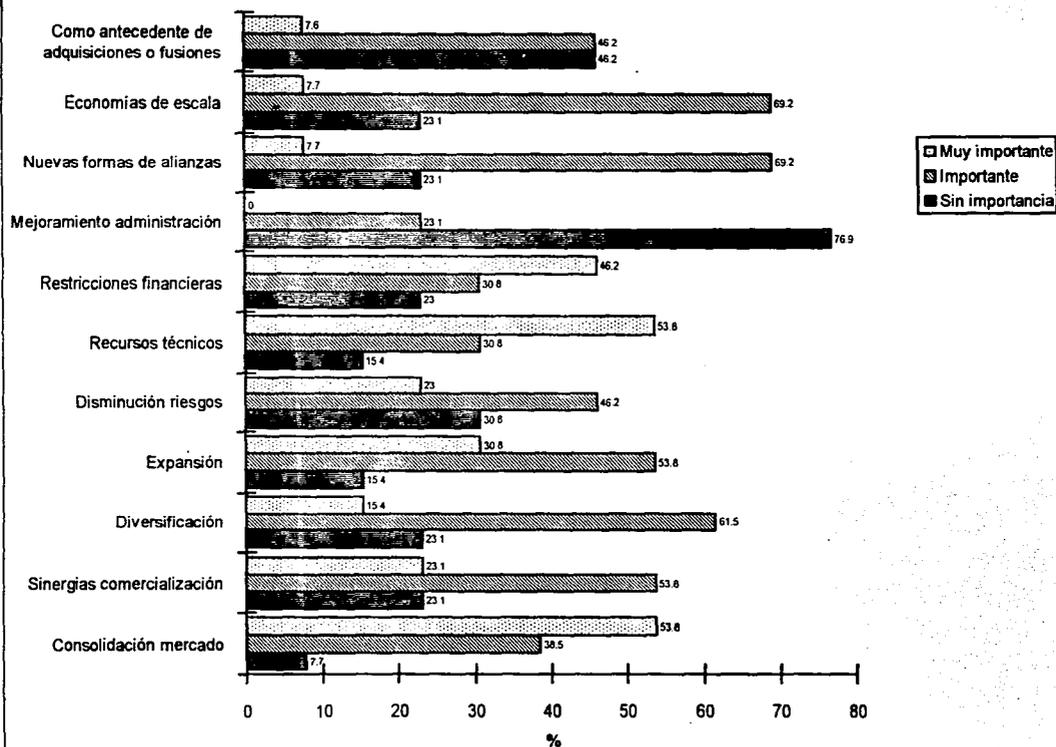
**Gráfica 23**

**4. Sus alianzas ¿han sido (o planean serlo) principalmente con empresas de...?**



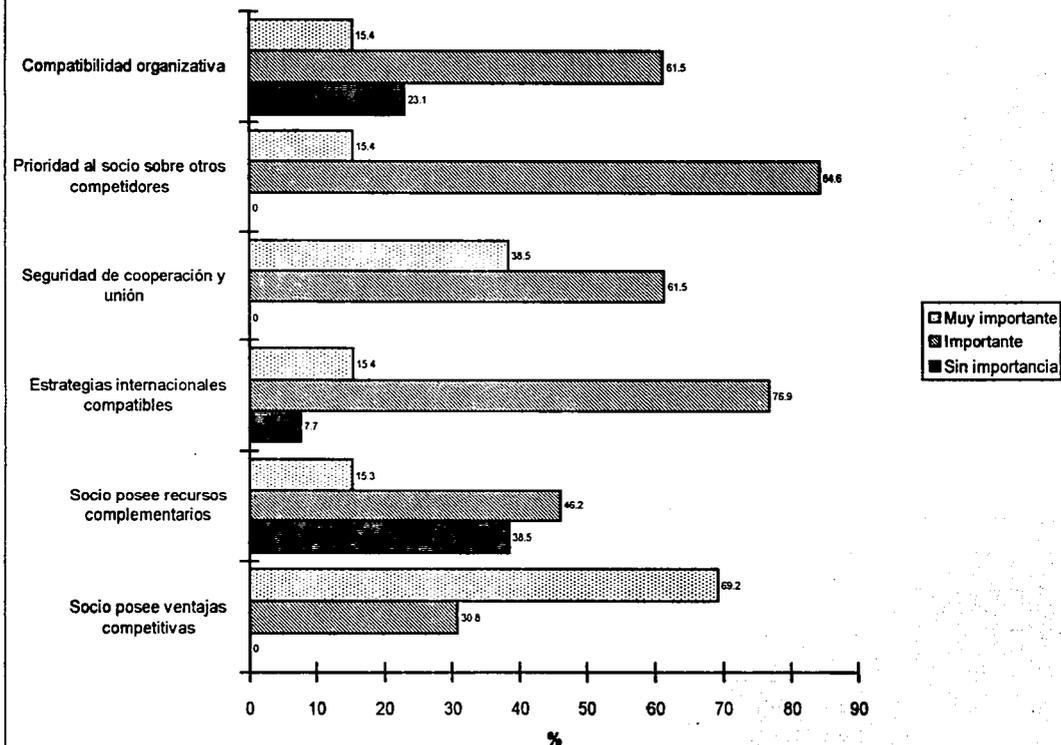
Gráfica 24

**5. Califique por orden de importancia los objetivos que lo motivaron para buscar alianzas estratégicas:**



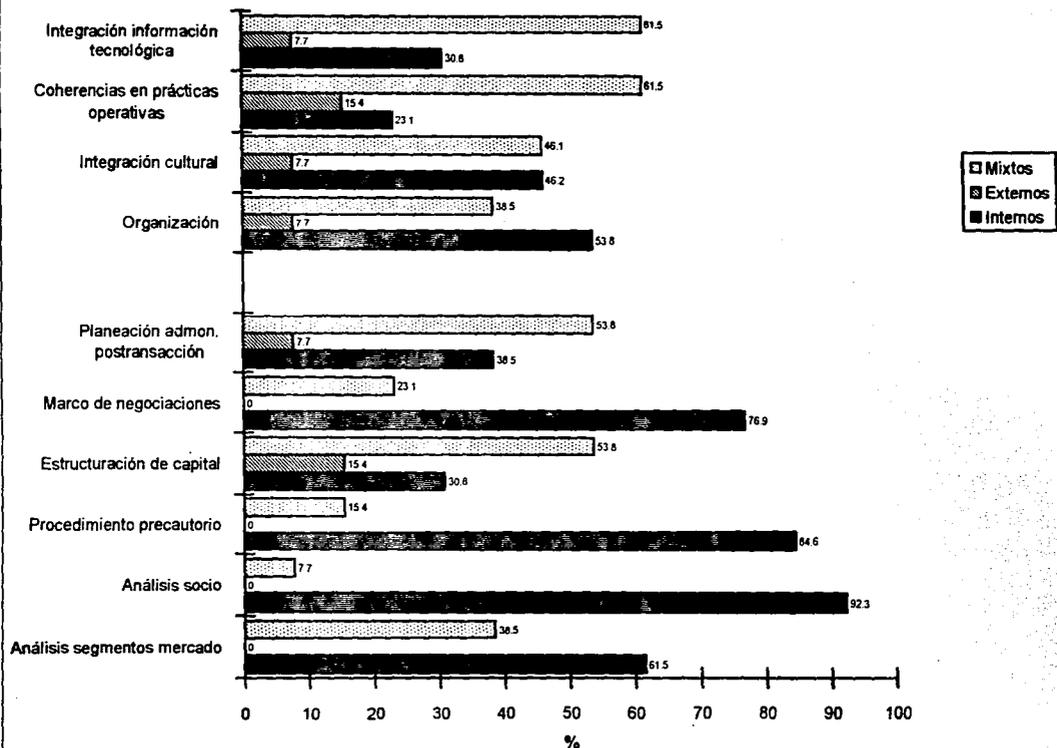
Gráfica 25

**6. Califique por orden de importancia los criterios que han sido tomados en cuenta a la hora de establecer la alianza:**



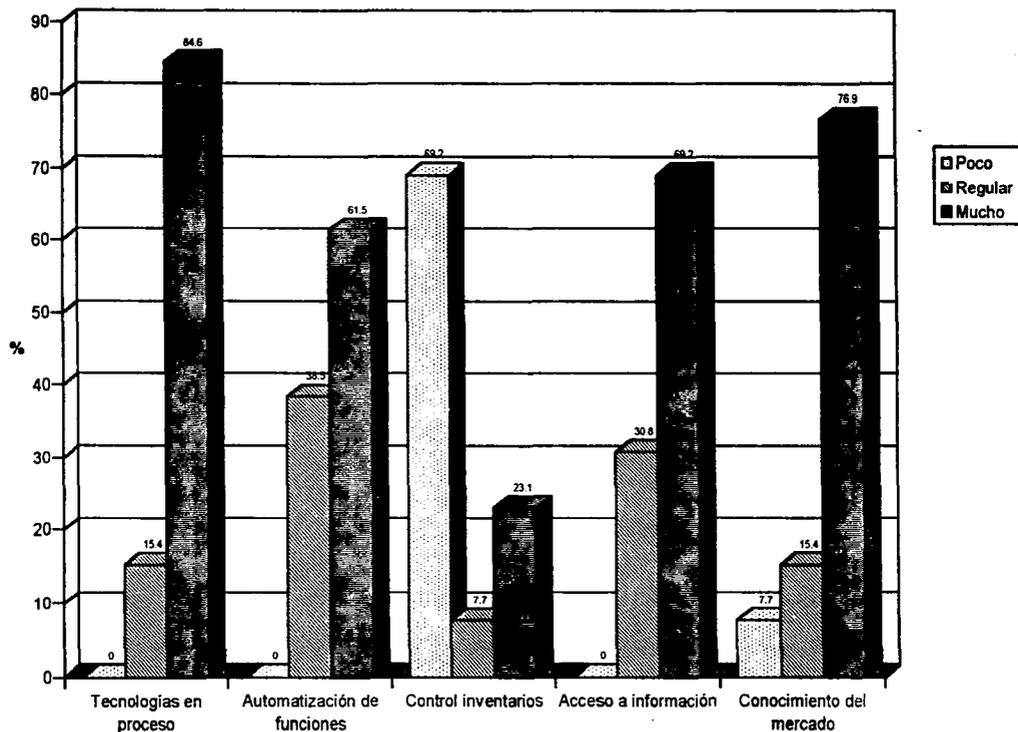
Gráfica 26

**7. Indique Ud. el origen de los recursos para enfrentar las siguientes consideraciones hechas antes y después de la alianza:**



