

22
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS
PROFESIONALES ACATLAN**



**LA POLITICA INDUSTRIAL Y LA PLANEACION ESTRATEGICA
COMO INSTRUMENTOS PARA GENERAR VENTAJAS
COMPETITIVAS EN LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESAS (MPME) EN EL CONTEXTO ACTUAL DE
GLOBALIZACION**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ECONOMIA
P R E S E N T A
RAFAEL J. ^{FSUS} RIVEROLL PONCE DE LEON

34 2 11 2 7 PM 1997

NAUCALPAN, ESTADO DE MEXICO

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

001500



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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

A mis padres:
Rubén Riveroll Mallén y Esther Ponce de León de Riveroll,
Gracias por la confianza, el apoyo y los sacrificios.
Aquí esta tu Tesis Papá con todo mi cariño.

A mis Hermanos:
Rubén, Esther, Guillermo y Ana María.
Porque no hay nada más importante que saber que cuento con ustedes.

A mi novia y futura esposa:
Rosa María Reyna Peralta,
Por tu amor, comprensión y paciencia.

A la Universidad Nacional Autónoma de México:
Por su valiosa formación profesional

A mis profesores:
Por contribuir con sus conocimientos y experiencias a mi educación profesional

A mis amigos y compañeros de estudios:
Jaime, Javier, Mauricio, Gerardo, Isolda, Víctor, Carmen, David, Toño y Rafael.

A mi asesor:
Lic. Francisco E. Magraza Granados,
Por contribuir con su experiencia, tiempo y amistad en todo momento de mi carrera y en especial en el presente trabajo.

A la gran familia CDG:
Por permitirme ser parte de la gran familia CDGiana, por la infraestructura y hacer de mi un profesional.

A Grupo Serficor:
Por darme la oportunidad de seguir creciendo como profesional y por su apoyo incondicional en todo momento. Gracias Maricarmen Enriquez por la confianza y tu amistad.

INDICE

Introducción	1
1 El Lugar de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la Historia.....	1
2 La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Nuestros Días.....	2
Capitulo I.- Marco Teórico	4
1 Adam Smith.....	4
2 David Ricardo.....	5
3 El Modelo de Porter.....	6
3.1 Las Ventajas Competitivas de las Naciones y sus Empresas.....	6
3.2 Condición de Factores.....	8
3.3 Condiciones de la Demanda.....	10
3.4 Empresas relacionadas y de apoyo.....	10
3.5 Competencia o rivalidad interna.....	10
3.6 El Diamante.....	11
3.7 Gobierno.....	12
3.8 Fenómenos fortuitos.....	13
3.9 Etapas del desarrollo competitivo.....	14
3.10 Los factores (dotación) como impulsores de la Economía.....	14
3.11 La inversión como impulsora de la economía.....	15
3.12 La innovación como impulsora de la economía.....	15
3.13 La riqueza como impulsora de la economía.....	16
4 Definición e Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	17
4.1 Las Ventajas y Desventajas Competitivas de la MPME.....	18
4.2 Ventajas Competitivas de la MPME, Capacidad para Innovar.....	18
4.3 Desventajas Competitivas de la MPME.....	20
Capitulo II.- Marco de Referencia	23
1 El periodo de 1940 a 1970.....	24
2 El periodo de 1970 a 1976.....	29
3 De 1976 a 1982.....	34
4 De 1982 a 1988.....	37
5 De 1988 a 1996.....	40
Capitulo III.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México	45
1 Establecimientos en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	45
2 Empleo en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.....	48
3 Generación de Ingresos.....	51
4 Remuneraciones.....	54
5 Distribución en el Sector Manufacturero.....	57

6	Distribución en el Sector Comercios	58
7	Distribución en el sector servicios	58
Capitulo IV.- La Política Industrial como Instrumento para		
	Generar Ventajas Competitivas	59
1	Marco Institucional	59
2	La Política Industrial	60
2 1	La política horizontal fomenta la actividad productiva de toda la economía	60
2 2	Las Políticas por Tamaño de Empresa	63
2 3	Apoyo Financiero	63
2 4	Apoyo Fiscal	65
2 5	Capacitación Empresarial	65
2 6	Creación de Empresas	66
2 7	Promoción de Asociacionismo	67
3	La Política Vertical se Centra en Apoyos Especiales en Ciertos Sectores	67
4	La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000	68
4 1	Productividad	68
4 2	Subcontratación	69
4 3	Incentivos Fiscales	69
4 4	Desarrollo Tecnológico	69
5	Política Industrial y de Comercio Exterior	70
6	Experiencia Internacional	73
6 1	Los países llamados NICS	73
6 2	El Caso de Corea	74
6 3	Taiwan	75
6 4	El caso de Hong Kong	76
Capitulo V.- La Planeación Estratégica como Instrumento para Generar		
	Ventajas Competitivas	77
1	¿Que es la planeación estratégica?	77
2	¿Cuándo usarla?	78
3	La política industrial y la planeación estratégica	78
4	Condiciones de los Factores y Condiciones de la Demanda	79
5	Equipos Directivos	79
6	Tecnología y Adquisición de Insumos	80
7	Costos	81
8	Recursos Financieros	82
Conclusiones		85

Introducción

1. El Lugar de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la Historia.

Los pequeños negocios florecieron en casi la mayoría de las culturas antiguas. Los Arabes, Babilonios, Egipcios, Judios, Griegos, Fenicios y Romanos utilizaron este tipo de negocios. Sin embargo sus productos y servicios eran de mala calidad y descuidados. Los consumidores eran a menudo engañados y defraudados. El resultado fue que los pequeños negocios fueron objeto de desprecio.

Dentro de esta controversia surgió Hammurabi, Rey de Babilonia, quien en el año 2,100 a. e. , escribió un código de trescientas leyes para proteger a los consumidores y pequeños empresarios, especialmente en contra de los fraudes. El código original grabado en columnas de mármol de ocho pies de alto, (la mayor parte borrado por el tiempo) se encuentra en el museo de Louvre en París. Un ejemplo de la ley de Hammurabi es el siguiente:

- *Si un maleante trama una conspiración en la casa de un vendedor de vinos y si este no lo arresta y lo trae al palacio, el vendedor de vinos será sentenciado a muerte.*
- *Si un constructor construye una casa para un hombre y no realiza su trabajo perfectamente y la casa que construyó se cae y ello provoca la muerte del comprador, ese constructor será sentenciado a muerte.*

El ejemplo anterior representa el primer intento por generar un marco regulatorio que permita proteger a los consumidores y regular las actividades de los pequeños negocios. La necesidad de mantener un marco regulatorio es de vital importancia tanto en estos días como en los días de Hammurabi.

Durante la década de los ochenta, la micro, pequeña y mediana empresa (MPME) empezó a tener mayor estima y prestigio que nunca antes, probablemente el mejor indicador de la nueva posición de la MPME fue la conferencia sobre pequeños negocios llevada a cabo en la casa blanca en 1980. Durante esta conferencia se propusieron 60 recomendaciones cubriendo temas muy diversos como impuestos, educación, innovación, etc. Dicha conferencia influyó para que el congreso de los Estados Unidos pusiera en términos de ley 40 de las 60 recomendaciones realizadas.

2. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en Nuestros Días.

La década de los noventa y los años por venir implican para la micro, pequeña y mediana empresa un reto importante para su desarrollo. La globalización y la apertura comercial generan mercados más competitivos, las condiciones operativas y las ventajas competitivas que este sector no ha desarrollado en el tiempo, limitan su desarrollo e incluso la ponen en peligro de desaparecer.

La micro, pequeña y mediana empresa adquiere particular importancia para la economía de México, no solo por su participación en la producción y el abastecimiento nacional, sino por su capacidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y por la generación de empleos que representa un elemento principal de una política redistributiva del ingreso. La MPME no es ajena a la evolución de la estructura económica y es bastante vulnerable a los cambios del medio ambiente externo, por su importancia económica y social surge la necesidad de prever las nuevas oportunidades que se esperan en la renovación de la estructura económica y social.

Por lo que representan para la economía, los gobiernos de los países industrializados han comprometido y establecido políticas de apoyo al desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

Las políticas gubernamentales se deberán traducir en disposiciones que promuevan la conformación de formas asociativas, para fortalecer su actividad económica y la dinámica de grupo. La apertura económica y la globalización, en específico el TLC, implican para la MPME compartir sus mercados con industrias con mayor capacidad tecnológica y administrativa. Se tiene que estar consciente que aquellos años en los que el mercado era regulado han terminado y que el proteccionismo permitía procesos productivos y calidades deficientes. Hoy día, las condiciones de competencia, de desarrollo tecnológico y de comunicaciones exige más de cada sector de la economía.

La MPME debe buscar la manera de fortalecer su estructura económica, conocer y modernizar sus procesos productivos y desarrollar nuevos mercados orientados hacia el exterior.

Por lo anterior, para lograr generar ventajas competitivas en la MPME es necesario conjuntar dos aspectos de vital importancia, una política industrial que facilite y promueva el crecimiento de la MPME y por otro, la planeación estratégica en la empresa para mejorar su capacidad de desarrollo y su capacidad de negociación con base en proyectos.

La mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas que surgen en cada momento no son más que resultado de la búsqueda de personas o familias por llevar a cabo una idea y tener éxito por sí mismos sin tener que depender de nadie. En México, la MPME agrupa casi el 99% de los establecimientos industriales, emplea al 51% de la fuerza laboral y aporta alrededor del 41% de los ingresos de la industria manufacturera.

En general, pero particularmente en el proceso actual de globalización y apertura, ser empresario implica saber desarrollar un plan de negocios, realizar estudios de mercado, llevar la contabilidad, pagar impuestos y procurar al mismo tiempo un beneficio social

Este trabajo de tesis, presenta un análisis de lo que es la micro, pequeña y mediana empresa en el contexto histórico del desarrollo industrial nacional y en el proceso actual de globalización, utilizando como base la teoría de las ventajas competitivas definido por Porter. Basado en dicho marco teórico, se establece como hipótesis que "una política industrial adecuada con esquemas de asociaciones estratégicas, esquemas de integración y subcontrataciones, así como el fomento de la planeación estratégica dentro de las empresas, permitirá que la micro, pequeña y mediana empresa alcance niveles de productividad adecuados y así se integren a las condiciones competitivas actuales manteniendo su participación en el mercado nacional"

El primer capítulo hace una somera reseña de lo que ha sido el desarrollo de la teoría económica desde Adam Smith y analiza de manera más profunda la teoría de las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas

En el segundo capítulo se presenta el desarrollo del sector industrial en México desde 1940 a la fecha bajo la óptica de la teoría de las ventajas competitivas

El tercer capítulo describe el papel de la MPME en México en términos de ingresos, remuneraciones y distribución en el sector manufacturero, comercial y de servicios

El cuarto capítulo analiza el marco institucional y de política industrial bajo el cual se intenta impulsar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa en México, así como algunos ejemplos de la experiencia internacional para el fomento de la MPME

El quinto capítulo expone cómo la planeación estratégica y el análisis de los factores y condiciones de la demanda (desarrollados en el modelo de Porter) pueden ayudar a resolver los principales problemas del sector: equipos directivos, tecnología/mano de obra calificada, costos y recursos financieros.

Finalmente se presentan las conclusiones.

Capítulo I.- Marco Teórico

1. Adam Smith

La riqueza de una nación podrá ser maximizada si un país se especializa en sectores donde tuviera ventajas para exportar, e importaba aquellos bienes que le eran más baratos en el exterior. Es decir, una nación debería explotar sus ventajas absolutas.¹

"El primer eslabón de la cadena del razonamiento del costo comparativo es la diversidad existente en las condiciones de producción de los diferentes países. *Esto significa, concretamente, que las posibilidades de producción de los diferentes países, son muy distintas.* Aunque se intentara producir un poco de todas las mercancías en todas y cada una de las regiones, es evidente que no se conseguiría, o que, si se consiguiera, sería a un costo enorme. Como señalaba A. Smith, quizá fuera posible cultivar la vid en Escocia mediante invernaderos y métodos complicados, pero su costo, en recursos económicos, sería exorbitante y el resultado, de todos modos, apenas se podría beber."²

"Aun cuando dos países puedan producir ambos, por casualidad, las mismas mercancías, generalmente se dan cuenta de que les conviene más especializar la producción sobre todo en algunos bienes y cambiar sus exportaciones por importaciones de otros bienes."³

"Si consideramos, por ejemplo, el comercio entre las zonas templadas y las tropicales, esta proposición nos parecería verdadera y obvia. Evidentemente, los recursos cercanos al ecuador son más productivos en el cultivo de plátanos y los del norte están mejor acondicionados para el cultivo del trigo. Todo el mundo puede ver fácilmente que, en este caso tan sencillo, la especialización y el comercio aumentarán la producción mundial de ambos bienes, así como la capacidad de cada país para consumirlos."⁴

"Puede que uno de los países, sea en términos absolutos, más eficiente que el otro en la producción de todos los bienes. Esto significaría que el otro tiene una desventaja absoluta en la producción de todos los bienes, pero en tanto existan diferencias en la eficiencia relativa, al producir los distintos bienes en los dos países, podemos estar seguros de que incluso el país pobre tiene una ventaja comparativa en la producción de aquellas mercancías en las que es relativamente más eficiente. Este mismo país pobre tendrá una desventaja comparativa en aquellas otras mercancías en las que su eficiencia sea superior a la media. Del mismo modo, la nación rica y eficiente encontrará que debe especializarse en aquellas ramas de la producción en las que tenga una ventaja comparativa y planificar para importar aquellas mercancías en las que tiene una desventaja comparativa."⁵

¹ Adam Smith "La riqueza de las Naciones", Editorial Océano, p. 294

² Economía, Samuelson, undécima edición, 1983, p.115

³ Idem

⁴ Idem

⁵ Idem

2. David Ricardo

David Ricardo consideraba las "ventajas comparativas" como clave del comercio internacional y a la división internacional del trabajo especializado, y no las ventajas absolutas, argumentando que aun y cuando hubiera ciertas pérdidas, el agregado era más eficiente para todos. De acuerdo con Ricardo, una nación debía especializarse en la producción de aquellos bienes con mayores ventajas comparativas (o menores desventajas comparativas), resultado esto de un beneficio común que se transmitía hacia toda la economía.⁶

"La ventaja comparativa solo depende de las eficiencias o ineficiencias relativas. Por ejemplo, en América los costos del trabajo son más bajos tanto en alimentos como en vestido. La productividad del trabajo es entre el doble y el triple que la de Europa (el doble en vestido, el triple en alimentos). Sin embargo, a ambos países les compensa el comercio: a América, para exportar alimentos en los que tiene la mayor ventaja comparativa (mayor eficiencia relativa) y para importar vestido en la que tiene una desventaja comparativa (menor eficiencia relativa). Su desventaja comparativa es la ventaja comparativa de Europa. Tiene relativamente menos ineficiencia en la exportación de vestido, menos eficiencia en alimentos, que importa. Todo depende de cuatro cifras: de costo del trabajo, concretamente, de las relaciones $\frac{1}{2}$ y $\frac{1}{3}$, al ser menor el $\frac{1}{2}$ de América que los $\frac{1}{3}$ de Europa. América exporta alimentos"⁷ (ver cuadro 1)

Cuadro 1

Requisitos Productivos de Trabajo en América y en Europa		
Producto	En América	En Europa
1 unidad de alimentos	1 hora de trabajo	3 horas de trabajo
1 unidad de vestido	2 horas de trabajo	4 horas de trabajo

Fuente: Economía, Samuelson undécima edición, 1983.

"Reformulación del principio de la ventaja comparativa. Dadas dos regiones distintas, sea o no una de ellas absolutamente más eficiente que la otra en la producción de todos los bienes, si ambas se especializan en los productos en los que tienen una **ventaja comparativa** (mayor eficiencia relativa), el comercio será mutuamente provechoso para las dos regiones y las rentas reales de los factores productivos aumentarán en **ambas**"⁸

⁶ David Ricardo, "Principios de Economía Política y Tributación Fondo de Cultura Económica, cap VII

⁷ Economía, Samuelson undécima edición, 1983, p.715.

⁸ Idem

3. El Modelo de Porter

3.1. Las Ventajas Competitivas de las Naciones y sus Empresas

Michael Porter llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

Para enfocar su investigación, Porter postuló tres premisas básicas:

- 1. ¿Porque tienen éxito algunas naciones en industrias internacionalmente competitivas?**
- 2. ¿Que influencia tiene una nación sobre la competitividad de sus diferentes industrias o segmentos industriales?**
- 3. ¿Porque las empresas de diferentes naciones eligen estrategias particulares?**

Para responder a estas interrogantes, Porter consideró cuatro premisas clave:

- 1. El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (inclusive entre los distintos segmentos industriales).**
- 2. Las empresas generan y conservan sus ventajas competitivas primordialmente a través de la innovación.**
- 3. Las empresas que crean ventajas competitivas en una industria particular, son las que consistentemente mantienen un enfoque innovador, oportuno y agresivo y explotan los beneficios que esto genera.**
- 4. Es típico de las empresas globales e internacionalmente competitivas, realizar parte de sus actividades de la cadena de valor fuera de sus países de origen, capitalizando así los beneficios que derivan del hecho de disponer de una red internacional.**

Tradicionalmente, la competitividad de un país se había explicado a través de la teoría clásica de ventajas comparativas, la cual pone el énfasis exclusivamente en la abundancia de recursos naturales y factores de producción. A fines de los ochenta esta teoría, que en rigor no es útil para explicar el desarrollo económico de ninguna economía industrializada, se reveló como empíricamente falsa y contradictoria. Amen de que antes ya habían surgido elaboraciones teóricas alternativas que se hallan bien documentadas por la historia del análisis económico. La competencia en los mercados no es perfecta, tanto empresas como gobiernos pueden actuar estratégicamente afectando los flujos comerciales y por lo tanto, el nivel de riqueza de una nación. En consecuencia, también pueden sufrir alteraciones del mercado y la competitividad de las industrias.

Dos factores, uno de carácter práctico y otro intelectual, indujeron la búsqueda y aparición de nuevas teorías que trataban de explicar la competitividad y el comercio internacional. De una parte, la naturaleza esencialmente imperfecta de la competencia en los mercados (predominantemente de oligopolios, monopolios, oligopsonios y monopsonios) y, de otra, lo inadecuado del paradigma de las ventajas comparativas.

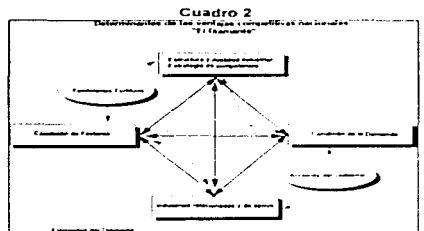
La única forma de mantener una ventaja competitiva a nivel internacional es actualizando y revolucionando constantemente las condiciones técnicas de la producción. Las empresas deben evitar actitudes conformistas y mejorar permanentemente su cadena de valor. Esta conducta innovadora deberá enfocarse hacia los factores críticos de éxito, desarrollar tecnología de procesos propia, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios a clientes. Naturalmente esto requiere un incremento sistemático de la inversión de capital, tanto en instalaciones físicas, planta y equipo, como en investigación y desarrollo especializado y en mercadotecnia.

La primera fuerza rectora de esta evolución es la innovación, ya que esto permite que las ventajas competitivas sean sostenibles en el largo plazo. A través de la innovación las empresas desarrollan nuevas bases para competir, o encuentran mejores formas para hacerlo quedando obsoletos los esquemas tradicionales. Sin embargo, Porter señala "la innovación requiere un ambiente de tensión, presión, necesidad y aun adversidad. El temor a perder algo es a menudo más poderoso que la esperanza de ganarlo".⁹

Al tratar de explicar y establecer por qué las empresas de algunas naciones tienden a la innovación constante y buscan siempre establecer nuevas bases que generen ventajas competitivas, Porter introdujo conceptos interesantes que ameritan un escrutinio más detallado.

Su teoría sugiere que los atributos de una nación moldean el entorno económico de tal forma que esto promueve o impide la creación de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo. El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos: 1) Condiciones de los factores, 2) condiciones de la demanda, 3) empresas relacionadas horizontalmente o verticalmente y 4) la estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales (ver cuadro 2).

