

16  
25



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN**

**EL BUSSINES COOPERATION NETWORK (BC-NET);  
UN SISTEMA DE COOPERACION INTERNACIONAL  
EN APOYO A LAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

**LICENCIADO EN RELACIONES  
INTERNACIONALES**

PRESENTA:

**ENRIQUE GARCIA HERNANDEZ**

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. HALYVE HERNANDEZ ASCENCIO



NAUCALPAN, EDO. DE MEX.

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.

16  
25



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
ACATLAN**

**EL BUSSINES COOPERATION NETWORK (BC-NET);  
UN SISTEMA DE COOPERACION INTERNACIONAL  
EN APOYO A LAS PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
**LICENCIADO EN RELACIONES  
INTERNACIONALES**

PRESENTA:  
**ENRIQUE GARCIA HERNANDEZ**

DIRECTOR DE TESIS:  
**LIC. HALYVE HERNANDEZ ASCENCIO**

NAUCALPAN, EDO. DE MEX.

1995

**FALLA DE ORIGEN**



*A la memoria de mi padre: Lic. Fernando García Coronado, ejemplo a seguir, como póstumo reconocimiento a su legado.*

*A mi madre: Teresa H. de García, con profundo agradecimiento y admiración, a la que más, por ser la principal promotora de esta tesis, y por no perder la confianza en mi y en que este día llegaría... Al Fin.*

*A mis hermanos Fernando y Luis Manuel, quienes influyeron en la elaboración de este trabajo, así como a sus esposas y vástagos; por el que ya es y por los que estoy seguro llegarán. Ya me voy emparejando pero... No son carreras.*

*A Francisco Javier Zamarrón, entrañable amigo a quien agradezco el gran apoyo brindado para realizar esta tesis.*

*A mis amigos del Bain, por todos estos años de amistad y por los que nos faltan para seguir disfrutando de la vida...*

*A los "Chapotiniños", alcohólicos mayores y menores, porque a pesar de las múltiples distracciones impuestas en mi camino, de las cuales no me arrepiento, he logrado llegar hasta aquí. Recuerden, nunca más de 2 al año.*

*A los "Guarapetos", amigos y equipo universitario, por su apoyo en lo académico y porque me enseñaron que a la Universidad se va a algo más que estudiar... Hip.*

*Quiero agradecer a los "JOYS" de la CANACINTRA, por todo su apoyo y facilidades otorgadas para la elaboración de este trabajo. Cualquier comentario o aclaración, la podemos discutir en "El Bosque".*

*A los sinodales que asesoraron este trabajo de tesis, por sus atinados comentarios y consejos, especialmente al Lic. Halyve Hernández A.*

*Quiero compartir con todos mis familiares y amigos los aciertos y éxito de este trabajo, siendo responsabilidad únicamente mía las posibles faltas cometidas en el mismo.*

## INDICE

	PAGINA
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>LA COMUNIDAD EUROPEA: UN MERCADO ALTERNO PARA MEXICO</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO I.</b>	
<b>I. EL AMBITO EMPRESARIAL EN MEXICO, Y LA COOPERACION INTERNACIONAL COMO APOYO A SU PLANTA PRODUCTIVA</b>	<b>19</b>
<b>I.1 SITUACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN         MEXICO</b>	<b>19</b>
<b>I.2 PARAMETROS PARA DESIGNAR EL TAMAÑO DE LAS         EMPRESAS (CRITERIO MEXICANO Y EUROPEO)</b>	<b>35</b>
<b>I.3 LA COOPERACION INTERNACIONAL, OPCION DE         DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	<b>40</b>

## CAPITULO II.

### II. PROGRAMA DE MEDIDAS Y POLITICAS ADOPTADAS POR LA COMUNIDAD EUROPEA EN FAVOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

II.1	EVOLUCIÓN HACIA LA INTEGRACION EUROPEA (BREVE MARCO HISTORICO)	42
II.1.1	BENELUX	44
II.1.2	COMUNIDAD EUROPEA DEL CARBON Y EL ACERO (CECA)	46
II.1.3	LA COMUNIDAD EUROPEA DE ENERGIA ATOMICA (EURATOM) Y LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA (CEE)	47
II.2	PRINCIPALES PUNTOS DEL PROGRAMA	53
	II.2.1 MEJORA DEL ENTORNO EMPRESARIAL	56
	II.2.2 MERCADO INTERIOR	61
II.3	POLITICA EMPRESARIAL COMUNITARIA	62
	II.3.1 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS	65
	II.3.2 ASPECTOS ECONOMICOS	66
	II.3.3 ELIMINACION DE BARRERAS FISICAS, TECNICAS Y FISCALES	70
II.4	LA INFORMACION, FACTOR ESENCIAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL	73
	II.4.1 CENTROS EUROPEOS DE INFORMACION EMPRESARIAL	75
	II.4.2 SISTEMAS INFORMATICOS COMUNITARIOS DE COOPERACION EMPRESARIAL	79

## CAPITULO III

### III. EL BUSINESS COOPERATION NETWORK (BC-NET) COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA BÚSQUEDA DE CONTRAPARTES, DENTRO DE LA COOPERACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL. PARTE OPERATIVA DEL SISTEMA.

III.1	OFERTA DE PARTICIPACION PARA LA CREACION DE LA RED EUROPEA DE COOPERACION EMPRESARIAL	85
III.2	OPERACION GENERAL DEL BC-NET	93
III.3	CARACTERISTICAS DEL BC-NET	97
III.4	EL BC-NET COMO HERRAMIENTA DE ENLACE ENTRE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	98
III.5	PUESTA EN MARCHA DEL BC-NET	101

## CAPITULO IV

### IV. OPERACION TECNICA DEL BC-NET.

IV.1 MECANISMO PARA INGRESAR SOLICITUDES DE OFERTAS Y DEMANDAS AL SISTEMA BC-NET.	104
IV.2 OPERACION TECNICA DEL BC-NET (PERFILES DE COOPERACION Y NOMENCLATURAS)	106
IV.2.1 EL PERFIL DE COOPERACION	106
IV.2.2 COMPOSICION DE LOS PERFILES DE COOPERACION	109
IV.2.3 USO DE LAS NOMENCLATURAS PARA EL LLENADO DE LOS PERFILES DE COOPERACION	110
IV.2.4 PROCESAMIENTO DE LOS PERFILES DE COOPERACION	111
IV.2.5 ENVIO DE LOS PERFILES A LA BASE DE DATOS	112
IV.2.6 COMPLEMENTARIEDAD ENTRE PERFILES "MATCHING"	115
IV.2.7 FLASH PROFILES (FP'S)	116
IV.2.8 SEGUIMIENTO DE LOS PERFILES DE COOPERACION	117

## CAPITULO V

V. OPERACION ADMINISTRATIVA DEL BC-NET	119
V.1.1 INSTITUCIONES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA	119
V.1.2 ORGANIZACION DE LOS MIEMBROS DENTRO DE UNA OFICINA DEL BC-NET	122
V.2 MARCO DE RELACIONES LABORALES ENTRE LOS ACTORES DE LA RED	124
V.2.1 RELACION ENTRE CONSULTORES EMPRESARIALES Y CLIENTES	124
V.2.2 RELACION ENTRE CONSULTORES EMPRESARIALES	126

## CAPITULO VI

### VI. EJEMPLO DE TRES MODALIDADES DE COOPERACION INTERNACIONAL CONTEMPLADAS POR EL SISTEMA BC-NET

VI.1	MODALIDAD N° 1 SUBCONTRATACION DE PROCESOS INDUSTRIALES	129
VI.2	MODALIDAD N° 2 COINVERSIONES	143
VI.3	MODALIDAD N° 3 COOPERACION TECNICA	155
CONCLUSIONES		163
ANEXOS ESTADISTICOS		176
I.	EVOLUCION DEL SISTEMA BC-NET EN MEXICO (1990-1994)	177
II.	EVOLUCION DEL SISTEMA BC-NET EN SU CONTEXTO INTERNACIONAL (1990-1994)	188
III.	FORMATOS UTILIZADOS DENTRO DEL SISTEMA BC-NET PARA ENLACE CON SUS CONSULTORES EMPRESARIALES Y OPERACION DE LOS PERFILES DE COOPERACION	219
BIBLIOGRAFIA		234

## INTRODUCCION

### LA COMUNIDAD EUROPEA: UN MERCADO ALTERNO PARA MEXICO.

La década de los noventa, representa profundas transformaciones mundiales en lo que se refiere a la conformación de nuevos bloques económicos multilaterales que regularán los flujos de comercio internacional.

Este proceso de ajuste económico y de apertura comercial se debe traducir en una mayor competitividad y en un crecimiento notorio de nuestra actividad comercial hacia el exterior.

Es innegable que los cambios sociopolíticos que se han sucedido en el inicio de esta década, tendrán un impacto directo en las políticas económicas mundiales, ya que con el colapso del comunismo en la Europa del Este, del cual se deriva la Alemania unificada, el desmoronamiento de la Unión Soviética, ahora la Comunidad de Estados Independientes, y el término de la "Guerra Fría", entre otros factores, marcarán la pauta de ingreso de nuevos países para competir activa y abiertamente dentro de los mercados internacionales.

Derivado de estas profundas transformaciones, no sería sorprendente adelantar que para finales de esta década emerja una estructura mundial tripolar encabezada por Japón y los países de la Cuenca del Pacífico, Norteamérica con su Tratado de Libre Comercio y la Europa Unificada.

México no debe mantenerse ajeno ante estos acontecimientos derivados de profundas reformas económicas, políticas y sociales, debiendo actuar con estricta sincronía con el ritmo que marquen los cambios mundiales para aprovechar integralmente las oportunidades derivadas de un nuevo mapa económico mundial.

Los importantes cambios en la política económica de México, que se iniciaron con su ingreso al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT), y se profundizaron en todos los campos a partir del sexenio del Lic. Carlos Salinas de Gortari, ampliaron las expectativas en materia de comercio internacional de productos manufacturados por medio de las ambiciosas metas propuestas en el contexto de la conversión industrial y del crecimiento en la actividad productiva de este país.

En los últimos quince años, los mercados internacionales han mostrado un proceso creciente de globalización congruente con la internacionalización de la economía mundial, misma que ha sufrido un cambio estructural profundo. Los cambios han abarcado prácticamente todos los campos del quehacer económico: las relaciones comerciales, a través de la eliminación de barreras y la búsqueda de esquemas de producción compartida que permitan una inserción eficaz en la economía mundial; los flujos de capital; la ubicación y dinámica de los mercados, como la negociación de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica y la intensificación de la relación comercial con Canadá.

Las principales manifestaciones del proceso de globalización de la economía pueden resumirse en un único factor: la competencia internacional. Ello significa que la competencia de una empresa no se limita a un mercado nacional sino que se desenvuelve en un mercado mundial.

Otra característica de la globalización, es el crecimiento dinámico de las actividades del sector servicios, mismas que tienden a desplazar a la industria y a la agricultura, al modificar la estructura de producción mundial. En este sentido, los servicios intervienen en la producción tanto como insumos para bienes manufacturados, tal es el caso del diseño en general; como complementarios para la organización del comercio, tales como los servicios financieros y profesionales.

Los eslabonamientos de los procesos productivos y los flujos comerciales y de inversión forman complejas cadenas que rebasan las fronteras internacionales, estrechan la interdependencia de los países y toman irreversiblemente el proceso de globalización económica.

La apertura de las economías se encuentra en el núcleo de la transformación interna de los países. Los profundos cambios en la economía internacional nos muestran que, actualmente, la competitividad y por ende el crecimiento económico, no resultan de los esfuerzos aislados, sino de la interacción provechosa entre distintas estructuras productivas.

De ello se desprende la aparición de bloques de países que, acorde con su posición geográfica y la dotación de sus recursos productivos, adoptan esquemas de colaboración que les permite fortalecer su productividad y su capacidad de desarrollo individual y global. En este sentido, los bloques se constituyen en la expresión de la globalización.

Ejemplo de lo anterior, es la firma de un Acuerdo de Libre Comercio, entre Canadá, México y los Estados Unidos, que ha incrementado los flujos de comercio e inversión entre ellos y busca aumentar la competitividad de esas economías. Los países de la Cuenca Oriental del Pacífico, aún careciendo de estructuras formales de integración, han desarrollado formas de organización de la producción y del comercio de forma compartida.

El fenómeno de la internacionalización económica y la globalización de mercados, presenta al mismo tiempo oportunidades y retos para las naciones. El reto fundamental radica en que la internacionalización y globalización se manejen adecuadamente para superar los desequilibrios económicos internos y externos que el propio proceso genera. Esto se traduce concretamente, en evitar que la interdependencia internacional aumente la vulnerabilidad de las naciones ante las fluctuaciones cíclicas que presentan las economías.

En este contexto es importante señalar que, los países de la Unión Europea, confluyen hacia fórmulas económicas mas eficientes que a corto plazo proveerán niveles mas elevados de bienestar. La convergencia de la CE a un mercado único en 1993 constituye una clara evidencia del avance del proceso de globalización de mercados que se manifiesta a escala mundial y que se estima cobrará una intensidad aún mayor en la presente década.

La Europa Comunitaria representa un marco de referencia en la evolución de la economía internacional frente a la globalización y trasciende la fecha de 1º de enero de 1993, proyectándose como la tendencia predominante en la futura relación comercial y de inversiones de la mayoría de los países.

La Unión Europea se convierte en el pilar de su propio sistema económico, mismo que se traducirá en un mayor crecimiento económico mundial y en la ampliación de los flujos intereuropeos y con otros mercados internacionales.

Por su amplitud y por las nuevas posibilidades de cooperación científica, tecnológica y comercial, el Mercado Único Europeo posee un valor incalculable para el crecimiento de la economía internacional y el fortalecimiento de la competitividad.

Debe destacarse, también, "que las inversiones de la CE en el extranjero superan la inversión extranjera dentro de la Comunidad"<sup>1</sup>, lo cual comprueba la tradicional tendencia y vocación internacional de las empresas europeas.

---

<sup>1</sup>CEMAI. Consejo Empresarial México-Comunidad Europea. Ed. "Marco Legal", México D.F. 1991. pp. 1

El mundo entero considera que la comunidad es un interlocutor comercial con un mayor compromiso en la economía mundial que cualquiera de las demás grandes potencias comerciales, ya que sus responsabilidades no terminan en sus fronteras.

Considerese por ejemplo el problema Norte-Sur: "a pesar de los innegables esfuerzos desplegados por la Comunidad en favor de sus socios del Convenio de Lomé y a pesar de su compromiso para con América del Sur y Central y los países mas pobres de Asia, siguen existiendo tremendas diferencias en cuanto a niveles de desarrollo."<sup>2</sup> Esta situación no sólo podrá modificarse mediante la apertura de los mercados mundiales a los productos de países en vías de desarrollo, un mejor control de los flujos financieros internacionales y una mayor estabilidad en el sistema monetario internacional.

En este sentido es importante que México profundice el cambio estructural que realiza y que lleve implícito la internacionalización de la economía. De no hacerlo, el riesgo es que los acontecimientos y la dinámica de los mercados internacionales rebasen la economía, y se limiten a las posibilidades de desarrollo del país.

Por ello, para hacer frente al proceso de globalización, México ha realizado, también, cambios profundos para sentar las bases de un crecimiento económico estable y sostenido. Para ello, ha iniciado una revalorización y adecuación de sus estrategias y prácticas económicas. Se ha dado un reordenamiento de la estructura económica a través de acciones tales como la apertura y liberalización al exterior, el control de la inflación, la promoción de la inversión extranjera y la desincorporación de empresas no prioritarias, mismas que han permitido al país avanzar en el camino de la modernización y de esta manera enfrentar el reto de la competitividad.

No obstante de estos cambios, el peso de la relación económica de México con los Estados Unidos continúa siendo evidente: si bien es cierto que, "México efectúa con sobrepeso el 70 por ciento de su intercambio comercial con los Estados Unidos de Norteamérica"<sup>3</sup>, también es patente que los industriales y la actual administración se dieron cuenta del significado de tal "monocultura" en materia de comercio exterior, tecnología, educación y desarrollo, abriendo sus ojos a mercados alternos y provechosos como el que significa la Comunidad Económica Europea.

---

<sup>2</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. La Comunidad Europea en los Años Noventa. Serie: Europa en Movimiento. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Madrid, 1991. pp. 4.

<sup>3</sup>CEMAI. Consejo Empresarial México-Comunidad Europea. Ed. "Marco Legal", México D.F. 1991. pp.1

Esta situación precisa iniciativa en el gobierno de suma importancia para diversificar sus relaciones comerciales y en los propios industriales, para adquirir una nueva cultura empresarial, una mejor oferta de información, tecnología de producción y de comercialización moderna, una plataforma de personal mejor calificado, metas estratégicas y claras, y una amplia comunicación con las importantes muestras internacionales, donde la industria mundial está ofreciendo sus productos y servicios, negociando su participación en la red nacional de trabajo compartido.

El Gobierno mexicano esta cumpliendo con el papel de establecer un marco legal y administrativo para permitir a la iniciativa privada un sano desarrollo en el contexto internacional, tocará a los industriales, a los instrumentos de fomento (banca comercial y de desarrollo) y a los centros de desarrollo tecnológico, lograr una participación equitativa en los mercados, ampliamente diversificada para lograr una presencia internacional.

Es por razones de equilibrio político y económico, que el gobierno mexicano ha resuelto permanecer abierto y sin compromisos exclusivos para fortalecer la relación comercial, económica y también política con otras regiones del mundo.

En este sentido, la Europa de 1993, "además de ser actualmente el segundo socio comercial de México y ser en conjunto su segundo socio inversionista"<sup>4</sup>, presenta retos y oportunidades que México debe enfrentar y aprovechar. Europa es de un interés creciente como mercado y como proveedor, como inversionista y como socio sobre todo en el campo de la cooperación tecnológica.

Europa puede representar una excelente oportunidad para obtener, en definitiva, relaciones diversificadas en el nivel económico y político, nuevas y ricas fuentes de recursos financieros y tecnológicos para el desarrollo y mercados adicionales para la economía mexicana.

La estratégica posición geopolítica del país le brinda la oportunidad de buscar una incorporación a la economía internacional, más equilibrada y favorable para los intereses de la nación. México es un mercado en crecimiento que pasará de 100 millones de personas hacia finales de la década en curso.\*

La meta para México será la de mantenerse en éste mercado, ya que Europa no consentirá ni perdonara políticas de comercialización oportunistas, precios cambiantes, demora en las entregas prometidas, ni productos con calidades inconsistentes.

---

<sup>4</sup>Ibidem. pp.2

\* Según estadísticas del INEGI.

Existen múltiples modalidades de apoyo para asesorar al industrial mexicano en cuanto a su competitividad e ingreso en nichos de mercado externos, en localizar asistencia técnica o tecnologías modernas, si se apoya en estos instrumentos, el empresario nacional no deberá sentir que se esta lanzando a una aventura desconocida.

Muchos países de éste y de más distantes continentes, han logrado exitosamente su participación en el reto por ingresar a la Comunidad Europea, como socios empresariales, con excelentes posibilidades hacia el futuro. No se debe pensar que el lenguaje y las distancias sean un grave problema. Si se domina el lenguaje de la calidad y el deseo de conquista de nuevos mercados yo no existirán más fronteras.

La Comunidad Económica Europea (CEE) "inicia su formación con seis Estados miembros en 1952 Bélgica, República Federal de Alemania, Francia Italia, Luxemburgo y los Países Bajos; sumandose en 1973, Dinamarca, Irlanda y el Reino Unido, en 1986 se conforma lo que ahora es la Comunidad Europea con doce estados miembros al momento que ingresan los países de Grecia, España y Portugal"<sup>5</sup>; finalmente para el 1 de enero de 1995 ingresan tres miembros más: Austria, Finlandia y Suecia, sumando hasta ahora 15 Estados miembros dentro de la Unión Europea.

La Unión Europea, se constituye de esta manera en la mayor entidad comercial y de representación diplomática en el mundo, "agrupando actualmente a más de 370 millones de ciudadanos, su superficie es ahora de 3 millones 235 mil kilómetros cuadrados, su Producto Interno Bruto (PIB) se incrementó en 78 o sea 108 superior al de los Estados Unidos, y el número de lenguas oficiales que se hablan en ese territorio aumentó a 11"<sup>6</sup>, la Europa de los "quince" goza en la actualidad de un importante auge económico y ha recuperado su posición de potencia económica mundial.

---

<sup>5</sup>Borchardt, Klaus-Dieter. La unificación Europea. Nacimiento y Desarrollo de la Comunidad Europea. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, 1987. pp. 12

<sup>6</sup>Delgado, Mónica. Inicia UE año con 3 nuevos miembros. Reforma, 3 de enero de 1995, pp. 18A. Dentro de este artículo se advierte un error al señalar que los países que ingresan son: Austria, Francia y Suecia, lo cual obviamente no es cierto, ya que Francia es de los iniciadores de este bloque en 1952.

La CEE, que nació a partir del primero de enero de 1993, "es el primer bloque que ha llevado a cabo la creación de un mercado único sin barreras comerciales que impidan la libre circulación de mercancías, servicios, personas y capitales; que incluirá, además, la unificación de las políticas económicas, fiscales y monetarias de todos sus estados miembros"<sup>7</sup>, esperando mejorar de esta manera su competitividad internacional.

En la Comunidad, se advierte un marcado interés por la dimensión europea en cuanto a la ordenación de su territorio. Las economías de los estados miembros se están complementando de una forma más estrecha entre sí, elaborando políticas que encajan con mayor integración dentro de una escala europea.

Resulta evidente que no es interés de la Comisión Europea el asumir funciones propias de los Estados miembros, ya que estos han de regular de la manera más conveniente, buscando siempre un papel protagónico dentro de la dimensión europea, las políticas que han de propiciar su desarrollo nacional, regional y local.

La Comisión, debe velar exclusivamente por los intereses europeos a nivel global, sin establecer un plan director europeo para regular el destino de los Estados miembros en su conjunto, sino de lograr una cooperación transnacional más sistemática entre los países.

Con la integración de las quince economías de la Comunidad Europea, terceros países no comunitarios intentan estar presentes con sus productos, empresas e industrias en este mercado "que hasta la fecha es el más grande del mundo, pues cuenta con más de 340 millones de consumidores"<sup>8</sup> que poseen una elevada capacidad adquisitiva.

---

<sup>7</sup>Borchardt, Klaus-Dieter. La unificación Europea. Nacimiento y Desarrollo de la Comunidad Europea. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Luxemburgo, 1987. pp. 7

<sup>8</sup>Ibidem. p.p. 13

Las ventajas de incidir en la Unión Europea, es la demanda de la enorme posición de los países comunitarios, además de que sus empresas no satisfacen completamente al mercado de la Comunidad. "La población comunitaria es aproximadamente un tercio superior a la de Estados Unidos (240 millones de habitantes) y dos tercios más que la de Japón (120 millones de habitantes). Su Producto Nacional Bruto rebasa los 4.2 billones de dólares; y el producto per capita es de 12 mil 900 millones de dólares; aporta el 30% de la producción mundial; importa el 58.7% de su comercio exterior y exporta el 57.8% del mismo,"<sup>9</sup> lo que nos muestra que Europa significa un enorme potencial de negocio y apertura de mercado para los productos mexicanos.\*

La integración económica de la Comunidad Europea está provocando en el mundo entero todo tipo de movimientos empresariales: fusiones, adquisiciones y cambios de estrategias, entre otros, todo esto con vista a enfrentar la integración europea ocurrida a partir del primero de enero de 1993.

Para México, la Comunidad Europea es asunto prioritario, el papel que juega dentro de nuestra economía es de suma importancia, "actualmente es nuestro segundo socio en orden de inversiones, representando la quinta parte de ellas, también es nuestro segundo socio comercial ya que México es el principal importador latinoamericano de la Comunidad y el tercer exportador a esa región."<sup>10</sup> Por lo tanto Europa puede representar una excelente oportunidad para obtener, relaciones diversificadas a nivel político y económico, nuevas fuentes de recursos financieros y tecnológicos para el desarrollo industrial además de mercados adicionales para la economía mexicana.

Al intensificar las relaciones comerciales con la Comunidad podría romperse con la norteamericanización de nuestro comercio exterior y explorar otras opciones de financiamiento, cooperación científico-tecnológica, alianzas y comercio.

Además, para conseguir una permanencia, dentro del supuesto logro de que las empresas mexicanas puedan participar en el mercado europeo, se requiere de un cambio en el comercio exterior de nuestro país consistente, primero en un proceso de transformación industrial a efecto de impulsar las bases de un desarrollo más sano y sostenido y, segundo, la política de comercio exterior tiene que delinear una estrategia que realmente logre impulsar una verdadera diversificación de los mercados.

---

<sup>9</sup>CEMAI. Consejo Empresarial México-Comunidad Europea. Ed. "Marco Legal", México D.F. 1991. pp.15

\* Estas cifras están dadas antes del ingreso de Austria, Finlandia y Suecia a la Unión Europea.

<sup>10</sup>Ibidem. pp.16

Si bien, la Comunidad Europea se ha erigido como una zona de libre comercio, y de mercado común, eliminando tarifas aduaneras entre sus países miembros, esto no significa que para terceros países sea sencillo introducir sus bienes o servicios dentro de su territorio.

Para México el poder ingresar a la Comunidad, le significará competir con artículos de gran calidad a precios altamente competitivos y de un elevado desarrollo tecnológico.

- El objetivo fundamental de la industria comunitaria, como en el resto del mundo, es lograr ser eficiente y competitiva en los mercados internacionales, haciendo notar que la economía comunitaria depende en gran parte de productos o mercancías que importa de otras regiones, por lo que no le conviene erigirse como una fortaleza comercial, aprovechando las ventajas comparativas y la economía a escala de otras regiones.

Así pues, las expectativas de desarrollo económico mexicano, para una exitosa inserción de nuestra economía en el ámbito internacional, particularmente en el mercado europeo, se ubica en la conformación de un nuevo patrón de industrialización y especialización del comercio exterior, así como un cambio estructural en los esquemas de producción. Lo que implica, al mismo tiempo, que nuestro país cuente con mecanismos y acciones de cooperación que actúen en forma conjunta y simultánea en los diversos planos de las relaciones con el exterior.

La relación entre México y la Unión Europea presenta una problemática tanto a nivel económico como político. En el primero, esta condición se ha visto afectada por las siguientes factores:

1. La existencia de parcos acercamientos. Si bien México estableció relaciones formalmente con la CE en 1960, no fue sino hasta quince años después, en 1975, cuando ambos firmaron un Acuerdo de Cooperación Comercial.
2. Las relaciones económicas que México ha mantenido con dicha región pueden definirse desde dos perspectivas. en primer término, son relativamente desventajosas para México si se comparan con los niveles de relación económica que otros países en desarrollo mantienen con la CE (países de Africa, Caribe y Pacífico (ACP), del mediterráneo e incluso latinoamericanos).

Por otra parte, no reflejan el potencial que ofrece la complementariedad de las economías de ambas partes. La razón fundamental del relativo atraso de la relación económica entre México y la CE no estriba en la falta de interés o de conocimiento mutuo, sino en la desviación de los flujos económicos de ambas partes hacia el mercado estadounidense a lo largo de los últimos cuarenta años.

Es por esto, que este trabajo se plantea como hipótesis que los mecanismos de cooperación internacional, en caso particular el Business Cooperation Network (BC-NET), representa una alternativa para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas mexicanas para su incursión en nichos de mercado hasta ahora poco explotados (en este caso principalmente europeos) procurando de esta manera allegarse a nuevas tecnologías, procesos productivos, y oportunidades de negocio; que en suma representarán una evolución de la planta productiva mexicana tanto al interior como al exterior del país.

Cabe señalar que el BC-NET fue diseñado en sus inicios para procurar el fortalecimiento de la planta productiva comunitaria, donde solo se contemplaba la posibilidad de cooperación en favor de las empresas europeas. Sin embargo, al poco tiempo de ser lanzado, el programa tuvo que internacionalizarse, abriendo sus puertas al ingreso de terceros países, siendo México el primer país no comunitario en protocolizar su entrada al Business Cooperation Network, y por tanto acceder al proceso informativo sobre oportunidades de cooperación con empresas europeas.

No fue obra de casualidad que el sistema permitiera el ingreso a terceros países, ni tampoco fortuito el hecho de que México fuera seleccionado como el primer país no comunitario en formar parte de él. Muchos fueron los factores que determinaron estas situaciones. En primer lugar, el BC-NET por sí mismo, poco podía hacer por el desarrollo de la planta productiva europea, ya que al promover la cooperación industrial de manera "regional" pronto terminaría por "saturar" las oportunidades de negocio entre empresas europeas.

En muchas ocasiones, los mercados de las empresas están muy definidos, y de poco les servía cooperar con una contraparte que perteneciera al mismo ramo industrial, cuando ambas partes tienen tecnologías avanzadas y además cuentan con un producto de alta calidad e innovador. Entonces lo que necesitan es ofertar sus bienes o servicios en lugares donde puedan obtener un mayor beneficio.

En segundo lugar, las pequeñas y medianas empresas europeas ofrecen una gran amplitud de productos y servicios, sin embargo toda esta producción está enfocada (en gran parte) a satisfacer los mercados locales. Es por esto que se vio la necesidad de abrir las puertas de la cooperación comunitaria (en el caso del BC-NET) a terceros países. El programa concibió atinadamente que su existencia y desarrollo a nivel regional era limitada. Lo que se necesitaba entonces era una apertura de mercados, donde la diversidad de posibles socios comerciales podía contribuir de mayor manera para el desarrollo de las empresas comunitarias.

En tercer lugar, México representa para la comunidad, como para muchos otros países, la puerta de entrada al mercado norteamericano (ahora de mayor interés con la firma del Tratado Trilateral de Libre Comercio, que en 1994 se constituyó como de los más grandes del mundo), así como a Centroamérica, que si bien no representa hasta la fecha un mercado de gran interés en lo que toca a la cooperación internacional debido a razones económicas y de inestabilidad política, si puede significar un trampolín de entrada al mercado americano para las empresas que se instalen en éste territorio para comercializar sus productos a otros países.

Asimismo, puede considerarse a México como un puerto de entrada y salida de productos hacia el mercado de la Cuenca del Pacífico, nicho de suma importancia para el comercio internacional. Es por esto que no debe considerarse una cuestión del "azar" que México se haya constituido como el primer participante latinoamericano en ingresar al BC-NET, como no lo es tampoco, el eventual ingreso de Brasil al sistema como segundo país americano en lograrlo.

Por último, aunque el sistema BC-NET haya sido concebido en sus inicios como una herramienta de desarrollo para la cooperación industrial entre pequeñas y medianas empresas comunitarias, no quiere decir que las empresas mexicanas no puedan sacar el mayor provecho de las relaciones de negocio que de éste sistema puedan emanar.

Al contrario, al abrirse este sistema informático a terceros países nos brinda la posibilidad de obtener mayor información sobre oportunidades de negocio internacionales, conocimiento de contrapartes (que como las mexicanas) deseosas de realizar algún tipo de cooperación con otros países, en fin, nos abre un abanico de posibilidades para fortalecer nuestra planta productiva, expandir nuestro comercio y desarrollar nuestras empresas.

Tampoco es la intención afirmar que el BC-NET sea la panacea o la solución para resolver la situación de la industria mexicana, las oportunidades serán para aquellos empresarios que estén preparados para enfrentar un mercado complejo donde triunfarán la calidad, la competitividad, la seriedad, y la voluntad de hacer las cosas correctamente.

La finalidad de este trabajo, es demostrar que los mecanismos de cooperación internacional siempre y cuando cuenten con una difusión adecuada y su diseño sea realmente aplicable en México, pueden de manera sustancial ayudar al desarrollo del sector productivo mexicano y en consecuencia fortalecer su comercio hacia el exterior.

A fin de comprobar la hipótesis anteriormente descrita, se ha considerado dividir éste trabajo en seis capítulos, los cuales se espera lleguen a proporcionar al lector una idea, aunque sea general, de los pasos que se han tomado en la Comunidad Europea para fortalecer su planta productiva y de los programas que se han diseñado en favor de la cooperación internacional.

El primer capítulo, nos proporciona un breve panorama de la situación actual que guarda la planta productiva mexicana dentro del ámbito de las pequeñas y medianas empresas, y los criterios utilizado para catalogar este sector industrial, el cual, necesita de mayor asistencia por parte de los mecanismos de apoyo tanto nacionales como internacionales para su desarrollo técnico, financiero, administrativo y de productividad.

El segundo capítulo ofrece una reseña de los programas y las políticas industriales implantadas por la Comunidad en beneficio del desarrollo de su planta productiva y la comunidad empresarial. Asimismo, se plantea un breve marco histórico, en cuanto la evolución hacia la integración europea, para de esta manera entender de donde emana la política empresarial comunitaria.

En el tercer capítulo se da una síntesis de la evolución que ha tenido el Sistema Business Cooperation Network (BC-NET) desde su creación, hasta la concepción de la parte operativa del sistema y su puesta en marcha.

El cuarto capítulo toca el tema de la operación técnica del sistema, la manera en que éste funciona y las posibilidades de cooperación industrial que se contemplan dentro del mismo.

Dentro del quinto capítulo se hace referencia a la operación administrativa del BC-NET, así de como se organiza el sistema y la relación que guardan entre sí los diferentes actores que intervienen para el funcionamiento de la red.

Por último, el sexto capítulo nos habla de tres ejemplos en las modalidades de cooperación que se utilizan con mayor frecuencia dentro del sistema por las pequeñas y medianas empresas en favor de su desarrollo productivo, explicando de manera general en que consiste cada una de ellas y los aspectos que deben contemplarse para llevar a cabo una cooperación internacional.

Asimismo, se incluyen dentro de éste trabajo algunos anexos estadísticos que muestran la evolución del sistema en su conjunto y los sectores que más demanda tienen para llevar a cabo una cooperación internacional.

## I. EL AMBITO EMPRESARIAL EN MEXICO, Y LA COOPERACION INTERNACIONAL COMO APOYO A SU PLANTA PRODUCTIVA

### I.1 SITUACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

En tiempos de intenso cambio como los que vive México desde la década pasada, el conocimiento de las características que definen el perfil del empresario y de las unidades fabriles micro, pequeñas y medianas, es una tarea indispensable para orientar mejor las labores de fomento y servicio, evitando la dispersión de esfuerzos y la realización de actividades que poco favorecen al sector fabril mexicano.

Si bien las estadísticas de producción, empleo, comercio exterior, ventas y utilidades, nos permiten conocer el desempeño de la planta productiva nacional durante los últimos meses, poca información existe acerca de las características y el perfil que presenta la industria micro, pequeña y mediana, ahora que la liberación comercial, los cambios en la participación directa del gobierno en la economía, la reforma fiscal y los pactos, entre otros, han modificado significativamente el perfil del mercado y el ambiente en el que operan las empresas.

Concientes de ello, "Nacional Financiera (NAFIN) y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), decidieron levantar una encuesta entre el componente mayoritario de la industria nacional"<sup>11</sup>, para ofrecer una radiografía confiable y de gran utilidad para las labores de planeación y fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas de las empresas de México.

La información presentada busca un acercamiento a la realidad cotidiana del componente mayoritario del sector empresarial mexicano, a partir de las cifras que NAFIN y el INEGI generaron a través de una encuesta aplicada el año pasado en el territorio mexicano.

Dicha encuesta se enfocó principalmente a investigar el nivel cultural que guarda la plantilla de personal que labora dentro de las PYME, ya que desde el punto de vista de productividad en las empresas, el grado de desarrollo que puedan obtener estará ligado estrechamente a la capacidad de sus empleados por saber administrar y explotar integralmente sus recursos.

---

<sup>11</sup>Centro de Estudios Económicos de CANACINTRA. Macro Análisis, La Economía Hoy. Ed. CANACINTRA, Boletín de publicación mensual. México, D.F. julio de 1993, con base de datos de la encuesta sobre Micro, Pequeña y Mediana Industria INEGI-NAFIN, pp. 1.

Es por esto, que a continuación se presenta una síntesis de las variables tomadas en cuenta para medir el grado de productividad dentro de las PYME, en base al perfil profesional y de capacitación que guardan los empleados en este tipo de empresas. Las variables de las que hablamos son: Grado de escolaridad de sus trabajadores, conocimiento de leyes y normas, capacitación, ampliación de la planta productiva, enfoque hacia clientes, vigencia dentro del mercado, financiamientos, competencia internacional por entrada de nuevos productos, capacidad instalada, conflictos laborales y rotación de personal.

Grado de escolaridad entre los trabajadores de la micro, pequeña y mediana empresa.

Dentro de este rubro, es importante observar que en función del tamaño de la empresa, el perfil académico de sus dueños presenta diferencias importantes. "Más de las dos terceras partes de los dueños de negocios micro (el 64.1 por ciento) tiene un nivel de escolaridad que oscila entre secundaria y nula instrucción"<sup>12</sup>. Esta situación puede justificarse en el sentido de que los micro empresarios, generalmente, se establecen con talleres del tipo artesanal y que no requieren de un gran desarrollo tecnológico, el cual es el resultado de una actividad que aprendieron desde pequeños y que no requiere de estudios básicos o profesionales.

Un ejemplo de éste tipo de empresa pudiera ser una tortillería, un taller de artesanías, vulcanizadora, por mencionar algunos, y donde no se necesita además una plantilla de personal grande. En general estos establecimientos son negocios familiares en donde el trabajo de todos sostiene una familia y donde los conocimientos son transmitidos de padres a hijos.

En contraste "el 71.6 por ciento de los pequeños y el 84.1 por ciento de los medianos aseguró poseer un grado de escolaridad que va del nivel profesional hasta el posgrado".<sup>13</sup> El que en este sector se presente una mayor formación académica, también depende del grado de especialización y tamaño de la empresa.

En este caso, las empresas dejan de ser meros talleres para convertirse en negocios que demandan un mayor nivel de especialización y conocimientos para quienes los manejan. En este caso podemos mencionar actividades como la elaboración de muebles, imprentas, algunos productos alimenticios, entre otros.

<sup>12</sup>Ibidem. pp. 2

<sup>13</sup>Ibidem. pp. 2

En este sentido, podemos observar, que el grado de escolaridad más bajo se encontró en la micro-industria "donde el 3.5 por ciento de sus trabajadores o dueños carecen de estudios"<sup>14</sup>. Este porcentaje va decreciendo dentro de la pequeña y mediana industria, quienes declararon contar con personal al menos con estudios primarios.

Estas diferencias muestran, por una parte la necesidad de proceder al diseño de cursos de capacitación en función de las características y necesidades propias de cada estrato, y por la otra lo inconveniente de aplicar la misma oferta de cursos de capacitación, contenidos y métodos a empresarios con perfiles tan disímolos.

En lo que toca al conocimiento de las leyes, en lo que se refiere a las disposiciones oficiales que regulan las actividades empresariales; la mayor parte de las personas encuestadas, aseguró conocer las leyes y reglamentos correspondientes.

Sólo una proporción pequeña y cada vez menor en función del tamaño de la empresa señaló desconocer tales disposiciones. "Nuevamente, el menor grado de conocimiento de éstas disposiciones lo presentó la micro-industria con un 14.5 por ciento de personas que desconocen totalmente las leyes. Dentro de la pequeña empresa se observó que un 0.8 por ciento desconoce las disposiciones y en la mediana empresa todos los entrevistados declararon por lo menos conocerlas medianamente".<sup>15</sup> En este sentido observamos nuevamente que los niveles más bajos en cuanto a cultura general lo encontramos en las micro empresas, decreciendo éste porcentaje en medida que las empresas van alcanzando un mayor nivel de especialización.

El grado de conocimiento de las leyes entre el sector productivo nacional, parece responder a los favorables esfuerzos de simplificación y desregulación (mismos que deben continuar), así como a la intención gubernamental por asegurar el cumplimiento de las leyes y reglamentos vigentes.

Dentro del renglón de planeación, "la capacidad de respuesta con que la microempresa cuenta, debido a su flexibilidad productiva, le permite manejar un margen cercano al 35 por ciento de no planeación de sus actividades".<sup>16</sup> Esto se debe principalmente a que las micro empresas generalmente manejan sus ventas "al día", donde aunque cuenten con clientes cautivos, éstos solo harán compras en medida de sus necesidades.

---

<sup>14</sup>ibidem. pp. 2

<sup>15</sup>ibidem. pp. 2

<sup>16</sup>ibidem. pp. 3

Como ejemplo a este supuesto, podemos mencionar el caso de una vidriería, donde el cliente acudirá solamente en el caso en que necesite reponer alguna pieza rota. Este tipo de negocios realiza, en su mayoría ventas al menudeo para satisfacer la demanda de un reducido grupo de clientes, de tal forma que no puede planear sus ventas.

Esta disponibilidad o planeación de actividades presenta dos vertientes, "ya que por una parte revela que más de una tercera parte de sus tiempos depende de factores externos; y por otra, pone de manifiesto la baja integración con el resto de las empresas de mayor tamaño, cuya planeación es distinta".<sup>17</sup> Las empresas de mayor tamaño generalmente manejan un mayor volumen de ventas con respecto a las pequeñas, sus ventas pueden realizarse "al mayoreo" lo que les permite en mayor medida planear sus actividades.

Para ejemplificar lo expuesto, podemos citar el caso de un pequeño elaborador de paletas heladas el cual tiene un pequeño puesto en la colonia donde vive. Como hemos dicho esta persona difícilmente puede planear su producción con respecto a sus ventas, ya que si cuenta con suerte en un día soleado, mucha gente comprará su producto, sin embargo, en los días de frío poca gente le comprará. Estos son factores externos que un micro empresario difícilmente puede prever.

Ahora bien, por otro lado, éste pequeño empresario, cuenta con un proveedor de colorantes y sabores artificiales, el cual a su vez vende sus productos a 50 paletteros más. Esto marca una integración del micro con el mediano empresario, donde el mediano podrá planear mejor sus ventas al saber que tiene que surtir una cantidad X de sustancias a la semana, en el conocimiento que el micro empresario no puede dejar de comprarle, toda vez que tiene que vender su producto final para sustentar a su familia y pagar sus gastos fijos, como son agua, luz, renta, entre otros.\*

Existen un sin número de factores externos que afectan directamente a la planta productiva nacional, sin embargo, a fin de hacer mas entendible el texto se anotan ejemplos muy sencillos. Entre otros factores externos podemos mencionar el alza en las tasas de interés, en los costos de los insumos, acaparamiento, guerrillas, entre otros.

---

<sup>17</sup>Ibidem. pp. 3

\* Estos son ejemplos muy sencillos, que sin embargo tratan de mostrar de alguna manera algunos de los factores que pueden afectar al empresario. Existen, asimismo, otra clase de factores que también repercuten directamente dentro de la administración de una empresa, como lo pueden ser, el alza en las tasas de interés, alza en los costos de sus insumos, bloqueos comerciales, hasta sequías, por mencionar algunos.

Puede darse el caso en que el palettero sustituya sus insumos con respecto a su margen de ventas, por ejemplo, puede comprar fruta natural para la elaboración de sus productos. Sin embargo, esto puede representar un gasto mayor al de si compra los extractos artificiales. En el caso de que el palettero decida sustituir sus insumos, y después volver a comprar a su antiguo proveedor, corre el riesgo de que no le respeten precios, entregas y calidad en los extractos.

En conclusión, evaluando los lapsos programados para producción y ventas, nuevamente la micro industria se sitúa con los márgenes más bajos, repitiéndose su baja organización por tiempos.

En cuanto a la capacitación del personal dentro de las empresas, se observó la gran magnitud del esfuerzo que debe emprenderse en materia de capacitación empresarial, sobre todo para la micro empresa quien demostró graves deficiencias en cuanto a capacitación de su personal.

A este respecto, "la gran mayoría de los micro-empresarios (85.5 por ciento) manifestó no haber recibido ningún tipo de capacitación, las dos terceras partes de los pequeños y medianos industriales se han beneficiado con algún curso de capacitación. Sin embargo, el 37.7 por ciento de los pequeños empresarios y el 31.9 por ciento de los medianos, tampoco han recibido capacitación alguna",<sup>18</sup> situación que se presenta sobre todo en el ramo específico de su actividad empresarial, lo cual representa un grave problema en cuanto al incremento de la productividad, calidad de los productos y desarrollo de las empresas.

Dichas cifras indican la necesidad de especializar la orientación de los programas de capacitación empresarial proporcionados por organismos públicos y privados, a fin de atender las carencias específicas del micro, pequeño y mediano industrial, incluso por la información que se desprende de la encuesta, es preciso dar una atención particular al micro empresario.

A diferencia de la mediana empresa, "cerca de la quinta parte de las microindustrias que desean capacitarse desconoce cuál es el área donde debe concentrar su atención"<sup>19</sup>. El resto de este tipo de industrias identifica sus necesidades de capacitación en aspectos vinculados a la producción, administración, mercadotecnia y finanzas.

---

<sup>18</sup>Ibidem. pp. 3

<sup>19</sup>Ibidem. pp. 3

Por su parte la mediana empresa se distingue por registrar un abanico mucho más diversificado en los ámbitos de interés en materia de capacitación. La creciente competencia de productos foráneos y la instrumentación del Tratado de Libre Comercio, obliga al desarrollo de programas integrales de capacitación empresarial que permitan modificar la mentalidad del empresario, brindando mayor énfasis a la orientación que se proporcione al microindustrial, por ser éste el que se encuentra más desinformado.

En lo que toca al renglón de alianzas entre empresas o con otros grupos, "al menos la mitad de los empresarios medianos, las tres cuartas partes de los pequeños y el 63 por ciento de los dueños de negocios de tamaño micro, aún no están convencidos de los beneficios que traería a sus empresa aprovechar los esquemas del llamado {asociacionismo}"<sup>20</sup>, opción que recientemente se impulsa con especial vigor.\*

Esto indica la importancia de trabajar en pro del desarrollo y arraigo de una cultura empresarial que ubique en su justa dimensión los beneficios potenciales del trabajo en equipo para comercializar, adquirir en mejores condiciones materias primas, fortalecer su capacidad de negociación frente a proveedores y clientes, o bien para emprender proyectos como la subcontratación de procesos.

En lo que se refiere a los principales clientes para productos o servicios de la pequeña y mediana empresa, los empresarios han manifestado que el destino final de sus productos es diverso y combina al consumidor final, mayoristas, minoristas y empresas nacionales y extranjeras. "Sin embargo, 16 por ciento de la microindustria esta vinculada con proveedores de otras unidades fabriles, porcentaje que se incrementa al 51 por ciento de las pequeñas y al 62 por ciento de las medianas"<sup>21</sup>, lo que representa un mayor grado de integración de las empresas pequeñas y medianas al proceso productivo nacional, mientras que las micro, por su situación, tienen menores posibilidades de participar integralmente en este proceso, ya sea por falta de recursos (humanos, financieros ó técnicos), por su producción limitada o bien su baja productividad.

---

<sup>20</sup>Ibidem. pp. 4

\* El término de "asociacionismo" ha tomado vigencia últimamente en razón de los spots publicitarios hechos por NAFIN y SEDESOL para desarrollo de las micros, pequeñas y medianas empresas. Asociacionismo significa la unión de dos o más personas o empresas cuyas actividades sean complementarias para ofrecer un mejor producto o servicio al cliente final. Sin embargo, lo único novedoso en esta modalidad es la palabra "asociacionismo", ya que esta opción ha sido considerada por los asesores empresariales desde hace algunos años tanto a nivel nacional como internacional.

<sup>21</sup>Ibidem. pp. 4

Esto indica la existencia de cadenas productivas que pueden desarrollarse, afirmarse o incrementarse en favor de las micro, pequeñas y medianas empresas, si se induce el aprovechamiento de la maquinaria y el equipo durante los tiempos ociosos, a partir de las bolsas de subcontratación, mecanismo que en otras economías ha permitido fortalecer sus estructuras fabriles.

Los resultados obtenidos en éste punto indican que la producción de las micro empresas está destinada, según el siguiente orden, en su mayoría a un consumidor final, minoristas, ocasionalmente a mayoristas ó empresas nacionales y eventualmente alguna puede llegar a vender a alguna empresa extranjera.

Por otro lado, y según los ejemplos mencionados, las pequeñas y medianas empresas (PYME), centran la mayor parte de sus ventas, según sus prioridades, principalmente a mayoristas, empresas nacionales, extranjeras, consumidor final y minoristas.

En lo que toca a la ampliación de equipo dentro de la planta productiva; Aún cuando el levantamiento de la encuesta sobre pequeña y mediana empresa (PYME) se produjo en momentos en los que comenzaba a intensificarse y generalizarse la desaceleración de la economía nacional (mediados de 1992), es interesante observar que "una proporción significativa de los empresarios consultados aseguró que las condiciones vigentes en el mercado (demanda de productos) poco antes de aplicarse la encuesta, le habían planteado la necesidad de ampliar su equipo"<sup>22</sup>, lo que demuestra una baja productividad en las empresas y la existencia de un evidente rezago con precios y calidad con respecto a productos del extranjero, los cuales, generalmente, son fabricados con una tecnología mas avanzada y maquinaria mas sofisticada.

Sin embargo, al preguntarles las razones por las que no ampliaron el equipo dentro de sus empresas, la principal respuesta fue el alto costo de la maquinaria. "Así lo indicó el 80 por ciento de los micro, las tres cuartas partes de los pequeños y el 68 por ciento de los industriales medianos"<sup>23</sup>. Estos planteamientos nos pueden llevar a la conclusión de que la modernización de la planta productiva nacional es frenada en alguna medida por el alto costo de los equipos.

---

<sup>22</sup>Ibidem. pp. 5

<sup>23</sup>Ibidem. pp. 5

De esta manera, podemos observar que la necesidad de la planta productiva nacional por ampliar o mejorar su equipo se divide de la siguiente manera: "la micro industria en un 44.1 por ciento, la pequeña en un 59.5 por ciento y la mediana empresa en un 61.4 por ciento",<sup>24</sup> lo que demuestra una gran urgencia por parte del sector productivo nacional por modernizarse y hacerse más competitivos.

Sin embargo, esta situación no va ser posible en medida que las garantías para obtener créditos por parte de las empresas para mejorar su planta productiva, requieran de garantías que sobrepasen por mucho la capacidad de las empresas, por lo que urge que se diseñen planes de financiamiento más "accesibles" por parte de la banca de primer o segundo piso a fin de que los empresarios pequeños y medianos puedan cumplir con sus objetivos de desarrollo empresarial.

Dentro de los factores que se observaron para que las empresas se pudieran mantener y crecer en el mercado encontramos que, "frente al panorama recesivo presentado en algunas ramas del quehacer manufacturero y ante la intensificación de la competencia procedente del exterior, la microempresa considera que los principales factores que le permitieron crecer y mantenerse dentro de su mercado radican optimizar el aprovechamiento de sus recursos materiales y especializar su actividad",<sup>25</sup> lo cual indica una firme disposición o factibilidad para explotar el mecanismo de subcontratación.

Por su parte, la pequeña y mediana industria, además de coincidir en los dos aspectos anteriores, valora la capacitación de su personal como segundo punto clave para garantizar su permanencia en el mercado. Sin embargo, tal parece que el apoyo empresarial a la capacitación, no contrarresta en forma suficiente el alto nivel de ausentismo y rotación de personal dentro de las empresas.

Entre las prioridades consideradas por las empresas para mantenerse en el mercado, encontramos que dentro de la micro industria se da mayor importancia, de acuerdo al siguiente orden, "especialización de su actividad industrial, optimizar recursos materiales, capacitar su personal y finalmente a agruparse. Cabe señalar que el 10.4 por ciento de los empresarios entrevistados declaró no saber que medidas tomar para mantener su mercado"<sup>26</sup>; A primera vista esta cifra podría parecer baja, sin embargo tomando en cuenta que la micro y pequeña empresa es el sector mayoritario dentro de la planta productiva nacional, este porcentaje toma niveles de importancia que debe ser objeto de una consideración especial.

<sup>24</sup>Ibidem. pp. 5

<sup>25</sup>Ibidem. pp. 5

<sup>26</sup>Ibidem. pp. 5

Para ejemplificar este caso, podemos citar que la CANACINTRA cuenta con un aproximado de 80 mil empresas afiliadas, donde el 80 por ciento de éstas pertenecen a la micro y pequeña empresa, lo que nos muestra una mayoría bastante grande de este tipo de empresas sobre las medianas y grandes.\*

Ahora bien, para un micro empresario resulta muy problemático decidir la forma de aumentar su productividad y afianzar su mercado, tomando en cuenta que difícilmente tiene acceso a nuevas tecnologías, créditos para compra de maquinaria, capacitación de personal, capacidad administrativa entre otros factores, lo que determina que no se sepa cuando o que factores tienen que ser cambiados para aumentar la productividad. Aunado a esto, debe considerarse también el bajo nivel de escolaridad y conocimientos que presentan en ocasiones este tipo de empresarios.

En lo que se refiere a la pequeña y mediana empresa ambas coinciden en el siguiente orden de prioridades para mantener su vigencia en el mercado, "Optimizar recursos materiales, capacitación de personal, especializar su actividad, y agruparse. El 2.9 por ciento de los pequeños y el 1.1 por ciento de los medianos empresarios declararon no saber que medidas adoptar".<sup>27</sup> En este caso se hace evidente un cambio de actitud en cuanto a las prioridades mencionadas y que pueden deberse a un mayor nivel cultural y acceso a financiamientos y tecnologías.

Además, se observa un notable descenso en la incertidumbre sobre los rubros en que un empresario debe tomar en cuenta para el desarrollo de su negocio, lo que nos muestra que el tamaño de las empresas puede ser un factor determinante para la planeación estratégica del desarrollo empresarial.

En cuanto a la utilización de maquinaria en tiempos ociosos dentro de las empresas, "se encontró que solamente el 39.8 por ciento de las micro empresas ocupan su maquinaria durante todo el tiempo, el 53.8 por ciento tiene inactiva su maquinaria en tiempos ociosos, agregando el 3.2 por ciento por razones de mantenimiento, y el 8.2 por ciento por otras causas"<sup>28</sup>. Nuevamente notamos que éstas empresas presentan largos períodos de improductividad, lo que se puede justificar por la falta de una clientela constante o bien por una inadecuada planeación de su producción.

---

\* En este ejemplo se ha tomado como base el sector de transformación, aunque el más representativo de la industria mexicana, no abarca todos los tipos del quehacer empresarial. Existen muchas otras organizaciones empresariales, cuyas bases la integran una mayoral de micro y pequeñas empresas.

<sup>27</sup>Ibidem. pp. 5

<sup>28</sup>Ibidem. pp. 5

Dentro de la pequeña empresa, "el 48.6 por ciento, ocupa constantemente su maquinaria, demostrando inactividad el 43.3 por ciento en tiempos ociosos, el 5.9 por ciento de inactividad lo marca el mantenimiento o reparación y el 3.6 por ciento se debe a otros factores"<sup>29</sup>. Aunque el margen de productividad en este caso es mas elevado que el anterior, las cifras nos muestran un alarmante período de capacidad ociosa dentro de las empresas, lo que repercute directamente en los costos de sus productos y en su desarrollo industrial.

Para la empresa mediana, el 53.6 por ciento, ocupa su maquinaria todo el tiempo, el 35.9 la mantiene inactiva en tiempos ociosos, el 7.0 por ciento lo marca el período de reparación, y el 3.6 por ciento la mantiene inactiva por otros factores"<sup>30</sup>, en este caso la productividad sigue siendo un asunto prioritario ya que el tiempo que estas empresas emplean sus maquinarias no es el suficiente para recuperar una inversión.

La capacidad ociosa en las empresas, es un factor que debe ser eliminando por etapas, ya que este problema significa un gasto mayor de recursos tanto materiales como humanos y técnicos, lo que repercute directamente en la productividad empresarial.

En este caso debemos hacer notar que mientras más tiempo se tenga trabajando una maquina, esta resultará más rentable y productiva. Al momento de tener una máquina trabajando constantemente se reducirán los riesgos de descomposturas, reparaciones y mantenimiento, además que al planear una producción constante, los costos de fabricación pueden ser reducidos considerablemente, abaratando el costo del producto final.

Podemos ejemplificar con el caso de una aeronave. Mientras más tiempo vuele un avión más ingresos dará a su compañía, además, al momento de realizar muchos viajes a un destino puede abaratar el costo de un boleto para un cliente. En este caso además de hacer más productiva una máquina también se puede ofrecer un mejor producto al cliente.

Por otro lado, si un avión se mantiene parado en tierra, este corre el riesgo de descomponerse más rápido, ya que su fuselaje se puede oxidar, pueden averiarse piezas que en su momento tengan que ser reemplazadas, debe pagar derecho de aeropuerto y no representa ninguna utilidad ya que no tiene capacidad de volar, además que el costo de su mantenimiento sera muy elevado. Debe tomarse en cuenta que el personal que mantiene, maneja y da servicios a la aeronave también cobra un salario aunque no labore; elevando de esta manera los costos a niveles muy altos.

---

<sup>29</sup>Ibidem. pp. 5

<sup>30</sup>Ibidem. pp. 5

Este ejemplo, aunque muy general, puede dar una idea de la repercusión que tiene la capacidad ociosa dentro las empresas y de lo costoso que puede resultarle a un industrial tener parada su planta productiva.

El que más de la tercera parte de las empresas medianas, dos quintas partes de las unidades pequeñas y más de la mitad de las microindustrias no realice ninguna actividad con su maquinaria durante los tiempos ociosos, muestra una parte de la realidad industrial: el desaprovechamiento tanto de sus capacidades de producción, como de la flexibilidad de los procesos de las empresas de menor tamaño.

Cifras como estas confirman la importancia de la subcontratación de procesos como alternativa rentable para un significativo número de empresas de menor tamaño, así como la relevancia de impulsar una intensa campaña que promueva opciones de negocio que permitan el aprovechamiento integral de las capacidades de producción en la industria.

Pasemos ahora al tema de los conflictos laborales dentro de las empresas. Conforme al tamaño de las empresas aumenta, el cúmulo de los problemas laborales también tiende a incrementarse. Evidentemente la organización familiar de la microindustria, la cual abarca a aquellas que emplean hasta cinco trabajadores, reduce la posibilidad de conflictos laborales.