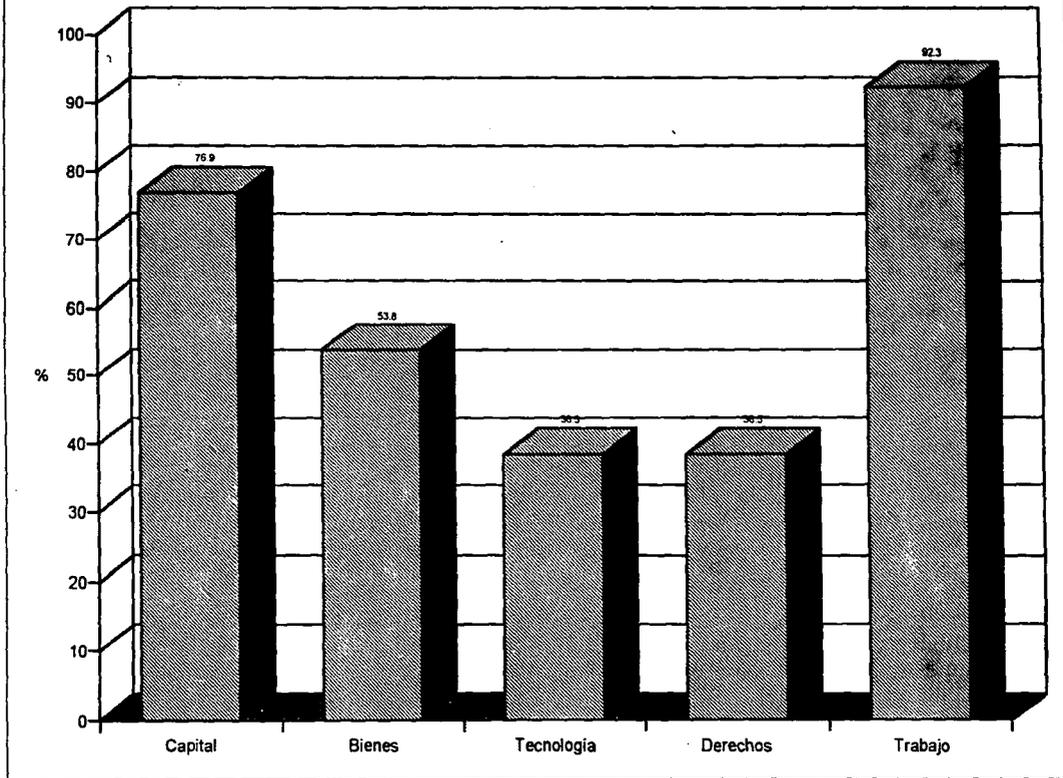
Gráfica 27

**8. ¿Qué valor tienen para Ud. las nuevas prácticas de la productividad en la formación de la alianza?**



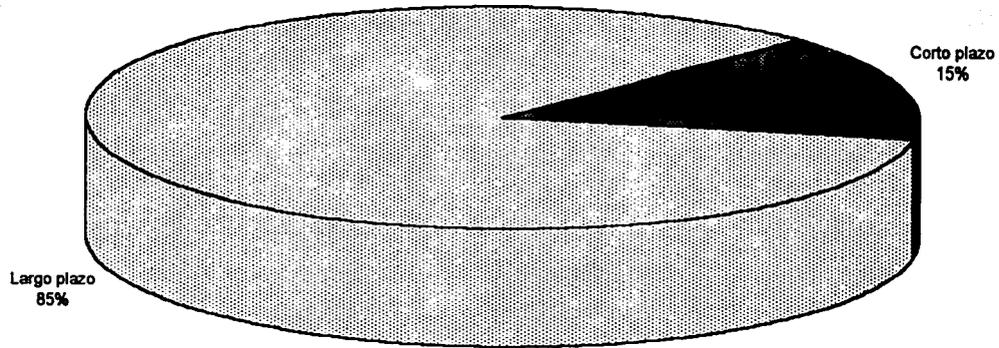
**Gráfica 28**

### 9. ¿Qué tipo de aportación hace su empresa dentro de la alianza?



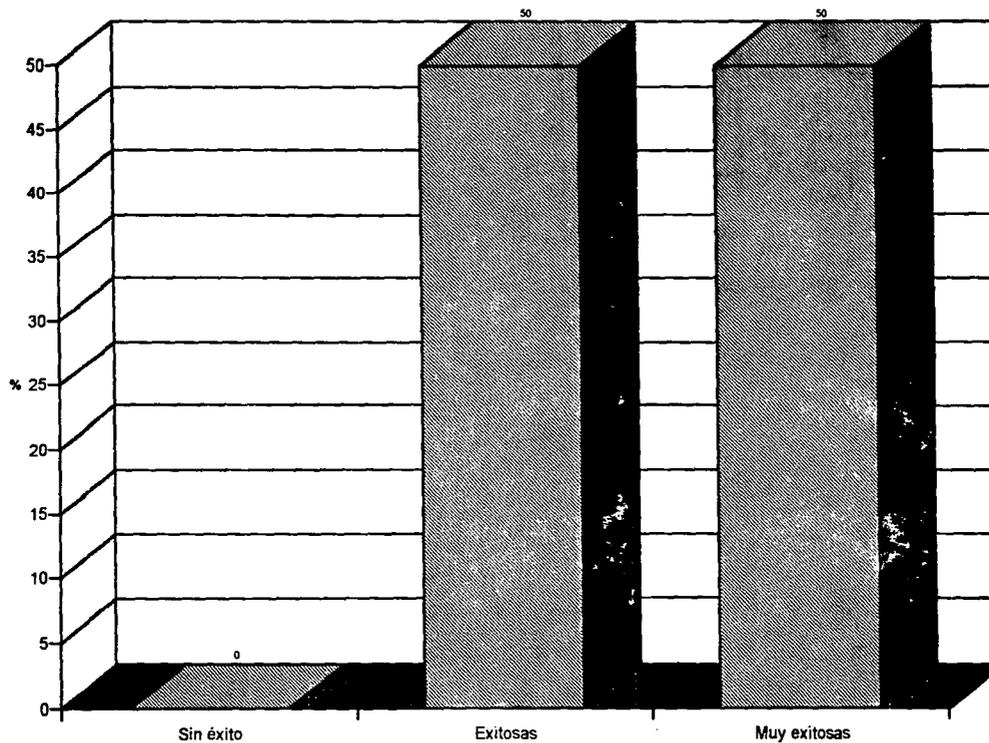
Gráfica 29

**10. La duración de la alianza es de:**



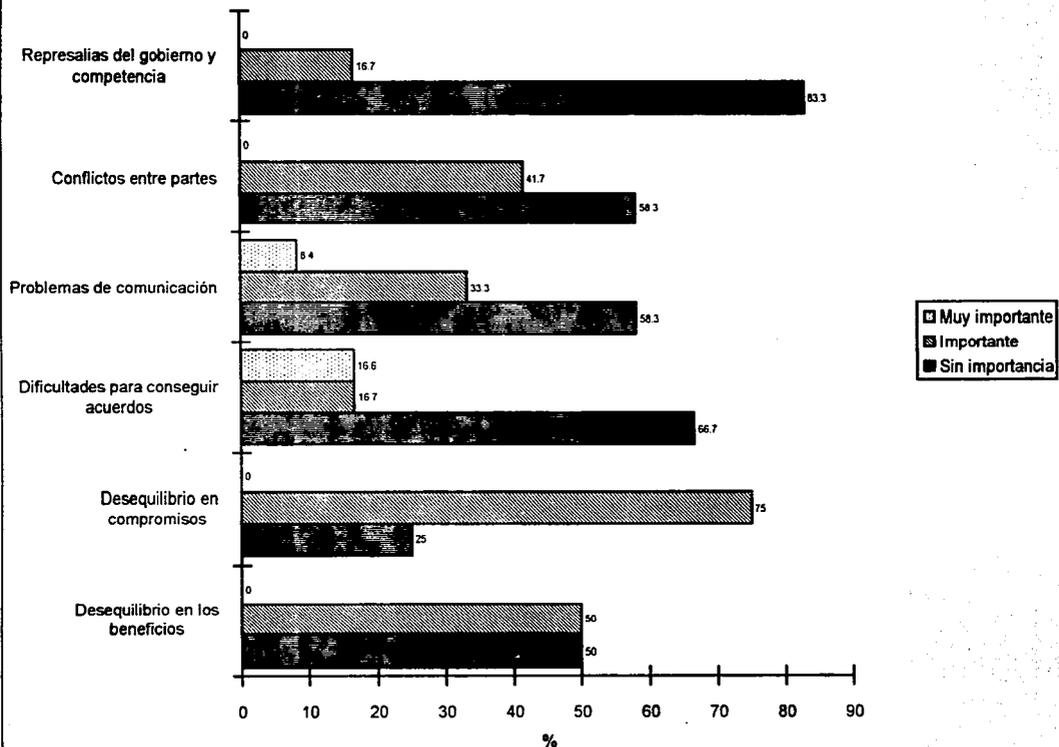
**Gráfica 30**

11. ¿Cómo calificaría el grado de éxito de las alianzas recientes que ha tenido?