⁹ Porter, *Las Ventajas Competitivas de las Naciones* pp 78 - 83



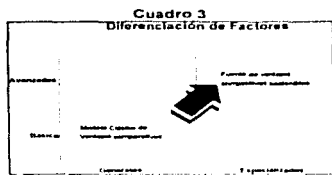
Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nafin N° 9 Instituto Mexicano de Estudios de Finanzas, México, 1995.

Las características del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, a lo largo del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es prerequisite para lograr ventajas competitivas en una industria.

3.2. Condición de Factores

El primer atributo del diamante lo constituye la *condición de los factores*. En este caso el concepto de la teoría económica clásica ha sido revolucionado completamente por Porter. Primeramente, el concepto neoclásico de la dotación o proporción de factores (mano de obra y capital) se concibe de un modo *dinámico* y no estático. Segundo, en lugar de la abundancia relativa se considera la escasez como fuente fundamental generadora de ventajas competitivas. El razonamiento es el siguiente. La abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras.

Los factores pueden separarse en generales *versus* especializados y en básicos *versus* avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados - infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta - son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles (ver cuadro 3).

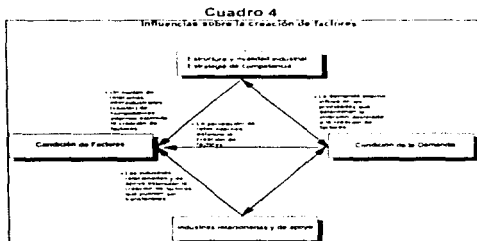


Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nafin N° 9 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México 1995.

El desarrollo de factores *básicos* no requiere gran esfuerzo. Por ello son de fácil acceso para los competidores. Los factores *avanzados*, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente.

Para fomentar la creación de ventajas sostenibles - y por tanto, para elevar la competitividad nacional-, los factores que se desarrollen deberán ser *avanzados* y *especializados*.

Finalmente, Porter argumenta que muy pocos factores se heredan. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar. Así pues, los gobiernos y las industrias deben fomentar la innovación mediante la creación de factores *avanzados* y *especializados*. Esto es de particular importancia cuando se pretende superar desventajas competitivas en un contexto de integración con economías más desarrolladas, como en el caso de México (ver cuadro 4).



Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nafin N° 9 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México 1995.

3.3. Condiciones de la Demanda

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida internacionalmente. Esto estimula a las empresas a introducir nuevos productos al mercado con mayor rapidez. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales.

La demanda se compone de tres elementos significativos: i) naturaleza de las necesidades de los clientes locales (nivel de sofisticación), ii) tamaño y patrón de crecimiento del mercado interno, y iii) mecanismos a través de los cuales las necesidades de los compradores locales están relacionadas con las empresas internacionales.

La importancia de la demanda no se define por su tamaño sino por su composición y características. La sofisticación de los productos y la oportunidad con que se introduzcan al mercado dependerán de las características de la demanda interna. Normalmente los mercados sofisticados permiten que las empresas identifiquen rápidamente las necesidades de sus compradores, y estos, a su vez brindan retroalimentación oportuna sobre la calidad del producto. La cuestión del volumen y dimensión de la demanda puede suplirse con exportaciones.

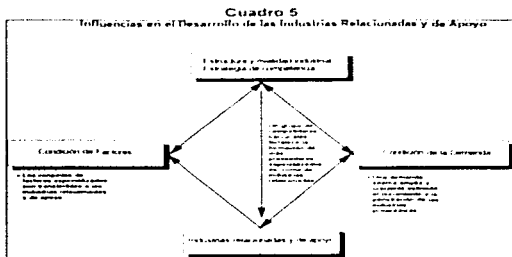
3.4. Empresas relacionadas y de apoyo

Este tercer atributo genera lo que Porter denomina *clusters* de empresas competitivas internacionalmente que surgen por la relación entre diferentes industrias. Las empresas nacionales se benefician cuando sus proveedores son competidores globales. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente *competitivas* representa una fuente importante de ventajas *competitivas*; la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un *cluster*. Por ejemplo, el éxito internacional de una industria puede ejercer efectos multiplicadores sobre la demanda de un producto complementario, ya que a menudo las industrias relacionadas comparten actividades dentro de la cadena de valor, o fabrican productos complementarios.

3.5. Competencia o rivalidad interna.

El último y probablemente más importante de todos los atributos, se relaciona con la intensidad de la rivalidad interna, la cual obliga a las industrias a competir en forma más agresiva, innovadora y a adoptar una actitud "global". La mayor rivalidad, determina que las

empresas tienden a expandirse a otros mercados con mayor prontitud que en aquellos países donde estos patrones no existen (ver cuadro 5)



Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nuffin N° 9 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México 1994

Hay un elemento adicional acerca de la rivalidad. La rivalidad interna es mucho más fuerte que la pura competencia económica tradicional. La rivalidad internacional es a menudo la excusa para el proteccionismo o la intervención gubernamental, mientras que con la rivalidad interna no existen excusas. Las reglas del juego son las mismas para todos.

Dos factores que hacen que la competencia se intensifique dentro de un país son la actitud de la gente y la estructura de capital. La conducta de la gente -motivación para trabajar y desarrollar habilidades-, por ejemplo, puede influir la disposición o habilidad de la empresa para innovar y competir internacionalmente. Las metas de la empresa a menudo reflejan las características de los mercados de capitales nacionales y las prácticas de remuneración metas individuales *versus* metas de conjunto, industrias emergentes *versus* industrias maduras.

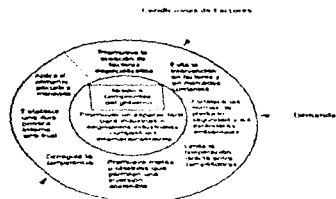
3.6.El Diamante

Los atributos del Diamante se refuerzan a si mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos, la competencia interna y la concentración geográfica. La competencia interna promueve la innovación constante en el resto de los atributos; la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la

interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se aglicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema.

Cuadro 6
La Política Gubernamental se Effica a Promover un Espacio Fértil para Competidores Globales



Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Tercera Edición N° 9 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, México 1995.

Otros dos elementos afectan también la configuración del Diamante Nacional y el nivel de ventaja competitiva: la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos.

3.7.Gobierno

El grado de intervención del gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. Porter plantea que, tradicionalmente, tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a la empresas líderes y crea "campeones nacionales". Sin embargo, según su análisis, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad. Otro punto de vista acepta la figura del libre mercado con una política de "laissez faire". Pero esto no contempla la necesidad de crear estructuras e instituciones sociales críticas, que no son económicamente viables individualmente más no en conjunto, pero que fomentarian la innovación que, de otra manera, no podrían ser creadas en un entorno competitivo.

En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de los factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rigurosos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores. Asimismo, la forma en que el gobierno desempeñe el papel de comprador en la economía, puede estimular o ahogar a la industria nacional. Finalmente, el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos físicos y rechazar tendencias monopolísticas u oligopolísticas, pues esto propicia mercados fértiles en los que medran empresas eficientes que, en ocasiones, se erigen como el principal obstáculo de la innovación tecnológica.

El papel del gobierno ha sido malinterpretado con cierta frecuencia y la razón se encuentra en la falta de entendimiento de la siguiente premisa:

“Las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costos a través de la innovación, y está solamente se dará por medio de presiones del mercado o de la competencia”

Sin embargo, cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar. Por lo tanto, según Porter, en lugar de intervenir deliberadamente en industrias específicas con políticas proteccionistas, los gobiernos deberían enfocarse a moldear los atributos de la economía nacional de tal forma que, a partir de estrategias de política económica, se generen ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior proporcionará un ambiente fértil para la gestación de industrias competitivas internacionalmente.

3.8.Fenómenos fortuitos

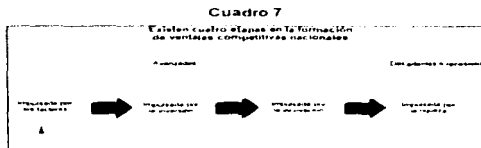
Los hechos fortuitos no pueden ser controlados generalmente, pero proporcionan un fuerte estímulo para el cambio a la innovación. Crean los medios para que nuevas empresas ingresen a la industria, o para que algunas naciones se conviertan en competidoras internacionales.

Los casos fortuitos prohíben situaciones que permiten cambios en las posiciones competitivas, sin embargo, los atributos nacionales del diamante juegan un papel importante respecto a la forma en que la nación los aprovecha. La invención y la actitud empresarial forman el núcleo de las ventajas competitivas nacionales y su formación inicial a menudo es

un hecho fortuito. Aquí nuevamente los atributos de un país actúan determinadamente. Por lo tanto, lo que a primera vista parece un hecho fortuito, es el resultado de diferencias importantes en atributos nacionales.

3.9. Etapas del desarrollo competitivo

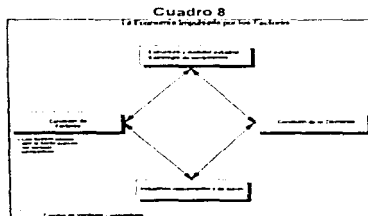
Mediante la aplicación de este marco conceptual, Porter identificó cuatro etapas del desarrollo competitivo de las naciones, a saber:



Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nafm N° 9 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, 1995.

3.10. Los factores (dotación) como impulsores de la Economía:

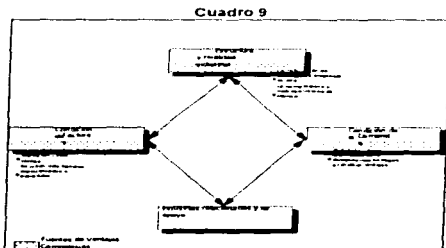
Es esta etapa, las industrias obtienen sus ventajas principalmente de la disposición de factores básicos de la producción (mano de obra no calificada, recursos naturales, clima), o bien de la competencia via precios y la venta de productos primarios o materias primas. Este tipo de economía proporciona una base pobre para un crecimiento sostenible de la **productividad**. Pocas naciones rebasan esta etapa (ver cuadro 8).



Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nafm N° 9 Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México, 1995.

3.11. La inversión como impulsora de la economía:

La nación obtiene sus ventajas de la inversión agresiva en una escala eficiente, de instalaciones y en tecnología extranjera. El país compite en productos estandarizados y sensibles al precio. En esta etapa, las empresas ya han desarrollado la habilidad de adaptar y mejorar la tecnología extranjera y vender, así sus propios productos en mercados externos. Estas naciones tienden a favorecer la inversión y el crecimiento económico a largo plazo en lugar del gasto en consumo y la redistribución del ingreso (ver cuadro 9)



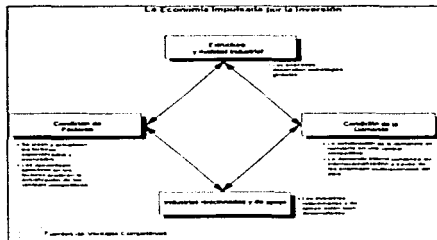
Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nafin N° 9
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México 1995

3.12. La innovación como impulsora de la economía

En esta etapa todos los atributos del diamante interactúan y se apoyan mutuamente. En esto reside su mayor fortaleza. Las empresas que forman la industria y las empresas colaterales, no solamente copian y mejoran otras tecnologías, sino que, fundamentalmente, también son capaces de innovar en productos y procesos y crear tecnologías y procesos propios (ver cuadro 10).

Cuadro 10

La Economía Impulsada por la Inversión



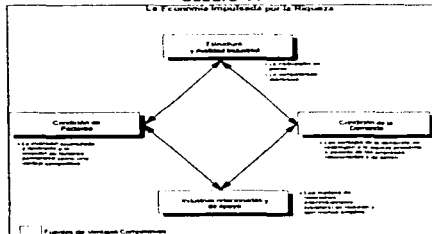
Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nafin N° 9. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México 1995.

3.13. La riqueza como impulsora de la economía

Esta es una etapa declinante. Su fuerza motriz es la conservación de la riqueza en favor del *status quo*. Los niveles de inversión, la innovación y el cambio tecnológico no constituyen prioridades de la marcha de la economía. El rango de industrias en las que las ventajas competitivas son sostenibles, se estrecha significativamente. Las fusiones y adquisiciones florecen y proliferan. Las empresas extranjeras empiezan a disminuir su participación de mercado, y si esta tendencia no cesa, puede llevar a la economía al inicio del ciclo (ver cuadro 11).

Cuadro 11

La Economía Impulsada por la Riqueza



Fuente: La Competitividad de la Empresa Mexicana. Biblioteca Nafin N° 9. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas. México 1995.

La competitividad se genera individualmente (a nivel microeconómico, industria o empresa), y no con base en agregados, o niveles macroeconómicos, como generalmente se tienden a pensar. Por lo tanto, los esfuerzos en esta dirección deberán tomar como unidad a la industria o empresa y no a la nación. La competencia se gana o se pierde en industrias específicas. La competencia entre miríadas de empresas individuales, determina el estado que guarda la economía de una nación y su habilidad para progresar.

Finalmente, Porter encuentra que el papel del gobierno es similar al de un entrenador: el gobierno puede aumentar o disminuir la ventaja competitiva, pero no puede competir el mismo en el comercio internacional. Su papel es el de forzar a cada jugador (empresa) a obtener un mejor desempeño, estableciendo estándares elevados e insistiendo en un nivel de competencia igualmente alto, lo cual redundará en sinergias a lo largo de las cadenas productivas y de valor.

4. Definición e Importancia de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La micro, pequeña y mediana empresa (MPME) se definen como: formas específicas de organización económicas en actividades agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios, que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicios que se destinan a satisfacer diversidad de necesidades en un sector de actividad determinado y en un mercado de consumidores. En los distintos países los criterios para esta definición varían según el número de trabajadores, volumen de negocios, total de activos y del balance, y grado de independencia.

La clasificación en cada estrato se define de acuerdo con las siguientes características:

Micro: Los establecimientos que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 900 000 pesos.

Pequeña: Los establecimientos que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 9 millones de pesos.

Mediana: Los establecimientos que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea de hasta 20 millones pesos.

Grande: Los establecimientos que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales sea superior a los 20 millones de pesos.

En el caso de las microempresas, se pueden clasificar en términos de número de trabajadores permanentes, valor activos y capacidad operativa en micro empresa de subsistencia y de acumulación simple y ampliada. Las micro y pequeñas empresas de **subsistencia** son aquellas sin capacidad de acumulación y se caracterizan por ser inestables y poseer maquinaria y equipos de trabajo simples, que combinan la actividad

empresarial con las actividades de los hogares. Su bajo nivel de acondicionamiento tecnológico sólo tiene capacidad para satisfacer una demanda de bienes y servicios en mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo, colocándose así en un segmento bajo que limita la posibilidad de un margen de utilidad para su capitalización y ampliación. Las micro y pequeñas empresas de **acumulación**¹⁰ son las que ejercen una actividad productora que les genera un excedente que les permite la adecuación de sus equipos, mantener el flujo de producción que guarda relación con sus inventarios de materias primas y producto terminado. Están en capacidad de competir en el mercado interno con algún nivel de calidad, diseño y funcionalidad, generalmente en segmentos de demandas insatisfechas por empresas grandes, utilizan trabajo asalariado que rotan mucho por las condiciones de contratación y su bajo nivel de calificación tecnológica de oficio.

En la estructura de las micro y pequeñas empresas de acumulación, cabe diferenciar entre las de **acumulación simple** que tienen un margen de utilidad pero reducido, de ahí que su incorporación de nuevas tecnologías y procesos sea lenta, y por lo regular operan con cinco o menos trabajadores, las empresas de **acumulación ampliada** que son más dinámicas tienen capacidad de modernización y tienen más de cinco trabajadores. En este nivel los esfuerzos necesarios de aumento de eficiencia y productividad deben estar orientados por enfoques especializados, tanto a aspectos gerenciales, financieros, como tecnológicos y de comercialización (planeación estratégica).

4.1. Las Ventajas y Desventajas Competitivas de la MPME.

A través del TLC, las micro, pequeña y medianas empresas tienen acceso al mercado más grande del mundo. La MPME debe generar importantes ventajas para enfrentar exitosamente el nuevo ambiente comercial mejorando sus procesos de operación que son más flexibles en comparación con los de las grandes empresas, logrando adaptarse mejor y lo más rápidamente posible a los nuevos desarrollos tecnológicos y contando con un mejor control en sus costos de producción y en sus esquemas de organización.

Dentro de dicho contexto, la MPME puede generar ventajas competitivas que impulsan el desarrollo económico.

4.2. Ventajas Competitivas de la MPME; Capacidad para Innovar.

Dentro del análisis sobre el desarrollo industrial el escenario que regularmente se espera como el más probable es el de un creciente desplazamiento de la pequeña empresa por las

¹⁰ Aquellas que dentro del modelo de Porter han rebasado la etapa de los factores básicos de la producción (mano de obra no calificada, recursos naturales y clima).

grandes empresas transnacionales, dado que es de suponerse que solo estas se encuentran en condiciones de incorporar innovaciones tecnológicas y afrontar los retos de la competitividad que plantean un mercado globalizado. Desde este punto de vista, la supervivencia de la MPME es improbable, pues queda limitada a su capacidad para actuar como fuente de ganancias extraordinarias para las grandes firmas, en virtud de sus costos diferenciales, o como receptora de tecnologías absolutas.

Sin embargo, es posible señalar que hay escenarios alternativos, donde las pequeñas y medianas empresas encuentran nichos rentables, no orientando su producción a mercados masivos, sino a una demanda diferenciada, que requiere flexibilidad y versatilidad de los procesos productivos.

A diferencia de las grandes empresas, las MPME tienen la capacidad de reaccionar y adaptarse al ritmo de los negocios, las grandes empresas se tornan en grandes aparatos burocráticos que van descubriendo límites estrictos a sus procesos de especialización y organización, y empiezan a verse afectados por las "deserciones a escala".

En muchos casos, no son las grandes empresas las más proclives al cambio, y en esto las pequeñas unidades productivas, además de proporcionar una buena parte de los puestos de trabajo, también han desempeñado un papel de suma importancia en las innovaciones, como factor impulsor de la economía.

La MPME contribuye al desarrollo económico regional y local, genera un efecto multiplicador inmediato al utilizar los insumos propios de la región y al hacer uso de servicios de la localidad. Junto a estas ventajas, el escenario óptimo sería aquel en el que la empresa pequeña hace propias la dirección, administración, finanzas, comercialización, procesos, diseño y relaciones laborales, desarrolla conductas emprendedoras, actividades visionarias de una cultura empresarial, y es capaz de conjugar la iniciativa individual con el riesgo constante.

Generalmente, las MPME son proyectos de corta maduración que demandan inversiones modestas, con una tasa de retorno de corto plazo. Esto les permite una liquidez inmediata, afrontar riesgos en mercados nuevos, así como asimilación de una empresa a otra si es necesario, por ello se le consideran inextinguibles y en permanente surgimiento.

A lo anterior se le puede añadir, que la MPME puede contribuir a evitar el surgimiento de situaciones monopólicas de la economía en su conjunto.

Sin embargo, debemos reconocer que hoy la caracterización de estas unidades es la de una profunda heterogeneidad técnico-económica, en muchos casos de obsolescencia tecnológica y baja capacidad empresarial, lo cual limita a aprovechar las potencialidades señaladas.

En algunos sectores, la MPME puede responder más rápido y a un menor costo que las grandes empresas a los cambios en productos, servicios, procesos y mercados. (Cuando dejan de ser empresas de acumulación simple con factores básicos y se convierten en

empresas de acumulación ampliada, con factores más sofisticados en infraestructura, personal calificado, capacitación, etc)

La MPME vende la mayoría de los productos que produce la gran empresa. Sobre todo en el sector comercio, la gran empresa encuentra en la micro y pequeña empresa canales adecuados para la distribución de sus productos

Por último, la MPME representa un campo fértil para la participación de la mujer en los negocios

4.3.Desventajas Competitivas de la MPME.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa se asocia con problemas de escasez en el nivel de formación de sus equipos directivos, de tecnología, adquisición de insumos y mano de obra calificada, de costos y recursos financieros

4.3.1 Equipos Directivos.

Las micro, pequeñas y medianas empresas se caracterizan por la multifunción que debe cumplir el empresario dentro y fuera de la planta. Facilitar su concentración en la gestión gerencial de la firma es tarea de una concepción integral de desarrollo

Los problemas más comunes son debilidad política, gremial y social mentalidad de corto plazo. Deben entender la necesidad de formar consorcios para exportar y superar limitaciones de escala. No deben descuidar tres aspectos básicos **mercado, calidad y precio.**

En los niveles directivos de estas empresas no se cuenta con un alto nivel de escolaridad por lo que los sistemas de administración son ineficientes

El débil poder de negociación en el entorno financiero, económico y político, y la carencia de recursos adecuados para su asignación les limita para obtener iguales oportunidades que otras empresas

4.3.2 Tecnología, Adquisición de Insumos y Mano de Obra Calificada.

Estas empresas adolecen de baja calificación de la mano de obra que utiliza y capacitación casi nula, lo que limita notablemente su eficiencia operativa

No cuentan con la tecnología más actualizada, y con la que trabajan no utilizan al máximo su capacidad instalada. Esto se debe a la inexistencia de mecanismos adecuados de

información para la adquisición de tecnología adecuada, tanto para la selección de maquinaria y equipo

El difícil acceso y falta de información de procesos técnicos, así como de sus actividades y competidores, se convierte en desventaja competitiva frente al grado de atomización de la producción y la productividad.

