

2 ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

LA SUBCONTRATACION DE PROCESOS INDUSTRIALES: ALTERNATIVA DE RECUPERACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

GABRIELA CALDERON OROZCO

ASESOR DE TESIS: ALFREDO CORDOBA KUTHY



1999

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

10/13



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	3
CAPÍTULO I MARCO DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL.	7
1.1. LAS RELACIONES INTERNACIONALES Y LA ECONOMÍA MUNDIAL.	7
1.2. EL ORDEN ECONÓMICO CAPITALISTA DE LA POSGUERRA.	9
1.3. CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS DE LA POSGUERRA.	13
1.4. LA SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL.	16
CAPÍTULO II LA SUBCONTRATACIÓN EN LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL	23
2.1. SUBCONTRATACIÓN Y POLÍTICA INDUSTRIAL.	23
2.2. JAPÓN.	24
2.3. ESTADOS UNIDOS.	32
2.4. COREA.	35
2.5. TAIWAN	38
2.6. EUROPA (UNIÓN EUROPEA).	40
2.7. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUDI).	47
2.7.1 LAS BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN Y ALIANZAS INDUSTRIALES O SPX EN EL PLAN DE ONUDI.	50
2.7.2 SISTEMA DE SUBCONTRATACIÓN DE LA ONUDI (UNIDOSS).	52
2.7.3. EL CLUB SPX.	55

2 8. ALABSUB.	57
---------------	----

CAPÍTULO III MÉXICO: POLÍTICA INDUSTRIAL Y SITUACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	59
--	-----------

3 1. INDUSTRIALIZACIÓN EN MÉXICO Y LOS PRIMEROS PROGRAMAS INDUSTRIALES.	59
3 2. LAS ACCIONES DE POLÍTICA INDUSTRIAL ENFOCADAS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	67
3.3 SITUACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.	74

CAPÍTULO IV LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO.	85
--	-----------

4.1 ANTECEDENTES.	85
4 2. SITUACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO	89
4 2.1. LAS BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO HOY.	95
4.2 2 EL SISTEMA DE SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL.	99
4 3. PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES.	102
CONCLUSIONES.	104
BIBLIOGRAFÍA.	110
HEMEROGRAFÍA.	112
OTRAS FUENTES.	113

INTRODUCCIÓN

El hablar de la Realidad Internacional, implica tocar los temas más diversos que trascienden las fronteras estatales e incluyen a distintos actores del Sistema Internacional. En este Sistema, la entidad jurídico-política y social que es el Estado, ha tenido una participación preponderante por más de 3 siglos. Sin embargo, en los últimos 30 años, a este actor de las Relaciones Internacionales, se han agregado otros que incrementan su influencia en el ámbito internacional. Entre ellos destacan las organizaciones internacionales tanto gubernamentales como no gubernamentales y las entidades supranacionales, cuyos intereses en ocasiones entran en conflicto y en otras, fomentan la cooperación siendo estos dos últimos elementos característicos de las Relaciones Internacionales.

Durante este siglo y específicamente después de la Segunda Guerra Mundial, se registró un reordenamiento económico en el Sistema Internacional, el cual empezó a mostrar agotamiento dos décadas después de su fundación. Al mismo tiempo, se iban gestando una serie de avances tecnológicos que dieron pie a la denominada Tercera Revolución Industrial. Ambas situaciones trastocaron de manera importante las condiciones productivas rígidas que predominaban principalmente en los países desarrollados los cuales, ante la crítica situación económica en la que se encontraban, buscaron nuevas alternativas para continuar con su crecimiento a través de la fragmentación y flexibilización de la producción.

Dentro de estas opciones, está la subcontratación industrial, la cual consiste en una relación entre dos empresas en donde el productor final solicita a otra empresa que le manufacture partes o productos semiterminados y así, integrarlos al producto final para lo cual da especificaciones de entrega.

