

16
2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS
Y SOCIALES

LOGROS Y DESACIERTOS PARA ALCANZAR LA
COMPETITIVIDAD EN MEXICO DURANTE EL
GOBIERNO SALINISTA.

TESINA PROFESIONAL
QUE PRESENTA:
RICARDO CARBAJAL GOMEZ
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA



DIRECTOR DE TESINA:
DRA. LUCILA OCAÑA JIMENEZ

México, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 esta 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.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con muchísimo cariño:

A mi mamá a quien a pesar de que solía decir "no cambio yo soy así" he visto mejorar día tras día. Por su cariño, apoyo y ejemplo.

A Aristóteles, Cervantes, St.Exupery, Mateo, Marcos, Lucas, Juan, Francisco, Charles, Lucy, Antonio quienes por sus obras o trato han tenido paternidad espiritual en mí.

A la Facultad de Ciencias Políticas donde conviví con almas grandes, idealistas y de fuerte conciencia social.

A Don Monse.

A mis hermanos Rafael y Laura.

A la familia Servín.

INDICE

Introducción

I. La competitividad auspiciada por el Gobierno Federal	7
Primera medida: Captación de capitales	7
Segunda medida: Simplificación de las medidas regulatorias	10
Tercera medida: Intermediación de los costos financieros	14
Cuarta medida: Fomento al desarrollo tecnológico	16
Quinta medida: Infraestructura	20
Sexta medida: Fomento a entidades especializadas en promover exportaciones	23
II. La competitividad auspiciada por el Gobierno de Yucatán	26
Primera medida: Mejoras a los servicios de infraestructura para la entidad	28
Segunda medida: Financiamiento para la industria	30
Tercera medida: Desregulación económica	33
Cuarta medida: Fomento al desarrollo tecnológico y capacitación humana	35
Quinta medida: Identificación de mercados potenciales y agilización de trámites para exportar	37
III. La competitividad auspiciada por las empresas	39
Caso Mayabella	41
Primera medida: Visión de mercado	42
Segunda medida: Logística	43
Tercera medida: Capacitación de personal	44
Caso Industrias Yucatán	45
Primera medida: Financiamiento	46
Segunda medida: Oficio	48
Tercera medida: Tecnología	50
Cuarta medida: Visión de mercado y comercialización	52
Caso Doulton de México	53
Primera medida: Financiamiento	54
Segunda medida: Aprovechamiento de los recursos	55
Tercera medida: Selección y capacitación de personal	57

IV. Separación cuantitativa entre los niveles de competitividad auspiciados por el Gobierno Federal y Estatal del nivel de competitividad auspiciado por la empresa	59
Recaudación de material para el análisis	61
Homologación de los estados financieros	62
Elaboración del balance conceptual	63
Elaboración del balance analítico	64
Rendimiento de la inversión operativa neta	65
Comparación entre el retorno de capital y el rendimiento de la inversión operativa neta	66
Conclusiones a partir del análisis cuantitativo	67
V. Conclusiones: Evaluación de la competitividad mexicana por niveles	70
Contribución a la competitividad auspiciada por el Gobierno Federal	71
Contribución a la competitividad auspiciada por el Gobierno Estatal	74
Contribución a la competitividad auspiciada por las empresas	75
<i>Cuadros</i>	77
<i>Bibliografía</i>	81

INTRODUCCION

La principal meta en política económica de una nación, un estado o una región es producir un alto y creciente nivel de vida para aquellos miembros que la integran. En un marco de apertura económica como el que enfrenta México, la capacidad para salir adelante depende a mediano y largo plazo de su competitividad, tema y eje de la presente tesis. Empecemos por definirla.

Llamaremos competitividad a "la capacidad, dentro de un marco de apertura económica, para poder ofertar bienes y/o servicios a calidad y precio tal, que puedan al menos pugnar contra otros para ser adquiridos."¹

La competitividad incluye la productividad definida como "el valor del producto generado por una unidad de trabajo o de capital, dependiente tanto de la calidad y características del bien y/o servicio, como de la eficiencia con que se producen."² Este concepto neoliberal carga toda la responsabilidad de producir y mantener riquezas a los empresarios de la región, del estado o de la nación.

A diferencia de la productividad antes definida, dependiente tan solo del sector empresarial, la competitividad posee varios niveles. Supone que existen factores que influyen en la calidad y costo del bien y/o servicio que están por encima de los empresarios. Así, unos impuestos elevados o bajos costos de financiamiento, se incorporarán al precio del producto terminado, modificando su *capacidad de pugna contra bienes y/o servicios similares*.

¹ Raymond-Kedihlac, Sergio, *et al.* La promoción de empleos productivos para 1993-94: reto y condiciones para gobiernos y empresarios. Ediciones Académicas Clavería, México, 1992. p.3.

² Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York, The Free Press, 1990. p.35

Se han hecho distintas divisiones por niveles de competitividad. Así, mientras que Porter trabaja con tan solo dos niveles de competitividad: la empresa y su sector³; Raimond-Kedilhac⁴ hace una división en siete instancias de competitividad: Internacional, Gobierno Federal, Gobierno Estatal, nivel cámaras y asociaciones, nivel sindicatos, niveles empresarial y nivel personal. Por cuestiones de análisis que se realizarán en el capítulo cuarto optamos por una división en tres niveles. La historia misma de la competitividad en México ha estado ligada directamente a las políticas gubernamentales, de ahí que una división como la de Porter resultara inadecuada para explicar la competitividad en México. Cuantitativamente no es posible separar los resultados entre los niveles de competitividad municipal y estatal, ni separar el nivel empresarial del de cámaras y sindicatos. Los niveles de competitividad a los que nos estaremos refiriendo en la presente tesina son los siguientes:

a) Competitividad auspiciada por el Gobierno Federal: De las políticas del Gobierno Federal dependerán el monto y el número de infinidad de requisitos que se traducirán, algunos en posibilidad de acceso a mercados, otros afectarán la calidad y, la gran mayoría, repercutirán en costos de los bienes y/o servicios producidos. Por ejemplo, el acceso de las empresas a tecnologías competitivas del exterior se dificulta por las restricciones que imposibilitan la realización de asociaciones con proveedores extranjeros de tecnología, minando así la *capacidad de pugna contra bienes y/o servicios similares extranjeros*. Otro ejemplo es el exceso de trámites burocráticos en los registros para la venta y uso de productos nacionales, ya que representan costos importantes que necesariamente habrán de incorporarse al precio final de bienes y/o servicios

³Porter, Michael E. op.cit. p.14

⁴Raimond-Kedilhac, Sergio *et al.* *Competitividad: Responsabilidad compartida*. Ediciones Académicas Clavería. 1993. p. 2.

ofertados por un país. Las malas regulaciones al sistema bancario de un país permiten altas tasas de intermediación financiera⁵, incidiendo negativamente sobre la capacidad de desarrollo de su planta productiva.

b) Competitividad auspiciada por los Gobiernos Estatales: Al igual que el nivel de competitividad auspiciado por el Gobierno Federal, las decisiones políticas a nivel estatal repercuten en posibilidades de acceso y costos que habrán de incorporarse a bienes y/o servicios producidos dentro de su ámbito de gobierno. Presupuestos en infraestructura, enfoque y calidad educativos, actividades de fomento, influirán en los costos de bienes y/o servicios y, por ende, en los precios a los cuales estos podrán ofertarse. Por ejemplo, el desligamiento entre la capacitación técnica necesitada en las industrias y la enseñada en escuelas técnicas de la entidad, puede constituir un gasto de capacitación doble: el efectuado con presupuesto estatal y el hecho por la empresa de la localidad. Otro ejemplo son los altos costos de transporte añadidos a los productos por inadecuada infraestructura carretera o portuaria.

c) Competitividad auspiciada por la empresa: Dado que en los países capitalistas la mayoría de los bienes y/o servicios se elaboran en las empresas, la eficiencia de las decisiones empresariales repercutirá directamente en las *posibilidades de elaborar productos y servicios que puedan pugnar contra otros para ser adquiridos*. La mejora de tiempos y movimientos, la búsqueda continua por mejorar la calidad, la orientación hacia el mercado, las alianzas estratégicas y la capacitación, son sólo algunos ejemplos de las medidas que a nivel empresa

⁵ La intermediación financiera es la diferencia entre la tasa a la que la banca de un país capta el capital y aquella a la que presta. Cuando es alta inhibe las solicitudes de crédito, puesto que solo los proyectos de inversión altamente rentables pueden pedir a tasas elevadas de interés y aún así obtener utilidades.

pueden tomarse para mejorar la calidad y el costo en la elaboración de bienes y/o servicios.

Competitividad Nacional

A cada uno de los niveles anteriores le corresponde un cierto papel y un cierto grado de responsabilidad. Del trabajo conjunto y la eficiencia con que cada nivel realice su papel depende la competitividad de una nación.

La explicación y ejemplificación de cómo los niveles federal, estatal y empresarial contribuyen a la competitividad, se refuerza con la definición de insumo según Raimond-Kedilnac, no definido de la manera tradicional: "insumo de producción"⁶, sino dentro del marco de competitividad.

Se considera insumo a aquellos costos, en cualquier nivel de competitividad, que incrementan el precio del *producto o servicio que competirá contra otros para ser adquirido*. Es natural que cada nivel de competitividad agregue un costo al bien y/o servicio que habrá de competir. Sin embargo las malas decisiones, la falta de compromiso, la ignorancia, o el incumplimiento en cualquier nivel de competitividad representa un incremento adicional en costo de los bienes y/o servicios que intentan competir. Ejemplo: Insumo tasas de interés activa: De acuerdo con la anterior definición, la tasa de interés activa es un insumo, ya que el pago de intereses de un préstamo para producir un bien, necesariamente será devuelto incrementando el precio del bien de acuerdo a la tasa. Si la tasa de interés activa es muy alta, elevará considerablemente el precio del bien, no

⁶Se entiende por insumo de producción: "las materias primas que se utilizan en la producción; los insumos pueden ser primarios o semielaborados, los cuales se combinan para producir bienes finales." Diccionario de Términos Financieros.

permitiendo su *competencia contra bienes y/o servicios semejantes* que traigan incorporado en su precio final un bajo costo de financiamiento.

La estructura de los capítulos guarda relación con la división ya explicada de los niveles existentes que influyen en la competitividad: nivel Gobierno Federal, nivel Gobierno Estatal, nivel empresa. Así, el primer capítulo trata las medidas emprendidas por el Gobierno Salinista para alcanzar la competitividad dentro del creciente marco de apertura económica. Para cada medida emprendida por el Gobierno Salinista se comienza por explicar la relación que ésta guarda con la competitividad (cómo la influye). Así como la situación, el grado de avance o atraso, o el proceder político anterior al Gobierno Salinista respecto a la medida concreta encaminada a la competitividad. Como punto siguiente, se explican los hechos del Gobierno Salinista, para hacer por último una evaluación (resultados basados en hechos).

En el segundo capítulo surge la pregunta ¿es posible estudiar el nivel de competitividad auspiciado por el Gobierno Estatal en forma general como si hubiese homogeneidad en los diversos estados de la República? Se explica la decisión de analizar las medidas concretas de competitividad dentro de un sólo Estado: Yucatán, para conservar la riqueza de la problemática específica y ganar en profundidad. Como para el caso de cada una de las medidas puestas en práctica por el Gobierno Federal, cada medida encaminada a auspiciar la competitividad del Estado de Yucatán se dividió en una explicación de la relación existente entre la medida y la competitividad; la situación precedente, tanto en cifras como en la forma de llevarla a cabo; lo realizado por el Gobierno del Estado de Yucatán; y en base a cifras y comparaciones, el alcance de dichas medidas.

El tercer capítulo trata de la competitividad auspiciada por la empresa. Ya que cada empresa, incluso dentro del mismo sector, es una instancia independiente de decisiones encaminadas a la competitividad, como en el caso de los estados, abarcarlas en forma homogénea era perder riqueza y profundidad. Al inicio del capítulo se explica el porqué de las empresas seleccionadas. Se trabaja a nivel micro, con datos de primera fuente sobre la dirección y la estrategia de las empresas, manejando además sus cifras expresadas en los Estados Financieros.

El apéndice es un estudio cuantitativo que separa niveles de responsabilidad para determinar los obstáculos, omisiones y resaltar decisiones acertadas y equivocadas a cada nivel. Para ello utiliza técnicas financieras creadas con ese fin, mismas que se han puesto de moda en maestrías de Políticas Públicas en universidades de otros países, principalmente Francia y Estados Unidos. De éste estudio se desprenden buena parte de las conclusiones finales, pues interactúa y relaciona a los tres niveles de competitividad en forma numérica. Permitiendo comparaciones cuantitativas.

En cada medida para alcanzar la competitividad al compararla con la situación previa, se desprenden determinadas conclusiones: alcances, limitaciones, omisiones o claros errores. Cada nivel de competitividad tiene responsabilidades que le son propias e ineludibles para la competitividad de la Nación como conjunto. Las conclusiones ligan los tres niveles de responsabilidad, y reafirman o matizan en una visión de conjunto las conclusiones parciales incluidas en cada capítulo.

CAPITULO I

LA COMPETITIVIDAD AUSPICIA DA POR EL GOBIERNO FEDERAL

El concepto de competitividad, tal como en la introducción quedó definido, sólo tiene sentido en un marco de apertura económica. En México, dentro del marco proteccionista, columna vertebral del crecimiento hacia adentro y del modelo de sustitución de importaciones, el concepto de competitividad carecía de sentido. Se había generado una plácida industria acostumbrada a un mercado cautivo, fuera de la competencia internacional y sin posibilidades de ser desplazada por la inundación de productos foráneos.⁷

No se plantea una apertura comercial con el fin de que los productos extranjeros nos invadan en forma tal que, en vez de complementar la oferta de productos nacionales, desmantelen la planta productiva. Así el gobierno de Salinas -nivel de competitividad Gobierno Federal- emprendió una serie de medidas encaminadas a facilitar la competitividad de bienes y/o servicios mexicanos cara al marco de apertura económica. En este capítulo analizaremos dichas medidas: Captación de capitales, simplificación de las medidas regulatorias, intermediación de los costos financieros, fomento y desarrollo tecnológico, infraestructura y fomentar entidades especializadas en promover exportaciones.

Primera medida: Captación de capitales.

Relación entre la captación de capitales y la competitividad

"La captación de capitales es la base de la renovación tecnológica, compra y renovación de equipo, y estos son la base para el abatimiento de costos que

⁷V. Medina Peña, Luis. *Hacia el Nuevo Estado de México, 1820-1993*. Fondo de Cultura Económica. México, 1994. pp. 177-237.

permite estar en precio frente a productos y servicios del extranjero".⁸ Por definición, existen tres maneras de obtener capital: vía endeudamiento; vía producción y venta de bienes y/o servicios; y vía atracción de capitales, ofreciendo altas tasas de interés.

Situación anterior al Gobierno de Carlos Salinas

En el sexenio anterior al Gobierno de Salinas, "la inversión privada disminuyó del 15 al 12% del PIB, hubo expatriación de capitales. Menos del 10% de la inversión realizada en México provenía de inversión extranjera directa".⁹ Gracias al mercado cautivo, para colocar sus productos, la industria nacional carecía de necesidad de renovación tecnológica o inyección de capital.

Propuesta del Gobierno Salinista de captación de capitales

La propuesta salinista fue: "eliminar la incertidumbre que generaba la poca claridad con que se establecían las reglas al inversionista"¹⁰, así como fomentar y desarrollar nuevas y más sofisticadas alternativas de inversión, tanto para el inversionista nacional como para el extranjero.