4.3.3 Costos.

La reducida capacidad financiera les obliga a concurrir al mercado abierto de insumos, casi siempre a nivel de menudeo para su abastecimiento, lo cual además de traducirse en mayores costos y menor calidad en la materia prima adquirida las torna vulnerables frente a las constantes variaciones que se producen en los precios.

4.3.4 Recursos Financieros.

La falta de garantías y la falta de poder de negociación por parte de estas empresas principalmente en el caso de las micro empresas es el problema fundamental para la obtención de créditos.

La dificultad para la obtención de créditos se convierte en el principal obstáculo para la MPME.

Las altas tasas de interés limitan el proceso de modernización de las MPME, así como el acceso a nuevas tecnologías, además de que limita la competitividad con el exterior.

Con frecuencia las microempresas no reúnen las condiciones para ser beneficiarias del crédito institucional, principalmente por carecer de avales y garantías físicas. Esto, combinado con la escasez de crédito, ha propiciado que se mantenga al margen de las instituciones financieras. El 90% de las pequeñas empresas establecidas en México tiene como única fuente de financiamiento a los agiotistas. Parte del problema radica en las dificultades de las empresas para obtener financiamientos. "Según cifras de Banamex y Nacional Financiera solo el 23% del millón 300 mil micros empresas del país cumple con los requisitos exigidos por la banca de primero y segundo piso. El resto, tienen sistemas productivos rudimentarios y una caótica organización financiera. Pequeños y medianos empresarios consultados explican que no acuden a los bancos comerciales y a Nafin en busca de crédito por los requisitos que les piden, el tiempo que tardan en entregar el dinero y los altos e injustificados de las comisiones que les cobran"¹¹

¹¹ Periódico "El Financiero"
Artículo "El Agio, salvavidas de 90% de las pequeñas empresas" 6 de Marzo de 1993.

Para conseguir un crédito legal es necesario entregar las escrituras de algún bien inmueble, comprobantes de índices de productividad y ventas, garantías de organización administrativa y contable. Se debe así mismo, pagar por adelantado las comisiones por concepto de investigación, independientemente de que el préstamo se otorgue o no. Después de un tiempo mínimo de 30 días, el cliente sabe si es sujeto de crédito. Si tuvo suerte, el empresario deberá hacer otros tantos trámites que se extienden al menos un mes. Para entonces, el dinero ya no es útil.

La pequeña empresa, en su etapa de formación y más tarde en su proceso de desarrollo, requiere de crédito para financiar ampliaciones, compra de equipos y materiales y capital de trabajo. Este crédito no siempre está disponible y, cuando lo está, el acceso a él se hace difícil por los requisitos que establecen los organismos de financiamiento, debido principalmente a que los mecanismos utilizados para este propósito han sido diseñados para atender a sectores empresariales que tienen características diferentes a las de la micro empresa.

El acceso al crédito por parte de la MPME se encuentra muy restringido. En el sector de la micro y pequeña empresa el principal obstáculo al acceso al crédito es la falta de garantías y documentación, en la mediana empresa el principal obstáculo para la adquisición de créditos es la cantidad solicitada.

La planeación estratégica y esquemas gubernamentales adecuados de apoyo permiten el desarrollo de cada una de las ventajas competitivas que la MPME pueden generar.

Capítulo II.- Marco de Referencia

La nueva etapa de desarrollo económico en la década de los noventa se caracteriza principalmente por la globalización de la producción y el comercio. La toma de decisiones eficaces con respecto a la producción y la comercialización involucra la consideración de numerosos factores que trascienden los límites de los mercados nacionales.

Por efecto de la globalización, el desarrollo industrial requiere vincular los aspectos de planeación de las empresas con una política industrial que de acuerdo a las características del sector, permita responder de manera eficiente al entorno económico.

La competencia exige una gran flexibilidad para adecuar procesos productivos a la innovación tecnológica. La integración y el comercio entre empresas permite adquirir o complementar economías de escala y tener acceso con ventajas a productos, partes y componentes.

El entorno económico de globalización y apertura, requiere de políticas que generen las condiciones necesarias para el adecuado desarrollo del sector industrial dadas sus características y proceso histórico de desarrollo.

A lo largo del desarrollo industrial mexicano, han existido políticas y características propias del desarrollo que aunque en su momento se han considerado como adecuadas, han generado contradicciones mismas en su proceso de desarrollo. Para citar un ejemplo, basta con mencionar que el proteccionismo y las regulaciones en la industria en la década de los 70 se tradujeron en la fabricación indiscriminada de un gran número de bienes con escalas inadecuadas de producción.¹²

Hoy en día, si bien la apertura económica ha propiciado niveles de producción en escala que resultan más eficientes, en ciertos sectores la planta industrial no cuenta con el equipo y los procesos productivos adecuados. Las características propias del desarrollo manufacturero del país han hecho que, en la actualidad, existan significativos contrastes en la naturaleza y características de las plantas industriales que operan.

A continuación se presentan de manera general, las características propias del desarrollo económico e industrial de México en el periodo 1940 - 1994, como marco de referencia para el análisis de los factores que inciden en el posible desarrollo de la industria nacional.

¹² Porter señala que "cuando el gobierno suprime las presiones del mercado para una industria nacional, también elimina los incentivos para innovar y mejorar".

1. El periodo de 1940 a 1970.

Un factor que incide de manera decisiva en el crecimiento industrial a principios de la década de los cuarenta es la segunda guerra mundial. La segunda guerra mundial creó las condiciones para el fomento industrial en la medida en que las necesidades de reconversión hacia la producción bélica en los países desarrollados desatendió el abastecimiento de productos hacia las economías subdesarrolladas.¹³

Este periodo se puede caracterizar por

- Un periodo de urbanización acelerada con una tasa media de crecimiento del 3% de la población pasando de 20 millones de habitantes en 1940 a 50 millones de habitantes en 1970.
- Una tasa promedio anual de crecimiento del producto interno bruto del 6.4% anual.
- Un incremento en el ingreso per capita del 3% promedio anual.
- El número de comunidades con menos de 2,500 habitantes paso de 70% en 1940 a 41% en 1970.

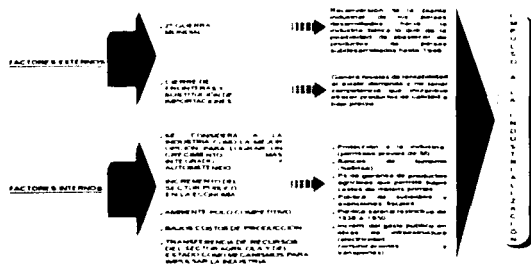


Fuente: La Economía Mexicana en Cifras 1980

¹³ Economía Mexicana, más allá del milagro, Arturo Huerta G. Pág. 19

Las condiciones internas y externas existentes permitieron impulsar la industrialización en el país. Entre los factores externos destaca la incapacidad de la planta productiva de los países desarrollados para abastecer sus mercados por la Segunda Guerra Mundial y el cierre de fronteras, lo que permite no tener presiones en el sector externo. Los factores internos que destacan es el hecho de que se considera a la industria como la mejor opción para lograr un crecimiento más integrado y autosostenido, aunado al incremento en la participación del sector público en la economía y un ambiente poco competitivo.

Cuadro 12
Factores que impulsan la industrialización 1940-1970



Fuente: Elaboración propia

Factores Externos

En este período las dificultades para importar productos industriales proporcionaron a las manufacturas domésticas la oportunidad de abastecer el mercado interno. Al mismo tiempo, se conquistaron algunos mercados de exportación, especialmente de productos textiles. No obstante la dificultad para importar maquinaria, dada su escasa disponibilidad en los mercados internacionales a causa de la guerra mundial, la existencia de capacidad ociosa permitió el crecimiento de la producción de varias industrias principalmente en las ramas textiles, hierro, acero, cemento y pulpa de papel. Se estima que durante la guerra la producción de la manufactura creció en más del 7% anual.¹⁴

¹⁴ NAFINSA - CEPAL 1971, p.35

Factores Internos

El control de precios de productos agrícolas transfirió recursos de ese sector hacia la industria, la cual protegida en forma creciente de la competencia extranjera, y con la continua reducción en los salarios reales de la mano de obra, expandió rápidamente la capacidad industrial del país.

Hasta 1960 el desarrollo industrial se dirigió principalmente a sustituir importaciones de bienes de consumo perecedero (el sector alimentos tiene una participación del 34% en la industria manufacturera en 1960). A principios de esa década el gobierno fomentó los programas de integración de algunas industrias, principalmente la metálica básica. Este cambio de política se reflejó en el cambio de estructura proteccionista. En 1960 se otorgó la más alta protección arancelaria a los bienes industriales de consumo no durable, como los textiles, productos de madera y papel.

Las políticas de fomento se ven reflejadas en la participación de las ramas en la industria manufacturera, la industria metálica básica pasa de una participación de 5.6% en 1960 a una participación de 17.5% en 1970. La industria de la madera pasa de una participación de 4.2% en 1960 a una participación de 17.9%. La industria textil mantiene una participación similar durante el periodo (ver cuadro 13).

Las ramas de productos químicos y la rama de Maquinaria las de mayor crecimiento en el periodo 1960 - 1970.

Cuadro 13
Crecimiento de las ramas manufactureras de 1960 a 1970

RAMA	1960 % Particip	1970 % Particip	Diferencia
Alimentos, Bebida y Tabaco	33.9	27.9	6.0%
Industria de la madera	4.2	17.9	13.7%
Industrias metálicas básicas	5.6	17.5	11.9%
Textiles	16.1	14.7	-1.7%
Productos minerales no metálicos	5.0	5.8	0.8%
Papel, productos de papel, imprenta y Ed.	5.0	5.5	0.5%
Productos metálicos	13.2	5.4	-7.8%
Sustancias químicas	15.3	3.4	-11.9%
Otras industrias	1.7	1.8	0.1%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras Nafin 1960.

Como consecuencia de la política de sustitución de importaciones¹⁵ el país registró elevadas tasas de crecimiento del producto industrial, siendo la más alta en el periodo de 1965 a 1970 del 13%.

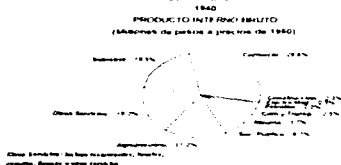
Cuadro 14
El periodo de mayor crecimiento es de 1965 a 1970

Periodo	Crecimiento Promedio %
1950-1960	6.6
1960-1965	9.9
1965-1970	13

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras Nafin 1990

De 1940 a 1970, la estructura económica tuvo un cambio significativo, el sector agropecuario tenía una participación del 18% del PIB en 1940, proporción similar a la de la industria. Para 1970, el sector agropecuario representaba el 12% en relación al PIB mientras que la industria aumentó su participación al 26%.

Gráfica 5



Gráfica 6



Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras Nafin 1990

“La conjunción de los elementos internos y externos señalados determinó el proceso de industrialización en el país en lo referente a las características del proceso productivo, así

¹⁵ La sustitución de importaciones tiene dos etapas que caracterizan el desarrollo industrial de los países latinoamericanos. La primera identificada como un crecimiento hacia afuera vía un impulso a las exportaciones, que se implantó desde mediados del siglo XIX hasta la Gran Depresión. La segunda fase se denomina como el crecimiento “hacia adentro” o vía mercado interno. Esta fase empezó a evolucionar durante la Depresión y la segunda Guerra Mundial, tuvo su auge durante los cincuenta y se le considera estancada en los sesenta. Durante los años cincuenta y los sesenta, en muchos países latinoamericanos la industrialización vía sustitución de importaciones se adoptó como política de desarrollo oficial. La sustitución de importaciones se llevó a efecto no sólo a través de aranceles proteccionistas sino también mediante disposiciones de política fiscal y crediticia, la presión sobre compañías importadoras (para que instalasen plantas) y por medio de la acción directa al establecer empresas propiedad del Estado y de las instituciones de fomento industrial y bancos.
La realidad económica mexicana: retrovisión y perspectivas. Leopoldo Solís. Ed. Siglo XXI

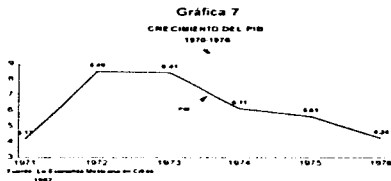
como de la estructura productiva, del empleo y su dinámica¹⁶. Estos factores obligaron al capital nacional a importar tecnología en forma creciente para renovar la planta industrial y poder permanecer en el mercado. Las ramas industriales que se convierten en las más dinámicas internamente (la metalmecánica, la química y petroquímica) son a la vez las más dinámicas en los países desarrollados, ya que en ellas se presenta un adelanto tecnológico, con mayor capacidad de diversificación y crecimiento.

¹⁶ Economía Mexicana, más allá del mito. Arturo Huerta G. Pág. 17

2. El periodo de 1970 a 1976.

"Al iniciarse la década de los años setenta la imagen que de México se tenía en los círculos de poder económico era la de un país excepcionalmente afortunado y privilegiado dentro de los de su clase: crecimiento económico, solidez monetaria, solvencia crediticia y estabilidad política eran las condiciones necesarias, y suficientes para considerarlo así"¹⁷

Sin embargo, el modelo de desarrollo industrial comenzó a mostrar una paulatina desaceleración en su crecimiento, caracterizándose entre 1970 y 1978 por periodos de recesión seguidos por expansiones de corta duración, únicamente en 1972 y 1973 se registraron tasas de crecimiento del PIB industrial superiores al 8%, en los demás años tal crecimiento nunca se alcanzó (ver gráfica 7)



Al inicio de la década de los setenta el proceso de industrialización vía sustitución de importaciones mostraba evidencias claras de su agotamiento, caracterizado por desequilibrio presupuestal, creciente endeudamiento con el exterior, desnivel permanente y en aumento del déficit comercial

Por ello, el gobierno mexicano opta por establecer una política que busque contrarrestar los factores limitantes del desarrollo que se habían acumulado, es decir, el excesivo endeudamiento externo, la escasez de ahorro público y el creciente déficit de la cuenta corriente en la balanza de pagos. Existen indicadores que demuestran el periodo recesivo en el que se adentraba la economía (ver cuadro 15).

¹⁷ La política económica en México, 1970 - 1976, Carlos Tello, De Siglo XXI

Cuadro 15
Situación de los Principales Indicadores de la Economía en 1971

	1965-1970	1971
	Tasa de crecimiento anual a precios de 1970, %	
PIB	6.9	3.4
Índice de precios implícito del PIB	3.5	4.5
Inversión bruta fija	4.5	4.2
Índice de precios al consumidor	4.3	5.5
Ingresos fiscales (% PIB)	6.9	7.2
Ahorro público (% PIB)	4.3	3.9
Exportación	3.6	0.1
Importación	7.1	4.5

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras 1970.

A nivel microeconómico, las empresas no tenían el incentivo a invertir e innovar por dos factores: 1) La posibilidad de abastecer tanto el mercado interno como el externo utilizando su capacidad instalada (principalmente materias primas e insumos de producción) y 2) Un mercado interno sin competencia que provoca que la demanda interna no tenga la posibilidad de acceso a productos "sofisticados" sin incentivos para innovar.

En el sector industrial en específico existen grandes empresas transnacionales con niveles tecnológicos adecuados para competir a nivel internacional, por otro, existen una gran cantidad de industrias con escaso desarrollo tecnológico que, protegidas en sus nichos de mercados y de la competencia internacional abierta no generaban productos con calidad y precio¹⁸. La política de protección arancelaria de los sesenta permitió que la industria se expandiera relativamente libre de competencia externa, y dada la limitada dimensión de los mercados internos, las plantas no lograron niveles de eficiencia y competitividad que les permitiese salir a competir en los mercados internacionales.

El ritmo de crecimiento industrial se vio cada vez más restringido por la escasez de divisas, para lo cual el país recurrió al endeudamiento externo. Para controlar la presión sobre la balanza de pagos, las autoridades hacendarias recurrieron periódicamente a restringir el crédito, ocasionando efectos recesionistas que limitaron el crecimiento industrial.

Junto a la recesión interna, México tuvo que hacer frente en 1971 a los efectos que sobre la economía del país tuvieron los problemas económicos generados en el extranjero, caracterizada por una disminución en el ritmo de crecimiento de los países industrializados y a procesos inflacionarios que en ellos se estaba dando. De esta manera, en aras de una

¹⁸ Porter señala como primera premisa clave: "El nivel de competencia y los factores que generan ventajas competitivas difieren ampliamente de industria a industria (incluso entre los distintos segmentos industriales)".

mayor estabilidad se sacrificó el ritmo de crecimiento y el desarrollo industrial (ver cuadro 16)

Cuadro 16
Comparativo 1965-70 vs 1970-76

	Tasa Media de Crecimiento (1965-1970)	Tasa Media de Crecimiento (1970-1976)
Agropecuario	1.31	2.54
Minería	5.35	5.85
Manufacturas	10.70	6.73
Electricidad	14.05	10.25
Construcción	9.74	6.49
Comercio	6.93	5.87
Com. y Transportes	11.0	10.55
Servicios	6.11	6.12

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras Nacionales.

Sólo en el periodo de 1972 a 1973 se buscó reactivar el desarrollo económico mediante el incremento del gasto público y la participación del estado en la economía. El incremento en el producto interno bruto se logró con base en el incremento de la inversión pública y consumo público a pesar de la reducción de la inversión y consumo privados. La generación de demanda agregada por encima de la oferta generó incremento considerable de la inflación (ver cuadro 17)

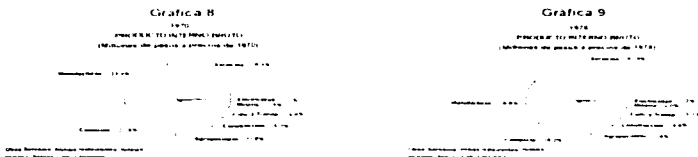
Cuadro 17
El siguiente cuadro refleja el incremento en la participación del estado en la economía como mecanismo para lograr el crecimiento económico:

	1971	1972	1973
	(Tasa de crecimiento anual a precios de 1970, %)		
PIB	4.4	7.3	7.7
Actividades agropecuarias	2.0	0.5	2.2
Actividades industriales	2.5	6.3	9.2
Servicios y comercio	4.4	7.4	7.9
Inversión Bruta Fija	-4.2	11.3	16.3
Pública	-21.7	42.0	33.8
Privada	6.4	-1.0	4.7
Consumo privado	5.9	8.2	7.0
Ahorro privado	21.9	5.2	26.2
Ahorro público	3.8	10.5	22.7
Ingresos tributarios	6.2	14.4	4.4
Deficit del sector público	6.1	87.0	38.7
INPC	5.4	4.9	12.1

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras Nacionales.

El efecto de seguir esta política se refleja en una reducción de inversiones privadas en el sector productivo buscando preferentemente la especulación

A diferencia de años anteriores, para 1970, y de manera más marcada en 1976 el sector servicios es el que tiene una mayor participación en la generación del Producto Interno Bruto



Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Mayo 1990.