La subcontratación industrial es un esquema cuya práctica se realiza en ámbitos nacionales con el apoyo de los gobiernos desde hace mucho tiempo. Su aplicación a nivel internacional es más reciente, constituyéndose en una forma de incrementar la competitividad de las empresas y por ende, de los países a través del traslado de partes del proceso productivo a otros países de menor desarrollo industrial con el fin primario de reducir costos y, en segunda instancia, de aprovechar la infraestructura industrial y la experiencia productiva y administrativa

de estos estados, principalmente a través de sus pequeñas y medianas empresas, las cuales conforman la mayor parte del aparato productivo de los países y tienen mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a diversas circunstancias con relación a las empresas grandes.

México, después de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolla económicamente bajo el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones mismo que logró la instalación de empresas productoras de bienes de consumo e intermedios, así como algunos bienes de capital bajo un esquema comercial proteccionista principalmente orientado al abastecimiento de las empresas paraestatales que surgieron en esa época.

Después de la crisis económica de principios de los 80, México inicia su proceso de apertura comercial y adelgazamiento del Estado que permitió ver el resultado de la protección de la planta productiva nacional, sobre todo en el caso de las pequeñas y medianas empresas las cuales registran una alta capacidad instalada ociosa.

Así, el realizar un acercamiento al estudio de la subcontratación de procesos industriales reviste gran importancia, tomando en cuenta que la descentralización de la producción antes mencionada ha implicado, entre otros transferencia de tecnología, financiamiento, asistencia técnica, mejora en la calidad y en los procesos productivos, reducción de costos, utilización de la capacidad instalada y extensión de las relaciones intraindustriales.

Dado lo anterior y ante la pérdida real de ocupación de las pequeñas y medianas empresas en los países en vías de desarrollo, específicamente en México, podemos encontrar un campo fértil para llevar a cabo la subcontratación de procesos industriales ya que, entre otras, estas compañías cuentan con las siguientes características: capacidad instalada, experiencia industrial y empresarial y mano de obra relativamente calificada con la cual se puede lograr innovación, respuesta y adaptación más rápida al mercado

Es por ello que vía la subcontratación, hoy la pequeña y mediana empresa industrial puede responder a la ampliación de estos procesos productivos a nivel internacional e incorporarse a las redes industriales internacionales.

Lo expuesto anteriormente, es la base para la realización de este trabajo tomando en cuenta la situación de la pequeña y mediana empresa mexicana bajo la hipótesis de que la subcontratación de procesos industriales, constituye una oportunidad para mejorar los niveles de ocupación de capacidad instalada y recursos humanos nacionales vía el comercio internacional.

Esta oportunidad consiste en que, las pequeñas y medianas empresas ofrezcan a compañías internacionales, e incluso nacionales, sus instalaciones, capacidad de producción, administración y empresarial con el propósito de que los contratantes desplacen hacia éstas parte de sus procesos productivos para así reactivarse, dando lugar a una estimulación de la producción de la que se deriven mejores condiciones de vida para los nacionales y se fomenten las exportaciones de manufacturas mexicanas.

Como ya se mencionó, en el mundo desarrollado sí existe una cultura de subcontratación la cual puede ser promovida vía la cooperación internacional con los países subdesarrollados para así facilitar el comercio exterior y la ampliación de procesos económicos.

Para desarrollar el trabajo sobre esta hipótesis, el presente documento se divide en cuatro capítulos

En el primero, se expone la situación económico-productiva de los países industrializados después de la Segunda Guerra Mundial y se plantea el esquema de subcontratación industrial como alternativa para las empresas de estos países de recuperar su competitividad ante mercados en recesión.

La revisión de las acciones llevadas a cabo por algunos Estados, así como por la Unión Europea y la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, orientados a la promoción de la subcontratación y el organismo ALABSUB, ejemplo de cooperación internacional y producto del programa AL-INVEST de la Unión Europea, son tratados en el segundo capítulo

En la tercera parte, se revisan las acciones de política industrial seguidas por México a través de sus programas industriales y el lugar que las pequeñas y medianas empresas han ocupado

en éstos. Asimismo, se presentan algunas de las características más importantes y situación actual de la pequeña y mediana empresa en México.