En contraste, "cerca de una tercera parte del total de las pequeñas y medianas industrias encuestadas manifestaron contar con dificultades en sus relaciones obrero patronales".<sup>31</sup> Dicho nivel de conflicto en establecimientos fabriles de este tamaño, puede complicar el funcionamiento de las empresas, en virtud de su reducida capacidad económica para atender los reclamos de sus trabajadores (salarios, capacitación, motivación del personal y prestaciones).

Dentro de este rubro podemos encontrar que, "el 12.2 por ciento de las empresas micro tiene problemas laborales, la pequeña empresa cuenta con el 27.6 por ciento, y la empresa mediana con un 30.9 por ciento".<sup>32</sup> Resulta evidente que mientras menos trabajadores laboren en una empresa, se corre menos el riesgo de enfrentar algún conflicto entre ellos o bien del patrón con sus trabajadores, factor de riesgo que aumenta cuando las empresas cuentan con un mayor número desempleados.

---

<sup>31</sup>Ibidem. pp. 6

<sup>32</sup>Ibidem. pp. 6

Las micro, pequeña y medianas empresas, enfrentan como problemática común dentro del ámbito laboral, "un elevado nivel de ausentismo, lo cual es síntoma de las dificultades para mantener motivados a sus trabajadores. En segundo término, se encuentra la alta rotación de personal, en el tercer lugar se encuentran los reclamos obreros por mejoras salariales y el cuarto lugar lo ocupa las demandas laborales por obtener algún tipo de capacitación"<sup>33</sup>. Dentro de estas consideraciones, un empleador debe tomar en cuenta que es mejor contar con una plantilla pequeña de trabajadores a los que se les pueda satisfacer en sus demandas laborales (siempre y cuando sean justas), que contar con un gran número de trabajadores y no poderles ofrecer una oportunidad de desarrollo dentro de la empresa.

Para este caso podemos concluir que vale más contar con una reducida plantilla laboral que este satisfecha con su trabajo y de este modo sea más productiva, que contar con muchos trabajadores improductivos, inconformes y con mayor posibilidad de crear conflictos debido a su ociosidad.

Luego entonces, en virtud de la incapacidad económica de este tipo de establecimientos fabriles para ampliar las prestaciones a sus empleados, ofrecer un ingreso salarial más competitivo dentro del mercado laboral y capacitar a su personal en forma permanente, resulta una consecuencia natural la elevada rotación de su personal y ausentismo.

Otro factor importante para el desarrollo de la planta productiva nacional es el que se refiere a las solicitudes de crédito a diferentes instancias comerciales. Indudablemente, el tamaño de las empresas determina el origen de los créditos, así mientras mayor tamaño presente la industria, mayor acceso tendrá al crédito de la banca de primer piso o comercial.

En el caso de la microindustria, se detectó que se allega más recursos a través de particulares, que de la banca de desarrollo, lo cual significa un fuerte obstáculo al crecimiento de este segmento de firmas, por la escasa flexibilidad de los prestamistas particulares, tanto en el costo del dinero como en plazos de pago.

Sin embargo, en medida que se asignen recursos a la viabilidad del proyecto, más que por las garantías que ofrezca el industrial, y se abata la complejidad para obtenerlos, los recursos demandados a la banca de desarrollo o comercial podrán ayudar de gran manera al desarrollo de la planta productiva nacional.

---

<sup>33</sup>Ibidem. pp. 6

De esta forma se ha podido detectar que las micro empresas que han solicitado crédito a alguna de las instancias de financiamiento existentes, lo han hecho de la siguiente manera: "el 54.3 por ciento solicitándolo a la banca comercial, el 20.3 por ciento pidiendo ayuda de otras fuentes, y el 17.0 a la banca de desarrollo"<sup>34</sup>. El que se haya acudido a la banca comercial puede ser motivo de la publicidad o bien por el desconocimiento de algunas fuentes alternas de crédito, en el entendimiento de que en la banca privada las garantías y costo de los intereses es mayor que el de otras opciones \*

Como se ha mencionado los recursos captados por micro empresarios, muchas veces vienen de préstamos particulares debido a que difícilmente tienen acceso a otro tipo de créditos.

Para la pequeña empresa el caso es el siguiente: "78.3 de los créditos solicitados ha sido a la banca comercial, 25.3 por ciento a la banca de desarrollo y el 9.0 por ciento han acudido a otras instancias de crédito. En cuanto a la mediana empresa el 79.5 por ciento han solicitado créditos a la banca comercial, 23.6 por ciento a la banca de desarrollo y el 5.0 a fuentes alternas de crédito".<sup>35</sup> En este caso resulta más comprensible que se acuda a la banca privada ya que las empresas pueden ofrecer mayores garantías de pago sobre los créditos otorgados.

No obstante, resulta interesante que las empresas recurran con menor frecuencia a la banca de desarrollo, quien ofrece tasas porcentuales preferenciales en préstamos para el fomento industrial. Puede ser el caso de que la banca de desarrollo tenga menores recursos que la banca comercial o bien que los trámites para obtener un crédito mediante la banca de desarrollo sean muy lentos y burocráticos.\*

Es de suponerse que los resultados obtenidos y expuestos no quieren decir que todas las empresas que han solicitado alguna línea de crédito a las instancias señaladas lo obtuvieron necesariamente, un gran número pudo no obtenerlos y haber acudido a alguna o a las dos opciones restantes. Es por este motivo que los porcentajes demostrados sobrepasan el 100 por ciento en cada una de las categorías industriales.

---

<sup>34</sup>Ibidem. pp. 6

\* Para este caso sería interesante saber cuantos micro empresarios lograron conseguir el crédito por parte de la banca comercial.

<sup>35</sup>Ibidem. pp. 6

\* Ha llegado a ocurrir, que en algunos casos el fondeo por parte de la banca comercial, llegue a ser mas barato que las tasas ofrecidas por la banca de desarrollo (BANCOMEXT o NAFIN).

La utilización del crédito otorgado en los tres tamaños de empresas, en caso de haberlo recibido, fueron utilizados de la siguiente manera: "la mayor parte se destinaron principalmente a la compra de materias primas, en segundo lugar a la adquisición de maquinaria y equipo y en tercer lugar a la liquidación de otras cuentas vencidas",<sup>36</sup> lo cual revela el empleo de estos recursos como un mecanismo que se privilegia en el corto plazo dejando de lado otro tipo de necesidades.

En este contexto, se hace imprescindible que las pequeñas y medianas empresas cuenten con estrategias para financiar áreas como el desarrollo tecnológico, capacitación laboral, y el de asistencia técnica. En la medida que involucramos el mediano y largo plazo en las prioridades de estas empresas se podrá construir una base más firme que garantice su desarrollo.

En pocos renglones existe una problemática tan común entre los distintos tamaños de las empresas, como en las razones por las cuales no solicitan créditos.

La complejidad en el acceso a los recursos es una demanda reiterada que afecta a la pequeña y mediana empresa, sin embargo, los grados de afectación se amplifican en la medida que los establecimientos son menores, esto quiere decir que afectan más directamente a la microempresa.

Por ello, se requiere simplificar aún más los trámites y procedimientos para acceder al financiamiento, tanto más, cuando representan un obstáculo mayor para la microindustria, incluso superior a la falta de garantías.

Si sumamos la complejidad en los trámites y la falta de oportunidad en la asignación de los recursos al hecho de las altas tasas de interés cobradas en los créditos, obtenemos un desinterés por acceder al crédito, más basado en la falta de beneficios reales, que en la necesidad de recursos por parte de la empresa.

Las razones por las cuales los empresarios se niegan a solicitar créditos dentro de la microindustria obedecen a las siguientes circunstancias: "el 47.8 no ha querido, el 22.7 por ciento por temor a no poder pagar y el 17.5 debido a las altas tasas de interés. En la pequeña empresa el 63.6 por ciento no ha querido, el 16.9 por ciento debido a los intereses y el 13.6 por ciento debido a lo complicado y tedioso seguimiento de los trámites de crédito"<sup>37</sup>. Estas declaraciones muestran claramente que no se piden los créditos porque no se necesitan, por el contrario, no se solicitan porque muchas veces ahorcan a las empresas condenándolas a desaparecer."

<sup>36</sup>Ibidem, pp. 7

<sup>37</sup>Ibidem, pp. 7

La situación de la mediana empresa es la siguiente: "el 61.3 por ciento de los empresarios no ha querido solicitar créditos, el 10.5 por ciento no los ha solicitado debido a los altos intereses, y el 8.1 por ciento ha manifestado no quererlos".<sup>38</sup> En este caso se da una similitud a los presentados anteriormente, con la diferencia que un porcentaje muy reducido de empresas no requiere de créditos, situación que esperamos se deba a su alta productividad.

En lo que se refiere al crédito otorgado por las empresas a sus clientes, las pequeñas y medianas empresas cuentan con un programa de crédito a sus clientes muy superior al que la microempresa requiere.

La similitud en porcentaje de otorgamiento de crédito entre empresas pequeñas y medianas, las sitúa en condiciones de competitividad. Mientras tanto, al no poder ofrecer créditos en la misma magnitud, la posición competitiva de la microempresa se ve deteriorada.

Dentro de las empresas micro se observó que "otorgan crédito al 51 por ciento de sus clientes, mientras que la pequeña y mediana empresa conceden crédito al 83.0 por ciento de sus clientes"<sup>39</sup>; Sin embargo, la gran cantidad de crédito ofrecido por éstas últimas empresas a sus clientes las pone en peligro de presentar problemas de liquidez difíciles de resolver.

Por último, se entrevistó a los empresarios sobre las repercusiones que tendrán la firma de tratados de libre comercio por parte de México con diferentes países, especialmente el que firmó con América del norte, a lo que podemos decir que el grado de incertidumbre que se aprecia en las industrias de menor tamaño con la posible entrada en vigor del TLC es relevante.

Mientras las microempresas entrevistadas, "manifestaron desconocimiento o estiman saldrán perjudicadas en una magnitud del 53 por ciento, el 40 por ciento de la pequeña manifestó la misma inquietud. El 40.8 por ciento de la micro industria declaró no saber las repercusiones del la firma de un TLC con E.U. y Canadá, el 12.2 por ciento declaró que sería perjudicial, un 24.1 por ciento cree que le beneficiará, y un 22.9 por ciento dijo que no habrá alguna repercusión"<sup>40</sup>. En este rubro se pudo observar una desinformación por parte del empresario a lo que es el TLC, muchos se basan en la competencia de productos terminados introducidos a México por parte de países asiáticos, los cuales han abarcado el mercado en que los nacionales competían.

---

\* En este caso resultaría interesante conocer la relación (si es que existe) que guarda la desaparición de las PYME con respecto al problema de carteras vencidas en los bancos.

<sup>38</sup>Ibidem. pp. 7

<sup>39</sup>Ibidem. pp. 8

<sup>40</sup>Ibidem. pp. 8

No es de suponerse que los micro y pequeños empresarios, en general, que fabriquen productos terminados, sepan a ciencia cierta el tipo de negociación llevada a cabo para la desgravación e introducción de su mismo producto a México, contemplada por el TLC.

Para la pequeña empresa el "18.0 por ciento de los empresarios declararon será perjudicial, el 12.7 por ciento no lo sabe, el 47.3 por ciento dijo que se beneficiará, y el 12.7 por ciento no cree que haya alguna repercusión en su empresa".<sup>41</sup> No es de suponerse que los micro y pequeños empresarios, en general, que fabriquen productos terminados, sepan a ciencia cierta el tipo de negociación llevada a cabo para la desgravación e introducción de su mismo producto a México, contemplada por el TLC, ya sea por falta de lectura o análisis del texto, o bien por el tamaño y giro de su empresa en especial, o bien por falta de interés.

Asimismo, se puede suponer que los empresarios que declararon no serán afectados por el tratado, son aquellos incluidos en el área de servicios, como pueden ser vulcanizadores, reparadores de maquinaria en general, como quienes reparan lavadoras u otros enseres domésticos, o bien hojalateros, entre otros; ya que son gente que realiza un trabajo de tipo artesanal.

Por otro lado, intermediarios de productos manufacturados, piezas eléctricas, electrónicas o herramientas, ya han resentido la recesión en su mercado, en parte porque empresas extranjeras ya los fabrican o introducen a México libremente, o bien por la introducción de piezas más baratas de otros países ajenos al TLC, las cuales son muy baratas pero de una menor calidad a las comerciadas por los intermediarios.

Como ejemplo, podemos mencionar a un distribuidor de herramienta mecánica (martillos, pinzas, desarmadores, agujas para coser, entre otros), el cual podía comerciar con estos productos a un mercado definido; ahora no lo puede hacer debido que con la introducción de ésta misma herramienta más barata por parte de países asiáticos la gente en general puede comprarla en lugares como estaciones del metro, o dentro de los mismos vagones, así como en mercados sobre ruedas y comercio ambulante.

Este es un grave problema que se ha generalizado por todo el país, que si bien ha fomentado el autoempleo, ha reprimido al comerciante o productor que aparte de perder su mercado y vio caer sus ventas drásticamente, tiene que dar cuentas a la secretaria de hacienda, pagar por un local, pagar vendedores y empleados, por mencionar solo algunos factores, cosa que un comerciante ambulante no tiene que hacer.

---

<sup>41</sup> Ibidem. pp. 8

## **I.2 PARAMETROS PARA DESIGNAR EL TAMAÑO DE LAS EMPRESAS. (CRITERIO MEXICANO Y EUROPEO).**

Una vez analizada la situación que guarda la planta productiva nacional, especialmente la micro, pequeña y mediana empresa, en cuanto a su nivel productivo y de capacitación en su plantilla laboral, es necesario plantear los parámetros, bajo los cuales, el gobierno mexicano las cataloga según su tamaño.

Es importante establecer un criterio, lo mas objetivo posible, en lo que se refiere al tamaño de las empresas en México, ya que de él se derivarán las políticas tributarias y las normas que habrán de regular el ámbito empresarial en nuestro país.

Debe darse especial interés por que las mediadas adoptadas fomenten la permanencia y desarrollo de las empresas de menor tamaño, tomando en cuenta su importancia como generadoras de empleo y motor importante en la activación de la economía nacional.

México sufre de una situación económica muy difícil derivada de una severa devaluación, la contracción de mercados, la falta de liquidez y el desempleo, que impactan negativamente, como a todas las actividades económicas, al sector fabril mexicano. Aunado a esta crisis, se encuentran los prestamos obtenidos por las PYME con la banca comercial, los cuales han aumentado indiscriminadamente a partir de la alza en las tasas de interés.

Por estos motivos, el gobierno mexicano deberá modernizar y evaluar sus programas tributarios y legislación en torno a este sector productivo a fin de garantizar la permanencia y desarrollo de la planta productiva nacional, ya que de otra forma, como se ha podido apreciar, mucho antes de la crisis desatada a partir del mes de diciembre de 1994, una gran cantidad de empresas pertenecientes a diversos sectores han tenido que cerrar sus operaciones, situación que tiende a agravarse durante los próximos meses.

A continuación se mencionarán los parámetros utilizados por la SECOFI para catalogar el tamaño de las empresas, haciendo notar que este criterio se estableció en el año de 1990, donde la situación económica, política y social de nuestro país, no es ni siquiera comparable con la que estamos viviendo en los primeros meses de 1995.

Por lo expuesto, deben tomarse medidas urgentes para adecuar estos criterios a la situación actual del país, tomando en cuenta, que éstos deberán ser revisados periódicamente para evitar el estancamiento de nuestra planta productiva.

De esta forma, los parámetros utilizados en México para catalogar el tamaño de las empresas, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) designó los siguientes criterios:\*

### **Microindustria:**

Al 30 de abril de 1985; personal ocupado hasta 15 personas y ventas anuales no mayores de 30 millones de pesos.

Al 17 de febrero de 1986; personal ocupado hasta 15 personas y ventas anuales no mayores de 40 millones de pesos.

Al 30 de diciembre de 1986; personal ocupado hasta de 15 personas y ventas anuales no mayores de 80 millones de pesos.

Al 11 de enero de 1988; personal ocupado hasta de 15 personas y ventas anuales no mayores de 200 millones de pesos.

Al 2 de diciembre de 1988; personal ocupado hasta de 15 personas y ventas anuales no mayores de 300 millones de pesos.

Al 18 de mayo de 1990; Empresa que tenga personal ocupado hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas no rebase el equivalente al importe de 130 veces el "Salario Mínimo General" elevado al año correspondiente al área geográfica "A" equivalente a \$399'168,000.00 (trescientos noventa y nueve millones, ciento sesenta y ocho mil pesos).<sup>42</sup> Este criterio es acertado tomando en cuenta que la micro empresa como hemos dicho son generalmente negocios familiares y donde sus empleados ganan la mayor de las veces un salario mínimo, o bien las ganancias son destinadas a la manutención de una familia.

---

\* Cifras dadas en viejos pesos, ya que los parámetros utilizados están considerados antes de la puesta en vigor de los nuevos pesos.

<sup>42</sup>Cuadro de definiciones para catalogar el tamaño de las empresas de acuerdo a la Secretaría de Comercio y Fomento industrial. México, 1990.

### **Industria Pequeña:**

"Al 30 de abril de 1985; personal ocupado hasta 100 personas y ventas anuales no mayores a los 400 millones de pesos.

Al 17 de febrero de 1986; personal ocupado hasta 100 personas y ventas anuales no mayores de 500 millones de pesos.

Al 30 de diciembre de 1986; personal ocupado hasta 100 personas y ventas anuales no mayores de 1,000 millones de pesos.

Al 11 de enero de 1988; personal ocupado hasta 100 personas y ventas anuales no mayores a los 2,300 millones de pesos.

Al 2 de diciembre de 1988; personal ocupado hasta 100 personas y ventas anuales no mayores a los 3,400 millones de pesos.

Al 18 de mayo de 1990; personal ocupado hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no sobrepase el equivalente al importe de 1,115 veces el "Salario mínimo General" al Area Geográfica "A" equivalente a 4'046,112.000.00 (cuatromil cuarenta y seis millones, ciento doce mil pesos)"<sup>43</sup>. Como se puede apreciar el número de empleados en este tipo de empresas crece considerablemente con respecto al anterior, y si consideramos que se emplee al 50 por ciento del personal máximo permitido en este caso, podemos hablar de un negocio con capacidad de planeación de ventas y producción, donde se pueden sustentar varias familias y en cuyos procesos productivos se involucren nuevas tecnologías y procesos productivos.

### **Industria Mediana:**

"Al 30 de abril de 1985; personal ocupado hasta 250 personas y ventas anuales no mayores a los 1,100 millones de pesos.

Al 17 de febrero de 1986; Personal ocupado hasta 250 personas y ventas netas anuales no mayores de 1,100 millones de pesos.

Al 30 de diciembre de 1986; personal ocupado hasta 250 personas y ventas anuales no mayores de los 2,000 millones de pesos.

---

<sup>43</sup>Ibidem.

Al 11 de enero de 1988; personal ocupado hasta 250 personas y ventas netas anuales no mayores a los 2,000 millones de pesos.

Al 2 de diciembre de 1988; personal ocupado hasta 250 personas y ventas netas anuales no mayores de los 6,500 millones de pesos.

Al 18 de mayo de 1990; personal ocupado hasta 250 personas y que el valor de sus ventas netas anuales no rebase el equivalente al importe de 2,010 veces el "Salario Mínimo General" al Area Geográfica "A" equivalente a \$7,293'888,000.00 (sietemil doscientos noventa y tres millones, ochocientos ochenta y ocho mil pesos)"<sup>44</sup>. A considerar por el tamaño que pueden alcanzar estas empresas, podemos decir que contamos con negocios con capacidad propia para realizar sus propios desarrollos tecnológicos, con sistemas de producción, planeación, de mercadotecnia y distribución bastante extensos.

Por otro lado, es difícil realizar una comparación de la situación que guardan las PYME mexicanas con sus contrapartes en Europa; sin embargo podemos decir que existe un grande rezago tecnológico, administrativo y de capacitación de personal a favor de las empresas europeas.

A continuación se hará un breve análisis de los parámetros utilizados por la Unión Europea para designar el tamaño de sus empresas, como se podrá observar, existe una gran diferencia en cuanto el criterio para catalogar a las empresas entre ambas partes. Esta apreciación podrá ser un poco mas digerible si tomamos en cuenta el desarrollo de las PYME en Europa.\*

En referencia a el tamaño de las empresas a las que se dirigirá la política comunitaria, es imposible dar una definición única que se aplique a todos los ámbitos. Así, por ejemplo, las iniciativas para eliminar las barreras físicas y técnicas en el proceso del establecimiento del mercado interior pueden beneficiar a empresas de todos los tamaños.

En el caso de que el tamaño de la empresa sea un criterio para la aplicación de medidas comunitarias, por ejemplo, una posible simplificación de procedimientos para las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) en la normativa comunitaria o el tipo de empresas a las que alcanzarán los servicios concretos que se están desarrollando, las condiciones pertinentes que se aplicarán variarán según las medidas de que se trate.

<sup>44</sup>Ibidem.

\*Asimismo, en el capítulo II de este trabajo, se describen la políticas a seguir por parte de la Unión Europea para el fortalecimiento de su planta productiva, lo que no podrá servir como herramienta para lograr una mejor comprensión del entorno empresarial en Europa.

Tal y como figura en el programa de medidas en favor de las PYME, la Comunidad utiliza una definición general para las pequeñas y medianas empresas en base al siguiente concepto: " toda empresa cuyo personal no exceda de 500 personas, con un capital social inferior a los 75 millones de ECU y en la que como máximo un tercio de su capital estén en manos de otra empresa de mayores dimensiones ".<sup>45</sup> Estos estándares resultan un tanto exagerados en comparación con los utilizados en México, ya que con base a los parámetros utilizados por la SECOFI o la CANACINTRA hacia su interior, una empresa de estas dimensiones es considerada grande.

Aún para la Comunidad este criterio sobrepasa las expectativas sobre las cuales una empresa merezca una atención especial debido a sus dimensiones y resulta inadecuada en muchos aspectos relacionados con cuestiones de escala; Además tiene el defecto de que, al atenerse al criterio relativo al capital controlado por una empresa mayor, no toma en cuenta las relaciones entre empresas. (Por ejemplo una holding y sus subsidiarias).

Dentro de la Comunidad se ha manifestado la necesidad de reconocer una categoría especial de empresas muy pequeñas, las cuales se vieran beneficiadas en ciertos ámbitos para garantizar su subsistencia y competencia frente a empresas de mayor tamaño. Así, se ha propuesto en el campo del derecho de sociedades que las empresas que empleen a menos de 10 personas se beneficien de disposiciones especiales relativas a la contabilidad de las empresas (la exención de impuestos por ejemplo).

En caso de que se tomara el tamaño de las empresas como criterio para incluirla en un esquema concreto como el propuesto, se deberá velar porque los márgenes no terminen convirtiéndose en barreras que impidan el crecimiento de las empresas. Existe un grave peligro de que las empresas quieran permanecer por debajo de cierto tamaño a fin de obtener determinados beneficios, como un tratamiento jurídico más sencillo o ayuda relacionada con su tamaño. En este respecto, sería lógico pensar en aplicar una reducción gradual de los beneficios que vaya de acuerdo con el tamaño de las empresas, sus ingresos, su capital contable o por medio de su facturación anual.

Al analizar y comparar la situación en la que se encuentra nuestra planta productiva en relación con la europea, es necesario proponer nuevos esquemas que alienten el desarrollo de nuestras empresas ante la competencia del exterior; fomentando en primer plano una estabilización, fortalecimiento y permanencia de las PYME en el ámbito nacional, para que de esta manera contemos con estructuras empresariales sólidas que puedan hacer frente a la competencia internacional.

---

<sup>45</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Una Política Empresarial para la Comunidad. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 7 de junio de 1988. COM (88) 241. pp. 19-20.

De esta forma, ante la apertura de mercados a la competencia del exterior, es necesario pensar en dar apoyos a la PYME para que logren una inserción y presencia dentro de los flujos del comercio internacional, una de las formas en que se puede realizar esta acción, es por medio de la cooperación internacional, ya que esta puede ofrecer oportunidades para relacionar empresas de distintos países, a fin de que laborando conjuntamente, puedan abarcar diferentes nichos de mercado.

Dentro del siguiente apartado, podremos encontrar algunos de los beneficios que ésta puede ofrecer a empresas que decidan unir esfuerzos en la búsqueda de acuerdos de negocio productivos y de bienestar mutuo.

### **1.3 LA COOPERACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL, OPCION DE DESARROLLO EMPRESARIAL.**

La tarea de un "consultor empresarial" dentro de la cooperación internacional es la de apoyar a las pequeñas y medianas empresas (PYME) para que saquen el mayor partido de la posibilidad de cooperación entre empresas, estimulando su productividad y competitividad por medio de la integración de sus actividades en la estructura industrial mundial.

Por tanto, la cooperación es una de las formas en que las empresas pueden expandirse, innovarse y conquistar nuevos mercados. Los acuerdos transnacionales permiten a las empresas enfrentarse a una competitividad cada vez más fuerte y ajustarse a los ritmos de cambio cada vez más rápidos marcados por el entrono económico y el desarrollo tecnológico. Los mercados globales significan que las empresas tienen que adquirir nuevos conocimientos e información. La estrategia de cooperación es una respuesta económica eficaz que aumentará las posibilidades de éxito de todos los grupos.

Existen diferentes formas de cooperación industrial internacional que pueden ayudar al desarrollo de las empresas en el momento en que éstas lleguen a un arreglo de beneficio mutuo. Entre las ventajas que podemos encontrar, es que, la cooperación internacional puede ser un medio adecuado para acceder a nuevas tecnologías, llegar a economías de comercialización y producción importantes, mantener a precios bajos los costos de mercado, expandir la variedad de productos, garantizar la seguridad de abastecimiento, incrementar la productividad obteniendo productos de calidad internacional, o bien, limitar la necesidad de establecerse en otro país, asunto que puede resultar muy costoso debido a los requisitos legales y administrativos que se impongan en cada país.

Asimismo, la cooperación industrial internacional, "puede ayudar a las empresas a operar en condiciones óptimas en un determinado campo de actividad (manufactura, comercialización, distribución, finanzas, investigación, entre otros.) en un tiempo relativamente corto y sin tener que expandirse".<sup>46</sup> El concepto de cooperación está ganando cada vez más aceptación; consiste en buscar oportunidades para que los empresarios trabajen juntos, sin perder su individualidad, con el objetivo de apoyarse mutuamente para incrementar su competitividad y rendimiento.

La Cooperación industrial tiene como objetivo dar una perspectiva a la búsqueda de empresas, especialmente pequeñas y medianas, de socios para la cooperación técnica, comercial, financiera y de subcontratación.

Sin embargo, diversos obstáculos tales como el idioma, costumbres distintas, reglamentaciones jurídicas y fiscales diferentes, la dificultad para encontrar un socio más adecuado, entre otros, contribuyen a que las empresas, sobre todo las PYME, no intenten la cooperación transnacional de motu proprio.

El conocimiento profundo de las empresas permitirá hacer una evaluación correcta de las posibilidades de éxito entre las negociaciones empresariales. Si un consultor llena su cartera con empresas y proyectos con poco potencial para cooperar, entonces cualquier negociación resultará infructuosa.

---

<sup>46</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Reforzar la Cooperación entre las Empresas Europeas. Una Respuesta a la Realización del Mercado Interno en 1992. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1988. pp. 6

## **II. PROGRAMA DE MEDIDAS Y POLITICAS ADOPTADAS POR LA COMUNIDAD EUROPEA EN FAVOR DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYME)**

### **II.1 EVOLUCION HACIA LA INTEGRACION EUROPEA. (BREVE MARCO HISTORICO)**

Con el propósito de comprender de una mejor manera la forma por la cual se llegó a diseñar un plan estratégico para el desarrollo de las PYME a partir de la consolidación de la hoy llamada Unión Europea, a continuación se dará un breve marco histórico de como se logro la integración de los países europeos hasta llegar a ser el bloque económico que conocemos actualmente.

Asimismo, se hará mención de las instituciones europeas que fueron creadas a partir de la firma de un tratado de integración, y que son las encargadas de regular y emitir las políticas a seguir supranacionalmente, por los países participantes dentro de la Unión, enfatizando las referentes a las adoptadas por la comunidad en favor de su planta productiva, concretamente las pequeñas y medianas empresas.

El continente europeo ha sido protagonista de las principales conflagraciones bélicas de la historia moderna, la Primera y Segunda Guerra Mundial, que cambiaron el escenario internacional configurando un orden mundial que se realizó a través de una expansión territorial y comercial.

Al finalizar la II Guerra Mundial, Estados Unidos y la Unión Soviética se dividieron Europa constituyendo dos bloques político-económicos definidos y distintos; uno de libre comercio y otro de economía planificada.

Ante la devastación económica y social en que dejó la guerra al continente, Europa se encontró con dos alternativas de ayuda; apoyo financiero por parte de los Estados Unidos, único país que estaba en condiciones de ofrecerlo, a fin de reconstruir sus ciudades y reactivar su economía, o bien la planificación socialista ofrecida por la Unión Soviética. Como es sabido, la primera opción fue tomada por la Europa Occidental y la segunda tuvo lugar en Europa del Este.

Estados Unidos estaba interesado en proveer de asistencia financiera a Europa por dos razones primordiales: una era el avance comunista bajo procesos electorales, como sucedió en Italia principalmente, y el peligro de una recesión en su propia economía.

Es así como Estados Unidos financió la recuperación europea por medio de créditos y donaciones hasta que su economía logro desarrollarse sin necesidad de recurrir a continuos empréstitos del exterior.

La solución para evitar una recesión en la economía estadounidense consistió en aprovechar a la Europa Occidental como una oportunidad de inversión y comercio. De esta manera las empresas transnacionales norteamericanas penetraron financieramente en ese continente, fortaleciendo al bloque capitalista.

La base de la estrategia norteamericana se sustentaba en el "Plan Marshall", apoyado en la Doctrina Truman, ya que el peligro que representaba la Unión Soviética para los países capitalistas estaba latente en Europa Oriental y Estados Unidos estaba temeroso de que el Oeste de Europa también sucumbiera ante el avance socialista.\*

Así, el 5 de junio de 1947, el Secretario de Estado de los E.U. George Marshall, ideó el plan de ayuda para la reconstrucción europea, quien estaba sufriendo los estragos de la guerra.

Marshall, enfatizó por medio de esta propuesta, la necesidad de reconstruir la planta industrial europea asegurando que la recuperación sería larga y lenta. En este sentido el Secretario de Estado se pronunció por que el plan de reconstrucción fuera diseñado y ejecutado por los propios europeos siendo responsabilidad de los Estados Unidos apoyarlos financieramente.

---

\* Una ley del Congreso de Estados Unidos sanciona en 31/3/1948 el plan elaborado por el Secretario de Estado George P. Marshall, para la ayuda financiera a los países europeos no comunistas. Esta crea la Administración de Cooperación Económica (ECA) cuya carta de constitución es internacionalizada por una conferencia especial de la que surge la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE) (París, 16/4/1948). Ayuda la ECA a la recuperación económica de dichos países mediante el otorgamiento, en carácter de donación o en forma de préstamo, de dólares estadounidenses destinados a la adquisición de maquinaria y mercaderías esenciales. Fue director de la entidad Paul Hoffman. El Plan insumió 12.000 millones de dólares en ayuda de 18 países.

Complemento del Plan Marshall, fue la llamada "Doctrina Truman", en cuya virtud el Presidente de los Estados Unidos, Harry S. Truman, declaró el propósito de "ayudar a otras naciones libres a formar la potencialidad económica y militar necesaria para hacer imposibles los sueños comunistas de conquista mundial".

Al respecto ver Moreno Quintana, Lucio M. Tratado de Derecho Internacional. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, Arg. 1963. pp. 242, apartado 793, tomo 2.

Una vez lograda la etapa de reconstrucción en las economías de los países europeos, estos sintieron la necesidad de agruparse a fin de representar un bloque que hiciera contrapeso a los países dominantes y a su vez retomar la fuerza que ese continente tenía como potencia antes de verse involucrado en las dos guerras mundiales.

Esta tarea de llegar a ser de nuevo potencias mundiales, "implicaba que las empresas europeas entraran a competir con las grandes empresas norteamericanas, cuya influencia había llegado a ser muy grande en todos los sectores de las economías europeas"<sup>47</sup>, esto era casi imposible hacerlo sin la perspectiva de las "comunidades europeas".

### II.1.1 BENELUX.

El primer paso importante para lograr la idea de la integración europea, se da en 1943, cuando tres países - Bélgica, Países Bajos (Netherlands) y Luxemburgo; firmaron la Convención Monetaria de Londres. Con ella nació el BENELUX, donde los avances logrados no fueron sustanciales ya que solamente se fijaron tasas cambiarias entre sus monedas.

Aunque el BENELUX se consolidó en plena guerra, sus antecedentes comienzan en la época de la gran depresión europea. La primera etapa de su formación surgió en 1930 cuando Bélgica, Holanda y Luxemburgo firmaron la Convención de Oslo. En esa misma convención participaron Noruega, Dinamarca, Suecia y Finlandia. Este acto tenía como objetivo poner alto al creciente proteccionismo arancelario; sin embargo no contaba aún con bases sólidas para llevar a cabo sus lineamientos.

A pesar de este relativo fracaso, estos tres países no cejaron en su empeño por lograr su vinculación económica. En 1932 se realiza la Convención de Ouchy, donde se planteaban metas más ambiciosas que en el anterior tratado, donde su principal propósito era la supresión de las barreras arancelarias entre los tres países y así formar un solo territorio comercial con los mismos aranceles.

Nuevamente este afán integracionista sufrió otro revés, al no ser aplicable el Convenio de Ouchy, debido a las constantes presiones ejercidas por las grandes potencias, lo que obligó a los países signatarios a respetar la cláusula de la nación más favorecida.\*

<sup>47</sup> Silva Michelena, José A. Política y Bloques de Poder. México, Ed. Siglo XXI, 1985, p. 58.

\* Estipulada por primera vez en el tratado entre Inglaterra y Suecia de 1654, la cláusula de la nación más favorecida cobra vigor y se expande por toda Europa, luego por América, una vez que Gran Bretaña impone, a consecuencia de su revolución industrial de mediados del siglo XIX, su comercio por todo el mundo.

Según el tratamiento internacional, un estado otorga a otro u otros todo favor, beneficio o exención que hubiere ya acordado, o que acordare en el futuro, a un tercer estado. La cláusula de la nación mas favorecida, tiene este tratamiento con objeto de asegurar la igualdad en el intercambio comercial mediante la generalización de las ventajas concedidas.

En este sentido, el comercio internacional debe ser entendido como un instrumento de progreso económico y social. Los países en desarrollo deberán adoptar medidas para fomentar su comercio y su desarrollo; de tal forma sería óptimo pensar que los países mas desarrollados no deberían basarse en la reciprocidad por las reducciones o exenciones de derechos aduaneros, así como no imponer otros obstáculos al comercio de los países con poco desarrollo. Desde esta óptica, resulta en principio, que la cláusula de la nación mas favorecida, no es un instrumento apto para el desarrollo de las naciones y podría ser no aplicada en las negociaciones comerciales entre países en desarrollo y países desarrollados.

Posteriormente, se logran avances más significativos hacia una integración, ya que en 1944 los países integrantes del BENELUX firmaron la Convención Aduanera, que dio paso a la libre circulación de mercancías al abolirse las barreras arancelarias entre los países participantes, sentando de esta manera las bases para una verdadera unión económica.

---

Distintos tipos presenta la cláusula según la forma de su estipulación, el modo de su concesión o el alcance de su aplicación. En virtud de su forma, la cláusula es incondicional si sus ventajas se extienden inmediata y gratuitamente, o condicional si su extensión queda supeditada a la gratuidad u onerosidad de las ventajas acordadas; por su modo, es unilateral cuando una sola de las partes contratantes la concede a la otra, o recíproca cuando la concesión es mutua; y conforme a su alcance, es general si se aplica a todos los renglones en materia de intercambio, o limitada cuando se restringe a alguno o algunos de ellos. Puede así recaer la cláusula sobre derechos, exenciones o facilidades aduaneras, régimen de la navegación, explotación industrial, promoción del comercio, ejercicio de profesiones, entre otros.

Moreno Quintana, Lucio M. Tratado de Derecho Internacional. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, Arg. 1963, pp. 232, apartado 778. Tomo 2.

La cláusula de la nación mas favorecida, en el caso del GATT, supone que toda concesión tarifaria o privilegio mercantil que un país otorgue a otro, sobre productos o línea de productos originarios, se hacen extensivos ipso facto al resto de la comunidad del GATT sin necesidad de negociación posterior.

Dentro de lo que se refiere a la estructura del GATT, "resulta evidente que será necesario llegar a una solución respecto de la aplicabilidad de este principio en el caso de los beneficios, ventajas o privilegios acordados por los países desarrollados a los países en desarrollo, y asimismo, por lo menos teóricamente, de los dados por éstos a los países desarrollados; en cambio, otros criterios distintos serán aplicables al o a los casos de las negociaciones entre países desarrollados", lo cual debería marcar un criterio equitativo de evaluación entre el grado de desarrollo de los países.

Witker V. Jorge. El GATT (Acuerdo General de Aranceles y Tarifas). Serie: Grandes tendencias Políticas Contemporáneas. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Cuaderno 38, México, 1986, pp. 18.

La unión aduanera consistió en la no discriminación a los movimientos de mercancías y la equiparación de tarifas a terceros países.

Sin embargo, el hecho de que las economías europeas al término de la guerra se encontraban en una fuerte depresión, obligó que este acuerdo entrara en vigor hasta enero de 1948.

El BENELUX representa el antecedente más concreto y representativo en cuanto a lo que a la integración europea se refiere. En él se sientan las bases para lograr una unión aduanera, un mercado común, una unión e integración económica. Por medio del Tratado de la Haya del 3 de febrero de 1958, se estableció formalmente la unión económica entre los países signatarios del BENELUX, entrando en vigor este Tratado a partir del 1 de noviembre de 1960.

### II.1.2 COMUNIDAD EUROPEA DEL CARBON Y EL ACERO (CECA).

El siguiente paso para la integración europea lo constituyó la Comunidad Europea del Carbón y el Acero (CECA). La CECA nace por medio de la firma del Tratado de París del 18 de abril de 1951, en el que participan Italia, Bélgica, Holanda, Luxemburgo, Francia y Alemania. Este Tratado entra en vigor a partir del 10 de febrero de 1955, estableciendo la libre circulación de dichos productos dentro del ámbito comunitario.

Este plan fue desarrollado por el canciller francés Robert Schuman (apoyado por Jean Monet, llamado "padre de la Comunidad Europea"), siendo aprobado por los países signatarios, con el objeto de racionalizar las respectivas industrias del carbón y del hierro para un beneficio común.

Los antecedentes de este plan, se fincaron en una propuesta hecha por Francia a Alemania, que además de resolver la situación del Sarre y del Ruhr, transformaba motivos de recelo en factores de solidaridad económica.

Esta propuesta no fue acogida, en un principio, por la Gran Bretaña debido al temor a las consecuencias económicas que traería semejante planificación. Finalmente Gran Bretaña se adhiere a este Tratado el 20 de octubre de 1952.

\*El plan instituye una autoridad supranacional para proveer a su aplicación dotada de un consejo ejecutivo-directivo, una asamblea legislativa supervisora, un tribunal judicial, una comisión consultiva económico laboral y un consejo ministerial como órgano de enlace entre los gobiernos interesados. La organización tiene, por consiguiente, personalidad internacional. El primer presidente de la autoridad instituida fue el financista francés Jean Monnet que inspiró el plan (1951-55).

No es obra de la casualidad que Schuman hiciera esta propuesta, ya que en ese entonces Europa se erigía como una potencia en el sector siderúrgico más que en cualquier otro.

De esta manera el plan de Schuman es crear un gobierno rector de este tratado llamado "Alta Autoridad", eligiendo los países signatarios a sus propios representantes, en un concepto de supranacionalidad, quiere decir esto, que las personalidades elegidas por ellos mismos podrían ser de cualquier nacionalidad, cediéndoles poderes propios que les permitieran tomar decisiones en pro de un interés común y de carácter obligatorio para los estados miembros.

En el Tratado de París quedaron establecidas las bases para un mercado común en el sector siderúrgico, que sería revisado cada cinco años. Como ya se menciona, este tratado entra en vigor el 10 de febrero de 1955, quedando suprimidas las barreras arancelarias para el acero el 10 de mayo del mismo año.

### **II.1.3 LA COMUNIDAD EUROPEA DE ENERGIA ATOMICA (EURATOM) Y LA COMUNIDAD ECONOMICA EUROPEA (CEE).**

Los logros alcanzados en el aspecto económico por la CECA, mas los factores señalados, estimularon a los países participantes del BENELUX, para proyectar su idea integracionista hacia los renglones político, social y económico.

A pesar de los obstáculos, la idea de integración siguió adelante y en marzo de 1957 los países del BENELUX firmaron en Roma dos tratados que entraron en vigor el 1º de enero de 1958, instituyendo:

**A)** La Comunidad Económica Europea (CEE), a través de la cual se aspiraba a crear una vasta zona económica común que permitiera la expansión conjunta, la estabilidad creciente y el rápido aumento del nivel de vida.

**B)** La Comunidad Europea de la Energía Atómica (EUROATOM), la cual planteaba la promoción en Europa para el uso de la Energía atómica con fines pacíficos.

Los antecedentes de una unión en el ámbito nuclear se firman en alcanzar una integración europea en el terreno económico, al no aprobarse el Tratado de la Comunidad Europea de Defensa. En este sentido, los países miembros de la CECA, accedieron a estudiar las propuestas hechas por el BENELUX en cuanto a la conformación de estas comunidades, reuniéndose en junio de 1955 en la ciudad de Messina, Italia.

Derivado de esta conferencia, se toma la iniciativa de crear un comité intergubernamental presidido por Paul-Henri Spaak, político belga, quien se encargaría de estudiar las posibilidades en cuanto a una unión en el terreno nuclear. Para abril de 1956, este comité terminó su estudio, recibiendo el nombre de "Informe Spaak", el cual contenía en su primera parte las ventajas de la integración de un mercado común.

Las conclusiones del "Informe Spaak" fueron examinadas por los ministros de Asuntos Exteriores de los países miembros de la CECA en Venecia. Como era de esperarse no todos los gobiernos coincidían en un punto común. En este sentido el gobierno francés estaba de acuerdo en la creación de una Comunidad atómica, sin embargo no aprobaba la idea de un mercado común de tipo general, a pesar de que los países restantes estuvieran a favor.

Una vez sorteadas estas diferencias, los países signatarios de la CECA acordaron en comenzar la redacción de los tratados correspondientes en cuanto a la formación de las Comunidades, aprobando el 29 de mayo de 1956 el informe Spaak y entablando negociaciones intergubernamentales en la ciudad de Bruselas, Bélgica.

Como ya se apuntó al inicio de este inciso, los dos tratados constitutivos de la Comunidad Económica Europea (CEE), y la Comunidad Europea para la Energía Atómica (EURATOM), fueron firmados en Roma, Italia, el 25 de marzo de 1957 y ratificados unos meses después por los seis parlamentarios nacionales, entrando en vigor al 1º de enero de 1958.

El objetivo central del Tratado de Roma era crear una organismo supranacional con autoridad propia y con órganos similares a los de la CECA, lo cual le proporcionaría a la CEE campos de acción, fuerza y viabilidad.

Conviene mencionar dos características importantes del Tratado de Roma. Primero, que no detalló cuestiones relativas a la unificación política y económica; sólo expresó intenciones al respecto. Contradictoriamente, estableció que cada Estado podría mantener la política económica que le fuera conveniente. El tema se esclareció en 1961 en la declaración de Bonn al señalar:

"La Comunidad tiene por misión promover mediante el establecimiento de un Mercado Común: el acercamiento progresivo de las políticas económicas de los Estados miembros; un desarrollo armónico de las actividades económicas dentro de la Comunidad; una estabilidad económica en aumento; una rápida elevación del nivel de vida, y establecer relaciones más estrechas entre los Estados que la comprenden".

La segunda característica se refiere a la inclusión de una serie de "cláusulas de salvaguardia" o medidas de excepción con base en las cuales "cualquier Estado puede rehusar acciones que no convengan a sus intereses".<sup>48</sup> Mecanismo que en la práctica ha fungido como importante impedimento, y de hecho, ha mermado la incidencia que en otras circunstancias tendrían los órganos comunitarios.

Para cumplir con los objetivos planteados por el Tratado de Roma, se debían asumir cierto número de políticas comunes que ayudarían a integrar la economía de los países signatarios; estas políticas consistían en la creación de una zona de libre comercio, una unión aduanera, transporte, armonización de legislaciones y la política social.

Estas políticas estarían regidas por organismos supranacionales y no obedecerían a intereses particulares de algún país signatario, sino a los intereses comunitarios. Las tareas encomendadas quedaron en manos de cuatro organismos supranacionales de amplios poderes: La Comisión Europea, El Consejo de Ministros, El parlamento Europeo y el Tribunal de Justicia; quienes serían los encargados de generar las decisiones comunes.

**La Comisión Europea:** está integrada por "17 comisionados: dos alemanes, dos franceses, dos británicos, dos italianos, dos españoles y uno de los países miembros restantes (Bélgica, Dinamarca, Grecia, Holanda, Irlanda, Luxemburgo y Portugal); quienes son elegidos de común acuerdo por períodos de cuatro años por los Gobiernos de los países de la Comunidad; actuando en interés de la Comunidad únicamente, no pudiendo recibir instrucciones de ningún gobierno, estando sometidos solamente al control del Parlamento Europeo, que es el único que puede obligarles a abandonar colectivamente sus funciones"<sup>49</sup>.

La Comisión esta formada por 20 Direcciones Generales (DG's) donde tres comisarios ocupan dos DG para que así la cartera quede completa.\*

<sup>48</sup>Escobar Montero, Cecilia. La Comunidad Económica Europea. Serie: Grandes tendencias Políticas Contemporáneas. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Cuaderno 7, México, 1985. pp. 6.

<sup>49</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Las Instituciones de la Comunidad Europea. Luxemburgo, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo 1989. pp. 4-5.

\* Cabe mencionar que con la inclusión de Austria, Finlandia y Suecia a la Unión Europea, el 1º de enero de 1995, los organigramas de las instituciones mencionadas deberán cambiar para dar cabida a representantes de estos países.

Esta Comisión tiene como tareas principales el proponer al Consejo las medidas, reglamentos y otras disposiciones que deben adoptarse para cumplir con los tratados en vigor, tomando en cuenta el interés general de todos los Estados miembros para llegar a decisiones comunes.

Asimismo, asegura el respeto por las normas comunitarias y a los principios del mercado común; es guardiana de los Tratados, velando por la aplicación correcta de sus disposiciones, así como de las decisiones de las instituciones comunitarias. Propone al Consejo de Ministros de la Comunidad todas las medidas útiles para el desarrollo de las políticas comunitarias como: agricultura, energía, industria, investigación, medio ambiente, comercio exterior, unión económica y monetaria, entre otros.

La Comisión actúa por mandato del Consejo, por ejemplo, "para negociar acuerdos comerciales con terceros países, o para administrar los mercados agrícolas, asimismo, administra los fondos y los programas comunes que absorben lo esencial del presupuesto comunitario, favorecer las reconversiones regionales, industriales y profesionales, promover la investigación científica y el desarrollo tecnológico y afirmar la solidaridad de Europa respecto al tercer mundo"<sup>50</sup>, entre otras de sus actividades.

**Consejo de Ministros:** es el encargado de fijar las principales políticas de la comunidad; "está formado por un Consejo General (Ministros de Asuntos Exteriores de los países miembros) y por un Consejo Técnico (ministros de diversos sectores económicos de los Estados miembros)"<sup>51</sup>. El Consejo General constituye el órgano principal de decisión; resuelve propuestas de la Comisión, aquellas que solo pueden resolverse por unanimidad, especialmente con terceros países o en situaciones de gran importancia donde hay que tomar medidas urgentes.

Existen decisiones que pueden tomarse por simple mayoría o por mayoría calificada. Tanto en el Consejo como en la Comisión, hay clara preponderancia de Alemania, Francia, Italia y Gran Bretaña; países que cuentan con dos representantes, mientras que los otros Estados miembros solamente cuentan con uno.

Ambos órganos están constituidos por un comité económico y Social y un comité Consultivo para tratar las cuestiones que afectan el Mercado Común, los cuales deben ser consultados antes de tomar decisiones.

---

<sup>50</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Las Instituciones de la Comunidad Europea. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo 1989, pp. 4-5.

<sup>51</sup> *Ibidem*. pp. 5

**El Parlamento Europeo:** Nace como asamblea y a finales de la década de los setenta se conforma como Parlamento, éste es el órgano legislativo de la Comunidad que supervisa el trabajo de la Comisión y del Consejo, además de aprobar el presupuesto de la Comunidad, emitir dictámenes consultivos sobre los textos legislativos de la Comunidad y ejercer un control general sobre las otras instituciones comunitarias.

Es en la reunión de París de 1974, los jefes de estado declararon, en un intento por democratizar las actividades comunitarias, que los miembros del Parlamento Europeo fueran elegidos por sufragio directo y universal; esta moción fue aprobada en septiembre de 1976 por los estados miembros, llevandose a cabo la primera elección bajo este mecanismo en junio de 1979.

Resulta de gran interés, que todas aquellas personas que quieran ingresar al Parlamento, deberán renunciar a sus plataformas partidistas nacionales.

El Parlamento Europeo "cuenta con 518 diputados, elegidos cada cinco años: 81 diputados proceden de cada uno de los cuatro países más poblados - Alemania, Francia, Italia y Reino Unido- 60 de España, 25 de los países Bajos, 24 de Bélgica, Grecia, Portugal, 16 de Dinamarca, 15 de Irlanda y 6 de Luxemburgo<sup>52</sup>. Como se ha mencionado estos datos podrán cambiar a partir del ingreso de los nuevos países a la Unión Europea.

**El Tribunal de Justicia:** se compone de un presidente y de magistrados independientes designados por los quince gobiernos. Se encarga de velar por la observación de la ley y de la justicia en la interpretación y aplicación del Tratado de la Comunidad. Este órgano posee completa autoridad, al fungir como "Consejo de Estado", siendo sus fallos obligatorios para los Estados miembros.

Como la Comunidad detenta competencias legislativas y se ocupa de materias sobre las cuales todavía ejercen competencias legislativas los propios Estados miembros, "el Tribunal adquiere también las características de una Corte Constitucional. Los Estados miembros pueden impugnar ante la Corte las acciones legislativas de la Comisión e, inversamente, ésta puede solicitar se declaren como infracciones al Tratado algunas acciones legislativas de los estados miembros"<sup>53</sup>. En este sentido, los particulares no poseen la facultad de recurrir directamente a la Corte, solo pueden hacerlo las jurisdicciones nacionales.

<sup>52</sup>Ibidem. pp 5

<sup>53</sup>Escobar Montero, Cecilia. La Comunidad Económica Europea. Serie: Grandes tendencias Políticas Contemporáneas. México. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Cuaderno 7, 1985, P. 10.

En lo referente a la conformación de la CEE, podemos anotar que hasta junio de 1967 cada una de las Comunidades (CECA, EURATOM y CEE) disponían de comisiones ejecutivas distintas; Cuando se firmó el Tratado de Fusión, se logró unificar las instituciones de las tres Comunidades. Esto sentó las bases para la consolidación de una sola Comunidad Europea.

Como se mencionó al inicio de este capítulo, el Tratado de Roma no contempló temas como el de la unificación de las legislaciones económicas, (se contemplaba solo la armonización), asimismo no asumía la unión monetaria y mucho menos llevar a cabo totalmente la integración política y social.

Asimismo, la CEE tampoco estipuló en el Tratado de Roma las bases de una política laboral, por lo que el Consejo de Ministros aprobó que los miembros se adaptaran a las condiciones económicas que trajera consigo el mercado común europeo.

De esta manera, los jefes de Estado, deciden crear una unión política, reuniéndose periódicamente para tratar asuntos de índole político, regionales e internacionales; consolidándose lo que hoy conocemos como la Unión Europea.

Una vez integrada formalmente la Unión Europea, se debió dar paso a crear las políticas administrativas, económicas y sociales que regularían globalmente al bloque recién conformado. Muchas y muy variadas fueron las directrices establecidas por la comunidad para su desarrollo.

De esta forma se crea un programa comunitario para fortalecer las plantas productivas nacionales, en especial a las pequeñas y medianas empresas como un factor de suma importancia en la creación de empleos, generador de divisas, y de sustento económico para las naciones.

A continuación se hará mención de la puesta en marcha del programa implementado por la comunidad para el fortalecimiento de sus empresas, así como las acciones tomadas en torno a éste sector para elevar su desarrollo a nivel comunitario.

## II.2 PRINCIPALES PUNTOS DEL PROGRAMA

El programa comunitario de medidas en favor de las PYME fue diseñado para alentar un desarrollo empresarial dentro del ámbito comunitario, a fin de que las empresas de menor tamaño puedan ser competitivas, ante la apertura del mercado de la Unión Europea, contra empresas de tamaño similar o mayor, con productos de calidad y costos bajos.

Es así como "en agosto de 1986, la Comisión propuso al Consejo un "Programa de Medidas" para las pequeñas y medianas empresas (PYME). En octubre de 1986, el Consejo aprobó por unanimidad una resolución sobre el Programa de Medidas (y adoptado en noviembre de 1986) por la que se aprobaban las orientaciones generales de la política y de la estrategia del mismo".<sup>54</sup> En dicha resolución, el Consejo invitaba a la Comisión que le informara regularmente sobre la realización de sus objetivos.

En esta misma reunión el Consejo aprobó también una declaración sobre la reducción de las cargas administrativas de las empresas. Para ello fue necesario que la Comisión creara un sistema evaluatorio por medio del cual se detectaran las repercusiones que tenían en las empresas cada una de las propuestas legislativas hechas por la Comisión al Consejo. Las propuestas legislativas eran formuladas mediante el sondeo que la Comisión hiciera con las diferentes organizaciones empresariales.

El Programa de medidas para las PYME se elaboró en torno a dos objetivos: "el primero fue la creación en la Comunidad de un entorno favorable para las empresas y el segundo, el proporcionar los servicios que ayudaran a la creación y el desarrollo de las PYME en particular",<sup>55</sup> con vistas a la realización del mercado interior.

La estrategia consistió en la creación de proyectos destinados a obtener resultados rápidos y concretos. Por este motivo, la Comisión creó una "Task Force" (Fuerza de Trabajo) para atender a las PYME a fin de coordinar la aplicación del Programa para mejorar el entorno empresarial y fomentar la oferta de servicios para las empresas.

---

<sup>54</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Informe de la Comisión al Consejo Sobre la Realización de los Objetivos del Programa de la Comunidad para las Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 20 de julio de 1987. COM (87) 238. pp. 1.

<sup>55</sup>Ibidem. pp.2

Para este propósito la Comisión estableció claramente que el Programa de Medidas debía ser aplicado respetando los siguientes principios:

- "Las medidas comunitarias no podían ser una repetición de las medidas adoptadas en lo particular por cada uno de los Estados miembros;
- Las subvenciones directas de funcionamiento para las empresas no formarían parte de esta política y;
- Que en la medida de lo posible, deberán utilizarse las estructuras existentes, evitando crear otras nuevas"<sup>56</sup>. Puede comentarse que estas medidas fueron acertadas ya que toman un sentido supranacional y además no crearon instituciones burocráticas que erogarian mucho dinero, por el contrario, se utilizó la infraestructura y personal de aquellas instituciones dedicadas a prestar servicios y asesoramiento en el nivel industrial.

El Programa de Medidas tiene una cobertura muy amplia en diferentes sectores, por lo tanto se asignaron prioridades para la ejecución de diferentes proyectos todas ellas tomadas en consenso dentro del Consejo, en el Parlamento Europeo y en el Comité Económico y Social.

En el caso de México debe pensarse en un plan de dimensiones nacionales donde se engloben todas aquellas estrategias diseñadas para fomentar el desarrollo industrial, ya que los mecanismos e instancias de apoyo empresarial se encuentran muy dispersas. Por una parte contamos con tres cúpulas empresariales que a pesar de tener relación a nivel gubernamental muchas veces toman decisiones a nivel nacional por sí mismas sin la debida compenetración de información con sus contrapartes.

Las cúpulas de las que se hace mención son la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio (CONCANACO), la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) y la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) última que se toma en cuenta debido a su gran representatividad y que por ella misma tiene más afiliados que la misma Confederación de Cámaras Industriales (CONCAMIN), que agrupa a la CANACINTRA, lo que le da una considerable fuerza política.

---

<sup>56</sup>Ibidem. pp.2

Sin embargo no debe descartarse la fuerza que como organismo posee la CONCAMIN, ya que en ella están representadas todas las cámaras industriales del país. Asimismo, debemos hacer mención del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) bajo cuyo encargo se presentó, ante el presidente de la república el ocho de marzo de 1994, un documento de propuestas para el sexenio 1994-2000, planeado y emitido por los tres organismos cúpula mencionados.\*

Asimismo existen una cantidad enorme de asociaciones y cámaras industriales de menor tamaño que representan a un sector en específico, además de aquellas instituciones que por su cuenta se dedican a dar servicio a la industrial nacional, donde podemos mencionar a la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) o El Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI), entre otros.

Por otro lado contamos con instituciones gubernamentales que también prestan servicios al industrial, La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, la misma Secretaría de desarrollo Social (SEDESOL), el Banco Mexicano de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y Nacional Financiera (NAFIN), además de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), organismo normativo y regulador sobre todos los programas internacionales que se manejan en México.

Es más, muchos de los partidos políticos cuentan entre sus cuadros con dependencias destinadas a dar apoyo a los empresarios simpatizantes con su ideología política.\*

---

\*En dicho documento se demanda una además de "una reforma electoral, un cambio más profundo en el sistema político mexicano, donde sea real la división territorial y de ámbito de competencias de los Poderes de la Unión, junto con la creación de estructuras de participación y corresponsabilidad que lleven a la sociedad a un papel protagónico, autónomo y restrinja la acción gubernamental a un tenor complementario" según lo establecido por los sectores patronal, comercial e industrial de México. Navarrete Alberto y López Alberto. No basta una reforma electoral para tener mejor democracia. IP. Excelsior, marzo 9 de 1994. pp 23.