Esta participación del sector servicios en el PIB se da como consecuencia del estancamiento del desarrollo industrial tanto a nivel nacional como a nivel internacional lo que genera un flujo de excedentes hacia el sector servicios, especialmente al sector financiero por la búsqueda de opciones más rentables y seguras.¹⁹

Las ramas con mayor grado de tecnología y mayor vinculación con el exterior son las ramas de mayor crecimiento promedio en el periodo 1970 - 1976 mientras que las ramas con menor vinculación con el exterior son las que menos crecieron.²⁰

Cuadro 18
PIB por rama manufacturera en 1970 y 1976

	PIB por rama manufacturera	PIB por rama Manufacturera	Tasa de crecimiento Promedio 1976-1970
	Pa. 1970	Pa. 1970	
Alimentos, Bebida y Tabaco	29,373	36,243	4.64%
Sustancias químicas y derivados del petróleo	18,432	32,521	9.92%
Productos metálicos, maquinaria y equipo	18,832	30,303	8.25%
Textiles, prendas de vestir	15,520	20,392	4.65%
Productos minerales no metálicos	6,048	9,168	7.06%
Industrias metálicas básicas	6,855	8,367	6.19%
Papel, productos del papel	5,685	8,033	5.93%
Ind. de la madera y productos de la madera	3,607	4,050	5.44%
Otras industrias manufactureras	1,811	2,500	5.52%
Total	105,203	155,516	6.73%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Mayo 1990.

¹⁹ Economía Mexicana, más allá del milagro. Arturo Huentel. Pág. 42

²⁰ Porter señala que el acceso a tecnologías de otros países y a mercados más sofisticados generan mayor competitividad de las ramas industriales y a la vez fomenta la innovación de nuevos productos.

Dentro de la industria manufacturera, cuando se impulsa el crecimiento económico (1972, 1973) las ramas con mayor vinculación con el exterior son las ramas que más crecen. En cambio, las ramas con menor vinculación con el exterior son las de menor crecimiento. Cuando la política económica es destinada a reducir ligeramente la tasa de crecimiento interno, las ramas con mayor vinculación con el exterior son las que menos crecen.²¹

²¹ Cuando el déficit en el sector externo genera escasez de divisas, el mecanismo de ajuste utilizado por el gobierno es la devaluación, modificaciones fiscales para incrementar los impuestos, restricciones crediticias y una política más agresiva de control de precios. La devaluación afecta al crecimiento de aquellas ramas manufactureras con mayor vinculación con productos del exterior en sus procesos productivos. A nivel macroeconómico, el efecto de esta política es disminuir el déficit en la balanza comercial al abaratar las exportaciones y encarecer las importaciones. En las ramas manufactureras, dada su dependencia a productos de importación, el efecto es el de un incremento en el nivel de precios por incrementos en sus costos y ello genera una reducción en sus ventas.

3. De 1976 a 1982

En 1976 se racionaliza la intervención del Estado en la Economía. Se privilegia a los mecanismos y fuerzas del mercado en la regulación y reestructuración de la actividad económica. Serían estos los que impulsarían y obligarían a la reeducación de los procesos para incrementar la productividad, así como para lograr las condiciones financieras internas que permitieran encarar los desequilibrios económicos y disminuir la dependencia financiera con el exterior. En el caso de la industria resalta la intención de la liberalización del comercio para impulsar su modernización²².

Durante este periodo se presentaron elementos en gran medida exógenos al sistema económico nacional, que generaron solvencia financiera capaz de cubrir las obligaciones externas y permitir un flujo de importaciones, que contrarrestó la insuficiente oferta interna. El petróleo, posibilitó en un breve lapso la reactivación de la economía²³.

Cuadro 19
Crecimiento Promedio Anual de las ramas manufactureras de 1970 a 1981.

	1970-76	1977	1978-81
Alimentos y bebidas	5.0	3.6	6.1
Textiles e industria del cuero	4.7	6.4	6.4
Industria de la madera	5.5	9.7	7.0
Papel, imprenta y editoriales	5.9	3.2	8.5
Química, caucho, plásticos	10.4	6.2	8.6
Minerales no metálicos	7.1	2.3	8.0
Metálicas básicas	6.2	5.3	5.0
Maquinaria y equipo	7.9	1.0	10.2
Automotriz	9.3	5.0	16.0
Otras Industrias	5.5	3.7	5.5
Total	6.6	3.5	8.0

Fuente: Economía Mexicana: más allá del milagro. Arturo Huenes G.

Destaca el crecimiento de las industrias con alto componente tecnológico como la industria automotriz y la de maquinaria y equipo

²² Porter señala que un ambiente competitivo fomenta la creación de factores avanzados en infraestructura, tecnología, etc.

²³ Si bien el petróleo es una ventaja comparativa de México, dentro del esquema de Porter la situación que prevaleció a nivel internacional se convirtió en lo que llamamos un "fenómeno fortuito" que en un breve lapso facilitó la recuperación de la economía.

El auge del petróleo permitió modificar la política económica, a partir de 1978 se pusieron en práctica aquellas políticas que se consideraban necesarias para impulsar la reactivación económica, entre la que destaca la política de expansión del gasto público y la política del tipo de cambio que prácticamente no se modificó en el periodo 1977-1981, aunado a ello, se conservaron algunas políticas de corte neoliberal que eran congruentes con la necesidad de lograr la estabilidad de la economía, tales como la política de flexibilización de las tasas de interés, dirigida a rescatar la función de intermediación financiera y la política de liberalización del comercio exterior.

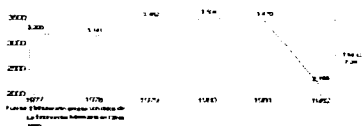
Gráfica 10
CRECIMIENTO DE LOS PRINCIPALES FACTORES
DE LA POLÍTICA ECONÓMICA
1978-1982



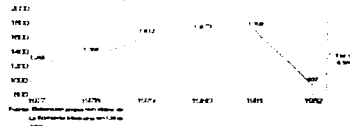
La política económica seguida, incrementó el gasto público en un 53% promedio anual mientras que los ingresos públicos solo se incrementaron en 44%, el déficit público fue cubierto vía endeudamiento externo que alcanzó un incremento en el periodo de 1977 a 1982 de 45%. Las tasas de interés mantuvieron un nivel promedio de 25% mientras que la inflación promedio del periodo fue de 36%.

El resultado de la política aplicada para el periodo de 1977 a 1982, apoyado principalmente en el crecimiento de las exportaciones petroleras y en el aumento de la inversión pública destinada al sector petrolero por ser el sector generador de divisas, incrementó la diferencia existente en las ramas productivas. La formación bruta de capital en términos constantes decreció 7% promedio en el periodo (ver gráfica 11). La formación bruta de capital en la industria manufacturera decreció 6% promedio (ver gráfica 12).

Gráfica 11
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL DEL SECTOR INDUSTRIAL
MILLONES DE PESOS DE 1989

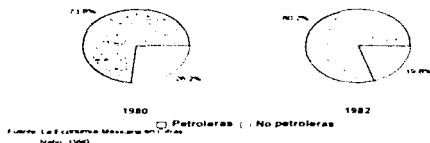


Gráfica 12
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL DEL SECTOR DE LA
INDUSTRIA MANUFACTURERA
MILLONES DE PESOS DE 1989



Así, aunque el petróleo permitía al país el manejo de una política como la utilizada, ésta incrementó las presiones existentes entre sectores limitándolos al desarrollo de la industria petrolera, la consecuencia es una industria poco diversificada incapaz de hacer frente a la intención de liberalizar la economía. La mayor parte de las exportaciones nacionales eran derivadas de la industria petrolera (ver gráfica 13).

Gráfica 13
A FINALES DE LA DÉCADA DE LOS SETENTAS
Y PRINCIPIOS DE LOS OCHENTAS EL PETRÓLEO
ERA LA PRINCIPAL FUENTE DE EXPORTACIONES



Con la demanda internacional del petróleo y los precios a un nivel rentable, México sustentó su desarrollo en generar expectativas de crecimiento alrededor de lo que pudiera pasar con el petróleo. Sin embargo, las exportaciones petroleras no fueron suficientes para mantener un superávit comercial, el saldo promedio de la balanza comercial en el periodo de expansión petrolera fue negativo (-2,660 millones de dólares).

La política cambiara adoptada en el periodo, y la dependencia de la industria manufacturera (y en general de los sectores económicos) hacia la importación de bienes generó presiones en la balanza comercial (ver cuadro 20).

Cuadro 20
Saldo en la Balanza Comercial
Millones de Dólares

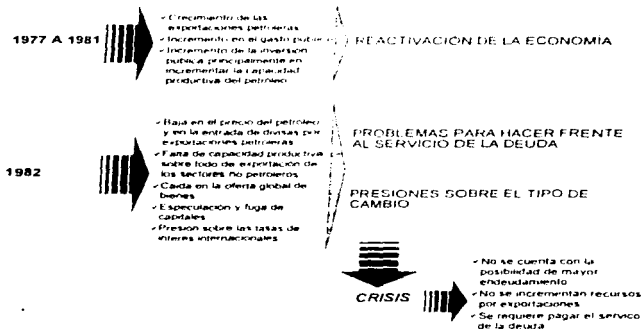
	Exportaciones Promedio 1980-1982	Importaciones Promedio 1980-1982	Saldo Promedio
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	719	982	-263
Textiles, prendas de vestir e industria del cuero	177	312	-135
Industria de la madera y productos de la madera	56	71	-14
Papel, productos del papel, imprenta y editoriales	82	603	-521
Petroquímica	122	542	-420
Química	494	1 484	-990
Productos de caucho y plástico	23	291	-267
Minerales no metálicos	131	161	-29
Siderurgia	83	1 705	-1,622
Minerometalurgia	190	416	-227
Productos metálicos maq. y equipo	907	9 487	-8,580
Total	2 984	16 052	-13,068

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras Nafin 1990

4. De 1982 a 1988

En 1982 existen factores que limitan la dinámica de crecimiento de la economía sustentada en las exportaciones petroleras, en el incremento del gasto público vía endeudamiento externo, aunado a una mayor participación del sector público en la economía. Las presiones de la balanza de pagos, los compromisos para el pago del servicio de la deuda, la escasez de divisas por la especulación y la fuga de capitales, así como la incapacidad productiva interna para generar recursos frenaron el crecimiento económico

Cuadro 21
La Crisis de 1982



Fuente: Elaboración propia

La situación económica presionó al gobierno a tomar medidas de ajuste que permitieran rebordar el crecimiento económico y generar las condiciones necesarias para lograr el desarrollo de los sectores.

La escasez de divisas, el déficit presupuestal en las finanzas públicas, el servicios de la deuda, los fuertes desequilibrios internos inter e intra sectoriales caracterizados por insuficiente producción interna de bienes de capital, el escaso dinamismo de la producción

de bienes agrícolas y el bajo nivel de productividad y competitividad hacían necesario considerar nuevas opciones de política (impuestas por los países a los que México debía dinero y por los organismos financieros internacionales) que permitiesen en el largo plazo lograr el crecimiento económico.

Los objetivos para lograr la estabilidad económica del país se basó en la reducción del déficit fiscal, la liberalización general de precios y la eliminación de subsidios en los bienes producidos por el sector público, el control de la inflación mediante una estricta disciplina monetaria y topes salariales, la fijación de tipos de cambio realistas y el mantenimiento de la tasas de interés bancario a niveles satisfactorios.

Dentro del sector industrial solo el sector de la electricidad creció de manera significativa. Destaca el decrecimiento en el sector de la construcción por ser uno de los sectores que mejor reflejan los periodos de estancamiento o expansión de una economía (ver cuadro 22).

Cuadro 22
Crecimiento Promedio del Sector Industrial

	Tasa Media de Crecimiento 1982 - 1988
Minería	0.41%
Manufacturas	0.51%
Construcción	-4.00%
Electricidad, Gas y Agua	4.60%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras Nacionales 1990.

La política de ajuste del sector externo mediante el tipo de cambio (devaluación) dada la dependencia de los sectores manufactureros a las importaciones tanto de bienes de capital como de insumos para la producción, la liberalización de precios de los bienes ofrecidos por el sector público y la liberalización de los precios controlados no permitieron el crecimiento de las ramas manufactureras (ver cuadro 23).

Cuadro 23
Tasas de Crecimiento del Sector Manufacturero 1982-1988

	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	TMC 82-88
Productos alimenticios, bebidas y tabaco	4.5	1.3	14.5	3.7	0.5	0.9	0.03	0.7
Textiles, prendas de vestir e ind. del cuero	4.7	5.5	0.9	2.5	4.7	4.0	0.7	1.8
Industria de la madera y prod. de la madera	1.1	12.1	5.0	3.7	2.9	3.5	2.4	0.4
Papel, productos del papel, imprenta y edit.	0.7	2.3	5.6	8.7	3.3	1.6	4.0	1.4
Sust. Quím. Deriv. del petróleo, prod. de plast.	2.5	1.6	6.9	5.7	1.3	5.4	2.0	2.4
Productos de minerales no metálicos	2.6	7.7	5.6	7.6	6.5	9.5	1.6	0.9
Industrias metálicas básicas	9.3	6.2	11.6	1.0	6.8	11.0	5.2	2.4
Productos metálicos, maquinaria y equipo	12.3	22.4	9.1	11.2	13.8	5.0	12.4	0.4
Otras industrias manufactureras	3.9	18.7	11.3	8.3	9.6	3.1	4.2	1.6
Promedio	-2.9	9.2	6.8	6.0	-5.6	3.3	2.7	0.5

Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Mexicana de Industrias Nacionales.

Con las medidas de reorganización, el crecimiento promedio en la mayor parte de las ramas de la industria manufacturera fue negativo, aun en las ramas de bienes de consumo básico como la industria textil.²⁴

El periodo de 1982 a 1988 se puede considerar como un periodo de transición para lograr el crecimiento económico, generando las condiciones necesarias de estabilidad macroeconómica para lograr el crecimiento en años posteriores. La apertura comercial gradual y la estabilización de los factores macroeconómicos de la economía genera dos posibilidades para el nivel microeconómico: 1) la posibilidad de modernizarse y desarrollar los factores básicos del modelo de Porter con una mayor relación intersectorial en condiciones de estabilidad (sobre todo de precios) o 2) debido a la competencia en los mercados que requieren mayor calificación limitarse a mantener su escala de producción o ser desplazados de sus nichos de mercado.

²⁴ Porter señala que, "tradicionalmente tiende a concebirse al gobierno como un elemento esencial que proporciona ayuda a las empresas líderes y crea campeones nacionales" sin embargo, ello puede resultar en una erosión permanente de la competitividad".

5. De 1988 a 1996

El objetivo de la política económica fue generar un escenario que en términos macroeconómicos reflejara la estabilidad económica del país.

El modelo de crecimiento durante el sexenio de 1988 a 1994 se sustentó en la estabilización de los factores macroeconómicos mediante una política monetaria enfocada al control de la inflación, el tipo de cambio y en la cantidad de circulante en la economía. Además de ello, se buscó una mayor apertura de la economía y la firma del Tratado de Libre Comercio de Norte América con Estados Unidos y Canadá. El fomento de la Inversión Extranjera, cuyos principales montos corresponden a la inversión extranjera indirecta, fue la base mediante la cual se pretendía consolidar el crecimiento económico sostenido.

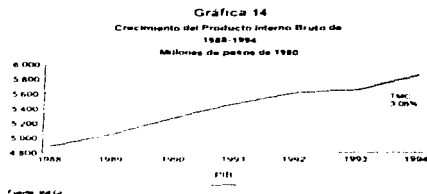
Las principales características en el ámbito económico se describen en el siguiente cuadro:

Cuadro 24
Enfoque del Desarrollo Económico de 1989 a 1994

1 Mayor apertura de la economía	: Continuar con el proceso de apertura comercial mediante el Tratado de Libre Comercio de Norte América
2 Renegociación de la deuda	: La renegociación de la deuda externa y la reestructuración de la deuda interna permitió reducir los compromisos financieros con el exterior en aproximadamente 20 mil millones de dólares pasando de representar 70% del PIB a solo 30% del mismo.
3 Fijar como meta la inflación en un solo dígito para 1994	: Mediante la concertación entre los diversos factores productivos, se logró reducir la inflación de los niveles de 170% en 1987 a una tasa de 7% en 1994.
4 Fomento de los flujos de la inversión extranjera	: Una nueva reglamentación y promoción de la inversión extranjera directa que ha estimulado la entrada de volúmenes importantes de capitales externos.

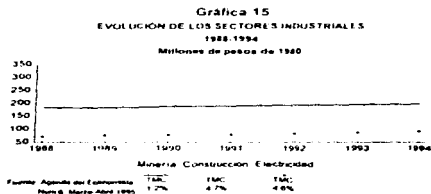
Fuente: Elaboración propia.

El comportamiento del Producto Interno Bruto en el periodo de 1988 a 1994 experimento un crecimiento de 3.06% promedio anual (ver gráfica 14)



Ello es resultado del establecimiento de condiciones macroeconómicas mencionadas con anterioridad

El sector industrial experimento un crecimiento sostenido durante el periodo de 1988 a 1994, teniendo una tasa media de crecimiento de 3.7%. El sector de la construcción fue el que más creció en el mismo periodo con una tasa media de crecimiento de 4.7% (ver gráfica 15).



El sector manufacturero creció durante el periodo de 1988 a 1994 3.7% promedio anual (ver gráfica 16)



Dentro del sector manufacturero, solo el sector de la industria de la madera experimento tasas de crecimiento negativas en varios años. Los sectores de mayor crecimiento son los que tienen una mayor vinculación con el exterior como son los productos metálicos, maquinaria y equipo

Cuadro 25
Crecimiento del Producto de las Distintas Ramas del Sector
Manufacturera de 1988 a 1994

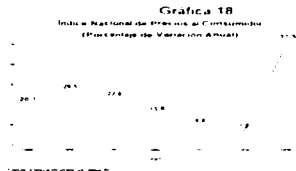
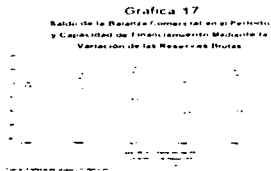
Millones de pesos de 1980	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Alimentos, Bebidas y Tabaco	0.19%	7.65%	3.09%	5.07%	3.46%	0.78%	2.4%
Textiles, prendas de vestir e piel del cuero	3.80%	3.29%	2.85%	3.67%	4.07%	4.80%	0.5%
Industria de la madera y prod. de la madera	2.5%	3.61%	1.07%	0.57%	0.51%	3.89%	3.2%
Papel, productos del papel e imprentas	4.0%	6.98%	4.46%	1.26%	1.24%	3.34%	1.9%
Sustancias químicas y derivados del petróleo	2.0%	9.23%	5.20%	3.09%	2.06%	2.32%	1.6%
Producción de minerales no metálicos	1.5%	4.77%	6.44%	3.15%	5.45%	1.32%	2.1%
Industrias metálicas básicas	5.2%	2.44%	8.23%	3.69%	1.00%	4.95%	5.8%
Productos metálicos, maq. y equipo	11.0%	11.06%	13.38%	12.34%	15.1%	0.57%	4.9%
Otras industrias manufactureras	4.2%	7.95%	8.84%	1.95%	7.22%	0.85%	6.7%
Total	3.20%	7.17%	6.08%	4.01%	2.27%	-0.76%	2.7%

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Datos, INE (1994)

El desarrollo de los principales factores macroeconómicos y en particular del sector industrial parecía determinar que el rumbo de la economía era el adecuado

Sin embargo, las características propias del crecimiento basado en la dependencia de la economía mexicana con factores del exterior (crecimiento en las importaciones, ahorro externo y escasa respuesta del sector productivo) generaron para finales de 1995

desequilibrio en los factores económicos. Para 1995 la inflación alcanzó un nivel cercano al 50%, porcentaje no experimentado en los últimos años de los ochenta y a lo largo de la década de los noventa. El déficit de la balanza comercial a finales de 1994 alcanzó su máximo nivel al situarse cerca de los treinta mil millones de dólares, ello aunado a la caída en la variación de reserva bruta, junto con el vencimiento de compromisos financieros del gobierno federal (tesobonos) limitaron al modelo de desarrollo a continuar con el crecimiento económico.²⁵



Los ajustes económicos realizados durante 1995 para superar la emergencia económica como el recurrir al endeudamiento externo para solventar los compromisos financieros, el incremento en los precios y tarifas de los bienes que ofrece el sector público, el incremento en las tasas de interés, así como una política de contracción del mercado al reducir el circulante en la economía e incrementar el impuesto al valor agregado propicio que la mayoría de las ramas del sector manufacturero experimentaran un decrecimiento en relación a los niveles alcanzados en 1994 excepto la rama del papel, productos del papel, imprentas y editoriales y la industria metálica básica. Sin embargo, para 1996 las ramas del sector industrial muestran una clara recuperación con respecto a 1995.