El cuarto capítulo abarca la subcontratación de procesos industriales en la economía mexicana y los resultados obtenidos hasta el momento a través de diversas instancias que han trabajado con el mecanismo de subcontratación industrial.

Como comentario final, se utilizará el término de pequeña y mediana empresa para referirse a todas las empresas que cubran las características enunciadas en el Diario Oficial de la Federación del 18 de mayo de 1990 incluyéndose a la microempresa. En este trabajo cuando se mencionen estas empresas, se hará referencia a las de tipo industrial y no al comercio o servicios.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA Y CONCEPTUAL.

1.1. LAS RELACIONES INTERNACIONALES Y LA ECONOMÍA MUNDIAL.

Las Relaciones Internacionales tienen como objeto de estudio a la realidad Internacional, la cual ha sido concebida como el conjunto de fenómenos, vínculos, acciones, interacciones, instituciones y procesos en general que trascienden las fronteras estatales y constituyen la dinámica del sistema internacional.¹

El sistema internacional, es aquel sistema social en el que se establecen relaciones de poder que trascienden las fronteras nacionales. Sólo es posible definir al sistema de esta forma en el momento en el que se conforman los Estados-Nación, es decir, en los albores del Capitalismo.

En este sistema, el conflicto es parte integrante de las relaciones entre sus unidades. "Estas unidades no están en un estado de guerra continuo, pero los responsables de la dirección de los asuntos de los Estados tienen constantemente en su mente la posibilidad de la guerra".²

Así, las Relaciones Internacionales pueden interpretarse como formas bajo las cuales se presenta la extensión universal de los conflictos entre las sociedades convirtiendo al conflicto, la cooperación y la interdependencia -en mayor o menor grado- de las diversas entidades del sistema internacional, en los elementos constantes de las Relaciones Internacionales.

En sus inicios, el actor del sistema internacional por excelencia era el Estado y sus relaciones eran preponderantemente políticas. Sin embargo, en los últimos 30 años, otros actores han incrementado su participación e influencia en la actividad internacional. Estos nuevos participantes incluyen las corporaciones transnacionales, las organizaciones gubernamentales

¹ Arroyo Pichardo, Graciela, "El carácter disciplinario de las Relaciones Internacionales y su estructura dentro del nuevo plan de estudios" en *Relaciones Internacionales*, vol 5, núm. 16, enero-marzo, 1977, FCPyS, UNAM, México, p 30

² Aron, Raymond, "Conflicto y guerra desde el punto de vista de la Sociología Histórica" en Hoffman, S., *Teoría Contemporánea sobre las Relaciones Internacionales*, Ed Tecnos, Madrid, 1963, p 241

internacionales, las organizaciones no gubernamentales, las entidades supranacionales e incluso los individuos.

Nada de lo anterior significa que el Estado ya no sea actor de las Relaciones Internacionales. Inclusive, el Estado es el actor que se mantiene como principal, ya que continua siendo el que conduce muchas de las acciones de los pueblos. Sin embargo, nuevos actores se han unido en el escenario internacional a él ³ e incluso convirtiéndose en algunos casos más importantes sobre todo en aspectos de índole económica.

En comparación con las otras ramas de la ciencia, las Relaciones Internacionales son muy jóvenes. Esta no es ninguna coincidencia pues el mismo desafío real se produjo en fechas relativamente recientes. Se trata del hecho, así como de la conciencia del mismo, de que vivimos en un mundo interdependiente, de pueblos obligados a estar en buenos términos entre sí o a extinguirse juntos.

Esta situación tiene apenas un siglo y el estudio de las Relaciones Internacionales por consiguiente, es el de una época histórica específica caracterizada por la extensión global de las relaciones sociológicas: la política internacional, el tráfico internacional y la economía mundial ⁴

Derivado de lo anterior, se puede comprender que en el ámbito de las Relaciones Internacionales, las de carácter económico ocupan un lugar muy importante ya que la economía mundial actualmente, más que la suma de las economías nacionales, es un sistema que interactúa y establece estrechos vínculos tecnológicos, financieros y comerciales que modifican el entorno de todos los integrantes del sistema.