Tanto por sus planteamientos iniciales establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y en otros planes basados en éste, así como por las acciones realizadas durante su sexenio, podemos afirmar que los dos pilares del Gobierno salinista, para la captación de capital fueron las altas tasas de interés, de manera

⁸ Porter, Michael E., Op. cit. p. 59

⁹ México, SECOFI. Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior, 1990-1994. México: 1990 p.

13.

¹⁰ *Ibidem*.

que el "capital golondrino"¹¹ fuese atraído, y mantener un peso fuerte frente a otras divisas, para aparentar solidez económica y generar confianza.

Con tal estrategia de captación de capitales, se esperaba en una segunda etapa, que la inversión especulativa se tornara en inversión productiva. Así, con una planta productiva nueva -creada mediante la captación de capital que buscaba altas tasas de rendimiento- se lograría una planta exportadora, que cerrara la brecha deficitaria en la balanza comercial.

Resultados de la medida auspiciada por el Gobierno Salinista

"De 1989 a 1994, los flujos internacionales de capital complementaron el ahorro nacional, al incorporar divisas frescas"¹²; pero la mayor parte del capital no llegó a convertirse en fierros.¹³

Como resultado del nuevo marco legal y de los estímulos para atraer capitales del extranjero, la inversión extranjera directa acumulada durante los 6 años del Gobierno salinista sumó 50 mil millones de dólares, con lo cual se duplicó la meta sexenal propuesta al inicio de su gestión.¹⁴

Si bien lo anterior es cierto, la etapa en la que el capital que entró a México debía tornarse en inversión productiva nunca se logró. La brecha entre importaciones y exportaciones alcanzó cifras sin precedentes en nuestro país: pasó de un superávit de 146 millones de dólares en 1988 a déficits crecientes de 1989 a

¹¹ Se llama "capital golondrino" al capital que busca constantemente en cualquier parte del mundo la máxima tasa de interés posible, es capital especulativo que se vende al mejor postor.

¹² México. Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. Fondo de Cultura Económica. México: 1994. p. 173.

¹³ Inversión en fierros se refiere a la inversión hecha al aparato productivo nacional. V. Núñez, Juan Carlos, et al. Promover empresas productivas en 1983-84: Reto y condiciones para Gobiernos y Empresarios. Ediciones Académicas Clavé/la. México, 1986, p.3.

¹⁴ Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. Op. cit. p. 173.

1994, alcanzando su cifra máxima de 15319 millones de dólares en 1994.¹⁵ La planta productiva no contó con la inversión prevista, ni el nacimiento y renovación de empresas se dió como se esperaba.

En términos de competitividad, la manera de realizar la captación de capital fue un fracaso. El salinismo en los hechos se basó en la atracción de fondos de inversión internacionales a través de altísimas tasas de rendimiento¹⁶ y una paridad cambiaria sobrevaluada. El tipo de capital que ingresó a México, además de tener un alto riesgo por la facilidad de dejar el país de un día para otro¹⁷, no se tradujo ni en renovación tecnológica, ni en renovación de equipo, base del abatimiento de costos que permiten a *bienes y/o servicios estar en precio frente a bienes y/o servicios similares del extranjero para ser adquiridos*.

La manera en que el salinismo llevó a cabo la captación de capitales atrajo inversión preocupada únicamente por las utilidades a corto plazo¹⁸. Este capital exige tasas a las cuales las empresas no tienen acceso, pues su retorno de capital es inferior a éstas tasas, por lo cual no les es posible acceder a él.

Segunda medida. Simplificación de las medidas regulatorias.

Dentro de las medidas regulatorias aparecen sólo unas cuantas, el resto se incluye dentro de otras medidas, de las cuales la desregulación forma parte.

¹⁵ Grupo Financiero Probusa. Consideraciones sobre el entorno: Balance Comercial, México: 1995. p. 21.

¹⁶ Torres, Craig. Condicionan la entrada de recursos. Excelsior, 15 de junio de 1994. Sección Financiera, p. 1.

¹⁷ En 1994 se desplomaron las reservas internacionales mexicanas en casi 25 000 millones de dólares, marca histórica para México.

¹⁸ *Ibidem*. "México fué el paraíso de grupos especulativos internacionales, tales como Weston Group, Fidelity, Trust Company of the West, Scudder, Stevens and Clark, Oppenheimer, Putman Funds Management, una división de Marsh and McLennan Co., Soros Fund Management, Salomon Brothers, Inc. y Norman Securities International Inc, una división estadounidense de Nomura Securities de Japón."

Relación entre la desregulación y la competitividad

Las regulaciones excesivas imponen costos innecesarios dificultando así el poder *pugnar contra otros bienes y/o servicios similares, para ser preferidos por el consumidor, sea este intermediario o final.*

Uno de los mayores obstáculos para la competitividad del país lo imponen las autoridades: licencias de Salubridad, Hacienda, Comercio, SEDESOL, Seguro Social, INFONAVIT, Turismo, SARH para agricultores, uso de suelo, SAR, Sindicatos, Cámaras industriales cuya filiación es obligatoria. Demasiados organismos están encima de la producción de bienes y/o servicios mexicanos, alterando su costo y dificultando su acceso al mercado.

Situación anterior al Gobierno Salinista

En México el proteccionismo con todas sus regulaciones a la industria se tradujo en la **fabricación indiscriminada de bienes con escalas inadecuadas de producción. "Estas escalas productivas resultaron incosteables ante bienes y/o servicios similares del extranjero producidos a escalas adecuadas. Existían acuerdos y reglamentos por medio de los cuales el gobierno fijaba la presentación, el material, empaque y contenido neto de múltiples productos."**¹⁹

Las regulaciones al autotransporte federal y estatal de carga exageraba sus costos por servicio. Las regulaciones aduaneras, tanto las relacionadas con la **operación como las relacionadas a la revisión, agencias aduanales y maniobras de carga y descarga, eran excesivas si se comparaban con trámites de**

¹⁹ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior. 1988-1994. Op. cit. p. 14.

operaciones similares en EE.UU. y Canadá, encareciendo trámites y servicios.²⁰ Regulaciones comerciales impedían el acceso directo de industriales a determinados insumos, encareciendo su adquisición y generando problemas de abasto que finalmente incidían sobre su productividad y costos.

Las dificultades para celebrar contratos y obligar a su cumplimiento, obstaculizaba la articulación eficiente de las cadenas productivas. Ello implicaba cuellos de botella, trabas e ineficiencias que afectaban los costos de producción.

El exceso de trámites burocráticos en los registros para la venta y uso de productos nacionales, aparejaba inequidades e importantes costos para las empresas. El exceso de regulaciones afectaba especialmente, a la micro, pequeña y mediana industria, al imponerles costos fijos que, en muchos casos, las ponían fuera de competencia.

Propuesta del Gobierno Salinista de la simplificación de medidas regulatorias

Continuando con la línea establecida por Miguel de la Madrid, Carlos Salinas propuso continuar la revisión del marco regulatorio de la actividad económica nacional. La revisión se haría en dos etapas: la primera tendría por objeto identificar las leyes, reglamentos, decretos y otras disposiciones que por acción u omisión, obstaculizaran el desarrollo eficiente de la producción, distribución y abasto; la segunda consistiría en proponer políticas específicas de reforma o abrogación de las regulaciones existentes, así como establecer disposiciones, orientadas a facilitar la producción y la libre concurrencia de mercados.²¹

²⁰v. *Ibidem* pp. 14-16.

²¹v. *Ibidem* pp. 20.

Resultados de la medida propuesta por el Gobierno Salinista

En el marco del programa de desregulación, ya antes de elaborarse los programas nacionales de modernización y abasto, se habían abrogado 90 acuerdos que fijaban las presentaciones, materiales de empaque y contenidos netos de productos. Las regulaciones al autotransporte federal y estatal de carga con altos costos por servicio, fue relegislada para su simplificación y mayor competencia, disminuyendo notoriamente su costo (35%).²²

"Se aplicaron importantes medidas desreguladoras en el sector agropecuario; se eliminaron barreras para la libre entrada y salida de participantes en los sectores financiero, textil, minero, acuacultura y pesca.(...) La modificación del marco jurídico de estos sectores permitió que su operación se llevara a cabo de manera más eficiente, en un ambiente de mayor competitividad y concurrencia de los mercados."²³

A pesar de los avances, en cuanto a eliminación de trámites y organismos que operan sobre un producto y/o servicio, comparado con Estados Unidos y Canadá, éstos siguen siendo excesivos. Por ejemplo, en Estados Unidos y Canadá, si se desea empezar a fabricar un bien y/o servicio, existe un trámite único, expedito y económico.

²²V. Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. Op. cit. p. 147.

²³Ibidem p. 148.

Tercera medida. Intermediación de los costos financieros

Relación de los costos financieros con la competitividad

En un marco de apertura, para que las empresas tengan oportunidad de ser competitivas, se requiere que tengan suficientes recursos financieros: acceso a créditos a tasas internacionales

"Es importante enfatizar que los créditos, seguros, fianzas y todos los servicios financieros no solo compiten con los servicios equivalentes a nivel internacional, sino que compiten también con la maquinaria, equipo, productos agrícolas y todos los demás productos que se importan de otros países, aunque esa competencia no sea evidente."²⁴

Situación anterior al Gobierno Salinista

Las regulaciones al sistema bancario anteriores al sexenio salinista, crearon altos márgenes de intermediación financiera, es decir que existe mucho margen de diferencia entre las tasas de captación y las de préstamo, incidiendo negativamente en las posibilidades de pedir recursos a instituciones por tasas asfixiantes.

También la regulación al sistema bancario con frecuencia no permite a las micro empresas, por no reunir las condiciones, ser beneficiarias de créditos institucionales. (carencia de avales y garantías físicas).

²⁴Raimond-Kadhac Navarro, Sergio, et al. *Servicios Financieros en México: arma competitiva ante una mayor apertura económica*. Ediciones Académicas Clavería. México:1991. p. 4.

Propuesta del Gobierno Salinista frente a la intermediación financiera

Ante la apertura económica, el Gobierno de Carlos Salinas de Gortari se propuso la desregulación de los servicios bancarios y financieros, suponiendo que ésto obligaría a los bancos a ser más eficientes, beneficiando a los usuarios finales al disminuir el costo del crédito. En México se esperaba que la privatización de la banca comercial, y otras medidas como la sustitución del encaje legal por el coeficiente de liquidez, trajera como consecuencia final la reducción del costo real y el acceso al crédito, al haber mayor competencia directa entre las instituciones de crédito.

El Gobierno de Salinas se propuso articular mejor las funciones del sistema bancario con las de los intermediarios financieros no bancarios; entre otras cosas, se dotaría de los instrumentos legales necesarios para su mejor desempeño en la competencia, y se promovería una mayor complementariedad, evitando duplicidades.²⁵

Resultados de la medida propuesta por el Gobierno Salinista

Pese a los deseos del Gobierno Salinista de bajar las tasas de intermediación bancaria, la manera de captar capital vía altas tasas activas, no permitió que las tasas de préstamo fuesen bajas: el costo financiero fue mayor en México que en el de países competidores. Por ejemplo, en Estados Unidos, la tasa fue de 8.5% que, traducido a pesos mexicanos de 1993 era de 13.5% anual, tomando en

²⁵Cfr. México. Nacional Financiera. *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*. México, 1989. Prólogo.

cuenta el desliz cambiario. Para el productor mexicano medio, es decir, aquel que no tiene posibilidades de pedir con éxito dinero en el extranjero, el financiamiento efectivo estaba entre un 34 y un 39% de interés anual.

Durante el Gobierno Salinista se privatizaron las Instituciones bancarias, pero nunca se relegió para cambiar sus procesos y mejorar sus servicios al público. Además la tasa de captación era tal, que proporcionar recursos a una tasa equivalente a Estados Unidos o Canadá hubiera acarreado pérdidas. Si bien se dio luz verde a la entrada de instituciones financieras extranjeras, esto se dio a una velocidad tal que en nada eficientó los servicios bancarios nacionales.²⁶

Al finalizar el sexenio de Salinas, los intereses causados por créditos alcanzaron el 30%, mientras que en Estados Unidos y Canadá no rebasaron el 9%. Es cierto que las grandes empresas mexicanas tenían acceso a líneas de crédito extranjeras, pero ni los medianos ni los pequeños ni los microempresarios tuvieron acceso a éste privilegio, mismo del cual sí gozaron sus contrapartes de Estados Unidos y Canadá. Por otro lado, aún las grandes empresas mexicanas incurrían en costos adicionales, pues si contrataban créditos en dólares tenían que comprar coberturas cambiarias que sus contrapartes norteamericanos no necesitaron. Cabe señalar que en el sexenio Salinista hubo gran escasez de créditos y que éstos iban unidos a condiciones casi suicidas por los montos de los intereses.

Cuarta medida.- Fomentar el desarrollo tecnológico.

²⁶Cfr. Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari. 1989-1994. p.150.

Relación entre el desarrollo tecnológico y la competitividad

La ciencia y la tecnología del mundo contemporáneo evolucionan a un ritmo sin precedente, modificando con gran dinamismo la posición competitiva de empresas, industrias y países. Esta característica de la situación mundial, especialmente para países abiertos al mundo, exige una pronta y eficaz modernización de las políticas nacionales en ciencia y tecnología, que parta del reconocimiento de que el rezago de nuestro país en estos campos ha aumentado considerablemente en el pasado reciente. El crecimiento futuro de la productividad dependerá crucialmente de la modernización tecnológica del país.²⁷

Situación del desarrollo tecnológico anterior al Gobierno de Carlos Salinas

La protección contra la competencia vivida en México, no motivó a las empresas a modernizar sus procesos productivos. "En 1985 únicamente el 39% de las empresas medianas se consideraban interesadas en el mejoramiento de su tecnología. Ese indicador subió a 81% en 1988; en las empresas grandes pasó de 70 a 86% en el mismo período"²⁸. Las empresas no destinaban suficientes recursos a mejoras tecnológicas, investigación y desarrollo. En México usualmente se asignaban a estas actividades menos del 1% de sus ventas. En contraste, la investigación en tecnología en empresas de otros países alcanzaba entre el 5 y 10% de sus ventas, llegando al 18% en industrias de alta tecnología.²⁹ De 1983 a 1988, en las universidades más importantes del país, los proyectos vinculados con empresas no llegaron al 4% del total de las Investigaciones. En

²⁷Nacional Financiera. **Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994**. Op. cit. p. 101.

²⁸México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. **Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior. 1990-1994**. México: 1990 p.15

²⁹Cfr. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. **Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior. 1990-1994**. Op. cit. p. 16.

numerosas industrias, la escasez de especialistas y asesores tecnológicos fue una limitante para la adaptación y asimilación de tecnología.

En 1988 el acceso de las empresas a tecnologías competitivas del exterior se dificultaba por las restricciones existentes, las cuales imposibilitaban la realización de asociaciones estratégicas con proveedores extranjeros de tecnología. "La negociación y registro de contratos de transferencia de tecnología resultaba cara y lenta, afectando la competitividad de la planta industrial."³⁰ La falta de protección jurídica a los secretos industriales y comerciales de las empresas desalentaba la transferencia de tecnología y la inversión en investigación y desarrollo tecnológico. En 1988 los fondos financieros y fiscales disponibles para las actividades tecnológicas de las empresas estaban subutilizados por falta de agilidad en su aplicación. Sólo el 18% de los Certificados de Promoción Fiscal concedidos para tecnología fue aprovechado por las empresas; el resto fue absorbido por institutos de investigación académica. La duración en esa fecha de las patentes en México era de 14 años, mientras que en otros países se concedía por períodos mayores a los 20 años. Adicionalmente, no se otorgaban patentes en diversos campos tecnológico-industriales, todo lo cual desincentivaba la inversión en desarrollo tecnológico.