²⁵ Al igual que en el año de 1976 y 1982, el gobierno mexicano opta por devaluar el peso, buscando ajustar el desequilibrio del sector externo y frenar la demanda de divisas, buscando evitar caer en un estado de insolvencia financiera. El resultado en el corto plazo es la crisis experimentada en 1995.

Cuadro 26
Tasa de crecimiento del Producto Generado por las distintas
ramas del sector manufacturero 1994 - 1995

Millones de pesos de 1993	1994	1995	1996
I Alimentos Bebidas y Tabaco	2.4	1.9	2.5
II Textiles, prendas de vestir e ind. del cuero	0.5	6.6	16.1
III Industria de la madera y productos de la madera	3.2	3.8	0.8
IV Papel, productos del papel e imprentas	1.6	6.0	2.8
V Sustancias químicas y derivados del petróleo	1.6	1.0	5.0
VI Producción de minerales no metálicos	2.1	7.5	6.3
VII Industrias metálicas básicas	5.8	1.6	21.8
VIII Productos metálicos, maq. y equipo	4.9	7.6	16.9
IX Otras industrias manufactureras	6.7	8.6	9.0
Total	2.7	-3.0	8.6

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco de Datos INE (I) 1997

En 1996, no solo se rebasaron las metas económicas programadas al alcanzarse un crecimiento del PIB de 5.1%, sino que además, la producción industrial aumentó en 11.2%, con claros síntomas de fortaleza y aceleración, que permitió aumentar en el último trimestre el PIB en 7.1%, la producción industrial en 13.2% y las exportaciones totales en más de 20 por ciento.

Capítulo III.- La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en México.

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MPME) resulta de vital importancia para el desarrollo económico de México por varias razones entre las que destacan

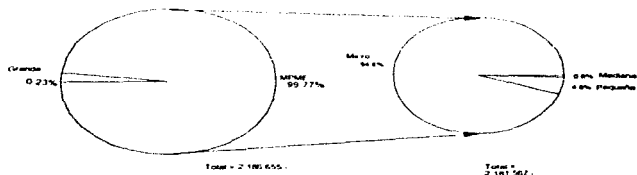
- 1 El mayor número de **establecimientos** están dentro de la categoría de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (98% del total)
- 2 La MPME genera el mayor porcentaje del **empleo** tanto en el sector manufacturero como en el sector comercio y servicios (75% del total)
- 3 La MPME genera más del cincuenta por ciento de los **ingresos** generados en los sectores manufacturero, comercial y de servicios.
- 4 La MPME contribuye con casi el 50% de las **remuneraciones** generadas en los sectores manufacturero, comercial y de servicios.

En este capítulo se describe cada uno de los cuatro puntos anteriores.

1. Establecimientos en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

La MPME resulta de vital importancia para el desarrollo económico, en 1993, el 99.77% de los establecimientos existentes se encuentran catalogados dentro de lo que es la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. De este, el 94.57% son catalogados como micro establecimientos, el 4.63% se encuentran dentro del estrato de pequeños y solo el 0.5% se encuentra dentro de los catalogados como medianos.

Gráfica 19
Casi el 100% de los establecimientos en el sector
manufacturero, comercio y servicios pertenecen a la MPME en
1993.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Nafin 1995

Dentro de los sectores económicos, el 55% de los establecimientos de la MPME se encuentran en el sector comercio, el 33% en el sector servicios y 12% se encuentra en el sector manufacturero (ver gráfica 20)

Gráfica 20
El mayor porcentaje de establecimientos se encuentran en el sector comercio, en 1993



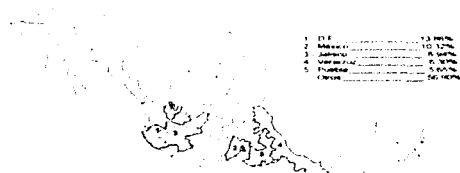
Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

Continúa en...

La instalación de pequeños establecimientos no obedece a un patrón de localización industrial basado en la planeación de largo plazo. Por consiguiente estas empresas no siempre disponen de una infraestructura física y de los servicios indispensables para su operación.

La localización de los establecimientos responde al patrón de concentración de la población. La mayor parte de establecimientos se encuentran en el D.F. (13.86%), el Estado de México (10.32%), Jalisco (6.94%), Veracruz (5.30%) y Puebla (5.65%) (ver gráfica 21).

Gráfica 21
El D.F. es en donde se concentra mayor número de establecimientos de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

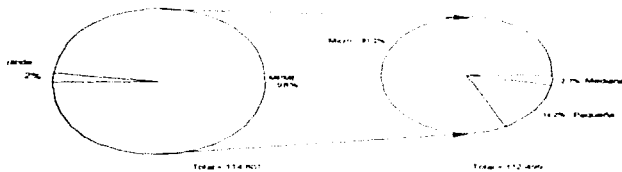


Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Nafin 1995

En el sector manufacturero, la MPME representa el 98% de los establecimientos. De este 98%, el 81% corresponde a micro empresas, el 14% a pequeñas empresas y el 3% corresponde a medianas empresas (ver gráfica 22)

Gráfica 22

El mayor porcentaje de establecimientos corresponde a MPME. De estos, el 81% corresponde a Micro establecimientos en 1995



Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Nafin 1995

En el sector comercio, el 95% de las empresas corresponden al estrato de las micro empresas, seguido de las empresas medianas con el 5 2% (ver gráfica 23)

Gráfica 23

La mayor proporción de empresas del sector comercio corresponden a micro empresas en 1993



Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

Total = 1,208,778

En el sector servicios, el 96% corresponden al estrato de las micro empresas, seguido del estrato de las pequeñas empresas con el 3.5% (ver gráfica 24)

Gráfica 24

La mayor proporción de empresas del sector servicios corresponden a micro empresas en 1993



Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

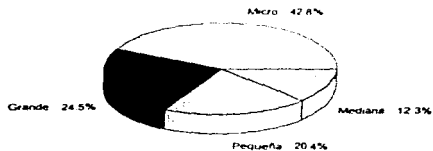
Tercer trimestre

2. Empleo en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Claramente, la MPME es una fuerza vital para la economía, la evidencia es el hecho de generar el 75.5% de los empleos. De este 75%, el 42.84% corresponde a la micro, el 20.37% a la pequeña y el 12.29% a la mediana empresa (ver gráfica 25)

Gráfica 25

La MPME es la que mayores puestos de trabajo generó en 1993



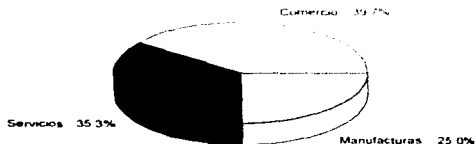
Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

Tercer trimestre

El mayor porcentaje de empleo en la MPME se concentra en el sector comercio con el 40% del total de empleo generado, seguido del sector servicios con el 35% y por último el sector manufacturero con el 24.96% (ver gráfica 26)

Gráfica 26

El sector comercio es en donde se concentra el mayor porcentaje de puestos de trabajo en 1993



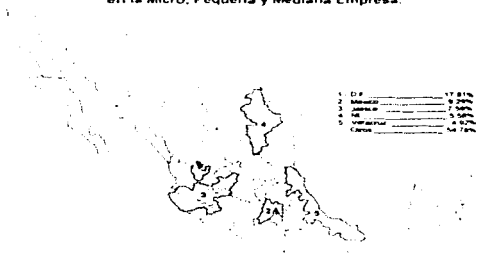
Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

1993 - 2010991

Los estados donde mayor número de empleos existen dentro de la MPME son el Distrito Federal, el Estado de México, Jalisco, Nuevo León y Veracruz (ver gráfica 27)

Gráfica 27

El D.F. es en donde se concentra mayor número de empleos en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

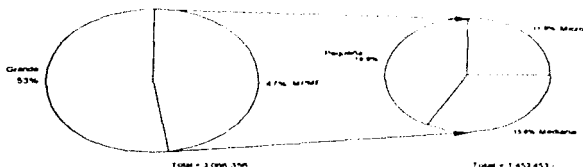


Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Nafin 1995

En el sector manufacturero, la MPME contribuye con casi el 50% de los empleos que se generaron en 1995. De este 50%, el 11 9% corresponde a la micro, el 15 6% a la mediana y el 19 9% a la pequeña empresa (ver gráfica 28)

Gráfica 28

La MPME contribuye con casi el 50% de los empleos de la economía. De estos, el 12% corresponde a la micro, el 20% a la pequeña y el 16% a la mediana empresa en 1995

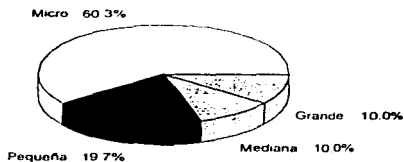


Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras. Nafin 1995

En el sector comercios, el 60% de los empleos se encuentran en subsector de las micro empresas, seguido por las pequeñas empresas con el 20%. Las medianas y grandes empresas generan el mismo porcentaje de empleo (10%) (ver gráfica 29)

Gráfica 29

La mayor proporción de empleos del sector comercio están en el subsector micro empresas 1993

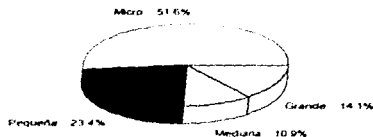


Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

Total = 2 600 700

En el sector servicios, el 60% de los empleos se concentran en la micro empresa, seguido de la pequeña empresa con el 23%, la grande empresa con el 14% y la mediana empresa con el 11% (ver gráfica 30)

Gráfica 30
La mayor generación de empleos en el sector servicios se encuentran en la Micro empresa en 1993



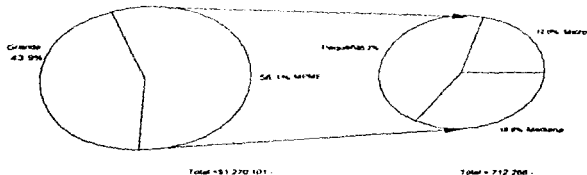
Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
 Nafin

Total = 1 146 700

3. Generación de Ingresos

La MPME aporta el 56% de los ingresos generados por el sector manufacturero, comercio y servicios. Por esa razón, se le ubica como el de mayor potencial productivo en el desarrollo futuro del país (ver gráfica 31)

Gráfica 31
La MPME genera el 56% del PIB dentro del sector manufacturero, comercio y servicios en 1993

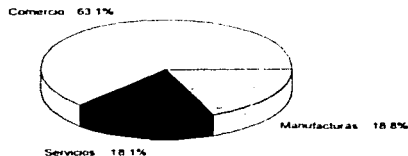


Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Nafin 1995

Dentro de la MPME, el sector comercio es el que mayor ingreso genera (63%), el sector manufacturero genera el 18.83% y el sector servicios genera el 18.07% (ver gráfica 32).

Gráfica 32

El sector comercio es donde se genera el mayor porcentaje de ingresos en 1993



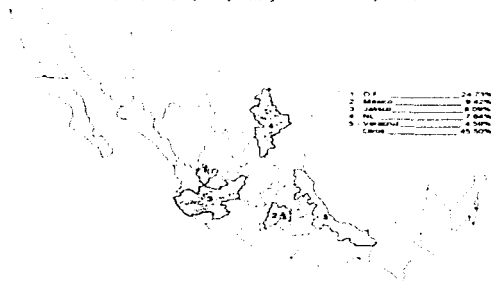
Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

Total = 112 266

Los estados que generan la mayor parte de los ingresos generados por la MPME son el Distrito Federal con el 25%, el Estado de México con el 9.42% y Jalisco con el 8.09% (ver gráfica 33).

Gráfica 33

El D.F. es en donde se generan mayores ingresos en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

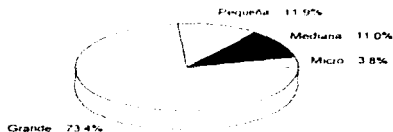


Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Nafin 1995

En el sector manufacturero, es la gran empresa la que genera la mayor proporción de ingresos, seguido de la pequeña empresa (ver gráfica 34)

Gráfica 34

La mayor proporción de ingresos en el sector manufacturero corresponde a la gran empresa en 1993



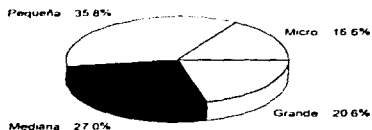
Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

Total = 100.1%

En el sector comercio, la pequeña empresa genera el 36% de los ingresos, seguido de la mediana empresa con el 27% (ver gráfica 35)

Gráfica 35

La mayor proporción de ingresos en el sector comercio corresponde a la pequeña empresa en 1993

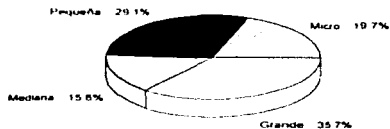


Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
Nafin

Total = 99.9%

En el sector servicios, la gran empresa es la que mayores ingresos genera con el 36%, seguido de la pequeña empresa con el 29% (ver gráfica 36)

Gráfica 36
La mayor proporción de Ingresos en el sector servicios corresponde a la gran empresa en 1993



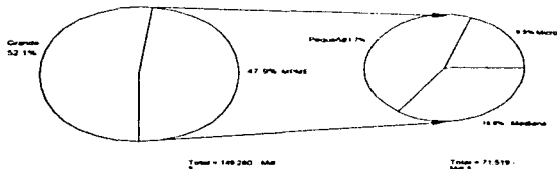
Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
 Nafin

Total = 200 000

4. Remuneraciones

Dentro de las remuneraciones, la MPME contribuye con el 47.91% de las remuneraciones de los sectores manufacturero, comercio y servicios. De este 47.91%, es el estrato de la pequeña empresa el que más participa con el 21.66%, seguido de la mediana empresa con el 16.76% y por último la micro empresa con el 9.49% (ver gráfica 37)

Gráfica 37
La MPME genera el 48% de las remuneraciones que se generan en el sector manufacturero, comercio y servicios en 1993



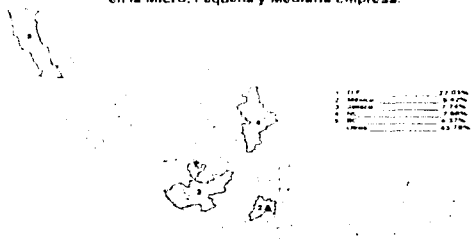
Total = 149 280 M\$

Total = 71 519 M\$

Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras, Nafin 1995

En el Distrito Federal es en donde mas remuneraciones se generan con el 27% del total en 1993, seguido del estado de México con el 9.42%, Jalisco con el 7.74%. Nuevo León con el 7.66% y Baja California con el 4.37% (ver gráfica 38)

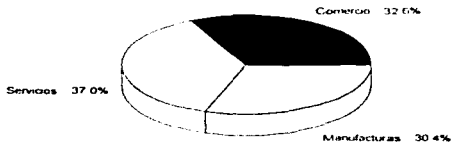
Gráfica 38
El D.F. es en donde se generan mayores remuneraciones en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Economía Mexicana en Cifras. Nafin 1995

El porcentaje de participación en las remuneraciones es muy similar en los tres sectores, siendo el sector servicios el de mayor participación con el 37% seguido del sector comercio con el 32.61% y por último el sector manufacturero con el 30.39% (ver gráfica 39)

Gráfica 39
El sector servicios es donde se genera el mayor porcentaje de remuneraciones en 1993

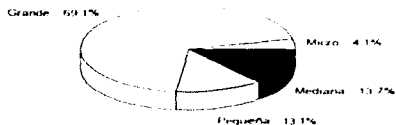


Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1994
Nafin

Total = 100.000.000.0

Dentro del sector manufacturero, la gran empresa es la que más participa en las remuneraciones con el 69.1%, la MPM como sector participa con el 30.9% (ver gráfica 40).

Gráfica 40
La mayor proporción de remuneraciones del sector manufacturero corresponde a la gran empresa en 1993

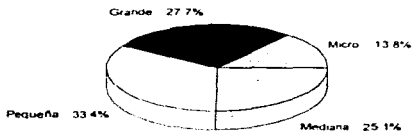


Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995.
Nafin

Total = 19,264,000 \$

Dentro del sector comercio, la MPME como sector participa con el 72% de las remuneraciones generadas. El estrato de la pequeña empresa es el que contribuye con el mayor porcentaje, siendo este de 33.42% seguido de la gran empresa con el 27.70%, la mediana empresa con el 25.09% y por último la micro empresa con el 13.78% (ver gráfica 41).

Gráfica 41
La mayor proporción de remuneraciones del sector comercio corresponde a la pequeña empresa en 1993

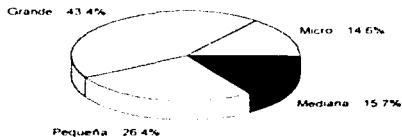


Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995.
Nafin

Total = 33,202,000 \$

En el sector servicios, la MPME como sector participa con el 56.6% del total de las remuneraciones generadas. El estrato de la gran empresa participa con el 43.40%, seguido de la pequeña empresa con el 26.38%, la mediana empresa con el 15.65% y por último la micro empresa con el 14.57% (ver gráfica 42)

Gráfica 42
La mayor proporción de remuneraciones del sector servicios corresponde a la pequeña empresa en 1993



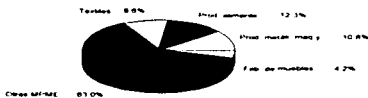
Fuente: Economía Mexicana en Cifras 1995
 Nafin

Total de 734 343

5. Distribución en el Sector Manufacturero.

Aunque participan en casi todas las actividades de la industria de la transformación, el 12% se encuentran en las ramas de alimentos, el 11% en productos metálicos, el 9.6% en prendas de vestir y el 4% en la fabricación de muebles (ver gráfica 43).

Gráfica 43
PRINCIPALES RAMAS DE ACTIVIDAD DE LA MPME
SECTOR MANUFACTURERO
 (1989)



Fuente: Censos Económicos 1989
 Total de empresas generadas por la MPME: 1 830 360
 Total de empresas generadas en el sector: 3780 740

6. Distribución en el Sector Comercios.

La mayor participación de establecimientos se concentra en el comercio al por menor de ropa, calzado, artículos de mercadería y electrodomésticos con el 33.6% de participación (ver gráfica 44)

Gráfica 44

El comercio al por menor de ropa, calzado, mercadería y electrodomésticos es la rama que más participa en el sector comercio



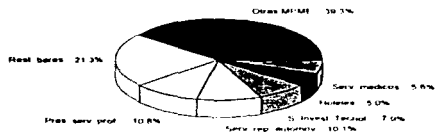
Fuente: Censos Económicos 1999
INEC

7. Distribución en el sector servicios

La rama de Restaurantes y Bares es la que tienen una mayor concentración de micro, pequeños y medianos establecimientos con una participación de 21.3% con respecto al total (ver gráfica 45).

Gráfica 45

La principal rama de actividad en el sector servicios son los restaurantes y bares



Fuente: Censos Económicos 1999
INEC

Capítulo IV.- La Política Industrial como Instrumento para Generar Ventajas Competitivas.

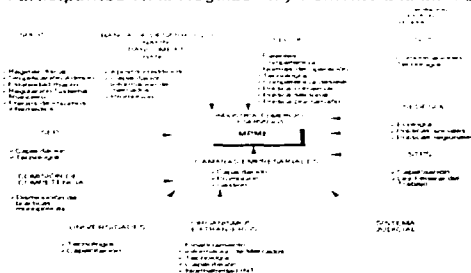
Dentro del esquema de Porter, uno de los elementos que afecta el diamante nacional y el nivel de ventaja competitiva es la intervención del gobierno. La política industrial es el elemento que puede servir para desarrollar el tercer y cuarto elemento del diamante de Porter: **empresas relacionadas horizontalmente o verticalmente y la estructura y rivalidad de las industrias.** La política industrial es el elemento catalizador de la innovación y el cambio e impulsa a las empresas a competir. El marco institucional y el tipo de política a aplicar pueden incidir de manera significativa en el desempeño económico de un sector, de una rama industrial o en toda la economía.

Este capítulo analiza el marco institucional en el que se desempeña la MPME, el tipo de políticas susceptibles de aplicarse y lo que significa el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior publicado el 8 de mayo de 1996 para lograr mayores ventajas competitivas en México.

1. Marco Institucional

El marco institucional que regula y fomenta el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas corresponde a las políticas y acciones que realizan distintas dependencias gubernamentales e instituciones privadas. El siguiente diagrama ejemplifica la coordinación y principales apoyos de estas dependencias e instituciones privadas a la MPME (ver cuadro 27).