Las relaciones económicas internacionales, actualmente ocupan un lugar predominante en las actividades del Estado y éstas ya no están dominadas exclusivamente por él, sino también -y en algunos casos- son principalmente manejadas por otros actores de las Relaciones Internacionales entre los cuales destacan las empresas transnacionales.

³ Papp, Daniel S., *Contemporary International Relations Frameworks for Understanding*, 4th edition, 1991, Macmillan College Publishing Co., pp. 25-26

⁴ Krippendorf, Ekkehart, *El sistema internacional como historia Introducción a las Relaciones Internacionales*, Fondo de Cultura Económica, México 1985 p. 9

1.2. EL ORDEN ECONÓMICO CAPITALISTA DE LA POSGUERRA.

Particularmente, a partir del final de la Segunda Guerra Mundial, la economía mundial registró un ordenamiento bajo el sistema monetario internacional de Bretton Woods instaurado en 1944^{*} cuyo propósito esencial, fue crear un sistema que evitase la repetición de las circunstancias de la economía internacional del período de entreguerras: proteccionismo generalizado, monedas sin convertibilidad, controles de cambios, bilateralismo y trueque, inflación con estancamiento económico y desempleo. El orden económico internacional de la posguerra tuvo como principal impulsor a Estados Unidos y como patrón de convertibilidad el oro-dólar.

Como resultado de ello, en los años inmediatos a la segunda posguerra, Estados Unidos tenía un saludable superávit en su cuenta corriente, mientras que las economías europeas tenían grandes déficits. Esto era en parte porque los europeos no tenían capacidades fuertes de exportación y porque estaban importando bienes de capital para propósitos de reconstrucción satisfaciendo así, una fuerte demanda del consumidor.

Uno de los principales problemas que enfrentaban los europeos, era su falta de dólares para comprar los bienes de capital requeridos para reconstruir sus economías devastadas. En 1948, Estados Unidos anunció un paquete de ayuda para las economías Europeas: el Plan Marshall.

*El Sistema Monetario Internacional de Bretton Woods está integrado por:

- 1 Fondo Monetario Internacional que surge con la finalidad de fomentar la cooperación monetaria internacional con un relativo desarrollo de las economías internas, la estabilización de los tipos de cambio y el establecimiento de un sistema multilateral de cambios así como la reducción o rectificación de los desequilibrios en las balanzas de pagos
- 2 Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento cuya finalidad era contribuir a la reconstrucción y al desarrollo de los países miembros fomentando el mejor aprovechamiento de los recursos, promover las inversiones de capital privado o, cuando éste no fuera suficiente, mediante los fondos propios del Banco o los que consiguiera en diversos medios, ayudar al desarrollo del comercio internacional fomentando y canalizando las inversiones a los renglones más adecuados para que se consiga el mayor equilibrio posible en la balanza de pagos y realizar una labor de coordinación en materia de empréstitos internacionales con la finalidad de que la prioridad en su otorgamiento sea concedido a los de mayor utilidad o urgencia

A ellos, en el área comercial se agrega el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio que entró en vigor en 1948 y cuya finalidad era la liberalización y estabilización del comercio internacional mediante la armonización de las políticas aduaneras y *el mantenimiento y rebaja de las tarifas aduaneras por acuerdo entre los países*. Actualmente este acuerdo es sustituido por la Organización Mundial de Comercio que entró en funciones por los Tratados de Marrakesh en 1995

Para la administración del Plan Marshall, se creó la Organización Europea de Cooperación Económica, que más tarde se convertiría en la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. Otro producto del apoyo norteamericano a Europa Occidental, fue la Unión Europea de Pagos en 1950, que permitió a sus miembros establecer créditos comerciales entre ellos mismos con el uso mínimo del dólar, lo que contribuyó a la rápida liberalización y crecimiento del comercio intra-europeo.⁵