Además, en este documento se solicita una mayor baja de impuestos para los trabajadores así como para las empresas en general, además de una disminución en el IVA y una modificación constitucional del artículo 14, donde se anotan las regulaciones fiscales que deben cumplir en las disposiciones administrativas de las empresas y los individuos.

\* Podemos citar como ejemplo el caso del Frente Nacional de Organizaciones Ciudadanas (FNOC), antes UNE, antes CNOF, perteneciente al Partido Revolucionario Institucional (PRI).

No se pretende decir con lo anterior que esté mal que contemos con tan diversos organismos destinados al apoyo industrial, sin embargo cada uno de ellos realiza esfuerzos por separado para satisfacer las demandas del sector empresarial, lo que duplica actividades, esfuerzos y agota recursos. Luego entonces el planteamiento que se sugiere es que conjunten y canalicen todos estos esfuerzos a un organismo común para que el empresario encuentre información y asesoría de una sola mano y no dispersa, ya que bajo la estructura existente una sola persona tiene que recurrir a un gran número de instancias para satisfacer un requerimiento en particular.

## **II.2.1 MEJORA DEL ENTORNO EMPRESARIAL.**

El primer lugar dentro de estas prioridades lo tomó el tema en cuanto a la mejora del entorno en el que operan las empresas dentro de la comunidad, siendo esta una condición necesaria para el desarrollo de la economía europea.

En este sentido, fue necesario crear las condiciones necesarias para lograr el desarrollo de la industria comunitaria, apoyando su crecimiento y fomentando su competitividad.

Para lograr esto, se necesita provocar un reajuste pronto y efectivo ante los constantes cambios técnicos y económicos que se suscitan mundialmente; para alcanzar esta meta es necesario crear un entorno favorable que pueda asimilar los cambios y que no se vea obstaculizado por reglas administrativas complejas y difíciles.

Uno de los principales objetivos de la política empresarial comunitaria es el de fortalecer la estructura del mercado de la economía europea aumentando la capacidad de respuesta de la oferta, tanto a una demanda que se transforma, como al progreso técnico.

Los factores que determinan que en general la oferta sea capaz de adaptarse a circunstancias que se transforman son muy diversas: disposiciones jurídicas y fiscales, disponibilidad de medios financieros actitudes culturales, entre otras, características que en conjunto determinan el <entorno empresarial> de una determinada zona.

Las medidas que se adopten para mejorar el entorno empresarial, por consiguiente, "deberán tener un ámbito de aplicación muy amplio, pero a la vez basarse en principios generales consistentes en reducir al mínimo las obligaciones para cada empresa y estimular a la empresa en general, lo cual puede conseguirse potenciando la apertura de los mercados y garantizando que la normativa, si es necesaria, se aplique sin suponer una traba excesiva para las empresas."<sup>57</sup> Debemos pensar que un plan de desarrollo empresarial sea diseñado precisamente para estimular el crecimiento una planta productiva nacional, que aunque debe ser regulado, debe permitir a las empresas su propio desarrollo, evitando así medidas que repriman su capacidad de innovación, expansión, y evolución empresarial.

Como se podrá notar estas ideas no son privativas para el uso exclusivo de la comunidad, sino por el contrario, pueden ser aplicables en México, siempre y cuando se tenga una voluntad de desarrollo que permita crear el entorno necesario para asimilar y adecuarse a las nuevas tendencias productivas mundiales.

Es necesario estar convencido de que las propuestas legislativas no deben suponer cargas innecesarias para las empresas, ya que la normatividad excesiva sobre los sectores productivos puede ocasionar serios reveses en la competitividad de la industria y en las políticas de empleo.

Con el propósito de alentar el desarrollo de las pequeñas empresas europeas, "la Comisión presentó al Consejo una propuesta directiva por medio de la cual se establece en toda la Comunidad disposiciones que permiten la creación de sociedades de una sola persona; Medida que permite a las personas a crear su propia empresa, fomentando de esta manera el empleo autónomo".<sup>58</sup> Llevando esta medida a un nivel nacional, en su caso México, no se debe pensar que con la posibilidad de autoemplearse, se fomente el comercio ambulante, donde se permita la evasión fiscal, el comercio desleal, creando de esta forma un problema que se pueda salir de nuestras manos, como ha sucedido. \*

<sup>57</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Una Política Empresarial para la Comunidad. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas 7 de junio de 1988. COM (88) 241, pp. 21

<sup>58</sup>Ibidem, pp. 23.

\* En el caso particular de ésta disposición, si una persona desea abrir su propio negocio, debe realizar su registro para que quede debidamente establecido. Para el caso particular de México la SECOFI ha diseñado y establecido una posibilidad similar, donde una persona puede establecer su empresa, con ciertas restricciones, por ejemplo el ser industria de transformación, contar con un local, instituir la empresa con un monto determinado, entre otras peticiones, proyecto que no dudamos representará para un pequeño empresario una buena oportunidad.

La medida establecida por la Comunidad, contempla una distinción entre propiedad profesional y personal, lo que facilitara los traspasos en caso de muerte del propietario o por otras razones. "La medida evita la necesidad de cumplir con los complicados trámites relacionados con la creación y gestión de una sociedad, permitiendo que la sociedad de una sola persona puede contribuir al desarrollo gradual de la empresa, ya que esta podrá evolucionar desde un estatuto comerciante individual al de sociedad"<sup>59</sup>, lo que proporciona la ventaja de que no se imponen los trámites de la creación de una sociedad de varias personas.

Bajo el supuesto anterior, la Comisión concede una gran importancia al establecimiento de nuevas empresas y a fomentar que éstas crezcan y saquen el mayor partido posible de su capacidad de crear riqueza y puestos de trabajo; por lo que podemos suponer que al facilitar un entorno administrativo favorable y al mismo tiempo sencillo y estable es una parte importante para fomentar el proceso de desarrollo empresarial.

En lo que se refiere a la aminoración de los trámites administrativos derivados de los sistemas de impuestos, "la Comisión modificó, en octubre de 1987, su propuesta de directiva del mes de septiembre de 1986, por la que se establecía un plan comunitario para que las empresas de tamaño muy reducido quedaran exentas del IVA. La nueva propuesta establece una condición mínima para la exención que quede fijada en un volumen de negocios anual de 10.000 ECU y un límite operativo superior de 35.000 ECU. El límite superior del volumen anual de negocios que se propone para que una empresa pueda acceder al sistema simplificado es de 200.000 ECU, que permitirá que un gran número de pequeñas y medianas empresas se beneficien de una gestión simplificada".<sup>60</sup> Este sistema, que anteriormente quedaba al arbitrio de los Estados miembros, ahora tiene un alcance comunitario, al adoptarse las medidas para fomentar el desarrollo empresarial cubriendo todos los países que integran la Unión Europea.

Con el propósito de no frenar el desarrollo empresarial a consecuencia de las medidas legislativas adoptadas, la Comisión decidió introducir un sistema para evaluar las repercusiones de sus propias empresas.

<sup>59</sup>Ibidem. pp. 42

<sup>60</sup>Ibidem. pp. 46

Para cumplir con este propósito, "se elaboró un informe de evaluación de repercusiones por parte de los consultores empresariales dentro de la Comunidad el cual se introdujo como un documento interno en la Comisión en junio de 1986 y, en noviembre, se decidió transmitir el informe al Consejo con cada propuesta legislativa"<sup>61</sup>. Este informe contenía las medidas que debían tomarse en cuenta para realizar un sondeo donde las empresas emitieran su punto de vista sobre las repercusiones que en materia legal pudieran obstaculizar su desarrollo.

En este sentido, "la Comisión creó en 1986 el sistema denominado de fichas empresariales que esta destinado a enjuiciar el impacto de sus propias propuestas en la empresa"<sup>62</sup>, de este modo las autoridades legislativas tendrán plena conciencia de cualquier posible consecuencia para el entorno empresarial comunitario.

Este sistema de evaluación de repercusiones ha funcionado positivamente, ya que le permite conocer cuando una medida perjudica innecesariamente a las empresas, y en su caso abriendo la posibilidad de modificar la legislación. En este sentido la Comisión garantiza que no adoptará ninguna decisión sobre propuestas que no estén acompañadas con un informe de evaluación de repercusiones.

El método que se sigue para esta evaluación es muy sencillo, "ya que para tal efecto se preparan fichas informativas durante la evaluación a las empresas que contienen la información sobre las posibles repercusiones que una legislación pueda tener sobre la industria. Esto permite evaluar las consecuencias de las propuestas legislativas para el empleo y las empresas a fin de que sean consideradas mientras se formula una propuesta"<sup>63</sup>, situación que permite realizar cambios dentro de la legislación para que en su caso se reduzcan las repercusiones sobre el sector productivo.

Asimismo, "la Comisión plantea la necesidad de que sus asesores consulten además de las empresas a las organizaciones empresariales que puedan verse afectadas por las propuestas legislativas"<sup>64</sup>; siendo preferible realizar las consultas en una primera fase y no en función de un informe preparado que contenga la versión final de una propuesta.

---

<sup>61</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Informe de la Comisión al Consejo Sobre la Realización de los objetivos del Programa de la Comunidad para las Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 20 de julio de 1987. COM (87) 238. pp. 9

<sup>62</sup> *Ibidem*. pp. 9

<sup>63</sup> *Ibidem*. pp. 10

<sup>64</sup> *Ibidem*. pp. 10

En cuanto al control de las obligaciones legales y administrativas de las empresas, "se ha detectado que las pequeñas y medianas empresas tienen un conocimiento limitado de la legislación comunitaria, ignorando si las obligaciones que deben cumplir se deben a dicha legislación, a una legislación nacional de aplicación, ó a la legislación nacional ordinaria".<sup>65</sup> En este caso es necesario que los gobiernos difundan ampliamente los ordenamientos a nivel internacional emitidos por la Comisión, así como dejar claro cuales son los requerimientos legales que cada estado tenga contemplados para regular su planta productiva.

En este sentido, se deberá tomar en cuenta que el entorno legislativo y administrativo depende tanto de la legislación nacional como de la comunitaria. Por ello, las autoridades de cada país miembro deberán perseverar en sus esfuerzos por simplificar su propia legislación y llegar a una armonización del marco jurídico y fiscal del sector empresarial comunitario que constituye una importante condición para realizar el mercado interior y establecer condiciones de competencia equitativas.

---

<sup>65</sup>Ibidem. pp. 11

## II.2.2 MERCADO INTERIOR.

La plena realización del mercado interior es sin duda uno de los cambios más importantes que se producirán en el entorno empresarial comunitario en los próximos años. Estos cambios darán lugar a una serie de oportunidades para las pequeñas y medianas empresas que éstas solo podrán aprovechar si están preparadas adecuadamente, adoptando nuevas estrategias en materia de gestión y marketing. Si no se ajustan sus estrategias, numerosas PYME recibirán de lleno el impacto de una nueva y potente competencia cuando sus mercados, anteriormente protegidos, ahora ya estén abiertos para todo tipo de competencia internacional, situación que esta sucediendo en México.

Es evidente que la aplicación del "Programa para la creación del mercado interior traerá consigo un incremento de la legislación comunitaria que modificará profundamente el entorno empresarial".<sup>66</sup> Por ello, se dio suma importancia para fortalecer y desarrollar las PYME comunitarias antes de la creación del mercado común en 1993.\*

La armonización dentro de la comunidad y la supresión de obstáculos al comercio en los sectores productivos, tendrán resultados positivos para la expansión comercial de las PYME, dado a su amplia presencia en casi todos los sectores productivos.

Asimismo, es necesario aplicar una homologación sobre las normas técnicas que permitan manejar los mismos estándares de calidad y producción sobre los productos manufacturados dentro de la Unión Europea, con el propósito de que en la compra de diferentes artículos de consumo dentro de un país determinado, tengan las mismas características que los fabricados dentro de cualquier otro país perteneciente a la Comunidad.

Esta situación permitirá crear mercados alternos de compra de productos o servicios, donde la calidad, servicio, y precio serán determinantes para crear una competencia leal entre fabricantes pertenecientes a la Unión o bien para terceros países interesados en comprar sus productos o bien para ingresar a éste mercado con productos de calidad similar y competitivos con los existentes dentro de ésta zona.

---

<sup>66</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Informe de la Comisión al Consejo Sobre la Realización de los objetivos del Programa de la Comunidad para las Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 20 de julio de 1987. COM (87) 238. pp.4

\* En México, han funcionado desde hace algunos años varios programas de cooperación empresarial, donde se involucran organismos educativos, financieros, de fomento industrial y gubernamentales. Sin embargo, el apoyo otorgado a las PYME hasta el momento no ha sido suficiente, cerrando durante los tres últimos años un gran número de empresas de pequeñas dimensiones.

### II.3 POLITICA EMPRESARIAL COMUNITARIA

Desde que en febrero de 1986 se firmará el Acta Unica Europea con el propósito de la creación de un mercado único europeo, la Comunidad emprendió, como se ha podido ver, un camino de amplias reformas que repercutirán sustancialmente sobre su sector empresarial a fin de aumentar la competitividad de las empresas europeas tanto dentro como fuera de la comunidad.

Los beneficios económicos potenciales que traerá consigo la eliminación de las barreras internas en la comunidad podrán traer una mayor eficacia empresarial, que dará lugar a una mejor distribución de los recursos, lo que a su vez implica un mayor crecimiento económico y un aumento en el empleo comunitario.

Todas y cada una de las medidas concretas que comprenden el programa político, "tendrán una repercusión directa en el mundo empresarial, que afectará a todas las actividades empresariales como son: los insumos de materias primas, los servicios que se utilizan, las características técnicas de los bienes o servicios que se producen, sus canales de distribución, las costumbres de sus clientes y el entorno fiscal en que operan las empresas."<sup>67</sup> Por lo tanto, los Estados miembros y las instituciones comunitarias que se comprometieron a llevar el proceso de integración económica, tienen el deber de ayudar a las empresas especialmente a las PYME a desarrollar sus actividades en este gran mercado.\*

Los cambios ejercidos, ofrecerán oportunidades de desarrollo para las empresas. Sin embargo, estos cambios no se podrán aprovechar a menos de que las éstas tomen conciencia de lo que esta en juego para sus propias actividades y decidan actuar en consecuencia. Cuanto antes se perciban las oportunidades y ajusten sus estrategias empresariales, mas probable será su éxito en el mercado de la Unión Europea.

Como ya se mencionó, la Comisión ha desarrollado una serie de actividades destinadas a mejorar el entorno empresarial y aumentar las oportunidades que ofrecerá el mercado único en los siguientes sectores:

- Difusión a las empresas de información referente a la "política comunitaria y de los Estados miembros, así como la difusión de oportunidades comerciales de cooperación empresarial dentro y fuera de la Comunidad;

---

<sup>67</sup> *Ibidem.* pp. i

\* Se debe dispensar una especial atención a las PYME a fin de procurar su supervivencia, ya que son importantes fuentes y promotoras de empleo, capacitadoras técnicas, además de fuentes alternas de producción y representantes de la productividad de un país.

- Simplificación del entorno jurídico y administrativo en el que operan las empresas;
- Fortalecer el contexto comercial y financiero de las empresas;
- Fomentar la creación de proyectos de cooperación en el campo de la investigación y desarrollo, además de otros ámbitos;
- Mejorar los dispositivos de formación y el desarrollo de la gestión empresarial y;
- Promocionar una política de cohesión económica y social;<sup>68</sup>

En 1986, Europa ya preveía las directrices que debían regular su política empresarial para obtener el mayor provecho de los procesos puestos en marcha, acelerando su crecimiento económico, creando mayores fuentes de empleo y las condiciones que permitieran el desarrollo de sus empresas.

La política empresarial Comunitaria tiene tres objetivos principales. "En primer lugar, ayudar a que se creen las condiciones bajo las cuales el entorno jurídico y administrativo de la empresa satisfaga las necesidades de una economía moderna y en rápida transformación, siendo al mismo tiempo lo más simple posible"<sup>69</sup>. En este caso, es necesario que haya una normativa, pero no debe permitirse que reduzca las perspectivas de crecimiento a mediano plazo al imponer costos innecesarios a la empresa y reducir su flexibilidad.

En segundo lugar, "fomentar la creación de empresas y el desarrollo de pequeñas empresas, que a menudo se encuentran con el obstáculo del mal funcionamiento de algunos mercados. Es fundamental el que en estos casos se efectúen las correcciones que permitan encontrar las soluciones que mas se aproximen a un grado máximo de prosperidad".<sup>70</sup> En los negocios y empresas pequeñas, las limitaciones de tamaño y la información imperfecta propician situaciones en las que están justificadas dichas correcciones, cuyo objetivo es mejorar el funcionamiento del mercado.

---

<sup>68</sup>Ibidem. pp. ii

<sup>69</sup>Ibidem. pp. 2

<sup>70</sup>Ibidem. pp. 2

En tercer lugar, "el objetivo de la política empresarial comunitaria es crear un marco coherente para aplicar otras políticas comunitarias a través del sector empresarial. En determinados sectores, como el apoyo al desarrollo científico y tecnológico y la búsqueda de cohesión económica y social, las propias empresas constituyen un instrumento que contribuye a llevar a cabo la política."<sup>71</sup> Por lo tanto, no debe considerarse a la política empresarial como un caso aislado de otras políticas, ya que se encuentra íntimamente ligada a un amplio conjunto de políticas económicas.

La política macroeconómica "también determina de modo considerable el entorno empresarial y puede contribuir a mejorarlo si establece condiciones fiscales oportunas y estables. La política empresarial debe estar conjuntada con otros objetivos de política general y ser compatible con ellos como lo puede ser la reducción de disparidades sociales y regionales, la salvaguardia de los derechos de los trabajadores y la protección al medio ambiente".<sup>72</sup> De la armonía que se obtenga de la política empresarial con las demás políticas dependerá que se desarrolle un sector empresarial sano.

En este sentido, debe darse especial énfasis en procurar el desarrollo de la PYME, cuidar de que estas no desaparezcan, ya que son grandes fuentes de empleo, son complementarias del tejido industrial de las naciones ocupando un gran porcentaje de su sector industrial, e importantes componentes para lograr un entramado empresarial activo, desde el momento en que son fabricantes alternos de partes o componentes para lograr productos terminados de otras empresas mas grandes o bien proveedoras de productos alternos de calidad y bajos costos.\*

---

<sup>71</sup>Ibidem. pp. 2

<sup>72</sup>Ibidem. pp. 3

\* Para este caso podemos citar pequeñas compañías que maquilan o subcontratan sus productos a empresas mas grandes, como ejemplo, las bolsas para detergentes o blanqueadores requeridas por grandes empresas, ejemplo (Ariel o Ajax), o bien podemos citar el caso de encontrar productos alternos de empresas mas pequeñas como lo son blanqueador "La Paloma" o "El Chinito", mismos que pueden satisfacer las necesidades de una población determinada.

### II.3.1 PRINCIPIOS Y OBJETIVOS.

Se puede considerar que la Política Empresarial Comunitaria se divide en tres puntos básicos o medidas que a continuación se detallan brevemente:

- " Proteger el entorno de las empresas en el mercado interior;
- Desarrollar políticas que contribuyan a que las nuevas empresas y en fase de crecimiento aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado interior;
- Garantizar la existencia de un marco coherente de principios y métodos para la aplicación de las políticas comunitarias, utilizando al sector empresarial como intermediario en ámbitos como la política para el desarrollo científico y tecnológico y la búsqueda de cohesión política y social".<sup>73</sup> Asimismo se establecen un conjunto de principios que constituyen el marco para la política empresarial en todos sus aspectos, con el propósito de facilitar la evaluación y desarrollo de las medidas existentes además de preparar nuevas iniciativas.

Seis son los principios básicos que se derivan de las consideraciones tomadas en relación con la intervención pública en la economía del mercado y del marco general de la reforma comunitaria siendo estos los siguientes:

1. Estimular a la empresa, "fortaleciendo el funcionamiento de las fuerzas de mercado" <sup>74</sup>, excluyendo los subsidios de funcionamiento directos, que afectan la eficacia del mercado (oferta y demanda);
2. La ayuda económica sólo estará justificada "cuando su objetivo sea corregir deficiencias de mercado" <sup>75</sup>; por ejemplo, aumentar el flujo de información sobre el mercado interior dirigido a las empresas, mantener el impulso del progreso técnico o compensar desventajas regionales o sociales;
3. La política en el plano comunitario "debe tener una dimensión comunitaria y no ser un duplicado de las medidas nacionales o regionales"<sup>76</sup>; la normativa comunitaria debe proporcionar directrices claras dentro de las cuales exista una libertad para su aplicación local;

---

<sup>73</sup>Ibidem. pp. 16-17

<sup>74</sup>Ibidem. pp. 17-18.

<sup>75</sup>Ibidem. pp. 17-18.

<sup>76</sup>Ibidem. pp. 17-18.

4. Se deberá tener en cuenta "la multitud y variedad de estructuras institucionales y culturales que se den cita en la comunidad"<sup>77</sup>, que, si bien constituyen uno de los motores de la economía europea, también originan necesidades diferentes;
5. En algunos sectores de la política, y "debido a que para la PYME resulta en proporción mas costoso satisfacer determinados requisitos legales o administrativos, o bien por causa de dificultades relacionadas con su tamaño a la hora de participar en programas comunitarios"<sup>78</sup>, es conveniente establecer determinadas exenciones o condiciones especiales para éstas;
6. En medida de lo posible, "se deberá fomentar la asociación entre diferentes colectivos de agentes económicos (sector privado, autoridades públicas, y universidades) y entre diferentes regiones de la Comunidad"<sup>79</sup> con el objeto de reforzar el proceso integración.

Para que exista un buen funcionamiento y aplicación de los objetivos mencionados, debe tomarse en cuenta que uno de los propósitos comunitarios es el de utilizar, siempre que sea posible, las estructuras ya existentes, evitando la creación de nuevos organismos, lo que significaría una erogación infructuosa de dinero, además de que propiciaría la duplicidad de labores entre organismos afines.

### II.3.2 ASPECTOS ECONOMICOS

En base a los puntos señalados al inicio del inciso anterior, donde se menciona la intención de fortalecer y estimular el crecimiento de las PYME, a continuación podremos observar el estado que guardaba la planta productiva europea al término de la II Guerra y las acciones tomadas para favorecer el crecimiento de empresas de menor tamaño, con el propósito de aprovechar los esquemas productivos y económicos, que una economía a escala podría ofrecer.

Lo que se pretende demostrar, es la importancia que tienen las PYME dentro de un esquema productivo nacional, como generadoras de fuentes de empleo, proveedoras de esquemas flexibles de producción, descentralizan operaciones administrativas y de fabricación de componentes, disminuyen costos financieros, entre otros factores; que se pueden mencionar para apoyar este tipo de industria.

<sup>77</sup>Ibidem. pp. 17-18.

<sup>78</sup>Ibidem. pp. 17-18.

<sup>79</sup>Ibidem. pp. 17-18.

Desde la posguerra hasta los comienzos de la década de los setentas, aparecieron y crecieron empresas de gran envergadura en Europa. Estas empresas llamadas multinacionales solían crear estructuras de gestión muy centralizadas ya que organizaban todas sus operaciones en Europa desde una unidad central.

Por esta razón, al tiempo que iniciaron sus operaciones estas grandes empresas en Europa, comenzó a decrecer el número de empresas pequeñas al quedar integrado todo proceso de producción, incluidas las ventas y otros servicios, en las grandes empresas.

Paralelamente, "se perfeccionaron las teorías económicas relativas a las ventajas que traen consigo las grandes unidades de producción que explotan economías a escala"<sup>80</sup>. De esta manera, todos los argumentos económicos se pronunciaban a favor de empresas y centros más grandes.

En la década de los setentas, comenzó a cambiar considerablemente la estructura organizativa de las empresas así como la teoría económica al respecto, poniéndose de manifiesto los problemas relacionados con la envergadura de las empresas.

Es así como "se redescubre la importancia de estimular y, en consecuencia, crear empresas para fomentar la innovación económica. Al mismo tiempo se reconoce la gran importancia del papel desempeñado por las pequeñas y medianas empresas y los beneficios que resultan de su envergadura".<sup>81</sup> Basta hacer una comparación con los principales competidores de Europa; Japón y Estados Unidos, para darse cuenta del papel fundamental que desempeñan las pequeñas empresas para las economías de estos países.

Las economías a escala predominan en ciertos tipos de producción "tales como las cadenas de montaje de productos estandar, sin embargo, los costos que tiene en su gestión, organización y relaciones de trabajo está unido a ciertas incertidumbres y riesgos".<sup>82</sup> Los costos aumentan cuando baja el nivel de producción en las empresas, sin embargo las empresas pequeñas tienen una ventaja comparativa en cuanto a las grandes debido a su capacidad de flexibilidad en la producción.

---

<sup>80</sup> *Ibidem*. pp. 4.

<sup>81</sup> *Ibidem*. pp. 4

<sup>82</sup> *Ibidem*. pp. 5

En todos los ámbitos empresariales, "se ha observado que muchas de las deficiencias son ocasionadas por estructuras de gestión extensas y complejas, de tal manera que las compañías más grandes operan hoy en día con estructuras descentralizadas".<sup>83</sup> Es así como muchas grandes compañías han preferido subcontratar algunos de sus productos a pequeñas empresas, a fin de aumentar su eficacia general, reduciendo costos en cuanto a la compra de maquinaria y capacitación de personal.\*

Una de las mayores ventajas que tiene una empresa pequeña sobre una grande, es la flexibilidad que poseen a la hora de reducir los ciclos de producción. El capital invertido en un equipo instalado por unidad de producción suele ser menor que el de los centros más grandes y es frecuente que se pueda emplear para fines múltiples.

Otro factor importante digno de ponderar dentro de las pequeñas empresas es su talento empresarial y su capacidad de innovación. Un considerable número de pequeñas empresas han realizado innovaciones tanto en sus productos como en sus procesos productivos a fin de buscarse un lugar dentro del mercado e introducirse en el mundo empresarial para ser más competitivos con productos de alta calidad.

Las propias grandes empresas "han reconocido a menudo los problemas de gestión e innovación que se les presentan, lo cual las obliga a promover la independización de departamentos y el desarrollo de diversos proyectos de sociedades anónimas y acuerdos de asociación"<sup>84</sup>, lo que quiere decir que en ocasiones es más barato subcontratar productos o bien realizar desarrollos tecnológicos por medio de empresas descentralizadas, o bien, por medio de la ayuda de centros de desarrollo tecnológico.\*

---

<sup>83</sup>Ibidem. pp. 5

\* Este fenómeno se da en todo el mundo, pudiéndose citar en México casos como el de compañías "Triple A" ej. Procter & Gamble o Colgate, quienes subcontratan en empresas más pequeñas productos tales como las tapas para las pastas bucales, los mismos tubos contenedores, o bien la fabricación de bolsas y frascos de plástico para sus detergentes o shampoos.

<sup>84</sup>Ibidem. pp. 6

\* En muchos casos, la utilización de recursos alternos, como lo pueden ser los centros de innovación descentralizados de las empresas o bien institutos privados, pueden aliviar problemas de estructura administrativa de las empresas y su capacidad de gestión ante el gobierno u otros proveedores, ya que estos centros pueden tener carácter de Asociación Civil, lo que les permite descontar cargas de impuestos o bien delegar funciones de cobranzas y pagos por medio de mecanismos como el factoraje.

Bajo estos parámetros, resulta evidente que se debe apoyar a las pequeñas empresas estimulando su capacidad productiva a fin de introducirla al mundo productivo, al crecimiento económico y a la creación de empleos. "Si bien desaparecen casi tantas firmas como las que se crean, este ciclo es un importante factor de la renovación económica, de esta manera una gran parte de las innovaciones en diferentes terrenos productivos como el de los ordenadores se debe a las pequeñas empresas",<sup>85</sup> aún cuando su índice de desaparición sea elevado.

Estos argumentos permiten pensar que un gobierno puede favorecer la eficacia económica, estimulando el desarrollo de la pequeña y mediana empresa, que al parecer contribuyen de modo importante al crecimiento económico, "lo cual no quiere decir, sin embargo, que el gobierno tenga que intervenir de forma masiva para potenciar a las PYME, lo cual daría lugar a una distribución inadecuada de los recursos"<sup>86</sup>, tomando en cuenta que paralelamente al apoyo de las empresas debe también incentivarse el crecimiento de los centros de innovación tecnológica y educativos, quienes pueden contribuir mayormente para el desarrollo de la planta productiva de un país.

El objetivo de una política empresarial comunitaria es de permitir a las empresas alcanzar un grado máximo de flexibilidad "en el que las normas no obstaculicen la posibilidad de proyectos audaces y arriesgados que puedan rendir frutos, dejando que los mercados funcionen con la mayor libertad posible. No obstante, la intervención del gobierno, que debe complementarse con las actividades del sector privado, puede contribuir a alcanzar los objetivos de la política en caso del mal funcionamiento de los mercados"<sup>87</sup>. Es frecuente que un escaso grado de intervención estatal baste para movilizar los recursos del sector privado y poner en funcionamiento el mecanismo del mercado.\*

Es evidente que la política empresarial comunitaria esta estrechamente relacionada con la realización del mercado interior lo que afectará el entorno empresarial comunitario. Materializado el mercado único, el sector empresarial de la Unión Europea se encontrará ante la mayor oportunidad y el mayor reto que se le hayan presentado en muchos años.

---

<sup>85</sup>Ibidem. pp. 6

<sup>86</sup>Ibidem. pp. 7

<sup>87</sup>Ibidem. pp. 7

\* En el caso de México, se ha podido apreciar que la intervención del Estado al modificar las leyes sobre transferencia de tecnología, inversión extranjera, propiedad industrial, entre otras, ha contribuido a realizar una mayor apertura de mercados, atraer una mayor inversión, y un aumento de la capacidad de las empresas nacionales por cooperar con extranjeras, realizar negocios o asociarse con contrapartes afines.

Las empresas que venían laborando en un plano estrictamente nacional o incluso local, tendrán que revisar sus estrategias al reducirse los sistemas de protección de las empresas nacionales, lo que a su vez creará más oportunidades y más competencia. De esta manera los productores menos eficientes se verán reemplazados por los más eficientes, aumentando la prosperidad económica global de la zona\*.

### II.3.3 ELIMINACION DE BARRERAS FISICAS, TECNICAS Y FISCALES.

Sin duda alguna, la creación del Mercado Común Europeo, ofrecerá oportunidades de desarrollo para las PYME; sin embargo, el ingresar a un bloque donde existe una alta competitividad de productos, bienes y servicios de alta calidad, impondrá a las pequeñas empresas la necesidad de modernizarse y hacerse más productivas, a fin, de enfrentar otros productos con los que anteriormente tal vez no tenían que competir, y que pudieran poseer mejores líneas de diseño, mayor calidad y mas bajos costos.

El Libro Blanco de la Comisión, en su apartado sobre la realización del mercado interior, "determinó que las barreras físicas, técnicas y fiscales debían eliminarse para 1992 con vistas a crear un ámbito sin fronteras internas en el que circulen libremente, personas, bienes, servicios y capitales".<sup>88</sup> La eliminación gradual de trámites aduaneros y la reducción de controles fronterizos en la Unión Europea podrán beneficiar a las PYME, para las cuales dichos controles resultan muy costosos.\*

---

\* Aún y cuando se hable de las empresas dentro de un ámbito comunitario, podemos notar que México no es ajeno a ésta problemática, ya que al firmarse tratados comerciales con otros países (no solo el TLC) y al abrir nuestras fronteras a la competencia internacional, la planta productiva mexicana tendrá que prepararse para hacer frente a productos del exterior, donde la subsistencia de las empresas nacionales se garantizará siempre y cuando sean competitivas con productos de calidad y precio.

<sup>88</sup> *Ibidem.* pp. 9

\* En lo referente a México, no podemos determinar aún el impacto que tendrán los convenios de libre comercio firmados, ya que la disparidad tecnológica y productiva de México con los Estados Unidos o Canadá es muy pronunciada (negativamente para México), sin embargo nuestra posición en relación con otros países centro y sudamericanos podría parecer ventajosa. Sin embargo, la competencia que recibiremos del norte será mucho mayor de la que podremos ofrecer hacia el sur, al no contar con una modernidad en nuestra planta y procesos productivos, donde existen evidentes deficiencias y además no habrá el tiempo suficiente para lograr el desarrollo y conversión tecnológica, administrativa y productiva dentro de las empresas mexicanas con respecto a sus mayores competidores, quienes nos llevan varios años de adelanto tecnológico.

En lo que se refiere al tema de la armonización técnica en los sectores industriales del mercado interior, "la Comisión decidió establecer una normatividad sobre este aspecto a fin de que se velara por que esta normativa se aplicara con mayor flexibilidad y transparencia posibles, favoreciendo el interés de las pequeñas y medianas empresas. Esta armonización técnica, impone una normatividad obligatoria a países pertenecientes a la Comunidad exclusivamente para permitir que se satisfagan determinados requisitos fundamentales de interés público, como la sanidad, la seguridad y la protección del medio ambiente"<sup>89</sup>; donde además deben aplicarse estándares (europeos en la medida de lo posible) para establecer especificaciones de fabricación.

En aquellos casos donde no se considere esencial la armonización de normas técnicas, deberá aplicarse el reconocimiento mutuo de las normas nacionales, donde un comerciante o un consumidor final tenga la libertad de escoger a su proveedor en cualquier parte de la Comunidad. "Para estos casos debe aplicarse el mismo principio a los procedimientos de análisis y certificación dentro de la comunidad bajo un código armonizado y común".<sup>90</sup> Con la armonización de productos y servicios, se pretende fomentar el desarrollo de productos con las mismas normas de calidad y especificaciones técnicas homologadas dentro de toda la Unión Europea. \*

Es posible que con la realización del mercado interior que establece la eliminación de fronteras internas y la libre circulación de bienes, servicios y capitales no será suficiente para garantizar que las oportunidades ofrecidas por el mercado interior sean aprovechadas plenamente por las empresas. "En este sentido la Comisión busca desarrollar una política comunitaria destinada a crear un entorno empresarial que aliente la cooperación entre empresas, fortaleciendo los sectores industrial y comercial del mercado interior".<sup>91</sup> Esta política debe tener el objetivo de facilitar la cooperación entre las PYME's, para ayudarles a operar en el mercado europeo, promover el desarrollo científico y tecnológico que en ocasiones no alcanza el mismo nivel en cada uno de los países miembros.

---

<sup>89</sup>Ibidem. pp. 9

<sup>90</sup>Ibidem. pp. 10

\* Al firmarse un acuerdo comercial entre uno o varios países, debe tomarse en cuenta una homologación en los estándares y normas de fabricación de los productos y oferta de servicios, ya que una empresa que fabrique bajo normas nacionales no podrá ser competitiva con respecto a otra que implante dentro de sus procesos productivos especificaciones internacionales, lo que provocará una mayor aceptación y demanda de sus productos en mercados alternos. En este sentido es importante resaltar que se debe contar con reglas comunes, que identifiquen a los servicios o productos bajo una misma categoría y estándar de fabricación.

<sup>91</sup>Ibidem. pp. 10

La comisión velará, porque las autoridades comunitarias estarán al pendiente por que la política de competencia se aplique de tal forma que no perjudique las relaciones de cooperación entre las empresas o imponga excesivos obstáculos administrativos, además, para que los acuerdos de concesión de patentes y de conseción de ventas queden excluidos de las normas de competencia con el objeto de que las PYME y los empresarios individuales aprovechen la experiencia técnica o comercial de los concesionarios, aumentado de esta forma su competitividad y la creación de nuevas empresas".<sup>92</sup> La política de la competencia empresarial deberá ser un factor fundamental para mantener un entorno empresarial favorable para las PYME, al establecer disposiciones que prohíben abusar de una posición de dominio.\*

---

<sup>92</sup>ibídem. pp. 13

\* Debe tratarse, en medida de lo posible, por que algunas empresas no abusen de su posición de dominio frente a otras más chicas, imponiendo reglas del juego y garantías que en la mayoría de las veces afectan gravemente a las PYME.

## II.4 LA INFORMACION, FACTOR ESENCIAL PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

El programa de Medidas para las PYME, propuso una serie de proyectos para mejorar la capacidad de adaptación de las empresas a la nueva dimensión europea. Los objetivos de estas propuestas se centraban en la necesidad de apoyar a las PYME para que hicieran frente a la inminente creación de un mercado interior y obtener su mayor beneficio.

Para lograr el éxito de estas medidas fue necesario poner en marcha diferentes dispositivos para conseguir el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, tomándose en cuenta que el acceso a la información es crucial para que estas empresas se formen y trabajen con éxito.\*

Una política de información activa constituye una parte imprescindible del conjunto de políticas necesarias para establecer el mercado interior integrado. "Los actores económicos (en su caso las empresas) deben tener conocimiento de los programas y políticas concretas cuyo objetivo es apoyar el proceso de reforma; por ejemplo, en las políticas de desarrollo científico y tecnológico y de cohesión económica y social".<sup>93</sup> Las empresas necesitan de información actualizada que les permita adaptarse con rapidez a los continuos cambios que tienen lugar en su entorno técnico, económico y social.

Es de especial importancia el informar a las pequeñas y medianas empresas con prontitud ya que estas se encuentran en cierta desventaja relativa a la hora de obtener información sobre temas de desarrollo científico y tecnológico o de oportunidades de cooperación internacional.

Ante esta necesidad de ofrecer un servicio de información para las PYME, la Comisión estableció los denominados Centros Europeos de Información Empresarial en los diferentes Estados miembros de la Comunidad.

---

\* Sería conveniente que las autoridades mexicanas aprendieran de los modelos internacionales adaptados por los distintos países para el fortalecimiento de su planta productiva, adecuándolos para la situación que requiera nuestro país y así evitar la desaparición de la PYME, que a últimas fechas ha llegado a un grado preocupante.

<sup>93</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Informe de la Comisión al Consejo Sobre la Realización de los objetivos del Programa de la Comunidad para las Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 20 de julio de 1987. COM (87) 238. pp. 13

Los Centros de Información Empresarial tienen tres objetivos principales:

1. Suministrar información de interés para las empresas "sobre en lo que se refiere a todos los temas comunitarios, aspectos del mercado interior, políticas sectoriales, e instrumentos comunitarios de financiamiento"<sup>94</sup>, este servicio es proporcionado en un ámbito estrictamente comunitario, sin embargo organizaciones sectoriales de terceros países pueden acudir a ellos para asesorarse e informarse de las medidas que en materia de política industrial tome la Unión Europea, de tal forma que les permita diseñar sus estrategias de cooperación empresarial internacional.
2. Asesorar a las empresas sobre la participación en las actividades comunitarias, asesorar a las empresas sobre cualquier tipo de dificultad relacionada con medidas comunitarias, fungir como portavoz de las empresas ante la Comisión, servir como sistema de aviso en caso de que aparezcan problemas en las empresas debidos a la normativa comunitaria y canalizar las comunicaciones entre el sector empresarial y la Comunidad;
3. Crear una red de cooperación "cuyos miembros puedan suministrarse información mutua acerca de los procedimientos y normativas nacionales y regionales que sean de interés directo para las empresas"<sup>95</sup>, servicio que contribuye a la apertura del mercado interior.\*

Para el establecimiento de estos Centros se utilizaron preferentemente estructuras ya establecidas y con experiencia en proporcionar información y asesoramiento a las empresas; ya que de otra manera hubiera sido muy costoso crear nuevas estructuras para realizar dichas operaciones. La elección de estos Centros se realizó por medio de una convocatoria en la cual las instituciones industriales manifestaron su interés por participar en este programa.

---

<sup>94</sup>Ibidem. pp. 35-37

<sup>95</sup>Ibidem. pp. 35-37

\*Esta red de cooperación se internacionaliza desde el momento en que terceros países, como el caso de México, pueden plantear proyectos de cooperación empresarial, que pudieran ser de interés comunitario, lo que abre una oportunidad acercamiento entre empresas americanas y europeas. Debemos mencionar que el fomento de las oportunidades de cooperación, no solamente a nivel empresarial, entre México y la Unión Europea se contemplan dentro del Convenio Marco de Cooperación suscrito entre ambas partes.

## II.4.1 CENTROS EUROPEOS DE INFORMACION EMPRESARIAL

Dentro de las acciones prioritarias propuestas por la Comisión Europea en favor de las pequeñas y medianas empresas, figura el establecimiento de un instrumento de información y de comunicación sobre las actividades comunitarias y las necesidades de las PYME. Los Centros Europeos de Información Empresarial (CEIE) permitirán ofrecer este servicio a las empresas y recibir sugerencias de las mismas, o peticiones concretas de servicios para realizar proyectos europeos.

En el marco de una política de desarrollo para las PYME y de la mejora de las relaciones entre la Comisión y estas empresas, surgió la necesidad de crear canales mejor adaptados entre la Comisión y las PYME en el cual se diera un intercambio de información recíproco a fin de alimentar a ambas partes sobre las necesidades y acciones a tomar en beneficio de este sector productivo.

Por consiguiente, a partir del análisis de estas necesidades, "se decidió poner en marcha a partir del 19 de septiembre de 1987, la operación piloto de los "Centros Europeos de Información Empresarial"<sup>96</sup>, que constituyen una de las tareas prioritarias de la política comunitaria en favor de las PYME's.

Las pequeñas y medianas empresas, si bien están tomando cada vez mayor conciencia de la dimensión europea, principalmente en su componente de mercado interior, no siempre disponen de la información y los servicios para obtener el mejor partido. Los objetivos de la puesta en marcha de la fase piloto de los CEIE en cuanto a su operatividad son los siguientes:

A) Provocar un mayor acercamiento de la Comunidad hacia las empresas, "poniendo a su disposición información comunitaria susceptible de ser utilizada en la gestión cotidiana de las empresas: datos relativos a contratos (principalmente públicos), legislaciones, normas y reglas técnicas, programas de investigación y desarrollo, cooperación industrial y acceso al financiamiento"<sup>97</sup>, entre otros.

<sup>96</sup>Ibidem. pp. 2

<sup>97</sup>Ibidem. pp. 2

B) Apoyarse en centros prestatarios de información técnica y empresarial<sup>98</sup>, "que pudieran proveer de datos estadísticos e información de primera mano a las empresas locales, sobre temas referentes a oportunidades comerciales y de desarrollo tecnológico". Con este sistema se pretende dotar a las empresas de información fidedigna y asesoría referente a oportunidades de negocio, alianzas, cooperación con otras empresas, además de seminarios y cursos de capacitación profesional, así como la organización de eventos industriales donde converjan empresarios de ramas industriales afines con capacidad de realizar negocios.

De esta misma manera las funciones principales del CEIE, son las de responder a las necesidades de información sobre las actividades comunitarias, centrandose principalmente en tres sectores:

- "El mercado interior, en cuanto a sus aspectos jurídicos, reglamentarios, sociales y técnicos que condicionan los intercambios comunitarios;
- Las políticas de intervención de la Comunidad, principalmente las ayudas e instrumentos financieros comunitarios, los programas de investigación, las acciones sectoriales, regionales y las relaciones comerciales extracomunitarias;
- Asistir y asesorar a las empresas en sus gestiones<sup>99</sup>. Cuando la información obtenida permita a la empresa iniciar una gestión concreta, el Centro podrá asistirle y asesorarle sobre diferentes temas; o en su caso podrá orientar a la empresa hacia otros organismos competentes para proporcionar el asesoramiento y la asistencia oportuna para cada caso.

Asimismo, el Centro puede solicitar la colaboración de las oficinas de prensa e información de la comunidad para difundir oportunamente las oportunidades de negocio detectadas y las ofertas o demandas solicitadas.

En base a las disposiciones adoptadas por la Unión Europea para el desarrollo de su planta empresarial, podemos notar una profunda disposición comunitaria por conocer, en primera instancia, la situación general de su tejido industrial detectando y solucionando los puntos que impactan negativamente sobre éste sector, y en segundo lugar, aplicar los conocimientos emanados del conocimiento de su sector productivo, incentivando a las empresas a cooperar entre sí, ya sea en un plano comunitario o bien con terceros países.

---

\* Los cuales en el caso de México podrían ser las asociaciones y cámaras industriales y organismos como el CONACYT, INFOTEC, LANFLI, por mencionar algunos.

<sup>98</sup>Ibidem. pp. 2

<sup>99</sup>Ibidem. pp. 3

En este sentido, es necesario pensar que México deberá estar preparado para hacer frente a las demandas de cooperación que surjan por parte de empresas europeas, ofreciendo productos y servicios de calidad semejante a los ofertados a fin de lograr una competencia sana, justa, y equilibrada, donde las empresas extranjeras no impongan una posición de dominio sobre las nacionales. Sin embargo, para llegar a este equilibrio, tanto el gobierno como promotor de políticas empresariales, como la industria mexicana como sector productivo, deberán prepararse adecuadamente para hacer frente a la apertura comercial y globalización económica en la cual estamos inmersos.

Los Centros de Información Empresarial pueden buscar contrapartes que estén relacionadas íntimamente con el tejido industrial comunitario con el propósito de crear una red que permita un fácil acceso a las informaciones industriales en cuanto a la localización de oportunidades de negocio, transferencia de tecnología, alianzas, entre otras.

En éste sentido las contrapartes seleccionadas pueden ser; cámaras industriales, organismos de fomento industrial, centros de innovación tecnológica, organismos públicos y privados involucrados en la rama, universidades y centros financieros.

En el caso de que un organismo quiera fungir como contraparte de un Centro de Información, "éste deberá poner a su disposición los recursos específicos de personal, material administrativo y espacio físico";<sup>100</sup> siendo responsabilidad del Centro la gestión de los medios necesarios para su buen funcionamiento.

Cada CEIE destinará de forma prioritaria sus servicios a empresas con menos de 500 asalariados; esto quiere decir que este programa está destinado a la ayuda de las pequeñas y medianas empresas, según los estándares de la Comunidad.

Los objetivos finales de los Centros de Información fueron los de mejorar la calidad y la cantidad de datos relativos a las actividades comunitarias puestos a disposición de empresas europeas, comprobando la calidad de los organismos intermediarios descentralizados de información; así como aumentar la integración de las empresas en la dimensión comunitaria, tomando en cuenta sus solicitudes y respuestas.

<sup>100</sup>Ibidem. pp. 5

Asimismo, "la operación de estos Centros condujo en su primera etapa a un mejor conocimiento de las necesidades de las empresas, permitiendo crear programas específicos para su desarrollo; además de que la información generada por los Centros fue difundida a un gran número de organismos comunitarios"<sup>101</sup>, lo que permitió un conocimiento más profundo sobre sus bases industriales.

Debe señalarse que durante esta primera etapa, el Centro Europeo de Información empresarial solamente funcionó dentro del ámbito comunitario, donde todavía no se contemplaba la posibilidad de incluir a terceros países dentro de este sistema. Sin embargo esta idea fue generadora de varios planes de acción donde más tarde se incluirían a países no comunitarios para participar como posibles socios comerciales con Europa.

Podemos decir que los CEIE han sido importantes captadores de proyectos de cooperación industrial a nivel internacional, donde países como México pueden aprovechar estas oportunidades de negocio con empresas europeas, toda vez que estos proyectos son canalizados a programas de fomento industrial en los que México participa como el BC-NET, aumentando las posibilidades de acercamiento entre empresas a fin de llegar a acuerdos de beneficio mutuo para ambas partes.

Sin embargo, en contrapartida, al darnos cuenta de las acciones tomadas en este caso por la Unión Europea para alentar el desarrollo de su planta productiva, una vez más podemos notar el profundo rezago en el que se encuentra México con respecto a sus competidores extranjeros, ya que mientras en otros países se adoptan políticas y reformas para fomentar su desarrollo que en la mayoría de los casos cuentan con años de planeación, proyección, estudios del impacto social y económico que pudieran llevar consigo estas reformas, factibilidad de su aplicación, entre otros, previos a su puesta en marcha; en México no contamos con una continuidad de programas para el desarrollo, ya que estos cambian constantemente por el cambio de sexenio, o bien porque el titular de una Secretaría de Estado es destituido de su cargo a media administración o se le encomiendan otras funciones.

Debido a esta falta de continuidad, o cambio de prioridades estratégicas en cuanto a la planeación de proyectos para el desarrollo de nuestro país, es que nos encontramos en grave desventaja con respecto a nuestros competidores quienes llevan años planeando la puesta en marcha de sus planes estratégicos.

<sup>101</sup>Ibidem, pp. 5

Aunado a estos factores, nos aventuramos a suscribir una cantidad considerable acuerdos de libre comercio, de cooperación, o de adhesión con bloques multilaterales, con países mucho más desarrollados, preocupandonos después por adoptar las medidas necesarias para hacer frente a una serie de compromisos los cuales ya fueron aceptados.

Con lo anterior no se pretende afirmar que la apertura comercial de México hacia el exterior sea un error, por el contrario, puede ser un gran acierto que nos obliga a ser mas productivos y competitivos, sin embargo, se deben sentar las bases para lograr estos objetivos a fin de no convertirnos en un simple maquilador de productos foráneos bajo las directrices impuestas por el exterior.

#### **II.4.2 SISTEMAS INFORMATICOS COMUNITARIOS DE COOPERACION EMPRESARIAL.**

El Programa de Medidas para las PYME reconoce la necesidad de crear una mayor cooperación de las empresas fuera de las fronteras nacionales, apoyando especialmente a las pequeñas y medianas empresas para que estas hagan frente a la realización del mercado interior comunitario. De hecho, como veremos mas adelante, México fue uno de los primeros países latinoamericanos en hacer uso de diferentes sistemas en apoyo a la pequeña y mediana empresa al momento que éstos son abiertos para la participación de países no comunitarios.

La aceleración del proceso de integración económica en la Unión Europea trae consigo una transformación estructural más rápida y un aumento de la presión de la competencia en las empresas. "En numerosas situaciones, la cooperación o la asociación entre empresas en diferentes regiones o países de la Comunidad puede ayudarlas a hacer frente al desafío del mercado ampliado".<sup>102</sup> La cooperación entre pequeñas empresas puede sobre todo ayudarles a competir con las grandes, en especial si los acuerdos tienen una base complementaria que de lugar a beneficios mutuos.

<sup>102</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Una Política Empresarial para la Comunidad. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas 7 de junio de 1988. COM (88) 241. pp. 39

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

Las políticas de investigación y desarrollo, innovación y transferencia de tecnología, son parte medular para llevar a cabo una cooperación transnacional entre empresas. La Comisión se ha empeñado en promover la participación de las pequeñas y medianas empresas en los programas comunitarios cuyo objetivo es fortalecer la base científica y tecnológica y con ello la competitividad de la industria europea. Los programas que destacan dentro de este campo son el BRITE y el ESPRIT.

El programa de Investigación Básica sobre tecnologías Industriales para Europa (BRITE); "que se concibió de manera que animara a las industrias manufactureras europeas a que adoptaran las nuevas tecnologías necesarias para potenciar su productividad, y el Programa Estratégico Europeo para la Investigación y el Desarrollo de la Tecnología de la Información (ESPRIT) que fomenta la cooperación entre empresas Europeas y con universidades y centros de investigación en el campo del desarrollo de tecnologías de la información avanzadas"<sup>103</sup>. Existe en Latinoamérica el Programa Bolívar, que fue lanzado por iniciativa del Gobierno Venezolano en 1981, su campo de acción es regional, abarcando países hispanohablantes de América donde se incluye a Brasil y cuyos objetivos son similares al programa ESPRIT. Este programa es manejado por la SRE.

Asimismo, en materia de transferencia de tecnologías, "La Comunidad aprobó en 1986 el programa de Cooperación y la Innovación Tecnológica (SPRINT) que se encargaría de promoción de proyectos con potencial de cooperación entre empresas de diferentes países".<sup>104</sup> Este programa ha sido utilizado con relativo éxito en México y consiste en realizar corridas financieras a las empresas para determinar su factibilidad de aplicación para un proyecto de cooperación internacional con una contraparte afín.

Siguiendo con la puesta en marcha de programas para el desarrollo empresarial, "en 1987 fue lanzado el Programa Comunitario de Educación y Formación Tecnológicas (COMETT)"<sup>105</sup>, este programa tiene el objeto de vincular a las universidades con las pequeñas y medianas empresas con el propósito de lograr proyectos conjuntos en los campos de formación continua, capacitación y desarrollo de sistemas de educación a los adultos para fomentar empleos.

---

<sup>103</sup>Ibidem. pp. 38.

<sup>104</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Reforzar la Cooperación entre las Empresas Europeas. Una Respuesta a la Realización del Mercado Interno en 1992. Ed. Oficina de Publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1988, pp. 5

<sup>105</sup>Ibidem. pp. 5

Dentro de este mismo campo, ya para 1986, la Comisión tenía en mente arrancar un programa que fortaleciera los lazos entre las empresas pertenecientes a la Comunidad, y más aún, este programa tendría un carácter internacional al abrir su puertas a empresas de países no miembros, este sistema estaba ya contemplada en el Programa de Medidas para las PYME.

El nombre de este programa es: BUSINESS COOPERATION NETWORK (BC-NET). "Lanzado en su fase piloto a mediados de 1987 y que en su inicio se concibió como un sistema computarizado de datos, basado en una red de consultores empresariales establecidos en los Estados miembros"<sup>106</sup>, por medio del cual las empresas podrían solicitar a su consultor ser inscritas dentro del programa a fin de que se difundieran las demandas u ofertas particulares de su empresa y así se le pudiera contactar una contraparte con la cual pudiera iniciar algún tipo de cooperación.

Bajo el esquema de apoyo a las PYMES, la Comisión desarrollo también una estrategia para fomentar la cooperación entre empresas comunitarias. Esta estrategia consiste en realizar anualmente, en un país comunitario o bien en un tercer país no miembro pero con el cual se tiene algún convenio, un foro de seminarios y de rondas de negocios, donde las empresas comunitarias o de terceros países puedan concurrir para buscar socios comerciales bajo las especificaciones que ellos necesitan. Estas jornadas internacionales de cooperación interempresarial son denominadas: "Europartenariat", y en las cuales acuden empresas de diversas ramas industriales, y donde también son invitados países pertenecientes al sistema BC-NET.

El Europartenariat, tiene como fin "utilizar lo mejor posible el potencial autóctono de una región menos desarrollada industrialmente, fomentando los acuerdos de cooperación entre empresas de esa región y otras regiones de la comunidad y terceros países".<sup>107</sup> La cooperación transnacional entre pequeñas y medianas empresas de distintas regiones de la Comunidad y terceros países, puede ser un método eficaz para movilizar los recursos del sector privado (tecnología y capital) de regiones más ricas hacia regiones menos desarrolladas.

---

<sup>106</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Una Política Empresarial para la Comunidad. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas 7 de junio de 1988. COM (88) 241. pp. 39

<sup>107</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Reforzar la Cooperación entre las Empresas Europeas. Una Respuesta a la Realización del Mercado Interno en 1992. Ed. Oficina de Publicaciones oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1988, pp. 10-11.

Sin embargo, en el caso de México, la participación de éste tipo de foros no ha podido realizarse de manera eficaz, ya que la mayoría de los Europartenariat son celebrados en países europeos (pertenecientes o no a la Unión Europea), o bien en África o Asia. Si bien se puede conseguir, no sin dificultad, algún tipo de financiamiento para que las empresas mexicanas puedan participar dentro de estos foros, el monto de los recursos es muy limitado y es destinado ya sea a gastos de alojamiento, o bien algunas veces a pasaje y otras, las menos, al envío de muestras o colocación de stands, corriendo por parte del empresario mexicano los demás gastos que se devenguen de un desplazamiento de esta magnitud.

Debe considerarse que resulta demasiado costoso poder asistir a estos foros, ya que cada empresario deberá pagar sus traslados (tomando en cuenta que en la mayoría de las veces no viajan solos), comidas, alojamiento, renta y adaptación de un stand, en ocasiones servicios secretariales, además de un posible traslado de muestras, donde un fabricante por ejemplo de motores, tendrá que gastar en fletes, posibles impuestos de importación donde en su caso tendrá que regresar con su muestra ya que esta no podrá ser vendida, armado y desmantelamiento de las piezas, entre otros factores, lo que encarece e imposibilita en gran medida su posible participación en este tipo de eventos.

Los acuerdos de cooperación que se realizan dentro del Europartenariat cubren distintos campos de actividad como puede ser el comercial (distribución, ventas, comercialización, acuerdos sobre concesión de licencias); técnico (concesión de patentes y licencias, subcontratación, entre otros); y financiero (adquisición de holdings y empresas).

La realización de un Europartenariat se divide en dos partes fundamentales, la primera consiste en "una fase de investigación de mercado para identificar las características de la estructura de la industria local, las necesidades, las posibilidades de cooperación y los sectores más apropiados. En la segunda fase se localizan los proyectos con potencial de negociación, que se incluirán en un catálogo junto a la descripción de las inversiones y las razones por las que buscan cooperación",<sup>108</sup> de tal forma que se que permita a los países participantes, o bien países que no participen (caso de México), pero que se encuentren dentro del sistema, cuenten con un soporte adicional para encontrar nuevas oportunidades de cooperación.

Posterior a la realización del Europartenariat, se efectúa un estudio de los resultados de las negociaciones llevadas a cabo entre empresas, que se centra especialmente en el análisis de los acuerdos firmados o en vías de realizarse, dando un seguimiento adecuado para asegurar el éxito de estos proyectos de cooperación.

<sup>108</sup>ibidem. pp. 10

La cuestión del financiamiento a las empresas es parte medular para el desarrollo de la industria, las pequeñas y medianas empresas, " ya que constituyen un grupo heterogéneo de compañías (de alta o baja tecnología, y enfoque a distintos grupos económicos) y por lo tanto cada una tiene necesidades financieras diversas",<sup>109</sup> las cuales deben ser estudiadas por separado, atacando los puntos específicos que cada empresa requiera para lograr su desarrollo. Por lo tanto, en caso de un consultor empresarial o un ejecutivo bancario, deberán trabajar para realizar un "traje a la medida" para cada una de sus empresas, logrando planes para optimizar su administración, su capacidad productiva, y asegurar su permanencia en el mercado.

Las necesidades varían también según el estado de desarrollo de la compañía, así pues, las empresas de nueva creación necesitan de un capital de riesgo y de un capital inicial para comenzar sus operaciones, mientras que las compañías en desarrollo necesitarán de otra clase de préstamos ordinarios por medio de intermediarios que se adecúen a la situación productiva de la empresa.