Propuesta Salinista para mejorar tecnológicamente

La administración salinista se propuso la implantación de una política de desarrollo tecnológico y calificación de recursos humanos, orientada a mejorar el quehacer de la planta productiva³¹. Esto se lograría mediante varias líneas de acción: "por la promoción de encuentros interinstitucionales, ferias y exposiciones

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Cfr. México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana. 1991. México, 1991. pp. 20-22.*

nacionales e internacionales para lograr intercambio de experiencias; por la adecuación de la regulación correspondiente para facilitar la transferencia de tecnología; buscando una vinculación entre industria, universidades y centros de investigación; con un tratamiento fiscal favorable a los gastos de las empresas en mejoras tecnológicas y capacitación de personal; y ampliando la duración de patentes y extendiendo la vigencia de marcas."³²

Logros del Gobierno Salinista en el Desarrollo Tecnológico

"Se publicó la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Intelectual con el propósito de que el marco legal relativo a la transferencia de tecnología y propiedad intelectual respondiera a los nuevos requerimientos planteados por el avance de la industria en el mundo."³³

La importancia concedida al desarrollo de la ciencia y tecnología en México se reflejó en un incremento en el presupuesto dedicado a éstos propósitos, durante el periodo de 1989-1994 el aumento de los recursos públicos destinados a la ciencia y la tecnología fue de más del 95% en términos reales.³⁴

La tecnología, en tanto que activo fijo, ha de pagarse a sí misma mediante un mecanismo contable llamado *amortización*. Básicamente quiere decir lo siguiente: si un empresario compra por un millón de dólares una máquina para sellar bolsas, y a cada una le aumenta de precio un dólar por concepto de maquilnaria, entonces necesita vender un millón de bolsas selladas para recuperar su inversión. El problema que enfrenta México es que el mercado interno, a pesar de ser de 80

³²Nacional Financiera. *Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994*. Op. cit. p. 101.

³³Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1989-1994*. Op. cit. p. 149.

³⁴Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1989-1994*. Op. cit. p. 246.

millones de posibles consumidores, es en realidad muy pequeño y está deprimido desde hace muchos años. La apertura dio como resultado un redimensionamiento de mercados, haciendo factible para algunas escasas empresas de tecnología para exportación (tipo productores de plástico) poder amortizar a mayor velocidad, y modernizar sus equipos con inversiones que sin el nuevo tamaño de mercado no hubiesen sido rentables.

Sin embargo, la insensibilidad de los funcionarios públicos (alejados de la realidad) que no actuaron a tiempo permitió la invasión masiva de productos extranjeros con el consecuente desmantelamiento de la planta productiva. Siendo el número de empresas con uso de *tecnologías medias* favorecidas un mínimo casi irrelevante.

Quinta medida.- Infraestructura

Relación de la Infraestructura-competitividad

La competitividad de un país requiere que los servicios (infraestructura) sean suficientes, de calidad y de alta eficiencia. Como regla general, los precios de estos servicios no deberían de ser mayores que los de los países con los que competimos en los mercados internacionales. Esto es así ya que la insuficiencia en infraestructura se traduce en incrementos al *costo de bienes y/o servicios producidos*. Las inadecuadas instalaciones ferroviarias, portuarias, carreteras, telecomunicación, energía eléctrica, agua, aumenta considerablemente los costos del transporte y producción, mismos que se verán reflejados en el *precio final del bien y/o servicio producido*, pues lo absorbe a manera de insumo.

Situación de la Infraestructura, anterior al Gobierno Salinista

"Por problemas derivados de la situación que vivía el país, el sector gubernamental había disminuido su gasto en construcción, con impactos adversos en la previsión de infraestructura, el empleo y la actividad económica: el proceso de industrialización del país propició el desarrollo de una infraestructura orientada hacia el abastecimiento del mercado interno; desde 1983 la orientación hacia los mercados del exterior exigía el desarrollo de una nueva infraestructura que, sin embargo, fue necesario posponer debido a las limitaciones impuestas por la crisis económica."³⁵

Propuesta Salinista para proyectos de Infraestructura

El Gobierno de Salinas se propuso atacar el problema de la carencia de infraestructura a través de obras concesionables, como carreteras y puertos. El crecimiento en la infraestructura de eléctrica y de servicios de agua potable se hizo a través de las políticas tradicionales. El desarrollo a través de concesiones fue lento y actualmente se encuentra estancado.

Resultados de los proyectos de Infraestructura del Gobierno Salinista

La causa principal de ello es la dificultad para encontrar financiamiento con sistemas de crédito a largo plazo a tasas internacionales. Al no lograrse este esquema las cuotas por peaje para recuperar la inversión se han vuelto excesivas y el Gobierno se ha visto obligado a diferir el tiempo de recuperación para no llevar a la quiebra a los concesionarios. Los altos costos del aforo vehicular inciden en la falta de competitividad de la producción, sobre todo en artículos

³⁵ México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior. 1990-1994. México: 1990. p. 17.

cuyos costos de producción pueden dispararse hasta dejar de competir si se les añaden altos costos de transporte en la distribución, como es el caso de las materias primas básicas. El tramo de 20 kilómetros, comprendido entre el cruce de Reforma y Constituyentes hasta la Marquesa, cuesta el equivalente a 4 dólares; lo mismo que cruzar desde Filadelfia hasta Pittsburgh, un recorrido por lo menos 32 veces mayor. Si se comparan las demás opciones, las diferencias son enormes, pues en muchas carreteras libres de México no se puede siquiera circular.

"Para satisfacer el incremento de demanda de energía eléctrica, durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se incorporaron al sistema eléctrico 18 nuevas centrales generadoras. Adicionalmente, se construyeron en los 6 años de Gobierno 32 presas, para cubrir el requerimiento de agua. Esto representa una capacidad conjunta de más de 12 000 millones de metros cúbicos, 8% más que la capacidad existente en 1988."³⁶

Para el desarrollo de infraestructura también se utilizó la privatización, con la esperanza de que se iniciaran proyectos multimillonarios en aeropuertos, teléfonos y vías férreas. Los obstáculos para que esto funcionara fueron dos: la lentitud con que se llevaron a cabo éstas reformas (actualmente se piensa que la privatización de aeropuertos empezó con Zedillo, siendo que comenzó con Salinas), y el hecho de que las tasas de recuperación de esos proyectos fuesen inferiores a las tasas ofrecidas en el mercado financiero mexicano.

³⁶ Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. *Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1988-1994*. Op. cit. p. 173.

En términos de competitividad, los costos de los servicios de infraestructura para *bienes y/o servicios que deseen competir con otros para ser adquiridos* son elevados y están muy lejos de compararse a los ofrecidos los Estados Unidos y Canadá.

Sexta medida.- Fomentar entidades especializadas en promover exportaciones.

Relación entre entidades especializadas en promover el comercio exterior y competitividad

Las entidades especializadas en promover exportaciones han tenido y tienen mucho que ver con el éxito que disfrutan *bienes y/o servicios con posibilidades de competir para ser adquiridos*. A nivel mundial, los dos ejemplos más acabados de éste tipo de entidades y su clara influencia en la competitividad nos lo dan Japón y Corea³⁷. Las entidades especializadas pueden moldear las circunstancias de los sectores conexos y de apoyo de incontables maneras, tales como la conjunción de esfuerzos de los medios publicitarios o el establecimiento de normativas para los servicios de apoyo.

Situación de las entidades de fomento a la exportación anterior al Gobierno Salinista

México solo canalizaba un 7% de su comercio exterior a través de este tipo de entidades. Los requisitos existentes al inicio del sexenio salinista para el reconocimiento y funcionamiento de las empresas de comercio exterior han

³⁷ V. Porter, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York, The Free Press, 1990. p. 181.

inhibido su funcionamiento. Esto aumenta el grado de responsabilidad, el riesgo y los conocimientos especializados que, al no poder ser cubiertos por entidades con oficio exportador, recaen sobre empresarios aislados, inhibiendo posibles exportaciones.³⁸

Propuesta Salinista para fomentar exportaciones a través de organismos especializados

"El Gobierno Salinista se propuso fomentar una cultura exportadora basada en la calidad, prestigio y competitividad Internacional de los productos nacionales. Para ello, era necesario establecer acciones encaminadas a la promoción de exportaciones entre el sector público y representantes del sector social y privado."³⁹ Dentro de estas acciones se creó la Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones (COMPEX), en el que se buscaría eliminar obstáculos a la exportación, agilizando trámites administrativos y coordinando proyectos de exportación en los que intervienen diversas entidades del sector público, social y privado.

También se estableció el Premio Nacional a la Exportación, con el fin de fomentar el volumen y diversidad de productos a exportar. Otras líneas de acción que se buscaba establecer fueron: concretar programas de crédito al exportador; fomentar la participación de la empresas nacionales en ferias y exposiciones en el exterior; desconcentrar a las delegaciones federales los servicios del comercio exterior; perfeccionar y ampliar los mecanismos de incentivos fiscales al exportador; y difundir un sistema integral de información de comercio exterior.

³⁸Cfr. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior. 1980-1984. Op. cit. p. 30.

³⁹Nacional Financiera. Plan Nacional de Desarrollo 1980-1984. Op. cit. p. 123.

Eficiencia de las entidades especializadas para promover las exportaciones en el sexenio Salinista

La eficiencia de entidades especializadas para promover exportaciones se vió opacada por otras medidas de mayor peso que inhibieron las exportaciones mexicanas: altas tasas de financiamiento, impuestos, insuficiente infraestructura. La eficiencia de éstos programas siempre es complementaria. Y, dado que otros factores de mayor peso para permitir la competitividad de los productos mexicanos no funcionaron, el relativo beneficio que las mejoras en estos puntos hayan tenido es insignificante.

CAPITULO II.

COMPETITIVIDAD AUSPICIADA POR EL GOBIERNO DE YUCATAN

En la medida que el nivel de competitividad pasa del macro -auspiciado por el Gobierno Federal- a niveles de competitividad micro -auspiciado por los Gobiernos Estatales y las empresas- las instancias a cada nivel se multiplican. Así tenemos que tan solo existe el Gobierno Estatal (en singular) y que las medidas relacionadas con la competitividad que el Ejecutivo Federal tome afectarán a la nación en su conjunto. En cambio, las medidas que cada uno de los Gobiernos Estatales tome afectarán tan solo al estado al que corresponda. El número de instancias se multiplica, y la repercusión de las decisiones disminuye, hasta llegar al grado de competitividad auspiciado por la empresa, del cual existen tantas instancias de decisión como empresas existan en el país.

Surge por tanto preguntas como las siguientes: ¿Puede estudiarse el nivel de competitividad auspiciada por el Gobierno Estatal en forma general y conjunta como si los estados de la República fuesen similares? Más aún: ¿puede estudiarse al empresario y su problemática en bloque, como si fuese lo mismo el Grupo Vitro o Alfa de Monterrey que las microempresas artesanales de Taxco?

Pensamos que se perdería mucho de la especificidad y riqueza al englobar como un todo a Estados tan distintos como pueden ser Nuevo León de Guerrero. La infraestructura, el grado de desarrollo tecnológico, la escolaridad, hasta incluso la misma situación geográfica hacen que la problemática y que las medidas a tomar para alcanzar la competitividad sean distintas.

Dada la mencionada diversidad existente en los niveles de competitividad estatal y empresarial, es mucho lo que se pierde al hablar de ellos en bloque. Trataremos por tanto de ir delimitando para conservar la riqueza de la problemática específica, y ganar en profundidad.

La presente tesina, a nivel de competitividad estatal, se centrará tan solo en el estado de Yucatán.

El Estado de Yucatán, otrora próspero por la explotación del henequén, fibra textil natural, cayó en grave situación al ser sustituido su uso por fibras sintéticas más económicas, resistentes y durables. Al dejarse de producir el henequén, mucha gente se quedó sin fuentes de ingreso y no se veía claramente que hubiera otra actividad que la remplazara en magnitud como para dar los empleos suficientes en la región.

En Yucatán es evidente la existencia de un rezago social acumulado en el transcurso de largas décadas. A él se añaden desequilibrios regionales, desigualdades y pobreza extrema, que exigen corrección con base en nuevos esquemas de desarrollo.⁴⁰

Para efectos de un estudio más esquemático, se han agrupado en cinco medidas las propuestas que el Gobierno Estatal intentó llevar a cabo cara a la competitividad de la región: infraestructura, financiamiento, desregulación económica, fomento y capacitación tecnológica y promoción comercial.

⁴⁰México. Gobierno del Estado de Yucatán. Poder Ejecutivo. **Criterios Generales para la Orientación del Gasto y la Inversión Pública hacia el Desarrollo Integral del Estado de Yucatán**. México: 1991. p. 17.

Primera medida. Mejoras a los servicios de infraestructura para la entidad.

Relación entre Infraestructura regional y competitividad

El crecimiento amplio y sostenido de la actividad económica sólo es posible con el crecimiento amplio y sostenido de la infraestructura. La insuficiente infraestructura no sólo propicia un crecimiento regional poco equilibrado, sino que también incrementa innecesariamente los *costos de bienes y/o servicios que habrán de pugnar contra otros para ser adquiridos.*

Infraestructura del Gobierno del Estado, anterior a 1989

La entidad disponía dentro de su infraestructura y servicios básicos, de un aeropuerto internacional, dos puertos (Progreso y Yucalpetén), infraestructura carretera, red ferroviaria, servicio postal, servicio telefónico, servicios educativos (desde el nivel preescolar hasta el profesional, tanto públicos como privados) y un corredor industrial (Umán-Mérida-Progreso).

El suministro de los servicios de energía eléctrica, teléfono y transporte de carga era deficiente en toda la entidad. El servicio de transporte de pasajeros entre los centros de población y el corredor industrial, era insuficiente. La red ferroviaria de la entidad y la que comunica a ésta con la Ciudad de México se encontraba en malas condiciones.

No se tenía ningún parque industrial destinado a la microindustria, por lo que no se le podía ofrecer a este estrato los servicios básicos de infraestructura a costos razonables.

Prioridades del Gobierno de Yucatán para el desarrollo de la Infraestructura

"El prerrequisito principal para lograr la modernización de la región era la optimización de la infraestructura y servicios de comunicaciones y transportes. De ahí la imperiosa necesidad de ampliar, como primer paso, el puerto de altura de Progreso y el aeropuerto internacional de Mérida."⁴¹

Dentro de las mejoras para la infraestructura de la entidad se contempló que el Gobierno del Estado realizara las gestiones necesarias para mejorar el servicio de transporte en el corredor industrial Umán-Mérida-Progreso. También se llevarían a cabo las acciones pertinentes para la rehabilitación y equipamiento de los tramos férreos Umán-Mérida-Progreso y Mérida-Cd. de México.

El Gobierno del Estado, en coordinación con el sector privado, apoyaría la construcción de un parque industrial en Valladolid.

Adicionalmente, se llevarían a cabo trámites para integrar un proyecto de construcción de casas habitación para trabajadores, localizadas en áreas cercanas a las zonas industriales.

Logros del Gobierno del Estado de Yucatán en Infraestructura

El Gobierno logró la construcción de la carretera Umán-Mérida-Progreso de cuatro carriles, lo que ha agilizado la comunicación entre éstas ciudades, y ha permitido el paso de transporte pesado, abaratando costos.

⁴¹México. Preinversión, Estudios y Proyectos, S.C. Estudio de Gran Visión sobre el Estado de Yucatán. Vol. 1. México, 1993, p. 23.

El aeropuerto internacional de la Ciudad de Mérida fue remodelado y acondicionado a recibir un mayor número de vuelos. Asimismo, se concesionó la terminal de carga aérea, con lo que se logró tener una agilización en los trámites en los vuelos de carga, y un mayor cuidado de la misma.