Como resultado de ello, entre los años de 1950 y 1973, el PIB per capita mundial creció 2.9% anual mientras que el PIB mundial creció 4.9% anual y las exportaciones 7%. Esta aceleración fue mayor en Europa y en Asia.⁶

Variaciones porcentuales en el volumen de las exportaciones de mercancías 1913-1973

País	1913-1950	1950-1973
Austria	-3.0	10.7
Bélgica	0.3	9.2
Dinamarca	2.4	6.9
Finlandia	1.9	7.2
Francia	1.1	8.2
Alemania	-2.8	12.4
Italia	0.6	11.6
Países Bajos	1.5	10.4
Noruega	2.7	7.3
Suecia	2.8	6.9
Suiza	0.3	8.1
Reino Unido	0.0	3.9
Australia	1.3	5.6
Canadá	3.1	7.0
Estados Unidos	2.2	6.3
Grecia	n.d.	11.9
Irlanda	n.d.	6.8
Portugal	n.d.	5.7
España	-1.6	9.2
Turquía	n.d.	4.3
Argentina	1.6	3.1
Brasil	1.7	4.7
Chile	1.4	2.4
Colombia	3.9	3.8
México	-0.5	4.3
Perú	2.7	5.8
Venezuela	5.4	4.0
Bangladesh	-1.5	2.0
China	1.1	2.7
India	-1.5	2.5

⁵ Pitbeam, Keith, *International Finance*, London, Macmillan, 1992, pp 284-285

⁶ Maddison, Angus, *La economía mundial 1820-1992. Análisis y Estadísticas*, OCDE, 1997, p 109

País	1913-1950	1950-1973
Indonesia	2.3	6.5
Japón	2.0	15.4
Pakistán	-1.5	3.6
Filipinas	3.7	5.9
Corea	-1.1	20.3
Taiwan	2.6	16.3
Tailandia	2.3	4.4
Egipto	1.2	2.1
Ghana	3.1	2.1
Kenia	n.d.	6.8
Nigeria	n.d.	7.9
Sudáfrica	n.d.	6.2
Tanzania	n.d.	7.1
Zaire	n.d.	2.7
Mundo	1.3	7.0

Fuente: Angus Maddison, *La economía mundial 1820-1992. Análisis y Estadísticas*, OCDE, Francia, 1997, pp 110-111

Entre los factores que contribuyen a explicar este crecimiento, destaca el proceso de reconstrucción europea, el incremento de la demanda, la disponibilidad de mano de obra calificada principalmente en Alemania y Japón y la aplicación del progreso técnico (desarrollado durante el conflicto bélico).⁷

Para diciembre de 1958, los europeos habían adquirido suficientes reservas para hacer convertible su moneda y suprimir la Unión Europea de Pagos.

Durante 1958-1961, hubo un detenoro mayor de la balanza de pagos de Estados Unidos. Muchos de los dólares adquiridos fueron convertidos a oro por los bancos centrales extranjeros. Esta fuga de oro, provocó cierta preocupación en la administración estadounidense respecto a su déficit. En marzo de 1961 había una revaluación del 5% del marco alemán y el florin holandés.

Alrededor de 1961 debido a la especulación de una devaluación del dólar, hubo cierta presión a la alza en el precio del oro y en 1962 como resultado de ello, Estados Unidos y otros siete países industrializados, acordaron crear un fondo de oro para incrementar la oferta en el mercado privado y mantener la paridad de Bretton Woods.

⁷ Fajnzylber, Fernando, *La industrialización trunca de América Latina*, Ed Nueva Imagen, México, 1983, p 21

En 1965 Charles De Gaulle, presidente de Francia, durante un discurso, exaltó las virtudes del oro con respecto al dólar y los franceses comenzaron a cambiar sus dólares por oro con las autoridades estadounidenses. Para mediados de 1967, se percibía que los pasivos de Estados Unidos en dólares excedían las reservas en oro. Si los bancos centrales intentaban cambiar sus dólares por oro, el sistema se caería. Por ello, los bancos centrales acordaron no convertir las reservas de dólares en oro y las autoridades decidieron dejar sus ventas de oro en el mercado privado.