Por estos motivos es que la Comisión estudió la posibilidad de crear fondos para la disponibilidad de capital inicial en la Comunidad, considerando, que la falta de éste restringe innecesariamente la creación de nuevas empresas.

La disponibilidad de capital de riesgo supone problemas en especial cuando se solicitan pequeñas cantidades de capital y cuando las empresas en las que se está invirtiendo están alejadas de los centros financieros. Este problema se traduce en un elevado costo que representa para quien está facilitando un préstamo al evaluar cada uno de los proyectos y facilitar los servicios de seguimiento.

En México, la institución encargada de otorgar los créditos para el desarrollo de las empresas es Nacional Financiera (NAFIN), por medio de la banca de segundo piso. Mucho se habló de los créditos que NAFIN podía otorgar a la industria nacional, sin embargo, los trámites son en la mayoría de los casos muy tardados y su investigación en ocasiones resulta lenta, además que en muchos de los casos los recursos con los que cuenta NAFIN pueden resultar insuficientes para la enorme demanda que existe de los mismos por parte de las empresas.\*

<sup>109</sup> Ibidem, pp. 13

\* Como se ha mencionado anteriormente, los fondos y las tasas que ofrece NAFIN, en ocasiones no son tan competitivos e interesantes para los industriales, toda vez que la banca comercial ha llegado a ofrecer productos con costos mas bajos, cuando la situación de mercado así lo permite.

Asimismo, Bancomext otorga financiamientos a tasas preferenciales debido a que sus fondeos son en la mayoría de los casos mas baratos a los de la banca de primer piso o comercial, además que destina mayores recursos a las empresas para su participación en distintos foros internacionales, fomenta la exportación y financia en muchos casos importaciones de productos de escasa representatividad o producción en nuestro país.

En ocasiones las empresas pueden perder la posibilidad de realizar algún negocio ya sea al interior o al exterior, por falta de liquidez o bien por falta de créditos que apoyen a su planta productiva. Esto puede sucederle a una empresa que se este preparando para satisfacer una demanda y que por falta de recursos no lo pudiera hacer, luego entonces, su cliente en potencia buscará a otra empresa que pueda suplirle su demanda en menor cantidad de tiempo.

La banca nacionalizada, poco podía hacer para allegarse los recursos necesarios para apoyar a las pequeñas y medianas empresas, ya que tras la crisis económica sufrida en México a finales de los ochentas y la consecuente caída de la banca en manos del gobierno hizo que estos proyectos no fueran rentables en su momento.

Tras la reprivatización de la banca, NAFIN ya no será la única opción para obtener créditos para la industria; si se utiliza la infraestructura bancaria existente mediante la presencia que tienen bancos en todo el interior de la República, las empresas regionales ya no tendrán que recurrir al centro para obtener financiamiento.

Ahora bien, el gobierno, por medio de la banca del primer piso, deberá regular las tasas y las condiciones de pago para un financiamiento. Si la banca privada no maneja prestamos a la industria bajo tasas preferenciales los pequeños y medianos empresarios, seguirán inhabilitados para poder conseguir sus créditos.

Asimismo los empresarios deben tomar conciencia de que deben avalar sus créditos por medio de estados financieros, actas constitutivas, justificación del crédito, esto es, para que lo quiere y como lo va a pagar, entre otros datos informativos que necesitan los bancos para proveerles de un servicio, pero que sin embargo mucha de esta información no es provista con prontitud por parte de las empresas y en ocasiones nunca entregada por considerarla en muchas veces confidencial lo que puede hacer pensar que sus finanzas no son sanas, su administración insuficiente o bien la aplicación de los recursos no será destinada a aumentar la productividad de su planta lo que ocasionará el no otorgamiento de un crédito.

### **III. EL BUSINESS COOPERATION NETWORK (BC-NET) COMO HERRAMIENTA DE APOYO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA BUSQUEDA DE CONTRAPARTES, DENTRO DE LA COOPERACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL.**

#### **III.1 OFERTA DE PARTICIPACION PARA LA CREACION DE UNA RED EUROPEA DE COOPERACION EMPRESARIAL DENOMINADA "BUSINESS COOPERATION NETWORK" (BC-NET).**

Como se ha podido advertir en los capítulos anteriores, el Business Cooperation Network (BC-NET), no es un producto de la casualidad, sino que su implementación y puesta en marcha se deriva de la ejecución de una política empresarial comunitaria en favor de las PYME, así como de los programas instaurados para lograr su desarrollo.

La creación del BC-NET se advierte como una necesidad de la comunidad por crear un programa que incentivara el acercamiento entre las empresas de establecidas dentro de su territorio, por medio de un sistema de cooperación industrial que alentara las relaciones de negocio entre las empresas para lograr un desarrollo equitativo de su planta productiva, fomentando de esta manera una base industrial sólida que pudiera hacer frente a la competencia internacional.

Es así como en agosto de 1987, El Diario Oficial de las Comunidades Europeas, da a conocer a los países miembros de la comunidad, el lanzamiento de un nuevo programa de cooperación empresarial en favor de las pequeñas y medianas empresas (PYME's) denominado Business Cooperation Network (BC-NET) cuyos antecedentes se señalan a continuación.

Con el propósito de alentar un mayor desarrollo en favor de la planta productiva comunitaria, "la Comisión Europea, a través de su Task Force (TF) (Fuerza de Trabajo) para las pequeñas y medianas empresas y el Centro de Cooperación Empresarial, ofrecieron, a las organizaciones y personas privadas, participar en la puesta en marcha, desarrollo y funcionamiento de una Red Europea de cooperación y acercamiento entre empresas denominada Business Cooperation NetWork (BC-NET)" <sup>110</sup> la cual tuvo como objetivo desde el momento de su creación, fomentar las relaciones de negocio y de cooperación industrial entre los diversos actores del sector productivo comunitario, a fin de propiciar una mayor integración empresarial y productiva dentro del Mercado Europeo.

<sup>110</sup>Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Ed. Oficina de publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Bruselas, Bélgica, 21 de agosto de 1987. (87/C 224/02). pp. 1.

Posteriormente, ésta oferta de participación dentro del sistema fue abierta a terceros países no comunitarios, siendo México, desde 1989, el primer país americano en ser nombrado oficialmente por la Comunidad, como miembro del BC-NET, autorizándolo para enlazarse y hacer uso del sistema.

La apertura del sistema a países no comunitarios se da principalmente ante una necesidad de globalización del comercio europeo hacia otros mercados para encontrar fuentes alternas de venta y comercialización para sus productos, así como para buscar la posibilidad de cooperar con empresas afines fuera de su territorio.

Es así como México, al contemplar la posibilidad de cooperar y compartir mercados con empresas europeas, decide presentar una solicitud formal al sistema, en el momento que se presentaba una buena oportunidad para poder ingresar a nuevos nichos de mercado o bien asimilar nuevos procesos, tecnologías y experiencias de empresas con mayor capacidad administrativa y productiva que las nuestras.

La finalidad de esta acción, "fue la puesta en marcha, basandose en los consultores de empresa, de un sistema informatizado que permitiera la circulación de ofertas y solicitudes de cooperación entre las empresas de diferentes países, fomentando, una mayor permeabilidad de las fronteras a la actividad empresarial, mejorar la inserción de las PYME's en el tejido industrial, así como el incremento de la competitividad de las empresas europeas",<sup>111</sup> y, en su caso alentar el desarrollo de la cooperación industrial con terceros países interesados en pertenecer a ésta red.

Esta acción se presenta como una <herramienta> al servicio de las estructuras existentes de consultoría o servicios para la empresa. La concepción del sistema, basada en la relativa simplicidad de la información que circulará por el mismo, permitirá su utilización por un gran número de consultores de empresa. Por otra parte, se asegura la máxima confidencialidad en el tratamiento de las ofertas y solicitudes de cooperación.

Se habla de confidencialidad dentro del sistema ya que los perfiles ingresados en él, son dados a conocer solo a aquellas personas con las cuales pudiera existir una oportunidad real de cooperación. Asimismo, el nombre de la empresa emisora de un perfil, así como los datos de la persona a contactar, no aparecen en el mismo.

---

<sup>111</sup>Ibidem. pp. 1

Para tal propósito, el primer contacto a establecer será entre los consultores empresariales de ambas partes, quienes en caso de determinar la factibilidad de cooperación entre perfiles, intercambian los respectivos datos de sus empresas y de la persona a contactar para que ellos mismos inicien una negociación directa.

Cabe mencionar que el proceso de dictaminar la viabilidad de un proyecto involucra además de los consultores empresariales a sus clientes con quienes determinan si se quiere llevar a cabo una negociación o bien se desecha la oportunidad porque esta no le conviene al cliente. Para este caso el consultor debe enviar a su contraparte un comunicado donde se de aviso de la incompatibilidad de perfiles.

Para el desarrollo de los fines expuestos, "la TF/PYME propuso la creación de una red de consultores de empresa y la puesta en marcha de un instrumento informático. La fase piloto de este sistema tuvo una duración de dos años, incluyendo como mínimo a 250 consultores empresariales. Los consultores podían establecer contacto "on line" con la base de datos en Bruselas,"<sup>112</sup> los que no estuvieran en posibilidades de realizarlo de esta forma, podían efectuarlo por los medios tradicionales como telex, correo o telefax.

Las características exigidas a los consultores de empresa interesados en formar parte del sistema BC-NET son:

- a) Un consultor de empresa, "puede ser aquella persona física o jurídica, con estatuto público o privado, que se dedicara al asesoramiento de empresas, ayudandolas a establecer colaboración con otras empresas,"<sup>113</sup> en especial a las PYME;\*
- b) Establecer un contacto permanente y directo con las empresas representadas, sin hacerlo por medio de intermediarios, además de poseer un conocimiento profundo de la realidad y actividad empresarial de su localidad que le permita evaluar la capacidad de las empresas a fin de proponer o solicitar una cooperación con otras empresas;
- c) Aceptar los principios que regulan el funcionamiento y la utilización del sistema BC-NET tal y como lo ordenan sus estatutos;

<sup>112</sup>Ibidem. pp. 2

<sup>113</sup>Ibidem. pp. 2

\* En este caso LA CANACINTRA, resulta ser un organismo idóneo para realizar estas funciones, ya que su principal actividad es asesorar y procurar el desarrollo empresarial dentro de México.

d) Poseer la capacidad instalada, tanto en recursos humanos como materiales, a fin de participar tanto en la fase piloto como en la puesta en marcha del sistema.

Esta oferta se dirigió en un inicio a las personas y organismos, originarias de un Estado miembro de la Comunidad, que desempeñaran la función de consultor de empresas y que estuvieran interesadas en participar en la red BC-NET. Posteriormente, como ya hemos visto, la posibilidad de ingreso a terceros países fue abierta por el sistema.

Como ya se había comentado, al momento que el sistema abre sus puertas a terceros países, México reconoce la importancia y beneficios que este sistema podía ofrecer a sus empresas, de tal forma que con fecha del 30 de octubre de 1987, La Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) expresó a la Comunidad Europea su deseo de colaborar en la puesta en marcha del BC-NET como asesor del proyecto en la parte latinoamericana y especialmente en la mexicana.

Para noviembre de 1988, técnicos de la Comunidad realizaron una visita a las instalaciones de la CANACINTRA para analizar la estructura de la Cámara, concluyendo que ésta ofrecía una gran cobertura nacional gracias a sus representaciones regionales y sectoriales. CANACINTRA cuenta con 75 delegaciones y 109 secciones industriales, que permiten que el sistema cuente con un gran universo de usuarios potenciales dentro de la República Mexicana.

El 28 de marzo de 1989, se realiza una segunda visita por parte de los asesores técnicos de la Comunidad, quienes imparten un curso sobre la utilización del sistema, además de revisar la situación informática de la Cámara para responder a los objetivos del proyecto.

Como resultado de la evaluación realizada por los asesores técnicos de la Comunidad, se planteó la posibilidad de que CANACINTRA fuera la contraparte para el enlace con el BC-NET, ya que se promovería la utilización del sistema entre los usuarios potenciales, y se permitiría llevar un seguimiento de los negocios que se concertaran.

Debido a problemas técnicos en Bruselas, el enlace de México con el sistema no fue posible de realizar en el corto plazo. Es por esta situación que se pospone el enlace y se define que para el mes de noviembre de 1989 sería inaugurado el sistema en la Ciudad de México.

A fin de conocer los problemas de enlace con Bruselas y los pormenores del sistema, se envía en octubre al centro BC-NET a un técnico de CANACINTRA, quien estaría encargado de la conexión del sistema con México, además de capacitarse en lo referente al manejo de las nomenclaturas y de los perfiles de cooperación.

En noviembre de 1989 CANACINTRA es nombrada oficialmente como miembro activo del BC-NET, siendo la única contraparte mexicana autorizada para el uso de este sistema. Cabe señalar también que México fue el primer país en América autorizado para enlazarse con el sistema.

Para tal motivo se creo un grupo de trabajo (Task Force) en México que cubriría los siguientes aspectos:

- . Preparación para enlace con el sistema, tanto en el envío de información a la base de datos como para recibir respuesta del sistema central del BC-NET.

- . Capacitación de personal interno de la Cámara, como de personal de aquellas instituciones que podían alimentar al sistema con proyectos de cooperación industrial internacional.

- . Instalación del BC-NET vía fax y preparación del enlace vía satélite (incluyendo líneas de telepack). Actualmente éste sistema no ha podido operar vía satélite debido a problemas de compatibilidad informática en Bruselas.

- . Llevar un seguimiento estrecho de las ofertas o demandas enviadas o recibidas por medio del sistema, así como realizar un intensivo plan de búsqueda y detección de proyectos para ser ingresados al sistema.

A fin de dar a conocer el sistema, se repartieron más de 10,000 folletos informativos del sistema entre la industria asociada a CANACINTRA, así como a instituciones encargadas de la promoción de proyectos industriales tales como SECOFI, BANCOMEXT y NAFIN. Asimismo, se difundió este sistema por medio de la prensa y revistas especializadas. Paralelamente a estas actividades, el grupo de trabajo de CANACINTRA se avocó a la impartición de seminarios a los industriales de la región y cursos de capacitación al personal de las delegaciones, sobre este sistema en las ciudades donde se cuenta con representación de CANACINTRA.

Sin embargo, y aún cuando CANACINTRA quedó formalmente integrada al sistema, se suscitaron problemas de enlace con Bruselas, ésto debido principalmente a que la base de datos estaba concebida en un inicio para procesar solo aquellos perfiles provenientes de los países comunitarios. De esta situación se derivó que no fueran procesados dentro del sistema informático de Bruselas los primeros perfiles de cooperación enviados por parte de México al BC-NET, ya que el código de acceso a la base de datos designado a México no fue accesado dentro de los parámetros de los sistemas de información comunitarios, haciendo que los perfiles fueran rechazados.

México se dio cuenta de esta situación cuando no recibió notificación alguna de Bruselas en cuanto a la recepción o procesamiento de los perfiles enviados. Por tal motivo, se estableció contacto con el sistema central del BC-NET a fin de corregir esta anomalía.

Fue hasta el mes de julio de 1990 cuando el enlace vía fax con el sistema se logró, al ser recibidas las primeras respuestas por parte del BC-NET a los perfiles de cooperación enviados por México.

Desde entonces, el enlace con el sistema ha ido mejorando paulatinamente ya que a la fecha se han enviado alrededor de 500 perfiles de cooperación recibiendo para cada uno de estos la notificación de procesamiento correspondiente a la base de datos en Bruselas.

Para 1992, México ya había recibido del BC-NET una cantidad significativa de "matchings" para algunos de los perfiles de cooperación enviados por el consultor empresarial mexicano, y en los cuales se provee información referente a contrapartes de diversos países tanto miembros de la Comunidad como de terceros países inscritos al sistema, interesados en establecer contacto con las empresas mexicanas emisoras de dichos perfiles, a fin de iniciar las negociaciones correspondientes para llegar a un posible acuerdo de cooperación.

Debe señalarse que no siempre que se reciben "matchings" por parte del sistema deben satisfacer completamente las necesidades de la contraparte emisora del perfil de cooperación. En algunos casos, aún cuando exista una complementariedad entre perfiles, alguna de las empresas puede decidir no establecer contacto con su contraparte porque no conviene a sus intereses o bien porque las características de los productos fabricados no corresponden a las señalada en el "matching".

Existen varias circunstancias que pueden impedir la negociación directa entre empresas ya que no en todos los casos los productos tienen características similares. Asimismo los procesos productivos, la calidad, las materias primas utilizadas en la elaboración de los productos, su empaque, su costo, entre otros, no son compatibles con las contrapartes designadas por el sistema.

Sin embargo varias empresas mexicanas están estudiando la posibilidad de negociar con sus contrapartes o bien ya establecieron contacto directo con las empresas designadas por el sistema. En un caso ya se dio la oportunidad concreta de negocio para que una empresa mexicana oferte sus productos en Europa.

Esto quiere decir que aún y cuando los resultados arrojados por el sistema sean muy modestos hasta el momento, se puede lograr que cada día más empresas se beneficien de las oportunidades de negocio emitidas por el BC-NET, siempre y cuando las reformas hechas al sistema impliquen un oportuno procesamiento de las oportunidades comerciales, eficientando la labor de acercamiento entre empresas, lograr un acceso directo al sistema para realizar consultas o boletín una oportunidad de negocio, así como contar con un código de nomenclaturas más depurado que abarque más ramas industriales, productos y subproductos.

En una segunda etapa de funcionamiento del BC-NET en México, es necesario pensar en lograr el enlace vía satélite con el sistema, a fin de tener acceso directo a la base de datos obteniendo de esta manera respuestas más oportunas para las oportunidades de cooperación. Hasta el momento toda información proveniente de Bruselas se hace por correo lo que implica una importante demora en la recepción de información y oportunidades de cooperación.

Es de extrema importancia que México se constituya como en un asesor vía BRS, ya que por éste medio México podrá recibir todas aquellas ofertas y demandas que autorizan su difusión a través de los "Flash Profiles" y que bien pueden constituirse en oportunidades de negocio para los empresarios mexicanos.

Asimismo, el desarrollo global que el sistema BC-NET ha guardado desde sus inicios ha sido el siguiente:

- Para noviembre de 1988 la red de consultores de empresas que formaban parte del sistema llegaba a 406.

- Durante el año de 1989 se dio a conocer la versión final del Perfil de Cooperación. Un mayor número de centros de información empresarial se unen al sistema, se instalaron los primeros enlaces telemáticos para los países comunitarios (BRS); Asimismo, este mismo año los primeros consultores pertenecientes a terceros países se unen al sistema, siendo México el primer país en realizarlo.
- Para 1990, se da a conocer la nueva guía de nomenclaturas para el uso del sistema, se reemplaza a aquellos consultores que no demostraron suficiente actividad dentro del sistema, y se lleva a cabo la primera conferencia de los miembros del BC-NET en Bruselas.
- Durante 1991 la red de consultores del sistema crece a más de 550 miembros, las primeras concesiones del sistema vía BRS fueron logradas. En marzo de este mismo año se integran los países de la EFTA al sistema.
- En 1992 se unen a la red más países pertenecientes a distintos lugares geográficos del mundo fomentando que la información recibida por la base de datos del sistema aumente considerablemente.
- Para 1993, se ha propuesto la revisión de el uso de las nomenclaturas para abarcar un mayor número de actividades y productos industriales. México intenta enlazarse vía satélite con el programa, además de que la CANACINTRA (Institución operadora del sistema) logre completar la red de enlace vía satélite con sus delegaciones al interior de la república a fin de captar mayor cantidad de demandas industriales.
- Ya en 1994, se pone en marcha un nuevo mecanismo de cooperación entre empresas europeas y de terceros países llamado Bureau du Reaprochement dans Enterprises (BRE), el cual es creado por asesores del BC-NET y que tiene como característica el que no posee carácter de confidencialidad y que las oportunidades de cooperación se manejan mediante un boletín de oportunidades comerciales entre los países integrantes de la red. Asimismo, también se trata de un sistema informático, por el cual se pretende que cada oportunidad sea procesada por medios telemáticos, el cual cuente con su propia base de datos donde cada consultor pueda acceder y rescatar información referente a las oportunidades comerciales que le representen una posibilidad de negocio para sus empresas.

### III.2 OPERACION GENERAL DEL BC-NET

La creación de la Red Europea de Cooperación Empresarial (Business Cooperation Network: BC-NET) "que establece la Resolución del Consejo, de 3 de noviembre de 1986, relativa al programa de acción para la pequeñas y medianas empresas se propone agilizar el procedimiento de búsqueda de socios entre empresas, a nivel regional o nacional, dentro de la Comunidad"<sup>114</sup> sin embargo el sistema abrió sus puertas en 1989 a un plano internacional, con el ingreso de terceros países no comunitarios al sistema.

El sistema, concebido para la búsqueda de socios en el ámbito comercial, técnico y financiero, "y que constituye una parte integrante de las medidas del proyecto cooperación empresarial y regional, debe relacionar a todos los consejeros de empresa establecidos en territorio de la comunidad,"<sup>115</sup> o en su caso, en terceros países inscritos al sistema que se encuentren fuera de la comunidad, tal es el caso del ingreso de países americanos y del este europeo al BC-NET, lo que supone debe generar mayores oportunidades de cooperación internacional entre empresas.

El objetivo del sistema BC-NET es ayudar a las empresas, sobre todo a las PYME's, a localizar a otras empresas por medio de una red europea de consejeros empresariales para establecer lazos de cooperación a escala regional (dentro de la Unión Europea) o transnacional (fuera de ella). En nuestro caso, el punto importante es lograr que las empresas mexicanas puedan cooperar con las europeas o bien con otros países fuera de este continente para lograr una mayor presencia a nivel internacional, aprovechando los conocimientos que una posible cooperación con una empresa extranjera puede arrojar sobre la planta productiva nacional.

A grandes rasgos, el procedimiento de localización de empresas es el siguiente:

Cuando una empresa desea encontrar un socio, (y que emite por tanto una oferta de cooperación) se dirige a uno de los asesores empresariales miembros del BC-NET establecido en su país. Este analiza la oferta de su cliente y, si el análisis es positivo, codifica la oferta por medio de nomenclaturas en un impreso que se denomina Cooperation Profile (PC) (Perfil de Cooperación) el cual es transmitido al sistema central del BC-NET (BC-NET Central System) (BCS) ubicado en Bruselas.

<sup>114</sup>Commission Des Communautés Europeenes. BC-NET un instrument communautaire à la disposition des PME Pour Faire Face au Défi du Grand Marché Européen, Ed. Service du Porte Parole, Bruxelles, 1987. pp. 1.

<sup>115</sup>ibidem. pp. 1

El BCS almacena el PC en una base de datos y un programa lo compara automáticamente con todos los demás PC almacenados en la base de datos. Si de la comparación se desprende que 2 PC corresponden a ofertas complementarias se habla de un "matching". El BCS informa a los consejeros del resultado que han presentado los PC ingresados al sistema y envía a cada uno de ellos el PC remitido al BCS por el otro miembro. Los dos consejeros analizan los resultados recibidos y se ponen en contacto para determinar las medidas que han de adoptar, en su caso aprovechar el resultado o no dar curso al matching.

En el caso de México, el empresario interesado en emitir una oferta de cooperación al sistema, lo tiene que hacer por medio de la CANACINTRA, donde se encuentra las oficinas de enlace con el BC-NET. Asimismo, el empresario debe de plantear su caso con el consultor empresarial para que este sea codificado y enviado al sistema central de la manera mas precisa y clara posible a fin de que se tengan mayores posibilidades de encontrar algún socio dentro del sistema.

Una vez enviado el PC correspondiente, el sistema se encargará de encontrar a socios potenciales adecuados a la solicitud presentada, y en su caso envía las posibles contrapartes que pudieran interesarse en la solicitud del empresario mexicano. El consejero empresarial analiza con su cliente las posibilidades de cooperación, de ser positivas se realiza el contacto directo entre empresas para comenzar una negociación

La evolución del proceso que ha de desembocar en la cooperación es competencia exclusiva de los consejeros o de sus clientes (el BC-NET ya no interviene tras el matching).

Si no se produce un matching, y sólo así lo solicita el consejero que emite el PC, podrá difundirse un "Flash Profile", en el que se recogerán los elementos del PC, a todos los consejeros situados en la región de interés.

Para evitar los PC obsoletos, éstos permanecerán en la base de datos de la Unidad central por un período máximo de seis meses, con la posibilidad de renovarse por otros seis meses tras una revisión de la validez de los perfiles, con el propósito de justificar que la necesidad de cooperación sigue vigente para el empresario interesado.

Como ya se ha mencionado, el BC-NET tiene carácter de confidencialidad, ya que los PC enviados al sistema no incluyen el nombre de la empresa interesada en la cooperación y, además, sólo se transmite un PC a los consejeros miembros de la red BC-NET que puedan dar una respuesta satisfactoria a las necesidades que especifique el PC en particular.

Como se ha visto, la Unidad Central del BC-NET (BCS) es la encargada de recibir, procesar y cotejar toda la información enviada por los consultores empresariales al sistema, sin embargo para comprender el funcionamiento del BCS debemos conocer las partes que lo componen.

La Unidad Central del BC-NET se compone de los servicios administrativos de la Comisión de las Comunidades Europeas, responsables del control del conjunto de las actividades, del funcionamiento y del desarrollo del BC-NET, así como del BCS que a su vez se compone de:

- "Una unidad encargada de la gestión, de desarrollo y de la explotación del sistema BC-NET,
- de un ordenador central, con sus periféricos,
- de un programa informático de tratamiento de PC.

La unidad desempeña las siguientes funciones:

- animación de la red de consejeros y de los grupos de trabajo, con reuniones, contactos y envío de información,
- apoyo técnico permanente para los consejeros (Help Desk)
- gestión de los PC.
- seguimiento de la utilización del sistema.
- canalización de las necesidades de mejora del sistema, concepción, realización y aplicación de las respuestas a estas necesidades.
- concepción, realización y distribución de la documentación técnica (nomenclaturas y guías para usuarios),
- promoción del sistema (dentro de la red y dirigida a terceros, como son los medios de comunicación o las personas interesadas de terceros países),
- informe a las instancias comunitarias correspondientes.

- distribución del programa Business Remote System (BRS Comms) y de sus actualizaciones a los consejeros<sup>116</sup>; cabe mencionar que ésta facilidad fue creada en un inicio para usuarios dentro de la Comunidad, y que por cuestiones técnicas y de enlace no ha podido ser instalado en México.

El sistema Informático europeo consta de diferentes condiciones de codificación a los utilizados en América, por lo que no se ha logrado el enlace vía satélite, sin embargo se ha estado trabajando para homologar las señales utilizadas y de esta manera lograr que México tenga acceso al sistema por vía telemática.

El programa informático creado se compone de dos partes:

1. Una función conectada con el sistema central que se encarga de los siguientes puntos: almacenamiento de los PC tras validación de la codificación, gestión de los matching, de la impresión post-matching, gestión estadística, gestión recogida de los PC creados por el sistema "BRS Comms" y transmisión de las respuestas a los "BRS Comms.

2. Una función "BRS Comms" conectada con los ordenadores de los consejeros que han optado por ese modo de creación de PC y de intercambio de datos con el sistema central,<sup>117</sup> como se ha comentado la totalidad del programa creado es propiedad de la Comisión de las Comunidades Europeas, por lo tanto contempla principalmente las necesidades de los usuarios europeos, lo que ha impedido en algunos casos un correcto enlace vía satélite con países de América (en su caso México) debido a especificaciones técnicas ambivalentes.

En cuanto a la estructura de los PC introducidos al sistema por su tipo de cooperación, "encontramos que la mayor parte de las demandas empresariales son de tipo comercial (60 %), el 25% corresponde a demandas para cooperación técnica, un 10% a operaciones financieras y un 5% para otros tipos de cooperación. No es raro que la mayoría de los perfiles de cooperación se refieran sobre todo al ámbito comercial y más concretamente a la búsqueda de distribuidores y de agentes, es decir, que las ofertas proceden de empresas que pretenden exportar su producción. Dentro de esta categoría, la búsqueda es muy superior a la oferta (4 solicitudes para una oferta)",<sup>118</sup> Este fenómeno es comprensible si se tiene en cuenta que la cooperación transnacional suele iniciarse con acuerdos comerciales.

<sup>116</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Informe de las actividades del BC-NET: Evaluación y Resultados de la Fase Experimental Comunicación de la Comisión, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1990. COM (90) 476. pp. 6

<sup>117</sup>Ibidem. pp. 7.

<sup>118</sup>Ibidem. pp. 9

### III.3 CARACTERISTICAS DEL BC-NET.

El BC-NET se distingue de otros sistemas de búsqueda de cooperación y de bancos de datos por tres características esenciales:

A) Cuenta con una amplia red de trabajo de consultores de negocios dentro de todos los países que integran el Sistema.

Los países integrantes del sistema BC-NET son:

Alemania, Francia, Italia, Países Bajos, Bélgica, Luxemburgo, Reino Unido, Irlanda, Dinamarca, Grecia, España, Portugal. (La CEE). (Austria, Finlandia, Suecia, ahora pertenecientes a la Unión Europea), Islandia, Noruega, Suiza, y Liechtenstein; Países pertenecientes a la European Free Trade Association (EFTA).

También se incluyen Terceros países dentro del sistema como:

Malta, Polonia, Túnez, México, Brasil, Chile, Uruguay, Australia, Chipre, Turquía, Israel, Checoslovaquia, Hungría, Argentina, Filipinas, Marruecos, Canadá y Uruguay.

B) Es un sistema confidencial.

C) Las nomenclaturas aseguran esta confidencialidad, y el funcionamiento del sistema.

D) Todos los consultores miembros del BC-NET, son seleccionados por la Comisión de las Comunidades Europeas.

Estos consultores se han comprometido para asegurar la calidad de los CP's que son enviados al Sistema Central. La confidencialidad esta garantizada al enviarse los resultados de la búsqueda con correspondencia a los consultores implicados y estos no están autorizados para difundir los PC que reciban del BC-NET.

Otro factor que contribuye a asegurar la confidencialidad es que el perfil de Cooperación no identifica al empresario. "La identidad de una compañía es conocida solo por su consultor, y este únicamente la dará a conocer cuando sea en beneficio para su cliente".<sup>119</sup> Finalmente, los procedimientos de seguridad, no permiten las consultas directas dentro de la base de datos.

<sup>119</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Dirección General XXIII, Dirección B, Unidad 2. Ed.

### III.4 BC-NET, HERRAMIENTA DE ENLACE ENTRE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

La cooperación entre las empresas de diferentes tamaños o países, es un factor fundamental para la adaptación de las empresas a la evolución de los mercados, de manera que puedan superar los cambios cada vez más rápidos que imponen el entorno económico y la evolución de la tecnología.

Debido a su tamaño, y a veces a dificultades de comprensión de los mercados y la falta de oportunidades de cooperación, las pequeñas y medianas empresas se tropiezan a menudo con una serie de trabas al intentar emprender operaciones inter-regionales o transfronterizas\*.

Como alternativa para enfrentar el desafío que representa la plena realización del mercado interno para las pequeñas y medianas empresas europeas, "el refuerzo de la cooperación entre empresas se presenta como uno de los medios para que las PYME puedan sacar partido de la dimensión comunitaria: su productividad y competitividad resultarán estimuladas por una mayor inserción de sus actividades en el tejido industrial europeo"<sup>120</sup>, aumentando su radio de acción, toda vez que se logre conjuntar en una sola red de negocios, en su caso el BC-NET, las ofertas y demandas de empresas europeas con las de terceros países para lograr relaciones de negocio que aporten un beneficio para ambas partes.

En este caso, si se considera que un producto mexicano pueda tener demanda en el exterior, por medio del BC-NET se puede encontrar a una contraparte que indique los modelos productivos a seguir para que su producto pueda ingresar a un mercado externo.

---

Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1991. P. 5.

\* Podemos considerar que estas trabas pudieran ser el idioma, los sistemas de producción, la calidad de los productos, su homologación según los estándares internacionales, capacidad administrativa de las empresas, su capacidad instalada, modelos productivos, conocimientos limitados (culturales) de comercio exterior, desconocimiento de trámites, períodos de entrega no cumplidos, si se utilizan modelos productivos considerados no "limpios", entre otros.

<sup>120</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. El Business Cooperation Network. Refuerzo de la Cooperación entre Empresas Europeas. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1987. pp. 2

Pongamos como caso el de un empacador de carnes frías, el productor debe considerar que el empaque o envoltura de su producto tenga una buena calidad de impresión de su marca y que esta sea entendible, que las tintas utilizadas para la impresión no sean tóxicas, que la envoltura este sellada correctamente y no permita la entrada de organismos patógenos al producto, que se detallen los ingredientes, su peso o cantidad de piezas contenidas dentro del paquete. Estos, entre otros aspectos, deben ser considerados para que el productor nacional pueda exportar, en resumen se requiere de calidad, precio, y técnicas de producción competitivas, para que el empresario nacional pueda ingresar a otros mercados.

La realización del mercado interno puede significar para las empresas europeas grandes posibilidades de desarrollo si se saben aprovechar las oportunidades que éste puede ofrecer, sin embargo también puede hacerlas más vulnerables si no se preparan; tomándose en cuenta que en ocasiones las PYME carecen de medios humanos y financieros, y de práctica, para acometer la cooperación necesaria. "El programa de medidas en favor de las PYME's pone especial énfasis en la importancia del apoyo a las cooperación entre empresas pequeñas, que también deberán beneficiarse del efecto del gran mercado y de los efectos de los programas comunitarios",<sup>121</sup> además que, una vez abierto el sistema a terceros países, sus empresas pueden ofrecer oportunidades de negocio y de cooperación para las europeas, creando de esta manera una red de un considerable potencial comercial en beneficio de las PYME de los países involucrados dentro del sistema.

Con el ingreso de productos y servicios de terceros países a la Unión Europea, los mercados aumentarán permitiendo el crecimiento de ofertas, demandas y oportunidades de cooperación, creando una red de negocios de dimensiones considerables. Al ingreso de México y otros países latinoamericanos a sistemas como el BC-NET, nuestro continente tendrá el potencial de comerciar con productos poco conocidos en Europa, creando una demanda adicional o fuentes de comercio alternas para nuestras empresas.

Uno de los objetivos de esta colaboración entre servicios de asesoramiento es el de suscitar acuerdos de cooperación entre PYME's de diferentes Estados miembros, además de terceros países inscritos al sistema Business Cooperation Network (BC-NET); "formandose de este modo una red que cuenta en a la fecha con más de 550 asesores de empresas en todo el mundo",<sup>122</sup> dedicados a buscar el acercamiento entre empresas a fin de propiciar relaciones productivas de trabajo.

---

<sup>121</sup>Ibidem. pp 2.

<sup>122</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Dirección General XXIII, Dirección B, Unidad 2. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1991. pp. 6.

Como se ha mencionado, en México, la CANACINTRA es la institución encargada de llevar las relaciones con el BC-NET, considerándose ésta como un asesor de empresa autorizado por el sistema.

El BC-NET viene a ampliar la gama de instrumentos a disposición de los asesores de empresas para que estos planeen y ejecuten sus actividades teniendo en mente la dimensión del gran mercado europeo. Esto permitirá que las empresas europeas y de terceros países afiliados, especialmente las PYME's, cuenten con un marco y los medios adaptados al desarrollo de las cooperaciones inter-regionales y transfronterizas.

El marco del BC-NET queda constituido por una red de "Asesores de empresas", es decir, personas u organismos con una vocación de asesoramiento de las pequeñas y medianas empresas, principalmente para ayudarlas a constituir cooperaciones transnacionales que respondan a las prioridades de su propio desarrollo.

El medio consiste en un sistema informático que permite que un miembro de la red, a petición de una empresa, pueda encontrar rápidamente una contraparte (empresa afín), que sea compatible con una oferta de cooperación que corresponda a una solicitud determinada.

Al fomentar una cooperación y una información recíproca entre los asesores de empresa, el BC-NET ofrece la posibilidad de ampliar la naturaleza de los servicios que cada uno de ellos ofrece a las PYME's. Además, el BC-NET se integra de forma complementaria en los Centros de Información Empresarial, quienes a su vez pueden proveer de información adicional sobre oportunidades de cooperación a los usuarios inscritos al sistema.

El BC-NET tiene como objetivo responder a las siguientes necesidades:

- a) "el reforzar la cooperación industrial en Europa y en terceros países pertenecientes a la red y;
- b) mejorar cuantitativa y cualitativamente la planta de asesores de empresas",<sup>123</sup> factor importante en el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas por su capacidad de sortear las posibles carencias o debilidades que se encuentren en los recursos de las mismas.

---

<sup>123</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. El Business Cooperation Network. Refuerzo de la Cooperación entre Empresas Europeas. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1987. pp. 5

El reforzamiento en la especialización de los asesores es de principal interés debido al tamaño generalmente pequeño de las empresas a las que atienden y a las dificultades que éstas presentan para tener acceso a las innovaciones tecnológicas o a los créditos para su desarrollo, y a la necesidad de responder con agudeza a los requerimientos de las empresas, teniendo en cuenta que cada oportunidad de cooperación se presenta como un caso particular.

La tarea de un asesor empresarial, "es la de ayudar a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, a perfilar y a procurarse una cooperación con otras empresas ya sea en una organización regional (Cámara de Comercio), local (asociaciones o clubes de industriales) o sectorial (CANACINTRA), procurando en todo momento tener una evaluación permanente sobre los informadores alternos que proveen información sobre ciertas empresas al asesor empresarial quien se encarga del buen manejo de todos los perfiles ingresados al sistema BC-NET";<sup>124</sup> así como mantener un contacto directo con la empresas y conocerlas lo suficientemente bien como para efectuar apreciaciones cualitativas sobre su capacidad de ofrecer o buscar una cooperación.

### III.5 PUESTA EN MARCHA DEL BC-NET

En el marco del plan de acciones dirigidas a la aproximación de socios eventuales de empresas europeas para una cooperación internacional, "La Comisión de las Comunidades Europeas desarrolló la Red de Cooperación de Negocios Business Cooperation Network, (BC-NET), que consiste en una red de consultores de empresa e intermediarios que cubren la Comunidad Europea, los países integrantes del European Free Trade Association (EFTA) en español, Asociación Europea de Libre Cambio (AELC) ,"<sup>125</sup> y algunos otros terceros países, entre ellos México.

La Red permite una identificación rápida y confidencial de firmas para realizar sociedades potenciales en estados miembros o regiones alternas, en respuesta a una solicitud específica de cooperación.

Los consultores de empresa de la red BC-NET analizan, a través de un sistema informatizado, las oportunidades de cooperación propuestas por las empresas interesadas y las transmiten al sistema central del BC-NET ubicado en Bruselas, Bélgica, quien esta a cargo de analizar y procesar las respuestas, checar la complementariedad entre los perfiles integrados en la base de datos, y eventualmente participar en las negociaciones que llevaran a la conclusión de acuerdos de cooperación entre empresas.

---

<sup>124</sup>Ibidem. pp. 6

<sup>125</sup>Ibidem. pp. 7

Los miembros del BC-NET (consultores de empresa e intermediarios) que pertenecen a organismos privados o públicos, "han firmado un convenio con la Comisión. En lo particular dicho convenio se refiere al código de ética profesional que especifica los principios que hay que respetar en el tratamiento de una oportunidad de cooperación, resaltando la necesidad de analizar a cada empresa antes de enviar un perfil de cooperación (CP)"<sup>126</sup> y de presentar un "Company Activity Record" (CAR), o curriculum empresarial, que será intercambiado entre los consultores después de que ocurra un "Matching" o complementariedad entre dos perfiles.

El intercambio de currículums empresariales es de vital importancia para las empresas a fin de que estas se conozcan (aunque sea en papel y números) y de esta manera determinen la capacidad empresarial de su contraparte, su gama productiva, sus estados financieros, entre otros factores.

Cada intermediario tendrá la posibilidad, si así lo desea, de constituir su propia red de consultores locales, a los que transmitirá sus CP así como las respuestas que reciba del BC-NET. Esta red estará bajo su responsabilidad y tendrá que asegurarse que en ella se actúe y se respeten las disposiciones en conformidad como lo marca el código de ética profesional.

En el caso de México, la CANACINTRA como intermediario del BC-NET, ha conformado una red de consultores locales en diferentes estados de la República, gracias a la representatividad que tiene por medio de sus delegaciones estatales, las cuales captan demandas de empresas por cooperar con el exterior y que son canalizadas a las oficinas centrales en la Cd. de México para que estas sean ingresadas a sistemas como el BC-NET.

El intermediario podrá elegir la manera de transmitir sus oportunidades de cooperación a la Unidad Central. "Sin embargo, un número creciente de socios europeos utilizan la Red de Transmisión de datos (BRS-COMMS), red computarizada donde se obtienen respuestas mas rápidas"<sup>127</sup>, lo que permite a los consultores proveer a sus clientes con un mejor servicio.

Como ya se ha mencionado, México no ha podido enlazarse al BRS-COMMS, debido a que existen especificaciones técnicas distintas entre los sistemas informáticos americanos y europeos.

---

<sup>126</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Démarrage du BC-NET, Ed. Dirección General XIII, Dirección B, Unidad 2, Bruselas, 1992. pp. 6

<sup>127</sup>Ibidem. pp 7

El campo de las actividades comprendidas por el BC-NET es muy amplio, va desde las industrias de base privadas a las prestadoras de servicios que utilizan las mas avanzadas tecnologías. "El BC-NET permite también promover la participación de las pequeñas y medianas empresas en programas comunitarios de investigación y desarrollo, oportunidades de subcontratación, superar los obstáculos que pudieran encontrar entre la cooperación entre empresas de diferentes estados miembros y fomentar la extensión de la cooperación con terceros países"<sup>128</sup>, intentando de esta manera ofrecer una amplia gama de servicios para los usuarios del sistema.

Los acuerdos generados por medio del BC-NET cubren todos los sectores de actividad, industriales y de servicios, igualmente prevé todos los tipos de cooperación comercial, técnica o financiera y campos tan variados como la publicidad, terminales de informática industrial, entre otros.

---

<sup>128</sup>Comisión de la Comunidades Europeas. Informe de Actividades del BC-NET: Evaluación y Resultados de la Fase Experimental. Comunicación de la Comisión, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Bruselas, 1990. COM (90). pp. 8

## **IV. OPERACION TECNICA DEL BC-NET**

### **IV.1 MECANISMO PARA INGRESAR SOLICITUDES DE OFERTAS Y DEMANDAS AL SISTEMA BC-NET**

Quando un asesor de empresas, asociado al BC-NET, pretende establecer una relación de cooperación o acercamiento con una empresa extranjera, por cuenta de uno de sus clientes y fuera del mercado en el que trabaja, deberá contemplar los siguientes puntos:

a) Dirigir su solicitud u oferta al la base de datos del sistema BC-NET, por medio de un perfil de cooperación "PC" que contenga el lenguaje común diseñado para éste efecto (nomenclaturas), y que permite a los asesores empresariales comunicarse entre ellos. Cada uno de los asesores cuenta con un paquete de nomenclaturas homologadas, a fin de que al enviar un perfil de cooperación al sistema, estas sean las mismas para cada uno de los países inscritos al BC-NET.

b) El sistema confronta automáticamente las solicitudes enviadas por cada asesor empresarial con su banco de ofertas;

c) Si el banco de ofertas detecta una posible complementariedad entre perfiles "matching", éste las dará a conocer de inmediato al consultor emisor, permitiendo que la contraparte designada para su perfil también sea informada del contacto establecido entre una oferta y una demanda;

d) En caso de que el banco de ofertas del BC-NET no tenga ninguna respuesta para una solicitud determinada, ésta última será automáticamente repartida entre los asesores de empresas miembros del sistema (Flash Profile) siempre y cuando el asesor emisor de la propuesta lo solicite. En caso de que se solicite esta instancia, los asesores contarán con un tiempo determinado (que puede ser hasta de 48 horas) para consultar sus carteras, a fin de responder afirmativa o negativamente al BC-NET, quien hará llegar el conjunto de las respuestas al asesor que emitió la solicitud.

El sistema se apoya en organizaciones de asesores de empresas ya existentes, como pueden ser, cámaras y asociaciones industriales, centros tecnológicos y educativos, instituciones internacionales, gubernamentales o de crédito, entre otras, sin interferir en sus estrategias de mercado, ofreciendo las condiciones de confidencialidad necesarias para las empresas que la utilizan.

A grandes rasgos, podemos decir que el BC-NET "es un conmutador (switchboard) que funciona entre asesores de empresas que hayan enviado una oferta o una solicitud de cooperación en forma de un perfil empresarial homologado para el sistema. Esta información se recopila en un banco de ofertas para contactos dentro del BC-NET a fin de posibilitar y acelerar los intercambios de información, entre las contrapartes involucradas;<sup>121</sup> lo que supone permitir una estrecha comunicación entre la base de datos del BC-NET y los asesores empresariales, a fin de difundir oportunamente las oportunidades de cooperación entre las empresas representadas.

México, a través de la CANACINTRA, recibe las oportunidades de cooperación del sistema central por medio de correo, estas oportunidades son los perfiles de cooperación enviados al sistema por empresas dentro de la Unión Europea o fuera de ella, excluyendo los enviados por empresarios mexicanos. El formato de los perfiles es el mismo para todos los países integrantes, de esta manera al recibir en México los PC's emitidos por una empresa extranjera, podemos encontrar en ellos los datos del consultor que envió el perfil y las necesidades (ofertas y demandas) que busca suplir la empresa representada.

De esta manera el consultor nacional (México) coteja con su cliente si la oportunidad de cooperación es interesante para su empresa, en caso de ser positiva esta propuesta, el consultor contacta con su contraparte para intercambiar los currículums empresariales de ambas empresas para que éstas los analicen, y en su caso procedan a iniciar las negociaciones necesarias para llegar a un acuerdo de cooperación. Cabe señalar que un consultor extranjero realiza los mismos procedimientos señalados anteriormente con su cliente.

En el caso de ser rechazada una oportunidad de cooperación por alguna de las empresas representadas, el consultor responsable del PC, envía a su contraparte una carta donde explica el porque fue rechazada la oportunidad en cuestión.

Una propuesta puede ser rechazada debido a que, aunque se oferte o demande un producto de una misma rama industrial, el subproducto que necesite o fabrique la contraparte no sea el mismo. Como ejemplo podemos citar un perfil de cooperación solicitando mangueras de riego lisas. Sin embargo el empresario que recibe esta oportunidad, fabrica en efecto mangueras, sin embargo estas son estriadas o corrugadas, de un color diferente al solicitado por su contraparte, o bien el tipo de hule no es el requerido o el diámetro de las mismas no es el requerido por la contraparte.

<sup>121</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Business Cooperation Network (BC-NET). Refuerzo de Cooperación entre las empresas Europeas. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1987, pp.11

Todos estos detalles se señalan, como veremos, en el rubro del Texto Libre de cada PC, y es donde en la mayoría de los casos un consultor se basa para decidir si su perfil es compatible con uno recibido por otra empresa.

Debido a estas diferencias muchas oportunidades de cooperación son rechazadas por los consultores y por lo tanto no se llegan a establecer relaciones de negocio entre empresas. Por este motivo es necesario revisar, evaluar y actualizar continuamente las nomenclaturas utilizadas por el sistema, para que estas sean lo más específicas posibles, renovando las mismas con el ingreso de nuevos productos al mercado, o bien incluyendo apartados específicos para subproductos de las diferentes ramas industriales, permitiendo de esta manera una mayor efectividad dentro del sistema, donde se acrecienten las posibilidades de realizar negociaciones fructíferas entre empresas.

## **IV.2 OPERACION TECNICA DEL BC-NET (PERFILES DE COOPERACION Y NOMENCLATURAS)**

### **IV.2.1 EL PERFIL DE COOPERACION**

El objetivo del BC-NET, es fungir como un instrumento de ayuda para las empresas pequeñas y medianas, de tal modo que permita ampliar las relaciones de cooperación de una empresa nacional con las de otros países, logrando de ésta forma complementar las necesidades y ventajas de dos compañías con el propósito de lograr una relación fructífera de negocio.

En el caso de México podemos citar que al menos diez empresas han establecido relaciones de negocio con empresas europeas, no todas ellas han logrado concretar, sin embargo podemos mencionar que una empresa fabricante de grenetinas ya logró exportar a Italia, asimismo, otra empresa dedicada a la elaboración de comida deshidratada, se encuentra en fase cercana a la exportación posiblemente a España.\*

Los requerimientos de las compañías se reflejan bajo un sistema confidencial de cooperación a través de un documento estandarizado o Perfil de Cooperación que describe las necesidades de las pequeñas y medianas empresas, mismo que es transmitido al sistema principal del BC-NET en la ciudad de Bruselas, Bélgica.

---

\* Debido a que se trata de un sistema confidencial, los nombres de las empresas no pueden ser dados a conocer, sin embargo se menciona el giro empresarial de éstas a fin de contar con una leve idea de los productos mexicanos que pudieran tener éxito en el exterior.

Todas las empresas mexicanas inscritas al sistema han aceptado ser boletinadas bajo un esquema confidencial, donde solamente una contraparte afin conocerá los datos y requerimientos de la misma.

Para este propósito, los consultores empresariales son los encargados de captar el interés y las demandas por parte de los empresarios interesados en ingresar al sistema, y a su vez, elaborar los Perfiles de Cooperación que describen los principales requerimientos solicitados por los empresarios. A la fecha, "el BC-NET cuenta con mas de 550 consultores empresariales"<sup>122</sup> que laboran dentro de los diferentes países miembros.

México es uno de estos consultores, por medio de la CANACINTRA, institución autorizada para hacer uso de este sistema, sin embargo existen países europeos, que cuentan un número mayor de organismos empresariales enlazados al sistema instalados a lo largo de todo su territorio.

Los perfiles de Cooperación (CP's), se estructuran bajo tres categorías de codificación o nomenclatura:

- . Tipo de cooperación que se solicita; financiera, comercial o técnica.
- . Giro industrial de las empresas; actividad empresarial a la que se dediquen, pudiendo ser, mueblera, bienes de capital, alimentos, químico, entre otros.
- . Localización geográfica de la cooperación. ("Home Code" localización del cliente y "Target Code" zona donde la empresa desea desarrollar la cooperación).

En este caso tenemos que la empresa emisora de un PC tiene la oportunidad de escoger el país al que quiere dirigir su solicitud. Cada país cuenta con un número de identificación dentro del sistema, de tal forma que si un empresario mexicano quiere cooperar con un país determinado, tendrá que indicar por medio de las nomenclaturas dentro de cada perfil de cooperación que país o región de un país le interesa abarcar porque así le convenga a sus intereses.

Sin embargo dicho apartado puede dejarse en blanco, lo querrá decir que la oferta de cooperación estará abierta a todos los países inscritos al BC-NET.

<sup>122</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Objetivo 92. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Boletín de publicación mensual, Bruselas, 1993, pp.4 .

Asimismo, cada Perfil, incluye un espacio llamado "texto libre" que consta de 12 renglones divididos en dos partes, en los que se puede describir con mas detalle el tipo de cooperación ofrecida o deseada. Este espacio no se llena con nomenclaturas, sino que en el se expresa (dentro los primeros seis renglones) y en el idioma local las necesidades especificas de la cooperación solicitada y que pudieran no quedar muy claras dentro de las nomenclaturas señaladas. Los seis renglones restantes son utilizados para indicar la misma especificación solamente que expresados en un idioma internacional, a saber inglés o francés, dependiendo de la zona en la que se busca la cooperación.

Una vez llenado cada Perfil de Cooperación es enviado a la base de datos del Sistema, donde es cotejado con todos los demás CP's existentes, de tal manera que el programa determina la complementariedad entre ellos.

Cabe destacar que cada uno de los perfiles enviados a la base de datos, tendrán un tiempo de vida de seis meses a partir de la fecha de expedición. Esto quiere decir que cada perfil será boletinado a los consultores empresariales durante todo este tiempo dentro de la Comunidad y en terceros países (si así se especifica), pudiendose renovar en caso de no obtener respuesta favorable y con previo consentimiento del cliente.

Muchos de los perfiles mexicanos enviados al sistema han sido renovados constantemente, ya sea por no haber recibido alguna respuesta complementaria a otro perfil por parte del sistema, o bien porque las oportunidades de cooperación emitidas no han sido satisfactorias para el empresario local.

Asimismo, para poder enviar un Perfil de Cooperación a la base de datos, será necesario contar con el curriculum de la empresa (cliente) que quiera ser boletinado, esto, para constatar que las intenciones de negocio son serias y el trabajo no sea infructuoso.

## IV.2.2 COMPOSICION DE LOS PERFILES DE COOPERACION (CP'S)

Un perfil de cooperación consta de un determinado número de campos que tienen que ser llenados con las nomenclaturas (códigos en números y letras) diseñadas por el Sistema. Los campos están divididos en cinco áreas principales que son:\*

- **MEMBER INFORMATION** (Información referente al Consultor de Negocios): clave de asesor, institución que representa, país, teléfono y fax;
- **CP REFERENCE INFORMATION** (Referencia del Perfil de Cooperación): número designado por el consultor para un perfil (consecutivo), clave de identificación del perfil, fecha en que es enviado y fecha en que expira, además este campo cuenta con tres apartados para señalar si se quiere modificar, dar de baja, o boletinar el perfil de cooperación que se envía a la base de datos;
- **MATCHING CODES** (Códigos de Compatibilidad): tipo de cooperación deseada, actividad industrial desarrollada y región geográfica a la que pertenece la empresa, asimismo se detallan dentro de este mismo campo el Código Local: donde se localiza la compañía, Código Geográfico: localización de la contraparte potencial con la que se quiere cooperar y Código de Mercado: localización del mercado común para ambas partes;
- **AMOUNT OF TRANSACTION** (Monto de la Transacción): Espacio integrado en ECUS, siempre y cuando el empresario haya calculado el costo de la cooperación solicitada. Cabe mencionar que este espacio generalmente se deja en blanco ya que es muy difícil de calcular el monto de una cooperación antes de que esta se realice y se conozca a la contraparte y los mercados que se pueden abarcar.
- **FREE TEXT** (Texto Libre): Espacio de seis renglones dentro del perfil donde se detalla por escrito, y en dos idiomas ( 1.- Local, 2.- Inglés ó Francés) exactamente el tipo de cooperación deseada por el empresario a fin de reducir los riesgos de una malinterpretación en las nomenclaturas.

---

\* En el apartado de anexos estadísticos de este trabajo podrá observarse de que consta un perfil de cooperación y los campos que lo componen.

Cada consultor puede escoger los idiomas en que puede enviar sus perfiles, sin embargo se recomienda que además de usar el idioma local se utilice una descripción detallada en francés o en inglés con el propósito de que otros consultores de negocios entiendan y capten exactamente lo que se quiere negociar, tomando en cuenta que el Sistema Central no hace traducciones de los perfiles. Asimismo se recomienda que cada perfil sea llenado a máquina a fin de que sea legible y no sea malinterpretado.

#### IV.2.3 USO DE NOMENCLATURAS PARA EL LLENADO DE PERFILES DE COOPERACION

Con el propósito de facilitar y agilizar el llenado de cada uno de los perfiles, el Sistema cuenta con un directorio de nomenclaturas donde se encuentran codificados todos los tipos de cooperación aceptados por el BC-NET, especifica asimismo, todos los tipos de actividad industrial que son aceptados por el sistema y que abarca casi todos los rubros productivos, (agricultura, minería, sector químico, automotriz, papel, mueble, bienes de capital, alimentos, entre otros).

Cabe señalar que las nomenclaturas correspondientes a definir las diferentes ramas industriales, fueron elaboradas por el Sistema conjuntamente con los asesores empresariales miembros del BC-NET, con el propósito de aclarar las necesidades específicas de cada región o país en el que cada consultor labore.

Asimismo, eventualmente el sistema solicita a cada uno de los consultores empresariales anotaciones sobre nuevos rubros de cooperación que pudiesen aparecer y que no estén contemplados por las nomenclaturas para que de esta manera sean ingresados. Este trabajo permite mantener actualizadas las nomenclaturas utilizadas, ya sea insertando nuevos campos de acción, modificarlos, o en su caso suprimirlos.

Los códigos en las nomenclaturas dentro del Sistema se encuentran divididos en tres puntos principales marcados por el diseño de los perfiles:

- a) Tipo de cooperación solicitada. Los tipos de cooperación solicitada pueden variar de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa; según se el caso, las empresas pueden demandar u ofertar sus servicios, o bien solicitar ayuda en los siguientes campos: Financiero, Comercial, Técnico y de alianza entre empresas.
- b) Actividad industrial. En este rubro se detalla el giro empresarial específico de la empresa emisora del perfil.

c) Localización geográfica. Dentro de este apartado se da una nomenclatura específica (código de identificación) a cada uno de los países pertenecientes al sistema, así como a sus distintas regiones.

En su caso, el solicitante de algún tipo de cooperación, puede especificar dentro del perfil, el país o región con la que está interesado en realizar algún negocio; girándose de esta manera la oferta o demanda solamente al punto indicado.

En caso de que este apartado se dejara en blanco, quiere decir que el empresario emisor está interesado en realizar negocios con cualquiera de los países integrantes del sistema; girándose de esta manera su perfil a todas aquellas consultorías que pudieran contar con un perfil complementario al enviado.

#### **IV.2.4 PROCESAMIENTO DE LOS PERFILES COOPERACION (CP's).**

Cuando los perfiles son llenados adecuadamente con las nomenclaturas, el consultor hace llegar los CP's a la base de datos del BC-NET. Una vez ingresados estos perfiles a la base de datos, cada uno de ellos es cotejado con todos los CP's almacenados. Si el programa detecta requerimientos complementarios dentro de los perfiles (un oferente y un demandante para un mismo fin), se da un "matching" o compatibilidad entre perfiles; es entonces cuando los emisores de los dos CP's originales son avisados de que existe una posibilidad de realizar algún tipo de cooperación entre compañías.

Para tal efecto, el sistema central envía a cada uno de los consultores, los datos de ambos, para que inicien las negociaciones. En este sentido el consultor estudia las posibilidades de negocio con su cliente, y si éste se interesa en iniciar una cooperación, se intercambian los currículums empresariales entre consultores a fin de que se conozcan las compañías.