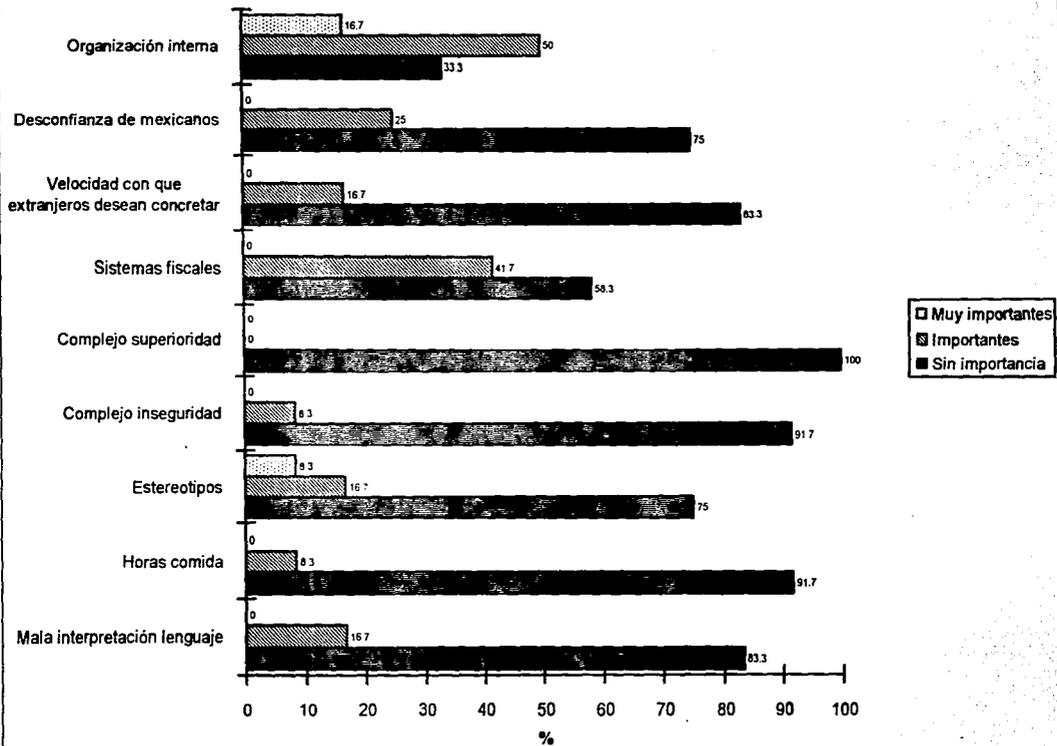
Gráfica 31

## 12. ¿De qué manera se han presentado los siguientes riesgos en el desarrollo de la alianza?



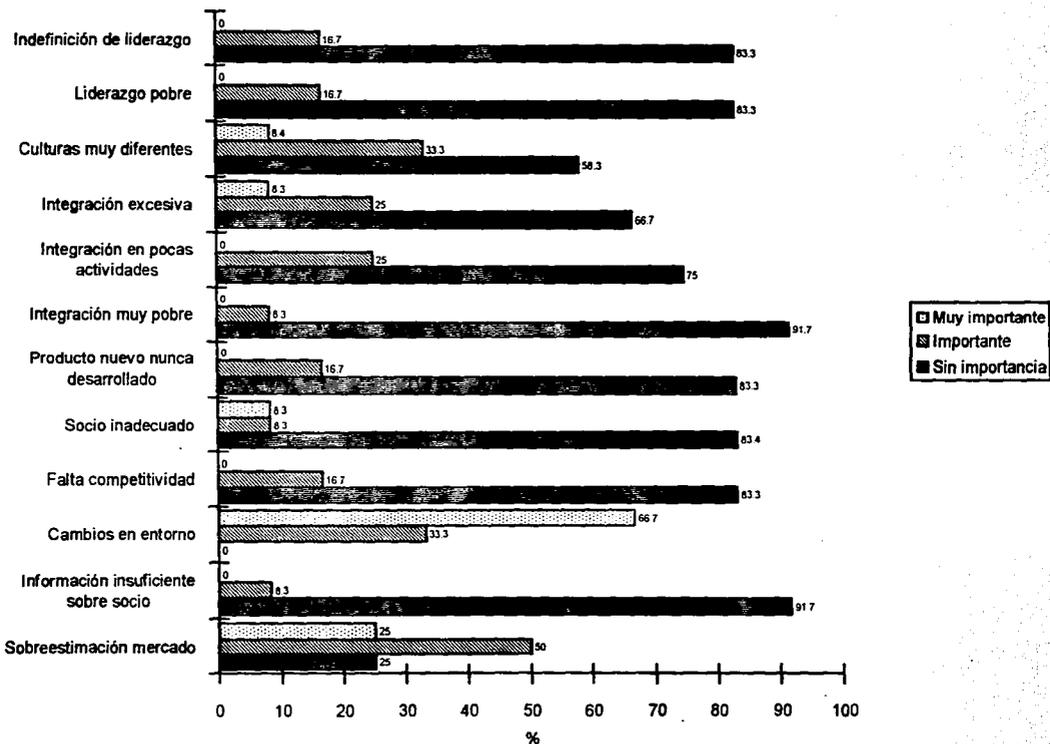
Gráfica 32

**13. Diga Ud. la importancia que han tenido los siguientes factores en la falta de consolidación de alguna alianza:**



Gráfica 33

### 14. ¿Qué importancia han tenido las siguientes fallas en la implementación de la alianza?



Gráfica 34

### 3.3 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN ANTE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

Como resultado del análisis de las encuestas, tablas y gráficas realizadas en el subcapítulo precedente, se muestra a continuación la posición que está asumiendo la Industria de la Construcción ante este tipo de asociaciones. Para ello se muestra los diferentes aspectos tomados en cuenta en el presente estudio, de tal manera que su comprensión se haga de una manera sencilla y concreta.

<b>TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN ANTE LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS</b>	
<b>I. OBJETIVOS Y REQUISITOS DE LAS ALIANZAS</b>	
1. TAMAÑO DE LAS EMPRESA	Se puede observar que la mayoría de las alianzas estratégicas (69.2%) han sido efectuadas por empresas catalogadas como gigantes por la CNIC.
2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	La actividad mayormente efectuada por las empresas constructoras participantes en alianzas estratégicas (53.8%) es la de ejecución de obras de ingeniería. Le siguen en importancia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación y ejecución: 38.5%</li> <li>• Diseño: 30.8%</li> <li>• Planeación: 30.8%</li> <li>• Anteproyecto: 23.1%</li> <li>• Otra: 7.7%</li> </ul>
3. GRADO DE ACTIVIDAD EN ALIANZAS	El 100% de las empresas encuestadas han efectuado algún tipo de alianzas estratégicas.
4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SOCIO	Alrededor del 46.2% de las empresas encuestadas han llevado a cabo alianzas con empresas estadounidenses y canadienses. El 46.2% han efectuado alianzas en diversas regiones, el 15.4% con empresas locales, el 15.4% con otras regiones y ninguna de ellas ha efectuado alianzas con empresas de otros estados.
5. OBJETIVOS DE ALIANZA	Las empresas constructoras consideraron la consolidación del mercado como el principal objetivo (92.3%) para buscar alianzas estratégicas. Otros objetivos importantes fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos técnicos: 84.6%</li> <li>• Expansión: 84.6%</li> <li>• Restricciones financieras: 77%</li> <li>• Economías de escala: 76.9%</li> <li>• Nuevas formas de alianzas: 76.9%</li> <li>• Sinergias de comercialización: 76.9%</li> <li>• Diversificación: 76.9%</li> </ul>
6. CRITERIOS CONSIDERADOS A LA HORA DE ESTABLECER LA ALIANZA	Dentro de los criterios más importantes que fueron tomados en cuenta a la hora de establecer la alianza se tienen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El socio posee ventajas competitivas: 100%</li> <li>• Seguridad de cooperación y unión: 100%</li> <li>• Prioridad al socio sobre otros competidores: 100%</li> </ul>
7. ORIGEN DE RECURSOS	Existe una clara tendencia a utilizar recursos propios en los estudios y consideraciones hechas antes de la alianza. Para las consideraciones efectuadas después de la alianza se utilizaron tanto recursos internos como mixtos en su gran mayoría.
8. PRÁCTICAS DE PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA ALIANZA	La tecnología en proceso se constituyó como la principal práctica de las empresas constructoras (84.6%) para obtener mayor productividad dentro de las alianzas. Otras prácticas empleadas fueron: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del mercado: 76.9%</li> <li>• Acceso a información: 69.2%</li> <li>• Automatización de funciones: 61.5%</li> <li>• Control de inventarios: 23.1%</li> </ul>

Tabla 36

9. APORTACIONES DENTRO DE LA ALIANZA	Dentro de las aportaciones que las compañías constructoras hacen dentro de la alianza, el trabajo encabeza este rubro (92.3%), le siguen las aportaciones de capital (76.9%) y las de bienes (53.8).
10. DURACIÓN	El 85% de las compañías encuestadas reportó estar efectuando alianzas de largo plazo y el 15% a corto plazo.
11. GRADO DE ÉXITO	El 50% de las empresas consideró como muy exitosas las alianzas recientes que han efectuado y el otro 50% sólo como exitosas.