Se desarrolló el Parque Industrial Yucatán, en el que se tuvo como objetivo el instalar principalmente a pequeña y mediana empresa. Para desarrollar éste, se fundó la "Incubadora de Empresas", en el que el Gobierno del Estado trabaja en conjunto con el sector privado para el análisis de ideas que puedan generar empresas con posibilidad de instalarse en ese parque industrial.⁴²

El muelle de Progreso se amplió, y se le dio mayor capacidad de recepción de barcos de carga. Sin embargo, no se le ha dado el impulso adecuado, y no tiene el suficiente calado para recibir barcos de gran tonelaje.

Segunda medida. Financiamiento para la industria.

Relación entre los Servicios Financieros y la competitividad

Los servicios financieros son un insumo básico para la producción de bienes y/o servicios. Se pueden convertir en un arma competitiva o en un factor de freno. Ya que el crecimiento y la modernización de las empresas jamás se realiza solamente vía aumento de capital, la calidad de los costos de financiamiento es decisiva. El Gobierno Estatal no puede establecer las tasas de préstamo de la banca nacional, pero en sus manos está el otorgamiento de incentivos fiscales y financieros dentro de su entidad.

⁴²Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana. *Incentivos para Invertir en México*. México, 1994. pp. 17-20.

Formas de Financiamiento anteriores a 1989

En el momento anterior al programa salinista, existía un limitado acceso al financiamiento para la industria; las empresas de la entidad tenían poca información sobre los instrumentos de apoyo financiero que ofrecía el Gobierno Federal. Difícilmente se otorgaban créditos bancarios, en parte obstaculizados por los trámites administrativos y el exceso de garantías (especialmente cierto para el caso de la micro y pequeña empresa).

El apoyo financiero para la transformación de productos pesqueros y agrícolas era muy limitado, debido a las pocas garantías que ofrecía éste sector para la obtención de créditos.

Propuestas de financiamiento en el Estado de Yucatán

El Gobernador interino Víctor Cervera Pacheco solicitó a la banca de primer piso que diera a conocer sus programas de financiamiento para la industria y se estudiara la viabilidad de agilizar la expedición de créditos.

Cervera Pacheco definió de primordial importancia el desarrollo de la micro, pequeña y mediana industria. Como ejemplo de este apoyo: llevaría a cabo la oferta de terrenos para la microindustria en parques industriales; se tendría la posibilidad de dar un tratamiento fiscal especial y más agilizado, similar a las Industrias ALTEX⁴³, a la pequeña y mediana empresa exportadora; promovería la

⁴³ Industrias Altamente Exportadoras. Clasificación hecha por Bancomext para dar apoyo e incentivos a empresas altamente exportadoras. La clasificación no depende del monto de volumen de exportación, sino del porcentaje en relación a las ventas totales de la empresa.

simplificación de trámites para el otorgamiento de créditos por parte de Nacional Financiera, así como el ofrecimiento de tasas preferenciales.⁴⁴

Resultados del apoyo Financiero promovido por el Gobierno del Estado

En conjunción con la banca privada, el Gobierno del Estado logró obtener créditos preferenciales para la industrias que decidieron instalarse en Yucatán. Por medio de Nacional Financiera y Bancomext, y auxiliados por la Incubadora de Empresas, se realizó un análisis exhaustivo de las empresas que son viables de generar recursos, y se les otorgaron créditos con bajas tasas de interés, o con amortizaciones diferidas a mediano-largo plazo.

Aunque el Estado de Yucatán estuvo en el escaso 23% de los Estados de la República que lograron dar créditos preferenciales efectivos a la industria de su entidad, el monto de créditos otorgados en 1988 fue de tan sólo 140 millones de nuevos pesos, que representa el 11.5% de la necesidad de recursos para ésta entidad.⁴⁵ Aunque la cantidad de recursos fue aumentando año con año, el porcentaje cubierto de créditos otorgados en comparación con necesidades existentes, nunca pasó del 22%. Subiendo drásticamente a 2980 millones de nuevos pesos en 1994.⁴⁶ De acuerdo a las citas anteriores, para cubrir las oportunidades de negocio y evitar cierres de empresas con necesidad de nuevos activos, hubiese sido necesario al menos 1077.39 millones de nuevos pesos, a tasas equiparables a las existentes en Estados Unidos y Canadá. O al menos a

⁴⁴Cfr. México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Gobierno del Estado de Yucatán. Programa de Coordinación Industrial, de Comercio y de Abasto del Estado de Yucatán. México: 1990. p.11-37.

⁴⁵V. México. Presidencia de la República. VI Informe de Gobierno, Carlos Salinas de Gortari, 1988-1994. Fondo de Cultura Económica. México, 1994. pp. 35.

⁴⁶V. IPADE. Cálculo de las necesidades financieras reales para el desarrollo del país. Ediciones Académicas Clavería. México, 1994. pp. 15-17

una tasa tal que el retorno sobre la inversión pudiese ser ligeramente mayor a la tasa de préstamo.⁴⁷

Es de suponerse que muchas de las empresas que necesitaban recursos, consiguieron financiamientos a tasas muy por encima de los recursos financieros internacionales, minando así la *capacidad de bienes y/o servicios de competir con otros similares en el mercado*. Es de suponerse también que muchas de ellas no pudieron nacer debido a la carencia de créditos a tasas, ya no digamos preferenciales, sino equiparables a homólogos extranjeros.

Tercera medida. Desregulación Económica.

Relación entre la Desregulación Económica y la Competitividad

Al paso de los años, se han acumulado un gran número de leyes, reglamentos y decretos, los cuales representan trabas para la operación de la planta productiva. Los costos que provocan dichas actividades administrativas son un insumo que se carga al costo final del artículo que se produce, dando por resultado que *el precio con el cual se presenta éste al cliente final no puede competir con el de otro producto similar*.

Regulación existente en el Estado de Yucatán hasta 1988

En 1988, la legislación que regulaba la actividad productiva y comercial del estado era excesiva. Los trámites para el registro de marcas y obtención de guías ecológicas -necesarias para implantar nuevas plantas industriales-, estaban

⁴⁷Los préstamos causan intereses que hay que reembolsar. Si el retorno que se espera del préstamo invertido en activos es inferior a la tasa de interés que causa, éste es inadmisibles.

centralizados, lo que ocasionaba un gran problema, sobre todo a la industria mediana y pequeña.⁴⁸

Las disposiciones sobre las normas oficiales mexicanas eran poco accesibles a los empresarios, debido al escaso número de publicaciones del Diario Oficial disponibles en la entidad.

Propuesta de Desregulación del Estado de Yucatán

La propuesta del Gobierno del Estado para dar frente a esta problemática, consistió en varias actividades. La primera fue el continuar con el proceso de descentralización de los trámites para el registro de marcas hacia su delegación en el Estado. Adicionalmente, se buscaría establecer un mecanismo estatal que propiciara una mayor difusión de las normas obligatorias. Finalmente, se gestionaría la descentralización de los trámites y de la evaluación y definición de las actividades económicas que sí tenían impacto ambiental, y aquellas que pudieran desarrollarse sin alterar el equilibrio ecológico.⁴⁹

Resultados de la Desregulación

En lo referente a la desregulación económica, el Gobierno del Estado no ha tenido gran avance, aún se depende mucho de diversos organismos de la República que están centralizados. La autorización y trámites requiere una gran inversión de tiempo por parte del empresario, elevando así los *costos de los bienes y/o servicios producidos*.

⁴⁸México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Gobierno del Estado de Yucatán. Programa de Coordinación Industrial, de Comercio y de Abasto del Estado de Yucatán. México: 1990. p. 25

⁴⁹México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Gobierno del Estado de Yucatán. Programa de Coordinación Industrial, de Comercio y de Abasto del Estado de Yucatán. México: 1990. p. 38

Cuarta medida. Fomentar el desarrollo tecnológico y capacitación humana.

Relación entre Educación y Tecnología con la competitividad

"La tecnología debe ponderarse por su capacidad para impulsar el mejoramiento de las actividades productivas propias de cada región: ahorrando insumos materiales, mejorando el trabajo humano, permitiendo obtener productos de mejor calidad, que puedan competir favorablemente contra *bienes y/o productos semejantes para ser adquiridos(...)* La capacidad de implementar innovaciones tecnológicas depende en gran medida de la modernización y grado de educación en todos los niveles, por lo que debe buscarse el desarrollo de la base de recursos humanos desde la educación básica hasta el posgrado."⁵⁰

Desarrollo Tecnológico y Educación en el Estado de Yucatán

El Estado de Yucatán tenía un considerable rezago en lo que se refiere a desarrollo tecnológico y capacitación de recursos humanos. La tecnología que se poseía era obsoleta, lo que limitaba el desarrollo y competitividad de la micro, pequeña y mediana industria, principalmente. La oferta de servicios **especializados de consultoría industrial, tecnológica y empresarial** era **insuficiente**. El personal para actividades industriales era escaso, con poca **calificación y adaptación al trabajo industrial**. Los programas de las escuelas técnicas no tenían vinculación con las necesidades de la micro y pequeña industria, además, había un escaso nivel de organización y gestión empresarial.⁵¹

⁵⁰ México. Nacional Financiera. **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**. Proel. de Carlos Salinas de Gortari. México, 1989. p.p. 101-103.

⁵¹ V. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Gobierno del Estado de Yucatán. Op. cit. pp. 27-28.

Propuesta del Gobierno del Estado para el Desarrollo Tecnológico y la Capacitación Humana

En palabras del Gobernador Víctor Cervera Pacheco, la principal medida para desarrollo tecnológico sería una vinculación mayor entre la planta industrial y los centros de investigación tecnológica del estado; se concertarían, además, acciones entre instituciones educativas y empresas para la formación y capacitación de recursos humanos, tanto a nivel operativo como a nivel organización y gestión empresarial, teniendo prioridad hacia la micro y pequeña industria.⁵²

Alcances de las medidas para la Educación y el Desarrollo Tecnológico en el Estado de Yucatán

El Estado de Yucatán aún conserva el rezago tecnológico que enfrentaba hacia 1988. No obstante se ha incrementado la capacitación de los niveles inferiores - obreros- con la ayuda conjunta entre el sector privado y el público -por medio de PRONASOL-, los mandos medios y superiores todavía no han recibido la ayuda propuesta para su capacitación.

En teoría, el Gobierno del Estado de Yucatán parecía tener conciencia clara de la importancia tecnológica para el impulso y mejoramiento de las actividades productivas. Sin embargo, el desarrollo tecnológico está directamente ligado a los costos de capital. Como explicamos en la medida anterior, las necesidades de capital a tasas aceptables sólo fueron cubiertas en un escaso porcentaje.

⁵² *Ibidem* p. p.29-33.

Quinta medida. Identificación de Mercados Potenciales y Agilización de Trámites para Exportar.

Relación entre la Promoción del Comercio Exterior y la competitividad

Los obstáculos por exceso de trámites aduanales y altos costos para identificar mercados potenciales, son una barrera para que surjan o compitan bienes y/o servicios.

Existencia de Altos Costos de Exportación y Carencia de Organismos Promotores de Exportación

Debido a la política de protección excesiva, los productores estatales tenían un mercado cautivo. Por tradición, los empresarios locales desconocían los canales y estrategias de comercialización y penetración en los mercados internacionales.

Existían costos a manera de impedimento, como el número de agentes aduanales incapacitados e insuficientes para las operaciones de comercio exterior que la entidad requería.

Los datos sobre posibles mercados de nuestro socio comercial, a solo unos cuantos kilómetros por barco de ciudades importantes (como Miami, Tampa, Nueva Orleans), eran inexistentes.

Propuesta del Gobierno del Estado para la Identificación de Mercados Potenciales y Agilización de Trámites para Exportar.

El Gobernador del Estado se propuso facilitar el nacimiento de comercializadoras, así como el aprovechamiento del COMPEX⁵³ estatal que propiciara la modernización del sector. Adicionalmente, se promovió la creación de un banco de datos de los mercados nacionales e internacionales; se solicitó a la SHCP que el sector comercio del estado pudiera realizar sus operaciones en moneda extranjera para estar acorde con la apertura comercial del país.⁵⁴

Alcances de la Agilización de Trámites para la Exportación, promovidos por el Gobierno de Yucatán.

Por medio de las herramientas gubernamentales, tales como ALTEX y PITEX⁵⁵, así como el COMPEX, Yucatán ha logrado consolidar algunas exportaciones: su industria maquiladora de exportaciones ha crecido en un 14%.⁵⁶

El número de agentes aduanales ha aumentado y se han ofrecido cursos en el extranjero y a nivel nacional. No existe a la fecha un banco de datos que informe sobre las oportunidades de mercado en países socios, especificado para las características geográficas, industriales y culturales de la región. Sin embargo, esto, a nivel país está cambiando, tanto por el lado de los particulares (ANIERM⁵⁷), como por el gobierno (Bancomext), pudiendo ser utilizado por emprendedores de la región.

⁵³ Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones. Organismo creado por Secofi en conjunto con Bancomext y Nafinsa para dar solución a los problemas de exportación. La eficiencia de éste organismo depende en parte del seguimiento y búsqueda de apoyo que se da por parte de las autoridades del Estado.

⁵⁴ *Ibidem* p.p. 33-37

⁵⁵ Programa de Importaciones Temporales. Esta programa está destinado a facilitar la entrada de insumos que hebrán de ser transformados, incorporando valor agregado, para posteriormente ser exportados.

⁵⁶ México. Presidencia de la República. VI Informe de Gobierno, Carlos Salinas de Gortari. 1988-1994. Fondo de Cultura Económica. México, 1994, p. 139.

⁵⁷ Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana.

CAPITULO III

LA COMPETITIVIDAD AUSPICIADA POR LAS EMPRESAS

En el capítulo anterior se señaló cómo en la medida en que el nivel de competitividad se acercaba al microeconómico, las instancias de competitividad se multiplicaban. Dada la heterogeneidad de dichas instancias, resultaba pobre abarcarlas como un todo en forma teórica. De los varios estados que componen la República Mexicana se explicó por qué se escogió el estado de Yucatán. Ahora, dentro del nivel de competitividad auspiciado por la empresa, procedemos a explicar los criterios de selección.

De acuerdo con el "Estudio de Gran Visión"⁵⁸, el Gobierno del Estado de Yucatán y Nacional Financiera proporcionaron las líneas generales de acción para fortalecer la competitividad de la región, dentro de un entorno de apertura económica. Nos pareció conveniente seguir las recomendaciones hechas en dicho estudio, ya que éste programa, además de seguir una estricta metodología⁵⁹, se sustenta en los atributos de la entidad y en los que ésta pueda desarrollar, así como en la participación activa de sus autoridades, de sus empresarios y de la comunidad yucateca en su conjunto.

El Estudio de Gran Visión, considera que el objetivo a largo plazo deseable para Yucatán consiste en transformarse en un centro internacional de servicios, apoyado en el turismo; y como refuerzo para lograr una sana diversificación, un mayor desarrollo de la maquila y la agroindustria.