Cuadro 27
Participantes en la Regulación y Fomento a la MPME

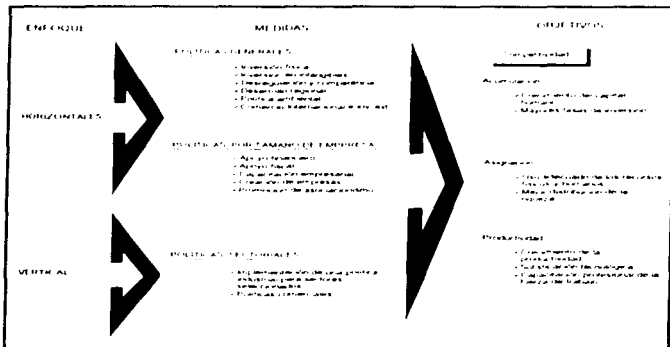


Fuente: Elaboración propia

2. La Política Industrial

El papel del gobierno mediante las políticas de fomento se pueden englobar en dos enfoques posibles: las políticas horizontales (generales, regionales y por tipo de empresa) y las verticales (sectoriales) (ver cuadro 28)

Cuadro 28
Lineamientos de Política Gubernamental de Apoyo a las Actividades Productivas



Fuente: Elaboración propia

2.1. La política horizontal fomenta la actividad productiva de toda la economía.

Los instrumentos de política industrial de corte horizontal fomentan la actividad productiva con efectos para todos los sectores económicos

Las medidas de política horizontal que se han venido registrando en el contexto de la modernización económica deben sentar bases sólidas para el desarrollo sano y sustentable de la planta productiva del país en el largo plazo

2.1.1 Promoción de la Inversión Física:

Las medidas para promover la inversión física obedecen a la necesidad de reactivar la economía y sentar las bases para el desarrollo futuro. Las principales medidas de fomento a la inversión física en los países de la OCDE y México incluyen por un lado, el restablecimiento de incentivos fiscales a la inversión física y subsidios a las tasas de interés y por el otro, la inversión pública directa en infraestructura, especialmente en obras de comunicaciones y telecomunicaciones. El gobierno federal también afecta la evolución de la inversión física a través del control que ejerce en el suministro y fijación de precios de energéticos a través de PEMEX y la CFI.

2.1.2 Inversión en Intangibles.

Este tipo de medidas tienen como propósito modificar las ventajas competitivas de un país por lo que constituyen un elemento de estrategia de largo plazo que ha sido empleado con mayor intensidad en los últimos años. Las medidas concretas comprenden la capacitación de la mano de obra en programas auspiciados por el gobierno, el fortalecimiento al marco legal e institucional de la propiedad intelectual y la asistencia técnica y tecnológica.

2.1.3 Desregulación y políticas de competencia

Los instrumentos de política comprendidos en este rubro tienen como objetivos incrementar la competencia en la oferta de bienes de consumo final, insumos y servicios. En México se ha fortalecido la competencia en los mercados nacionales a través de la promulgación de la Ley Federal de Competencia y la creación de la Comisión encargada de aplicarla.

En materia de normatividad, la SECOFI proporciona el marco para que las MPME operen en un ambiente con mayor certidumbre en cuanto a calidad y certificación de los productos, para lo que ha creado diferentes instituciones entre las que destacan la Sociedad Mexicana de Normalización y Certificación, S.C. (NORMEX), el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. (IMNC) y la Calidad Mexicana Certificada, A.C. (CALMECAC) entre otras.

No obstante los esfuerzos para que las empresas nacionales sean más competitivas a nivel internacional, estos aún no son suficientes. Las empresas nacionales se enfrentan a mercados de algunos insumos y productos intermedios poco competitivos por estar

controlados o protegidos por el gobierno federal en los que tienen que pagar precios relativamente altos.²⁶

2.1.4 Desarrollo Regional

El objetivo de las políticas contenidas dentro de este apartado es lograr una mayor armonización entre zonas económicas que permita un crecimiento más equilibrado. El desarrollo regional y urbano armónico, equilibrado y congruente con la distribución territorial constituye una pieza esencial para la modernización del país y para elevar el nivel de vida de la población. Las políticas gubernamentales han generado un crecimiento de la capacidad productiva del país con ciertos desequilibrios. En la actualidad tenemos una economía altamente concentrada en unas cuantas ciudades con grandes costos para proveerlas de servicios. En términos generales la política del gobierno en materia de desarrollo regional ha sido disparada por regiones y por sectores, así como por tamaño de empresa.

2.1.5 Política Ambiental

La demanda social y las propias necesidades del desarrollo nacional exigen armonizar el desarrollo económico con el restablecimiento de la calidad del medio ambiente, la conservación y el aprovechamiento de los recursos naturales.

Las políticas gubernamentales en materia ambiental han buscado ordenar los usos del suelo en la totalidad del territorio nacional. En esta tarea se ha promovido la participación de los sectores social y privado.

En este ámbito los principales instrumentos de política que se utilizan a nivel internacional incluyen la regulación sobre la emisión de contaminantes en los procesos productivos, el establecimiento de acuerdos voluntarios entre la industria y gobierno para la aplicación de medidas de conservación del medio ambiente y la realización de campañas educativas y publicitarias para que el consumidor utilice productos que no dañan el ambiente.

2.1.6 Comercio Internacional e Inversión Extranjera

Los esfuerzos que se han realizado a nivel internacional para liberar el flujo de bienes, servicios y recursos tienen como objetivo el aprovechar el desempeño dinámico del comercio internacional y la inversión extranjera. Las principales medidas que se

²⁶ Por ejemplo, Las nuevas autopistas, los ferrocarriles, energéticos, puertos y telecomunicaciones.

instrumentan en los países de la OECD incluyendo México, contemplan la reducción de las barreras de entrada de capitales extranjeros, la liberalización de las barreras comerciales arancelarias y no arancelarias y la promoción a las exportaciones.

Resaltan los esfuerzos para liberalizar el comercio que nuestro país ha realizado a través de instancias institucionales como son las diversas negociaciones comerciales que México ha emprendido en los últimos años: GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio), OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos), ALADI (Asociación Latinoamericana de Integración), Tratado de Libre Comercio de Norte América, Tratado de Libre Comercio México - Chile, El Grupo de los Trece, Colombia, Venezuela y México, con América Central (Acta de Tuxtla, 1991), México y la Unión Europea, y México y la Cuenca del Pacífico.

En materia de promoción de exportaciones, el gobierno federal otorga apoyos para reducir obstáculos en la exportación de productos nacionales, principalmente a través de SECOFI y BANCOMEXT. La SECOFI cuenta con programas de promoción a las exportaciones, como son PITEX, ALTEX, ECFEX, DRAWBACK, COMPEX Y SINPEX. Además, esta dependencia promueve las exportaciones mediante la organización de ferias en diferentes países. Por su parte, BANCOMEXT concede financiamiento a proyectos de exportación, así como a proveedores de los exportadores directos y a proyectos que sustituyen importaciones.

2.2. Las Políticas por Tamaño de Empresa

El grado de intervención de un gobierno y sus políticas juegan un papel determinante en la competitividad de un país. El gobierno debe contribuir al desarrollo de la MPME para que esta pueda superar los problemas operativos y de mercado que enfrenta, y a la vez, favorecer la instalación, operación y crecimiento de estas empresas. Los objetivos fundamentales del gobierno se enfocan en apoyos financieros, apoyos fiscales, capacitación empresarial, creación de empresas y promoción del asociacionismo.

2.3. Apoyo Financiero

La SHCP y el Banco de México proveen la normalidad y regulación necesaria para el financiamiento de la banca comercial y de desarrollo a la MPME.

En términos crediticios, la banca de desarrollo apoya a la MPME en forma importante. NAFIN es la institución que mayor participación tiene en el crédito a la MPME. Entre NAFIN, BANCOMEXT y BANCI han otorgado créditos equivalentes al 43% del crédito total otorgado por la banca comercial.

Además de lo anterior, en México existe la figura de las uniones de crédito, las cuales permiten a la MPME obtener recursos con tasas de interés más bajas que las de mercado a través de la obtención de recursos de Nacional Financiera. Tradicionalmente las uniones de crédito estaban restringidas a apoyar a las empresas sólo de aquel sector en el que estaban dadas de alta. Por ejemplo, la Unión de Crédito de Comunicaciones y Transportes sólo podía apoyar a las empresas de este sector, en la actualidad esta unión de crédito puede apoyar a otros sectores de la economía como el ganadero, agrícola, etc.

NAFIN es la institución de banca de desarrollo más importante en el apoyo financiero a la MPME. Los programas con los que cuenta son los siguientes:

1. Programa para la Micro y Pequeña Empresa - su objetivo es apoyar el desarrollo de la MPME a través de esquemas crediticios para capital de trabajo, inversión fija, reestructuraciones de pasivos, entre otras aplicaciones.
2. Programa de Modernización - Su objetivo es promover y proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales de inversión que tengan como finalidad específica el aumento de los niveles de eficiencia productiva y el incremento de la competitividad de la oferta de las empresas industriales, comerciales y de servicios del país.
3. Programa de Desarrollo Tecnológico - su objetivo es fomentar el desarrollo tecnológico de las empresas mediante el desarrollo de proyectos integrales de inversión para la adaptación y creación de nuevas tecnologías o de programas permanentes en la industria que la modernicen, la integren, la reorientación o incrementen su aprovechamiento y productividad.
4. Programa de Infraestructura Industrial - Su objetivo es promover y respaldar el desarrollo de una infraestructura industrial que permita una operación más eficiente de la planta productiva a un mejor equilibrio regional de la actividad económica.
5. Programa de Mejoramiento del Medio Ambiente - Su objetivo es promover y proporcionar respaldo financiero a las acciones empresariales de inversión que contribuyan al mejoramiento del medio ambiente, así como la racionalización del consumo de agua y energía.
6. Programa de Estudios y Asesorías - Promover y respaldar la elaboración de estudios y la contratación de asesorías que fortalezcan técnicamente las decisiones y la ejecución de proyectos de inversión, comercial y de servicios e incrementen la capacidad de gestión empresarial.

2.4. Apoyo Fiscal

La SHCP, ha emitido reglas de simplificación fiscal, haciendo así una distinción entre los contribuyentes con mediana capacidad administrativa y los que no lo son.²⁷

Existe un régimen simplificado para empresas con ingresos derivados de la actividad empresarial y los intereses obtenidos en el año calendario anterior que no excedan los \$600,000 00 excepto los transportistas y los agropecuarios, ya que para ellos el régimen es obligatorio. Este requerimiento hace exclusiva la aplicación de este régimen a la microempresa, para la pequeña y mediana empresa no existe un tratamiento fiscal que las diferencie de las grandes empresas.

Las ventajas del régimen simplificado son:

- El impuesto gravará exclusivamente las utilidades extraídas de la empresa.
- Las ventajas de crédito no constituyen un ingreso gravable por el impuesto en el momento en que se realizan, sino que se consideran ingreso hasta el momento de su cobro.
- Las compras de activo fijo son deducibles de impuestos en forma inmediata, en el momento de pagarlos.

A diferencia de México, en otros países los gobiernos otorgan apoyos fiscales substanciales a las nuevas MPME que están en crecimiento. En Italia existen diferentes incentivos fiscales para las MPME como lo son rebajas en diferentes impuestos indirectos, reducciones en las contribuciones de seguridad social, exención del impuesto que grava a la reinversión de utilidades y a la reducción del impuesto al valor agregado a nuevas empresas por un periodo de cinco años.

El Plan Nacional de Desarrollo 1995 a 2000 contempla cambios en incentivos fiscales, tasas reducidas de impuestos, deducciones sobre los impuestos al activo y bienes de capital, así como por la constitución de reservas e incrementos de capital.

2.5. Capacitación Empresarial

En materia de capacitación empresarial, la STPS está llevando a cabo el programa CIMO, que está promoviendo un concepto de enlace de servicios integrados a las empresas que les permita incrementar su calidad, productividad, conocimientos del mercado y la

²⁷ Facilidades administrativas otorgadas a contribuyentes con mediana capacidad administrativa publicadas en el Diario Oficial del 20 de julio de 1992 y Resolución Miscelánea 1992 y 1993.

modernización de la gestión y las relaciones laborales. El esquema básico de operación consiste en ubicar Unidades Promotoras de la Capacitación (UPC) en el seno de las organizaciones empresariales intermedias y aprovechar su capacidad de convocatoria para constituir grupos de empresas por rama, grupo de proveedores, temas o problemas comunes.

Por su parte, NAFIN ofrece programas de capacitación empresarial mediante sus centros de desarrollo empresarial, que se encuentran en distintos puntos de la República. Esta asesoría a microempresas para la creación y operación de empresas consiste en orientación e información sobre apoyos financieros, asesoría en contabilidad, finanzas, informática, mercado, producción, recursos humanos y calidad total.

En Japón cuentan con un sistema diferente en donde la capacitación la desarrollan a través de los gobiernos locales, y se concentran en el desarrollo de recursos humanos, la difusión y orientación, el desarrollo de tecnología básica e incentivos para el desarrollo tecnológico. El desarrollo de recursos humanos se realiza a través de la participación de ocho escuelas administradoras por la agencia para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. Estas brindan instrucción para ingenieros y técnicos así como para instructores en MPME. Además, cada prefectura gubernamental tiene escuelas vocacionales de nivel medio. La orientación y difusión tecnológica son conducidas por centros de investigación pública y centros locales de demostración tecnológica, ambos ofrecen calidad experta y atienden consultas de la MPME.

En Chile han generado un mercado de capacitación en donde el estado detecta las necesidades de capacitación entre los empresarios y realiza la licitación pública entre las principales instituciones de educación que estén en posibilidades de participar de acuerdo a las bases de licitación. Una vez asignado el concurso, las empresas pagan a las instituciones por tomar la capacitación, dicho pago que realizan estas empresas a las instituciones es deducible 100% de impuestos. Una de las principales ventajas de este sistema es lograr la vinculación entre el sector educativo y el sector productivo.²⁸

2.6. Creación de Empresas

SECOFI ha apoyado la creación de nuevas MPME mediante la simplificación de los trámites relativos a la creación, establecimiento, regularización y funcionamiento de microindustrias. Para este efecto, la SECOFI ha implementado el uso de la Ventanilla Única de Gestión para la inscripción de las microindustrias al Padrón Nacional de la Microindustria y la expedición de la cedula correspondiente.

²⁸ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Chile.

2.7.Promoción de Asociacionismo

Los instrumentos de acción utilizados para apoyar la modernización de la actividad productiva de las empresas y de mejorar su capacidad de negociación en los diferentes mercados es mediante la promoción de formas asociativas de crédito, compra y comercialización bajo diversas modalidades como las sociedades de responsabilidad limitada de interés público, las uniones de crédito, las empresas integradoras de industrias MPME en ramas y regiones con potencial exportador, la bolsa de subcontratación, etc

3. La Política Vertical se Centra en Apoyos Especiales en Ciertos Sectores

Las políticas sectoriales habitualmente tienen como propósito el permitir la adaptación de la industria a los cambios estructurales de la economía, minimizando el costo de ajuste.

La política industrial que se ha instrumentado en el país ha contemplado la canalización de apoyos especiales a ciertos sectores considerados por la autoridad gubernamental como estratégicos para el desarrollo industrial y la competitividad internacional.

En la instrumentación de Política Industrial están involucradas diversas instituciones gubernamentales cuyas actividades no necesariamente están coordinadas. Hoy en día existen en operación programas de apoyos sectoriales a muchas industrias de las cuales destacan

Cuadro 29
Características de los Programas de Apoyo Sectorial

	Fecha de inicio del programa
Programas Sectoriales de Fomento	
Industria Automotriz	ND
Industria de Manufacturas Electrónicas - Computación	29-04-93
Industria Farmacéutica	29-10-92
Programas para Incrementar la Competitividad	
Industria cuidadora y del cuidado	27-08-92
Industria Textil y de la Confección	14-01-93
Industria de Bienes de Capital	29-10-92
Industria Forestal, Celulosa y Papel, Artes Gráficas, Editorial y Muebles de Madera	03-12-92
Industria del Juguete	10-12-92
Industria Química, Hule y Plástico	01-04-93
Industria de Productos Lácteos	ND
Industria Porcelana	ND
Industria de Manufacturas Eléctricas	25-03-93
Industria del Aluminio	15-07-93
Industria del Vidrio	10-06-93

Fuente: Subsecretaría de Industria - SECOFI

Un punto importante en la selección de políticas verticales es que éstas causan un costo a la economía en su conjunto (mayores precios al consumidor, subsidios directos, incentivos fiscales, etc.) mientras que los beneficios no necesariamente se distribuyen a toda la economía, por lo que los subsidios no siempre son retribuidos a la economía.

4. La Micro, Pequeña y Mediana Empresa en el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

La puesta en práctica de una estrategia eficaz tendiente a promover y desarrollar a las pequeñas y medianas empresas, es una tarea prioritaria para el gobierno. Ello se establece dentro del Plan Nacional de Desarrollo, 1995-2000. En la presente administración se constituyó el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa el 23 de mayo de 1995, cuyos objetivos son:

1. Estudiar, diseñar y coordinar la instrumentación de las medidas de apoyo para promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
2. Promover los mecanismos para que las micro, pequeñas y medianas empresas reciban asesoría integral y especializada en las áreas de comercialización y mercadeo, tecnología y proceso de producción, diseño de productos y financiamiento, así como en materia de normalización y certificación.
3. Promover la asociación entre las micro, pequeñas y medianas empresas y su vinculación con la gran empresa para elevar la integración y eficiencia de las cadenas productivas, y
4. Desarrollar estrategias de promoción a la exportación (directa e indirecta) de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La estrategia es mejorar las escalas de producción mediante la organización interempresarial y lograr el acceso a la tecnología para facilitar su inserción en el mercado internacional. El fomento de estas empresas debe orientarse a lograr un incremento sustancial de su eficiencia productiva que facilite su adaptación a las nuevas condiciones de competencia que plantea el Tratado de Libre Comercio mediante programas de capacitación gerencial y de mano de obra, impulsar la participación en el mercado de exportación y el apoyo a la comercialización de los productos de este subsector.

4.1. Productividad.

En cuanto al incremento de la productividad y la corrección de desventajas, con el fin de mejorar el estatus económico y social de la micro, pequeña y mediana empresa, las disposiciones legales en su favor deberán contemplar previsiones integrales relativas a la modernización de la administración, profundización de la estructura de la micro y pequeña

empresa, transacciones equitativas, aumento de la demanda, así como evitar el exceso de competencia o determinar reservas de mercado y establecer buenas relaciones laborales

4.2.Subcontratacion.

Con relación a la subcontratacion, las disposiciones legales pertinentes deberán reflejar los propósitos de modernizar y mejorar los términos de intercambio entre empresas principales y subcontratistas, promoviendo reservas de áreas de mercados y la constitución de grupos asociativos con objetivos de nivelación, reforzando la función de arbitraje para la solución de conflictos

4.3.Incentivos Fiscales.

Con respecto a los incentivos fiscales para la capitalización y desarrollo de estas empresas, la introducción de un régimen especial con tasas reducidas de impuestos a la renta, deducciones sobre los impuestos a los activos y bienes de capital, así como por la constitución de reservas e incrementos de capital, lo mismo que tasas de depreciación aceleradas especiales, según los programas de asistencia y apoyo que se establezcan

4.4.Desarrollo Tecnológico.

Apoyo al desarrollo tecnológico: las políticas nacionales deberán proveer

- El desarrollo de los recursos humanos
- La difusión de información y orientación tecnológica
- El desarrollo de tecnología básica y los incentivos para el desarrollo tecnológico

Para la innovación tecnológica se requiere de enormes inversiones, de la participación del Estado y del sector privado

Lo anterior debe estar acompañado bajo un marco de estabilidad macroeconómica, infraestructura adecuada y un papel de apoyo del gobierno claramente definido

5. Política Industrial y de Comercio Exterior

El programa de política industrial y comercio exterior presentado el 8 de mayo de 1996 incorpora en sus premisas el enfoque de las ventajas competitivas desarrollado por Porter.

El programa de política industrial y de comercio exterior para los próximos años busca promover un entorno competitivo y apoyar el fortalecimiento de las empresas, mediante la disminución de los costos de transacción y de información, la ampliación del abanico de opciones tecnológicas, el estímulo al aprovechamiento de la dotación de factores del país y el impulso de una cultura de internacionalización y calidad total.