<b>II. OBSTÁCULOS EN LA PUESTA EN MARCHA Y FUNCIONAMIENTO DE LA ALIANZA.</b>	
12. RIESGOS	Los riesgos más importantes que se han presentado en el desarrollo de la alianza son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desequilibrio en compromisos: 75%</li> <li>• Desequilibrio en los beneficios: 50%</li> <li>• Problemas de comunicación: 41.7%</li> <li>• Conflictos entre las partes: 41.7%</li> </ul>
13. FALTA DE CONSOLIDACIÓN	La organización interna de las empresas fue el factor que más influyó (66.7%) en la falta de consolidación de alguna alianza estratégica. Le siguen en importancia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los sistemas fiscales del país: 41.7%</li> <li>• Los estereotipos: 25%</li> <li>• La desconfianza de los mexicanos: 25%</li> </ul>
14. FALLAS	Los cambios en el entorno se constituye como la falla que más ha influido (100%) en la implementación de la alianza. Le siguen en importancia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobrestimación del mercado: 75%</li> <li>• Culturas muy diferentes: 41.7%</li> <li>• Integración excesiva: 33.3%</li> </ul>

Tabla 38

### 3.4 PROPOSICIÓN DE MECANISMOS Y ESQUEMAS PARA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS.

#### 3.4.1 Recomendaciones para la implementación de Alianzas Estratégicas en las Pequeñas y Medianas Empresas Constructoras.

Una vez visualizadas las tendencias que han tenido las empresas constructoras catalogadas como gigantes y grandes frente a las alianzas, se hace necesario dar algunas recomendaciones de tal manera que puedan ser implementadas de una manera eficiente por las pequeñas y medianas empresas constructoras.

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	
1. TAMAÑO DE LA EMPRESA.	Deben efectuarse alianzas entre pequeñas empresas constructoras para poder afrontar con mayor fortaleza los requerimientos técnicos, administrativos y financieros que se necesiten en los proyectos en que participen.
2. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	Puede observarse que las grandes empresas participan en su mayoría en la ejecución de las grandes obras. Debe analizarse la posibilidad de participar en sectores menos saturados como pueden ser la planeación, diseño y anteproyecto. Es decir, participar en aquellos nichos de mercado donde las pequeñas empresas tengan calidad y aptitudes.
3. GRADO DE ACTIVIDAD EN ALIANZAS	Actualmente las alianzas estratégicas no son muy utilizadas entre pequeñas y medianas empresas constructoras. Sin embargo, solo mediante la unión es como podrán acceder a proyectos de mayor magnitud y conseguir financiamientos en mejores condiciones.
4. UBICACIÓN GEOGRÁFICA DEL SOCIO	Es más difícil para las pequeñas empresas constructoras acceder a mercados internacionales. Debe estudiarse la posibilidad de participar mediante alianzas en proyectos a desarrollarse en la misma entidad federativa donde se ubican estas empresas, o si se da la suficiente fortaleza en la alianza poder participar en proyectos de otros estados de la República.
5. OBJETIVOS DE ALIANZA	Debe verse a las alianzas estratégicas como un instrumento de las pequeñas empresas constructoras para poder acceder a nuevas tecnologías y a mayores financiamientos. Estos dos puntos son los principales problemas que afrontan en la actualidad la industria de la Construcción.
6. CRITERIOS CONSIDERADOS A LA HORA DE ESTABLECER LA ALIANZA	La alianza deberá fincarse con socios que posean ventajas competitivas, ya sea de tipo tecnológico, administrativo o financiero, de manera de complementar dichos recursos con los de la propia empresa y salir fortalecidos todos con la posible unión. Deberá existir una completa y absoluta cooperación entre los socios de manera de afrontar cualquier posible problema.

Tabla 37

7. ORIGEN DE RECURSOS	Si bien es cierto que se tienen que invertir ciertos recursos para estudiar la posibilidad de establecer una alianza, debe verse no como un gasto sino como una inversión que puede traer en un futuro beneficios a la empresa constructora.
8. PRÁCTICAS DE PRODUCTIVIDAD DENTRO DE LA ALIANZA	Si algo hay que mejorar en la pequeñas empresas constructoras es la productividad. Debe fomentarse buscar en las alianzas estratégicas el usar adecuadamente las tecnologías disponibles, ya sean de punta o tradicional. El acceso a la información es otro punto fundamental pues en estos días quien está mejor informado posee muchas más ventajas desde el punto competitivo que quien no lo está.
9. APORTACIONES DENTRO DE LA ALIANZA	Las pequeñas empresas constructoras deberán participar en aquellas áreas donde posean ventajas competitivas (mano de obra, tecnología, administración, etc.).
10. DURACIÓN	La naturaleza del proyecto será la que defina cuál será la duración de la alianza.
11. GRADO DE ÉXITO	La consecución de los objetivos definidos dentro de la alianza será la que defina el grado de éxito de la alianza estratégica.
12. RIESGOS	Debe establecerse claramente las obligaciones, compromisos y beneficios de cada empresa dentro de la alianza para evitar posibles riesgos. Debe establecerse como ya se habla mencionado, una perfecta comunicación entre los aliados y poner en la mesa cualquier conflicto que surja entre ellos.
13. FALTA DE CONSOLIDACIÓN	Es probable que el establecimiento de una alianza estratégica implique reorganizar de alguna manera la organización interna de la empresa. La utilización de herramientas como la Reingeniería de Procesos o la adopción de programas de Calidad Total pueden ser útiles para la consolidación de la alianza.
14. FALLAS	Es poca la maniobrabilidad que tienen las empresas constructoras ante los grandes cambios del entorno (económicos y políticos); sin embargo deben tomarse en cuenta aspectos fundamentales como pueden ser la correcta estimación del mercado, una integración adecuada con el aliado y mantener un liderazgo definido entre otros, para evitar posibles fallas dentro de la alianza.

Tabla 37

Para poder emprender una posible alianza es necesario proponer algún esquema que sirva de base para la formación de ésta. De esta manera, se propondrá a continuación los pasos que deben seguirse para poder configurar una alianza estratégica con resultados positivos (ver esquema).

### **3.4.2 Mecanismo y esquema para la formación de Alianzas Estratégicas.**

#### **1. Planificación Estratégica.**

Anteriormente este concepto estaba reservado a las grandes empresas las cuales podían mantener en sus estructuras organizativas departamentos dedicados a sistematizar el proceso de planeación estratégica. La situación de los mercados y su evolución era relativamente estable; los planes tenían como principal soporte un conjunto de proyecciones financieras y presupuestos que iban revisándose año con año.

Hoy en día, la realidad es distinta. Existe un cambio más acelerado de los hábitos y gustos de los consumidores (entiéndase a éstos dentro de la industria de la construcción como los clientes o usuarios), el mercado demanda una mayor flexibilidad de adaptación a las condiciones cambiantes, la tecnología evoluciona a un ritmo en algunos casos difícil de asimilar, los consumidores disponen de una mayor y más completa información y por tanto, las empresas se esfuerzan en aumentar el valor que para los clientes representan el consumo de sus productos y servicios y la percepción que de ella tienen sus clientes.

Como primer paso, debe realizarse un **análisis sectorial**. En él se realizará un análisis formal del entorno, con la evaluación del poder de los proveedores y clientes con relación a la empresa constructora y los efectos actuales y potenciales de sus actuaciones, la posibilidad de ver aumentada la competencia por entrada de nuevos agentes o la existencia de productos sustitutos, así como la identificación de los factores claves de éxito en cada línea de actividad.

El procedimiento descrito anteriormente no diferencia entre pequeñas, medianas o grandes empresas constructoras, por lo que es aplicable a todas ellas.

Una vez elaborado el análisis sectorial, debe **evaluarse la posición competitiva** de la empresa desde un punto de vista global.

En esta evaluación deben identificarse las fortalezas y las debilidades que presentan las distintas áreas funcionales; deberán analizarse los factores críticos para la supervivencia de la empresa. Con ésto se podrá conocer cuáles son los aspectos que

pueden facilitar la obtención de un acuerdo satisfactorio y que servirán para cubrir aquellas debilidades que pretenden eliminarse.

Como siguiente paso, debe considerarse el **establecimiento de los objetivos a largo plazo**. Es una práctica común dentro de la gestión de las pequeñas y medianas empresas su visión y gestión a corto plazo. Esta práctica debe desecharse; la supervivencia de la empresa a largo plazo requiere el establecimiento de objetivos amplios y concretos fijados con criterios empresariales.

Una vez que la dirección conoce el estado de las distintas áreas funcionales y por tanto, se han identificado las posibles soluciones dentro del mercado global y se han establecido los objetivos del desarrollo de mercados y reforzamiento de la competitividad, es necesario evaluar las ventajas de los mercados en los que se pretende alcanzar la alianza estratégica.

## 2. Evaluación.

Se deberá realizar una selección de los mercados antes que una identificación de los posibles candidatos dado que el resultado de la alianza debe reportar resultados positivos para todos los participantes. Para que exista un equilibrio dentro de la negociación, se requiere que los mercados en los que compiten dichos socios presenten características complementarias. Por ello debe llevarse a cabo un análisis de aspectos estratégicos como el potencial de los mercados, la fuerza y rivalidad existente entre los competidores, la relación entre la demanda y la oferta, la existencia de dificultades o barreras de entrada y salida para la formación de dichas alianzas, los cuales constituyen el punto de partida para desestimar los mercados que no satisfagan los objetivos establecidos anteriormente.

Deberán evaluarse además, otros condicionantes que pueden desestimar mercados como la viabilidad de la alianza por la inversión necesaria, costos de adaptación, ventas estimadas, retorno de inversión, etcétera.