⁵⁸ México, Gobierno del Estado de Yucatán, Nacional Financiera. Estudio de Gran Visión sobre el Estado de Yucatán. México: 1993 p7

⁵⁹ La ruta metodológica que sigue el Estudio de Gran Visión está basado en el triple cruce entre la evaluación de las actividades económicas del Estado, la evaluación de las actividades económicas generales y los determinantes básicos de competitividad en el Estado de Yucatán

Los orígenes del capital (totalmente mexicano en coinversión o totalmente extranjero); el volumen de ventas (factor determinante del peso de la empresa en el sector y en el estado); el giro de la empresa (agroindustrias, maquila y artesanal-industrial); y la disponibilidad de los directivos a compartir información (conceder entrevistas y brindar estados financieros), fueron los criterios empleados para seleccionar dentro del nivel de competitividad auspiciado por la empresa a las siguientes:

a) **Mayabella.-** Empresa de capital 100% mexicano. La compañía más importante en Yucatán del sector artesano-industrial. 100% exportadora, con una utilidad de operación del 8%.

b) **AgroIndustrias Yucatán.-** Empresa de capital privado-ejidatario. Su capital privado proviene en su mayoría del capital del Grupo DESC (22% de capital extranjero). La parte de capital ejidatario es 100% regional. Agroindustrias Yucatán es la productora porcícola más importante del estado y la región. Como empresa agropecuaria se considera, por su volumen de ventas, la tercera más importante del Estado. Tiene una utilidad de operación del 12%.

c) **Doulton de México, S. A. de C. V.-** Empresa de capital 100% extranjero. Representó la primera inversión de capital coreano (100%) en el Estado. Maquiladora de ropa Liz Clairborne, destina totalmente su producción al mercado norteamericano. Cuenta con una utilidad de operación de 15%.

Al igual que a los anteriores niveles, al nivel de competitividad auspiciado por la empresa le corresponden un cierto papel y obligaciones. Cada empresa toma una serie de medidas que le permiten competir. La forma de analizar dichas medidas

guardará para cada empresa la misma división (adaptada) con la que procedimos para los otros niveles.

MAYABELLA

Mayabella es una empresa de capital totalmente yucateco, enfocada desde su nacimiento a exportar el 100% de su producción. La cual consiste en productos convencionales del hogar, con alto diseño, en acabados manuales muy vistosos.

A mediados de 1991, Carlos Millet aceptó el reto de la gobernadora Dulce María Sauri de Riancho, de procurar empleo para grandes contingentes de personas pobres del estado de Yucatán, actuando como empresario independiente. Desarrolló un negocio que dio oportunidad de trabajo a personas con habilidad artesanal. Fue así como nació Mayabella, una empresa dedicada a producir y comercializar en el extranjero (principalmente en Estados Unidos) mercancías que en otro tiempo se consideraban como "souvenirs", pero que se les ha dado en el presente un valor de utilidad.

Para ello, fue necesario que el empresario, en coordinación con el Gobierno del Estado, analizaran las ventajas competitivas de la región y sus recursos, y las encaminaran a la formación de una empresa que buscara la competitividad.

"...sentimos nosotros que el máximo éxito de este proyecto consiste en que han logrado coordinarse una empresa social y una empresa privada. No hay sociedad, pero están coordinadas a través de un contrato de maquila para desarrollar cada una por sí misma sus objetivos específicos: La empresa social la concebimos

como el desarrollo de fuentes de trabajo comunitarias que eleven la calidad de vida de la comunidad; y la empresa privada tiene como objetivo la acumulación del capital necesario para el desarrollo industrial y el avance de la economía."⁶⁰

Primera medida. Visión de Mercado

Relación entre visión de mercado y competitividad

"Lo más importante como punto de partida para hacer de Mayabella un negocio, es el diseñar el producto pensando en el mercado y conocer la aceptación de los diseños antes de fabricarlos, precisamente al revés de como se procede comunmente, en el que primero se produce el artículo y después se busca colocarlo en el mercado. Si un diseño no tiene aceptación ¿cómo va a pugnar para ser adquirido?"⁶¹

Visión de mercado inexistente

"Las artesanías pertenecían más al campo de la cultura que al ramo económico. No contaban con diseño original, sino que su base era la repetición por tradición. Su proceso era más artesanal que industrial, no se tenía economías de escala, ya que su producción era a nivel individual, su mercado era unicamente turismo local, y en menor medida turismo internacional. Era difícil llevarlas al mercado internacional."⁶²

Nuevo enfoque al mercado

A los directivos de Mayabella correspondió poner en sintonía las cambiantes necesidades de mercado con la capacidad artesanal de la región. Así que se buscó el producto que fuera de la aceptación del público. Para ello, se basaron en

⁶⁰ Raimond-Kedihac Navarro, Sergio, et al. *Mayabella (segunda parte)*. Ediciones Académicas Clevéria. México: 1992. p.9.

⁶¹ Raimond-Kedihac Navarro, Sergio, et al. *Op.cit.* p. 11.

⁶² *Ibidem*.

varios factores: gustos del cliente (clase media americana) tomando en cuenta la moda, colores, situación de la depresión económica, etc. Después de generar varios posibles productos, se optó por lanzar el cochinito de barro típico de México. Este producto reunió varias características: servía de ornato, tenía un uso práctico como alcancía, podía adoptar varias presentaciones de gran diversidad de gustos, su precio era accesible para la clase media americana.

"Partimos de un producto tradicional y lo empezamos a transformar en formas de mercado, nosotros adaptamos el diseño."⁶³ De ésta manera, no obstante que se produce un artículo de moda, éste se va adaptando a los gustos del cliente, para así permanecer en el mercado con un producto que va evolucionando.

Segunda medida. Logística⁶⁴

Relación entre logística y competitividad

Una eficiente línea de movimientos de producción provoca un mínimo de merma y un máximo de productividad, lo que redundará en un costo bajo de producción y, finalmente, en un precio competitivo del bien en el mercado.

En Yucatán, contaba Mayabella con una gran oferta de mano de obra capacitable, y una buena disposición de la población al aprendizaje productivo en tareas manuales. Sin embargo, el mayor problema era el transporte deficiente de las zonas rurales -en donde existía la mano de obra- a las zonas industriales -donde se tenía la materia prima. Además, no se contaba con un área de trabajo disponible, ni con el capital necesario para implantarla.

⁶³ *Ibidem* p.11.

⁶⁴ Dentro del estudio de procesos de producción empresarial, la logística se encarga del estudio de tiempos y movimientos para simplificarlos, con la consecuente reducción de costos.

Utilización de la logística en reducción de costos

Después de un largo estudio sobre costos de tiempos y movimientos, se decidió formar villas de trabajo en las mismas comunidades rurales.

"Los cochinitos clásicos de barro blanco, todos iguales, que son nuestra materia prima comprada a terceros, se envían a los artesanos que están en las villas, en pueblos cercanos... Todos los materiales son transportados en un camión a las villas y el mismo camión recoge los productos ya elaborados."⁶⁵

Tercera medida. Capacitación de Personal.

Relación entre la capacitación de personal y la competitividad

El personal es el activo más importante que se tiene dentro de una empresa intensiva en mano de obra. Es el personal el que debe cuidar los procesos de producción, la calidad y el tener el mínimo de desperdicios. Para lograr que estos procesos sean de gran eficiencia y productividad, es necesario dar al personal un entrenamiento adecuado para enfrentar los mismos retos del trabajo, para con ello obtener el producto de mayor calidad al menor costo.

El Gobierno del Estado no cuenta con los recursos suficientes para dar una capacitación especializada al sector rural de la población. Estas personas no tienen manera de desplazarse a los centros de educación laboral del Estado, los cuales se encuentran en la zona urbana. La capacitación en estas zonas puede calificarse como deficiente.

⁶⁵ *Ibidem*, p. 6.

La capacitación de personal

Para vencer el obstáculo de la capacitación del personal, la empresa buscó el apoyo del sector público: el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) apoyó inicialmente el trabajo desarrollado en las villas de trabajo, costeando el trabajo de un mes de aprendizaje de los primeros artesanos. Poco después, cuando se inició la producción en masa, el costo del trabajo de entrenamiento recayó totalmente sobre la empresa.

"Este apoyo fue importante principalmente al inicio del proyecto, cuando todo estaba a nivel de ideas, escasez de recursos y faltaba experiencia."⁶⁶

"Un problema que enfrentamos al principio era el que la gente entendiera el concepto de ganar por productividad. Sin embargo, al entender el pago a destajo, la eficiencia empieza a levantarse...Ha cambiado la mentalidad de la gente. No es una relación paternalista...Se les proporcionan todos los materiales, la supervisión y el entrenamiento, pero no hay una relación de dependencia."⁶⁷

AGROINDUSTRIAS YUCATAN

Agroindustrias Yucatán es una de las empresas agropecuarias más importantes del estado de Yucatán. Se dedica a la producción porcícola, así como a la comercialización de sus propios productos, tanto en el mercado local, como en el nacional y extranjero. Forma parte de una alianza entre empresarios y ejidatarios

⁶⁶ibidem p.5.
⁶⁷ibidem p.8.

de la región y uno de los capitales más importantes a nivel nacional: el Grupo Desc.

Agoindustrias Yucatán posee una gran cantidad de ranchos de crianza y engorda, así como un rastro TIF y procesadora de alimentos.

Primera medida. El financiamiento

Relación entre el financiamiento empresarial y la competitividad

El financiamiento "consiste en la obtención de los recursos necesarios para que la empresa opere durante largo tiempo". Y ya que en el capitalismo actual no llegan a 6% las empresas que se inician sin recurrir a deuda, el financiamiento se divide en dos: el capital de fundación que aportarán los socios capitalistas; y los préstamos realizados por instituciones de crédito. El financiamiento es dentro de ciertos límites, responsabilidad del empresario. Se relaciona directamente a la competitividad en dos formas:

a)Financiamiento vía aportación de capital de socios.- En un sistema de producción capitalista, sin aportación de capital inicial, no puede existir producción de bienes y servicios;

b)Financiamiento a través de crédito.- Sin una buena negociación de montos y plazos de pago de los préstamos a largo plazo, se dificulta sostener la oferta de bienes y servicios.

Financiamiento al sector agropecuario

Hasta entonces, existía un limitado acceso al financiamiento industrial, y los empresarios tenían poca información sobre los instrumentos de apoyo financiero que ofrecía el Gobierno Federal. Sin embargo, el Gobierno del Estado comenzó a implantar un programa de apoyo a la industria, mediante organismos tales como

SECOFI y CANACINTRA, para solicitar a la banca de primer piso y a Nacional Financiera programas de financiamiento y créditos de fomento industrial.

Financiamientos de bajo riesgo

En 1989 empezó el megaproyecto industrial porcícola Agroindustrias Yucatán. En ese entonces se otorgaron condiciones crediticias favorables para quienes quisieran trabajar en sociedad con ejidatarios. Por el tipo de financiamiento ofrecido, varios empresarios resultaron interesados. El financiamiento consistía en invertir tan solo 20 centavos por cada peso requerido en aquellos proyectos aprobados. Los plazos eran negociables dependiendo del tipo de proyecto, la necesidad y el plazo de recuperación del capital. Para proyectos como el de Agroindustrias Yucatán podían obtenerse créditos hasta por diez años.

Independientemente del proyecto, conseguir acceso a este tipo de crédito disminuía las pérdidas en caso de fracaso, puesto que el riesgo del capital corría por cuenta del Gobierno a través de una institución crediticia. En caso de fracaso el empresario solo había expuesto un diez por ciento de capital, pues del veinte por ciento que debían invertir los particulares, la mitad correspondía a los ejidatarios.

Por parte del empresario, la unión con ejidatarios fue vista como un mal necesario, era un requisito a cumplir si se deseaba tener acceso al crédito. Incluso el proyecto mismo, por contradictorio que parezca, podía verse como un requisito para acceder a este tipo de financiamiento. En algunos casos, una vez obtenido el crédito, éste solo se destinaba en parte al proyecto para el cual había sido solicitado, otra parte podía ir a negocios lucrativos en donde el interesado

tenía más oficio⁶⁸, y para lo cual realmente buscaba el crédito. Dado el monto mínimo de inversión y la tasa preferencial resultaba muy fácil devolver el monto del crédito, habiendo lucrado en negocios para los que no fue autorizado.

Los años de inicio fueron de pérdidas, este tipo de crédito se prestaba mucho a planteamientos sobre base financiera como ventaja competitiva, más que en planteamientos sobre **bases de negocio**⁶⁹ del proyecto en turno.

Sin embargo, con un poco de visión podía preverse que tasas tan favorables no serían sostenibles a la larga. Fue entonces cuando, por no estar sustentado en una base real de negocio, sino en una ventaja financiera temporal, hubo empresas que se fueron a pique. Los empresarios de Agroindustrias previeron medidas, ya no sobre bases financieras, sino en otras como es el oficio, la tecnología, la visión de mercado y la comercialización.

Segunda medida. El oficio.

El oficio del empresario y su relación con la competitividad

"Se define el oficio como los conocimientos y habilidades propios de un proceso de producción de bienes y/o servicios, que son exclusivos de dicho proceso y que son, además, necesarios para que tal bien y/o servicio pueda competir favorablemente."⁷⁰

Planteamientos de inversión sin oficio empresarial en el sector

En el caso de Agroindustrias Yucatán, en su origen, varios empresarios sin oficio en las áreas en las que se pudiera hacer una asociación con ejidatarios, se

⁶⁸ Este término se aplica en la segunda medida, de competitividad auspiciada por Agroindustrias Yucatán.

⁶⁹ Valero y Vicente, Antonio, y Lucas Tomás, José Luis. *Política de empresa*. Ediciones IESE, Barcelona, España, 1992. p.20.

⁷⁰ Valero y Vicente, Antonio, y Lucas Tomás, José Luis. Op. cit. p. 29

unieron a éstos sin previa experiencia, con tal de acceder al tipo de crédito ofrecido. "Tuvimos años que no se los deseo a nadie; el negocio estaba planteado sobre bases equivocadas. No sabíamos sobre cochinitos, ni como manejar una sociedad con ejidatarios"⁷¹. Si bien es cierto que en ese entonces el tipo de inversión, la tasa preferencial y el plazo de pago, hacía de suyo atractivo el crédito, para pensar en tener ganancias era poco visionario basarlo todo en una base financiera. La razón es simple, lo que atraía al empresario no era la idea de trabajar de la mano con los ejidatarios, sino tener acceso al tipo de crédito que, cubriendo ciertos requisitos, el gobierno ofrecía.

Además, debido al tipo de crédito preferencial el Gobierno Estatal así como la CNC querían tener una actividad en el proyecto. Solicitaban informes, exigían explicaciones de las decisiones tomadas por los empresarios. Se negaban a reconocer el oficio de este como empresario, sus conocimientos sobre producción porcícola; estorbaban su actuación, burocratizaban la toma de decisiones al "exigir" explicaciones incluso en los procesos operativos y administrativos.

Planteamiento de la empresa sobre bases reales de negocio

Para desarrollar el proyecto como una empresa productiva, más que como una ventaja financiera, se propuso desarrollar un nuevo plan en la dirección del negocio. El programa de 1990 fue encabezado por el Sr. Raúl Cásares G. Cantón. Este programa de trabajo conjunto entre empresarios y ejidatarios, está fundado sobre bases reales de negocio porcícola.

⁷¹Raimond-Kedihac, Sergio, et al. *Agroindustrias Yucatán (segunda parte)*. Ediciones Académicas Clavería. 1992. p. 1.

Los empresarios exigieron completa libertad de elección en todas aquellas decisiones que consideran como base de un negocio que no estaba planteado como simple ventaja financiera. Los empresarios de Agroindustrias Yucatán también consideraron que, para hacer empresa, es necesario una serie de conocimientos específicos del ramo que se trate. Se puede, por ejemplo, tener nociones de producción, pero es preciso el oficio, pues no es lo mismo producir fibras que producir cerdos, y estos conocimientos no los tienen los interventores de la CNC.

Tercera medida. Tecnología.