Entre los retos que menciona el programa destacan:

- Las formas tradicionales de producción a escala reducida han perdido competitividad. Esta problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas, mexicanas ha sido especialmente aguda en industrias de manufactura ligera, debido a la competencia con países del Sudeste Asiático. Superar el reto de las empresas de menor tamaño es indispensable para fortalecer a la industria nacional.
- La apertura de la economía redujo la integración de diversas cadenas productivas nacionales, en la medida en que empresas participantes en dichas cadenas, ya sea como clientes o proveedores, perdieron terreno ante la competencia del exterior. Reconstituir tales cadenas productivas, ahora en un entorno de apertura, es indispensable para facilitar a las empresas nacionales, la planeación e inversión a largo plazo, actividades fundamentales para la modernización industrial.
- Hasta antes de la apertura, la orientación casi exclusiva de la industria hacia el mercado interno hizo que la actividad industrial se concentrara en los grandes centros urbanos, D.F., Guadalajara y Monterrey. Ahora las oportunidades de exportación deberán ser aprovechadas para promover la creación de nuevos polos industriales y un desarrollo regional más equilibrado.

El objetivo es conformar, a través de la acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico. La línea estratégica de acción es inducir el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales, de alta competitividad, con una elevada participación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Para promover la competitividad en la industria el programa menciona ocho puntos:

1. **Estabilidad Macroeconómica y Desarrollo Financiero.** - ello permite sustentar el desarrollo de una base industrial sólida y competitiva. Mediante este punto se busca privilegiar la planeación de largo plazo, alentar la acumulación de capital, disminuir el riesgo de la actividad productiva y reducir el costo del financiamiento a las empresas.

2. Creación y Mejoramiento de la Infraestructura Física y de la Base Humana e Institucional.- incrementar y mejorar la oferta de servicios de transporte y comunicaciones, y el suministro de energía e insumos básicos.

En México, la mayor parte de los servicios de comunicaciones, y transportes (puertos, aeropuertos, ferrocarriles, carreteras, agua y electricidad) son prestados por el sector público. La prestación de estos servicios, por parte del sector público resultó lo que en términos de Porter llama "una erosión permanente de la competitividad", al no contar con la infraestructura adecuada para la operación de los distintos organismos. El gobierno busca mejorar la eficiencia y competitividad en la prestación de estos servicios, permitiendo la participación de la iniciativa privada en la administración e infraestructura y operación de los mismos.

1. Fomento a la Integración de Cadenas Productivas.- la apertura comercial generó una mayor disponibilidad de insumos extranjeros e intensificó la competencia en el mercado nacional. Ante esta situación, las empresas, particularmente las ubicadas en etapas finales de las cadenas productivas, buscaron alternativas de provisión de insumos extranjeros, con el objeto de reducir rápidamente sus costos. El resultado fue una reducción en la integración nacional de la producción. El reto actual de la industria nacional es reintegrar las cadenas productivas en un contexto de apertura y globalización y estimular la incorporación de las micro, pequeñas y medianas empresas. La mayor flexibilidad de estas ofrece amplias posibilidades para responder, de manera más eficiente y competitiva a los cambios vertiginosos del mercado. Los objetivos son: fomentar el desarrollo de agrupamientos industriales regionales, fortalecer y ampliar la infraestructura de información industrial, y promover la integración de cadenas productivas donde las posibilidades de integración son más prometedoras o las deficiencias más graves. En este último punto la política industrial busca apoyar la integración de cadenas productivas mediante una política vertical enfocada a ocho sectores: **1)** industria manufacturera de contenido tecnológico elevado, **2)** industria de manufactura ligera intensivas en mano de obra, **3)** industria petroquímica y derivados, **4)** industria automotriz, **5)** proveedores del sector público, **6)** sector forestal industrial, **7)** sector agroindustrial, y **8)** minería.

La integración de cadenas productivas es lo que en términos de Porter se denomina Clusters en donde empresas relacionadas del mismo sector se integran de manera vertical para generar ventajas competitivas. "La agrupación en clusters de empresas competitivas genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se incremente, se aglicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema".

El ejemplo más claro en este respecto es el sector automotriz en donde existen cuatro grandes empresas ensambladoras con una completa integración con pequeñas y medianas empresas productoras de autopartes. Las grandes empresas se benefician al lograr menores costos fijos al subcontratar o asociarse con pequeñas empresas con estructuras menos pesadas y con un nivel adecuado de capacidad de producción.

2. Mejoramiento de la Infraestructura Tecnológica para el Desarrollo de la Industria.- La política de mejoramiento de la infraestructura tecnológica para la industria se compone de dos elementos: la modernización tecnológica y la promoción de la calidad. La modernización tecnológica de las empresas implica mejorar su capacidad para **innovar** (elemento fundamental en el esquema de Porter para generar ventajas competitivas) y para aprovechar los avances tecnológicos, creando nuevos productos y procesos. Por otro lado, la promoción de la calidad es fundamental desde una perspectiva internacional. La industria nacional enfrenta el reto de incorporar en sus operaciones el modelo del principio de calidad. Esto exige un cambio profundo de la cultura empresarial, en la organización del trabajo y en la relación entre empresarios y trabajadores.

3. Desregulación económica.- Los objetivos son simplificar la regulación para la operación y apertura de empresas, fortalecer la coordinación y promover la desregulación en los tres niveles de gobierno, mejorar el sistema de justicia civil y mercantil, mejorar los procesos de elaboración de normas, y desarrollar un marco más eficiente para la verificación y certificación de normas. El gobierno ha emprendido acciones para reducir el número de trámites necesarios para abrir una empresa de cerca de 260 a 60.

4. Promoción de exportaciones.- Los objetivos son mejorar la coordinación de las acciones promotoras de los sectores público y privado, fortalecer el desarrollo de mercados externos, perfeccionar los instrumentos normativos de apoyo a las exportaciones, aumentar la disponibilidad de financiamientos competitivos, promover la cultura exportadora y mejorar los servicios de información, asesoría y capacitación en materia de comercio exterior.

5. Negociaciones Comerciales Internacionales.- Las negociaciones comerciales brindan la oportunidad de ampliar el acceso de las empresas localizadas en México a los mercados externos, a través de la creación de un marco normativo claro y estable. Los objetivos son promover un marco normativo internacional eficaz para el comercio exterior del país, intensificar las relaciones comerciales con América Latina, pugnar por una mayor apertura de los mercados de Europa y Asia, y fomentar la captación de flujos de inversión extranjera directa.

6. Promoción de la Competencia.- Los objetivos son prevenir y combatir prácticas anticompetitivas, sancionar las prácticas desleales de comercio que afectan a los productores nacionales, fortalecer los instrumentos para verificar el cumplimiento de regulaciones técnicas al comercio exterior, y perfeccionar la estructura arancelaria.

El programa de política industrial y comercio exterior contempla mecanismos de seguimiento y evaluación del programa como los siguientes:

A nivel general el Consejo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, que opera a nivel federal y estatal. Programas de sectores productivos, diseñados para atender las circunstancias particulares de segmentos de la industria.

A nivel especializado Consejo Asesor para las Negociaciones Comerciales Internacionales, Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones y Consejo para la Desregulación Económica

En general, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior se enmarca en la teoría de las ventajas competitivas. Si bien es cierto que un esquema en donde la economía abierta y un ambiente competitivo permanente provoca el cierre de algunas empresas, en el largo plazo la competencia permite a las empresas sobrevivientes mantener mejores condiciones de producción, operación y de participación en el mercado. Porter señala, "las empresas pueden sobreponerse a cualquier desventaja en costos, a través de la innovación, y ésta solamente se daña por medio de presiones del mercado o de la competencia".

6. Experiencia Internacional.

La mayoría de los gobiernos de los países desarrollados han optado por apoyar a la micro, pequeña, y mediana empresa, utilizando una combinación de políticas entre las que destacan **1)** la promoción de desarrollo y transferencia tecnológica (generador de ventajas competitivas), **2)** desarrollo del espíritu empresarial (capacitación y planeación empresarial), y **3)** simplificar las restricciones regulatorias (papel del gobierno en la generación de ventajas competitivas)

El cuadro 30 muestra hacia donde se enfocan los distintos gobiernos para fomentar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa.

Cuadro 30
Papel del Gobierno a Nivel Internacional

	ALE	AUS	CAN	FRA	EU	ING	POR	ESP	ITA	JAP	MEX
Disponibilidad de capital											
Alivio fiscal a empresas nuevas											
Reducción de obst. Financieros											
Garantías financieras											
Difusión tecnológica											
Desarrollo de espíritu empresarial											
Capacitación de la fuerza laboral											
Asociación entre empresarios											
Promoción a exportadores											
Participación en compras gob.											
Desregulación y Simplificación											

Fuente: Elaboración propia con información del Banco Mundial, 1996.

6.1. Los países llamados Nic's.

A finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, algunos países asiáticos como Taiwán, Corea y Hong Kong tuvieron un auge importante en su participación en el comercio internacional. La estrategia estatal en el desarrollo de la MPME ha sido de vital importancia en el desarrollo de estos países, los factores que han influido en el éxito de su industrialización son los siguientes:

- El Estado asume un fuerte compromiso con el desarrollo económico e instrumenta políticas consistentes y flexibles a la vez.
- El Estado emprende una participación económica directa y asume una parte importante de la responsabilidad en los procesos y en el riesgo financiero compartido con la inversión privada.
- Las políticas empresariales se establecen con base en una estrecha relación entre el Estado y el Sector Privado.
- Existen rápidos ajustes tecnológicos en la elaboración de productos y esmerada atención en los controles de calidad.
- Decidida explotación y creación de ventajas competitivas tanto en el mercado interno como en el de exportación.
- Rigurosa previsión de sus programas educacionales y formación de recursos humanos, concediendo gran valor al conocimiento de la información.

6.2. El Caso de Corea.

A finales de los sesenta, el gobierno de Corea empieza a dar un giro a la industrialización y exportación de manufacturas al destacar los aspectos tecnológicos, de innovación y mercadotecnia como los determinantes en sus ventajas comparativas en el comercio internacional. Este hecho marca una nueva estrategia de desarrollo industrial, ya no basada en la mano de obra barata que caracterizó a los inicios de la etapa de industrialización de estos países, sino en el conocimiento de trabajadores especializados²⁹.

Cuando el estancamiento en la productividad y el alza en los costos de las materias primas llegan a afectar la competitividad de las industrias de Corea, el gobierno asume una actitud determinante para contrarrestar la tendencia utilizando el sistema financiero. La diferencia entre la naciente industria naviera de ese país y la sólida industria europea en esta rama es

²⁹ Esto representa un cambio en los factores básicos del modelo de Porter (mano de obra barata) por los aspectos tecnológicos y de innovación que dentro de la Teoría de la Porter son aquellos factores avanzados capaces de generar ventajas competitivas en el largo plazo.

que para la adquisición de los contratos se ponen en marcha las bondades crediticias del Estado coreano

En razón de la garantía gubernamental, los inversionistas privados coreanos recibieron, en los años ochenta, un rápido incremento de nuevos flujos externos de capital. A través de su banca especializada, Corea canaliza estos flujos de capital en créditos preferenciales, que se distribuyen de manera selectiva entre los diversos sectores y empresas involucrados en los proyectos punteros de industrialización estratégicos por el gobierno.

6.3. Taiwan.

El gobierno está comprometido con la promoción del desarrollo tecnológico, parques industriales y el mercado de capitales; la industria se constituye por empresas pequeñas y medianas y, como en Corea, el Estado determina su orientación.

Para apoyar y fortalecer la planta industrial, las empresas públicas desempeñaron un papel decisivo al dar apoyo al sector privado con obras de infraestructura y generación de insumos básicos. A finales de los años sesenta y principios de los setenta, el gobierno de Taiwan estableció zonas de procesamiento industrial para exportaciones, introduciendo tecnologías y capacidad gerencial tendientes a mejorar los recursos humanos, y no es sino hasta que se establecieron parques industriales y científicos cuando comenzó a convertir empresas intensivas en trabajo a intensivas en capital, manteniendo las dimensiones de una pequeña y mediana empresa.

La política de promoción se ha orientado a la atracción de inversión extranjera con exenciones fiscales para los pagos de impuesto sobre la renta y utilidades, depreciación acelerada de maquinaria y equipos, régimen especial de importación y apoyo para la venta de sus productos en los mercados mundiales.

En Taiwan, el gobierno ha fomentado las exportaciones, utilizado sus ventajas de mano de obra barata, mejorado los salarios conforme al progreso técnico y la productividad, alentando el ahorro interno, reforzado la educación y el progreso científico y estimulado la inversión. Más recientemente se han incrementado los salarios, diversificado el comercio exterior y realizado exportaciones de capital.

La producción en Taiwan depende hoy de la calidad de la mano de obra más barata que de su bajo precio, de la acumulación de las empresas, del progreso técnico y de la gestión administrativa.

6.4.El caso de Hong Kong

El gobierno de Hong Kong se ha caracterizado por una especie de Estado administrativo, sin partidos políticos y de gran autonomía, que cumple casi toda petición de proteccionismo económico y mantiene impuestos muy bajos, presupuestos públicos equilibrados y una libertad total de movimiento de capitales locales y del exterior, así como importaciones irrestrictas de materias primas, tecnologías, licencias y distribución de utilidades, además de una política de apoyo fiscal y monetaria orientada a moderar la inflación y mantener la balanza comercial bajo control.

El gobierno de Hong Kong formó en los años ochenta un Consejo de Productividad encargado de difundir la tecnología, conceder servicios a la industria, mejorar diseños, incorporar técnicas gerenciales y alentar la productividad en general. La Corporación de Industrias Estatales prepara la creación de zonas con alto nivel de tecnología, en 1987 concluyó un Centro de Capacitación cuyo costo alcanzó los 58 millones de dólares, que tiene capacidad para 4 mil estudiantes.

Capítulo V. La Planeación Estratégica como Instrumento para Generar Ventajas Competitivas.

En este capítulo se desarrollan algunos elementos de la planeación estratégica que permiten a la MPME mejorar sus ventajas competitivas. La planeación estratégica permite establecer un vínculo entre los recursos con los que se cuentan y las condiciones de los mercados (recursos, misión, objetivo y estrategias) y a la vez permite a la MPME resolver las desventajas competitivas mencionadas en el capítulo I. **Equipos directivos, Tecnología, Adquisición de Insumos y Mano de Obra Calificada, Costos y Recursos Financieros** incorporando elementos de la planeación estratégica.

1. ¿Que es la planeacion estrategica?

La planeacion estrategica es el proceso por medio del cual los dirigentes de una organizacion prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograr ese futuro.

La planeacion de la empresa implica calcular, evaluar las consecuencias de cada decision, antes de tomarla. El termino estrategia se refiere a una forma de actuar ante una situacion determinada. Este concepto se ha empleado principalmente en el area militar, en el que este tipo de decisiones son importantes y determinan el exito o el fracaso de una campaña. Recientemente, y dada la complejidad y agudeza de los problemas que enfrentan las empresas en un mercado mas competitivo y sujeto a diversas presiones de tipo economico y social, esta forma de ver las cosas se ha incorporado naturalmente al campo de la administracion.

La eleccion de una estrategia determinada implica definir el camino que ha de seguirse, y asignar los recursos necesarios para ello. Esto plantea problemas de grado. ¿hasta que punto conviene crecer?, ¿que tanto conviene diversificar productos o mercados?, ¿cuánto hay que invertir en investigacion y desarrollo, y en que campos?, ¿hasta que nivel deben elevarse los salarios?

En épocas de crisis resulta particularmente peligroso basar las decisiones en impulsos irracionales. Es en estas circunstancias difíciles cuando se consolidan y desarrollan las empresas profesionalmente administradas, mientras otras desaparecen.

2. ¿Cuándo usarla?

La planeación estratégica y su implementación son el núcleo de las funciones gerenciales. Los consejos administrativos desarrollan estrategias para ordenar en la manera en que opera una empresa y para lograr los objetivos planteados.

Resultados esperados

- Crear el futuro deseado
- Anticipar y responder de manera apropiada al entorno cambiante
- Examinar honestamente el lado fuerte y el débil de la organización
- Desarrollar consenso entre los dirigentes de una organización

3. La política industrial y la planeación estratégica.

El ambiente económico de globalización y apertura económica en el que se desenvuelve la micro, pequeña y mediana empresa, el apoyo que estas empresas reciben, o dicho de otra manera, el marco institucional y de política industrial para que este tipo de empresas logren ventajas competitivas tiene que ir acompañado de un esfuerzo por parte de este sector para que el objetivo de largo plazo se logre. La Planeación Estratégica es el instrumento que permite a este tipo de empresas generar ventajas competitivas. "La planeación Estratégica empata a la MPME con las oportunidades de mercado, para hacer esto efectivo, se necesita recolectar y analizar la información acerca del negocio".²⁰ La planeación estratégica permite interactuar la administración con el medio en el que se desarrollen los negocios, como el gobierno, los competidores, proveedores, clientes, grupos de interés y otros factores que afectan el desempeño de la micro, pequeña y mediana empresa. Una planeación activa y la anticipación de eventos futuros es crucial para implementar de manera efectiva la planeación estratégica.

La planeación estratégica permite a las empresas evaluar el mercado y plantear con base en ello sus objetivos y metas. La micro, pequeña, mediana empresa que cuente con un objetivo, una misión y filosofía propia, le permitirá crecer en un ambiente competitivo.

La política industrial menciona como elementos para generar ventajas competitivas esquemas de asociación, de subcontratación y exportación de mercancías entre otros. El éxito de dicha política radica en la capacidad empresarial para emprender dichas actividades. Es claro, que los esquemas como asociaciones y más específicamente la subcontratación requiere del empresario un esfuerzo de organización a un nivel aceptable.

para que esté en posibilidad de subcontratarse, ya que por mencionar un ejemplo, el subcontratante requerirá una estructura de **costos** del subcontratado de aquellos productos o insumos a subcontratar. En Japon, "si se solicita la producción de unidades de microfonos a una pequeña o mediana empresa, en lugar de dar el precio del microfono, la empresa tiene que dar una relación completa y detallada de los costos de producción y distribución del producto en cuestión. Esta relación debe contener datos como el tiempo y costo de cortar el metal y demás pasos" para que la subcontratación se realice. Un proceso de planeación estratégica permitirá a las MPME mantener relaciones estables en un ambiente de certidumbre plena tanto en esquemas de asociacionismo entre ellas, o en esquemas de subcontratación con la gran empresa, en ambientes de inestabilidad macroeconómica o en situaciones de competencia voraz en el sector en el que se desenvuelva.

4. Condiciones de los Factores y Condiciones de la Demanda

Es necesario para cualquier empresa conocer, identificar y categorizar a los grupos de clientes que la MPME sirve o pretende servir. El conocimiento de los clientes es fundamental para la toma de decisiones. La identificación de los clientes es el punto inicial para los esfuerzos por mejorar.

5. Equipos Directivos.

Frecuentemente el origen de los problemas se encuentra en la administración general de la empresa de las ventas, la producción, el crédito y la cobranza, las compras, etc., y en errores de planeación al realizar ampliaciones o al establecer políticas de operación sin tener en cuenta la repercusión de tales decisiones en los resultados y en la estructura financiera de la empresa.

El principal problema en este sentido es que los empresarios no cuentan con la capacidad empresarial y en muchas ocasiones son el hombre orquesta que realiza muchas funciones a la vez, sin tener una visión clara de hacia donde se dirige su negocio u organización.

Cada organización dentro de la MPME debe tener una misión, dicha misión es el marco que guía la naturaleza y dirección de una organización. La misión representa para la MPME lo que quiere ser. Cada decisión y cada acción tomada por los equipos directivos debe estar respaldada por su misión.

³⁰ Strategic Planning: The Key to Small Business Growth and Success.
The U.S. Small Business Administration Office of Business Initiatives.

³¹ "Estrategia Administrativa para la Pequeña y Mediana Empresa en Japon", Nobuhiko Kurioe.
El Mercado de Valores, Num 7, Julio de 1986.