El establecimiento de requisitos cuantificables como la tasa interna de retorno sobre la inversión, cuantía máxima de la inversión u otros como riesgo, compatibilidad de productos ó servicios a los gustos de los consumidores de los diferentes mercados, pueden servir para establecer la prioridad y seleccionar el mercado más atractivo.

La selección de los mercados y su amplitud tienen como limitación la capacidad de la propia empresa y, por tanto, el crecimiento de la empresa irá asociado a la mejora de la competitividad.

### 3. Diseño.

En ésta fase debe elaborarse un plan de acción para la búsqueda de posibles candidatos y su selección para la negociación posterior y formalización contractual.

En ese plan deberán detallarse entre otros, aspectos relacionados con los productos, servicios y variedades que se desea ofrecer para cubrir la demanda con base en un análisis de mercado, redes de comercialización a utilizar, acciones de *marketing* previstas para apoyar el desarrollo de los mercados objetivo, plan de inversiones necesario y la ejecución prevista, estructura de la alianza tanto desde el punto de vista organizativo como financiero, proyecciones financieras de los resultados y flujos de fondos, rentabilidad estimada, análisis de las implicaciones fiscales y legales, etcétera.

Una vez seleccionado el candidato, debe realizarse el acercamiento y la negociación para materializar en un acuerdo los objetivos establecidos en el plan. El conocimiento de los límites a los que se puede llegar ayudará delimitar la relación de poder en la negociación y fijar la posición de partida.

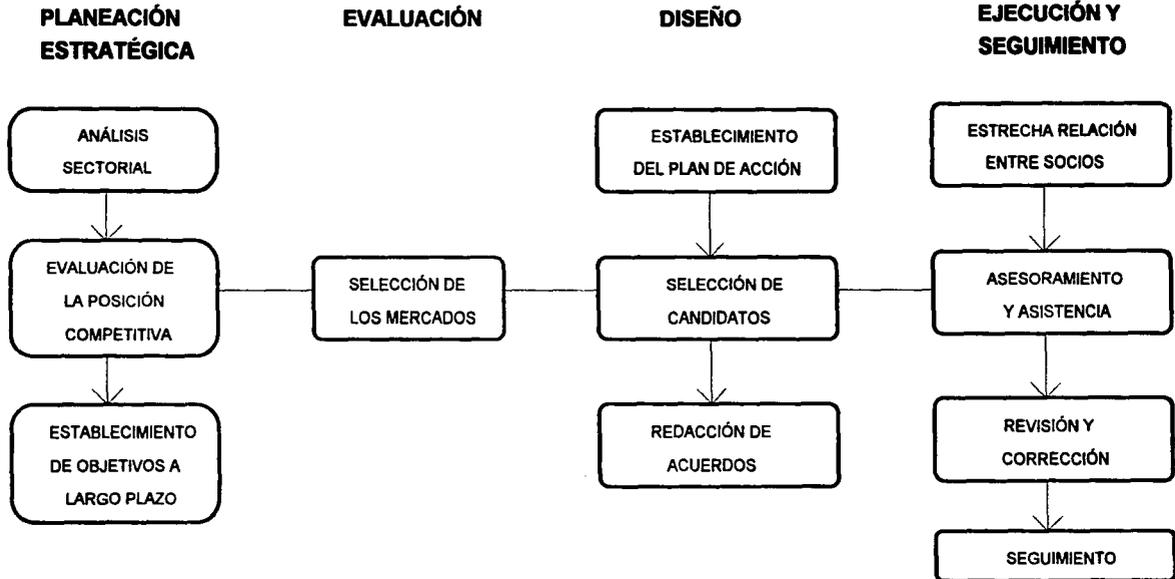
Deberá considerarse que en ésta negociación la estrategia a seguir es la cooperación y por tanto no debe guiarse por la rivalidad, ya que el objetivo final es la obtención de un resultado positivo, compartido y duradero, que puede ser distribuido con criterios de equidad.

### 4. Ejecución y seguimiento de la alianza.

Esta etapa permite asegurar el logro de los objetivos y metas establecidos en la alianza. Conforme a la experiencia en materia de inversión accionaria, su seguimiento tiene como propósito fundamental el asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en los "planes de negocios" de la empresa, así como el cumplimiento de los compromisos establecidos en los convenios.

# ESQUEMA PARA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

## GRÁFICA 35



ESQUEMA PARA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS		
I. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1.1 Análisis sectorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis formal del entorno.</li> <li>• Evaluación del poder de los proveedores y clientes.</li> <li>• Posibilidad de ver aumentada la competencia por la entrada de nuevos agentes o existencia de productos sustitutivos.</li> <li>• Identificación de los factores claves del éxito en cada línea de actividad.</li> </ul>
	1.2 Evaluación de la posición competitiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de fortalezas y debilidades que presenten las diferentes áreas funcionales.</li> <li>• Análisis de los factores críticos para la supervivencia de la empresa.</li> <li>• Definición de aspectos que faciliten la obtención de un acuerdo satisfactorio.</li> </ul>
	1.3 Establecimiento de objetivos a largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidades y amenazas derivadas del entorno.</li> <li>• Posición de la empresa constructora en los próximos años.</li> <li>• Crecimiento de la empresa.</li> <li>• Grupo directivo del que se desea rodear.</li> <li>• Tendencias de la empresa.</li> </ul>
II. EVALUACIÓN	2.1 Selección de los mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de mercados potenciales.</li> <li>• Fuerza y rivalidad existente entre los competidores.</li> <li>• Relación entre la demanda y la oferta.</li> <li>• Existencia de dificultades o barreras de entrada y salida para la formación de la alianza.</li> <li>• Viabilidad de la empresa debido a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión necesaria.</li> <li>- Costos de adaptación.</li> <li>- Ventas estimadas.</li> <li>- Retorno de inversión.</li> </ul> </li> </ul>
III. DISEÑO	3.1 Establecimiento del Plan de Acción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detallar productos, servicios y variedades que se ofrecerán.</li> <li>• Redes de comercialización a utilizar.</li> <li>• Acciones de marketing previstas.</li> <li>• Plan de inversiones necesario y la ejecución prevista.</li> <li>• Estructura de la alianza desde el punto de vista organizativo como financiero.</li> <li>• Proyecciones financieras de los resultados y flujos de fondos.</li> <li>• Rentabilidad estimada.</li> <li>• Análisis de implicaciones fiscales y legales.</li> </ul>
	3.2 Selección de candidatos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de negocios.</li> <li>• Calidad moral de los socios.</li> <li>• Experiencia en el ramo.</li> <li>• Situación financiera.</li> <li>• Eficiencia de sus procesos.</li> <li>• Posición en el mercado.</li> <li>• Tecnología y contactos nacionales e internacionales.</li> <li>• Capacidad de exportación y canales de distribución nacionales.</li> </ul>
	3.3 Redacción de acuerdos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acercamiento.</li> <li>• Fijar posición de partida.</li> <li>• Identificación del objetivo.</li> <li>• Evaluación económica y financiera del proyecto.</li> <li>• Identificación de los beneficios de la alianza.</li> <li>• El valor de la alianza para las partes.</li> <li>• La situación financiera y trayectoria de los socios.</li> <li>• El interés existente en los socios.</li> <li>• La habilidad y conocimientos de los negociadores.</li> <li>• Delimitación de la relación de poder en la negociación.</li> <li>• Determinación de toques de negociación.</li> <li>• Conocimiento de las variables que se propongan y sus repercusiones.</li> <li>• Acuerdo total entre los mismos negociadores de una empresa.</li> <li>• Firma del acuerdo.</li> </ul>
IV. EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ALIANZA	4.1 Establecimiento de una estrecha relación entre socios y directivos de las empresas asociadas.	
	4.2 Asesoramiento y asistencia técnica empresarial.	
	4.3 Revisión y corrección, si es que hubiese necesidad, del plan de negocios.	
	4.4 Seguimiento de la gestión empresarial.	

TABLA 38

### **3.5 CONCLUSIONES.**

- **Se le llama alianza estratégica a la cooperación entre dos o más empresas industriales, por las que cada una de las partes trata de ampliar sus posibilidades, mediante la combinación de sus recursos con los de las otras partes.**
- **La Industria de la Construcción y por ende la micro y la pequeña empresa constructora requiere una reconversión industrial, entendida ésta como el conjunto de transformaciones dirigidas a aumentar la productividad, la competitividad interna e internacional, así como la rentabilidad de la producción mediante la incorporación, innovación y adaptación de nuevas tecnologías. Las alianzas constituyen una herramienta para poder llevar a cabo dicha reconversión.**
- **Las alianzas constituyen una herramienta para poder enfrentar el reto de la globalización, así como el poder acceder a nuevos procesos y reducir los costos de investigación.**
- **Por medio de las alianzas se puede obtener:**
  - **Mayor especialización para elevar la calidad y reducir los costos.**
  - **Intercambio de tecnología.**
  - **Mejoramiento del intercambio de experiencias y técnicas administrativas.**
  - **Provisión de productos a escala mundial.**
  - **Acceso a mejores condiciones de financiamiento.**
- **En el proceso de implantación de alianzas estratégicas en la pequeña empresa constructora deben analizarse tres cuestiones fundamentales:**
  - **Participación, ¿quién contribuye?, ¿con qué recursos?**
  - **Administración ¿qué socio nombra al director general o administrador general y a los otros administradores claves?**
  - **Control.**
- **La formación de alianzas estratégicas no debe considerarse como una solución universal para garantizar el mantenimiento y la mejora de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas constructoras.**