Relación de la Tecnología adquirida por el empresario y la competitividad

La tecnología, si es adecuada, abarata costos y tiende a mejorar la calidad de bienes y/o servicios para que puedan competir contra otros para ser adquiridos. Los Gobiernos Federales y Estatales establecen, cada uno dentro de sus límites de acción, los lineamientos como simplificación de trámites, distribución de recursos y facilitación de acceso de tecnologías en México. La decisión concreta dentro de las tecnologías a las cuales se tenga acceso es tomada por el empresario, en base a necesidades de amortización de equipo, adaptación y necesidades tecnológicas y retorno esperado de la inversión.

Situación tecnológica del sector agropecuario

El sector agropecuario de Yucatán presentaba rezagos y desequilibrios, producto de factores adversos como deficiencias en la organización y capacitación de productores, así como en el retraso en la tecnología.

No se contaba con la infraestructura y tecnología necesaria para la producción estandarizada de carne de puerco, y dadas las condiciones climáticas de la región, era necesario contar con los mayores avances tecnológicos para eficientar la producción.

Selección de tecnología de punta para la región

Era prioritario la importación de pies de cría que reunieran las características adecuadas al clima de la Península, y que cumplieran los requerimientos de producción de carne y capacidad lechera, para obtener un producto competitivo en el mercado internacional, al que por fuerza había que enfrentarse.

Bioquímicos y genetistas buscaron la mejor adaptación posible entre la región y los requerimientos de producción de carne y leche. Se buscó un índice de mortandad menor al 8%, mismo que sería reducido conforme los pies de cría se adaptasen a la península. El resultado ha sido un índice de mortandad real del 2.3% incluyendo animales desechados por diversas razones.

Los empresarios tomaron en cuenta los factores climatológicos, como son las altas temperaturas y la humedad de la península, para minimizar, a través de tecnología de punta aplicada en las construcciones, el impacto adverso de los agentes climáticos en los animales. Un ejemplo concreto fueron los ventiladores automáticos que funcionan cuando aumenta la temperatura y esparcen un nebulizador que refresca el ambiente.

La obra civil incluyó adelantos tecnológicos que permitieron una altísima sanidad en la actividad porcícola. Las instalaciones de las granjas respondieron a las

necesidades de higiene, aprovechamiento de espacios, nutrición adecuada, facilidad de acceso, costo de las descargas y maniobras. La orientación de las naves fue de este a oeste, a fin de evitar que los rayos solares les diera directamente a los cerdos.

La falta de sanidad es uno de los principales factores de enfermedades y mortandad porcícola, por lo que el cuidado estructural de estos detalles se consideró base de negocio, sin el cual no puede alcanzarse una competitividad a la altura de productores internacionales. Cada granja de Agroindustrias Yucatán está rodeada y protegida por una malla ciclónica que impide el acceso tanto de personas como de animales. Para poder entrar se necesita una autorización previa. Así podríamos describir una gran cantidad de aspectos estructurales y no estructurales que han sido cuidados por el empresario para poder alcanzar los estándares internacionales.

Para ubicarse frente a la competencia, se hizo "benchmarking"⁷² con empresarios porcícolas de Sonora en lo referente al gasto por kilogramo de carne de cerdo, proceso de engorda y medidas sanitarias.

Cuarta medida. Visión de mercado y Comercialización.

Relación entre misión de mercado-comercialización con la competitividad

Analizar el gusto y necesidades de los clientes es el primer paso para determinar **los requerimientos de bienes y/o servicios que competirán contra otros para su adquisición**. El producto debe cumplir con los requerimientos que el mismo mercado solicita. Hacer llegar ese producto hasta el cliente de la manera más

⁷²Spendolini, Michael J. *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma. Colombia, 1994. p.4. Benchmarking: proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas. Con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

directa y eficiente, asegura un menor precio al eliminar intermediarios indeseables. En cuanto a lo que a visión de mercado se refiere, se determinó satisfacer una oferta con cada vez mayor opción de compra y que exige -sobre todo en el puerco que tiene fama de ser transmisor de enfermedades- la máxima calidad e higiene.

Comercialización que prevalecía y carencia de visión de mercado por falta de competencia.

En el negocio porcícola existen intermediarios que encarecen innecesariamente el precio del producto.

Tanto en el mercado local, como en el nacional e internacional, se encuentran fuertes competidores, por lo que el producto debía responder a las necesidades del mercado, para poder mantenerse en la competencia, situación muy distinta a la que se tenía en un mercado cautivo con fronteras herméticas.

Medidas comerciales y nuevo enfoque al mercado

Los directivos de Agroindustrias Yucatán han buscado con éxito canales de distribución para evitar alzas innecesarias de precios. Consideran la distribución como parte integrante de su negocio. Se cuenta, además, dentro del departamento de comercialización, con un mercadólogo encargado de hacer sondeos de mercado y revisar tendencias de gustos del mercado norteamericano (consideran que las tendencias en gustos de los norteamericanos, acabarán llegando a México meses después).

DOULTON DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Empresa de capital 100% extranjero. representa la primera inversión de Hong Kong en el Estado de Yucatán. Dedicada a la maquila. Exporta el total de su producción hacia Estados Unidos, aprovechando los bajos costos de mano de obra y la cercanía entre los puertos de Yucatán y algunas ciudades del sureste estadounidense. Aunque Doulton de México se conformó con capital y tecnología extranjeros, tanto la dirección como el resto de los trabajadores son yucatecos.

Primera medida: Financiamiento.

Relación entre financiamiento empresarial y competitividad

Para que una empresa llegue a ser competitiva, es necesario que cuente con suficiente liquidez financiera, que le permita hacerse de los insumos necesarios, al menor costo posible, para así mantener el precio del bien y/o servicio que ofrece a nivel competitivo. Un mal manejo financiero redundará en altas tasas de interés que se incorporan al producto.

Escasez de financiamiento en el Estado

Empresarios yucatecos, con la mira en el mercado externo, y aprovechando su experiencia en el sector industrial manufacturero -en la empresa Textil Maya-, vieron una oportunidad de negocio al buscar diversificar sus clientes. Sin embargo, era necesario hacer una fuerte inversión en la apertura de una nueva fábrica maquiladora, y no se veía claramente una financiación adecuada, que pudiera apoyar el desarrollo de dicha planta, pues las altas tasas de interés no podrían respaldar la depreciación a mediano y largo plazo. A menos que, como empresa se tuviera acceso a financiamiento a tasas internacionales (la tasa activa

bancaria en México era de CPP + 44.61%, con una inflación anual de 20.3%⁷³; mientras que la tasa PRIME ⁷⁴ era de tan sólo 10.9%).

Financiamiento a través de capital extranjero

Ya que el crédito por medio de instituciones bancarias no se veía como una alternativa de apoyo, se buscó otra forma de financiamiento.

En esta búsqueda fue como la cónsul mexicana en Hong Kong, la Lic. Sandra Fuentes, consiguió concertar entrevistas de empresarios yucatecos con empresarios del país oriental que pudieran estar interesados, en realizar la inversión necesaria.

Dentro de esa serie de entrevistas, se logró cimentar una relación entre los empresarios mexicanos y la empresa "The Fang Brothers" de Hong Kong.

La cónsul mexicana en Hong Kong estuvo al pendiente para ver que dichas relaciones fructificaran en un proyecto concreto.

Una vez decidida la fundación de la nueva empresa, con trabajo y dirección mexicanos, y capital y mercado extranjero, nunca faltaron los recursos financieros, enviados desde Hong Kong de acuerdo a los presupuestos.

Segunda medida. Aprovechamiento de los recursos: activos e insumos

⁷³Grupo Financiero Preburs. Consideraciones sobre el Entorno. Costo Porcentual Promedio. México, 1995.

⁷⁴Tasa Activa oficial por bancos estadounidenses a clientes preferenciales.

Relación entre aprovechamiento de recursos y competitividad

Para que una empresa pueda mantener el costo de sus bienes y/o servicios a un precio dentro de mercado, es imprescindible que todos sus insumos sean de bajo costo y empleados de forma eficiente. El papel de los activos e insumos es importante en cuanto a los servicios que de ellos requiere la planta productiva. Mientras mayor sea la eficiencia de estos servicios, en cuanto a calidad y costo se refiere, menor será el aumento en el costo del producto que se ofrece.

Uno de los indicadores más comunes de rentabilidad empresarial se basa en el rendimiento de activos⁷⁵. Este se mide como la relación entre las ventas que se logran alcanzar y los activos con los que la empresa cuenta

Necesidad de recursos

Doulton no contaba con los activos para la producción industrial. Dichos activos requerían de una gran inversión y especialización de maquinaria, así como de un bien inmueble que estuviera bien comunicado para facilitar los embarques de mercancía.

Aprovechamiento de los recursos

Se aprovecharon las facilidades otorgadas en el Parque Industrial "Yucatán", de reciente creación, a 7 kms. de Mérida, dónde se fincó la nave industrial de Doulton de México, S. A. de C.V., obteniendo el trato preferencial que se otorgaba.

⁷⁵La relación de activos se calcula dividiendo las ventas (estado de resultados) entre los activos totales (balance). $\text{Ventas/Activo Total} = \text{Relación}$

Los empresarios asiáticos tuvieron cuidado de que la empresa contara con tecnología de punta en sus procesos productivos. La maquinaria fué enviada del extranjero bajo la supervisión de Hong Kong.

Tercera medida. Selección y Capacitación de Personal.

Relación entre selección y capacitación de personal y competitividad

La adecuada selección y capacitación del personal, influyen directamente en tiempos muertos, mermas de materiales y calidad del *bien y/o servicio producido, que habrá de competir contra otros para su adquisición.*

Carencia de Capacitación

El sector textil de la península, no contaba con personal capacitado disponible. Los centros de formación de técnicos del ramo, pagados por el Estado, no consideraban las necesidades reales de la industria. Sus enseñanzas eran por lo general obsoletas.

Selección y capacitación realizada por Doulton de México

Para Doulton, el reto era contratar 500 trabajadores en pocos meses, y capacitarlos. Esto se tenía que hacer al menor costo posible y partiendo de niveles mínimos de experiencia y de instrucción.

La política de la compañía era abrir nuevas fuentes de trabajo, capacitando preferentemente a personas que tal vez nunca hubieran trabajado, más que ir por personal que ya trabajaba en otras maquiladoras de la zona.

Sin embargo, se encontró que, una vez puesta la solicitud de personal, la gente no acudía a manifestar su deseo de trabajar. Esto se debía a que muchos no tenían forma de transporte de su casa a la planta industrial, y no contaban con recursos para pagar transporte público. La zona industrial está alejada de la Ciudad de Mérida. Otros candidatos no acudían por que no se sentían capacitados para realizar el trabajo que se ofrecía.

Los directivos yucatecos de Doulton se reunieron con autoridades de PRONASOL y acordaron unir esfuerzos hacia un objetivo común: capacitar personas para trabajos muy concretos, para los que ya había plazas disponibles.

PRONASOL entrevistó y reclutó al personal en su propia casa; otorgó una beca de salario mínimo y gastos de transportación por dos meses, mientras se capacitaba al personal. Al final de esos dos meses, el personal calificado fue contratado por la empresa.

"En términos de productividad tenemos experiencia que haciendo el trabajo en selección y capacitación de personal...la productividad física producto-trabajador puede alcanzar los estándares mundiales."⁷⁶

⁷⁶Raimond-Kedihac, Sergio, et al. Doulton de México, S.A. de C.V. (primera parte). Op. cit. p.4.

CAPITULO IV
**SEPARACION CUANTITATIVA ENTRE LOS NIVELES DE
COMPETITIVIDAD AUSPICIADOS POR EL GOBIERNO FEDERAL Y
ESTATAL DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD AUSPICIADO POR LA
EMPRESA**

Desde 1989 el Gobierno de México dio a conocer las acciones que, dentro de un marco de mayor apertura, habrían de permitirnos alcanzar una balanza comercial estable, con equilibrio entre exportaciones e importaciones. En los hechos, la balanza comercial alcanzó en 1994 un déficit sin precedente de 15,319.5 millones de dólares.⁷⁷ El Gobierno advirtió que algunas empresas, las que no se modernizaran, perecerían. Y se esperaba que los productos y servicios importados complementaran la oferta de bienes y servicios en México. En los hechos han desaparecido muchas más empresas que solo aquellas renuentes a modernizarse⁷⁸ y los productos extranjeros no sólo complementaron la oferta de bienes y servicios mexicanos sino que remplazaron gran parte de la planta productiva nacional. La devastada planta productiva mexicana, y el creciente déficit en la balanza comercial son indicadores claros de que la competitividad mexicana no cumplió con las expectativas planteadas al inicio de sexenio.

Objetivo

Hasta el momento hemos planteado la competitividad en tres niveles, cada uno con compromisos propios e ineludibles para alcanzar la competitividad nacional. En lo sucesivo separaremos numéricamente los niveles de responsabilidad público y privado. Esto con el fin de detectar los obstáculos e impedimentos para alcanzar una mayor competitividad por nivel, y también para efectos de comparación.

⁷⁷ Grupo Financiero Probusa. Consideraciones sobre el entorno: Balanza comercial, Op. cit. p.21

⁷⁸ 57% más de los cierre separados, según análisis de Grupo Financiero Probusa, Op.cit. p.43

Puntos de partida

El precio de un bien o servicio que va a pugnar contra otros por ser adquirido lleva incorporado en el precio de venta una serie de costos que se fueron generando en cada uno de los niveles de competitividad. El costo-insumo que cada nivel adhiere al bien y/o servicio debe compararse con el costo-insumo de ese mismo bien en el extranjero. Sobre todo con aquellos países que son competencia directa debido a la apertura comercial y con empresas que por sus dimensiones pueden esquivar obstáculos adversos en el entorno nacional⁷⁹.

Los estados financieros de los cuales partimos para el análisis incluyen -en el estado de resultados- la sumatoria total de los insumos de los tres niveles de competitividad. Un estado de resultados lleva incluido los costos por pago de impuesto, por trámites administrativos, por infraestructura de todo tipo, por eficiencia directiva, etc.

Metodología

Gracias al análisis de rendimiento de la inversión operativa neta (RION)⁸⁰ es posible separar el rendimiento de las medidas llevadas a cabo en el nivel de competitividad auspiciado en una empresa concreta, de las medidas llevadas a cabo en otros niveles de competitividad: Federal y Estatal. Históricamente este tipo de análisis fue utilizado por las industrias de camiones pesados y de elaboración de equipo para minería suecos, quienes en un momento dado, siendo altamente eficientes, tuvieron dificultades para exportar. Con este tipo de análisis

⁷⁹Esto es válido no solo para aquellos bienes y/o servicios mexicanos que buscan competir en el extranjero, es válido para casi cualquier bien y/o servicio puesto que aun si no se busca competir en el extranjero, el producto extranjero con su adición de gastos por insumos desde su país de origen vendrá a competir a nuestro mercado.

⁸⁰Vamminen, Pierre. *Finance d'entreprise. Analyse et gestion*. Éditions Dalloz 1991 p.338

presionaron al gobierno sueco al demostrarle cuantitativamente que ellos eran mucho más competentes que sus homólogos europeos y que no obstante, por condiciones ajenas a ellos, no estaban exportando con éxito⁸¹.

Seguiremos para el análisis la metodología del RION⁸², la cual se compone de la manera siguiente:

- i)Recaudación de material para análisis.
- ii)Homologación de los Estados Financieros.
- iii)Elaboración del Balance Conceptual.
- iv)Elaboración del Balance Analtico.
- v)Obtención del Rendimiento de Inversión Operativa Neta (RION)
- vi)Comparación entre el Retorno de Capital y el RION

Una vez realizado lo anterior, procederemos a analizar los resultados para extraer conclusiones.

i) Recaudación de material para análisis⁸³

Objetivo

Contar con la información necesaria para llevar a cabo el estudio.

Forma de realizarlo

Se parte de los estado de resultados que elaboran periódicamente las empresas para pago de impuestos, control interno e informes a socios.