Los esfuerzos definidos por el gobierno para capacitar al sector empresarial, con un enfoque hacia la planeación estratégica (sobre todo para aquellas empresas que han avanzado más allá de la acumulación simple, de los factores básicos de la producción y que estén en condiciones de generar factores avanzados de la producción)

6. Tecnología y Adquisición de Insumos.

Porter menciona a la innovación como uno de los factores claves para generar ventajas competitivas. La planeación estratégica representa para una empresa la posibilidad de realizar el proceso de innovación de manera efectiva. "el proceso de innovación es significativo para la adquisición de insumos y tecnología, solo si es consistente con la estrategia del negocio. De hecho, el proceso de innovación es imposible -o por lo menos accidental- al menos que el lente del proceso de análisis se enfoque en una estrategia particular del negocio, con objetivos estratégicos particulares en mente"³²

Las empresas deben buscar un punto de innovación radical. "Un punto de innovación radical es el logro de excelencia en una o más métricas del valor donde el mercado reconoce con claridad la ventaja, y donde el resultado que sobreviene es un incremento desproporcionado y sostenido en la participación en el mercado del proveedor"³³

El cuadro 31 muestra las áreas en las que mediante un proceso de planeación estratégica se pueden buscar puntos de innovación

Cuadro 31

MERCADO	PRODUCTO	CADENA DE VALOR	FINANZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Llegar a clientes nuevos • Pignover los productos • Tiempo para salir al mercado • Capacidad de respuesta al cambio • Equilibrio de precios de los productos • Certificación del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo para desarrollar un producto nuevo • Diseño del producto • Tecnología del producto • Apoyo para el producto <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de campo - Servicio técnico - Impacto del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Precio del producto • Robustez del precio • Tiempo de manufactura • Fierbilidad de la producción • Diseño del proceso • Confabilidad en la entrega • Diferenciación/opcionalidad de los productos • Producción ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de los fondos • Origen de los fondos • Emancipamiento del producto • Estabilidad financiera

Fuente: Reingeniería de procesos de negocios. Johansson Redenbury Ed. Limusa

³² Strategic and Business Planning, Framework for Managing Process Improvement.

³³ Reingeniería de Procesos de Negocios. Johansson Pendlebury Ed. Limusa

7. Costos

¿Porque fallan las compañías en mantener los costos bajo control? Algunas compañías simplemente pierden de vista sus costos. Otras se ocupan de mediciones excesivas o impropias para condiciones actuales del negocio. En el caso de la MPME el problema de los costos está directamente relacionado a dos aspectos fundamentales: 1) por sus niveles de producción, estas empresas no tienen acceso más que al mercado abierto de insumos a un precio mayor y 2) no existe dentro de la estructura de la empresa un proceso formal de control de costos que procure mantener el desperdicio a un mínimo. Los costos excesivos se nutren ellos mismos, y crean más excedentes e ineficiencias.³⁴

La combinación de estos dos aspectos limitan a la MPME a generar ventajas competitivas en el proceso actual de globalización. Si bien el acceso a insumos más baratos es poco probable para la MPME, la planeación estratégica permite a la MPME contar con un instrumento que le permita generar ventajas competitivas y reducir costos desarrollando los siguientes elementos:

1. Definir la visión o flujo del proceso total y luego atacar los costos dentro de él. Con base en la definición de metas, objetivos, misión y filosofía de la empresa y de los procesos básicos de operar de la misma, la MPME estará en posibilidades de detectar aquellos procesos en los que se están incurriendo en costos excesivos. Es hasta entonces que una compañía puede controlar el desperdicio en todos los niveles de la organización, que se ha filtrado gradual y subrepticamente.
2. Buscar mejores precios con proveedores externos. La reducción de costos debe contemplar no solo la reducción de costos interna, la MPME debe hacer que sus proveedores cautivos compitan por el negocio, y crear alianzas estratégicas con sus proveedores, tanto con quienes tienen asegurada la compra como aquellos que compitan por venderle.
3. Buscar reducir costos mediante incrementos en la productividad y mejoras tecnológicas. Los cambios tecnológicos obligan a las compañías a redefinir el estado de su industria y su negocio, y a rediseñar sus procesos esenciales. La planeación estratégica utilizada como instrumento de actualización constante permite a la MPME mantener medidos los cambios en la industria y en el entorno, con el fin de buscar mejoras en la tecnología de procesos (de acuerdo al mercado) que se puedan considerar para reducir costos y buscar incrementos en la productividad.

³⁴ Reingeniería de Procesos de Negocios, Pág. 60 Johansson Pedlebury Ed. Limusa

8. Recursos Financieros

La planeación financiera dentro de la MPME representa una de las funciones determinantes de su éxito o su fracaso, ya que aun en condiciones económicas bonificables, muchas son las que llegan a la quiebra por falta de un manejo adecuado de sus recursos.

El aspecto financiero puede considerarse como el eje de la planeación del negocio y el termómetro de su administración. Cuando se deteriora la situación económica general, se acelera la inflación y se devalúa la moneda, este aspecto adquiere aun mayor relevancia, ya que los problemas económicos repercuten directamente sobre la empresa, modificando de forma muy violenta los factores que determinan su funcionamiento.

La planeación financiera dentro de la planeación estratégica permite a la MPME, definir con claridad la cantidad de recursos que se necesitan, como se pretende gastar e invertir dichos recursos y por último, cómo puede la MPME pagar dichos recursos.

El proceso de planeación financiera es tan importante dentro de la empresa como el proceso de producción o el de comercialización. Pocas son las empresas que realizan una planeación financiera formal. Sin embargo, el proceso de planeación financiera evitará que los empresarios se encuentren en una situación desventajosa desde el principio.

Los pasos que se requieren realizar para llevar a cabo la planeación financiera son los siguientes:

1. Definir con claridad lo que se quiere realizar mediante el establecimiento de un plan de negocios. Dicho plan deberá contener los objetivos y metas de operación, volumen de producción y ventas, mercadotecnia, organigramas, contabilidad y área legal.³⁵
2. Mediante dicho plan de negocios, se estará en la posibilidad de conocer los requerimientos de efectivo para empezar un nuevo negocio o para llevar a cabo un proceso de expansión.
3. Una vez estimado cuánto efectivo se requiere para financiar el negocio, el micro, pequeño y mediano empresario debe decidir qué fracción del negocio provendrá del capital aportado por inversionistas y qué cantidad será deuda. Dicha proporción suele ser motivo de controversia; la banca comercial generalmente recomienda que los empresarios e inversionistas pongan al menos un peso por cada peso que se pide prestado. Sin embargo, esta medida no siempre aplica ya que la obtención de recursos vía deuda son necesarios cuando el nivel de capital aportado es insuficiente para financiar a la compañía.

³⁵ Para información más detallada sobre el plan de negocios ver "Small Business Management" Siragolis, Ed. Houghton Mifflin, Cap 6 Developing a Business Plan.

La planeación financiera permitirá a la MPME tener acceso a instrumentos como el Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa FOPYME³⁶ creado por el Gobierno Federal y la banca de desarrollo con el objeto de dar respuesta a dos problemas que enfrenta este sector: el alto nivel de endeudamiento de las empresas y el reducido nivel de financiamiento a este sector. Dicho programa busca apoyar a la MPME en dos vertientes: la capitalización de las entidades financieras y el apoyo directo a los deudores para cumplir sus compromisos con las instituciones de crédito, y establecer así la relación entre deudores y la banca.

Para que la MPME pueda obtener un beneficio inmediato de lo establecido en dicho programa, es necesario que realice y utilice a la planeación financiera como elemento clave para realizar negociaciones y beneficiarse de dicho programa. Por ejemplo, el programa menciona descuentos en los pagos mensuales de los deudores de créditos hasta seis millones de pesos, provenientes de líneas no revolventes. La realización de proyecciones financieras que incluyan dichos descuentos permitirá a la MPME definir su posición en efectivo en el corto plazo. Así mismo, el programa contempla reducciones en las tasas de interés, por un periodo máximo de dos años. La planeación estratégica es un instrumento poderoso que permitirá a la MPME negociar las reducciones en tasas de interés bajo distintos escenarios de operación de la empresa.

La planeación financiera dentro de la planeación estratégica representa una opción viable para que la MPME tenga acceso a recursos financieros tanto de la banca comercial como a los programas de apoyo financiero de la banca de desarrollo mencionados en el capítulo IV.

"A pesar de que la planeación financiera se aplica en México para la solución de problemas empresariales desde hace 20 años, ésta sigue siendo un tema "tabú" para la micro, pequeña y mediana empresa, ante la ausencia de cultura empresarial y visión de negocios a muy corto plazo. Es decir, 98 por ciento de las industrias del país, segmento que constituye "la columna vertebral" de la planta productiva, no ha accedido a esa herramienta de trabajo, que garantiza su viabilidad técnica-financiera, y ha dejado pasar oportunidades de encontrar financiamiento más barato que ofrece el mercado"³⁷.

El principal obstáculo que se encontraría en desarrollar la planeación financiera dentro del estrato de la MPME, es que la planeación financiera implica la transformación de empresas familiares en negocios con una administración formal, la conformación de corporativos que agrupen a pequeñas empresas, adecuación de políticas contables, valuación de activos no reexpresados, la definición de instrumentos, políticas de dividendos, etcétera.

Una opción para la aplicación de la planeación financiera es la contratación de asesoría profesional o de instituciones como Nacional Financiera que diseñen "un traje a la medida".

³⁶ Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Fopyme.
Revista: El Mercado de Valores, Septiembre 1998, 506.

³⁷ El Financiero, Jueves 20 de Marzo de 1997.

para que la MPME sea exitosa. El objetivo es buscar asesoría para analizar la situación de la empresa y establecer con la misma una posible reestructuración financiera, definir los instrumentos y los montos más adecuados. El problema que enfrenta es un choque cultural pues son industrias familiares que así se han manejado por generaciones. Sin embargo, "Con el estallido de la crisis de 1994-95 la mediana empresa, principalmente, ha dado los primeros pasos para contar con los servicios de un asesor financiero"³⁸.

Por mencionar un ejemplo, uno de los principales factores que afectan el desempeño de las MPME son las altas tasas de interés. Estas representan una limitante para que la MPME obtenga recursos. Sin embargo, mediante la planeación estratégica la MPME puede estar en posibilidad de analizar el impacto que tendría dentro de su empresa un cambio drástico en las tasas de interés, tomando en cuenta la situación de la empresa, el contexto económico en que opera, y los objetivos que se ha propuesto. Mediante la planeación financiera se puede determinar el monto, los plazos y las tasas de interés a los cuales una empresa podrá hacer frente sin tener problemas en su flujo de efectivo. En el caso de empresas con alto nivel de apalancamiento, la planeación financiera es un medio eficiente para determinar si la empresa requiere una reestructuración de sus pasivos o bien, para determinar el nivel de capitalización que requiere llevar a cabo para solventar sus compromisos financieros.

Es importante mencionar que con la globalización y apertura, la aplicación de sistemas de planeación financiera generará un efecto en cascada sobre las cadenas productivas. Los lineamientos de asociaciones y subcontrataciones establecidos en la política industrial generará que en el momento en que la empresa X mejore sus procesos productivos, tecnológicos, humanos y financieros utilizando herramientas como la planeación estratégica, automáticamente obliga a sus proveedores a ser más eficientes y a ofrecer calidad para no perder competitividad en el mercado nacional e internacional.

³⁸ El Financiero "Jueves 20 de Marzo de 1997"

Conclusiones

1. El entorno económico de globalización y apertura, requiere de políticas que generen las condiciones necesarias para el adecuado desarrollo del sector industrial dadas sus características y proceso histórico de desarrollo. Por su importancia dentro del crecimiento económico en México, al representar 98% de los establecimientos, generar el 75% del empleo y generar casi el 50% de los ingresos y remuneraciones dentro del sector manufacturero, comercial y de servicios, la micro, pequeña y mediana empresa requiere para su desarrollo de una política industrial coherente con el proceso actual de desarrollo económico a nivel mundial (globalización y apertura).
2. El desarrollo industrial se ha caracterizado por impulsar políticas que se concentran en explotar condiciones coyunturales, tal es el caso de la política aplicada durante el periodo de la segunda guerra mundial y que se mantuvo hasta finales de la década de los sesenta en donde se utiliza la reconversión industrial de los países desarrollados hacia la industria bélica para abastecer de insumos a los mercados internacionales y a la vez cerrando las fronteras para mantener niveles de rentabilidad adecuados y no tener competencia que incentive a ofrecer productos de calidad a bajo precio. El efecto es una industria atrasada en nivel tecnológico y poco competitiva a nivel internacional. Otro caso claro es la política implantada de 1978 a 1982 en donde el petróleo se convierte en el eje del crecimiento económico. Para finales de 1982, alrededor del ochenta por ciento de las exportaciones nacionales provenían del petróleo y la mayoría de nuestras importaciones pertenecían a aquellas denominadas como bienes de consumo.
3. Una vez analizado el desarrollo industrial nacional se puede concluir que si bien se ha procurado establecer políticas que impulsen el desarrollo económico, estas nunca se han enfocado a impulsar aquellos elementos que dentro del esquema de Porter permiten impulsar crecimiento sostenido en el largo plazo (factores avanzados), a saber
 - a) Factores productivos - aunque existen ramas industriales como la automotriz que en su conjunto mantiene factores avanzados de producción, aún se pueden observar segmentos dentro del estrato de la micro empresa que requieren un mayor impulso de sus factores básicos de producción mano de obra no calificada y tecnología obsoleta y en donde la política industrial juega un papel fundamental
 - b) Inversión - en el desarrollo industrial de nuestro país se le ha dado poco impulso a la inversión en investigación y desarrollo tecnológico y por ende a la innovación de productos y procesos, su enfoque ha sido más hacia la participación del sector público en las ramas industriales (empresas paraestatales). Es hasta finales de la década de los ochenta y lo que va de la década de los noventa que dentro de la política industrial se pretende la participación más activa de la inversión privada tanto

nacional como extranjera. La planeación estratégica juega un papel fundamental para que la MPME logre incrementar sus niveles de inversión.

- c) La innovación - no se observa dentro del desarrollo industrial un proceso claro de impulso a la innovación tanto a nivel política industrial como a nivel empresa. De 1940 a 70 las condiciones de mercado (proteccionismo) y la estructura industrial basada en el petróleo de los setenta no permitieron impulsar la innovación en las ramas industriales.
4. El fomento de las ventajas competitivas de cada sector es vital para lograr su desarrollo, el modelo de las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas de Porter permite contar con un marco de referencia mediante el cual se puede lograr el crecimiento sostenido en el sector industrial en su conjunto y específicamente para el estrato de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. La política industrial y de comercio exterior aplicada actualmente en México incorpora las premisas del enfoque de las ventajas competitivas desarrollado por Porter. Dentro de dicha política se realiza especial mención del papel de la micro, pequeña y mediana empresa.
5. Con base en lo desarrollado en el capítulo IV se puede decir que actualmente las políticas industriales tanto de corte horizontal como de corte vertical, así como el Programa de Política Industrial y de Comercio Exterior, incorporan explícitamente los planteamientos de las ventajas competitivas del modelo de Porter.
6. La política industrial basada en el modelo de las ventajas competitivas debe ir acompañada de un esfuerzo por parte del sector empresarial en desarrollar sistemas de planeación para que las premisas planteadas dentro del esquema de ventajas competitivas en términos de innovación, inversiones de capital permanentes, instalaciones físicas, plantas y equipo, investigación y desarrollo especializado y mercadotecnia cuenten con un instrumento que permita hacer efectivos los planteamientos de las ventajas competitivas. En el caso específico de la MPME, la planeación estratégica es el instrumento adecuado para lograr dos objetivos: 1) resolver sus deficiencias y 2) generar ventajas competitivas en el sector.
7. Dentro de la planeación estratégica se pueden incorporar elementos como el desarrollo de planes de negocios que contemplan, planes de inversión, expansión, subcontrataciones y adquisiciones en conjunto de manera tal que, hacia adentro de la empresa, se cuenten con las condiciones suficientes para lograr el crecimiento. En un entorno de estabilidad macroeconómica, la planeación estratégica no resulta indispensable. Sin embargo, cuando las condiciones económicas de un país resultan vulnerables a situaciones críticas como las ocurridas a lo largo de 1994 y 1995, la planeación estratégica resulta un complemento extraordinario a las políticas gubernamentales.

8. Existen ejemplos, como es el caso de los países llamados Nicks (en especial Corea, Taiwán y Hong Kong) que han logrado generar crecimiento económico mediante la aplicación de dichas políticas
9. Es claro que no toda MPME tendrá la posibilidad de lograr su crecimiento. En específico, la MPME llamada de subsistencia requiere superar la etapa identificada por Porter en la que los factores básicos, mano de obra barata no calificada, recursos naturales y clima

En efecto, la política industrial acompañada de un esfuerzo por parte de los MPME para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica permitirá en los años futuros generar ventajas competitivas en el aparato industrial nacional de manera tal que se inserte de manera eficiente en el proceso actual de globalización y de apertura económica

MATERIAL BIBLIOGRÁFICO

1. "La Ventaja Competitiva de las Naciones"
Michael Porter
Editor S. A. Javier Vergara
San Martín 69 Buenos Aires/Argentina 1991
2. "México, Horizonte de Cambios"
Luis Angeles
Colegio Nacional de Economistas, A. C.
3. "La política industrial en México"
Fernando Clavijo Quiroga
Manuel Fernández Pérez
Eduardo Pérez Motta
Fernando Sánchez Ugarte
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
El Colegio de México
ITAM
Confederación de Cámaras Industriales
4. "La política industrial ante la apertura"
Fernando Sánchez Ugarte
Manuel Fernández Pérez
SECOFI
NAFIN
Fondo de Cultura Económica
5. "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior."
Mayo de 1996
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial
6. "Programa de Modernización de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa 1990-1994."
Marzo de 1991.
7. "Características de la industria mediana y pequeña en México Tomo I y II."
Nacional Financiera 1974
8. "Small Business Management"
Siropolis / Fourth Edition 1990.

9. "Casos de la Industria Mediana y Pequeña."
Nafinsa 1988.
10. "Encuesta de la Micro, mediana y pequeña empresa 1994."
Nafinsa.
11. "Economía Mexicana más allá del Milagro"
Arturo Huerta G. Ed. de Cultura Popular
12. "Factores que limitan la productividad de la pequeña y mediana empresa."
Tesis de Economía, Año 1991. UNAM

13. "Las Uniones de Crédito."
Cuadernos de micro empresa.
Nacional Financiera Marzo de 1991.
14. "Strategic and Business Planning."
Framework for Managing Process Improvement
12/15/94
15. "Strategic Planning: The Key to Small Business Growth and Success."
U.S. Small Business Administration Office
June 20, 1994
16. "Guía para la Formación y el Desarrollo de su Negocio."
Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa
Nacional Financiera
17. "Fuentes de Financiamiento"
Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa
Nacional Financiera
18. "Planeación Financiera de la Empresa."
Antonio Saldivar. Ed. Trillas
19. "La Política Económica en México, 1970-76."
Carlos Tello, Ed. Siglo XXI

MATERIAL HEMEROGRAFICO.

- 1 Revista: "Pequeña y mediana empresa"
Fondo Nacional de Reconstrucción
Memorias de actividades 1985-1987
- 2 Revista: "Ejemplo para el desarrollo de la empresa."
Nacional Financiera Año 1 Núm. 3
Marzo 1993
- 3 Revista: "El Mercado de Valores."
Artículo: "Acuerdo de Apoyo Financiero y Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Eopyme"
Guillermo Ortiz Martínez SHCP
Jose Madariaga Lomelin Asociación de Banqueros.
Septiembre 1996 9/96
3. Revista: "El Mercado de Valores."
Artículo: "Estrategia Administrativa para la Pequeña y Mediana Empresa en Japón"
Nobuhito Kurose
Julio de 1996 Septiembre 1996 7/96.
3. Revista: "El Mercado de Valores."
Artículo: "La Promoción de Encadenamientos Productivos: Dos Estrategias para la Banca de Desarrollo"
Victor Manuel Gonzalez Navarro
Carlos Martinez Tavilla
Septiembre 1997 2/97
3. Revista: "El Mercado de Valores."
Artículo: "El Financiamiento de la Micro, Pequeña y Mediana Industria. Planeación Estratégica para la Solvencia Financiera".
Seminario de Planeación Estratégica
Lic. Carlos Sales Gutierrez Nafin.
Periódico el Economista
Universidad Anahuac del Sur
Septiembre 1997 3/97

4. Periódico "El Financiero,"
Varias publicaciones
5. Periódico "El Nacional,"
Varias Publicaciones
6. Periódico "El Economista,"
Varias publicaciones

INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

1. "La economía mexicana en cifras, 1995,"
Nafin
2. "Banco de Datos INEGI"
INEGI