Durante principios de los 60, la balanza de pagos estadounidense se estabilizó pero para mediados de la misma década con la guerra de Vietnam, la balanza de pagos de Estados Unidos comenzó a deteriorarse. Había un sentimiento creciente de que el dólar estaba sobrevaluado en relación a otras monedas. Las cosas estaban llegando al tope en 1967 cuando después de una serie de déficits en cuenta corriente, las autoridades del Reino Unido decidieron devaluar la libra en 14%. En 1968, el problema con la balanza de pagos francesa y el movimiento estudiantil, orillaron a la devaluación del franco.

Para 1971, se volvió perceptible que el dólar estaba sobrevaluado y el yen y el marco subvaluados. En abril de ese mismo año, la balanza comercial de Estados Unidos tuvo un déficit por primera vez en el siglo, lo que originó una fuga de capitales de aquel país. Durante mayo, la especulación contra el dólar fue tan grande, que el Bundesbank tuvo que inyectar 2 mil millones de dólares en sólo dos días. Cuando el comercio se reinició, el marco se había revaluado 7% y el chelin austriaco 5%.

La especulación contra el dólar continuó con los especuladores comprando yenes y marcos, anticipándose a la devaluación de la moneda estadounidense. Con esta situación, Nixon anuncia el 15 de agosto de 1971, la inconvertibilidad del dólar en oro, además de una tarifa del 10% sobre todas las importaciones de Estados Unidos. *Como medida temporal*, los socios comerciales de Estados Unidos acordaron revaluar sus monedas. Nixon también anunció algunas políticas domésticas diseñadas para estabilizar la tasa de inflación entre las que se incluían el control de precios y salarios ⁸

⁸ Pilbeam op cit pp 287-288

1.3. CARACTERÍSTICAS PRODUCTIVAS DE LA POSGUERRA.

Después de la Segunda Guerra Mundial, el liderazgo de la actividad productiva se traslada al sector industrial sobre todo en la producción manufacturera. La industria tuvo una rápida expansión en las economías avanzadas y se modificaron el resto de las actividades productivas: se extrae mano de obra del sector agrícola y se le devuelven insumos y equipo para su modernización; se genera el surgimiento de actividades productoras de servicios requeridos para la producción, comercialización y financiamiento de los bienes industriales; se urbaniza y se modifica la infraestructura de transportes y comunicaciones y se ejerce influencia directa e indirectamente sobre la orientación y crecimiento del sector público.

En esta época, las características prevalecientes de la producción industrial en los países desarrollados eran la estandarización (con la repetición rutinaria de tareas específicas y la producción masiva de productos durables idénticos) y la concentración de las actividades industriales. Se planteaban esquemas en los que la única meta era hacer lo mismo, pero mejor.

Para la década de los setenta, con la situación económica internacional prevaleciente, los cambios en los flujos mundiales de manufactura ante mercados en recesión, mayor competencia y desajustes monetarios, desembocaron en la generalización de las medidas neoproteccionistas en el comercio mundial, tales como el Acuerdo Multifibras, las cuotas y derechos compensatorios al acero y los acuerdos de restricción voluntaria en la industria automotriz.⁹

Además de ello, la productividad del sector industrial -que había sido desde la segunda posguerra el eje del proceso de expansión de la economía mundial- empezó a estancarse principalmente en los países entonces miembros de la OCDE. Las empresas de estos países industrializados comenzaron a perder competitividad frente a los países de reciente industrialización y frente a Alemania y Japón (los derrotados de la Segunda Guerra Mundial) debido al importante incremento en sus costos y a la falta de flexibilidad de sus industrias.