Para enriquecer el presente estudio, se añadieron otras cuatro empresas: **Blmbo, Cemex, Cifra y Televisa**; la razón de ello es que su tamaño les ha

⁸¹ V. Veriminen, Pierre. *Finance d'entreprises, Logique et politique*. Editions Dalloz 1994 p.266

⁸² Para la metodología del Rion se consultaron las obras de Pierre Veriminen ya citadas.

⁸³ Cfr. Veriminen, Pierre *Finance d'entreprises. Analyse et gestion*. p.38

permitido romper limitaciones impuestas a niveles de competitividad federal y estatal, enriqueciendo mucho las comparaciones con las empresas regionales.

Como ya habíamos mencionado, una de las razones por la cuales se escogieron las empresas Mayabella, Agroindustrias Yucatán y Doulton de México, fueron la disponibilidad de sus directivos para entrevistarse y proporcionar los estados financieros que aquí se utilizan. En cuanto a Bimbo, Cifra, Cemex y Televisa, por ser empresas que cotizan en bolsa, sus estados financieros son del dominio público.⁸⁴

ii) Homologación de los Estados Financieros.⁸⁵

Objetivo

Estandarizar los estados financieros para su posible comparación.

Forma de llevarlo a cabo

Ya que los estados financieros varían en grado de desglose, en nombre y número de cuentas dependiendo del giro de la empresa y de los criterios contables, es necesario para su comparación homologarlos. Independientemente del número de cuentas en el balance o en el estado de resultados, estas pueden reagruparse y resumirse.

Se reagruparon los distintos rubros de los estados financieros en diez y trece, para el estado de resultados y balance, respectivamente.⁸⁶

⁸⁴ Los estados financieros de las empresas que cotizan en bolsa son publicados trimestralmente en periódicos como El Financiero.
⁸⁵ V. *ibidem* p. 40
⁸⁶ Ver Cuadro I y II.

iii) Elaboración del Balance Conceptual

Objetivo

Separar aquellas inversiones destinadas a lo que es propio de la elaboración de un bien o servicio específico, de lo que no lo es.

Forma de realizarlo

Para hacer una separación del rendimiento del nivel de competitividad auspiciado por la iniciativa privada, es necesario medir el nivel de recursos destinados a las actividades correspondientes de dicho nivel. El balance conceptual incluye dos puntos importantes: el de inversión financiera y el de inversión operativa. Se trata de una separación de los renglones de inversión en aquellos recursos destinados propiamente a la operación de la empresa de aquellos que no lo son.

La manera de realizarlo es clasificando cada renglón de inversión de acuerdo a su destino: para la producción del bien y/o servicio concreto, o para asuntos varios.

La segunda clasificación conceptual corresponde a los pasivos sin costo y a los pasivos con costo.

Responde exactamente a la misma necesidad -solo que en lo que respecta no a la inversión sino a las obligaciones contraídas por la empresa- de separar entre montos (renglones del balance) que surgen de la operación misma de la elaboración del bien y/o servicio, de aquellos que se adquieren con terceros.

Cualquier operación para elaborar bienes y/o servicios necesita recursos que se convierten en obligaciones para la empresa. Unos surgen de manera espontánea de la operación misma de la empresa y no tienen otro costo que su necesidad de ser restituidos. Otros, como los préstamos bancarios, no surgen espontáneamente de la operación de la empresa, e implican costos adicionales - pago de intereses-, además del reembolso del principal.

Una por una, se analizan las obligaciones contraídas por la empresa (Mayabella, Agroindustrias Yucatán, Doullton de México, Bimbo Cemex, Cifra y Televisa) y se dividen entre aquellas que surgen de la operación misma de aquellas que se contraen con terceros (con el sector financiero).⁸⁷

iv) Elaboración del Balance Analítico

Dentro del concepto de inversión operativa quedaron incluidos todos aquellos costos que pertenecen a la elaboración del bien y/o servicio específico de la empresa. Es el monto de recursos que la empresa necesita realmente para operar, para elaborar el bien y/o servicio específico que la caracteriza.

Asimismo, dentro del renglón pasivos sin costo quedaron englobados todos aquellos recursos que gracias a la operación de la empresa se obtuvieron sin costos adicionales al pago de su monto neto.

Objetivo

Determinar con exactitud la necesidad de recursos financieros.

Forma de realizarlo

⁸⁷Ver Cuadro III.

Se obtiene al sustraer de la inversión operativa el pasivo sin costo; el resultado expresa la necesidad de recursos reales para operar la empresa. A esto se le llama Inversión Operativa Neta.

El Balance Analítico Neto lleva a cabo la sustracción señalada, desapareciendo así el renglón de pasivo sin costo. El pasivo con costo, en cambio, permanece igual en monto, solo se divide en dos, igualando en el primer renglón el monto de gastos ajenos a la operación propia de la empresa.⁸⁸

v) Rendimiento de la Inversión Operativa Neta (RION):

Objetivo

Conocer la eficiencia de los recursos destinados a la operación propia de la empresa. El RION refleja el acierto o desacierto de las acciones realizadas por el nivel de competitividad empresarial, desligándole de factores ajenos a su campo de responsabilidad, que pudieran mejorar o empeorar sus resultados.

Forma de realizarse

Hasta aquí, sólo se había hablado del destino de la inversión, de la procedencia y el costo de los recursos de esta misma. Sin embargo, no es posible hablar de eficiencia sin hablar de rendimiento por monto de inversión. De ahí que el RION introduzca un renglón de estado de resultados: el Resultado de Operación.⁸⁹

Se procede a sustraer de los estados financieros el resultado de operación. Este representa la cifra más representativa de la operación de la empresa.

⁸⁸ Ver Cuadro IV.

⁸⁹ Ver cuarto rubro del Cuadro II.

Al igual que los conceptos inversión operativa e inversión financiera separaban la inversión propia de aquellas inversiones no encaminadas a la elaboración de bienes y/o servicios, así el resultado de operación proporciona la utilidad que le es propia a la operación de la empresa. Sin mezclar, por ejemplo, gastos de financiamiento que no correspondan a la operación, pago de impuestos y PTU.⁹⁰

Al haber depurado tanto el resultado como la inversión, enfocándoles solo a lo que es propio en la operación de la empresa, el RION representa el rendimiento propio del nivel de responsabilidad auspiciado por la empresa.⁹¹

vi) Comparación entre Retorno del Capital y RION.

Aquí culmina el análisis cuantitativo. Es de éste cuadro de donde se obtiene el mayor número de conclusiones, tanto de la comparación entre el RION entre las distintas empresas, como de la comparación de éste con la rentabilidad sin distinción de niveles (utilidad neta entre capital contable).

Objetivo

El RION neto depura la eficiencia de niveles de responsabilidad auspiciado por la empresa: depura la inversión, los recursos para la inversión y los resultados. Muestra que tan eficiente o ineficiente es una empresa concreta, en aquello que dentro de su nivel de responsabilidad le corresponde. Los intentos del nivel de competitividad empresarial por reducir costos, cambiar procesos, capacitar empleados y directivos, oficio, logística se reflejan sin distorsión en el RION.

El objetivo de la Utilidad Neta entre el Capital Contable es proporcionarnos un indicador del rendimiento global. La suma del total de insumos cargados al precio

⁹⁰ Participación de los trabajadores en la utilidades.

⁹¹ Ver Cuadro V.

del bien y/o servicio entre los resultados afectados -para bien o para mal- por los tres niveles de competitividad es un indicador de utilidad que engloba todo: la responsabilidad a nivel Federal, Estatal y empresarial.

La comparación entre éstos dos porcentajes tiene por objetivo mostrar la eficiencia empresarial, por un lado, y gubernamental por el otro.⁹²

Forma de realizarlo

El cálculo del RION se ha realizado ya. El cálculo de la Utilidad Neta entre el Capital Contable resulta de dividir el último renglón del estado de resultados⁹³ entre el capital contable⁹⁴.

Conclusiones a partir del análisis cuantitativo

Por metodología dividiremos las conclusiones sobre cada uno de los bienes ofertados, y luego conclusiones que se desprenden de la comparación entre bienes inmersos en las condiciones de competitividad de cada nivel con aquellos que, por su condición privilegiada, pueden salvar algunos obstáculos del entorno.

Análisis de resultados por bienes

A) ARTESANIAS.

Las artesanías prácticas de Mayabella, a nivel de competitividad auspiciado por la empresa, mostraron una utilidad del 6.71%. Los Insumos que se le adhieren a nivel de competitividad Federal y Estatal disminuyeron su competitividad al grado de poner en peligro la existencia del producto. La utilidad, una vez realizada la

⁹²Ver Cuadro VI.

⁹³Ver Cuadro II.

⁹⁴Ver Cuadro I.

mercancía, sirvió para pagar los insumos a todos los niveles y quedar con un beneficio prácticamente inexistente; un ligero cambio en el aumento de impuestos, en las tasas pasivas a las que se solicitó capital, y éste *producto no podría ofertarse ni competir contra otros para ser adquirido.*

B) GANADO PORCINO.

Los productos agropecuarios de Agroindustrias Yucatan tuvieron, como resultado de la competitividad auspiciada por la empresa, un RION de 5.68%. A pesar de que se dieron varios incentivos por parte del Gobierno Estatal, el rendimiento neto fue menor a aquel que se tenía antes de que se conjuntaran todos los niveles de competitividad, pues descendió a 3.48%

C) TEXTILES.

Las prendas de vestir Doulton, en el primer nivel de competitividad auspiciado por la empresa, como lo muestra claramente el Rion, resultan altamente rentables. Por encima de productos como pan (Bimbo) o cemento (Cemex). Dado además los bajos márgenes de utilidad de la maquila, puede considerarse que las decisiones a nivel empresa para la competitividad de este producto fueron excelentes. Producto carente de deuda y con un trato preferencial, vía concesiones y allicientes del Gobierno, como fomento a los productos nacientes, los niveles de competitividad Federal y Estatal, si bien no permitieron aumentar la rentabilidad del producto ofertado, tampoco lo obstaculizaron.

D) EMPRESAS CON CONDICIONES EXTRAORDINARIAS PARA COMPETIR

Los productos de empresas como Bimbo, Cemex, Cifra y Televisa, fueron exitosos en el nivel de responsabilidad auspiciado por la empresa. Y al poder saltarse condiciones adversas del entorno, se vieron beneficiadas también en los otros niveles.

Hay empresas que han sorteado una serie de obstáculos externos e internos y sus productos alcanzan una competitividad excepcional, que les permite competir en el mercado abierto. Desgraciadamente son pocas en proporción al número de empresas existentes en el país.⁹⁵

Bienes y servicios, como los proporcionados por Bimbo, Cemex, Cifra y Televisa, se caracterizan por alcanzar, con gestiones especiales, una eficiencia extraordinaria, fuera de lo común, que les permite librar obstáculos atribuibles al nivel de competitividad Federal y Estatal. Productos de este tipo de empresas encuentran, por ejemplo, crédito a costo internacional y a plazos de reembolso impensables para México. Esto, a pesar de que el entorno financiero mexicano es marcadamente desventajoso para el productor nacional en general. Sería deseable encontrar muchas más empresas como Bimbo, Cemex, Cifra o Televisa, aunque sería más razonable que se hubiesen modificado las condiciones de los niveles de competitividad auspiciados por el Gobierno .

⁹⁵ V. Grupo Financiero Probusa. Consideraciones sobre el entorno: Empresas de Alta Rentabilidad. Op. cit. p. 38

CONCLUSIONES

EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD MEXICANA POR NIVELES

Desde los orígenes del sexenio salinista se advirtieron cambios en política económica y con ello, por tanto, cambios en la manera en que México habría de alcanzar su competitividad. Ningún país se plantea una apertura económica con el fin de dismantelar la planta productiva nacional, ni con el fin de pasar de una balanza comercial con un superávit de exportaciones a una balanza crecientemente deficitaria. Los hechos demostraron que la competitividad mexicana no fue lo que se esperaba. La creciente inversión extranjera que pasó de 2,594.7 millones de dólares en 1988 a casi 6,000 millones de dólares a finales de sexenio, no se tradujo en mayor competitividad para México.⁹⁶ Los cierres de empresas, sobre todo medianas y pequeñas, las ventas de empresas a punto de quebrar a compañías extranjeras, los procesos de reingeniería que no son más que reestructuración de encargos para despedir obreros masivamente, fueron el pan nuestro de cada día dentro del sexenio salinista. La competitividad no se dio como se esperaba.

Hemos definido la competitividad como la capacidad dentro de un marco de apertura económica para *ofertar bienes y/o servicios a calidad y precio tal que puedan pugnar contra otros para ser adquiridos*. Hemos dicho que para que esto sea posible, la carga de insumos auspiciada a cada nivel de competitividad no debe de sacar al producto de mercado. Hecho el análisis de cada nivel de competitividad, además del análisis cuantitativo que divide los costos de acuerdo

⁹⁶ V. Grupo Financiero Probusa. Op.cit. p.22

a la instancia donde se generan, corresponde ahora, de acuerdo a todo lo anterior, evaluar la contribución a la competitividad por nivel.

Contribución a la competitividad auspiciada por el Gobierno Federal.

El Gobierno Salinista no creó las instancias para reducir ni mediana ni sustancialmente el costo del crédito. Procuró no dañar a los bancos mexicanos, llegando hasta el punto de olvidarse del compromiso prioritario: abaratar el crédito, insumo clave en la competitividad nacional. Por motivos de competencia profesional y equidad, se debió abrir el crédito, haciéndolo accesible y ofreciendo tasas a condiciones internacionales. La falla atribuible al nivel de competitividad federal tuvo altos costos para la competitividad de los bienes y/o servicios mexicanos, principalmente en aquellos bienes y/o servicios de ciclo productivo largo: agropecuarios e industria básica. Ciertamente, como el análisis cuantitativo del cuarto capítulo lo demostró, que algunos productos tenían acceso a mecanismos de crédito internacional, pero estas no representan ni el 6%.

En países como Japón, el sector financiero no se considera un sector aparte, sino un sector de apoyo para los bienes y/o servicios ofertados por ese país; el gobierno supervisa que la tasa de captación sea lo más alta posible y la de préstamo la más baja posible para que la diferencia entre estas dos sea mínima. Lo anterior fomenta el acceso a capital barato, y el insumo por préstamo al producto es mínimo.

El Gobierno Federal Mexicano protegió al sector financiero deteriorando productos del resto de los sectores. Falló coherencia al abrir la economía, sin

abrirlo en un sector clave: el sector financiero. Se olvidó que el costo de crédito es uno de los principales insumos, sino el principal, de todos los bienes y productos ofertados en la nación. En el sexenio salinista, sobre todo a partir de 1990, pedir financiamiento era un lujo que solo algunos productos excepcionales podían darse, pues al resto los sacaba de competencia.

El Gobierno Federal optó por una política de captación de capital vía divisas del mercado especulativo. Minimizó la importancia que tiene a corto plazo obtener divisas vía exportaciones de bienes y/o servicios. Su táctica se basó en atraer divisas por importación de capitales, esperando que en una segunda etapa la planta productiva creada con capital especulativo terminara exportando para cerrar así la creciente brecha deficitaria en la balanza de pagos. Los hechos demostraron que esta segunda etapa no llegó, pues si bien aumentaron las reservas en divisas, estas sólo se tradujeron en un pequeño porcentaje en mejoras tecnológicas, mejoras de productividad y programas de capacitación.