Una vez que se llega a este punto, el consultor deja de ser un participante activo dentro de las "negociaciones", interviniendo solamente a petición de su cliente. El cliente deberá establecer contacto con su contraparte para iniciar las negociaciones de una posible cooperación; conocer los estados financieros de la compañía seleccionada, intercambio de muestras, empaque y embalaje, puertos de entrega, tipos de seguros, montos y fechas de entrega, entre otros, hasta lograr firmar un contrato recíproco de compromiso entre las dos empresas.

Es hasta que dos empresas firman un acuerdo cooperación, cuando se puede decir que un "matching" tuvo éxito.

Sin embargo no todos los "matchings" son complementarios uno del otro, o bien las condiciones o clientes no son de interés para su contraparte. Algunas veces, muchos de estos "matchings" quedan sin respuesta por parte de alguna de las contrapartes por falta de interés o por cambio de giro empresarial de la empresa receptora, en algunas otras ocasiones, no se puede lograr un "matching" debido a que una de las empresas inscritas ya no este operando y no se le haya dado de baja dentro del sistema.

En caso de que no se lograra una complementariedad aplicable entre perfiles, se elabora un mensaje denominado Flash Profile (FP) el cual se envía a los consultores del BC-NET que operan en la zona geográfica solicitada. El FP, solamente podrá ser generado por el consultor originario y a petición de su cliente.

Cada Flash Profile contiene los detalles básicos de la cooperación propuesta por su emisor además del texto libre integrado en cada Perfil para especificar la propuesta de negocio. Una vez elaborado el FP, se envía a los consultores del BC-NET que operan dentro del las áreas geográficas estipuladas por el Perfil original. De esta manera los consultores de otros países tendrán la oportunidad de dirigirse directamente con el consultor demandante, si es que el contacto les pareciera prometedor.

#### **IV.2.5 ENVIO DE LOS PERFILES A LA BASE DE DATOS**

Existen dos maneras de enviar los perfiles a la base de datos del Sistema, la primera, por métodos convencionales llenando el documento estándar (perfil) y enviarlo por fax ó por correo al Sistema Central; la segunda, por medio de un sistema informático de cómputo que tiene entrada directa al Sistema Central.

Reiteramos que en México los perfiles de cooperación son enviados vía fax, ya que hasta la fecha no ha sido posible hacer compatible el sistema de computo utilizado en Europa con el de México, aún cuando contamos con la infraestructura necesaria de enlace con el Sistema.

Al utilizarse el método convencional de envío de información al Sistema Central, éste procesa los perfiles de cooperación de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Se captura la información de los perfiles dentro del sistema de computo;

- Cada vez que ingresa un perfil a la base de datos se revisa para que no contenga errores y se envía para su impresión. "Si existiera un perfil rechazado se imprime un documento señalando el error dentro del perfil y la causa de su rechazo dentro del sistema, sin embargo si la corrección al perfil se pudiera realizar por medio del Sistema, ésta se efectúa y el perfil puede ingresar; en caso de no poderse hacer esta corrección el perfil permanece en la base de datos para su corrección futura aunque no tome parte en el proceso de compatibilidad con los demás perfiles ingresados al Sistema".<sup>123</sup> En este caso se remite por correo al consultor que envió el perfil rechazado, un aviso para que corrija su perfil antes de un mes de modo que éste no sea dado de baja.

El tiempo de vida de los perfiles dentro de la base de datos es de seis meses, terminado este tiempo el sistema notifica al asesor empresarial de la expiración de su perfil. Una vez recibido este anuncio el asesor puede extender la vida de su perfil por otros seis meses mas, transmitiéndolo a la base de datos nuevamente. Este proceso es indefinido, cancelandose un perfil solo hasta que un asesor decida hacerlo (a petición del empresario responsable) señalando dentro del perfil su baja en el campo correspondiente a "CP Reference Information" dentro del apartado de "delete" o cancelación.

Dentro del envío de perfiles de cooperación hechos por el consultor empresarial algunos pueden ser válidos y otros no válidos. "Un perfil de cooperación válido no contiene errores ya que cumple con las reglas sintácticas cubiertas por el Sistema. Esto no significa, sin embargo, que un CP válido, tenga sentido o este lógicamente correcto."<sup>124</sup> En este caso, cada consultor debe asegurarse que el CP que envía al sistema corresponde a una oportunidad real de negocio expresada por su cliente y que detalle específicamente lo que se solicita.

Para cada CP válido recibido por el Sistema Central, una copia de este CP es regresada al consultor que lo originó. Esta copia es una imagen del contenido de la base de datos y es llamada "CP Acknowledgement" o Conocimiento de Perfil de Cooperación, lo que podríamos llamar un acuse de recibo.

El consultor deberá checar que los datos transmitidos al Sistema sean correctos y que correspondan íntegramente a la oportunidad de negocio solicitada por su cliente. En caso de que los datos enviados no correspondiesen a la intención inicial, el consultor deberá preparar un documento Update o "renovado" y enviarlo a la base de datos del Sistema.

<sup>123</sup> Comisión de las Comunidades Europeas. Dirección General XXIII, Dirección B, Unidad 2. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1987. COM (87) 370 final. pp.5

<sup>124</sup> *Ibidem*. pp. 6

Quando es enviado al sistema un perfil no válido quiere decir que éste contiene al menos un error sintáctico. Podemos citar como ejemplo cuando existen errores de dedo al teclear las nomenclaturas, ya sea escribiendo más o menos números de los indicados, o bien teclear números inexistentes, entre otras posibilidades. "Por cada perfil no válido recibido por el Sistema Central, dos documentos son regresados al consultor que los emitió. Uno es una copia de su CP, llamado "Rejected CP" o Perfil Rechazado. El otro, un documento que contiene la lista de errores llamado "Error Lines" o Líneas de Error."<sup>123</sup> el cual advierte de los posibles errores cometidos en el llenado de un PC.

El perfil rechazado y que es remitido a un consultor es la copia del PC que éste envió al BC-NET, mientras que las líneas de error muestran los campos donde posiblemente se cometió el error de llenado.

Al Recibir estos documentos el consultor deberá corregir su falta y enviar su perfil "renovado" lo más pronto posible al Sistema antes de que sea cancelado, o cuando es enviada información al Sistema Central por vía informática (sistema de computo), éste solamente envía respuestas a los diferentes asesores cuando:

- El consultor de negocios haya enviado o refrendado uno o varios perfiles de cooperación;
- Cuando exista una complementariedad entre perfiles de cooperación;
- Cuando haya expirado un perfil de cooperación;

El Sistema Central del BC-NET produce, procesa y envía estas respuestas diariamente a cada uno de los consultores en lotes y en sobres con logo de la Comunidad.

---

<sup>123</sup>ibidem. pp. 6

#### IV.2.6 COMPLEMENTARIEDAD ENTRE PERFILES "MATCHING"

Quando se presenta una complementariedad entre dos perfiles o "matching", "el Sistema Central del BC-NET envía un documento denominado matching CP a ambos consultores. Cada documento es una copia de los perfiles enviados por cada uno de los consultores a fin de que conozcan la operación requerida por su contraparte",<sup>126</sup> esto quiere decir que se intercambian los perfiles de ambos consultores, de modo que ambos puedan estudiar una posible cooperación entre sus clientes.\*

Quando un consultor de negocios recibe un "matching", debe tomar las siguientes acciones:

- 1) Realizar una evaluación preliminar de la cooperación a realizar estudiando el texto libre;
- 2) Establecer contacto con la contraparte. "El consultor de negocios que envió el matching y el que lo recibe, (oferente y demandante) deben analizar los PC's de sus contrapartes, con el objeto de estudiar la posible complementariedad entre perfiles".<sup>127</sup> La evaluación de complementariedad entre consultores debe darse aunque se determine que el "matching" no proceda.

En este caso, México al rechazar un PC, debe dar aviso a su contraparte explicando los motivos por los cuales no se acepta una determinada oportunidad, asimismo, el perfil del cliente mexicano continúa dentro de la base de datos hasta obtener una respuesta satisfactoria.

- 3) Si ambas partes determinan que el "matching" puede llevarse a cabo, intercambian los currículums empresariales de sus clientes;
- 4) Ambas partes revisan y estudian el matching y el currículum empresarial con sus clientes;
- 5) En caso de que ambas partes sigan interesadas en la cooperación, se inician las negociaciones entre clientes;

---

<sup>126</sup>Ibidem. pp. 7

\* Este procedimiento es idéntico para todos y cada uno de los consultores empresariales, incluyendo a México.

<sup>127</sup>Ibidem. pp. 7

- 6) En caso de que las negociaciones sean satisfactorias y se firme un contrato entre ambas contrapartes, el consultor de negocios debe cancelar el perfil de cooperación correspondiente a esa negociación. Asimismo, es tarea del consultor empresarial llevar un estrecho seguimiento de las negociaciones a fin de entregar un reporte al Sistema Central del BC-NET y dar aviso de la firma (en caso de que ésta se realice), de un contrato entre ambas partes.

#### IV.2.7 FLASH PROFILES (FP)

En ocasiones algunos perfiles de cooperación no encuentran compatibilidad con otros perfiles cuando son ingresados al Sistema. Esto puede ser ocasionado porque algunas veces no existe un perfil complementario dentro de la zona geográfica solicitada o bien porque el Sistema no encuentre un perfil afín dentro de la base de datos.

Con el propósito de sortear estas dificultades se cuenta con un procedimiento llamado Flash Profile que "consta en boletinar un perfil específico que no haya encontrado contraparte a todos los consultores empresariales dentro del País que se desea abarcar con el propósito de que algunos de ellos encuentren en éste una oportunidad de cooperación".<sup>128</sup> Con esta operación se busca generar respuestas de los consultores de negocios que puedan encontrar el perfil interesante.

Un consultor de negocios puede solicitar un "Flash Profile" (FP) en dos situaciones específicas:

- a) Cuando un consultor ingresa un CP al sistema, "puede especificar que requiere de un "Flash Profile" en caso de que al momento de ingresar su perfil al Sistema no se encuentre una contraparte para el mismo".<sup>129</sup> La solicitud de este mecanismo se especifica dentro de cada perfil en el campo de "CP Reference Information" en el apartado de "Flash Profile" donde se escribe la letra "Y" (yes) para indicar que sí se requiere un FP.

En este caso, se generará un FP si no ocurre ningún "matching", o bien, éste no se genera en el caso de que ocurra.

<sup>128</sup>Commission of the European Communities. Proceedings of the 1991 Annual Conference of Members of the BC-NET Network: A New Dimension for Cross-Border Cooperation between Businesses: 1992 and Beyond. Ed. Directorate-General XXIII (Enterprise, Policy, Distributive Trades, Tourism and Cooperatives), Unit XXIII-B-2. Paris, 1991. pp. 46

<sup>129</sup>Ibidem. pp. 46

- b) Aún cuando después de haber recibido uno o más matchings, "el consultor empresarial desea recibir respuestas adicionales de los miembros del BC-NET dentro de un área específica de los países integrantes del Sistema",<sup>130</sup> solicita la emisión de un FP a fin de encontrar una mayor oportunidad de respuesta entre los miembros de la red.\* El mecanismo de solicitud del FP es igual que en el caso anterior, pero además se debe especificar dentro del campo "Matching Codes" el país que se desea abarcar.

Los perfiles de cooperación en que se requiera de un Flash Profile deberán de cumplir con una condición importante; que el área geográfica donde se piense boletinar el perfil este restringida a tres países integrantes de la red. Esto quiere decir que no se puede boletinar un Flash Profile a todos los consultores de la red.

#### IV.2.8 SEGUIMIENTO DE LOS PERFILES DE COOPERACION

A fin de identificar la procedencia de la información enviada al Sistema Central, cada consultor deberá detallar cualquier posible modificación dentro de la estructura de su oficina (personas autorizadas, dirección, teléfono, fax.) por medio de los documentos estandard diseñados por el BC-NET al Sistema Central.

En cuanto al seguimiento de un perfil de cooperación, cada consultor deberá revisar constantemente el status de los CP's transmitidos al Sistema, e informar al Sistema Central del BC-NET de cualquier modificación dentro de un perfil de cooperación por medio de las formas establecidas por el BC-NET.

Asimismo, cada consultor debe informar al Sistema Central ya sea del refrendamiento de los números de sus perfiles o bien dar aviso inmediato en caso de tener un perfil obsoleto para que este sea dado de baja de la base de datos y evitar procesamientos de "matchings" innecesarios.

En caso de que se estén llevando a cabo pláticas entre contrapartes para llegar a un acuerdo común, se debe dar aviso al Sistema Central de la evolución de las negociaciones y en su caso dar aviso de una eventual firma de un contrato entre contrapartes.

<sup>130</sup>Ibidem. pp. 47

\* Aún y cuando un consultor haya recibido respuestas complementarias para un perfil de cooperación específico, este puede realizar un FP de tal manera que logre encontrar una mayor cantidad de PCs complementarios al suyo, de tal forma que pueda contar con un número mayor de prospectos para realizar negocios. Sin embargo, no por regla general, la emisión de un FP traerá consigo una demanda para un PC, por el contrario, en muchas ocasiones esta opción no significará un incremento de respuestas complementarias para una solicitud.

Asimismo, se tiene contemplado dentro del sistema que "dentro de las tareas que cada consultor debe ejecutar en cuanto a sus compromisos con la dirección general del BC-NET, se encuentra la de enviar reportes de trabajo a la Unidad Central cada seis meses o cada año al, a fin de que se evalúen las actividades realizadas por cada uno de ellos, para que en su caso se den los apoyos necesarios para su desarrollo, o en caso de éxito, difundir los métodos de trabajo entre los demás consultores",<sup>131</sup> este proceso sin duda motivara a cada uno de los consultores a realizar un mejor trabajo, en cuanto a la selección, procedimiento y análisis de oportunidades enviadas al BC-NET, en el entendimiento de que el sistema evaluará constantemente la labor desarrollada por cada uno de ellos.

---

<sup>131</sup> *Ibidem*, pp. 45

## V. OPERACION ADMINISTRATIVA DEL BC-NET

### V.1 INSTITUCIONES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DEL SISTEMA

La Dirección General número 23 (DG-XXIII) "Dirección General para la Política Empresarial, Comercio, Turismo y Economía Social",<sup>132</sup> es la dependencia de la Comisión Europea a cargo del Sistema Central del BC-NET.

Por su parte el Sistema Central del BC-NET "es el encargado de almacenar los Perfiles de Cooperación (CP's) y demás información que provenga de los miembros del Sistema, dar mantenimiento y actualizar la central de datos y sus archivos, procesa los programas de aplicación central (los códigos de complementariedad entre los perfiles y otras operaciones), envía los resultados del proceso de "matching" y los "flash profiles" a los miembros del BC-NET, se encarga de alimentar la red con nuevos informes sobre temas que afecten directamente a la red",<sup>133</sup> además, puede proveer de asesoría a los miembros pertenecientes a la red por medio del "Help Desk".

El Help Desk fue creado con el propósito de auxiliar a todos y cada uno de los usuarios afiliados a la red, a fin de que se apoyen en él cada vez que surja alguna duda, algún problema en específico, o simplemente para utilizarlo como modulo de información.

El Help Desk es un mecanismo de ayuda para los consultores empresariales inscritos al sistema al que pueden acudir cuando tengan alguna duda sobre el llenado de un perfil, pedir información estadística, sobre comunicados de la comunidad, solicitar textos, o bien solicitar cualquier información referente al uso y funcionamiento del BC-NET.

El acceso a este mecanismo (Help Desk) se realiza por medios tradicionales, ya sea via telefónica, fax o correo ordinario. En el caso de México a resultado de gran utilidad, ya que su uso se ha hecho cotidiano, ya sea para solicitar información sobre eventos comunitarios, así como para restablecer comunicación con el sistema central, cada vez que ésta se ha cortado.

---

<sup>132</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. Dirección General XXIII, Dirección B, Unidad 2, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1987. COM (87) 370 final. pp. 23.

<sup>133</sup>Ibidem. pp. 23

Asimismo, se ha utilizado el Help Desk para recibir información sobre comunicados y estudios de la comunidad sobre sectores que sean interesantes para la industria mexicana, así como para resolver dudas sobre perfiles rechazados por el sistema y realizar su correcto llenado, entre otras funciones.

La red se apoya en organizaciones denominadas "Consultoras de Negocios", dedicadas al asesoramiento en materia de cooperación internacional al industrial asociado.

Cada miembro consultor del Sistema, es una organización seleccionada por el BC-NET\*, cuya misión es analizar las oportunidades de cooperación entre empresas (en particular las PYME), y procesar estas oportunidades así como los resultados enviados por la unidad central del BC-NET. El consultor es el primer contacto entre el BC-NET y una compañía determinada, siendo su labor esencial para la calidad y confidencialidad del BC-NET.

Existe otro tipo de organizaciones que participan dentro del Sistema enviando información al consultor empresarial sobre posibles oportunidades de cooperación. Este tipo de organizaciones son llamadas "intermediarios".

Un intermediario es un proveedor de información alterna hacia al asesor empresarial para que este la estudie, la procese y la envíe al sistema central en Bruselas, en caso de ser factible la propuesta de cooperación.

En México, las oficinas centrales de CANACINTRA cuentan con varias fuentes de información alterna o intermediarios, estas son principalmente sus delegaciones regionales repartidas en todo el interior de la República, asimismo, también recibe información de otras instituciones como pueden ser las bancarias, en este caso Nacional Financiera, instituciones educativas, como lo es el CONACYT, instituciones públicas como la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, amén de otras instituciones privadas como pueden ser asociaciones industriales u otras cámaras industriales con un giro diferente al de la transformación, entre otras.

---

\*Como se ha visto en capítulos anteriores, el BC-NET puede designar como contrapartes oficiales del sistema a aquellas instituciones cuya labor principal sea la de proveer de servicios y asesoría a la planta productiva de determinado país, siempre y cuando éstas lo soliciten y sean aceptadas por el BC-NET.

Es importante destacar que en México la única representación del BC-NET se encuentra localizada en la Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA-MEXICO) dentro de sus oficinas de Cooperación Internacional y que nadie más está autorizado para hacer uso de éste sistema.

De esta forma, los intermediarios que no están inscritos al BC-NET, y solamente podrán hacer llegar sus solicitudes de cooperación por medio del asesor empresarial que labora en las oficinas centrales de CANACINTRA, para esto, deben mantener una estrecha comunicación a fin de analizar conjuntamente los perfiles antes de ser enviados al sistema además de establecer contacto con la empresa a representar con el objeto de decidir la viabilidad de su proyecto.

Los intermediarios pueden localizarse en una región geográfica específica de un país, o bien estar ubicados en el centro, y podrán proponer proyectos de cooperación al asesor empresarial siempre y cuando cumplan con la misión de apoyar a la pequeña y mediana empresa.

Es tarea del consultor empresarial\* vigilar que la información proporcionada por cada intermediario este actualizada y que tenga potencial de cooperación para ser ingresada al sistema. Asimismo tiene la obligación de mantener un contacto continuo con cada intermediario a fin de conocer los posibles cambios que pudieran existir dentro de los proyectos para hacerlos ajustes pertinentes a los mismos o bien, para proporcionar en su caso las posibilidades de negociación o de incompatibilidad de perfiles encontradas entre las diferentes contrapartes localizadas dentro del Sistema.

Asimismo, el consultor empresarial, debe establecer contacto con la empresa a la que va a representar, y en medida de lo posible realizar una visita a sus instalaciones para conocer su planta y determinar su potencial productivo. Por otra parte, la empresa deberá facilitar un currículum empresarial a su asesor, donde se contengan los datos financieros necesarios para que en caso de realizarse un contacto con otra empresa, ésta pueda determinar la conveniencia de realizar algún tipo de negociación.

En el caso de que una compañía no cuente con la promoción de un intermediario, esta podrá dirigirse directamente a un consultor empresarial autorizado para presentar sus proyectos de cooperación y hacer uso de los servicios ofrecidos por el BC-NET, a fin de encontrar una contraparte que se adecúe a sus necesidades.

---

\* Debe recordarse que en México el único consultor empresarial autorizado para hacer uso del sistema es la CANACINTRA, por medio de su dirección internacional, todas las peticiones para girar perfiles de cooperación al BC-NET deben canalizarse por medio de las oficinas centrales de la Cámara, así vengan del interior de la República como del área metropolitana.

## V.1.1 ORGANIZACION DE LOS MIEMBROS DENTRO DE UNA OFICINA DEL BC-NET

Cada institución nacional que forme parte del BC-NET, tiene la libertad de designar a su propio personal para que lleve a cabo las tareas inherentes al desarrollo del sistema, formando de esta manera su propia oficina de enlace, bajo los principios que mas convengan a sus intereses, siempre y cuando cumpla con los estatutos determinados por el BC-NET.

- En el caso de México, todo el personal involucrado dentro del manejo del BC-NET labora dentro de la CANACINTRA, siendo su dirección general quien designa a las personas que desempeñan cada uno de los diferentes cargos que a continuación se mencionan.

1) Oficial de Enlace (Liaison Officer); es el encargado dentro de la institución afiliada al sistema, en el caso de México la CANACINTRA, de dirigir y llevar a cabo las negociaciones de sus clientes con el BC-NET y sus miembros. "Su labor es la de velar por la calidad y confidencialidad de los perfiles enviados a la base de datos del Sistema, además de centralizar y canalizar todos los contactos oficiales con la Unidad Central",<sup>134</sup> esto quiere decir que es la persona responsable por el buen uso y manejo del sistema como su contraparte oficial.

El oficial de enlace es la única persona reconocida por el sistema para autorizar la transmisión de perfiles a la base de datos al sistema. Cada PC transmitido al sistema llevará la firma de validez de éste oficial, siendo nulo si carece de ella. Asimismo, es necesario que todos los perfiles de cooperación sean manejados desde la oficina central a cargo del sistema, con el objeto de evitar duplicidad de información y una eventual pérdida de control sobre los perfiles enviados a la base de datos del BC-NET.

2) Oficial Técnico (Technical Officer); "es responsable de aplicar los métodos de operación del sistema en cuanto al funcionamiento y uso de las herramientas, informáticas, computacionales y telemáticas (telecomunicaciones) del BC-NET";<sup>135</sup> Asimismo, es responsable de la preparación de cursos de inducción y capacitación para sus intermediarios sobre el manejo de sistemas de cómputo, software, y programas diseñados por el BC-NET para hacer uso del sistema vía satélite. Asimismo, la información y documentos técnicos del BC-NET, son enviados al Oficial Técnico quien los da a conocer, en caso de que sea necesario, a los miembros de su red.

---

<sup>134</sup>Ibidem. pp. 9

<sup>135</sup>Ibidem. pp. 9

Debe mencionarse que desde que México forma parte integral del sistema (1989), no ha podido enlazarse vía satélite con el BC-NET, esto, debido principalmente a problemas técnicos existentes en Bruselas. Asimismo, es importante destacar que México ya cuenta con la Infraestructura necesaria para realizar el enlace vía satélite.

Es necesario pensar en lograr el enlace vía satélite con el sistema, a fin de tener acceso directo de perfiles a la base de datos obteniendo de esta manera respuestas más oportunas para las oportunidades de cooperación. Hasta el momento toda información proveniente de Bruselas se hace por correo lo que implica una importante demora en la recepción de información y oportunidades de cooperación. Asimismo toda la información enviada de México al sistema se hace por medio del telefax.

Es de extrema importancia que México se constituya como en un asesor vía BRS, ya que por éste medio México podrá recibir todas aquellas ofertas y demandas que autorizan su difusión a través de los "Flash Profiles" y que bien pueden constituirse en oportunidades de negocio para los empresarios mexicanos.

3) Persona Autorizada. Los perfiles de Cooperación son preparados bajo la responsabilidad de una Persona Autorizada (Authorized Person); "misma que debe contar con un conocimiento profundo de las reglas de validez para la emisión de los Perfiles de Cooperación (CP), por otro lado, si un intermediario llegara a llenar un CP, es obligación de la Persona Autorizada checar su validez".<sup>136</sup> Cada Consultor Empresarial puede designar al menos a una Persona Autorizada para el manejo de los perfiles de cooperación ya sea dentro de la Institución empresarial o bien con algún intermediario. Los nombres de las Personas Autorizadas deberán ser dados a conocer al Sistema Central del BC-NET por medio de los conductos oficiales diseñados por el Sistema.

Es recomendable que no se lleguen a designar muchas "personas autorizadas" dentro de la red local ya que esto puede ocasionar la duplicación de trabajos o bien la pérdida en el control sobre los perfiles o la información enviada al Sistema Central.

Es por esta razón, que se ha preferido concentrar todos los CP's que sean enviados al sistema dentro de las oficinas centrales de CANACINTRA y no por medio de sus intermediarios, a fin de llevar un estrecho control de la información enviada al BC-NET.

<sup>136</sup>Ibidem. pp. 9

4) **Persona a Contactar.** "Es la encargada de llevar a cargo los contactos con los clientes. Analiza las necesidades de los clientes y en su caso puede preparar un CP, que deberá ser validado por la Persona Autorizada".<sup>137</sup> Asimismo, la persona a contactar puede participar, solo a petición de su cliente, en el proceso de negociación llevado a cabo después de una compatibilidad entre perfiles.

El nombre de la persona a contactar se puede identificar en diversos documentos oficiales del BC-NET donde es dado a conocer, como los perfiles de cooperación, matching o un flash profile, en razón de facilitar los contactos entre los consultores de negocios.

## **V.2 MARCO DE RELACIONES LABORALES ENTRE LOS ACTORES DE LA RED**

### **V.2.1 RELACION ENTRE CONSULTORES EMPRESARIALES Y CLIENTES.**

Cada perfil de cooperación enviado al Sistema, "debe ser el resultado de una oportunidad de cooperación propuesta por una empresa a un consultor empresarial; esto implica que toda introducción de un perfil de cooperación dentro del BC-NET solamente para hacer una consulta o para dar a conocer un flash profile esta totalmente prohibida",<sup>138</sup> esto, en caso de que no se haya emitido el perfil de cooperación correspondiente con una propuesta definida por parte del empresario.

Un análisis preliminar de los recursos y del compromiso del cliente que quiere iniciar una cooperación es esencial para asegurar el éxito de una cooperación futura. Es por esto que un consultor debe constatar que un cliente realmente esta en posibilidad de iniciar la cooperación considerada y que éste cuente con los recursos humanos y técnicos para llevar a cabo una cooperación con otra empresa.

Para llevar a cabo este análisis, el consultor debe poner especial atención en las posibilidades financieras de las compañías, la gama de productos y producción con las que cuenta, las actividades y tecnología utilizada, además de contemplar un plan de desarrollo y presupuesto asignados para asimilar dicha cooperación.

---

<sup>137</sup>ibidem. pp. 9

<sup>138</sup>Commission des Communautés Européennes. BC-NET. Code de Déontologie Professionnelle. Ed. DG-XXIII. Bruxelles, 1992. pp. 4.

En México, ha habido ocasiones en que se ha procedido a realizar corridas para el estudio de factibilidad de un proyecto determinado, cuando éste no ofrece la seguridad, a criterio del consultor de negocios, de llevar a cabo una relación de cooperación con otra empresa\*.

Dentro del análisis de la oportunidad de cooperación propuesta por un cliente, es esencial que el consultor ejerza un análisis sistemático sobre ésta y envíe al Sistema Central del BC-NET solo aquellos perfiles que cumplan con los siguientes requisitos:

1. "Que una compañía busque una contraparte similar con la que este dispuesto a realizar una cooperación franca y duradera;
2. Que el cliente quiera utilizar un sistema confidencial, no uno público;
3. Que la compañía tenga acceso a los recursos financieros, técnicos, humanos y organizacionales para establecer y llevar a cabo una cooperación, además de probar su compromiso para hacerlo así;
4. Que la cooperación solicitada sea enteramente cubierta por el BC-NET de acuerdo a sus nomenclaturas (tipo de cooperación, actividad industrial, y localización geográfica)<sup>139</sup>; Una vez considerados estos cuatro puntos se puede decir que un empresario es candidato a emitir un perfil de cooperación.

Si los resultados de éste análisis son positivos, y el consultor de negocios concluye que el BC-NET es una solución factible para las necesidades de su cliente, "el consultor deberá realizar un archivo con los datos pertinentes para elaborar un perfil de cooperación, así como un archivo sumario que contenga la información principal referente a la compañía, como lo es un Company Activity Record (CAR) que es el currículum empresarial, donde se contiene toda aquella información técnica y financiera y administrativa, acerca de la empresa a representar",<sup>140</sup> a fin de saber el estado que guarda la misma.

El CAR es una hoja de datos diseñada por el BC-NET, "su propósito es el describir de manera global la información sobre la situación que guarda una empresa"<sup>141</sup> (estados financieros, capacidad instalada, planta laboral, entre otros), de tal forma que su contraparte pueda darse cuenta, aunque sea de manera general, del potencial, ventajas o desventajas con las que cuenta para iniciar algún tipo de negociación.

---

\*Para estos casos ha sido utilizado con efectividad el programa SPRINT del cual se hizo mención en el capítulo II, apartado II.3.2.

<sup>139</sup>ibidem, pp. 4.

<sup>140</sup>ibidem, pp. 5.

En caso de que se detectara una posible contraparte interesada en la compañía local, se girarán los currículums correspondientes de las empresas entre los consultores empresariales a fin de que los den a conocer a sus respectivos clientes y determinar si éstas están interesadas en establecer alguna relación de negocio conveniente o bien si rechazan la oferta.

En caso de ser positiva sus respuestas, se procede a establecer contacto directo entre las empresas involucradas para que ellas mismas decidan las bases de la cooperación a efectuar, intercambio de muestras, conocimiento de las plantas (si es posible), análisis de los estados financieros, y otros aspectos.

Una vez iniciadas las pláticas entre las dos partes, solamente a petición de un cliente, el consultor de negocios podrá interferir en las negociaciones entre compañías, amén de que el consultor deberá llevar el seguimiento de su proyecto hasta que culmine o bien sea abandonado por alguna de las empresas involucradas.

## V.2.2 RELACION ENTRE CONSULTORES EMPRESARIALES

En el momento que un consultor de negocios recibe un matching por parte del sistema central, normalmente lleva a cabo una diagnóstico preliminar basándose en el análisis de la lectura sobre el texto libre incluido en el perfil de cooperación. Como se ha mencionado anteriormente, dentro del texto libre se incluye una explicación escrita y detallada sobre el tipo de propuesta en la que se pretende realizar una negociación.

Puede darse el caso de que las nomenclaturas utilizadas no especifiquen de manera concreta el tipo de cooperación que un cliente solicita. Por ejemplo, por un lado, un empresario X puede ofertar sus lechugas. Por el otro, existe una contraparte Y interesada en comprarlas. Hasta este punto ambos perfiles pueden ser complementarios según las nomenclaturas utilizadas. Sin embargo, el empresario X oferta lechuga tipo "Orejona", mientras que su contraparte Y solicita lechuga tipo "Romana", luego entonces ambos perfiles no resultan complementarios.

En este caso, el texto libre ayuda a los consultores de manera sencilla a observar si los perfiles son complementarios, ya que en él se incluirán el tipo de producto con el que se quiere negociar, la variedad a la que pertenece, la cantidad que se pretende adquirir, las características que se requieren en el producto, entre otras especificaciones, lo que permite decidir, en un momento dado, cuando dos perfiles son complementarios.

---

<sup>141</sup> Commission des Communautés Européennes. BC-NET. Guide du CP et du CAR. Ed. DG-XXIII. Bruxelles, 1992. pp. 3.

Cuando el resultado de una evaluación de un perfil no es compatible con la solicitud con la del cliente representado, el consultor debe ponerse en contacto con su contraparte para darle a conocer porque del rechazó al perfil. Por otro lado, cuando el resultado de la evaluación entre cliente y asesor es positivo, es recomendable que el consultor contacte con su contraparte para afinar puntos respecto a los perfiles de manera que se le pueda dar al cliente un panorama mas profundo de la cooperación a realizar. Para tal efecto, una vez que el cliente esta convencido de iniciar el contacto con la otra empresa, se realiza el intercambio de currículums empresariales (CAR), y de la información sumaria sobre la negociación.

En cuanto al proceso de los flash recibidos por los consultores, éstos tendrán la libertad de utilizarlos, si es que son de su interés, o bien descartarlos completamente. Cuando el consultor encuentra adecuado un FP para sus intereses, debe ponerse en contacto inmediato con su contraparte, asimismo, en caso de rechazo de un FP y en orden de evitar una serie de comunicaciones infructuosas, es recomendable que el consultor de aviso (por escrito) a su contraparte en caso de que no exista alguna empresa interesada en ese tipo de cooperación.

Si un consultor encuentra dentro de un FP las características requeridas por alguno de sus clientes, procederá a realizar el análisis correspondiente de la empresa emisora del perfil, además de preparar el currículum empresarial de su cliente y el archivo sumario, para enviárselos a su contraparte.

En caso de que la contraparte conteste positivamente, la operación se llevara a cabo como en cualquier caso de un matching normal.

El consultor del BC-NET que transmite un FP y que recibe respuestas de interés por parte de sus colegas, "debe proveerlos los más rápido posible con la información pertinente acerca de la empresa, de modo que permita a los consultores interesados trabajar efectivamente en un posible matching".<sup>142</sup> En el momento que un consultor encuentre un socio, deberá dar aviso a los demás colegas interesados a fin de dar por terminada la búsqueda de contrapartes, esto en caso de que una sola empresa satisfaga la demanda de la otra.

Por otra parte, para que un consultor pueda dar a conocer la información enviada por un colega deberá contar con su consentimiento, así que de ninguna manera podrá romper el principio de confidencialidad de los perfiles haciendo uso de estos para beneficio propio.

---

<sup>142</sup>Ibidem. pp. 7.

Cuando un consultor recibe un "matching profile", éste solo podrá comunicarse al cliente para quien esa oportunidad fue enviada; solamente la podrá hacer extensiva a otras personas cuando el consultor emisor del perfil así lo exprese por escrito.

En el caso de los flash profiles, el consultor que lo recibe podrá darlo a conocer entre sus clientes para encontrar una posible contraparte, según las necesidades expresadas en su texto libre. Si el consultor desea hacer público un FP por otros medios de comunicación (periódicos o revistas especializadas), deberá obtener el permiso escrito de su colega, citando exclusivamente la oportunidad que se detalla en el texto libre sin indicar el origen de la información. En este caso la posible respuesta del público interesado deberá ser canalizada por el consultor que emitió la nota.

En el caso de México y para facilitar un mayor flujo de información para el industrial, algunos casos de oportunidades comerciales derivadas del BC-NET, son publicadas dentro de revistas especializadas a fin de hacerlas del conocimiento público. Los medios por los que se publican estas oportunidades son la revista "Transformación", editada por la CANACINTRA y eventualmente por medio de un boletín emitido por el Consejo Empresarial Mexicano para Asuntos Internacionales (CEMAI) por medio de la secretaría técnica del Business Council. Este mecanismo ha permitido allegarse nuevos proyectos de cooperación, que en su momento incrementarán y mejorarán el uso del BC-NET.

## **VI. EJEMPLO DE TRES MODALIDADES DE COOPERACION INTERNACIONAL CONTEMPLADAS POR EL SISTEMA BC-NET**

### **VI.1 MODALIDAD N° 1. SUBCONTRATACION DE PROCESOS INDUSTRIALES**

Los cambios que se presentan en la economía mundial, originan una mayor internacionalización de las relaciones económicas y la globalización de los mercados a través de la producción compartida.

En este contexto, la subcontratación de procesos industriales, es un instrumento que permite mejorar la posición competitiva de la industria y le abre mayores posibilidades para aprovechar las oportunidades de mercado que ofrece la apertura comercial de nuestro país hacia el exterior.

La subcontratación de procesos industriales no es una novedad, ésta ha sido practicada por países europeos como Alemania a finales de la Segunda Guerra Mundial con el propósito de reestructurar su economía. Asimismo, Japón, China y otros países asiáticos ha practicado la subcontratación con gran éxito. En el caso de Japón, quien por falta de mercados propios en relación al tamaño de su planta productiva, ha tenido que buscar formas de producción menos costosas y más eficientes para poder competir dentro de los mercados mundiales.

Se puede definir a la subcontratación como "la relación de negocio que se da entre dos empresas, en virtud de la cual una de ellas (contratista) encarga a otra (subcontratista) la fabricación de piezas partes, componentes, o el desarrollo de una operación, siguiendo planos, especificaciones o normas técnicas fijadas por la primera, para el ensamble de un producto terminado, bajo características, diseño y materiales que el contratante requiera y especifique";<sup>143</sup> por lo que la subcontratación implica para el fabricante, un alto grado de especialización en la elaboración de un producto o productos específicos, ya que éste pasará a ser componente de un producto terminado.

---

<sup>143</sup>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Subcontratación de Procesos y Productos Industriales. Ed. SECOFI, México 1994. pp. 4.

Esto quiere decir que para el fabricante de un producto que contenga diversos componentes es muy difícil contar con toda la infraestructura (adecuación de una planta fabril) que un proceso productivo implica. En su caso, comprar la maquinaria necesaria para elaborar cada uno de los componentes del producto terminado, contratación de personal, capacitación, equipo, inmueble, entre otros gastos que suponen una gran inversión, y que, en la mayor parte de los casos, el fabricante se ve imposibilitado a realizar. Es por esto que busca a una persona dedicada a fabricar especialmente el componente que se necesita para formar un producto terminado, aquí es cuando se da una relación de subcontratación.

De tal forma, podemos deducir que la pieza de subcontratación no es de ninguna forma un componente de menor valor que el producto terminado; sino que forma parte integral de éste y es por lo tanto un eslabón esencial en el proceso productivo de un producto terminado.

Esta forma de subcontratación pudiera parecer la más sencilla, sin embargo, la más vulnerable, tal vez la menos lucrativa y de casi absoluta dependencia hacia el comprador, empero, ésta, marca el comienzo y la base para llegar a una amena relación calificada entre comparador y subcontratista.

La subcontratación, "se da a nivel mundial con los mismos estándares y reglas como los que se conocen en Europa, representando la necesidad de ramos industriales, especialmente el de la industria de exportación, de encontrar internacionalmente componentes para aliviar la presión de la competencia con productos de más alta calidad a más bajo costo",<sup>144</sup> lo que implicará para las empresas beneficios en cuanto a la reducción de los costos de producción.

Piezas, estándares y componentes simples son subcontratados con mayor frecuencia en el exterior, lo que representa una gran oportunidad para los países por comenzar a conquistar un mercado, lo que implica asimismo una gran tarea.

En el caso de México, se ha utilizado la subcontratación como una vía alterna, muy efectiva, para mantener el desarrollo de las empresas y su capacidad productiva.

<sup>144</sup> Cervantes David, Rodríguez Isaura. La Subcontratación a Nivel Internacional. Notas tomadas de la ponencia impartida durante el Seminario sobre Mecanismos de Cooperación Industrial Internacional: Europa Como Alternativa. CANACINTRA, México, D.F. 1-3 de septiembre de 1992.

Podemos encontrar ejemplos de subcontratación en muy diversas ramas industriales, donde por ejemplo existen empresas que antiguamente se dedicaban a fabricar materiales plásticos o metálicos para sus propias ventas, ahora utilizan la instalación de su capacidad productiva para atender la demanda de empresas mayores que no cuentan con esta maquinaria al fabricar envases o tapas para artículos cosméticos (dentifricos, cremas, shampoos, dosificadores, entre otros) o bien para fabricar resortes para plumas. Anotamos éstos como un escueto ejemplo de la diversidad productiva que puede encontrar una empresa dentro de la subcontratación.

La entrada a los mercados se logra desplazando la competencia con mejores precios, mayor calidad, absoluta confiabilidad en las entregas, o sea, una mayor dimensión de las relaciones precio, producto y servicio.

Si partimos de la base del interés de cada empresa por utilizar la capacidad humana, los activos y los capitales disponibles, de tal forma que se logre el máximo resultado económico y de rentabilidad, entendemos que la oferta de especialistas fuera de la empresa (de realizar un trabajo o servicio de ciertas tareas o subproductos más económicos que dentro de la misma empresa) también nos lleva a contratos de repartición del trabajo en forma de relaciones de subcontratación.

Para contar con un panorama más amplio de lo que es la subcontratación debemos explicar que es en sí este mecanismo y las diferentes modalidades existentes, tomando en cuenta que bajo el termino de subcontratación se entiende normalmente como el abastecimiento de piezas, partes o componentes que fueron fabricadas bajo instrucciones y normas de un cliente comprador.

En muchas ocasiones, estas piezas por si solas no son vendibles en el mercado, esto quiere decir, que solo podrán cumplir con su función una vez integradas dentro de un producto final. En esta primera forma de subcontratación, podemos observar una marcada dependencia del subcontratista hacia su comprador.

En segundo lugar, también se entiende por subcontratación "el abastecimiento de piezas partes o componentes, las cuales pueden ser resultado de la propia investigación y desarrollo del subcontratista. De esta forma vemos que el desarrollo tecnológico hecho por el subcontratista en algún componente específico estará regido por la demanda que este pudiera obtener en el mercado<sup>145</sup>. Sin embargo este producto deberá necesariamente despertar el interés por parte de algún comprador para adquirirlo. Asimismo las características del producto le pueden permitir colocarse como piezas de repuesto para ciertos componentes.

---

<sup>145</sup>Ibidem.

En esta segunda forma de subcontratación, la dependencia del subcontratista hacia el comprador se basa en la oferta y la demanda, siempre y cuando el producto sea innovador y cree una necesidad de compra.

Podemos decir que existe una tercera forma de subcontratación la cual puede ser el resultado de una mezcla de las dos anteriores y que se orienta en las necesidades del comprador, y en las experiencias y resultados de la investigación y desarrollo del subcontratista.

Dentro de esta forma de subcontratación encontramos que el desarrollo tecnológico sobre ciertos productos hechos por el subcontratista van enfocados a la innovación tecnológica de productos terminados que le interesa fabricar al subcontratante.

Dentro de las tres posibles modalidades de subcontratación mencionadas, deben prevalecer ciertos criterios o parámetros y condiciones que deben cumplirse para así poder garantizar una relación subcontratista exitosa.

Debe existir por parte del posible comprador el entendimiento de que un trabajo compartido entre subcontratista y subcontratante es económicamente necesario. Por parte del posible subcontratista debe existir una planeada y muy bien soportada especialización en la forma de producción como subcontratista. Esto quiere decir que debe existir una comprensión mutua entre las partes para llegar a un acuerdo de negociación satisfactorio sobre las obligaciones y responsabilidades entre los socios.

Si un fabricante tiene que tomar una decisión de fabricar algunas piezas, partes o componentes o bien comprar las que le sean necesarias (make or buy); deberá considerar los siguientes puntos.

- Checar sus posibilidades técnicas, esto es, si cuenta con la maquinaria adecuada y/o el know-how técnico necesario para fabricar la pieza.
- Checar si puede fabricar el producto en la cantidad requerida y a costos competitivos, realizando para esto, estudios de factibilidad económica.

Si se llegase a la conclusión de que la subcontratación es una solución económicamente viable para proveerse de un artículo o servicio, lo ideal es que el subcontratista este fuerte en todas las áreas en que el comprador muestre debilidades, sin embargo, y dado a que esta situación difícilmente puede darse, cada subcontratista tiene que cumplir con ciertos requisitos en caso haber decidido ser o continuar siendo subcontratista.

A saber, estos requisitos pudieran ser que los precios de las ofertas y condiciones de entrega tienen que cumplir con las expectativas del comprador; que la calidad de lo ofertado tiene que cumplir con el nivel de calidad que el comprador exige; que el subcontratista tiene que tener la posibilidad de poder cumplir con los plazos deseados o convenidos, con formalidad.

Cumpliendo con lo anterior, el tamaño de la empresa solo cobra importancia si un comprador busca solo relaciones de subcontratación eventual o si sus necesidades cambian muy frecuentemente. En estos casos, las empresas pequeñas y medianas tienen ventajas sobre otras de mayor tamaño por su mayor flexibilidad de cambio.

Por lo mencionado, cada subcontratista tiene que definir su situación propia y contar con una visión clara de sus debilidades y fuertes, si quiere lograr una política empresarial exitosa y continua. Así mismo debe de examinar en que clase de subcontratista se quiere convertir, y con que clase de comprador esta haciendo o buscando negocios. De este análisis podrá resultar la dirección de su política empresarial. El subcontratador necesitará de la mayor información posible sobre el comprador y las razones por las que está subcontratando, además de prever porque el comprador esta considerando la subcontratación con "este" u "otro" subcontratista.

Si conoce estas informaciones, entonces podrá repetir la toma de decisiones del comprador, y con esto perfeccionar su relación subcontratista-comprador, y fundamentar aún más su propia política empresarial.

Existen diferentes relaciones entre los subcontratistas las cuales llevan consigo ciertos peligros.

Una de ellas se basa en las relaciones meramente económicas, teniendo el peligro que cuando el subcontratista ya no es tan rentable o económico, entonces el comprador se dirige hacia otra empresa subcontratista.

Otra de estas relaciones se basa en la satisfacción de demandas adicionales, donde cuando se cae esa demanda adicional el subcontratista corre el peligro de perder el pedido.

Por otro lado cuando el subcontratista no puede satisfacer la demanda adicional de una pieza, componente o servicio ya sea por que la ampliación de la capacidad no es rentable, o bien porque no cuenta con la capacidad necesaria para satisfacer esa demanda adicional. En este caso el subcontratista deberá conocer el desarrollo del mercado del comprador para poder prever la caída o demanda de pedidos, dado que el subcontratista sufre los mismos altos y bajos del mercado del comprador, resintiendo en ocasiones con mayor grado estas variables ya que el subcontratista sirve algunas veces como "cojín" del comprador corriendo con otros gastos adicionales como el de almacenamiento.

Otro ejemplo dentro de la relación entre subcontratista-comprador, se puede dar en el caso en el que al comprador ya no le resulte rentable subcontratar una pieza, ya sea porque desarrolló el "know-how" para fabricar sus propios componentes, o bien porque le resulte más rentable en determinado caso comprar la maquinaria para fabricar el componente que le haga falta; también puede darse el caso de que el producto del comprador ya no sea competitivo, entonces ya no le interesa fabricar una pieza determinada.

En su caso, a fin de que un subcontratista pueda establecer relaciones duraderas de negocios con un contratante, podemos aconsejar que el subcontratista se mantenga a la vanguardia en los avances tecnológicos dentro de su ramo a fin de no quedarse rezagado dentro del proceso productivo de las empresas; ya que si mantiene un avance tecnológico adecuado, podrá constituirse en un subcontratista "pensante" lo que le permitirá que un comprador lo integre en su proceso de planeación, incrementando la duración en su relación.

Como todo negocio, la subcontratación lleva consigo ventajas y desventajas que deben ser tomadas en cuenta por el subcontratista. Como se ha visto, existen diversas formas de relaciones entre subcontratista y comprador, por lo que es difícil establecer tesis claras o reglas generales que nos digan el "camino a seguir", debido a la gran variedad de casos en que se pueden llevar a cabo estas relaciones.

Dentro de las ventajas de ser subcontratista podemos enumerar las siguientes:

- La posibilidad de mejorar el propio desarrollo de la empresa, a través de una excelente cooperación e intercambio de conocimientos con el comprador para llegar a lo que llamamos una "transferencia tecnológica indirecta".\*
- Mejor utilización de la capacidad instalada, reduciendo en medida de lo posible la "capacidad ociosa" de la planta productiva.

---

\* Se habla de transferencia indirecta de tecnología ya que un fabricante recibe el Know How para la elaboración de un producto determinado por parte de su comprador dentro de un paquete de especificaciones técnicas designadas por él mismo, sin la necesidad de ser compradas por el fabricante.

- Reducción del riesgo de venta, dado que no se produce para un mercado desconocido, sino para un comprador definido.
- En el caso normal de que el volumen constante sea conocido, mayor será la seguridad en el cálculo de costos y precios.
- Mejoramiento de la imagen empresarial por cooperar con una empresa "grande".

Asimismo, dentro de las desventajas de ser subcontratista podemos advertir:

- La falta de contacto directo con el mercado y consecuentemente, la reducida posibilidad de planeación y riesgo de alejarse de la realidad del mercado.
- Cesión parcial de la independencia empresarial, dado que la dependencia entre la relación subcontratista-comprador es muy grande.
- La participación en un desarrollo económico negativo del comprador.
- El alto riesgo coyuntural en caso de que se caiga la demanda adicional y por consecuencia se caigan los pedidos, o bien cuando el comprador tome la determinación de fabricar los productos por sí mismo.
- El alto peligro de una absoluta dependencia en caso de que un comprador se encuentre en una posición más fuerte que su socio.

Como se ha podido ver, las reglas de la subcontratación son internacionalmente iguales y depende de otros factores que una empresa decida dedicarse a la subcontratación ya sea nacional o internacional.

De esta manera, el principio que anima a la subcontratación es el asociarse para competir. Donde, desde esta perspectiva, es factible incrementar el potencial de fabricación y, evitar integraciones excesivas de tipo vertical y, por tanto, inversiones innecesarias en maquinaria y equipo. Asimismo, facilita el desarrollo y la asimilación tecnológica.

El reto está en coordinar acciones globales de amplia cobertura para que las empresas potenciales subcontratistas, en su caso las pequeñas y medianas, logren los niveles de capacitación y de especialidad que les permitan realizar tareas de subcontratación a niveles de alta calidad y competitividad y, sobre todo, que puedan mantener relaciones perdurables con las empresas contratistas.

En medida en que se logre organizar la capacidad productiva en cada rama industrial; se cuente con información detallada sobre las condiciones y las características de la maquinaria y equipo; sobre las normas que se emplean; sobre el nivel de calificación de su mano de obra, su plantilla de personal técnico y profesional; así como de las expectativas en el desarrollo de estas ramas industriales, se estará en condiciones de aprovechar las oportunidades que conlleva en sí un contrato de subcontratación.

Asimismo, con el propósito de impulsar la subcontratación de procesos industriales en México, fue instaurado por parte de organismos empresariales y coordinados por la SECOFI, el Programa para la modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994, el cual considera la formación y operación del **Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación**, el cual se ha constituido como una Asociación Civil.

El Objetivo de ésta red, es el de fomentar el mecanismo de la subcontratación a nivel nacional e internacional, a fin de "apoyar la integración de cadenas productivas y afirmar su establecimiento en aquellas ramas de actividad susceptibles de desagregar sus procesos, a fin de articular empresas de menor escala con las de mayor tamaño"<sup>146</sup> y por este medio propiciar la especialización industrial, así como el desarrollo y la asimilación tecnológica.

Entre sus funciones encontramos la definición de políticas y criterios para la organización y funcionamiento de las bolsas de subcontratación, así como tomar acciones para su fortalecimiento, además de llevar a cabo una promoción para la creación de nuevas bolsas a fin de lograr la integración de procesos industriales en aquellas actividades y zonas geográficas en que sea viable su formación.

Asimismo, el Centro Coordinador deberá fomentar la participación de la PYME en ferias y exposiciones especializadas tanto en el país como en el extranjero, donde deberá dar seguimiento a las negociaciones entre empresas y canalizar las demandas de procesos y productos que se detecten tanto a nivel nacional como internacional, hacia las bolsas de subcontratación, así como de proveerles de asistencia técnica.

Como se ha podido ver con anterioridad, una bolsa de subcontratación es una forma de organización empresarial cuyo objetivo es identificar la capacidad productiva de sus asociados, detallando la maquinaria y el equipo disponible, con el propósito de vincularla con las demandas de las grandes empresas.

---

<sup>146</sup>Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Subcontratación de Procesos y Productos Industriales. Ed. SECOFI, México 1994. pp. 4.

Las bolsas de subcontratación "son organizaciones de empresas pertenecientes a una misma rama de actividad industrial y a una determinada localidad, que se asocian con el fin de obtener pedidos de otras empresas"<sup>147</sup>. Su asociación a la bolsa siempre deberá estar respaldada por un organismo industrial. El desempeño de la bolsa como organización inter-empresarial, deberá tener autonomía financiera.

Los organismos industriales en los que las empresas se pueden respaldar son diversos destacando: la CANACINTRA, Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA), Cámara Regional de la Industria de Transformación de Jalisco (CAREINTRA), Cámara de la Industria Metálica de Guadalajara (CIMEG), así como la banca de desarrollo representada por Nacional Financiera, (NAFIN); contando con el apoyo de SECOFI como dependencia normativa. Como se puede notar la red cuenta con planes crediticios para favorecer la subcontratación a nivel nacional e internacional ya sea en sus modalidades de asistencia tecnológica o de respaldo financiero.

Los participantes dentro de una red de subcontratación pueden ser los subcontratistas, que son generalmente PYME's, que empleando su maquinaria, tecnología y mano de obra, fabrican las partes y los componentes que solicita la empresa contratista para un producto final.

Los contratistas, que regularmente son empresas medianas y grandes que contratan parte de su producción y de los procesos requeridos para integrar a sus productos.

Ahora bien, es necesario establecer las actividades económicas donde son viables las operaciones de subcontratación, donde podemos decir que son aquellas ramas industriales donde existan los elementos suficientes de oferta y demanda, para lograr la complementación industrial y que la fabricación de sus productos se pueda desagregar en varios procesos, como es el caso de las siguientes:

- metalmecánica
- vestido
- textil
- automotriz
- calzado y cuero
- eléctrica
- y electrónica entre otras.

---

<sup>147</sup>Ibidem. pp. 6.

En este mismo capítulo se han señalado algunas ventajas y desventajas que pudiera tener la subcontratación de procesos industriales, sin embargo a continuación se detallaran algunas de las ventajas que tiene este tipo de relación de negocio para ambas partes.

Para el contratista:

- Le puede evitar integraciones verticales que acarreen elevación de costos,
- Puede delegar temporalmente, en otra empresa, la realización de una o varias partes de su proceso productivo,
- Logra ajustes de producción de acuerdo a las fluctuaciones de la demanda,
- Obtener provecho de las innovaciones tecnológicas de empresas pequeñas pero modernas,
- Racionalización de su propio capital, evitando un exceso de capacidad al hacer uso del capital ya invertido por sus subcontratistas,
- Resuelve problemas relativos a la limitación de instalaciones o recursos y problemas de falta de mano de obra especializada o de materiales.

Para el subcontratista:

- Se incrementa la utilización de su capacidad instalada,
- Recibe mayor número de demandas, lo que le permite diversificar clientes, sean éstos nacionales o extranjeros,
- Tiene oportunidad de especializarse en determinados procesos o productos,
- Puede asimilar tecnologías que de otra forma le resultaría difícil y costoso su acceso,
- Financiamiento acorde con los requerimientos de las empresas subcontratistas,
- La seguridad en la obtención de los pedidos, le permite programar más adecuadamente su producción y ventas.

Para concluir este apartado se mencionará a manera de ejemplo y como un relato\* el proceso que un empresario común (supongamos que sea un amigo llamado Pedro) podría llevar a cabo para llegar a la subcontratación de procesos industriales, tomando en cuenta que lo expresado no es regla general, ni sea el modo mas apropiado de organizar, instrumentar y establecer una empresa.

Antes de comenzar, se debe mencionar que el siguiente relato no le sucedió a Pedro de la noche a la mañana, sino que es el resultado que él obtuvo de trabajar por varios años y ver crecer poco a poco una empresa hasta llegar al punto en que se encuentra ahora.

Al igual que en muchos casos, la creación de una empresa surge como una necesidad de independencia por parte del empresario a fin de contar con mayores ingresos que le permitan un mejor nivel de vida a su familia.

Al principio, Pedro llegó a pensar que para instalar un negocio bastaba únicamente con la compra de unas maquinas usadas, contratar algunos trabajadores, rentar un local pequeño y visitar a los responsables del área de compras de las empresas que eran clientes de la compañía donde él trabajó.

Los contactos que estableció durante el tiempo que laboró en la compañía, le permitieron tener acceso a los compradores, por lo que pensó que su posición ante otros empresarios era privilegiada. Los primeros contratos que obtuvo fueron pequeños ya que no podía aspirar a grandes volúmenes de producción porque solo contaba con dos máquinas y tres personas que lo acompañaron desde el principio.

Conforme paso el tiempo, su producción se incrementó al grado que fue necesario adquirir un terreno propio y cambiar la maquinaria por otra mas moderna. Cada día que pasaba le permitía a Pedro ir especializandose en el proceso de fabricación que empleaba para cumplir con los pedidos que le llegaban y pensó que su producto nunca iba a dejar de ser rentable.

Pasados cuatro años, decidió que había llegado el momento de ampliar su línea de productos ya que sus ventas iban en ascenso. Para ello visitó nuevos clientes y les pregunto sobre las necesidades que tenían.

En la mayoría de los casos encontró que los insumos que estaban buscando correspondían a procesos de fabricación que no operaban en la empresa, sin embargo, el volumen era interesante y creyó conveniente adquirir nueva maquinaria y contratar más trabajadores. Esperaba en poco tiempo recuperar su inversión.

---

\* Relato elaborado con la colaboración de Isaura Rodríguez y David Cervantes, Gerencia de la Bolsa de Subcontratación, CANACINTRA.

Por ese entonces comenzaron a presentarse problemas en algunas empresas del país, se decía que estábamos iniciando una crisis, pero que esta era pasajera. A estos primeros avisos, Pedro no los considero importantes, tenía buenas ventas y había comprado maquinaria para fabricar otros productos. De esta forma pensaba que si uno no se vendía adecuadamente los otros podrían soportar el crecimiento de la fábrica.

Su sorpresa fue mayúscula cuando descubrió amargamente que sus clientes tradicionales le cancelaron pedidos y que la nueva maquinaria no la podía echar a andar ya que la mayoría de las empresas de su tamaño, y que fabricaban con anterioridad los productos que pretendía producir, estaban en problemas de cierre por la baja de ventas.

Ante este panorama que se obscurecía rápidamente, el agobio que provocaba el tener que pagar las máquinas y la disminución de las ventas, no le quedó mas que tomar una decisión: permitir que la crisis lo absorbiera y cerrar en poco tiempo o promover en forma agresiva la capacidad instalada y la especialización que había alcanzado a través de los años.