⁹ Villarreal, René, *México 2010 De la industrialización tardía a la reestructuración industrial*, Ed. Diana, México, 1988, p 50

Además, la denominada crisis energética de 1973-74, se agregó a los factores que presionaban a la recesión mundial. Lo anterior indujo a que los países de la OCDE (o mejor dicho sus empresas) hicieran un esfuerzo en el ahorro y en la utilización o creación de sustitutos de materias primas dando lugar a una nueva división del trabajo en la que la búsqueda de economías de variedad, calidad y flexibilidad, modifica los patrones de producción internos.

Crecimiento de la productividad de los países de la OCDE (PIB por hora hombre)

Pais	1950-1973	1973-1986	% Variación
Alemania	6.0	3.0	-50.0
Australia	2.7	1.8	-33.3
Austria	5.9	2.8	-52.5
Bélgica	4.4	1.7	-61.4
Canadá	2.9	1.5	-48.3
Dinamarca	4.1	1.5	-63.4
Estados Unidos	2.4	1.2	-50.0
Finlandia	5.2	2.5	-51.9
Francia	5.0	3.4	-32.0
Holanda	4.3	1.8	-58.1
Italia	5.5	2.1	-61.8
Japón	7.6	3.1	-59.2
Noruega	4.3	3.3	-23.2
Reino Unido	3.2	2.5	-21.9
Suecia	4.4	1.6	-63.6
Suiza	3.3	1.6	-51.5
Promedio de la OCDE	4.5	2.2	-51.1

Fuente: Angus Maddison, *La economía mundial en el siglo XX. Rendimiento y política en Asia, América Latina, la URSS y los países de la OCDE*, FCE, México, 1989 p. 121

Así, en los países industrializados, se planteó la necesidad de modernizar los sectores industriales tradicionales más afectados por la crisis y desarrollar los de alta tecnología de tal manera que se conformara una estructura industrial sumamente competitiva. La reestructuración industrial surgió en todos los países desarrollados como una necesidad imperativa de rehacer su sector industrial para recuperar competitividad tanto internamente como en los mercados mundiales.

Esta reestructuración se centró principalmente en las ramas automotriz, naviera, textil, química, electrónica y siderúrgica así como de maquinaria metalmecánica y eléctrica pesada, papel, construcción y bienes duraderos.¹⁰

Si bien la etapa de mayor cambio tecnológico después de la segunda posguerra se observa en la década de los setenta, dicha situación se había ya iniciado desde la década anterior con lo que se ha denominado Tercera Revolución Industrial caracterizada por los avances en el desarrollo de nuevos materiales, la informática y la microelectrónica y de manera más reciente, la biotecnología. *que han implicado, entre otras:*

La aceptación de esquemas productivos versátiles y ajustables a un desarrollo científico y tecnológico más dinámico y a una demanda cambiante del mercado con una mayor velocidad en la recepción, manejo y procesamiento de todo tipo de información. Con ello:

- Se empieza a instrumentar una organización del trabajo que busca la flexibilidad que le permita responder rápidamente a cambios en los modos de producción.
- Se implantan tecnologías de producción que permitan la elaboración de productos de naturaleza y características diferentes con el fin de amortizarse indistintamente de cuáles sean los requerimientos de la demanda.
- Las actividades relativas a los procesos de producción se organizan de tal manera que las áreas de una empresa se integran para lograr mejores resultados.¹¹

La búsqueda de las ya mencionadas economías de escala con variedad, calidad y sobre todo, flexibilidad, modifican los patrones de producción, observándose ciertos procesos de desintegración productiva al interior de las empresas grandes. Los cambios en el perfil de la demanda -diferenciación de productos y segmentación de mercados- implican la búsqueda de vínculos horizontales de producción, provocando con ello que los espacios de acción para las pequeñas y medianas empresas, se amplíen considerablemente.