Se hizo de la paridad cambiaria un objetivo. Así, la paridad cambiaria que debe servir para corregir niveles en precios con el exterior sirvió, sobre todo al final del sexenio salinista, como apoyo para dar una imagen de solidez y promover la confianza. Las divisas se movieron primordialmente al nivel de mercado de dinero y capitales de corto plazo. Un indicador de ello fue el exagerado margen de las tasas de interés activas, que en 1993, por ejemplo, se mantuvieron 22 puntos arriba de la tasa inflacionaria. Esto, sin requerir de grandes explicaciones, aniquila todo proyecto de inversión, matando la competitividad.

Aunque las tasas de impuestos personales fueron muy similares en México y en Estados Unidos, aquí, durante el sexenio salinista, prácticamente no hubo deducciones. Esto llevó a una desigual gravación en estratos medios y altos, *afectando al bien y/o servicio que intenta competir en el mercado en forma desfavorable.*

En el sexenio salinista se intentó, por medio de la participación de particulares, crear un gran número de obras públicas. Esta política no alcanzó la respuesta esperada, pues no fue financiada con sistemas de crédito a largo plazo a tasas internacionales. Los sistemas de peajes de carretera se volvieron excesivos y han contribuido muy poco a la competitividad de bienes y/o servicios producidos en México. El factor de costo de los peajes está directamente ligado a la competitividad de los productos nacionales, sobre todo en aquellos de baja densidad económica, como materias primas.

Así como el intento de mejorar la infraestructura se vió afectado por los altos costos financieros, así también otras medidas auspiciadas por el Gobierno Salinista sufrieron el mismo problema. Resultaba muy difícil conseguir proyectos que dieran un retorno sobre capital superior al que se ofrecía vía especulación a corto plazo. El éxito de las entidades especializadas en promover exportaciones y los intentos por fomentar el desarrollo tecnológico se vieron afectados por las **altísimas tasas de interés.** La modernización tecnológica tiene como base la **inversión de capital,** y la promoción del comercio exterior es limitada si hay **escasez de recursos;** por lo que efectivamente comprobamos que varias de las **medidas encaminadas a mejorar la competitividad se vieron minadas por políticas erradas de base.**

El Gobierno Salinista, que desde sus orígenes tuvo un claro proyecto, al menos en lo que respecta a política económica, no fue capaz de ver que la competitividad del país era un compromiso compartido. Así, distorsiones que se fueron dando, no fueron reconocidas. En vez de jugar el papel de corrector de externalidades, el Gobierno Salinista dejó, por momentos, demasiado expuesta al nivel de competitividad auspiciado por la empresa, como si de éste tan sólo dependiese que los *bienes y/o servicios pudieran ofertarse a precios tales que pudiesen competir con otros.*

El Gobierno Salinista apresuró tanto la apertura económica, que muchas veces abrió la frontera unilateralmente. Como ejemplos tenemos algunos campos de actividad que requieren procesos productivos largos: actividades primarias e industria.

Salinas quiso ser el primero, en vez de dejar que otros países se abrieran antes que México; México no necesariamente tenía que ser el primero, pues no contaba con los recursos que se requerían para soportar el costo social de nuestra falta de competitividad.

Contribución a la competitividad auspiciada por el Gobierno Estatal.

Conclusiones parciales sobre el nivel de competitividad auspiciada por el Gobierno del Estado de Yucatán, fueron tratadas en el segundo capítulo de la presente tesina. Aquí solamente refutamos o corroboramos lo antes dicho de

acuerdo a las experiencias concretas de las instancias de competitividad estudiadas.

En lo que respecta a la infraestructura, el Gobierno del Estado de Yucatán contribuyó a la mejora de la competitividad de los productos estudiados: por el mejoramiento del calado de Puerto Progreso, al facilitar los embarques para exportación se beneficiaron Doulton y Mayabella; y por el aprovechamiento de las facilidades otorgadas en el Parque Industrial Yucatán, se benefició Doulton.

El Gobierno del Estado hizo grandes esfuerzos por crear ciertas ventajas que facilitaran la adquisición de dinero para inversión. Tuvo programas como el que se benefició Agroindustrias Yucatán, no sólo para el sector agropecuario, sino para otros programas de inversión destinados a la exportación. Los préstamos que se otorgaron, las facilidades de pago y los plazos, ciertamente superaron las condiciones de la banca financiera nacional, pero de cualquier forma estuvieron muy lejos de alcanzar tasas y plazos al nivel que recibieron los productos de Estados Unidos y Canadá. Las condiciones creadas al respecto por el Gobierno Federal, fueron difícilmente paleadas por los programas crediticios del Gobierno del Estado.

Los recursos destinados a la educación técnica no tuvieron la eficiencia deseada: estaba y continúa desligada de las necesidades de la entidad, incrementando en forma más o menos directa el costo del bien y/o servicio ofertado para ser adquirido (Doulton de México).

Contribución a la competitividad auspiciada por las empresas.

Las empresas seleccionadas para la presente tesina fueron altamente competitivas en su ámbito de decisiones, como lo muestra el estudio del RION. En este nivel radican acciones básicas para la competitividad:

- Oficio y calidad profesional de gestión de los integrantes (Agroindustrias Yucatán).
- Las tecnologías de procesos y la especialización productiva (Agroindustrias Yucatán y Doulton).
- Fuerza comercial, canales de distribución, conocimiento del mercado al que se pretende satisfacer, nichos de mercado local, regional, nacional e internacional, intermediaciones en la distribución (Mayabella, Agroindustrias Yucatán)
- Alianzas con otras empresas, nacionales y extranjeras (Doulton).
- Capacidad de trabajar y apoyarse en los otros niveles de competitividad (Agroindustrias Yucatán, Mayabella y Doulton).

El estudio de estas empresas nos sirvió para ver a nivel micro, dentro de un espacio y un tiempo específico, los alcances reales de las medidas de competitividad auspiciadas por el Gobierno.

CUADRO I
HOMOLOGACION DE ESTADOS FINANCIEROS

BALANCES

	CEMEX	CIFRA	TELEVISA	BIMBO	DOULTON	MAYAB.	AGROIND.
ACTIVO	23454	8093	7358	3639	296	513	191
DISPONIBLE	1207	2918	1516	230	70	56	15
CUENTAS POR COBRAR A CLIENTES	1089	54	938	127	41	62	10
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	476	87	486	7	2	41	6
INVENTARIOS	1143	1000	918	249	40	318	31
ACTIVO FIJO NETO	12968	3991	2564	2553	142	26	128
OTROS ACTIVOS	6571	43	936	473	1	10	1
PASIVO	12257	2584	4062	1010	0	213	119
PROVEEDORES	465	1743	26	178		41	6
OTROS PASIVOS	7397	841	3042	425		10	32
CREDITO CON COSTO FINANCIERO	4395	0	994	407		162	81
CAPITAL	11197	4609	3061	2629	0	300	101
INTERES MINORITARIO	2030	363	123	146		135	49
CAPITAL CONTABLE	9167	4246	2938	2483		165	52
PASIVO Y CAPITAL	23454	7193	7123	3639	0	513	220

CUADRO II
HOMOLOGACION DE ESTADOS FINANCIEROS

ESTADOS DE RESULTADOS

	CEMEX	CIFRA	TELEVISA	BIMBO	DOULTON	MAYAB.	AGROIND.
VENTAS	6901	11497	4231	4547	230	2464	142
COSTOS DE VENTAS	4313	8819	2170	2111	157	912	110
GASTOS DE OPERACION	899	1995	1216	1987	32	1503	14
RESULTADO DE OPERACION	1689	683	845	449	41	49	18
COSTO INTERESES FINANCIAMIENTO	175	-351	-150	-26	0	37	10
OTROS GASTOS (INGRESOS)	-467	-204	-8	-31	-1	7	1
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1981	1238	1003	506	42	5	7
PROVISION PARA IMPUESTOS	72	286	337	251	13	2	3
PARTICIPACION MINORITARIA Y ASOC.	184	14	23	-4	0	0	0
UTILIDAD NETA	1725	938	643	259	29	3	4

**CUADRO III
BALANCE CONCEPTUAL**

	CEMEX	CIFRA	TELEvisa	BIMBO	DOULTON	MAYAB.	AGROIND.
INVERSIONES FINANCIERAS	1207	2018	1516	230	70	56	15
INVERSIONES OPERATIVAS	22247	5175	5842	3409	225	457	176
INVERSIONES TOTALES	23454	7193	7358	3639	295	513	191
PASIVOS SIN COSTO	7862	2584	3303	603	17	51	9
PASIVOS CON COSTO	4395	0	994	407	17	162	81
INTERES MINORITARIO	2030	363	123	146	18	135	49
CAPITAL CONTABLE	9167	4246	2938	2483	260	165	52
RECURSOS TOTALES	23454	7193	7358	3639	312	513	191

ESTÁ
SALA DE LA
TECIS
DE LA
DOULTON
NO DEBE

**CUADRO IV
BALANCE ANALITICO NETO**

	CEMEX	CIFRA	TELEVISA	BIMBO	DOULTON	MAYAB.	AGROIND.
INVERSIONES FINANCIERAS	1207	2018	1516	230	70	56	15
INVERSION OPERATIVA NETA (ION)	14385	2591	2539	2806	208	406	168
PASIVO CON COSTO	1207	0	994	230	17	56	15
PASIVO SIN COSTO	3188	0	0	177	0	110	67
CAPITAL	0	2018	522	0	53	0	0
CAPITAL	11197	2591	2539	2629	208	296	101

CUADRO V
RENDIMIENTO DE LA INVERSION OPERATIVA NETA

	CEMEX	CIFRA	TELEVISA	BIMBO	DOULTON	MAYAB.	AGROIN.
RESULTADO DE OPERACION	1689	683	845	449	41	49	17
INVERSION OPERATIVA NETA	14385	2591	2539	2806	208	406	168
RENDIMIENTO DE LA INVERSION OPERATIVA NETA (RION)	11.74%	26.36%	33.28%	16.00%	19.71%	12.07%	10.12%
RION NETO (DESPUES DE IMPUESTOS Y PTU)	6.50%	14.50%	18.30%	8.80%	11.50%	6.70%	5.70%

CUADRO VI
COMPARACION ENTRE
RETORNO DE CAPITAL Y EL RION

	CEMEX	CIFRA	TELEVISA	BIMBO	DOULTON	MAYAB.	AGROIN.
UTILIDAD NETA/CAPITAL CONTABLE	18.80%	22.10%	21.90%	10.40%	11.00%	1.00%	3.48%
RION NETO	6.50%	14.50%	18.30%	8.80%	11.50%	6.70%	5.70%
DIFERENCIA	12.30%	7.60%	3.60%	1.60%	-0.50%	-5.70%	-2.22%

BIBLIOGRAFIA

- Argüelles, Antonio. **El nuevo modelo de desarrollo económico**. México: Miguel Angel Porrúa, *Textos para el cambio No. 13*, 1994. 29 p.
- Barandiarán, Rafael. **Términos Financieros**. México: Editorial Trillas, 1993. 261 p.
- Bazdresch, Carlos. **El futuro de la privatización**. México: Miguel Angel Porrúa, *Textos para el cambio No. 11*, 1994. 16 p.
- Cerón Aguilar, Salvador, *et al.* **Agroindustrias Yucatán**. México: Ediciones Académicas Clavería, 1992. 25 p.
- Cerón Aguilar, Salvador, *et al.* **Doulton de México, S.A. de C.V.** México: Ediciones Académicas Clavería, 1992. 23 p.
- Cerón Aguilar, Salvador, *et al.* **Mayabella**. México: Ediciones Académicas Clavería, 1992. 28 p.
- Córdoba Montoya, José. **La reforma económica en México**, en Carlos Bazdresch *et al.*; *México, Auge, crisis y ajuste*, v.III, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 421-439.
- Grupo Financiero Probursa. **Consideraciones sobre el entorno: Balance Comercial**. México: Dirección de Estudios Económicos Probursa, 1995. 15 p.
- Grupo Financiero Probursa. **Consideraciones sobre el entorno. Costo Porcentual Promedio**. México: Dirección de Estudios Económicos Probursa, 1995. 56 p.
- Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. **Cálculo de las necesidades financieras reales para el desarrollo del país**. México: Ediciones Académicas Clavería, 1994. 9 p.
- Lustig, Nora. **El efecto social del ajuste**, en Carlos Bazdresch *et al.* *México. Auge, crisis y ajuste*, v. III, México: Fondo de Cultura Económica, pp. 201-238.
- Medina Peña, Luis. **Hacia el Nuevo Estado de México, 1920-1993**. México: Fondo de Cultura Económica, 1994. 338 p.
- México. Gobierno del Estado de Yucatán. Nacional Financiera. **Estudio de Gran Visión sobre el Estado de Yucatán**. México, 1993. 145 p.
- México. Gobierno del Estado de Yucatán. Poder Ejecutivo. **Criterios Generales para la Orientación del Gasto y la Inversión Pública hacia el Desarrollo Integral del Estado de Yucatán**. México, 1991. 47 p.
- México. Nacional Financiera. **Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994**. Prol. de Carlos Salinas de Gortari. México: Fondo de Cultura Económica, 1989. 456 p.
- México. Presidencia de la República. Unidad de la Crónica Presidencial. **Crónica del Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, 1988-1994**. México: Fondo de Cultura Económica, 1994. 523 p.

- México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Gobierno del Estado de Yucatán. **Programa de Coordinación Industrial, de Comercio y de Abasto del Estado de Yucatán.** México: SECOFI, 1990. 40 p.
- México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. **Programa Nacional de Modernización Industrial y del Comercio Exterior. 1990-1994.** México: SECOFI, 1990. 45 p.
- México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. **Programa para la Modernización del Abasto y Comercio Interior 1990-1994.** México: SECOFI, 1990. 32 p.
- México. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. **Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994.** México: SECOFI, 1990. 32 p.
- Noyola, Pedro y González Torres, Armando. **Modernidad y Economía.** México: Miguel Ángel Porrúa, *Textos para el cambio No. 8*, 1994. 28 p.
- Núñez, Juan Carlos, et al. **Promover empleos productivos en 1993-94: Reto y condiciones para Gobiernos y Empresarios.** México: Edlones Académicas Clavería, 1995. 12 p.
- Porter, Michael E. **The Competitive Advantage of Nations.** Nueva York, The Free Press, 1990. 444 p.
- PreInversión, Estudios y Proyectos, S.C. **Análisis y Síntesis del Estudio de Gran Visión sobre el Estado de Yucatán.** México: 1993. 25 p.
- Raimond-Kedihac, Sergio et al. **Competitividad: Responsabilidad compartida.** México: Ediciones Académicas Clavería, 1993. 18 p.
- Raimond-Kedihac, Sergio, et al. **La promoción de empleos productivos para 1993-94: reto y condiciones para gobiernos y empresarios.** México: Ediciones Académicas Clavería, 1992. 15 p.
- Raimond-Kedihac Navarro, Sergio, et al. **Servicios Financieros en México: arma competitiva ante una mayor apertura económica.** México: Ediciones Académicas Clavería, 1991. 16 p.
- Schwartz, Ramy y Wanless, Marcos. **Mitos geniales de la modernización.** México: Grupo Editorial Planeta, 1995. 208 p.
- Spendolini, Michael J. **Benchmarking.** Colombia: Grupo Editorial Norma, 1994. 302 p.
- Torres, Craig. **Condicionan la entrada de recursos.** Excélsior, 15 de junio de 1994. Sección Financiera. México, 1994.
- Valero y Vicente, Antonio, y Lucas Tomás, José Luis. **Política de empresa.** Barcelona: Ediciones IESE, 1992. 354 p.

Vernimmen, Pierre. Finance d'entreprise. Analyse et gestion. Paris: Editions Dalloz, 1991. 470 p.

Vernimmen, Pierre. Finance d'entreprise, Logique et politique. Paris: Editions Dalloz, 1994. 382 p.