En primer lugar Pedro investigó que productos (partes, componentes y subensambles) podía elaborar en la fábrica con la maquinaria y la especialización que tenía. Posteriormente buscó a las empresas que produjeran bienes en las cuales pudiera incorporar las partes que estaba en condición de fabricar y finalmente, las visitó para ofrecer su capacidad de producción.

Esto es, que Pedro decidió promover la capacidad instalada con la que contaba, lo que sabía y lo que podía hacer. Los resultados que obtuvo fueron favorables no obstante los problemas que existían, ya que muchas compañías decidieron reducir sus costos mediante la política de "mandar a hacer" fuera los componentes, partes y acabados en los que no eran especialistas y, por lo tanto, les fuera mas rentable.

Solo de esta forma podrían aminorar los efectos negativos y seguir en el mercado. Paralelamente redujeron sus costos de producción, elevaron la calidad de sus productos y mantuvieron el número de trabajadores.

Esto no significa que las empresas mandan a hacer a otras las partes y componentes en forma indiscriminada. No bastaba con bajar los costos, era de suma importancia cumplir con la calidad, especificaciones técnicas y plazos de entrega principalmente. Por ello los interesados en producir estos bienes tenían que ser especialistas en los procesos y contar con la maquinaria adecuada.

Mediante este sistema de producción (subcontratación) fue que Pedro logro salir de la crisis en que se encontraba, y que hoy en día puede recomendar ampliamente, ya que después de aprender a utilizarlo ha logrado nuevamente estabilizar su crecimiento.

Se debe mencionar que en algunos casos, principalmente de las empresas mejor organizadas, recibió apoyo técnico y financiero para poder cumplir con los pedidos que le solicitaron, llegando a convertirse en proveedor confiable de las mismas.

El establecer relaciones duraderas con sus clientes le permitió conocer más acerca de este mecanismo, el cual supo que se aplicaba en varios países del mundo. Siendo Japón, Alemania, Italia, Francia, España, Estados Unidos y algunos países de América Latina los que lo han desarrollado con mayor amplitud.

Una vez que la compañía estuvo en mejores condiciones, Pedro se avocó a buscar nuevos mercados, en esta ocasión dando pasos firmes y cuidadosos. Para tal fin acudió a los organismos empresariales especializados donde se enteró de dos cosas interesantes.

Primero, que el esquema de producción que se ha mencionado se denomina "Subcontratación de Procesos Industriales" y, en segundo término que existen Bolsas de Subcontratación de Procesos.

Ahora bien, deben explicarse mas a detalle los términos de **Subcontratación** y **Bolsa**. La compañía que vende un producto directamente, o bien a un establecimiento, que lo hace llegar a un consumidor final (que puede ser una olla de presión, una pluma, un automóvil, o un juguete, entre otros), tiene un contrato establecido para entregar el pedido.

Mientras que la empresa que suministra las partes y componentes, firma un contrato con la compañía que hará la venta, es decir, que tiene un subcontrato del bien que será consumido por el público en general. De ahí que el término empleado sea el de **subcontratación**.

Por otro lado, cualquiera ha oído hablar de las bolsas de trabajo para las personas que buscan empleo. En estos sitios los interesados en contratar personal y los que ofrecen sus servicios hacen llegar sus datos generales, indicando los aspectos más relevantes para la contratación.

La **Bolsa de Subcontratación de Procesos** cumple un papel similar, orientada a promover la realización de negocios, esto es, las empresas interesadas en buscar quién o quienes les puedan fabricar tal o cual producto, parte o componente envían a la bolsa las especificaciones técnicas, volúmenes y plazos de entrega de lo que demandan. En tanto que las industrias que desean ofrecer su capacidad instalada, y que está sin utilizar, envían la información sobre productos, procesos y maquinaria con que cuentan.

Con esta información la **Bolsa de Subcontratación** pone en contacto a las empresas que solicitan y ofrecen lo mismo, estableciendo un primer contacto para realizar un negocio.

Existen en México siete Bolsas de Subcontratación, que están relacionadas entre sí de tal forma que pueden conocer la oferta y demanda de productos y procesos en siete ciudades del país que son: Monterrey (CAINTRA), Guadalajara (CAREINTRA Y CIMEG), Distrito Federal (CANACINTRA), Querétaro (CIATEQ), Veracruz (CANACINTRA), y Puebla (CANACINTRA).

Asimismo, como hablamos de un esquema que se maneja a nivel mundial, las empresas interesadas pueden utilizarlo a través de las Bolsas, estableciendo de esta manera contacto con otras industrias instaladas donde opera la subcontratación ya que cada una de estas bolsas cuenta con un sistema de ofertas y demandas internacionales para apoyar la subcontratación.

Como conclusión se puede decir que la Subcontratación de Procesos es un mecanismo que permiten desarrollar a las empresas pequeñas y medianas, en menor tiempo, y con menos recursos.

## VI.2 MODALIDAD N° 2 COINVERSIONES

A continuación se mencionarán algunos comentarios relativos a la promoción de inversiones en México por parte de las empresas europeas. Cabe mencionar que los comentarios aquí expuestos no plantean una teorización de los métodos y criterios de éxito para lograr coinversiones en México.

Desde hace algunos años se ha observado un creciente interés por parte de Europa hacia los países latinoamericanos. "Este interés se ha visto solo parcialmente limitado en los últimos dos años por la entrada al mercado occidental de los Países del Este Europeo, hacia donde se están canalizando recursos y esfuerzos".<sup>148</sup> En el caso específico de México, el cambio estructural que se ha dado, la apertura económica, la nueva posición de confianza a nivel financiero internacional\* y la firma de acuerdos comerciales con países de la región y con los de Norteamérica, coloca a México en una situación de ventaja con respecto a los demás países latinoamericanos.

Estamos frente a una Comunidad bastante diferenciada, que muestra variaciones entre los diversos países que la conforman, en cuanto a sus sectores económicos y productivos dispares. "Existen tendencias de proteccionismo entre los países, así como de parte de la Comunidad en su conjunto, frente al exterior. Esta tendencia se hace más notoria en los sectores de la producción agroindustrial, textil, y del sector automotriz",<sup>149</sup> por mencionar algunos ejemplos.

---

<sup>148</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. La Comunidad Europea y América Latina, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1991. pp. 3.

\* Esto, antes del cambio de poderes en México el 1° de diciembre de 1994, donde unos días después, se devaluó el peso frente al dólar, la bolsa cayó drásticamente, las tasas de interés se incrementaron a más de 70 puntos porcentuales, falta de liquidez, inestabilidad política creada por la lucha de poder entre el Ex Presidente Salinas y el Presidente Zedillo, la sensible baja de reservas internacionales con residencia en nuestro país, entre otros factores; han llevado a México a enfrentar una de las más severas crisis económicas de su historia, aún mayor que la del 82. Por estos motivos, nuestro país ha perdido confianza del exterior, catalogándose dentro del potencial de inversión en "alto riesgo", por lo cual la banca internacional decidió suspender fondeos en dólares hasta que no se aclare un programa económico viable por parte del gobierno mexicano.

<sup>149</sup>Bertogli, Graziano. Potencial de las Coinversiones en México desde la Perspectiva Europea y la Metodología de Promoción Industrial. Notas tomadas de la ponencia impartida durante el Seminario sobre Mecanismos de Cooperación Industrial Internacional: Europa Como Alternativa. CANACINTRA, México, D.F. 1-3 de septiembre de 1992.

Por otro lado, se encuentran una serie de líneas de producción que por sus características específicas tienden a ser transferidas al extranjero. Se puede citar como ejemplo aquellas influidas por costos de producción o por problemas ecológicos, podemos citar a la industria hulera, de curtiduría, agroquímica, por mencionar algunos ejemplos.

Los costos ocasionados por la contaminación ambiental, en las empresa mencionadas, "impide la construcción de nuevas plantas y empuja, en ocasiones al cierre de las ya operantes. Esto no debe significar que haya que transferir producciones contaminantes a los países latinoamericanos, sin embargo, la inversión en plantas con sistemas de control ambiental es más barata en Latinoamérica que en Europa"<sup>150</sup> tomando en cuenta la paridad de niveles de calidad entre ambas regiones.

Los mercados de la Unión Europea presentan limitaciones y cuotas, particularmente en los productos de origen agrícola y ganadero (carne, leche, queso, alimentos procesados, entre otros). Sin embargo hay una creciente demanda de productos frescos como: fruta tropical, hortalizas, así como en productos semi-elaborados como: purés y concentrados que servirán para elaborar jugos, mermeladas, jaleas, por citar algunos productos.\*

Los continuos desarrollos tecnológicos producen también cambios en las líneas de producción. Por ejemplo, los concentrados de frutas o vegetales solo se podían transportar, hasta hace poco tiempo, en envases asépticos de volumen muy limitado. Los desarrollos más recientes permiten transportar contenedores de concentrados sin alterar las características orgánicas del producto.

Si por un lado la apertura de los Países del Este ha reducido el interés hacia los países latinoamericanos", por el otro ha contribuido a formar nuevos mercados que si bien gozan de menor poder adquisitivo, demandan volúmenes interesantes y necesitan producciones con normas de calidad, establecidas por la Unión Europea.

---

<sup>150</sup>Comisión de las Comunidades Europeas. La Comunidad Europea y América Latina, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1991. pp. 4.

\* Esta es una conclusión tomada en base a los resultados arrojados por la oferta y demanda de productos emitidos por los perfiles de cooperación emitidos hacia México por el BC-NET.

\* Este proceso es momentáneo, ya que como se ha dicho se han tenido que asignar recursos por parte de la Comunidad hacia los países del Este europeo a fin de reactivar sus economías, las cuales se han visto debilitadas a raíz del colapso del sistema socialista. Sin embargo, debe esperarse un gradual aumento en el interés de Europa por invertir en México.

Para que un empresario Europeo se interese en las ofertas de una compañía mexicana; el empresario mexicano deberá presentar una propuesta de inversión entendible y aceptable. Para lograr este objetivo, deben de seguirse ciertos pasos para la promoción industrial. La labor de promoción busca identificar un socio para llevar a cabo la inversión o la iniciativa de cooperación industrial, para lo cual es recomendable seguir una metodología que se puede articular en los siguientes puntos:\*

- Identificación de la propuesta;
- Formulación;
- Evaluación;
- Promoción e identificación de "partners" comerciales;
- Implementación.

En cuanto a la identificación, en general se busca una idea de proyecto que pueda corresponder a uno de los siguientes propósitos: Aumento de una capacidad productiva existente, creación de nuevos productos, u otra, que corresponda a los mercados internos o externos.

La definición básica de la propuesta es imprescindible: ¿que producir?, ¿con que inversión?, ¿con cual estructura?. Además de esto, es importante conocer al promotor del negocio, es decir al interlocutor directo. En este sentido, debe indicarse que la tarea de firmas de consultores, asesores y promotores, en general es importante. La condición necesaria es la confiabilidad del promotor.

En lo que toca a la formulación, una vez que se ha identificado el partner y su proyecto, es preciso formular una propuesta. Esto significa organizar la información suficiente, de manera que un socio potencial pueda interesarse en ella. La información puede organizarse dentro de los siguientes rubros:

- a) Función del Promotor: Los posibles socios europeos "generalmente prefieren trabajar con empresarios del mismo sector. Además de que el promotor deberá saber perfectamente las condiciones de la empresa representada para informar sobre su solvencia económica a un posible inversionista",<sup>151</sup> cuando haya una oportunidad de coinversión.

---

\* El planteamiento de estos puntos se realizó por medio de una propuesta y del consenso entre expertos de la ONUDI y funcionarios de CANACINTRA y otras dependencias a fin de llegar a una metodología de trabajo eficiente para la presentación de proyectos de coinversión.

<sup>151</sup>Bertogli, Graziano. Potencial de las Coinversiones en México desde la Perspectiva Europea y la Metodología de Promoción Industrial. Notas tomadas de la ponencia impartida durante el Seminario sobre Mecanismos de Cooperación Industrial Internacional: Europa Como Alternativa. CANACINTRA, México, D.F. 1-3 de septiembre de 1992.

- b) La dimensión de la empresa: Es también importante sobre todo en relación al volumen de la nueva inversión. Una empresa con un volumen de venta de 35 mil dólares difícilmente podrá enfrentarse a un proyecto de 10 millones de dólares.
- c) La producción y sus costos: es básico identificar claramente la producción (cantidad, calidad) y los costos de los factores de producción: materias primas, electricidad, infraestructura, agua, mano de obra, entre otros. Estos datos son muy importantes para obtener una evaluación sobre las ventajas comparativas que un país ofrece respecto a otro. No hay que olvidar que generalmente no se invierte en un país sino en una producción.
- d) La inversión y su estructura: Aunque la inversión total definitiva va a depender de costos difícilmente valuables "a priori" (equipo y tecnología, por ejemplo) que se evaluarán con el socio, existen toda una serie de costos locales que pueden ser definidos con alto grado de precisión. El monto total de la inversión es un dato muy importante, ya que existen costos fijos relativamente altos que el potencial socio europeo considerará antes de llegar a la concreción de un proyecto.
- e) Financiamiento: Es importante contar con una idea clara de las posibilidades de financiamiento existentes, tanto a nivel local como de instituciones financieras internacionales. "En este sentido, no hay que olvidar que existen relaciones entre financiamiento y capital social y que pueden variar en sus relaciones; por ejemplo: 20% capital por 80% financiamiento, o bien un 40/60, entre otras posibilidades".<sup>152</sup> Todo crédito debe ser garantizado, lo que explica aún más la necesidad de dimensionar el proyecto en función de la real capacidad financiera del socio local.
- f) Mercados: Una gran cantidad de proyectos presentados en el pasado, no había definido claramente el mercado externo con el que deseaban cooperar, o bien se presentaban debido a la existencia de un mercado potencial local. Esta no es una buena carta de presentación para una propuesta, por lo tanto antes de presentar un proyecto resulta indispensable un análisis de mercado de la región que se tenga definida para atacar.

<sup>152</sup> Ibidem. Estas relaciones de créditos son otorgadas por la ONUDI, a través de los fondos del PNUD, sin embargo existen otras modalidades de crédito para la coinversión otorgadas por instituciones nacionales como lo puede ser NAFIN.

- g) Políticas de apoyo, acuerdos comerciales preferenciales y otras condiciones ventajosas: La existencia de políticas de apoyo a las coinversiones, acuerdos preferenciales entre países, facilidades a las exportaciones y otras similares, son informaciones que pueden facilitar la realización de un proyecto, aunque generalmente son de carácter temporal. Si disminuyen las facilidades, el proyecto deberá ser afectado solamente en el sentido de mostrar una menor rentabilidad. Otro aspecto que debe tomarse en cuenta es que muchas de estas facilidades son otorgadas solamente a acuerdos de coinversión.

Tocante a la evaluación; si se dispone de suficientes datos económicos, financieros y técnicos, se puede proceder a una corrida de evaluación financiera del proyecto para determinar la rentabilidad de la propuesta, el período de repago y el punto de equilibrio. Estos son los datos más importantes por lo menos en una primera aproximación.

Finalmente en lo que se refiere a la promoción e implementación; éstas son las fases de identificación de potenciales socios. Debe notarse que una vez que se haya identificado al socio, existe toda una serie de acciones que confluyen a la realización de la inversión, tomándose estas acciones en un período que puede ser de meses a más de un año.

Bajo este contexto, deben abordarse los requerimientos de los potenciales involucrados en la implementación de una propuesta de coinversión, a llamarse: Partner Productivo, Partner Comercial y Partner Financiero.

Partner Productivo. Es difícil encontrar empresarios europeos que estén interesados en una coinversión solo por el retorno financiero de la misma. En la mayoría de los casos, el interés principal es el de penetrar en nuevos mercados y/o mantenerse competitivo en mercados ya conocidos.

Por lo anterior, se busca una producción en un país, en este caso latinoamericano, que ofrezca ventajas comparativas respecto a otros en cuanto:

- Costos de producción. (mano de obra, materias primas, energía, entre otras)
- Calificación de la mano de obra y de los técnicos.
- Infraestructura.
- Existencia de leyes ventajosas, como acuerdos comerciales y créditos competitivos.
- Un volumen de la inversión.

Es decir, que el interés para coinvertir y producir un bien no está al inicio relacionado con un país específico, sino con las ventajas que este ofrece, aunque esta distinción puede parecer a primera vista poco importante.

Partner Comercial. No necesariamente es el mismo coinversor "productivo" extranjero; a veces no existe una relación tan directa, pero el producto tiene que ser competitivo en cuanto a:

- Precio. (Ventajas comparativas).
- Calidad. (Producción con un socio que posea la tecnología).
- Tiempos de entrega. (Infraestructura).

Partner Financiero. Mas que un socio, éste normalmente representa a la entidad que financiara el proyecto. Tenemos que decir que para los bancos y otras instituciones financieras, el primer requisito es la confiabilidad de los socios y su capacidad de ofrecer garantías, así como que exista un mercado de exportación. Las demás características son para este tipo de "socios" sino secundarias, menos importantes que las anteriores.

A continuación se darán unos ejemplos de coinversión exitosa realizada por una empresa extranjera con una Mexicana.

Una de las coinversiones más difundidas entre empresas Mexicanas y Norteamericanas en los últimos años ha sido la asociación entre las cadenas comerciales Wal-Mart y Cifra, S.A.(Aurrera), la cadena de autoservicio de mayor presencia en México.\*

En 1991, las dos compañías entraron en una coinversión, que introdujo el concepto de membresía en este tipo de autoservicios, mediante el establecimiento de varias tiendas "Sam's Club" en el territorio mexicano. Asimismo, esta coinversión llevó a la apertura de una compañía comercial, que facilita el intercambio de mercancía entre los Estados Unidos y México.

En mayo de 1992, se firma un nuevo acuerdo el cual expandió las actividades de esta coinversión al incluir la apertura de los "super-tiendas" Wal-Mart, además de la inauguración del centro McLane que realiza operaciones de distribución y mercadeo. Este mismo acuerdo también permitió la apertura de nuevas tiendas pertenecientes al grupo Cifra las cuales son: Gran Bazar, BodegaAurrera y Superama.

---

\* Según información proporcionada por el Consejo Mexicano de Inversión.

Esta expansión se ha dado de tal forma que para enero de 1994, esta inversión se expande para incluir a todas las tiendas Suburbia y Restaurantes Vips, donde la participación de Cifra y Wal-Mart en estos negocios corresponde en un 50/50.

Para marzo de 1994, un total de nueve "Sam's Clubs" fueron abiertos al público, esperando que en lo que resta del año sean abiertas otras 12 tiendas de este mismo tipo. El primer "Super-Centro" Wal-Mart fue abierto en la ciudad de México en el año de 1993, ocupando una superficie de 244,000 pies cuadrados, convirtiéndose en el Wal-Mart mas grande del mundo.

Asimismo, fué abierto en la ciudad de Monterrey, unos meses mas tarde, un segundo Wal-mart, donde se construye una nueva tienda que se espera este en funcionamiento para fines de 1994. Debe señalarse, que este tipo de cadenas comerciales atraen clientes de todas las clases socioeconómicas pertenecientes al área de influencia de estas tiendas.

Wal-Mart cuenta con un nombre reconocido entre mucha de la población mexicana (clientes), especialmente sobre aquellos que han viajado a los Estados Unidos, es por esto que los productos importados han tenido un gran éxito en México, donde existe una demanda importante sobre productos americanos por parte de los clientes que además pueden encontrar una gran variedad de productos bajo un mismo techo.

La decisión de internarse en el mercado mexicano por parte de Wal-Mart pudo haberse dado por un gran número de factores, los cuales incluyen la apertura de la economía mexicana, la liberalización de las regulaciones para la inversión extranjera, el crecimiento sostenido de la economía, proyecciones por la firma de un acuerdo trilateral de libre comercio (TLC), además que los coinversionistas encontraron en Cifra un magnifico socio para hacer negocios en México, donde ellos pudieron tomar ventaja de la experiencia de mercado con la que cuenta la empresa local.

Cifra además de las razones expuestas contribuye con su experiencia en la inversión sobre bienes inmuebles, y con la comercialización de mercancías dentro de nuestro territorio sobre todo en aquellas que son productos perecederos (comida), mientras que Wal-Mart puede contribuir con una amplia base de ventas, especialmente en lo que se refiere a herramientas, además de sus avanzados sistemas informáticos y su tecnología (know-How).

Debe mencionarse que no todo tipo de coinversiones pueden ser exitosas, si no se elige al socio correcto, una coinversión puede llevar a las compañías a grandes fracasos. Cifra en este caso, representó una buena opción para su contraparte, ya que posee una filosofía de negocios similar, donde se complementa que ambas partes son oferentes de mercancía al menudeo a bajo costo con un buen conocimiento del mercado que abarcan.

Ahora bien, cabe preguntarse ¿porque una compañía de las dimensiones de Cifra, optó por llevar a cabo una coinversión, cuando goza de una formidable posición dentro del mercado mexicano?

La respuesta podría ser que existe en México una atmosfera de fuerte competencia entre las compañías de este tipo, las cuales están llevando a cabo por su parte alianzas estratégicas con otras compañías extranjeras (ej. Gigante y Comercial Mexicana), donde en el caso de Cifra dislumbró que la asociación con Wal-Mart podría representar una gran oportunidad para fortalecer su posición en el mercado y tomar ventaja del potencial de crecimiento de su empresa.

Wal-Mart por su parte es el mas grande vendedor al menudeo (tiendas de autoservicio) en el mundo. Se le reconoce como lider en eficiencia de operaciones, manejo de informática y logística, y por su posición de servicio al cliente. De aquí entonces que una asociación con esta firma a permitido a Cifra mejorar sus capacidades de compra y distribución de mercancías, tener acceso a redes internacionales de abastecimiento, compartir tecnologías, conocimientos, uso de marcas, mejoras administrativas y servicios de apoyo corporativo.

Por otro lado, Cifra ofrece infraestructura, conocimiento profundo del mercado mexicano, una fuerte presencia en el mercado mexicano, poder de negociación y acceso a proveedores domésticos.

Como se ha podido notar, las ventajas de una coinversión estriban en la capacidad de negocio que dos firmas diferentes pueden llevar a cabo en un territorio determinado, fortaleciendose y aprovechando integralmente las experiencias que ambas pueden aportar para lograr con éxito desempeñarse en areas de negocio y mercados que se piensan abarcar. Este éxito depende de las experiencias que cada compañía puede adquirir de la otra, para sortear problemas y cubrir con los conocimientos y tinos de una, las debilidades de su contraparte, complementandose ambos entes en una estructura que resista los embates de la competencia externa.

Asimismo, la modalidad de coinversión no solo se limita a la alianza entre dos empresas, sino que también puede hacerse multilateralmente donde participen dos o mas empresas de distintos países. Como ejemplo de esta modalidad podemos mencionar el caso de Grupo Valero (México).\*

Grupo Valero México, es una compañía subsidiaria de Valero Energy Corporation, en los Estados Unidos.

Desde 1992, la Compañía Valero ha estado involucrada en una coinversión que representa \$440 millones de dólares, proyectada para construir y operar una planta MTBE (un aditivo para gasolina denominado Metil terciario Butil Ether) en México. Dentro de este proyecto participan cuatro socios (de tres países diferentes).

1. Valero Energy Co. Establecida en San Antonio, Texas, es una compañía que se especializa en el refinamiento de aceites residuales de alto sulfuro en energéticos de combustión limpia, primariamente gasolina sin plomo; su comercialización, transmisión y distribución de gas natural; y la producción y comercialización de líquidos de gas natural, esta compañía participa con un 35 por ciento de la coinversión;

2. INFONIM, S.A. de C.V. con una participación del 36 por ciento, empresa privada mexicana involucrada en una gran variedad de negocios que van desde las auto partes, plásticos, textiles, aviación civil y bienes inmuebles;

3. Dragados y Construcciones, S.A. Es la compañía constructora de mayor tamaño en España, tiene una participación del 10 por ciento;

4. Promociones de Negocios BANAMEX, S.A. de C.V. con una aportación del 19 por ciento, siendo este banco el más grande de México.

En septiembre de 1992, se funda la empresa denominada Productos Ecológicos, S.A. de C.V. (PROESA), la cual es el resultado de la coinversión efectuada entre estos cuatro socios, comprometiéndose a cumplir un contrato suscrito con Petróleos Mexicanos (PEMEX), para construir una planta con una capacidad de producción de 13,000 barriles diarios de MTBE, en la ciudad de Coatzacoalcos, Veracruz.

El MTBE es un aditivo de presión de bajos vapores de alto octanaje, que incrementa la eficiencia de combustión de la gasolina y ayuda a reducir el contenido de plomo y la presión de vapor en la misma.

\* Según información proporcionada por el Consejo Mexicano de Inversión.

La construcción de la planta en Veracruz, se espera que comience a mediados de 1994 para ser completadas a finales de 1995 o a principios de 1996, la cual una vez terminada será propiedad de PROESA.

En este caso la compañía Valero será responsable por la operación de la planta, la cual será similar a otra planta de esta compañía establecida en Corpus Christi, Texas.

Bajo los términos de la coinversión, PEMEX comprará una parte sustancial de la producción de la planta bajo una fórmula de precios que permita a ambas partes (PEMEX y PROESA) minimizar los riesgos de producción. Asimismo las reservas de butano requeridas por la planta serán compradas por PEMEX a precios de mercado.

Asimismo, Valero Energy Co. ha estado vendiendo gas natural a PEMEX por casi 30 años (desde mediados de los sesentas), antes de comprometerse en el proyecto de la construcción de la planta para producir MTBE. En agosto de 1992, Valero completó la construcción de una tubería de gas natural interconectada con PEMEX en la ciudad fronteriza de Reynosa, Tamaulipas. Esta conexión tiene una capacidad de abastecimiento de más de 400 millones de pies cúbicos de gas diarios a México.

En abril de 1992, los cuatro socios firmaron un memorándum de entendimiento bajo el cual la autorización para construir la planta estaba sujeta a las disposiciones dictadas por PEMEX. Cinco meses más tarde, PROESA, queda oficialmente incorporada al proyecto, como una planta para la fabricación de MTBE.

En este caso, como en el anterior, hubo de destacar los antecedentes de las partes involucradas para determinar el porque el éxito de ésta coinversión y los factores que pueden permitir su sano desarrollo.

En este caso en particular, cada uno de los cuatro socios da una fuerza específica al proyecto: BANAMEX, por su experiencia financiera, INFONIM, por su experiencia de negocios en el sector privado mexicano; DRAGADOS por su experiencia en el campo de la construcción; y VALERO por su experiencia en la operación de plantas productoras de combustibles.

Para finalizar con la idea de este capítulo, debe mencionarse que dentro del proceso de globalización de las economías mundiales, el establecimiento de alianzas estratégicas\* ha cobrado gran importancia, ya que mediante éstas, las empresas buscan las condiciones propicias para fortalecerse, acceder a nuevos mercados, definir nichos específicos de mercado o simplemente subsistir ante una creciente competencia.

Asimismo, podemos definir como alianza estratégica a las actividades destinadas a las adquisiciones, fusiones o coinversiones (joint-ventures), asociaciones parciales, acuerdos de comercialización, licencias e intercambios tecnológicos.

El auge, en los últimos años por llevar alianzas estratégicas, obedece a la necesidad de reestructurar a fondo las unidades productivas nacionales, tanto en su interior, como en sus vínculos con los mercados de proveedores, clientes y socios. Este tipo de alianzas se realizan tanto con empresas locales como con extranjeras.

De esta forma podemos definir los diferentes tipos de alianzas de la siguiente manera:

**Alianzas estratégicas:** Como acuerdos entre empresas para lograr una mejor posición en el mercado;

**Fusiones:** Como la unión de firmas y capitales;

**Coinversiones:** Como la participación accionaria de dos o más empresas.

**Acuerdos de comercialización:** son apoyos de logística, mercadotecnia y comercialización;

**Intercambios tecnológicos:** Asesoría técnica o unión de procesos para ofrecer un producto con características específicas.

Los diversos tipos de alianzas responden a requerimientos y objetivos diferentes.

El principal objetivo de las adquisiciones y las fusiones es el acceso a nuevos mercados.

---

\* La palabra "estratégica" es un término genérico con el cual se denomina la unión de esfuerzos en la que cada empresa ofrece sus mejores cualidades para enfrentar una coyuntura. Además, es estratégica porque se espera que el nuevo producto tenga éxito.

La coinversiones están destinadas a la expansión geográfica y a la diversificación de líneas de producción.

Las asociaciones limitadas buscan limitaciones de capital, y licencias transferencia y asistencia tecnológica así como diversificación de riesgos.

Los acuerdos comerciales son el tipo de alianza que con mayor frecuencia se han dado en nuestro país y respecto a los cuales existe mayor futuro.

De hecho, las alianzas estratégicas más exitosas se han dado en materia de adquisiciones y de comercialización. "El 36.7% de las alianzas estratégicas mexicanas se realizó con empresas estadounidenses y canadienses, el 31.6% con empresas nacionales, el 11.4% con otras regiones y el 20.3% se efectuó en varios de estos mercados"<sup>153</sup>. Debe destacarse que para Estados Unidos y Canadá el bloque comercial primario para este tipo de alianzas es Norteamérica.

Tenemos también que "cerca de 30% de las empresas norteamericanas y canadienses han participado en alianzas fuera de América del Norte, mientras que sólo el 25% de las europeas las ha realizado fuera de los países de la Unión Europea"<sup>154</sup>. Por lo anterior se puede deducir que para las empresas estadounidenses, la expansión geográfica de sus actividades es el principal objetivo para establecer este tipo de alianzas.

Por otro lado para los hombres de negocios mexicanos, la diversificación de las líneas de productos y la asistencia tecnológica, son aspectos de suma importancia para establecer una alianza estratégica.

Finalmente podemos decir que las alianzas estratégicas son pactos efectuados entre dos empresas donde ambas aportan recursos, ya sean materiales o tecnológicos, a fin de abarcar un mercado que por sí solos no podrían captar.

---

<sup>153</sup>Claudia Asunsolo. Surgen Alianzas por la Necesidad de Reestructurar la Industria Nacional. Artículo publicado en "El Economista" el lunes 8 de agosto de 1994. pp. 30

<sup>154</sup>Ibidem. pp.30

### **VI.3 MODALIDAD Nº 3 ASISTENCIA TECNICA**

La economía mundial está experimentando cambios de una gran magnitud; la evolución de la ciencia y la tecnología ha modificado de manera más profunda los flujos de inversión, los métodos de producción, las formas de intercambio comercial y sus patrones de consumo; la transformación en las comunicaciones ha reducido las distancias geográficas y ha estimulado una nueva estructura de distribución en los mercados mundiales.

La competencia internacional se agudiza, los países se agrupan para sumar esfuerzos y los que no lo hagan se relegarán. La evolución científica y tecnológica permite producir mayores cantidades de bienes, mejor hechos y más baratos, que tengan posibilidad de competir en todos los mercados. Sin embargo, para que un país pueda ser competitivo al interior como al exterior necesita de climas de confianza para el inversionista, acceso a diversas tecnologías, especialización en la producción de bienes y servicios, amplificación de mercados, por citar algunos.

Este panorama de transformación de profundidad en forma y tiempo, ha hecho que diversas instituciones, organizaciones y empresas, conozcan mejor sus requerimientos de tipo técnico, científico, económico y productivo.

Para determinar la manera de complementar la ausencia de estos elementos, está el aprovechamiento y la utilización de mecanismos de colaboración internacional en beneficio de las industrias, con objeto de elevar la eficiencia y la productividad en su desarrollo.

Dentro de las nomenclaturas del BC-NET, en su apartado de cooperación técnica, se contempla la posibilidad de solicitar asistencia técnica, cooperación tecnológica recíproca, o asistencia de investigación y desarrollo, entre otras modalidades.

Los tipos de cooperación tecnológica mencionados, son los más solicitados por el empresario mexicano hacia el sistema. Sin embargo, la respuesta por parte de la base de datos para estas demandas no han sido muy halagüeñas. Esto se debe en gran medida a que la búsqueda de contrapartes para la cooperación solicitada se haga entre las empresas comunitarias quienes difícilmente están dispuestas a ceder su tecnología sin obtener algún beneficio.

Cabe mencionar que la asistencia técnica que busca el empresario mexicano en lo general y tomando en cuenta las solicitudes emitidas por los empresarios al BC-NET, no se refiere a la contratación específica de licencias, patentes o marcas internacionales, ya que esto repercute directamente dentro de sus economías.\*

En el momento que un empresario decide contratar directamente las diferentes modalidades para la contratación de asistencia técnica antes mencionadas, inmediatamente se verá involucrado legalmente dentro de la regulación en materia de asistencia técnica y transferencia de tecnología, contemplada por la ley mexicana, así como en los aspectos fiscales que ésta representa.

Lo que en la mayoría de estos casos el empresario busca, es de la contratación de un experto en una rama industrial definida, a fin de que pueda proveerle dentro de su planta de una capacitación técnica por un período definido de tiempo.

Asimismo, dentro de ésta modalidad de contratación de asistencia técnica podemos encontrar, además de la visita de un experto a plantas mexicanas, la elaboración de estudios de mercado, transferencia de información, formación de recursos humanos, estancias en instituciones o empresas, visitas a plantas industriales de técnicos mexicanos al extranjero, asesorías y estudios e investigaciones; lo que representa al empresario mexicano una gran ventaja ya que él mismo puede realizar estos trámites con un plazo de respuesta muy corto.

La búsqueda de una contraparte que pueda proporcionar asistencia técnica y una respuesta rápida por parte del sistema BC-NET, hasta el momento ha resultado muy difícil, lo que puede ocasionar que un empresario pueda perder dentro del tiempo que significa esta espera, oportunidades de cooperación con otras empresas por no contar con los apoyos necesarios para desarrollar sus productos.

Para este caso, existen instituciones internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), o el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), que llevan muchos años trabajando, con mucho éxito, bajo los esquemas de cooperación técnica descritos anteriormente, las cuales cuentan con convenios con asociaciones de expertos jubilados, expertos en funciones, empresas de mercadotecnia, de diagnóstico, entre otras.

---

\* Sin embargo, un número mayor de personas han optado por la adquisición de franquicias de algún producto o servicio, ya que cada día hay una mayor oferta de éste tipo de licencias de explotación cuyos precios son muy variables y ofrecen una oportunidad alterna para realizar negocios y recibir tecnología.

De esta forma la Secretaría de Relaciones Exteriores cuenta con un mecanismo denominado "Programa de apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana empresa y de Integración Tecnológica Regional", también conocido con su anterior nombre (Programa de Cooperación Técnica Internacional en Apoyo al Sector Productivo y al Comercio Exterior de México), auspiciado por la SRE, el PNUD, y la Organización de los Estados Americanos (OEA), buscando canalizar la cooperación técnica al sector productivo de bienes y servicios, en aquellos casos donde no exista capacidad comprobada para su solución; procurando el desarrollo de la empresa al corto plazo. \*

Los requisitos que tiene que cumplir la empresa mexicana para que se le otorgue la asistencia deseada son:

- 1) Que sea una empresa constituida por capital mexicano mayoritario. No se tienen que presentar avales ni garantías.
- 2) Que se compruebe que la asistencia técnica requerida, no pueda ser desarrollada por mexicanos, ya que si ésta se puede desarrollar en México, no tiene caso contratarla.
- 3) Llenar una solicitud.
- 4) El programa financia la totalidad del proyecto hasta su culminación, debiendo el empresario involucrado reembolsar la totalidad de la acción en un plazo de un año después de culminada la asistencia técnica, bajo una tasa preferencial.

#### Restricciones:

- 1) El financiamiento otorgado no puede ser mayor de 300.000 dólares. (En ocasiones éste financiamiento puede ser mayor, dependiendo de la magnitud del proyecto y del sector al cual se piensa beneficiar).
- 2) No se financia capital de trabajo ni refaccionamiento, adquisición de maquinaria y equipo, tampoco financia becas de maestría o posgrado.
- 3) La cooperación solicitada no puede ser mayor de tres meses.

\* Se hace mención específica de este Programa ya que en él se han visto los mejores resultados a corto plazo y porque significa una alternativa real de solución a problemas específicos de las pequeñas y medianas empresas con resultados altamente satisfactorios.

**Ventajas:**

- 1) Respuesta a una solicitud en un lapso no mayor de un mes.
- 2) En caso de ser aprobado un proyecto, la cooperación se realizará tan pronto como el industrial lo permita (en caso de recibir la visita de un experto), o bien en cuanto se localice al experto indicado para una determinada rama industrial (no más de dos meses). En caso de un estudio de mercado, dependiendo del país donde se pretenda realizar, puede obtenerse el apoyo en un mes.
- 3) No se tiene que desembolsar dinero alguno de inmediato, sino hasta que la empresa ya cuente con la asesoría necesaria para hacer más productiva su planta.
- 4) El reembolso del adeudo se hará con una tasa preferencial, manejándose en ocasiones una tasa del 0%, que quiere decir que el empresario no paga intereses por este concepto\*.
- 5) Tratándose de proyectos sectoriales, se puede manejar un cierto porcentaje a fondo perdido, lo que quiere decir que existe la posibilidad de pagar solo la mitad o una cuarta parte del costo total del proyecto.
- 6) En el caso de contratación de expertos, existen convenios donde se contratan expertos jubilados, los cuales solo cobran sus viáticos no así su asesoría, lo que hace más barato el proyecto. Para los estudios de mercado en el exterior, estos generalmente son muy costosos, sin embargo con los convenios firmados, éstos bajan su cuota muy por debajo de la cantidad cobrada por una empresa habitualmente. Además la empresa puede seleccionar la nacionalidad del experto y en caso de que conozca alguno en particular también se puede contratar por medio del programa.
- 7) Contar con la posibilidad de realizar un proyecto en etapas, reutilizando de esta manera el programa.\*

\* Sin embargo, a partir de hace unos meses, el programa se ha visto en la necesidad de cobrar un porcentaje muy pequeño por concepto de financiamiento, el cual puede ser desde el 3% anual. Esto con el propósito de obtener un fondo revolvente y hacer de éste un programa autofinanciable.

\* Los requisitos, restricciones y ventajas de este programa fueron diseñados por personal operativo de las instituciones involucradas. Sin embargo Instituciones como CANACINTRA, SECOFI, NAFIN, CONACYT, entre otras, participan activamente dentro del Consejo de Administración del Programa mediante el ingreso, evaluación y aprobación de proyectos. Asimismo, en su caso, se dan recomendaciones acerca de la metodología a seguir para el éxito de los mismos, o en caso de no ser aprobados canalizar las solicitudes ante las instituciones que les puedan dar ayuda.

En el caso de la ONUDI, entre otras funciones, financia proyectos sectoriales y envío de expertos, mediante la presentación de proyectos mas elaborados y de un mayor grado de dificultad e integración. En el caso de ser satisfactorio un proyecto, la ONUDI puede tomar la responsabilidad de su total financiamiento, o bien compartir esta responsabilidad con el gobierno federal. La ONUDI esta enfocada básicamente a la realización de proyectos "macro", aunque cuenta con una gran variedad de fondos para el desarrollo industrial.

Como se ha podido ver, la cooperación técnica, puede ser un elemento decisivo en el desarrollo de la industria en cuanto a la planeación de estrategias de crecimiento en áreas como: producción, comercialización, técnica, entre otros, a fin de estar preparados a nuevos cambios y demandas de nuevos nichos de mercado.

Sin embargo para que un proyecto de esta clase sea aplicable y rentable, el industrial debe tomar en cuenta ciertos aspectos técnicos en los que se encuentre su empresa a fin de instrumentar programas adecuados que resuelvan las necesidades específicas de sus plantas productivas.

En su caso deberán tomarse en cuenta los siguientes aspectos: Determinación de productos susceptibles de exportación, infraestructura básica, capacidad de producción, disponibilidad real de producción, empaque, embalaje, calidad, presentación, cantidad, entre otros.

De esta forma, todo industrial debe de estar conciente del problema específico que afecta a su empresa, no se puede ser ambiguo a la hora de presentar un proyecto, ni pretender que con la asesoría de un experto se solucionarán todos los problemas inherentes a su empresa.

Es importante mencionar que al aprobarse la Nueva Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial de 1991, se sentaron las bases para que la industria mexicana pudiera ser mas competitiva hacia el exterior, además de que contará con una protección similar para sus productos e innovaciones tecnológicas como las que se dan en otros países, hablando de patentes, franquicias y explotación de licencias o uso de marcas.

De gran importancia, fue la liberación de manera absoluta de la contratación privada de tecnología, al abrogarse la ley en materia de transferencia de tecnología que estuvo vigente en México por aproximadamente 20 años.

Con esta combinación de elementos, es decir una protección jurídica más fuerte a la propiedad industrial y una desregulación en materia de tecnología, hoy tenemos por un lado, reglas claras para que en el traspaso tecnológico se tenga la certeza de cuales son los derechos de cada persona en cuanto al uso o explotación de tecnologías, y por otro lado que se pueda realizar la transferencia de tecnología con flexibilidad según las necesidades de cada empresa y no reguladas por un organismo estatal.

Debemos destacar que ésta ley es solo un instrumento de apoyo a la competitividad, pero claro esta que no modernizará a la planta productiva nacional por "decreto", es meramente una base jurídica para que el esfuerzo de cientos o miles de organizaciones productivas innoven productos, mejoren procesos, diseños, calidad entre otros rubros, y en su conjunto ofrezcan una mayor competitividad.

En el caso particular de México, y como consecuencia del abatimiento de las barreras comerciales y de la aceptación de los principios de la economía de libre mercado, se consideró prudente la aprobación de la Ley sobre Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y del uso y explotación de patentes y marcas, con la consecuente desaparición del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo que nos lleva a considerar que la intervención de la autoridad en la negociación de los acuerdos de licencia o traspaso tecnológico ha desaparecido. Esto, de nuevo constituye un aliciente para el desarrollo de los negocios en nuestro país.

No obstante que en la desregulación a la que se ha aludido, es indispensable que el inversionista mexicano se desempeñe con suma cautela en las negociaciones de cualquier contrato de licencia, revisando cuidadosamente todas sus estipulaciones, ya que el gobierno mexicano no podrá sustituir al inversionista en dicha revisión, como acontecía con el esquema vigente hasta antes de junio de 1991.

En base a lo anterior, es indispensable para el inversionista mexicano, contar con una adecuada asesoría profesional en la negociación de cualquier contrato de licencia, ya que el sabio consejo del asesor reemplazará la intervención que anteriormente tenía el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología.

A fin de ejemplificar de manera muy general como funciona el mecanismo antes expuesto se mencionará un caso en el cual una empresa fabricante de dulces mexicanos (mazapanes) logro internarse en el mercado norteamericano.

La empresa "Naranja, S.A." pensó en internarse al mercado estadounidense debido a una gran aceptación que sus mazapanes tuvieron en éste país, alguna vez que participaron con sus productos dentro de una convención en la cual repartieron sus productos entre los participantes.

A la convención citada concurren fabricantes de dulces de muy variadas características y países productores con el fin de realizar negocios, tanto en la representación de firmas como en la comercialización de los mismos.

Fue así como la empresa Naranjo recibió ofertas para comercializar su producto dentro de los E.U. Sin embargo para poder realizar esta acción, debían antes realizar estudios de mercado, cambios en la producción y envoltura de sus mazapanes.

Por tal motivo acudieron a la S.R.E. para que por medio del programa se les proporcionara ayuda. El proyecto presentado constaba de dos partes.

La primera, consistió en solicitar que se realizara un estudio de mercado dentro de los E.U., a fin de determinar la aceptación que el producto podría tener dentro de la población, que en este caso se enfocó al sector hispano, primordialmente.

Asimismo, este estudio arrojó resultados interesantes para la empresa, debiendo en su caso, cambiar el empaque de sus dulces, detallando ampliamente los productos de los que se compone así como su peso y aplicar las normas sanitarias y de importación existentes en los E.U.

La segunda etapa, consistía en la visita de un experto extranjero que supervisara la línea de producción y empaque de la planta a fin de realizar los cambios estructurales necesarios para producir las cantidades suficientes de mazapán para soportar sus pedidos, además de realizar una estrategia de optimización en su elaboración para que tuvieran el menor margen de desperdicio posible.

Asimismo, debía velarse porque los productos elaborados cumplieran con las normas exigidas en cuanto a calidad y empaque, además porque las materias primas utilizadas fueran de calidad, descartando en medida de lo posible un eventual rechazo por parte de las autoridades sanitarias de los E.U. para este producto.

Ambas etapas fueron autorizadas por el Consejo de Administración del Programa, financiándose tanto el estudio de mercado como la visita de un experto extranjero que supervisó la línea productiva de la empresa. A partir de estas acciones la empresa decidió involucrarse con el proceso de exportación de sus productos hacia el mercado hispano de los E.U., toda vez que contaba con la ingeniería y los recursos para poder hacerlo. Es muy importante señalar que Naranjo ya contaba para entonces con personas interesadas en internar y comercializar su producto en los Estados Unidos.

Gracias a esta modalidad, tenemos que un ejemplo de una empresa que pudo diversificar sus mercados, compitiendo en el exterior; donde se debe hacer notar que el financiamiento otorgado y la asistencia técnica recibida fueron facilitados bajo los parámetros antes descritos, y donde se obtuvo una sustancial disminución de los gastos por parte de la compañía gracias a los mecanismos de apoyo con los que cuenta el programa.

## CONCLUSIONES

México presenta condiciones muy favorables para el desarrollo de negocios, comercio e inversión, entre empresas nacionales y extranjeras. En el proceso de reforma estructural de la economía mexicana, el sector privado empresarial es actor principal de una nueva configuración económica siendo los conceptos de interdependencia y globalización los factores comunes.

México experimenta una expansión, modernización y reprivatización de diversos sectores, entre los que sobresalen las telecomunicaciones, minería, servicios bancarios, aerotransporte y servicios portuarios, lo anterior permite a México presentar a los empresarios europeos un lugar atractivo para invertir. México apoya la actitud de cooperación y mejora en la asignación de recursos en aspectos de intercambio comercial, tecnológico y de capacitación.

Al desempeñar sus tareas respectivas, los sectores privados empresariales de México y la CE procuran satisfacer las necesidades de sus pueblos, adaptando con flexibilidad y enfoque de mercado, sus estructuras, servicios y presencia en los ámbitos nacional e internacional, favoreciendo la competitividad de empresas, productos y servicios, y cubriendo simultáneamente nichos de mercado entre México y la CE y terceros países.

México cuenta con una base de convenios económicos, culturales y de relaciones políticas muy amplia, no obstante lo cual será necesario dar mucha mayor concreción en la práctica a lo establecido en esos instrumentos. Esto parece posible dentro de la orientación reciente que se ha impreso en la política exterior de México.

Es justamente dentro de esta nueva estrategia hacia el exterior, que encontramos diversos mecanismos de tipo comercial, económico e industrial entre otros, formando todos ellos parte de la transformación estructural de nuestra economía.

Sin embargo, el grado de ejecución de los acuerdos comerciales y de cooperación económica y técnica varía en dependencia de muy diversas circunstancias, que van desde situaciones históricas hasta la escala de prioridades que asigne a sus políticas económicas cada país. En el caso de México puede concluirse que los resultados de la cooperación comercial distan todavía mucho de lo que cabría esperar del tenor de los acuerdos suscritos.

Todos los cambios instaurados dentro de esta transformación, al menos en su mayoría, esta orientados a otorgar mayor eficiencia y competitividad a los actores económicos. Si bien la industria nacional aún presenta ciertos rasgos heredados de los antiguos modelos proteccionistas, también es cierto que se encuentra inmersa en un profundo cambio que la orienta de manera obligada a pensar en términos de competitividad y eficiencia, todo ello con fines a insertarse al mercado externo.

Del mismo modo, como se ha visto, el sector externo se ha convertido para nuestro país en un motor de crecimiento, dirigiendo la atención a una promoción de exportaciones que tan solo unos años atrás hubiera sido impensable. Más aún, para considerar a otros mercados como fuentes de ingreso, nuestro país ha tenido que abrir de manera franca sus fronteras y exigir, aunque de manera constante pero en ocasiones en vano, una reciprocidad de apertura por parte de sus principales socios comerciales.

Nuestro país busca incesantemente la inserción a diversos mercados, no solo como el contrapeso a la tradicional relación comercial establecida con los mercados del norte, sino como parte de toda una estrategia de diversificación de relaciones que le permite a México aprovechar economías de escala y nichos de mercado. En esto último, la Comunidad Europea es para México un mercado de dimensiones que no pueden pasar desapercibidas.

Con lo anterior, frente a la constitución de un Mercado Unico Europeo, México se enfrenta a la conformación de un nuevo contexto internacional en donde la competitividad y eficaz inserción al mismo jugarán un papel clave en el futuro económico del país, queda evidenciada. Hoy en día, nuestro país ha dejado de ser mero espectador para ser participante activo de este nuevo concierto mundial y los actores de nuestra economía buscan accionar más que reaccionar frente a los cambios del exterior.

Para México, la Comunidad Europea tiene singular importancia en los niveles de intercambio comercial, cooperación industrial como medio para propiciar la inversión, y el acercamiento político inherente al diálogo regional. Por su parte, para la CE nuestro país representa una puerta de entrada al mercado norteamericano y aún a la Cuenca del Pacífico, la apertura en el Latinoamericano, un socio confiable y un interlocutor válido para el diálogo regional.

No obstante a lo mencionado anteriormente, México ha querido singularizar su presencia en Europa de la del resto de Latinoamérica. Es por ello que, en el marco de la transformación cualitativa que han sufrido tanto la CE como nuestro país, debe contarse con una estrategia cuyos elementos le permitan a México aprovechar las ventajas, amortiguar las desventajas, lograr el equilibrio y conseguir el trato de socios que ambicionamos.

Con tales propósitos, se considera que dicha estrategia debe tomar en cuenta, de manera básica, los siguientes elementos:

**1. IDENTIFICACION DE SECTORES ESPECIFICOS.** En la relación económica entre México y la Comunidad Europea, es necesario continuar trabajando con algunos sectores específicos e identificar nuevos sectores que tengan amplio potencial de desarrollo y que deban formar parte sustancial de la agenda entre ambos. Algunos de los sectores de importancia son: el energético, agroindustria, bienes de capital, textil, calzado, automotriz, mueblero, químico y petroquímico. La cooperación en estos sectores, dentro de un marco de ventajas comparativas, es fundamental para el óptimo desarrollo de la relación y, mas aún, de una exitosa entrada de México al mercado Europeo.

**2. COMPATIBILIDAD EN PROCESOS DE CALIDAD Y NORMAS TECNICAS.** Es importante que México continúe trabajando en esta materia, con el fin de homologar lo mas posible sus sistemas de certificación de calidad con los utilizados en aquella región. De cumplirse lo anterior, nuestro país estará asegurando en buen porcentaje la entrada de sus productos a la comunidad.

**3. INGRESO DE MEXICO A LA ORGANIZACION DE COOPERACION Y DESARROLLO ECONOMICO (OCDE).** Con el ingreso de México a este organismo, que es de significativa importancia para la CE, se podrá reflejar el avance económico que nuestro país ha logrado alcanzar, al menos de manera relativa, su condición de país en desarrollo. Con lo anterior, la posición negociadora de México frente a la CE toma un matiz diferente.

**4. ENTRADA EN VIGOR DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE MEXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADA.** Este factor, si bien no es de carácter determinante, sí es de importancia para la CE, mas que por tener un acceso a los mercados del norte, por permitirle ver a nuestro país como uno capaz de establecer este tipo de relación comercial, que si bien dista mucho del proceso de integración logrado por la CE, sí es una primera etapa que le proporciona a México una sólida opción de mercado.

**5. ESTABLECIMIENTO DE ALIANZAS ESTRATEGICAS ENTRE EMPRESAS MEXICANAS Y EUROPEAS.** Este mecanismo puede llegar a ser de los mas importantes por el papel activo del sector privado en la relación. La cooperación entre empresas a través de asociaciones o alianzas es un mecanismo efectivo que permite, bajo sus diversas modalidades, desde una subcontratación hasta coinversiones con su consecuente transferencia de tecnología. Mecanismo que el BC-NET ha tratado de apoyar desde su inicio.

**6. CONCRECIÓN DE ACUERDOS DE ASISTENCIA CIENTÍFICO-TECNICA CON PAISES COMUNITARIOS.** El establecimiento de este tipo de acuerdos con los países miembros de la CE, le permite a México reducir de manera sustancial la importación de bienes de capital, propiciando la generación de alta tecnología para un mejor desarrollo industrial; particularmente bajo las modalidades de capacitación y comercialización.

**7. CONTINUACION DE LA POLITICA ECONOMICA DE MEXICO.** Es importante que en los próximos años, nuestro país continúe con las políticas económicas instauradas que le han proporcionado un clima de confianza y favorable para la inversión extranjera, así como lograr estándares económicos y comerciales comparables con los de otras naciones del mundo. Lograr la permanencia del sector externo como fuente de crecimiento y desarrollo, requiere de una alta credibilidad que solo puede dar la continuación y el seguimiento que hoy México ha sustentado, como se ha dicho, en aras de lograr la competitividad y eficiencia.\*

**8. ESQUEMAS DE COOPERACIÓN ENTRE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA MEXICANA Y EUROPEA.** Para México, sería de gran utilidad aprovechar los esquemas desarrollados para el beneficio de las PYME europeas (ejemplo derivado de ello es el BC-NET), con el fin de conseguir altos niveles de productividad y eficiencia en las de nuestro país.

Las expectativas que ha generado la apertura comercial mexicana en los últimos años, han reavivado el interés por nuestro país en el extranjero. Este renovado interés deberá traducirse en mayores flujos comerciales y de inversión, y en mayores oportunidades para realizar negocios.

Los objetivos y políticas a nivel macro han sido delineados. Ahora toca a las empresas por sí mismas, principalmente a las pequeñas y medianas, prepararse para entrar a la modernidad y al cambio.

La celebración del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y Canadá, abre una corriente muy importante de iniciativas de cooperación empresarial. En el marco de nuevos bloques y plataformas de manufactura, la mejor estrategia para las empresas europeas que quieren permanecer o participar en el mercado de América del Norte, puede ser el de establecer acuerdos de cooperación o de coinversión con empresas mexicanas.

---

\* Existen factores externos que provocan a la inestabilidad tanto política como económica, como pueden ser los secuestros, asesinatos y guerrillas. Estos actos generan inestabilidad política, ya que se enfocan a realizar una presión sobre la manera de gobernar un país. Asimismo, generan inestabilidad económica ya que inmediatamente repercuten en el alza de las tasas de interés bancarias, o bien provocan el retiro de capitales extranjeros o también los llamados golondrinos. Esto entre otras muchas causas que pueden afectar la estabilidad de un país, que sin embargo deben ser erradicadas para crear un clima de confianza, tanto interna como externa.

Los acuerdos de cooperación empresarial y de coinversión con el exterior se convierten, asimismo, en una alternativa estratégica para las empresas mexicanas ante la necesidad de acelerar sus procesos de información y ganar posiciones en el mercado internacional.

Es de esperarse que durante los próximos años la inversión extranjera crezca a un ritmo mas acelerado, y por ello, es necesario canalizarla hacia los sectores productivos. Es de gran importancia que estos flujos de inversión extranjera ingresen como inversión directa a los sectores productivos y, se cristalicen en una mayor proporción en las alianzas estratégicas con empresarios del país.

El monto acumulado de la inversión extranjera "en un 62% proviene de los Estados Unidos; por su parte, los países de la Comunidad Europea, cuya participación es significativa, son: Gran Bretaña (7%), Alemania (6%), España (2%), y dentro de la alianza de libre comercio Suiza destaca con el (5%)".<sup>155</sup> Parece evidente que para México resulta de gran interés intensificar su relación con Europa; para lograr esto, es necesario captar su atención, en medida en que nos hagamos mas interesantes para ellos.

Para lograr este propósito, es de primordial importancia que México sea conocido en el exterior, que las empresas y hombres de negocios extranjeros, a través del conocimiento y el contacto con las empresas mexicanas, reconozcan nuestras capacidades y se motive su confianza para participar con nosotros en acuerdos de cooperación industrial.

México se encuentra en un momento crucial de su transformación económica, la globalización internacional y la apertura comercial, han vuelto impostergable la modernización de las empresas mexicanas, las cuales, deben incrementar significativamente su nivel de eficiencia productiva, administrativa y comercial; con dos retos y propósitos fundamentales: por un lado, hacer frente en el mercado interno a la competencia de empresas extranjeras y, por el otro, acelerar en el exterior el ritmo exportador del país.

Con el inicio del Tratado de Libre Comercio, el volumen del intercambio comercial con Norteamérica se multiplicará, la región norteamericana se convertirá en uno de los bloques de mercado mas grandes del mundo y en un foco de atracción de capitales y negocios. Unicamente las empresas mexicanas que estén preparadas para competir en el nivel que exigen los parámetros internacionales de calidad, eficiencia, y promoción, podrán tener acceso a posiciones dentro de los mercados internacionales.

<sup>155</sup> Fuente: ATTIS NET (1992).

Se abre ante nosotros un abanico de oportunidades de gran magnitud. En otras épocas, la principal motivación por la que una empresa europea pequeña o mediana se interesaba por coinvertir en México, se desprendía de la magnitud de la demanda interna insatisfecha; actualmente, la verdadera motivación surge de un mercado ampliado de dimensiones impresionantes y de la posibilidad de manufacturar con ventajas competitivas que pueden resultar decisivas en un mundo que se prepara para competir con alianzas estratégicas y entre bloques económicos.

Es de gran importancia organizar plataformas que multipliquen nuestras capacidades para identificar y aprovechar, a través de la cooperación industrial internacional, las posibilidades de concreción de negocios con Europa.

La necesidad de modernización, es mas aguda entre las pequeñas y medianas empresas de México, carentes de una infraestructura de información, comunicación y promoción adecuada, con el fin de realizar, ya sea acuerdos de cooperación empresarial o negocios internacionales. Para varias de estas empresas es resulta difícil saber a quien dirigirse para incrementar su eficiencia y buscar nuevos mercados.