- **Las alianzas constituyen una respuesta a la competencia dentro del propio sector proveniente actualmente de las grandes constructoras y a corto plazo de otras empresas del entorno de la construcción y supone la adaptación a dicho mercado.**
- **Son aplicables a las empresas constructoras en general y vienen a aportar respuestas a situaciones complejas como la globalización de los mercados.**
- **Constituyen una opción, aunque no por ello excluyen a las estrategias tradicionales de liderazgo en costos, diferenciación o calidad. La realidad económica y la complejidad de los mercados hacen necesario una mayor dosis de creatividad y como ejemplo de ésta última tenemos a las alianzas.**
- **Debe verse a la asociación como una fórmula para el aumento de los beneficios sobre bases recíprocas para la Industria de la Construcción en México. Las ventajas competitivas deberán verse como elemento de cohesión de los participantes y no como un medio para desplazarlos.**
- **Cuando se piensa establecer una alianza con alguna empresa extranjera, deben analizarse las diferencias culturales que existen entre los aliados. Entender poco a poco los distintos puntos culturales implica una tarea exhaustiva pero trae beneficios cuando ambas partes se entienden.**

Como resultado de las encuestas aplicadas a las trece empresas constructoras, se puede concluir lo siguiente:

- **Existe una gran renuencia entre los empresarios constructores a contestar encuestas relacionadas con políticas administrativas de las empresas. Se tiene la idea errónea de que la información recabada pueda ser utilizada en beneficio de las empresas competidoras.**
- **El 70% de las alianzas estratégicas han sido efectuadas por constructoras gigantes. Deben efectuarse alianzas entre pequeñas empresas constructoras para poder afrontar con mayor fortaleza los requerimientos técnicos, administrativos y financieros que se necesiten en los proyectos en que participen.**

- Puede observarse que las grandes empresas participan en su mayoría en la ejecución de las grandes obras. Debe analizarse la posibilidad de participar en sectores menos saturados como pueden la planeación, diseño y anteproyecto. Es decir, participar en aquellos nichos de mercado donde las pequeñas empresas tengan calidad y aptitudes.
- Actualmente las alianzas estratégicas no son muy utilizadas entre pequeñas y medianas empresas constructoras. Sin embargo, solo mediante la unión es como podrán acceder a proyectos de mayor magnitud y conseguir financiamientos en mejores condiciones.
- Las zonas geográficas seleccionadas por las constructoras mexicanas para el establecimiento de alianzas estratégicas han sido en su mayoría México, Estados Unidos y Canadá. Es más difícil para las pequeñas empresas constructoras acceder a mercados internacionales. Debe estudiarse la posibilidad de participar mediante alianzas en proyectos a desarrollarse en la misma entidad federativa donde se ubican estas empresas, o si se da la suficiente fortaleza en la alianza poder participar en proyectos de otros estados de la República.
- La consolidación de los mercados se ha constituido como el objetivo fundamental en la búsqueda de alianzas. Debe verse a las alianzas estratégicas como un instrumento de las pequeñas empresas constructoras para poder acceder a nuevas tecnologías y a mayores financiamientos. Estos dos puntos son los principales problemas que afrontan en la actualidad la Industria de la Construcción.
- La alianza deberá fincarse con socios que posean ventajas competitivas, ya sea de tipo tecnológico, administrativo o financiero, de manera de complementar dichos recursos con los de la propia empresa y salir fortalecidos todos con la posible unión. Deberá existir una completa y absoluta cooperación entre los socios de manera de afrontar cualquier posible problema.
- Si bien es cierto que se tienen que invertir ciertos recursos para estudiar la posibilidad de establecer una alianza, debe verse no como un gasto sino como una inversión que puede traer en un futuro beneficios a la empresa constructora.

- La tecnología en proceso se constituyó como la principal práctica de las empresas constructoras para obtener mayor productividad dentro de las alianzas. Si algo hay que mejorar en la pequeñas empresas constructoras es la productividad. Debe fomentarse buscar en las alianzas estratégicas el usar adecuadamente las tecnologías disponibles, ya sean de punta o tradicional. El acceso a la información es otro punto fundamental pues en estos días quien está mejor informado posee muchas más ventajas desde el punto competitivo que quien no lo está.
- Dentro de las aportaciones que las constructoras mexicanas hacen dentro de la alianza, la mano de obra se ha constituido como la de mayor importancia. Las pequeñas empresas constructoras deberán participar en aquellas áreas donde posean ventajas competitivas (mano de obra, tecnología, administración, etc.).
- La naturaleza del proyecto será la que defina cuál será la duración de la alianza.
- La consecución de los objetivos definidos dentro de la alianza será la que defina el grado de éxito de la alianza estratégica.
- Debe establecerse claramente las obligaciones, compromisos y beneficios de cada empresa dentro de la alianza para evitar posibles riesgos. Debe establecerse como ya se había mencionado, una perfecta comunicación entre los aliados y poner en la mesa cualquier conflicto que surja entre ellos.
- Es probable que el establecimiento de una alianza estratégica implique reorganizar de alguna manera el esquema interno de la empresa. La utilización de herramientas como la Reingeniería de Procesos, el Benchmarking o la adopción de programas de Calidad Total pueden ser útiles para la consolidación de la alianza.
- Es poca la maniobrabilidad que tienen las empresas constructoras ante los grandes cambios del entorno (económicos y políticos); sin embargo deben tomarse en cuenta aspectos fundamentales como pueden ser la correcta estimación del mercado, una integración adecuada con el aliado y mantener un liderazgo definido entre otros, para evitar posibles fallas dentro de la alianza.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- I. BIBLIOGRAFÍA LOCALIZADA EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.**
1. *"JOINT VENTURE PARTNER SELECTION: STRATEGIES FOR DEVELOPED COUNTRIES"*.  
GERINGER JOHN MICHAEL.  
NO. FICHA: 519838  
CLASIFICACIÓN: KF1380.5/G47
2. *"HANDBOOK OF INTERNATIONAL MANAGEMENT"*  
INGO WALTER - MURRAY TRACY.  
CLASIFICACIÓN: HD62.4
3. *"INTERNATIONAL BUSINESS"*.  
BALL DONALD A. / McCULLOCH WENDELL H. JR.  
CLASIFICACIÓN: HD62.4
4. *"CÓMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS"*.  
RODRÍGUEZ VALENCIA JOAQUÍN.  
CLASIFICACIÓN: HD62.7 R63
5. *"RESIZING: REESTRUCTURANDO, REPLANTEANDO, RECREANDO LA EMPRESA PARA LOGRAR COMPETITIVIDAD"*.  
BIASCA RODOLFO EDUARDO.  
CLASIFICACIÓN: HD41/B53  
NO FICHA: 548315
6. *"EL PODER DE LA TRIADA: PANORAMA DE LA COMPETENCIA MUNDIAL EN LA PRÓXIMA DÉCADA"*.  
KENICHI OHMAE.  
CLASIFICACIÓN: HD62.47/05318  
NO FICHA: 536754
7. *"ENTERPRISE AND COMPETITIVENESS: A SYSTEMS VIEW OF INTERNATIONAL BUSINESS"*.  
CLASIFICACIÓN: HD62.4/C37  
NO FICHA: 517101
8. *"PENETRACIÓN Y DESARROLLO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES: ESTRATEGIAS Y GESTIÓN"*.  
YOUNG STEPHEN.  
CLASIFICACIÓN: HF1416/I5718  
NO FICHA: 551765

9. **"TRIAD POWER".**  
OHMAE KENICHI.  
CLASIFICACIÓN: HD62.47/045  
NO FICHA: 543255
10. **"PARTNERSHIPS FOR PROFIT: STRUCTURING AND MANAGING STRATEGIC ALLIANCES".**  
JORDAN D. LEWIS.  
CLASIFICACIÓN: HD62.47/L48  
NO FICHA: 537573
11. **"THE KNOWLEDGE LINK: HOW FIRMS COMPETE THROUGH STRATEGIC ALLIANCES".**  
BADARACCO JOSEPH L.  
CLASIFICACIÓN: HD62.47/B33  
NO FICHA: 533150
12. **"STRATEGIES AND STYLES: THE ROLE OF THE CENTRE IN MANAGING DIVERSIFIED CORPORATIONS".**  
GOOLD MICHAEL.  
CLASIFICACIÓN: HD27.56/G66  
NO FICHA: 575227

## II. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA.

1. **"AVENTURAS CONJUNTAS -JOINT VENTURES-: NUEVAS FORMAS DE ASOCIACIÓN EN NEGOCIOS NACIONALES E INTERNACIONALES"**  
GÓMEZ SOTO DENISE / COLLADA RAMÍREZ MA. TERESA.  
INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, AC. - ITAM  
IA EDICIÓN.  
ABRIL DE 1993.  
MÉXICO, D.F.
2. **"THE PRACTICAL GUIDE TO JOINT VENTURES AND CORPORATE ALLIANCES".**  
PORTER LYNCH ROBERT.  
ED. JOHN WILEY AND SONS.  
NEW YORK, USA, 1989.
3. **"JOINT VENTURE Y SOCIEDAD (ACUERDOS DE COPARTICIPACIÓN EMPRESARIAL).**  
LE PERA SERGIO.  
ED. ASTREA DE ALFREDO Y RICARDO DEPALMA.  
BUENOS AIRES, ARGENTINA, 1989.

4. *"STRATEGIES FOR JOINT VENTURES "*.  
HARRIGAN KATHRYN RUDIE.  
ED. LEXINGTON BOOKS.  
MASSACHUSETTS, USA, 1987.
5. *"JOINT VENTURES IN MEXICO"*.  
RADWAY J. ROBERT.  
ED. AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION.  
USA, 1984.
6. *"JOINT INTERNATIONAL BUSINESS VENTURES A RESEARCH PROJECT OF  
COLUMBIA UNIVERSITY IN MEXICO"*.  
KALMANOFF GEORGE.  
ED. ANDERSON KRAMER ASSOCIATES.  
USA, 1959.