En este sentido, el **BC-NET**, como un instrumento internacional, se ha convertido en uno de los más importantes sistemas europeos para la búsqueda de socios comerciales con base en la confidencialidad en la información. Las virtudes de este sistema consisten en la diversidad de su red de trabajo y su cobertura geográfica en renglones de cooperación tan completos como lo son los servicios y la industria. El sistema cuenta con organizaciones locales, regionales y nacionales llamadas sub redes, lo que le permite operar con mayor eficiencia en los mercados de los países afiliados al sistema. Su utilidad puede ser mayúscula cuando pensamos en las relaciones de negocio ó de información de empresas que están dispuestas a cooperar con diferentes contrapartes en el mundo y que el sistema puede generar internacionalmente.

México logrará vistos sus objetivos como participante del BC-NET cuando sean firmados los primeros convenios de cooperación con otros países, incrementando la calidad de sus perfiles y de los servicios ofrecidos tanto por los consultores empresariales nacionales como dentro del sistema operado por la Comunidad.

El Business Cooperation Network (BC-NET), es un instrumento de ayuda empresarial que se orienta a la búsqueda de contrapartes para satisfacer la oferta y la demanda de productos, bienes o servicios, en un amplio campo de actividades empresariales, entre los actores que componen la red.

El BC-NET, no fue diseñado, ni tiene las facultades, para salvar a las empresas de una grave recesión, tampoco se le puede considerar un mecanismo "milagroso" que por sí mismo logre que las empresas se hagan rentables de la noche a la mañana, o bien hacerlas productivas, competitivas e innovadoras con productos de calidad y de exportación "providencialmente".

En este sentido, el BC-NET, es una herramienta de ayuda para todas aquellas empresas que estén en posibilidad de abarcar nuevos mercados, que cuenten con la infraestructura necesaria para cumplir cabalmente con los acuerdos de cooperación pactados, o bien que sean susceptibles de una posible alianza empresarial.

Esto no quiere decir que las empresas interesadas en ingresar al BC-NET deben contar con tecnologías de punta, una gran infraestructura, una plantilla enorme de recursos humanos, o contar con un avanzado desarrollo empresarial entre otros.

El BC-NET plantea la posibilidad de sortear aquellas pequeñas deficiencias que pudieran tener las empresas por medio de la cooperación industrial; toda vez que la cooperación entre dos empresas representa la posibilidad de un conocimiento mutuo, donde cada una de ellas proveerá a la otra de la información y los conocimientos necesarios para su desarrollo. En resumen, es la conjunción de dos esfuerzos por ser mas productivos, y competir con productos competitivos y de calidad en mercados nuevos o conocidos.

Durante mas de cuatro años de trabajo en México, el BC-NET ha arrojado resultados interesantes para las empresas asociadas al sistema. Hasta el momento ha ingresado una cantidad considerable de propuestas de cooperación lo que nos ha permitido de alguna manera sondear el tipo de solicitudes de cooperación con mas demanda por parte del mercado europeo.

Sin embargo, a pesar de obtener una derrama importante de solicitudes de cooperación (mas de 70) por parte del sistema, no todas aquellas son realmente complementarias, y esto se debe a una incompatibilidad en diversos aspectos tales como: características de los productos, empaque, fletes, tiempos de entrega, capacidad de producción, nomenclaturas muy generales por producto, entre otros.

Hasta el momento solamente dos de los perfiles ingresados al BC-NET por México han obtenido resultados favorables, donde las contrapartes han llevado a cabo una fructífera negociación y una de ellas ya se encuentra exportando a Europa, la otra, esta por cerrar un contrato de distribución de productos en el ramo de alimentos.

A partir de la derrama de estos resultados, se ha obtenido un conocimiento general de las características que buscan los empresarios europeos de sus contrapartes mexicanas y los términos que en general buscan bajo un perfil de cooperación, lo que ha permitido, en cierta forma, adelantarnos a sus requerimientos y de esta manera trabajar conjuntamente con las empresas mexicanas para que éstas lleguen mejor preparadas para una posible cooperación y que sus perfiles sean de mayor interés para el industrial europeo.

Para que la participación de los perfiles mexicanos dentro del sistema BC-NET sean más dinámicos y obtengan mejores resultados, se ha considerado plantear las siguientes propuestas con el propósito de mejorar la aplicación de éste sistema en México.

Primeramente, ya que el sistema BC-NET trata de reforzar la cooperación internacional principalmente entre las pequeñas y medianas empresas, debe tomarse en cuenta la situación de las mismas antes de aventurarlas a un terreno que les puede ser desconocido. Se les debe informar del significado y consecuencias que una cooperación internacional puede representarles, ya que esta puede tomar diferentes formas tales como la de compra de licencias y patentes, transferencia de tecnología, el establecimiento de coinversiones, acuerdos de subcontratación, por mencionar algunos.

En este sentido, debe apoyarse a las empresas para que entiendan cada uno de los tipos de cooperación existentes y los beneficios que pueden obtener de ellas, así como de las responsabilidades que deben cumplir al involucrarse en algún negocio internacional. Un correcto asesoramiento, un estudio sistemático del potencial de la empresa para cooperar, una evaluación del producto y mercado en que se desea competir, pueden proporcionar al empresario una idea más clara de los requerimientos para su industria.

Para las pequeñas y medianas empresas, generalmente, es muy difícil pensar en un acuerdo de cooperación internacional ya que tienen graves limitantes que le impiden concertar negocios con otras compañías. Estas limitantes pueden ser muy variadas, sin embargo, pueden encontrarse en su conjunto dentro de una empresa, por ejemplo, entre las deficiencias que generalmente podemos encontrar son:

- A) Una limitada dimensión de la cultura empresarial que incluye una escasa visión para hacer negocios, un profundo desconocimiento de los mecanismos de cooperación y apoyo industrial, temor a abarcar nuevos mercados, entre otros.
- B) El no contar con una estrategia empresarial, en cuanto a planeación, desarrollo, productividad, producción, innovación, entre otras, dentro de las empresas.

- C) Temor a realizar alianzas con otras empresas, sin prever que esto les puede arrojar conocimientos de nuevas tecnologías, procesos productivos, administración, así como en otras áreas productivas.
- D) Un profundo desconocimiento en cuanto a las necesidades específicas de una empresa.
- E) Barreras en cuanto al manejo de otros idiomas.
- F) La falta de recursos humanos y técnicos para llevar a cabo un proyecto de cooperación.
- G) La falta de recursos para identificar oportunidades de cooperación al exterior.

Estos son solamente algunos ejemplos que aquejan a la pequeña y mediana empresa, sin embargo está en manos de los consultores empresariales, dependencias gubernamentales, cámaras industriales, y otras instituciones, el asesorar, apoyar, y plantear proyectos de cooperación fructíferos para que los pequeños empresarios desarrollen, amplíen su actividad empresarial y abarquen nuevos mercados.

El consultor empresarial debe estar preparado para sortear las dificultades que puede acarrear un proyecto de cooperación, debe dar un adecuado seguimiento a los proyectos de una empresa y mantener informado a su cliente acerca de todos los procesos involucrados en una negociación.

En este sentido, los consultores del BC-NET deberán fomentar contactos duraderos entre contrapartes, que den a sus clientes una relación de negocio de mutuo beneficio con vistas a alcanzar niveles mas altos de calidad y productividad.

Los participantes involucrados en el sistema deben estar concientes de que el éxito de la red dará en base al aumento de la calidad de los perfiles, calidad en las asesorías y manejo del sistema.

La firma de un acuerdo de cooperación entre dos compañías depende en una serie de acciones conjuntas entre cliente y consultor que incluyen, una evaluación precisa de las necesidades de las empresas representadas, tratando de sacar el mayor provecho de su potencial productivo y buscar una contraparte óptima que responda a esas necesidades. La puesta en marcha de estas acciones puede ser comparada con una cadena; si uno de los eslabones se rompe, un acuerdo potencial de cooperación podría venirse abajo.

Para emitir un perfil de cooperación que exprese exactamente las necesidades de un cliente, el consultor deberá contar con un profundo conocimiento del sistema BC-NET así como de sus regulaciones, manuales y nomenclaturas; de tal forma que la primera información recibida por un consultor quien recibe un matching sea lo más explícita posible, particularmente en los renglones que se refieren al texto libre, rama industrial de la empresa, tipo de cooperación requerida y la nomenclatura del producto que se fabrica o se desea representar.

Después de enviar o recibir un matching, cada consultor deberá contar con el currículum empresarial de la firma a la que representa a fin de que éste sea intercambiado entre consultores para que las contrapartes se conozcan con mayor profundidad. Debe procurarse que cada currículum sea lo más completo posible incluyendo toda la información referente a la situación actual que impera en la empresa, en renglones tales como finanzas, operatividad, productividad, recursos humanos, infraestructura, entre otros.

Este procedimiento es indispensable toda vez que exista un interés entre ambas contrapartes por realizar algún acuerdo de cooperación industrial, ya que esta es la manera más efectiva de realizar un diagnóstico de las negociaciones, ahorrando tiempo, y evitando duplicidad de acciones entre los consultores.

Asimismo, con el objeto de que el consultor se mantenga actualizado en el manejo del sistema, éste deberá mantener un estrecho contacto con la sede del sistema en Bruselas por medio de publicaciones, correspondencia, acudiendo a las juntas anuales del BC-NET, analizando las diferentes publicaciones enviadas por la Comunidad, los Centros de Información Empresarial, o bien por el mismo sistema, en el entendimiento de que cada vez que se necesiten aclarar algunos puntos, el consultor deberá establecer contacto con el "Help Desk" del sistema, con el propósito de aclarar dudas, solicitar mayor información sobre ciertos temas (eventos, nuevas disposiciones, oportunidades de negocio, entre otros) o bien emitir puntos de vista o solicitar información.

El mejoramiento del BC-NET depende de gran manera en la habilidad que tenga la Unidad Central del sistema para monitorear la red, esto quiere decir que la Unidad Central debe tener la capacidad necesaria para procesar los perfiles de cooperación, flash profiles, demandas, y ofertas, en el menor tiempo posible, para que ésta a su vez notifique al consultor que haya enviado algún perfil a la base de datos de los avances en la búsqueda de contrapartes, en el procesamiento del perfil, notificar de su ingreso al sistema, si éste fue rechazado, si algún perfil caducó, en fin dar toda aquella información que un consultor requiera oportunamente. Esta información es de mayor importancia para el consultor ya que ésta le notifica el estado que guardan sus perfiles dentro del sistema y la difusión que se les está dando.

Existen tres tipos diferentes de información enviada por el sistema a los consultores:

- . La posición que guardan los perfiles de cooperación en cuanto la selección de una contraparte.
- . Los resultados obtenidos por los perfiles.
- . Los problemas experimentados por los perfiles para la búsqueda de contrapartes o su ingreso al sistema.

Existen otros aspectos técnicos que deben tomarse en cuenta para mejorar el sistema tanto en su internacionalización, es decir para que puedan participar dentro de él un mayor número de países, como para su mejor implementación y uso en México.

Debe ser un objetivo prioritario que se establezca contacto por medio de telecomunicaciones entre la mayor parte posible de consejeros.

Los contactos entre focos de acción nacionales deben ser mejorados, a fin de localizar el punto geográfico exacto en donde se localizan las empresas, las ventajas que ofrecen éstas, y la manera en que los negocios y los competidores se complementan. En el caso de México, CANACINTRA deberá complementar su enlace vía satélite con sus diferentes representaciones al interior de la república a fin de captar un mayor número de perfiles y oportunidades comerciales, además de obtener información referente al estado que guarda cada Estado en relación a su planta productiva, necesidades en campos industriales específicos, y ventajas comparativas que ofrece cada entidad para posibilidades de inversión.

La distribución y uso de un directorio de los miembros pertenecientes a la red del BC-NET y su actividad empresarial específica podrían ayudar a mejorar los contactos horizontales entre consultores y hacer posible un dialogo entre los actores de la red, para aquellos casos donde surjan intereses económicos comunes.

Debe existir una rápida apertura del sistema a terceros países no comunitarios a fin de propiciar una cooperación en una amplia escala internacional, lo que significaría un incremento sustancial en la participación comercial, técnica, y financiera. La internacionalización de la red, significaría un dinamismo para las firmas comunitarias por cooperar con aquellas fuera de Europa, lo que al mismo tiempo ayudaría a establecer los contactos con actividades complementarias para las firmas que buscan cooperar con las empresas europeas.

Esto incrementaría la efectividad de la red mundialmente; consecuentemente, la búsqueda de acuerdos de cooperación, permitirían al BC-NET convertirse en una herramienta estratégica para las pequeñas y medianas empresas, proporcionando contactos empresariales lo más rápida y eficientemente posible.

Siguiendo dentro del mismo orden de ideas para plantear posibles soluciones para el mejor funcionamiento del sistema, a continuación se enumeran algunas sugerencias para que el sistema pueda tener un mejor resultado en México.

Es imperante la necesidad de contar con apoyo e instrucciones del help-desk así como del sistema central en Bruselas para arrancar el BRS (Business Remote System) para cuya instrumentación México ya se encuentra listo.

México debe enlazarse vía BRS al sistema, ya que logrando el acceso a los "flash Profiles" se tendrían mayores posibilidades de detectar contrapartes para las empresas mexicanas para la concreción de oportunidades de negocio existentes en los otros países inscritos al sistema.

Se ha demostrado que para México, la utilización del sistema ha representado un medio eficaz para la detección de proyectos con amplias posibilidades de ser del interés para las contrapartes europeas, y que a efecto de obtener mejores resultados sería indispensable conectarse vía BRS ya que esto permitiría eficientar el desempeño y funcionamiento del sistema en México.

En su caso, México debe aumentar su participación dentro del sistema, aportando perfiles de mayor calidad que representen a empresas con un verdadero potencial de negocio.

En cuanto a los retrasos en los envíos de información a México por parte del sistema central, (acknowledge numbers, flash profiles, expired profiles, y otros) debe llegarse a un arreglo para que ésta información llegue puntualmente y de esta manera se agilice la comunicación. Se ha demostrado que la información proveniente del sistema central ha sido recibida oportunamente, cuando es enviada vía fax o bien por paquetería.

En relación a la necesidad de modificación y/o ampliación de las nomenclaturas utilizadas hasta la fecha, se propone que se incluya un apartado con el número de tarifa del sistema armonizado, de tal manera que se logre identificar el producto exacto al que nos referimos en los perfiles de cooperación, evitando de esta manera que los asesores inviertan tiempo y recursos en ofertas y demandas que no son complementarias.

Deben elevarse el número de nomenclaturas existentes dentro del sistema para la mejor identificación de los productos, en el caso de que un producto no este contemplado dentro de las nomenclaturas se debe enviar una petición de anexión de ésta al sistema central del BC-NET.

Asimismo es de extrema importancia que se cree una sub-nomenclatura para los tipos de productos contenidos en el manual, ya que con este elemento se lograría establecer un "matching" mas exacto.

En resumen, se puede considerar que el Business Cooperation Network, puede cumplir con las expectativas planteadas desde su funcionamiento, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para las pequeñas y medianas empresas con potencial de desarrollar su planta productiva. El sistema nos puede proveer de información sobre posibles oportunidades de negocio para las empresas mexicanas, oportunidades que deben saberse explotar.

Asimismo, el sistema no se limita a la búsqueda de contrapartes, ya que cuenta con apoyos financieros para llevar a cabo proyectos sectoriales en el campo de la capacitación, subcontratación, reuniones empresariales internacionales, y una gama muy amplia de posibilidades donde se pueden utilizar los recursos aportados por la comunidad para llevar a cabo proyectos en beneficio del desarrollo de nuestra planta productiva.

Existe una gran variedad de programas de apoyo para la pequeña y mediana empresa, sin embargo la publicidad que se hace de los mismos es muy limitada, siendo que un escaso margen de la población industrial los conoce. En este sentido debe desarrollarse un programa general, donde se den a conocer los diferentes mecanismos de apoyo empresarial.

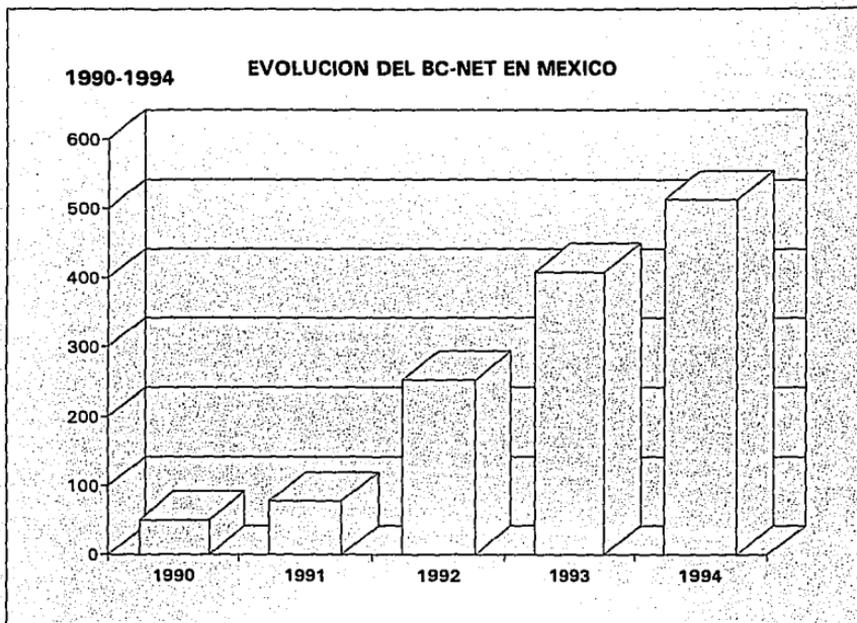
También es cierto que son muchos los programas y muy dispersos, ya que algunos se encuentran en cámaras industriales, otros en instituciones oficiales como Nacional Financiera o SECOFI, otros en la Secretaría de Relaciones Exteriores, otros más son manejados por las diferentes dependencias de la ONU, como son la ONUDI o el PNUD, y algunos otros por dependencias educativas como el CONACYT.

En este sentido deben conjuntarse esfuerzos para preparar un manual que contenga la mayor parte de estos programas y se de a conocer por medio de las representaciones de las instituciones citadas a toda la comunidad industrial, empresarial, educativa y financiera de este país.

Tal vez la Secretaría de Relaciones Exteriores como órgano regulador de los programas internacionales debería poner en marcha un proyecto de difusión de los diferentes programas, en un lenguaje sencillo y de manera accesible de entender para la población empresarial en general.

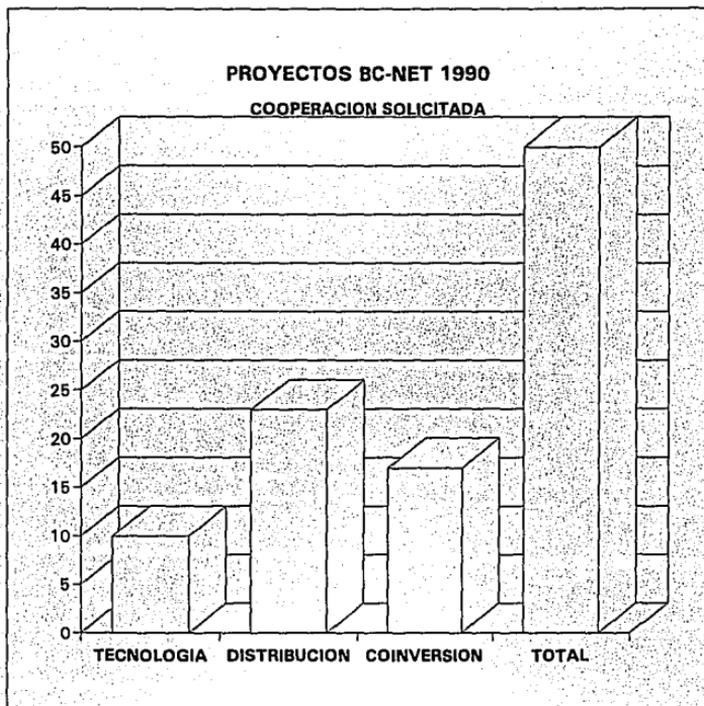
# ANEXOS ESTADISTICOS

## **EVOLUCION DEL SISTEMA BC-NET EN MEXICO (1990-1994)**



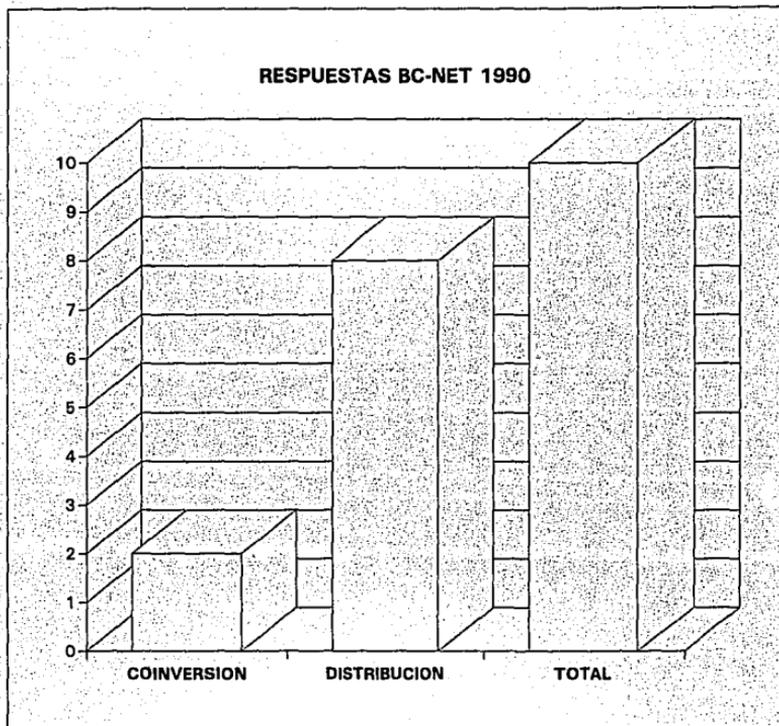
AÑO	No. DE PERFILES
1990	50
1991	78
1992	252
1993	408
1994	513

FUENTE: GERENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL (CANACINTRA)



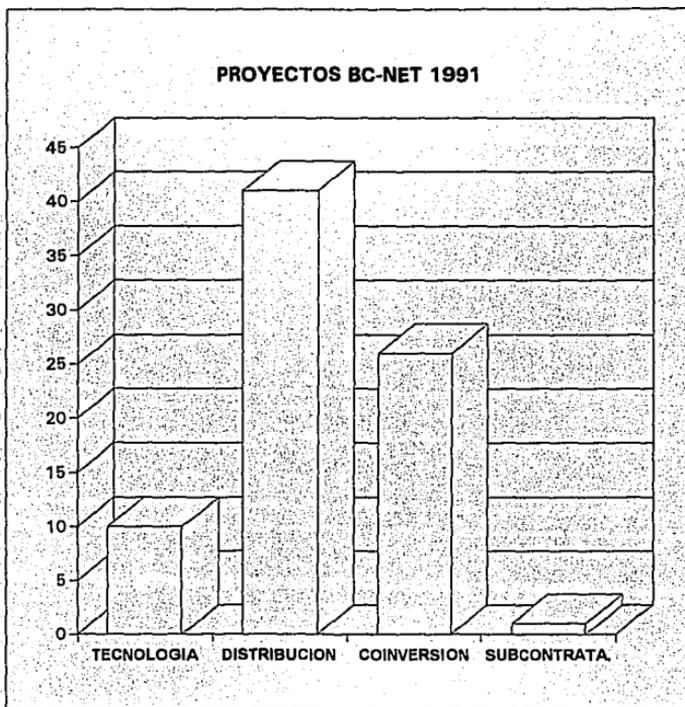
TECNOLOGIA	10
DISTRIBUCION	23
COINVERSION	17
TOTAL	50

FUENTE: GERENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL (CANACINTRA)



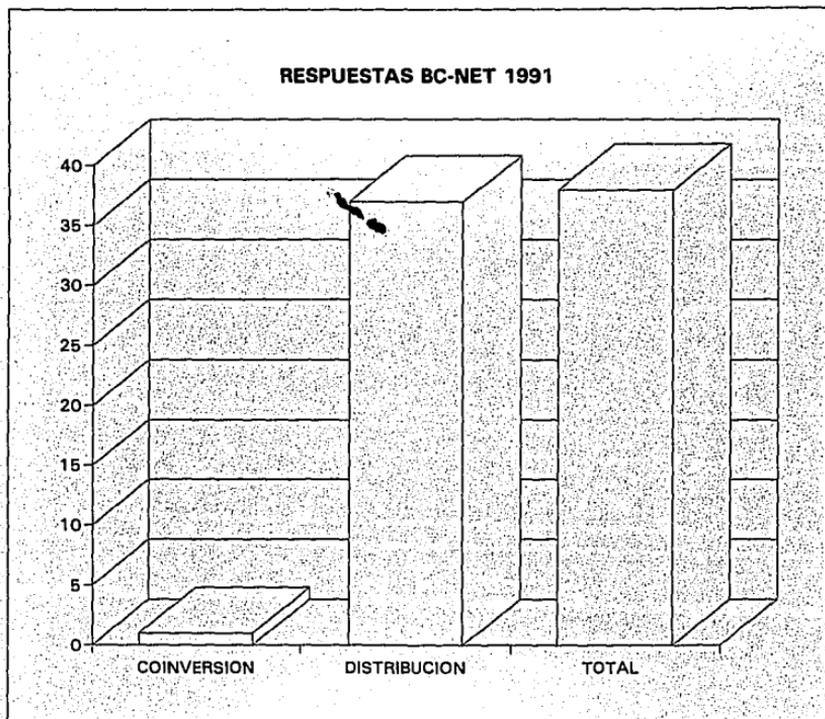
MODALIDAD	CP'S
COINVERSION	2
DISTRIBUCION	8
TOTAL	10

FUENTE: GERENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL (CANACINTRA)

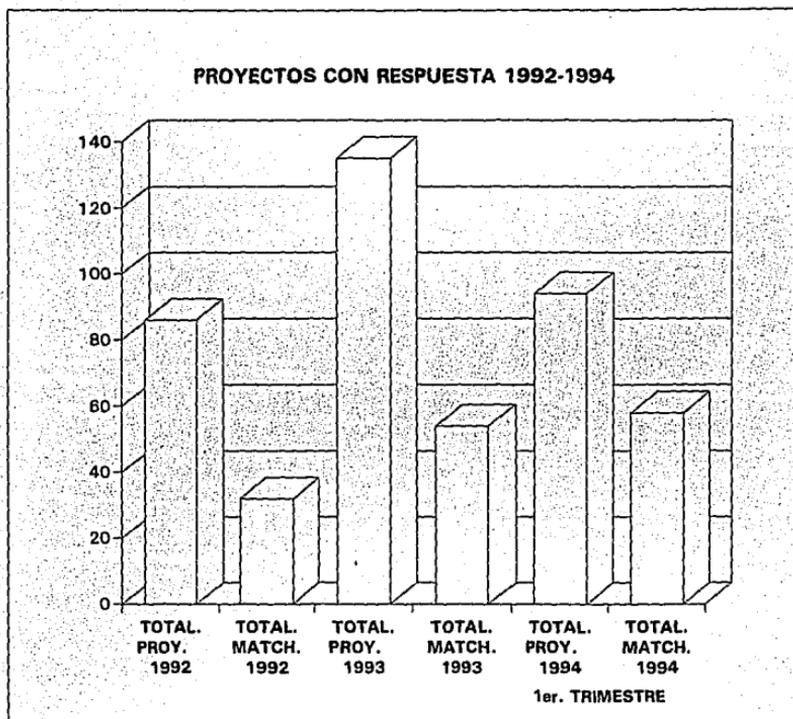


MODALIDAD	CP'S
TECNOLOGIA	10
DISTRIBUCION	41
COINVERSION	26
SUBCONTRATA.	1
TOTAL	78

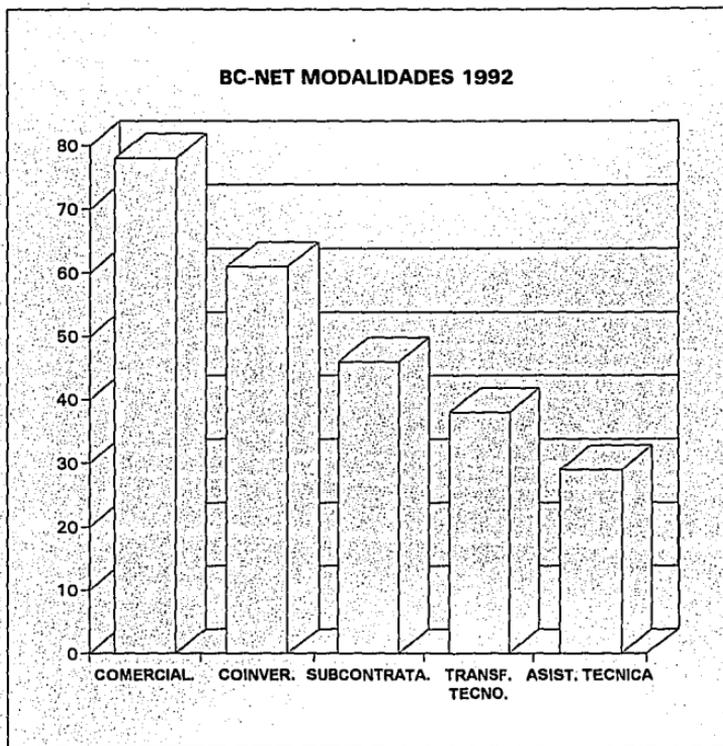
FUENTE: GERENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL (CANACINTRA)



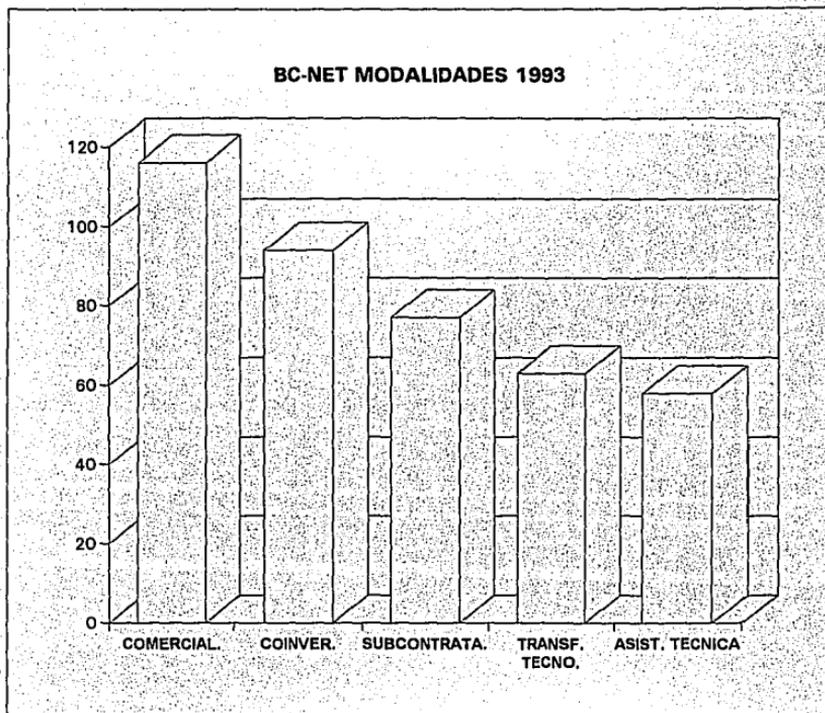
MODALIDAD	CP'S
COINVERSION	1
DISTRIBUCION	37
TOTAL	38



TOTAL. PROY. 1992	86	
TOTAL. MATCH. 1992	32	
TOTAL. PROY. 1993	135	
TOTAL. MATCH. 1993	54	
TOTAL. PROY. 1994	94	1er. Trimestre
TOTAL. MATCH. 1994	58	1er. trimestre

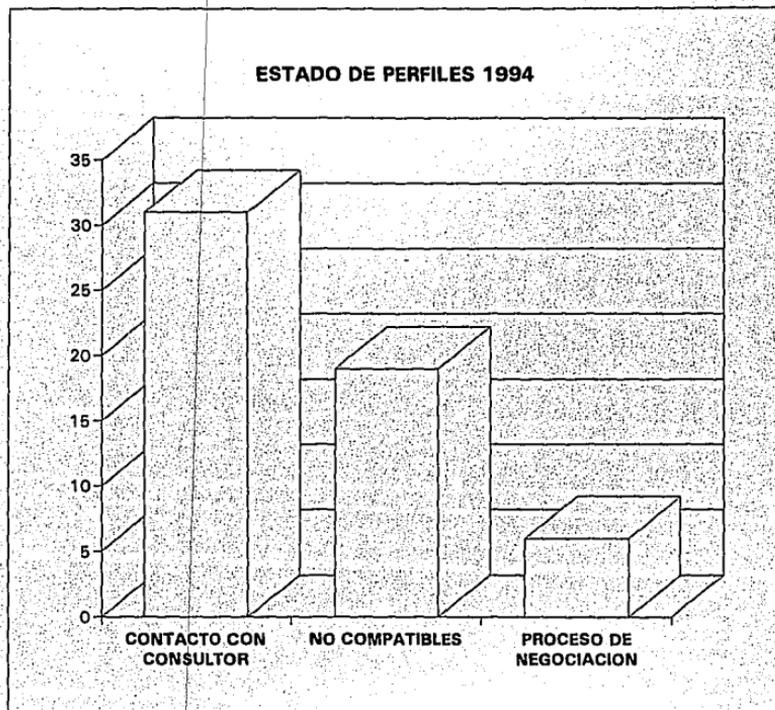


MODALIDAD	CP'S
COMERCIAL.	78
COINVER.	61
SUBCONTRATA.	46
TRANSF. TECNO.	38
ASIST. TECNICA	29



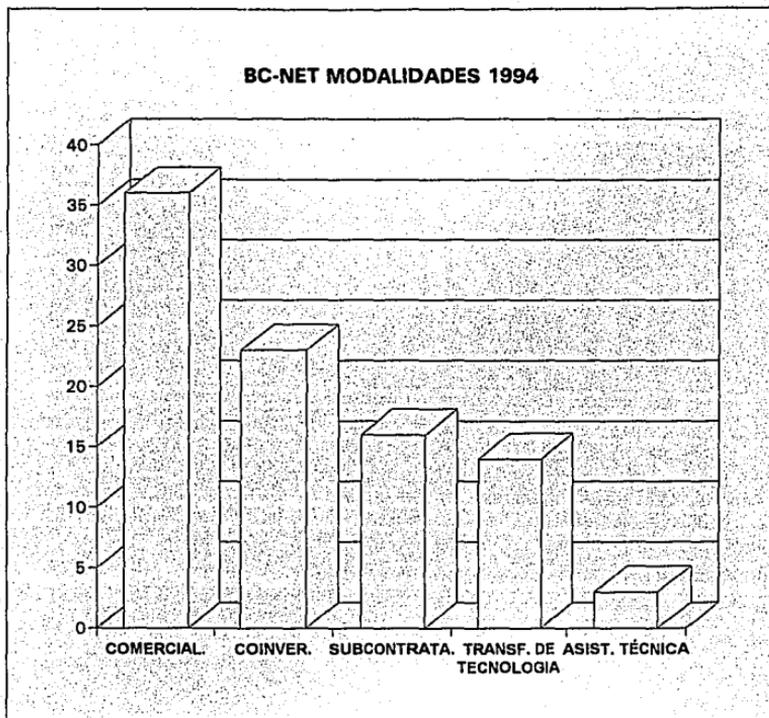
MODALIDAD	CP'S
COMERCIAL.	116
COINVER.	94
SUBCONTRATA.	77
TRANSF. TECNO.	63
ASIST. TECNICA	58

FUENTE: GERENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL (CANACINTRA)



CONTACTO	CON	31
CONSULTOR		
NO COMPATIBLES		19
PROCESO	DE	6
NEGOCIACION		

FUENTE: GERENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL (CANACINTRA)



MODALIDAD	CP'S
COMERCIAL.	36
COINVER.	23
SUBCONTRATA.	16
TRANSF. DE	14
TECNOLOGIA	14
ASIST. TÉCNICA	3

FUENTE: GERENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL (CANACINTRA)

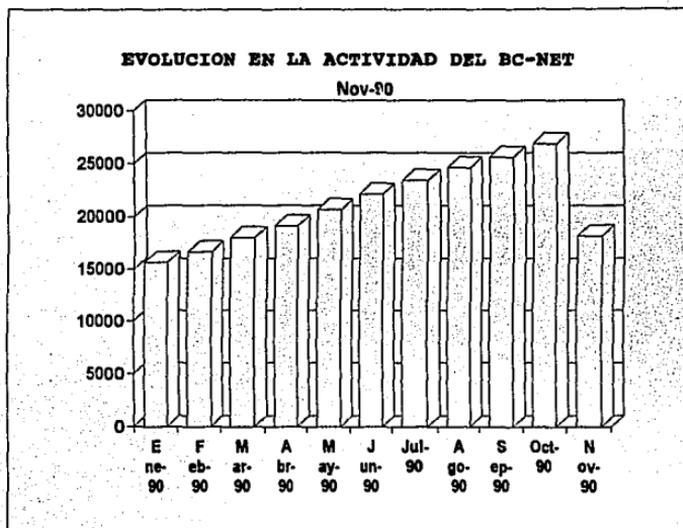
# **EVOLUCION DEL SISTEMA BC-NET EN SU CONTEXTO INTERNACIONAL (1990-1994)**

## ESTADISTICAS BC-NET

### INTERPRETACION DE ESTADISTICAS

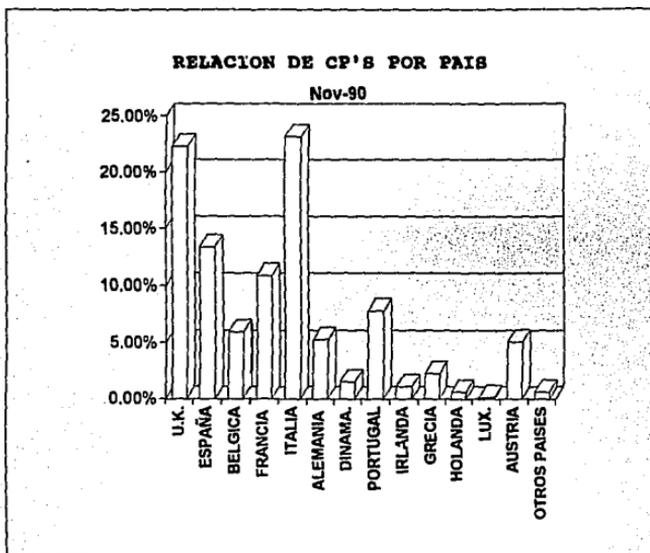
- **PERFILES VIGENTES:** NÚMERO DE PERFILES QUE AUN NO EXPIRAN
- **PERFILES NUEVOS:** NUMERO DE CP's CREADOS DURANTE EN MES EN QUE SE REALIZO LA ESTADISTICA.
- **NUEVOS PERFILES DESDE 1/1:** PERFILES CREADOS DESDE EL INICIO DEL AÑO QUE MARCAN LAS ESTADISTICAS.
- **MATCHINGS:** NUMERO DE MATCHINGS GENERADOS POR EL BC-NET DURANTE EL MES QUE MARCAN LAS ESTADISTICAS.
- **PORCENTAJE:** EL PORCENTAJE DEL VALOR EN UNA COLUMNA DADA, RELACIONADO CON EL TOTAL DE ESA COLUMNA.

**NOTA:** Las figuras estadísticas mostradas, se relacionan con los códigos de cooperación y de actividad empresarial utilizados dentro del BC-NET, y están expresadas en el número de perfiles de cooperación ingresados al sistema; por su parte los códigos de actividad se basan en la emisión de perfiles de cooperación y matchings.



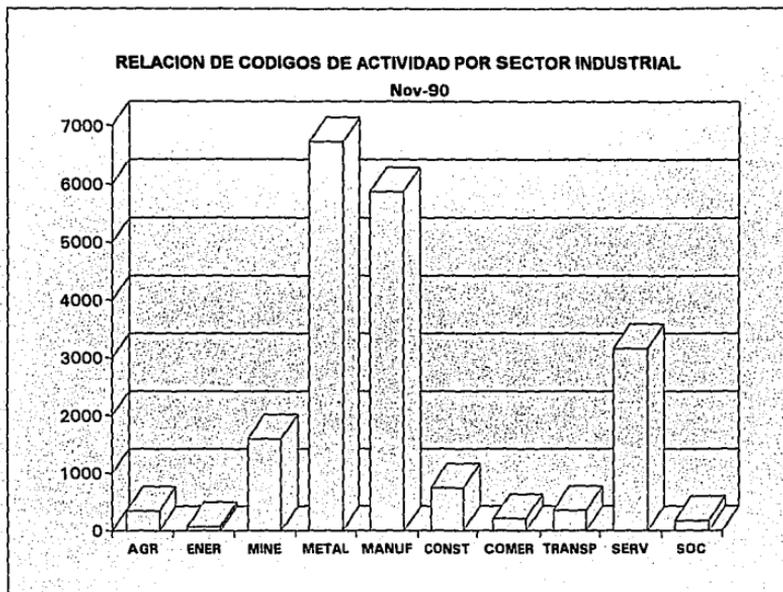
FIN DE MES	NUMERO ACUMULADO	INCREMENTO
Ene-90	16670	
Feb-90	16676	1006
Mar-90	18039	1363
Abr-90	19109	1070
May-90	20666	1657
Jun-90	22122	1456
Jul-90	23433	1311
Ago-90	24659	1226
Sep-90	25611	952
Oct-90	26920	1309
Nov-90	18183	1263

FUENTE: DGXXIII BC-NET



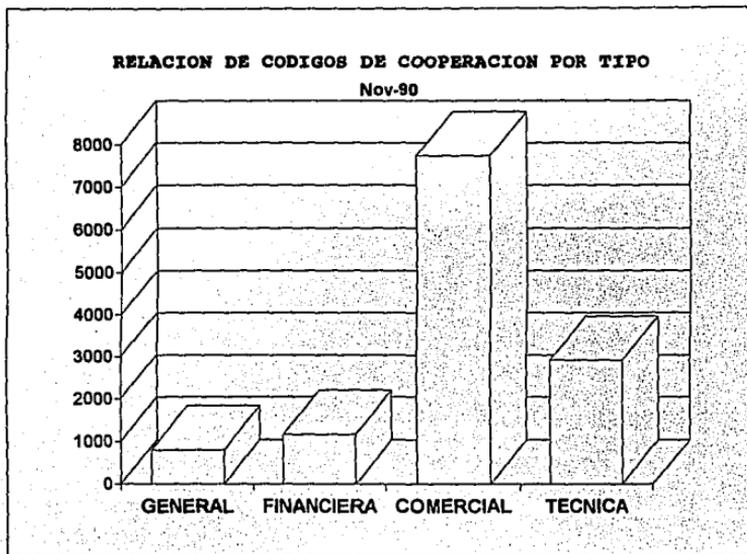
PAIS	PORCENTAJE
U.K.	22.30%
ESPAÑA	13.38%
BELGICA	5.95%
FRANCIA	10.85%
ITALIA	23.16%
ALEMANIA	5.28%
DINAMA.	1.52%
PORTUGAL	7.80%
IRLANDA	1.10%
GRECIA	2.28%
HOLANDA	0.61%
LUX.	0.14%
AUSTRIA	5.06%
OTROS PAISES	0.80%
TOTAL	100%

FUENTE: DGXXIII BC-NET



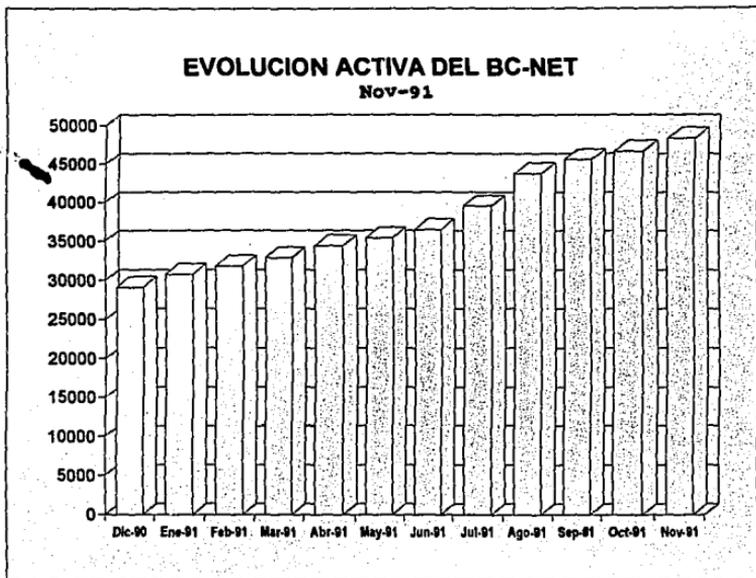
ACTIVIDAD	CODIGO	CP's CTIVOS	PORCENTAJE
AGRICULTURA	AGR	346	1.80%
ENERGIA	ENER	69	0.36%
IND. MINERA Y QUIMICA	MINE	1697	8.30%
IND. METALICA	METAL	6724	34.93%
IND. MANUFACTURA	MANUF	5887	30.47.00%
CONSTRUCCION	CONST	744	3.86%
COMERCIO	COMER	211	1.10%
TRANSP. Y COMUN.	TRANSP	352	1.83%
SERVICIOS	SERV	3167	16.45%
SERV- CULT Y SOC.	SOC	175	0.91%
TOTAL No. DE CODIGOS DE ACTIVIDAD USADOS		19252	100%

FUENTE: DGXXIII BC-NET



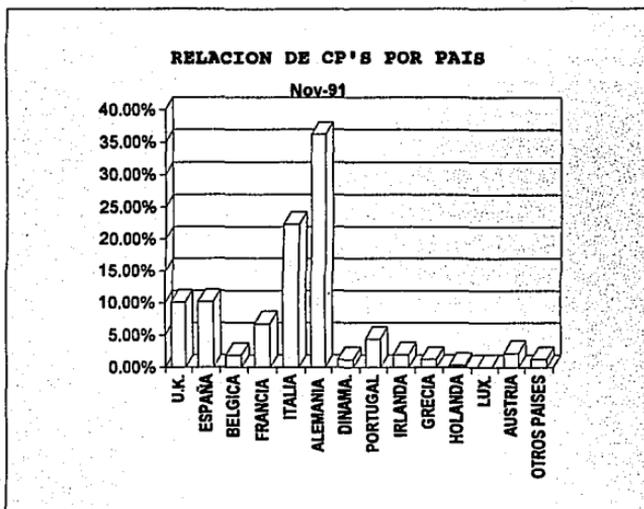
TIPO DE COOPERACION	CP's ACTIVOS	PORCENTAJE
GENERAL	800	6.33%
FINANCIERA	1165	9.22%
COMERCIAL	7741	61.26%
TECNICA	2922	23.19%
TOTAL DE CODIGOS DE COOP. USADOS	12628	100%

FUENTE: DGXXIII BC-NET



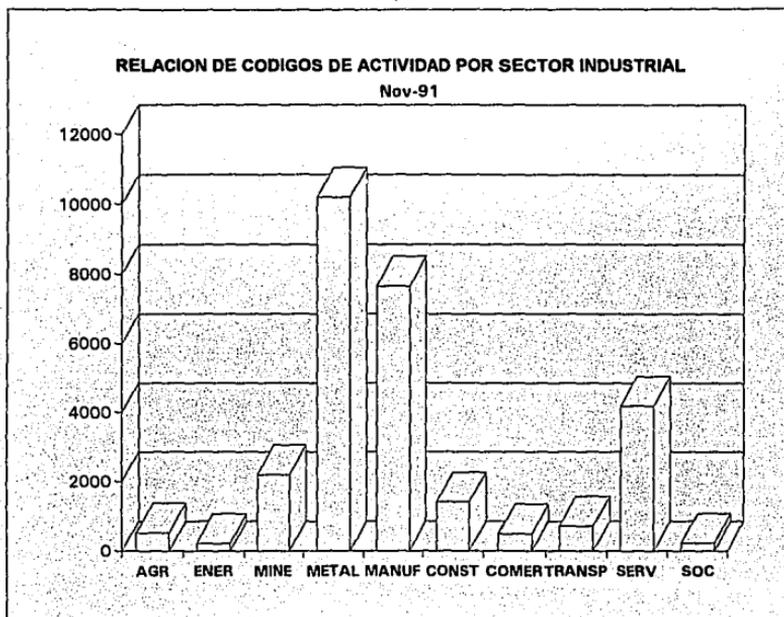
FIN DE MES	NUMERO ACUMULADO	INCREMENTO
Dic-90	29114	
Ene-91	30777	1663
Feb-91	31831	1054
Mar-91	32895	1064
Abr-91	34437	1542
May-91	35418	981
Jun-91	36517	1099
Jul-91	39585	3068
Ago-91	43828	4243
Sep-91	45616	1788
Oct-91	46716	1100
Nov-91	48375	1659

FUENTE: DGXXIII BC-NET



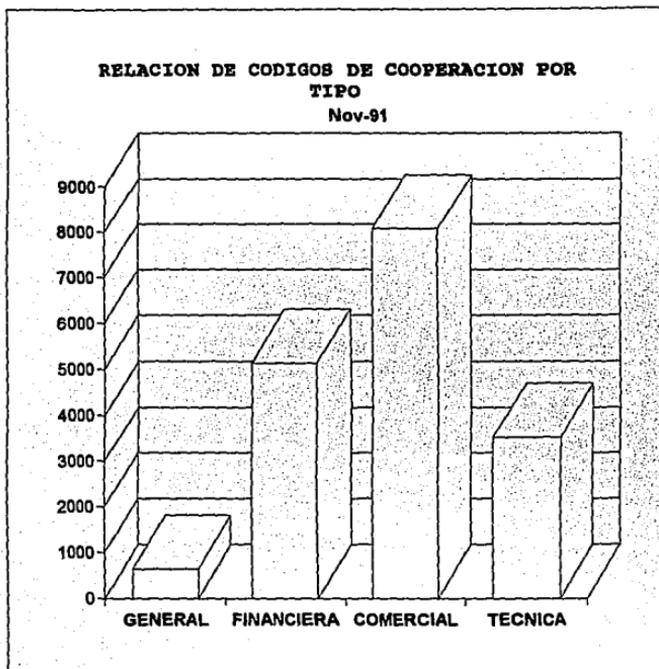
PAIS	PORCENTAJE
U.K.	10.11%
ESPAÑA	10.18%
BELGICA	1.85%
FRANCIA	6.75%
ITALIA	22.33%
ALEMANIA	36.14%
DINAMA.	1.21%
PORTUGAL	4.39%
IRLANDA	1.94%
GRECIA	1.23%
HOLANDA	0.36%
LUX.	0.08%
AUSTRIA	2.19%
OTROS PAISES	1.24%
TOTAL	100%

FUENTE: DGXXIII BC-NET



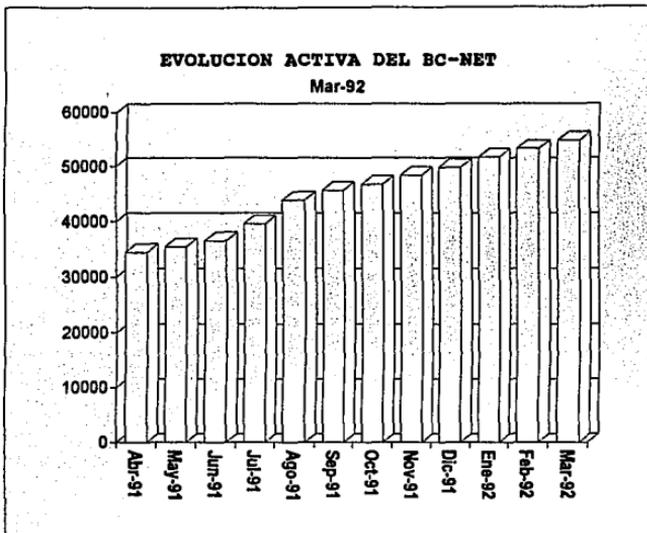
ACTIVIDAD	CODIGO	CP's ACTIVOS	PORCENTAJE
AGRICULTURA	AGR	529	1.90%
ENERGIA	ENER	214	0.77%
IND. MINERA Y QUIMICA	MINE	2200	7.90%
IND. METALICA	METAL	10197	38.61%
IND. MANUFACTURA	MANUF	7659	27.50%
CONSTRUCCION	CONST	1415	5.08%
COMERCIO	COMER	490	1.76%
TRANSP. Y COMUN.	TRANSP	721	2.69%
SERVICIOS	SERV	4197	16.07
SERV- CULT Y SOC.	SOC	228	0.82
TOTAL No. DE CODIGOS DE ACTIVIDAD USADOS		27852	100%

FUENTE: DGXXIII BC-NET



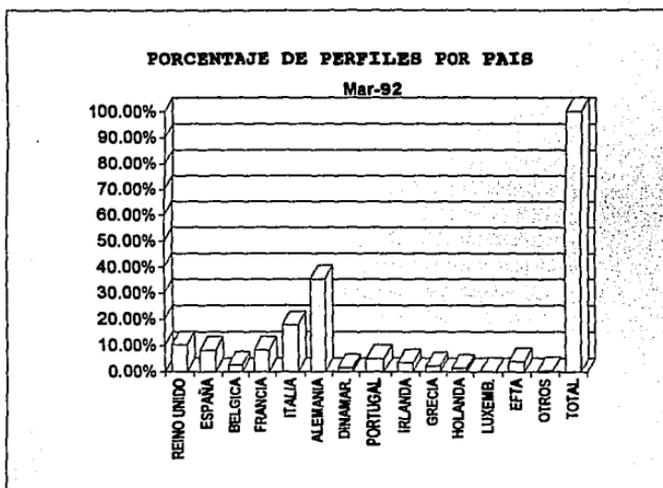
TIPO DE COOPERACION	CP's ACTIVOS	PORCENTAJE
GENERAL	638	3.67%
FINANCIERA	5136	29.56%
COMERCIAL	8079	46.50%
TECNICA	3522	20.27%
<b>TOTAL DE CODIGOS DE COOP. USADOS</b>	<b>17374</b>	<b>100%</b>

FUENTE: DGXXIII BC-NET



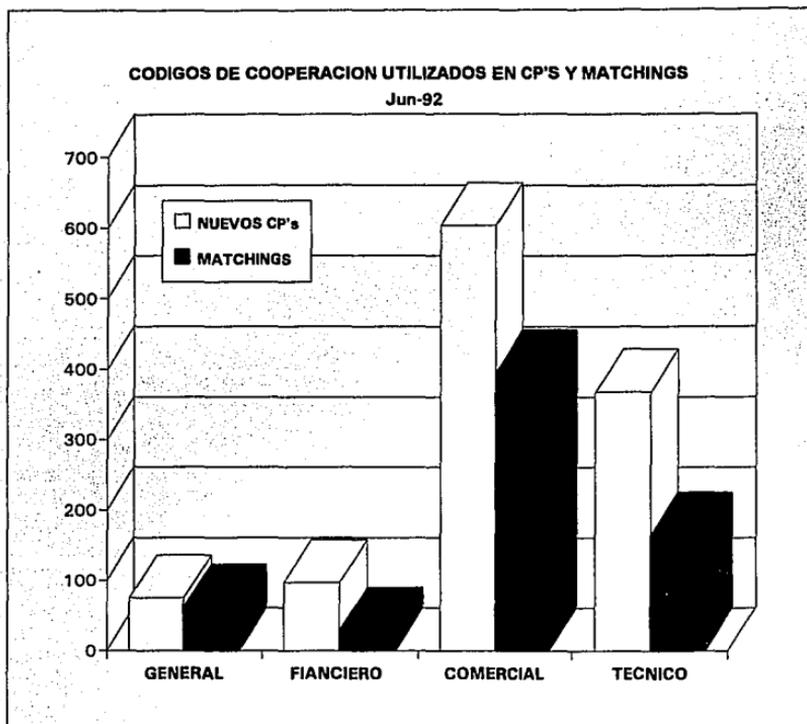
FIN DE MES	ACUMULADO	INCREMENTO
Abr-91	34437	
May-91	35418	981
Jun-91	36517	1099
Jul-91	38585	3068
Ago-91	43828	4243
Sep-91	45616	1788
Oct-91	46716	1100
Nov-91	48375	1659
Dic-91	49823	1448
Ene-92	51727	1904
Feb-92	53280	1553
Mar-92	54835	1555

FUENTE: DGXXIII BC-NET



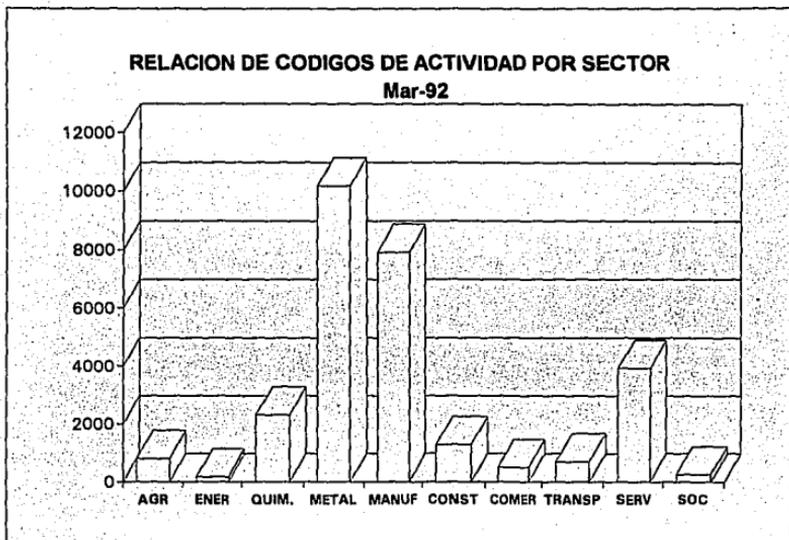
PAIS	PORCENTAJE
REINO UNIDO	10.24%
ESPAÑA	8.21%
BELGICA	2.49%
FRANCIA	8.28%
ITALIA	17.81%
ALEMANIA	35.35%
DINAMAR.	1.40%
PORTUGAL	4.97%
IRLANDA	3.37%
GRECIA	2.16%
HOLANDA	1.28%
LUXEMB.	0.09%
EFTA	3.95%
OTROS	0.42%
TOTAL	100%

FUENTE: DGXXIII BC-NET

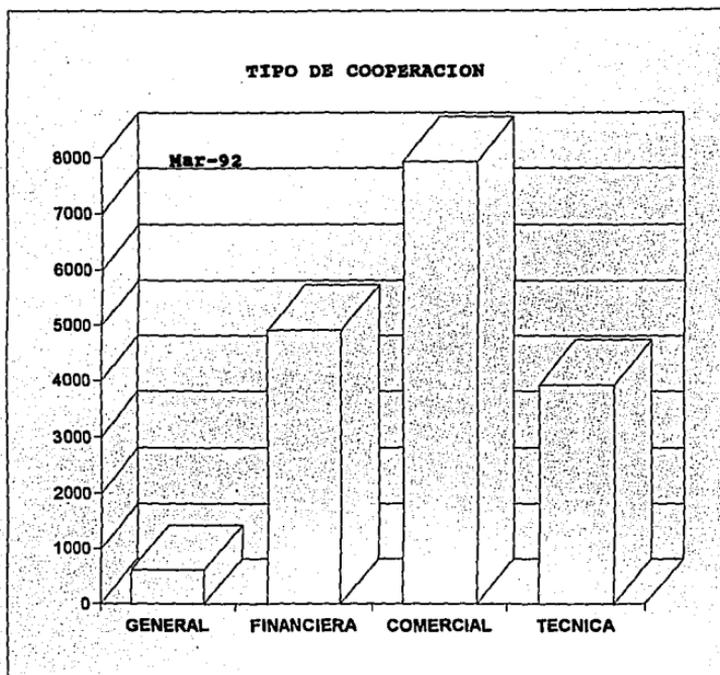


	NUEVOS CP's	MATCHINGS
GENERAL	75	62
FIANCIERO	97	29
COMERCIAL	604	395
TECNICO	368	165

FUENTE: DGXXIII BC-NET



ACTIVIDAD	CODIGO	CP's ACTIVOS	PORCENTAJE
AGRICULTURA	AGR	806	2.87%
ENERGIA	ENER	174	0.62%
IND. MINERA Y QUIMICA	QUIM.	2316	8.25%
IND. METALICA	METAL	10161	36.20%
IND. MANUFACTURA	MANUF	7904	28.16%
CONSTRUCCION	CONST	1288	4.59%
COMERCIO	COMER	497	1.77%
TRANSP. Y COMUN.	TRANSP	699	2.49%
SERVICIOS	SERV	3927	14.16%
SERV. CULT Y SOC.	SOC	253	0.90%
TOTAL No. DE CODIGOS DE ACTIVIDAD USADOS		28069	100%



TIPO DE COOPERACION	DE CP's ACTIVOS	PORCENTAJE
GENERAL	612	3.52%
FINANCIERA	4918	28.28%
COMERCIAL	7929	45.60%
TECNICA	3930	22.60%
<b>COOP. USADOS</b>	<b>17389</b>	<b>100%</b>

FUENTE: DGXIII BC-NET

## BC-NET

### ESTADISTICAS: NOVIEMBRE 1993

#### INFORMACION DE LOS CODIGOS DE COOPERACION, EXPRESADA EN NUMEROS, DONDE 1 CP PUEDE CONTENER DOS CODIGOS DE COOPERACION

CODIGO	COOP.	CP VALIDO	%	NUEVOS CP	%	DESDE 1/1	%	MATCHING	%
1	GENERAL	496	5.66	77	4.62	670	5.07	100	6.18
2	FINANCIERA	530	6.04	89	5.35	902	6.83	33	2.04
3	COMERCIAL	5323	60.7	1059	63.6	8014	60.7	1183	73.07
4	TECNICA	2420	27.6	440	26.43	3616	27.39	303	18.72
		<b>8769</b>	<b>100%</b>	<b>1665</b>	<b>100%</b>	<b>13202</b>	<b>100%</b>	<b>1619</b>	<b>100%</b>

#### INFORMACION DE CODIGOS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: CADA CP PUEDE CONTENER 3 CODIGOS

CODIGO	ACTIVIDAD	CP VALIDO	%	NUEVOS CP	%	DESDE 1/1	%	MATCHING	%
0	AGRICULT.	243	1.84	34	1.37	420	2.13	43	1.58
1	ENERGIA Y AGUA	58	0.44	9	0.36	83	0.42	4	0.15
2	EXTRACCIÓN	1111	8.4	244	9.84	1612	8.17	168	6.19
3	METALICO	4303	32.54	806	32.51	6473	32.82	812	29.92
4	IND. MANUFACT.	4252	32.15	893	36.02	6354	32.21	847	31.21
5	CONSTRUCCION	567	4.29	107	4.32	760	3.85	92	3.39
6	DISTRIBUCION	303	2.29	35	1.41	414	2.1	35	1.29
7	TRANSPORTE	161	1.22	27	1.09	258	1.31	17	0.63
8	BANCOS	2089	15.8	303	12.22	3124	15.84	684	25.2
9	OTROS	138	1.04	21	0.85	226	1.15	12	0.44
		<b>13225</b>	<b>100%</b>	<b>2479</b>	<b>100%</b>	<b>19724</b>	<b>100%</b>	<b>2714</b>	<b>100%</b>

FUENTE: DG-XXII- BC-NET

# FALLA DE ORIGEN

"EL BUSINESS COOPERATION NETWORK (BC-NET): UN SISTEMA DE COOPERACION INTERNACIONAL EN APOYO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS"

204

## FALLA DE ORIGEN

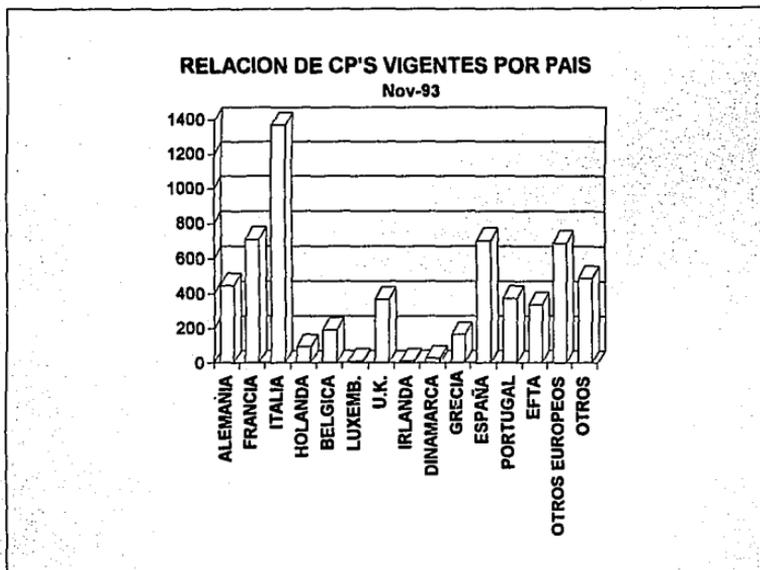
### BC-NET

ESTADÍSTICAS: NOVIEMBRE DE 1993

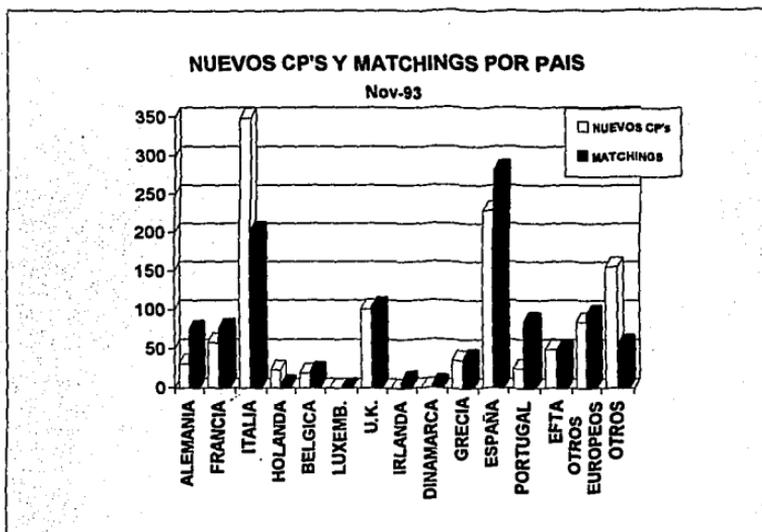
#### INFORMACIÓN POR PAÍS

CODIGO	PAÍS	VIGENTES	%	NUEVOS CPs	%	1/1	%	MATCHINGS	%
	ALEMANIA	445	7.44	31	2.67	787	8.81	74	6.74
	FRANCIA	710	11.87	58	5	935	10.47	76	6.92
	ITALIA	1371	22.91	349	30.06	1979	22.16	202	18.4
	HOLANDA	94	1.57	23	1.98	139	1.56	4	0.36
	BELGICA	191	3.19	19	1.64	258	2.89	21	1.91
	LUXEMBURGO	10	0.17	0	0	10	0.11	0	0
	REINO UNIDO	367	6.13	101	8.7	675	7.56	104	9.47
	IRLANDIA	12	0.2	0	0	32	0.36	9	0.82
	DINAMARCA	28	0.47	0	0	61	0.68	5	0.46
	GRECIA	164	2.74	36	3.1	369	4.13	37	3.37
	ESPAÑA	703	11.75	229	19.72	1015	11.36	282	25.68
	PORTUGAL	374	6.25	25	2.16	485	5.43	86	7.74
	ISLANDIA	22	0.37	0	0	21	0.24	4	0.36
T024	NORUEGA	4	0.07	1	0.09	4	0.04	0	0
T028	SUECIA	206	3.44	31	2.67	248	2.78	31	2.82
T030	FINLANDIA	29	0.48	10	0.86	67	0.75	9	0.82
T032	SUIZA	3	0.05	0	0	4	0.04	1	0.09
T036	AUSTRIA	73	1.22	7	0.6	77	0.86	4	0.36
T038	MALTA	32	0.53	10	0.86	60	0.67	5	0.46
T048	TURQUIA	293	4.9	17	1.46	360	4.03	16	1.46
T052	POLONIA	161	2.69	22	1.89	270	3.02	48	4.37
T060	REP. CHECA	48	0.8	35	3.01	46	0.52	21	1.91
T064	HUNGRIA	155	2.59	1	0.09	255	2.86	4	0.36
T094	MARRUECOS	24	0.4	13	1.12	26	0.28	4	0.36
T212	TUNEZ	175	2.92	109	9.39	237	2.65	20	1.82
T404	CANADA	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
T412	MEXICO	130	2.17	23	1.98	233	2.61	19	1.73
T508	BRASIL	4	0.07	0	0	21	0.24	0	0
T512	CHILE	40	0.67	0	0	40	0.45	1	0.09
T524	URUGUAY	0	0.00	0	0.00	1	0.01	0	0.00
T528	ARGENTINA	8	0.13	8	0.69	8	0.09	4	0.36
T600	CHIPRE	6	0.1	0	0.00	35	0.39	8	0.73
T624	ISRAEL	43	0.72	0	0	98	1.1	0	0
T708	FLIPINAS	35	0.58	3	0.26	46	0.52	0	0
T800	AUSTRALIA	23	0.38	0	0.00	30	0.34	0	0.00
		<b>5983</b>	<b>100%</b>	<b>1161</b>	<b>100%</b>	<b>8931</b>	<b>100%</b>	<b>1098</b>	<b>100%</b>

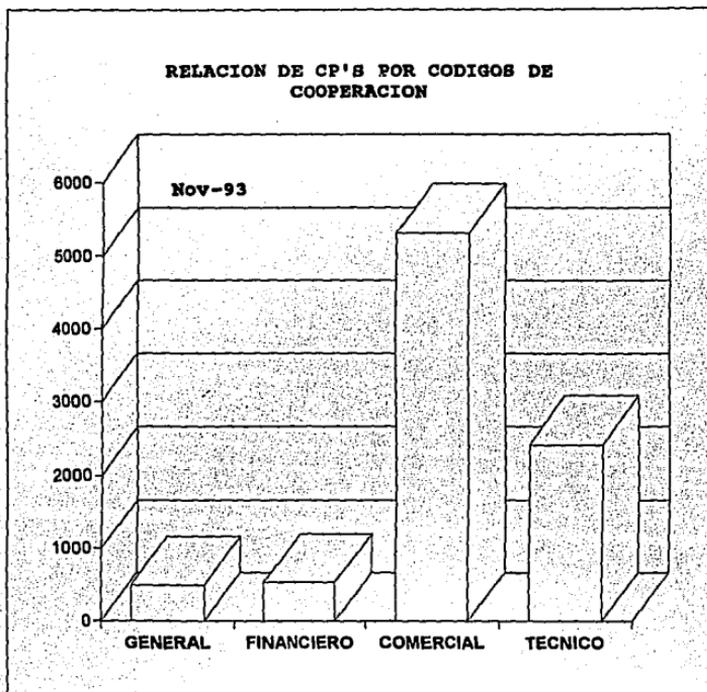
FUENTE: DG-XXII- BC-NET



ALEMANIA	445
FRANCIA	710
ITALIA	1371
HOLANDA	94
BELGICA	191
LUXEMB.	10
U.K.	367
IRLANDA	12
DINAMARCA	28
GRECIA	164
ESPAÑA	703
PORTUGAL	374
EFTA	337
OTROS EUROPEOS	689
OTROS	488

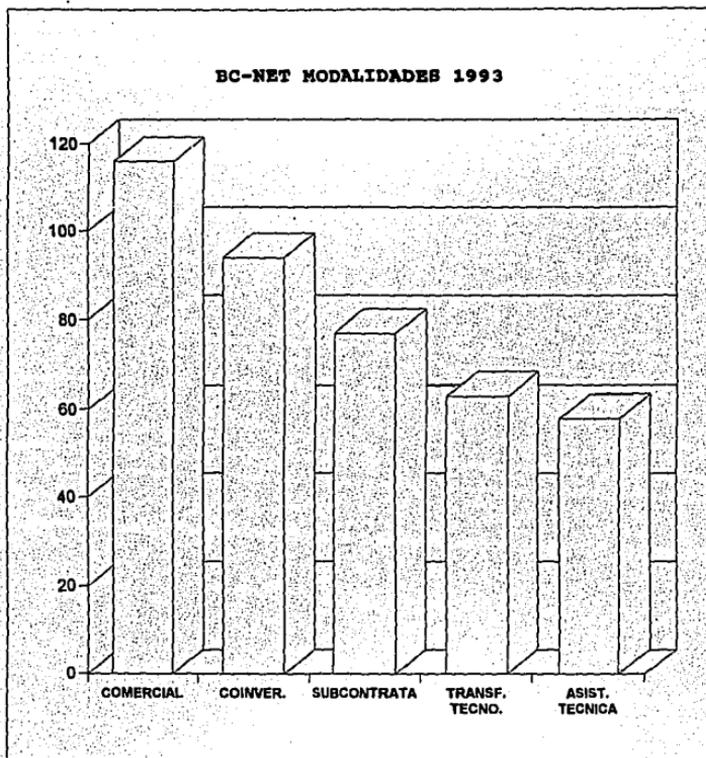


PAIS	NUEVOS CP'S	MATCHINGS
ALEMANIA	31	74
FRANCIA	58	76
ITALIA	349	202
HOLANDA	23	4
BELGICA	19	21
LUXEMB.	0	0
U.K.	101	104
IRLANDA	0	9
DINAMARCA	0	5
GRECIA	36	37
ESPAÑA	229	282
PORTUGAL	25	85
EFTA	49	49
OTROS EUROPEOS	85	94
OTROS	156	56



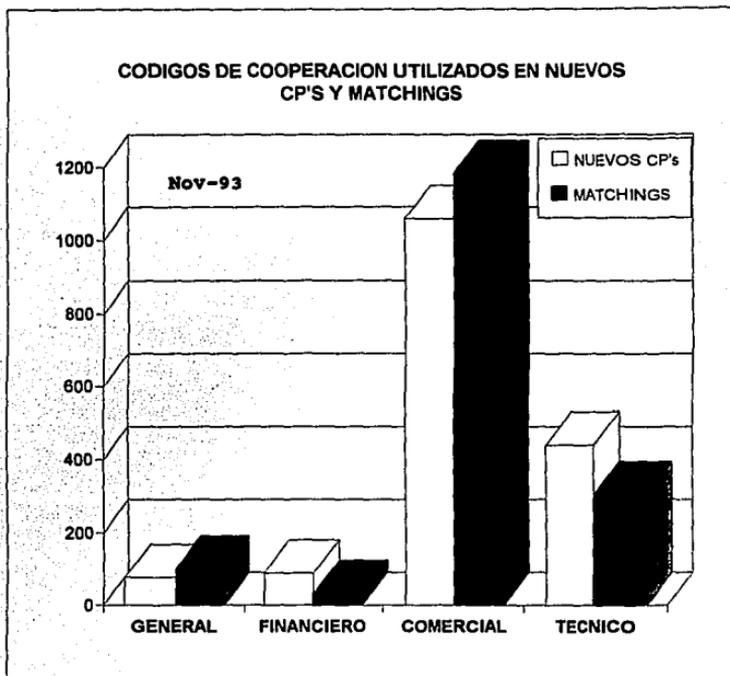
CODIGO	CP'S
GENERAL	496
FINANCIERO	530
COMERCIAL	5323
TECNICO	2420

FUENTE: DGXXIII BC-NET



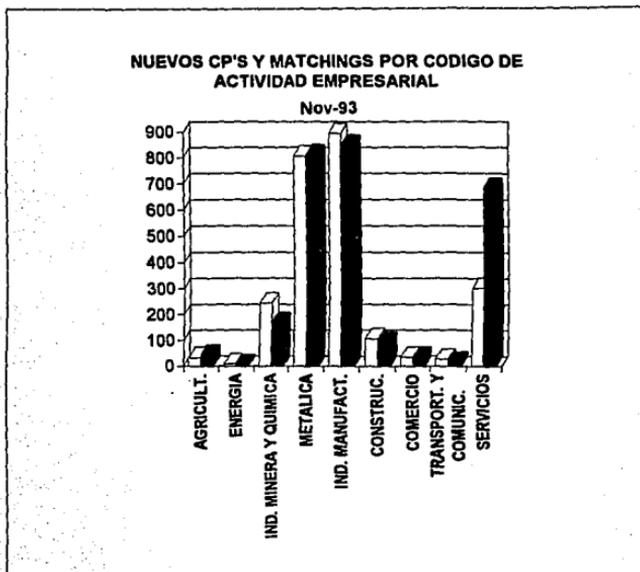
MODALIDAD	CP'S
COMERCIAL	116
COINVER.	94
SUBCONTRATA	77
TRANSF. TECNO.	63
ASIST. TECNICA	58

FUENTE: GERENCIA DE COOPERACION INTERNACIONAL (CANACINTRA)



	NUEVOS CP's	MATCHINGS
GENERAL	77	100
FINANCIERO	89	33
COMERCIAL	1059	1183
TECNICO	440	303

FUENTE: DGXXIII BC-NET

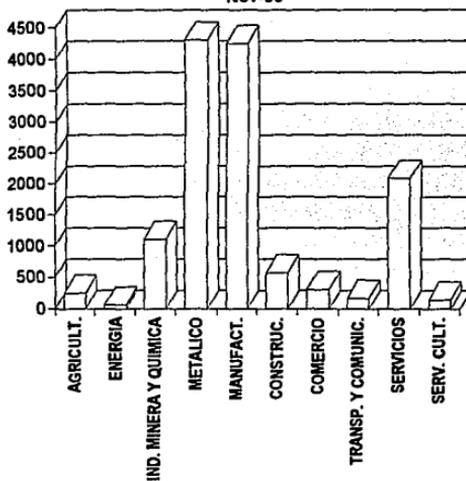


CODIGO	CP'S	MATCHINGS
AGRICULT.	34	43
ENERGIA	9	4
IND. MINERA Y QUIMICA	244	168
METALICA	806	812
IND. MANUFACT.	893	847
CONSTRUC.	107	92
COMERCIO	35	35
TRANSPORT. Y COMUNIC.	27	17
SERVICIOS	303	684

FUENTE: DGXXIII BC-NET

**CODIGOS DE ACTIVIDAD USADOS EN CP'S VIGENTES**

Nov-93



MODALIDAD	CP'S
AGRICULT.	243
ENERGIA	58
IND. MINERA Y QUIMICA	1111
METALICO	4303
MANUFACT.	4252
CONSTRUC.	567
COMERCIO	303
TRANSP. Y COMUNIC.	161
SERVICIOS	2089
SERV. CULT.	138

FUENTE: DGXXIII BC-NET

# FALLA DE ORIGEN

## BC-NET

ESTADÍSTICAS: JUNIO DE 1994

INFORMACION DE LOS CODIGOS DE COOPERACION, EXPRESADA EN NUMEROS, DONDE 1 CP PUEDE CONTENER DOS CODIGOS DE COOPERACION

CODIGO	DESCRIP. DE COOP.	CP VALIDO	%	NUEVOS CP	%	DESDE 1/1	%	MATCHING	%
	GENERAL	574	5.72	75	6.56	518	5.4	62	9.52
	FINANCIERA	616	6.14	97	8.48	575	6	29	4.45
	COMERCIAL	5616	55.97	604	52.8	5381	56.15	395	60.68
	TECNICA	3228	32.17	368	32.17	3110	32.45	165	25.35
		<b>10034</b>	<b>100%</b>	<b>1144</b>	<b>100%</b>	<b>9584</b>	<b>100%</b>	<b>651</b>	<b>100%</b>

INFORMACION DE CODIGOS DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: CADA CP PUEDE CONTENER 3 CODIGOS

CODIGO	DESCRIP. ACTIVIDAD	DE CP VALIDO	%	NUEVOS CP	%	DESDE 1/1	%	MATCHING	%
0	AGRICULTURA	352	2.37	40	2.33	355	2.52	16	1.57
1	ENERGIA Y AGUA	57	0.38	6	0.35	55	0.39	1	0.1
2	EXTRACCION	1550	10.42	155	9.02	1489	10.59	127	12.48
3	METALICO	4907	33	556	32.34	4874	33.23	212	20.83
4	IND. MANUFACT.	4385	29.49	622	36.18	4007	28.49	305	29.96
5	CONSTRUCCION	1029	6.92	85	4.94	974	6.92	53	5.21
6	DISTRIBUCION	175	1.18	40	2.33	178	1.27	31	3.05
7	TRANSPORTE	135	0.91	27	1.57	128	0.91	16	1.57
8	BANCOS	2137	14.37	171	9.95	2074	14.74	254	24.85
9	OTROS	143	0.96	17	0.99	132	0.94	3	0.29
		<b>14870</b>	<b>100%</b>	<b>1719</b>	<b>100%</b>	<b>14066</b>	<b>100%</b>	<b>1018</b>	<b>100%</b>

FUENTE: DG-XXII- BC-NET

## BC-NET

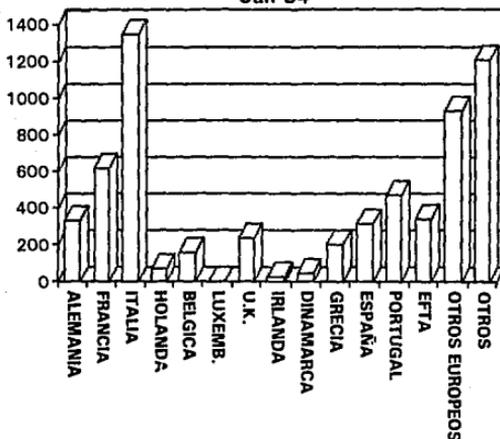
### ESTADISTICAS: JUNIO DE 1994

#### INFORMACIÓN POR PAÍS

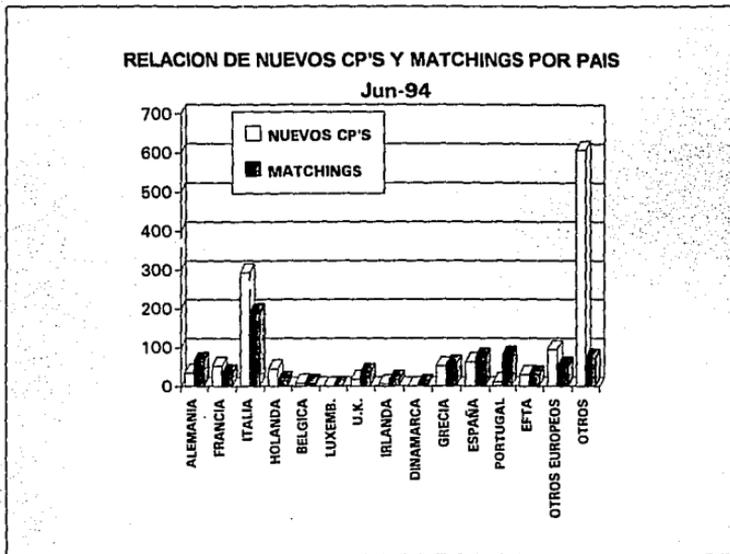
CODIGO	PAÍS	CP'S VIGENTES	%	NUEVOS CP's	%	NUEVOS CP's 1/1	%	MATCHINGS	%
1	ALEMANIA	335	5.33	24	3.31	330	5.56	31	7.56
2	FRANCIA	619	9.84	101	13.93	621	10.46	19	4.63
3	ITALIA	1351	21.48	112	15.45	1271	21.4	66	16.1
4	HOLANDA	72	1.14	3	3.45	67	1.50	13	1.80
5	BELGICA	155	2.46	18	2.48	160	2.69	6	1.46
6	LUXEMBURGO	0	0	1	0.14	1	0.02	0	0
7	REINO UNIDO	235	3.74	39	5.38	218	3.67	19	4.63
8	IRLANDA	26	0.41	2	0.28	25	0.42	3	0.73
9	DINAMARCA	43	0.68	0	0	43	0.72	0	0
A	GRECIA	198	3.15	50	6.9	187	3.15	49	11.95
B	ESPAÑA	311	4.95	55	7.59	305	5.14	43	10.49
C	PORTUGAL	468	7.44	11	1.52	270	4.55	57	13.9
T024	ISLANDIA	12	0.19	4	0.55	5	0.08	0	0
T028	NORUEGA	25	0.4	7	0.97	25	0.42	2	0.49
T030	SUECIA	20	0.32	1	0.14	19	0.32	0	0
T032	FINALANDIA	19	0.3	0	0	16	0.27	2	0.49
T036	SUIZA	1	0.02	0	0	1	0.02	0	0.00
T038	AUSTRIA	267	4.25	29	4	246	4.14	11	2.68
T046	MALTA	12	0.19	1	0.14	12	0.2	0	0
T052	TURQUIA	252	4.01	0	0	249	4.19	4	0.98
T060	POLONIA	114	1.81	64	8.83	121	2.04	38	9.27
T061	REP. CHECA	217	3.45	3	0.41	191	3.22	18	4.39
T063	REP. SLOVACA	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
T064	HUNGRIA	332	5.28	122	16.83	332	5.59	14	3.41
T204	MARRUECOS	193	3.07	35	4.83	193	3.25	9	2.2
T212	TUNEZ	832	13.23	8	1.1	811	13.66	5	1.22
T404	CANADA	37	0.59	14	1.93	37	0.62	3	0.73
T412	MEXICO	58	0.92	14	1.93	57	0.96	7	1.71
T508	BRASIL	32	0.51	0	0	33	0.56	0	0
T512	CHILE	5	0.08	0	0	11	0.19	0	0
T524	URUGUAY	3	0.05	3	0.41	3	0.05	0	0
T528	ARGENTINA	0	0	0	0.00	0	0.00	1	0.14
T600	CHIPRE	3	0.05	0	0.00	3	0.05	0	0
T624	ISRAEL	7	0.11	0	0	24	0.4	0	0
T708	FILIPINAS	35	0.56	4	0.55	47	0.79	3	0.73
T800	AUSTRALIA	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
		<b>6289</b>	<b>100%</b>	<b>725</b>	<b>100%</b>	<b>5939</b>	<b>100%</b>	<b>410</b>	<b>100%</b>

**RELACION DE CP'S VIGENTES POR PAIS**

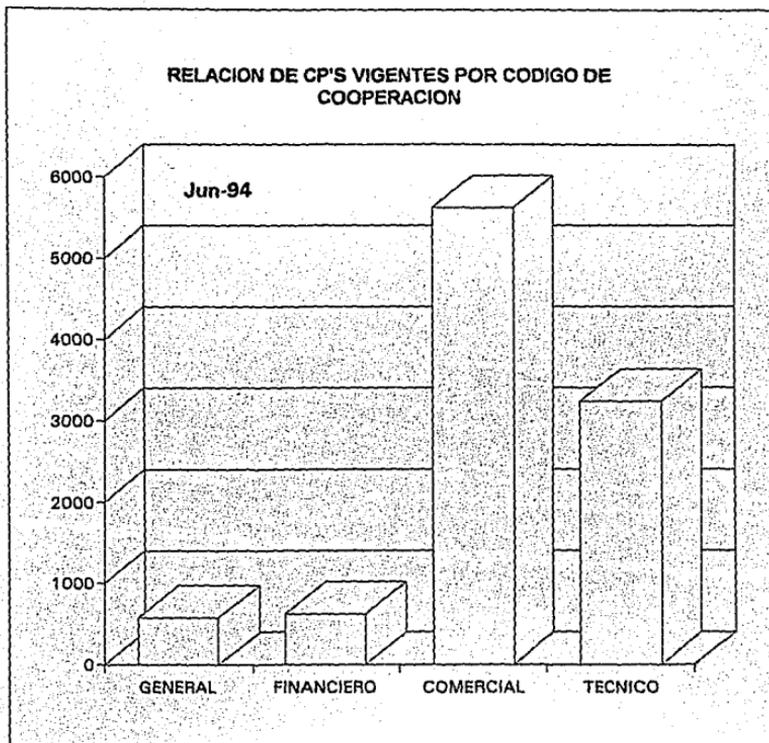
Jun-94



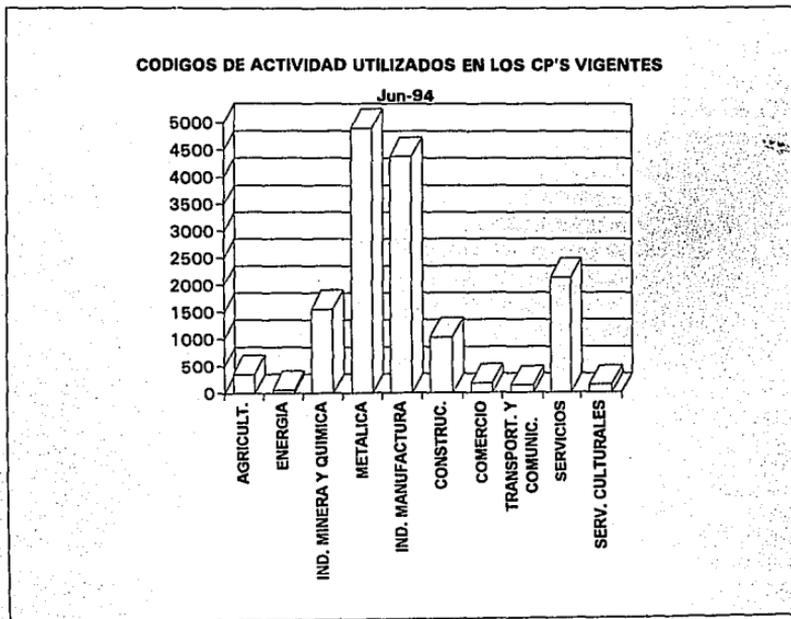
ALEMANIA	335
FRANCIA	619
ITALIA	1351
HOLANDA	72
BELGICA	155
LUXEMB.	0
U.K.	235
IRLANDA	26
DINAMARCA	43
GRECIA	198
ESPAÑA	311
PORTUGAL	468
EFTA	344
EUROPEOS	927
OTROS	1205



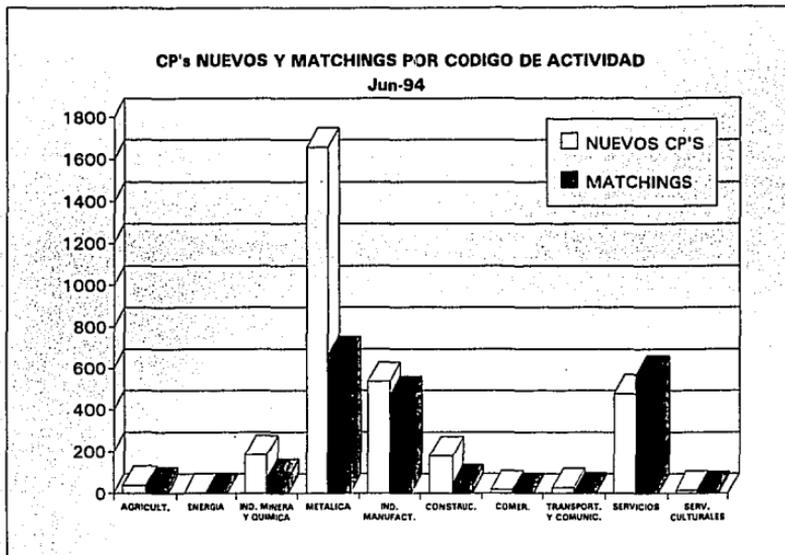
PAIS	NUEVOS CP'S	MATCHINGS
ALEMANIA	33	64
FRANCIA	52	32
ITALIA	292	190
HOLANDA	45	13
BELGICA	7	7
LUXEMB.	0	0
U.K.	17	35
IRLANDA	6	16
DINAMARCA	0	6
GRECIA	51	56
ESPAÑA	62	74
PORTUGAL	10	79
EFTA	29	29
OTROS EUROPEOS	94	51
OTROS	608	72



GENERAL	574
FINANCIERO	616
COMERCIAL	5616
TECNICO	3228



AGRICULT.	352
ENERGIA	57
IND. MINERA Y QUIMICA	1550
METALICA	4907
IND. MANUFACTURA	4385
CONSTRUC.	1029
COMERCIO	175
TRANSPORT. Y COMUNIC.	135
SERVICIOS	2137
SERV. CULTURALES	143



INDUSTRIA	NUEVOS CP'S	MATCHINGS
AGRICULT.	38	31
ENERGIA	2	2
IND. MINERA Y QUIMICA	185	71
METALICA	1658	659
IND. MANUFACT.	537	466
CONSTRUC.	179	44
COMER.	17	2
TRANSPORT. Y COMUNIC.	27	5
SERVICIOS	477	568
SERV. CULTURALES	15	10

FUENTE: DGXXIII BC-NET

---

## **FORMATOS UTILIZADOS DENTRO DEL SISTEMA BC-NET PARA ENLACE CON SUS CONSULTORES EMPRESARIALES Y OPERACION DE LOS PERFILES DE COOPERACION.**

- FORMATO A: EL PERFIL DE COOPERACION**
- FORMATO B: RECONOCIMIENTO DE LOS CP'S POR EL SISTEMA CENTRAL DEL BC-NET**
- FORMATO C: AVISO DE COMPLEMENTARIEDAD ENTRE PERFILES**
- FORMATO D: AVISO DE EXPIRACION DE UN PERFIL**
- FORMATO E: AVISO DE RECHAZO DE PERFIL Y LINEAS DE ERROR CONTENIDAS EN EL MISMO**
- FORMATO F: EJEMPLO DE UN "FLASH PROFILE"**
- FORMATO G: FORMA Y EJEMPLO DEL "COMPANY ACTIVITY RECORD" (FICHA CURRICULAR EMPRESARIAL)**
- FORMATO H: FORMA PARA DAR DE ALTA O MODIFICAR PERSONAL DENTRO DE UNA OFICINA CORRESPONSAL DEL BC-NET**



# COOPERATION PROFILE (CP)



## MEMBER INFORMATION

Member Number : 00000      Authorized Person Code : 001  
 Contact name : M R K A L L I A N O S  
 Phone : +32 2 236 28 08      Fax : +32 2 236 25 72

## CP REFERENCE INFORMATION

CP Ref : SAMPLE1      CAR Code : DXD97  
 BC-NET Number :  
 Modify (Y/N) :      Delete (Y/N) :      Flash Profile (Y/N) :  
 Dates      Sent : 21 / 01 / 92      Expired : 21 / 07 / 92

## MATCHING CODES

Cooperation Code 1 : 2 1 3      2 :  
 Activity Code    1 : 4 2 3 1      2 : 4 2 3 2      3 : 4 2 3 4  
 Home Code      : 7  
 Target Code    1 : 7      (I/E) : E  
                   2 :      (I/E) :  
                   3 :      (I/E) :  
 Market Code    :

## AMOUNT OF TRANSACTION

Amount :      Curr. :      Amount (Ecu) :

## FREE TEXT

MAJOR PRINTING COMPANY OF HIGH QUALITY TURNOVER 25 MILLION  
 STERLING, 400 PERSONNEL, SEEKS COLLABORATION WITH COMPATIBLE  
 PRINTING COMPANIES, PROBABLY SMALLER AND LACKING THE SAME COMPTA-  
 BILITIES. ALSO OFFER A SERVICE OF MAILING IN THE U.K. AND OVER-  
 SEAS, AND MAINTENANCE OF MAILING LISTS FOR PUBLISHERS, JOURNALS,  
 SOCIETE D'IMPRIMERIE DE PREMIERE QUALITE, C.A. 25 MILLIONS DE  
 £ ET 400 PERSONNES RECHERCHE COLLABORATION AVEC SOCIETES COMPA-  
 TIBLES, PROBABLEMENT PLUS PETITES ET SANS AVOIR LES MEMES CAPACI-  
 TES. OFFRE AUSSI SERVICE D'EXPEDITION EN ANGLETERRE ET A L'ETRAN-  
 GER, ET GESTION DE LISTES D'EXPEDITION POUR RAISONS D'EDITIONS  
 JOURNAUX, ETC.,

SIGNATURE :

Version 3.30

Appendix J

MEMBER : 00000 , DGXXIII

AUTHORIZED PERSON :

CODE : 001  
NAME : MR. KALLIANOS  
PHONE : +32-2-236.28.08  
FAX : +32-2-236.25.72

BC-NET CP NUMBER : 92000719  
CP REFERENCE : EXAMPLE2  
LINKED TO CAR :

Matching codes

COOP1 : 351 REQUEST FOR AGENCY  
COOP2 :

ACT\_1 : 3162 MANUFACTURE OF CUTLERY AND OF FORKS, SPOONS AND SIMILAR KITCHEN OR  
TABLEWARE

ACT\_2 :

ACT\_3 :

HOME : 7507 UK:HAMPSHIRE

TARG1 : 4 NL : NEDERLAND

TARG2 : 5 B : BELGIQUE-BELGIE

TARG3 : 6 L : LUXEMBOURG (GRAND-DUCHE)

MARK :

Currency : ECU :

Free text :

\*\*\*\*\*

THE COMPANY IS PRODUCER OF HANDMADE STERLING SILVER CUTLERY.  
IT SEEKS EXCLUSIVE HIGH GLASS OUTLETS.

Flash profiles allowed : Y

Dates : Sending : 14-JAN-91 Creation : 14-JAN-91 Expiry : 14-JUL-91

This CP matches with Your BCNET CP Nr. : 92000001  
CP REFERENCE : EXAMPLE

MEMBER : 00000 , DG XXIII

AUTHORIZED PERSON :

CODE : 001

NAME : MR. KALLIANOS

PHONE : +32-2-236.28.08

FAX : +34-2-236.25.72

BC-NET CP NUMBER : 91099981

CP REFERENCE : EXAMPLE2

LINKED TO CAR : CARREF1

Matching codes

COOP1 : 11 JOINT CREATION OF AN ENTERPRISE, CONSORTIUM, HOLDING OR SUBSIDIARY  
COOP2 :

ACT\_1 : 5027 SPECIALIZED ACTIVITIES IN OTHER AREAS OF CIVIL ENGINEERING -  
PIPE-LINES, CONSTRUCTION AND MAINTENANCE IN THE PETRO-CHEMICAL

ACT\_2 :

ACT\_3 :

HOME : B213 E:VIZCAYA

TARG1 :

TARG2 :

TARG3 :

MARK :

Currency : ECU :

Free text :

\*\*\*\*\*

FIRM WITH A CAPITAL OF 10 MIO PTS, INVOLVED IN THE COMMERCIALIZATION  
OF INDUSTRIAL CHEMICAL PRODUCTS FOR THE SAVING OF ENERGY AND POLLUTION  
FIGHT IN ITS COMBUSTION PROCESS, WISHES TO CONTACT ANOTHER FIRM FOR  
FINANCIAL COOPERATION. PRODUCTS HAVE BEEN ON THE SPANISH AND PORTUGUE-  
SE MARKETS SUCCESSFULLY FOR 20 YEARS. FIRM HAS AT ITS DISPOSAL ALL  
SORTS OF OFFICE FACILITIES AND WAREHOUSES.

Flash profiles allowed : N

Dates : Sending : 16-JAN-91 Creation : 12-JAN-91 Expiry : 10-JUN-91

MEMBER : 00000 , DG XXIII

AUTHORIZED PERSON :

CODE : 001  
NAME : MR KALLIANOS  
PHONE : +32-2-236.28.08  
FAX : +32-2-236.25.72

BC-NET CP NUMBER : 91009156  
CP REFERENCE : EXAMPLE2  
LINKED TO CAR : CARREFS

Matching codes

COOP1 : 351 RECHERCHE D'AGENCE  
COOP2 :

ACT\_1 : 4877 PRODUCTION DE BAIGNOIRES, DOUCHES, LAVABOS, BIDETS, CUVETTES  
D'AISSANCE ET LEURS SIEGES ET COUVERCLES, RESERVOIRS DE CHASSE ET

ACT\_2 :

ACT\_3 :

HOME : 32 I:LOMBARDIA

TARG1 : 2 F : FRANCE

TARG2 : B E : ESPANA

TARG3 : A GR : ELLAS

MARK :

Currency : ECU :

Free text :

\*\*\*\*\*  
SOCIETE DE PRODUCTION DE MEUBLES EN MATIERE PLASTIQUE EXTERIEURS  
POUR VILLAGES VACANCES HOTELS CHERCHE RESEAU DE DISTRIBUTION DANS LE  
SECTEUR DE L'HOTELLERIE, TOURISME ET LOISIRS.

SOCIETA' PRODUTTRICE DI ARREDI BALNEARI PER ESTERNI CERCA RETE DI  
AGENTI INTRODOTTI NEL SETTORE TURISTICO-ALBERGHIERO.

Flash profiles allowed : Y

Dates : Sending : 16-JUL-91 Creation : 23-JUL-91 Expiry : 16-JAN-91

ADVISOR : 00000

AUTHORIZED PERSON :

CODE 001

NAME MR THEODOROS KALLIANOS

PHONE : +32-2-236.28.08

BC-NET CP NUMBER: 91341234

CP REFERENCE : 911005

CAR REFERENCE :

FAX NUMBER : +32-2-236.25.72

Matching codes

COOP1 : 11 JOINT CREATION OF AN ENTERPRISE, CONSORTIUM, HOLDING OR SUBS  
COOP2 : 341 REQUEST FOR DISTRIBUTION SERVICES

ACT\_1 : 4953 MANUFACTURING INDUSTRIES NOT ELSEWHERE SPECIFIED (TO BE SPEC  
THE FREE TEXT AREA)

ACT\_2 :

ACT\_3 :

HOME : 9 DK : DANMARK

TARG1 : 1 D : BR DEUTSCHLAND

TARG2 : 4 NL : NEDERLAND

TARG3 :

MARK :

Currency : ECU :

Free text :

\*\*\*\*\*

INDEPENDENT AND HIGHLY SPECIALIZED COMPANY PRODUCING MODE TO MEASURE  
CABLE PRODUCTS: SLIPS, UNDER PANTS, SHIRTS, BRAS. THE COMPANY IS  
LOOKING FOR A BUSINESS PARTNER DISTRIBUTER IN GERMANY AND IN  
HOLLAND.

Flash profiles allowed : N

Dates : Created : 09-OCT-91 Modified : 09-APR-92 Expiry : 11-OCT-91

Appendix K

FORMATO E

BC-NET  
OF ERROR LINES

Date : 21-JAN-92  
(215)  
1 of 2

Member number  
00000

MR THEODOROS KALLIANOS  
RUE D'ARLON 80

BC-NET  
CP NR : 91541232  
VERSION CP : 1

1040 BRUXELLES

CP REF : 911005  
SENT ON : 09-OCT-91

Error code      Error description

COG            INVALID COOPERATION CODE COMBINATION

Please correct this CP and send it to the BC-NET at your early convenience.

HELP DESK TELEPHONE = + 2/236.28.08

B C - N E T  
FLASH PROFILE

BC-NET MEMBER : 00000

BC-NET NUMBER : 91331234

contact :

NAME : MR THEODOROS KALLIANOS

(001)

CP REF : V090A2777

PHONE : +32-2-236.28.08

FAX : +32-2-236.25.72

Matching Codes :

COOPERATION CODE 1 : 351 REQUEST FOR AGENCY

COOPERATION CODE 2 :

ACTIVITY CODE 1 : 23102 SALES INTERMED. : SALES OF A RANGE OF PR

ACTIVITY CODE 2 :

ACTIVITY CODE 3 :

HOME CODE : 23 F: NORD PAS-DE-CALAIS

TARGET CODE 1 : 7 / I UK : UNITED KINGDOM

TARGET CODE 2 : 1 / I D : BR DEUTSCHLAND

TARGET CODE 3 : 3 / I I : ITALIA

MARKET CODE :

Currency :

Amount in currency : 0

Amount in ECU : 0

Free text description

SOCIETE SPECIALISEE DANS LA MISE AU POINT, LA DISTRIBUTION ET L'AIDE A L'APPLICATION DE MATIERES PREMIERES ( DONT MINERALES ) A USAGE PAPIERS PEINTURES ET PLASTIQUES, RECHERCHE DISTRIBUTEURS EXCLUSIFS NOTAMMENT POUR MINERAUX COLORES INNOVANTS A USAGE DECORATIF ( DANS PEINTURE, REVETEMENT DE SOLS ETC ). RECHERCHE EGALEMENT PRODUITS A DISTRIBUER.

COMPANY SPECIALIZED IN CONCEPTION, DISTRIBUTION AND TECHNICAL ASSISTANCE OF INDUSTRIALS MINERALS IN PAPER, PAINT AND PLASTICS INDUSTRIES SEEKS EXCLUSIVES DISTRIBUTORS MAINLY FOR INNOVATING COLOURED MINERALS FOR DECORATIVE USES ( IN PAINT, FLOOR MATERIALS, ETC ). SEEKS PRODUCTS TO DISTRIBUTE.

EXPIRY DATE : 15 Aug 92  
SENDING DATE : 17 Feb 92  
CREATION DATE : 20 Feb 92  
REC. DATE : 20 Feb 92

FORMATO F

Appendix P



## COMPANY ACTIVITY RECORD

### GENERAL INFORMATION

<b>CAR Number :</b>	<b>CAR creation date :</b>
<b>ID Number of associated CPs :</b>	

<b>Name of the firm :</b>	
<b>Legal status :</b>	
<b>Languages used :</b>	
<b>Workforce :</b>	<b>Date formed :</b>
<b>Departmental personnel :</b>	

<b>Precise activities (firm &amp; department) :</b>

<b>Objective of the cooperation :</b>

<b>Firm address :</b>	<b>Contact person :</b>
<b>Country :</b>	
<b>Telephone :</b>	<b>Telephone :</b>
<b>Telefax :</b>	<b>Telefax :</b>
<b>Telex :</b>	<b>Telex :</b>

Appendix 01

## FORMATO G

CAR Number :

**FINANCIAL FIGURES**  
( Currency used : ..... )

Year			
Turnover			
Income before tax			
Percentage of export			
Cash flow			
Stockholder's equity			
Fixed assets			
Total balance sheet			

Financial info checked by the Business Consultant in the annual report :

**ADDITIONAL INFORMATION**

Firm potential :

Main shareholders :

Bank :

Type of client :            Industry :  
                                  Trade :  
                                  Services :  
                                  Public sector :  
                                  Other :

Other relevant information :



## COMPANY ACTIVITY RECORD

### GENERAL INFORMATION

<b>CAR Number :</b> RUCA 653	<b>CAR creation date :</b> 25/07/90
<b>ID Number of associated CPs :</b>	

<b>Name of the firm :</b> RUCANEX	
<b>Legal status :</b> S. A.	
<b>Languages used :</b> FRENCH	
<b>Workforce :</b> 300	<b>Date formed :</b> 01/01/1969
<b>Departmental personnel :</b>	

<p><b>Precise activities (firm &amp; department) :</b>          MANUFACTURING OF SPORT SHOES AND CLOTHES.          IF POSSIBLE? ACTIVITIES OF DIVISION CONCERNED BY MATCHING.</p>
---

<p><b>Objective of the cooperation :</b></p>
--

<p><b>Firm address :</b>          RUCANEX          43 RUE MONTOYER          1040 BRUXELLES  <b>Country :</b></p>	<p><b>Contact person :</b>          MR ANDRE JAMART</p>
<p><b>Telephone :</b>  <b>Telefax :</b>  <b>Telex :</b></p>	<p><b>Telephone :</b> 02/456.56.78  <b>Telefax :</b> 02/456.66.77  <b>Telex :</b> 465.667</p>

Appendix R1

## FORMATO G

CAR Number : RUCA 653

**FINANCIAL FIGURES**  
( Currency used : P, E, F )

Year	1987	1988	1989
Turnover	34 676	34 456	43 345
Income before tax	2 222 234	2 223 456	2 225 678
Percentage of export	70	70	70
Cash flow	44 567	45 678	43 456
Stockholder's equity	33 345	44 456	44 678
Fixed assets	876 678	887 655	888 076
Total balance sheet	6 678 908	6 789 765	6 543 456

Financial info checked by the Business Consultant in the annual report :

**ADDITIONAL INFORMATION**

Firm potential :

PATENT ON AIR-SOLED SHOES

Main shareholders :

PRO SERV INC.

Bank :

CGFR 001-2367843-17

Type of client :

Industry :  
Trade : X  
Services :  
Public sector : X  
Other : X

Other relevant information :



COMMISSION  
OF THE EUROPEAN  
COMMUNITIES

Directorate General  
Enterprise policy, distributive trades,  
tourism and cooperatives



232

## BC-NET Member - Authorized Persons Form

### Identity of the member

Member number: _____
Organisation short name: _____
Name of the LIAISON OFFICER: _____

### Authorized Persons

Code: _____	Local business consultant: _____
Name: _____	Phone: _____
Signature: _____	Fax: _____
Code: _____	Local business consultant: _____
Name: _____	Phone: _____
Signature: _____	Fax: _____
Code: _____	Local business consultant: _____
Name: _____	Phone: _____
Signature: _____	Fax: _____
Code: _____	Local business consultant: _____
Name: _____	Phone: _____
Signature: _____	Fax: _____
Code: _____	Local business consultant: _____
Name: _____	Phone: _____
Signature: _____	Fax: _____

Completed by: _____
Date: _____ Signature: _____

Appendix 6

FORMATO H



COMMISSION  
OF THE EUROPEAN  
COMMUNITIES

Directorate General  
Enterprise policy, distributive trades,  
tourism and cooperatives



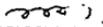
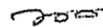
23

## BC-NET Member - Authorized Persons Form

### Identity of the member

Member number:	<u>0000</u>
Organisation short name:	<u>ICC</u>
Name of the LIAISON OFFICER:	<u>MR OLIVER SMITH</u>

### Authorized Persons

Code:	<u>001</u>	Local business consultant:	<u>000</u>
Name:	<u>MR OLIVER SMITH</u>	Phone:	<u>+44-123-456.77</u>
Signature:	<u></u>	Fax:	<u>+44-123-457.87</u>
Code:	<u>002</u>	Local business consultant:	<u>024</u>
Name:	<u>MRS LOUISE VAILL</u>	Phone:	<u>+44-123-456.77</u>
Signature:	<u></u>	Fax:	<u>+44-123-426.55</u>
Code:	<u>003</u>	Local business consultant:	<u>026</u>
Name:	<u>MR ROGER O'CONNOR</u>	Phone:	<u>+44-123-455.12</u>
Signature:	<u></u>	Fax:	<u>+44-123-453.87</u>
Code:	<u>    </u>	Local business consultant:	<u>    </u>
Name:	<u>    </u>	Phone:	<u>    </u>
Signature:	<u>    </u>	Fax:	<u>    </u>
Code:	<u>    </u>	Local business consultant:	<u>    </u>
Name:	<u>    </u>	Phone:	<u>    </u>
Signature:	<u>    </u>	Fax:	<u>    </u>

Completed by:	<u>MR. OLIVER SMITH</u>
Date:	<u>27 FEB 92</u>
Signature:	<u></u>

Appendix H

FORMATO H

## BIBLIOGRAFIA

Comisión de las Comunidades Europeas. Aplicación del Acta Unica Europea, Serie: Documentos Europeos. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1990.

Commission of the European Communities. Business Cooperation Network, Ed. Directorate-General XXIII (Enterprise, Policy, Distributive Trades, Tourism and Cooperatives), Unit XXIII-B-2. Brussels, 1992.

Comisión de las Comunidades Europeas. Business Cooperation Network (BC-NET). Refuerzo de la Cooperación entre las Empresas Europeas, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1987. COM (87) 370 final.

Commission des Communautés Europeennes. BC-NET: Un Instrument Communautaire à la Disposition des PME Pour Faire Face au Défi du Grand Marché Européen, Ed. Service du Porte Parole, Bruxelles, 1987.

Comisión de las Comunidades Europeas. Centros Europeos de Información Empresarial, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 19 de junio de 1987. (Documento de trabajo de la Comisión). COM (87) 152 final.

Comisión de las Comunidades Europeas. Dirección General XXIII, Dirección B, Unidad 2, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas 1991.

Comisión de las Comunidades Europeas. Europa 2000: Organizar el Territorio Europeo, Serie: Documentos Europeos. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1992.

Comisión de las Comunidades Europeas. Europa: Socio del Mundo, Serie: Europa en Movimiento. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo, 1992.

Comisión de las Comunidades Europeas. Euro-INFO, Ed. DG-XIII. Bruselas, Boletín de publicación mensual, No. 36/91/ES, 1991; Boletín No. 32/90/ES, 1990; Boletín No. 35/90/ES, 1990; Boletín No. 38/91/ES, 1991; Boletín No. 43/91/ES, 1991; Boletín No. 46/92/ES, 1992.

Comisión de las Comunidades Europeas. Informe de las Actividades del BC-NET: Evaluación y Resultados de la Fase Experimental. Comunicación de la Comisión. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1990. COM (90) 476 final.

Comisión de las Comunidades Europeas, Informe de la Comisión al Consejo: Sobre la Realización de los Objetivos del Programa de la Comunidad para las Pequeñas y Medianas Empresas, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 20 de julio de 1987. COM (87) 238 final.

Comisión de las Comunidades Europeas. La Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE): Un Nuevo Instrumento de Cooperación Económica en la Comunidad, Serie: Documentos Europeos. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1989.

Comisión de las Comunidades Europeas. La Comunidad Europea en los Años Noventa, Serie: Europa en Movimiento. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1991.

Comisión de las Comunidades Europeas. La Comunidad Europea y la Cooperación con las PYME. Hacia una Política Comunitaria, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1990.

Comisión de las Comunidades Europeas. La Comunidad Europea y América Latina, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1991.

Comisión de las Comunidades Europeas. Las Instituciones de la Comunidad Europea, Serie: Europa Nuestro Futuro. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Madrid, 1989.

Comisión de las Comunidades Europeas. Objetivo 92, Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas. Bruselas, Boletín de publicación mensual No. 6, Junio 1990; NO. 7, julio 1990; No. 4, abril 1991; No. 6, junio 1991; No. 7, julio 1991; No. 9, octubre 1991; No. 10, nov.-dic- 1991; No. 5, mayo 1992; No. 2 febrero 1993.

Commission of the European Communities. Proceedings of the 1991 Annual Conference of Members of the BC-NET Network: A New Dimension for Cross-Border Cooperation Between Businesses: 1992 and Beyond, Ed. Directorate-General XXIII (Enterprise, Policy, Distributive Trades, Tourism and Cooperatives), Unit XXIII-B-2. Paris, 1991.

Comisión de las comunidades Europeas. Reforzar la Cooperación entre las Empresas Europeas. Una respuesta a la Realización del Mercado Interno en 1992. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1988.

Comisión de las Comunidades Europeas, Relaciones Comunidad Europea/Latinoamérica. Serie: Relaciones Exteriores, Europa Información. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas, 1989.

Comisión de las Comunidades Europeas. Una Política Empresarial para la Comunidad. Ed. Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Bruselas 7 de junio de 1988. COM (88) 241.

Diario Oficial de las Comunidades Europeas. Bruselas, Bélgica, 21 de agosto de 1987. (87/C 224/02). (Texto).

Escobar Montero, Cecilia. La Comunidad Económica Europea. Serie: Grandes Tendencias Políticas Contemporáneas. México. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Cuaderno 7, 1985.

Info Business, International Technological Cooperation, Ed. DG-XXI. Brussels, 1991. The EICs Magazine Monthly Review, No. 13.

Moreno Quintana, Lucio M. Tratado de Derecho Internacional, tomo 2, Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1963, P. 242, apartado 793; P. 232, apartado 778; P. 243, apartado 795.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI). Subcontratación de Procesos y Productos Industriales. Ed. SECOFI, México 1994.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Guía de Información Básica Sobre Patentes. Ed. SECOFI, segunda edición, México, 1992.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Información Básica sobre la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, Serie: desarrollo Tecnológico. Ed. SECOFI, segunda edición, México, 1991.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Síntesis Informativa Sobre las Comunidades Europeas, Ed. SECOFI, México, octubre de 1989; mayo de 1990; junio de 1990; diciembre de 1990; febrero de 1991. Suplemento de publicación mensual.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. The New Legislation on Intellectual Property, Ed. SECOFI, México, 1991.

Seminario Sobre Mecanismos de Cooperación Internacional: Europa Como Alternativa. CANACINTRA, México, D.F. 1-3 de septiembre de 1992. (apuntes tomados de ponencias impartidas).

Silva Michelena, José A. Política y Bloques de Poder. México, Ed. Siglo XXI, 1985.

Witker V. Jorge. El GATT (Acuerdo General de Aranceles y Tarifas). Serie: Grandes tendencias Políticas Contemporáneas. México. Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Coordinación de Humanidades, Cuaderno 38, 1986, P. 18.