# **ANEXO 1**

## **PROGRAMA NACIONAL DE PROMOCIÓN EXTERNA**

### **I. OBJETIVOS DEL SISTEMA.**

- Coordinar la promoción de proyectos comerciales y de inversión que realizan las diferentes instituciones del país, para lograr una mayor eficiencia en el proceso.
- Concentrar la información de oportunidades de negocio en una red única, accesible por todos los organismos públicos y privados que realizan labores de promoción, como base para definir estrategias de promociones comunes.
- Desarrollar un sistema de cómputo de utilización generalizada, que permita uniformar los métodos de captación de oportunidades de negocios, así como el seguimiento y evaluación de la promoción de los proyectos.

### **II. FUENTES Y USOS DE LA PROMOCIÓN.**

Las fuentes se integran por los organismos públicos y privados que desarrollan labores de promoción:

#### **Fuentes en el ámbito nacional:**

- SECOFI: 51 oficinas (delegaciones y subdelegaciones).
- BANCOMEXT: 7 direcciones regionales y 17 direcciones estatales.
- NAFIN: 9 direcciones regionales y 40 oficinas.
- Gobiernos estatales: 31
- Consejo Mexicano de Inversión.
- Cámaras industriales: 44 nacionales y 23 regionales.
- Cámaras de comercio: 226.
- Sociedades de Inversión (SINCAS): 52.
- Banca comercial: 20 instituciones.
- Promotores privados.

### Fuentes en el ámbito internacional:

- **BANCOMEXT: 29 representaciones comerciales en 20 países.**
- **Embajadas de México: 66.**
- **Consulados de México: 51.**
- **Embajadas extranjeras en México: 70.**
- **SECOFI: 4 representaciones comerciales.**
- **NAFIN: 5 representaciones en 4 países.**
- **Representaciones de bancos comerciales: 100.**
- **Comités bilaterales CEMA: 6 secciones empresariales y 70 Comités Bilaterales de Hombres de Negocios.**
- **ONUDI.**
- **Oficinas de promoción comercial de otros países, tales como JETRO, KOTRA, CETRA, Investment Canadá, Centro de Comercio de Estados Unidos, el Instituto Comercial Exterior Italiano, entre otras.**

La red de información generada será utilizada por las dependencias y organismos promotores, conforme procedimientos que permiten la difusión del proyecto entre una gran cantidad de participantes.

La participación de organismos y dependencias se identifica con la siguiente estructura:

#### Coordinación del Sistema (SINPEX):

- **SECOFI.**

#### Apoyo directo a proyectos:

- **SECOFI.**
- **BANCOMEXT.**
- **NAFIN.**
- **Consejo Mexicano de Inversión.**

**Difusión e información:**

- SECOFI.
- BANCOMEXT.
- NAFIN.
- Consejo Mexicano de Inversión.
- Gobiernos estatales.
- Cámaras y asociaciones.
- Sociedades de inversión (SINCAS).
- Banca comercial.
- Promotores privados.
- Fuentes internacionales.

**III. PROGRAMAS DE PROMOCIÓN.**

El Sistema considera cuatro vertientes o canales de promoción, que corresponden a las posibilidades de generación de negocios entre mexicanos y empresas del exterior:

1. Promoción de la demanda interna por inversión extranjera y/o alianzas estratégicas.

Orientada a facilitar la vinculación de intereses mexicanos y extranjeros en materia de:

- Coinversiones.
- Transferencia de tecnología.
- Licencias o franquicias.
- Esquemas de subcontratación.

2. Promoción de la oferta internacional de inversiones, es decir, de los intereses de extranjeros por invertir en México o suscribir alianzas estratégicas con empresas mexicanas.

Esta vertiente identifica dos campos de aplicación:

- Promoción de los intereses de extranjeros por realizar alianzas estratégicas con empresas mexicanas.
- Promoción de proyectos de inversión extranjera ciento por ciento en nuestro país.

### **3. Promoción de la oferta exportable mexicana.**

Contempla dar asistencia y promoción a la oferta exportable mexicana en aspectos como:

- Búsqueda y desarrollo de mercados para los productos mexicanos.
- Desarrollo de canales de comercialización.
- Utilización de fuentes de financiamiento.
- Asesoría en el proceso de exportación y en las características de los mercados de interés.
- Utilización de los instrumentos de apoyo a las exportaciones
- Eliminación de trámites internos.
- Aprovechamiento o negociación de preferencias arancelarias o de solución de problemas de acceso a otros mercados.

### **4. Promoción de la demanda internacional por productos mexicanos.**

Esta vertiente de promoción implica fundamentalmente la captación de demandas efectivas o potenciales del exterior por productos mexicanos, en particular aquellas que puedan representar la apertura de "nichos de mercado" para los exportadores mexicanos.

## **IV. MÓDULOS DE APOYO.**

Estas proporcionan información sobre variables y tópicos de interés para el inversionista o el exportador.

### **Centros Especializados:**

a. Centro de Servicios al Comercio Exterior. Este centro se encuentra operando actualmente y proporciona un gran acervo de información sobre:

- . Flujos de comercio.
- . Formas de comercialización.
- . Mercados internacionales.
- . Formas de pago.
- . Cotizaciones internacionales.
- . Regímenes comerciales.

**La información del Centro será accesible a cualquier organismo promotor, incluso a través de fax y correo electrónico.**

- b. Centro de Diseño. Apoyará a las empresas en la adecuación de sus productos a las modalidades de la demanda internacional en aspectos tales como etiquetado, empaque o material promocional.**

### **Sistemas de Evaluación Financiera**

**Permitirá correr modelos de viabilidad económica y financiera para proyectos de inversión, a través del Sistema Prospin, desarrollado por la Oficina de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI).**

### **Bases de datos.**

**Podrán ser consultadas por los organismos promotores a través del sistema de cómputo de SINPEX. Entre éstas se tienen:**

- a. Módulos de información general:**
- . Directorio básico de oportunidades de negocio.**
  - . Información sectorial.**
  - . Información jurídica.**
  - . Bases de datos de CONACYT.**
  - . Sistema de Información Comercial de México (SICM).**
  - . Sistema de información sobre reglas de origen.**
- b. Módulos de apoyo en materia de Macrolocalización.**
- . Características socioeconómicas por Estado.**
  - . Características socioeconómicas por Ciudad.**
  - . Parques industriales.**
- c. Módulos de información sobre agentes de apoyo.**
- . Fuentes de financiamiento.**
  - . Consultores.**
  - . Empresas de Comercio Exterior (ECEX).**

- Comercializadoras.
  - Formación de recursos humanos.
- d. Módulos de información sobre oferta exportable.
- Sistema de información KOMPASS.
  - Directorio de exportadores (DIEX).
  - Registro de exportadores calificados (SIOE).
  - Base de datos de empresas ALTEX.
- e. Módulos de información sobre demanda internacional.
- Boletín de Oportunidades Comerciales (BOCI).
  - Boletín de importadores calificados.
  - Ferias, eventos, seminarios y misiones comerciales.
  - Licitaciones internacionales.

## **V. CONSIDERACIONES FINALES.**

Con el objeto de apoyar a las empresas mexicanas en su decisión de encontrar la Asociación y/o Proyecto de Exportación más adecuado para el desarrollo de su negocio, la Subsecretaría de Comercio Exterior e Inversión Extranjera (SECOFI), a través de la Dirección General de Promoción Externa, permite su incorporación a la Cartera Nacional de Oportunidades de Negocios. Esta constituye un instrumento de apoyo en la búsqueda de coinversionistas, acceso a mercados de exportación, tecnologías, subcontrataciones y franquicias.

Para la incorporación de las empresas a la Cartera Nacional de Oportunidades de Negocios es necesario llenar una Cédula, la cual está conformada por dos diferentes módulos que permiten el acceso a distintos niveles de apoyo promocional.

El primero de ellos, permite conocer el interés general de asociación de la empresa, su perfil básico y las condiciones en que desearía realizar la operación; ésta información, da origen al Directorio Básico de Iniciativas de Negocios que puede ser consultado por todos los promotores participantes.

El segundo módulo hace referencia a información complementaria, específica de la actividad económica de la iniciativa y brinda una visión más precisa del negocio propuesto, lo que permite integrar su perfil en la Cartera Nacional de Oportunidades de Negocios.

Para los proyectos industriales, se debe requisitar el formato "AI", mientras que para las iniciativas de negocios comerciales (búsqueda de mercados, comercialización internacional, etc.), se debe utilizar el módulo "CO". De esta manera, se podrá realizar a nivel internacional una búsqueda de las contrapartes más idóneas para la concreción de su iniciativa de negocio.

Teléfonos para solicitar más información: 595-33-48 y 683-70-65 (exts. 2517, 2545 y 2546) con el Ing. Edgar Baqueiro Cárdenas, Director de Promoción de Bienes Intermedios.

## **ANEXO 2**

### **E.C. INTERNATIONAL INVESTMENT PARTNERS**

E.C. International Investment Partners, constituye un instrumento financiero de la Comunidad Europea destinado a promover las empresas conjuntas en Asia, en América Latina y la Región Mediterránea. Esto con el fin de estimular las inversiones del extranjero en estas regiones, fomentar la transferencia de tecnología y de conocimientos y facilitar el acceso al mercado europeo.

E.C. International Investment Partners ofrece una contribución financiera a las inversiones en forma de empresas conjuntas que realicen compañías de la Comunidad Europea con empresas de América Latina, Asia y la Región Mediterránea.

#### **¿En qué consiste?**

Este programa ofrece una contribución financiera para algunas de las operaciones que puedan realizarse con motivo de un proyecto de inversión en cualquiera de los países elegibles. Dichas operaciones son las siguientes:

- Identificación de proyectos y socios potenciales.
- Operaciones previas a la creación de las empresas conjuntas.
- Financiamiento de las necesidades de capital.
- Formación y asesoramiento de cuadros.

#### **¿Quiénes pueden solicitarlo?**

Los posibles beneficiarios de la ayuda financiera ofrecida para cada tipo de operación son los siguientes:

- Identificación de proyectos y socios potenciales:  
Únicamente las Instituciones Financieras, Cámaras de Comercio, asociaciones profesionales y organismos públicos con el objeto de llevar a cabo estudios generales. Esta ayuda no se concede a las empresas individuales que proyecten invertir en una empresa conjunta concreta.

- **Operaciones previas a la realización de una empresa conjunta:**  
Las empresas locales o europeas, individual o conjuntamente, que proyecten invertir en una empresa conjunta.
- **Financiamiento de las necesidades de capital:**  
Las empresas conjuntas establecidas entre socios de la C.E. y de cualquiera de los países elegibles.
- **Formación y asesoramiento de cuadros:**  
Las empresas conjuntas establecidas entre socios de la C.E. y de cualquiera de los países elegibles.

### **¿Cómo se financia?**

Los fondos de la C.E. se conceden generalmente a través de las Instituciones financieras que han firmado un acuerdo-marco con la C.E. La única excepción es la ayuda financiera concedida para llevar a cabo estudios para identificar proyectos y socios potenciales, que se transfiere directamente a la institución, asociación u organismo que haya solicitado el estudio. En todos los casos, la operación financiera estará regulada por un contrato específico entre la C.E. y el primer receptor de los fondos, negociado caso por caso.

La modalidad del financiamiento puede variar en función del tipo de operación que se vaya a realizar.

### **REQUISITOS.**

Se dan a continuación una serie de requisitos necesario para poder ser elegible para la obtención de este programa:

- Pueden beneficiarse del programa todas las empresa con sede en cualquiera de los Estados miembros de la C.E. o del países elegibles.
- Sería deseable acreditar cinco años de experiencia en el sector a que se refiera el proyecto de inversión, así como los medios financieros necesarios para el mismo.

- Pueden solicitar conjuntamente una contribución financiera, empresas de distintos Estados miembros de la C.E. a condición de que la otra parte de la empresa conjunta tenga su sede social en alguno de los países elegibles.
- El programa es aplicable tanto a los sectores de servicios como industriales.
- La solicitud para iniciar las gestiones puede realizarla la empresa de la C.E., la empresa del país elegible o ambas conjuntamente.
- La solicitud para el programa debe presentarse ante alguna de las Instituciones financieras autorizadas por la C.E.
- El tiempo que tarda la tramitación de la solicitud es variable, aunque se procura responder dentro de los 20 días hábiles posteriores a la entrega de la solicitud.
- Las Instituciones financieras que participan en este programa son:
  - Bancos de fomento oficiales, en los Estados miembros de la C.E. o en los países elegibles.
  - Bancos de fomento del sector privado, en los Estados miembros de la C.E., o en los países elegibles.
  - Organismos multilaterales.
- La cuantía máxima de la contribución financiera para un proyecto de inversión individual se limita actualmente a 500,000 Ecus<sup>67</sup> por proyecto de inversión.
- La Comunidad Europea sólo emprenderá operaciones de cofinanciamento a través de o junto con Instituciones financieras. Su contribución no puede en ningún caso sobrepasar la de la Institución financiera en cuestión, en lo referente al financiamiento de las necesidades de capital, y a la formación y asesoramiento de cuadros.

<b>E.C. INTERNATIONAL INVESTMENT PARTNERS GUÍA PARA SOLICITAR UNA CONTRIBUCIÓN FINANCIERA</b>	
1.	Dirigirse a una institución financiera autorizada por la C.E.
2.	La institución financiera gestiona la solicitud de la empresa y decide si el proyecto es susceptible de beneficiarse del programa.
3.	La institución financiera envía una solicitud a la Comisión Europea.
4.	Si se cumplen todos los requisitos, la C.E. da una respuesta dentro de los siguientes 20 días hábiles.
5.	Una vez definidos todos los términos y condiciones, la C.E. y la institución financiera concluyen un acuerdo específico.
6.	La institución financiera concluye con su empresa un acuerdo equivalente.
7.	Se realizan los pagos.

**TABLA 39**

<sup>67</sup> European Currency Unit o Unidad de Cuenta Europea. Se utiliza en el Sistema Monetario Europeo para determinar las paridades de cambio y funciona como un instrumento de reserva y como un medio de pago. Su valor es relativamente estable. A finales de mayo de 1989, un Equ equivalla aproximadamente a 1.1 dólares estadounidenses.

## **ANEXO 3**

### **TÉRMINOS DE REFERENCIA LÍNEAS GLOBALES**

#### **ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.**

##### **1. Información general de la empresa.**

Indicar razón social, fecha de constitución, domicilio de la planta y oficinas, capital social suscrito y pagado, así como la participación y nacionalidad de los accionistas. Incluir el acta constitutiva y su última modificación.

Proporcionar el organigrama de la empresa y el curriculum de los principales directivos, en donde se mencionen sus actividades y logros profesionales. Indicar el ejecutivo quien establecerá el enlace con el intermediario financiero y Nafin.

##### **2. Relaciones Interempresas.**

Mencionar las compañías tenedoras, subsidiarias, asociadas y/o filiales, señalando su actividad y el grado de participación del principal accionista. De ser el caso, destacar la vinculación de la empresa con las otras compañías.

#### **ASPECTOS TÉCNICOS.**

##### **1. Proyecto.**

Explicar en qué consiste el proyecto (ampliación, modernización, relocalización, optimización, sustitución, etc.) y mencionar sus propósitos.

Justificar la ubicación de la planta y destacar sus ventajas comparativas. Proporcionar el número de plazas creadas con el proyecto, así como los planes y programas para la capacitación del personal (de haberlo).

##### **2. Tecnología.**

Presentar las alternativas de las tecnologías estudiadas, criterios de selección y justificación de la elección; indicar el pago de regalías pactado. Asimismo mencionar los servicios proporcionados por asistencia técnica, la forma de asimilación y su costo.

### **3. Proceso productivo.**

**Describir el proceso de producción, señalando las operaciones principales e incluir el diagrama de proceso.**

**Indicar si en alguna etapa del mismo se generan contaminantes y las medidas adoptadas o por adoptar para su prevención y control. También se deberán señalar las normas y niveles permisibles de contaminación establecidos por las autoridades.**

**Mencionar la capacidad instalada y aprovechada de la planta durante los últimos tres años y las que se tendrán con el proyecto e indicar las bases y supuestos considerados para su cálculo.**

**Indicar las materias primas utilizadas, su consumo unitario, desglosar en nacionales y de importación y proporcionar sus costos unitarios.**

### **4. Inversión.**

**Señalar los criterios de selección de la maquinaria y equipo; y proporcionar la capacidad de dicha maquinaria.**

**Presentar el presupuesto de inversión del proyecto y las fuentes de financiamiento propuestas, así como la lista de bienes y servicios.**

**Proporcionar el programa de inversiones y la fecha tentativa de embarque de los bienes importados.**

**Para las partidas de origen extranjero objeto de la solicitud de financiamiento a través e Líneas Globales, es necesario facilitar una copia de la orden de compra, contrato de compra-venta o factura proforma. De no contar con estos documentos se deberá indicar:**

- **Nombre y domicilio del proveedor.**
- **Descripción de los bienes a adquirir y su costo en la moneda de origen.**
- **Fecha probable del embarque.**
- **Calendario de disposiciones.**

## **MERCADO**

### **1. Producto.**

**Mencionar los productos que fabrica la empresa, sus características; usos y calidades, así como las normas que deben cumplir de acuerdo a la legislación y prácticas vigentes en los mercados meta.**

### **2. Oferta-demanda.**

**Precisar el segmento de mercado que atiende la empresa (áreas geográficas, estrato socio-económico, equipo original, de reposición, etc.). Mencionar las características principales del mercado meta.**

**Cuantificar la oferta en términos de volumen y valor, identificar los principales productores y su participación en el mercado, así como las posibles ampliaciones de los mismos, señalando las fuentes de información.**

**Presentar la evolución histórica de la demanda en términos de volumen y la estimación del comportamiento futuro; incluir los supuestos considerados y justificarlos.**

**Presentar un análisis comparativo de precio, calidad y tiempo de entrega de los principales competidores.**

**Indicar los canales de comercialización que utilizará el proyecto, resaltando las ventajas y desventajas en comparación con las de los competidores.**

## **ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS.**

**Presentar una síntesis cuantitativa que demuestre la rentabilidad del proyecto desde el punto de vista del empresario y las instituciones financieras, así como la conveniencia para el país de asignar los recursos necesarios al proyecto.**

**Justificar las bases y supuestos considerados para las proyecciones financieras.**

**Es importante señalar que éstas, se deben presentar a precios y costos constantes, utilizándose tasas de interés reales.**

#### **ESTADOS PROFORMA DEL PROYECTO.**

**Presentar los estados proforma del proyecto de acuerdo a los anexos.**

#### **ESTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA.**

##### **1. Estados financieros históricos.**

**Proporcionar estados financieros auditados de los últimos dos ejercicios con notas y relaciones analíticas, así como el interno y más reciente con sus relaciones analíticas.**

**Se deben presentar los estados proforma consolidados (proyecto y empresa) elaborados a partir de los estados internos más recientes.**