¹⁰ Idem, pp 50-52

¹¹ *Arrieta Robles, Patricia "Reestructuraciones tecnológicas de la economía internacional y algunas de sus implicaciones para el sistema productivo mexicano" en Arguelles Antonio y José Antonio Mandujano (comps) La competitividad de la Industria Mexicana ante la concurrencia internacional, NAFIN-FCE, México, 1994, pp 39-40*

1.4. LA SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL.

En este proceso de descentralización y flexibilización, la subcontratación surge en el comercio internacional como oportunidad para las empresas de los países industrializados de disminuir sus costos para ser competitivos a nivel internacional.

De acuerdo con Thomas Wissing de la Organización Internacional del Trabajo, la OCDE define la subcontratación de la siguiente manera:

*“Una relación de subcontratación existe cuando la empresa principal contrata a otra empresa (subcontratista) para la producción de partes, componentes o sub-procesos a ser integrados a un proceso que la empresa principal venderá. Estos contratos pueden incluir el tratamiento, el procesamiento o la refinación de materiales o partes por el contratista según especificación de la empresa principal”.*¹²

La existencia de la subcontratación se da si la transacción del bien o servicio final es antecedida por una relación entre las empresas involucradas en el convenio a nivel del proceso productivo, dándose una doble relación en la que ambas empresas son demandantes a la vez, ya que por parte de la empresa subcontratada hay el interés por recibir algún tipo de asesoría técnica y/o tecnológica, mientras que la empresa contratista recibe la prestación de servicios de capital. La subcontratación se justifica por la necesidad permanente de innovar, tanto a nivel de producto como de proceso, así como la exigencia de una mayor calidad a sus proveedores.¹³

Es pertinente mencionar que la subcontratación de procesos industriales es sólo una de las modalidades de subcontratación existentes para la cual se requiere contar con una capacidad productiva instalada así como experiencia en la realización de los procesos.

¹²Wissing, Thomas “La Subcontratación en el Mundo” en *Seminario Subcontratación Industrial Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, 28 y 29 de enero de 1998, p 67

¹³ Cfr. Gitahy, Leda et al, “Innovación tecnológica: relaciones industriales y subcontratación” en *Boletín Cinterfor* no 120, Montevideo, jul-sep 1992, p. 72

Otra modalidad de subcontratación que reviste gran importancia es la que se practica en la industria maquiladora de exportación (caso específico de México), en la cual, las empresas se dedican principalmente al ensamble de insumos, en su mayoría importados los cuales, al incorporarse a los productos finales, se convertirán en su mayoría en mercancías de exportación. En la modalidad de industria maquiladora de exportación, existen autores como el Dr. Buzo que consideran la existencia de dos generaciones de maquiladoras:

“La tecnología modifica el perfil dominante de la IME (industria maquiladora de exportación). Se advierte un proceso de bifurcación, consistente en maquiladoras de primera y segunda generación. Las de viejo cuño son intensivas en mano de obra de bajos salarios y empleo físico muy definido, elaborado básicamente por mujeres. Esta modalidad vigente y aun dominante, prevalece en las industrias del vestido, la de semiconductores y otros tipos de manufactura ligera. Desde finales de los años ochenta, operan esquemas productivos más sofisticados, presentes en las industrias automotriz y de autopartes así como en el ensamble de electrónica avanzada. La nueva tendencia de la IME involucra inversiones cuantiosas en tecnología compleja y tiende a emplear más mano de obra masculina”.¹⁴

Otra modalidad de subcontratación que se presenta dentro de las empresas cada vez con más frecuencia, es el denominado *outsourcing* que consiste básicamente en la subcontratación de servicios administrativos que, al igual que las otras formas de subcontratación, implican la reducción de costos fijos (en este caso indirectos).

Por lo que corresponde a la subcontratación internacional, ésta también es considerada como una de las llamadas Nuevas Formas de Inversión las cuales, son una gama de operaciones comerciales internacionales que tienen todas un denominador común: para un proyecto de inversión en un país anfitrión, la empresa extranjera proporciona bienes (tangibles y/o intangibles) que constituyen activos. Sin embargo, ésta no es dueña única del proyecto, lo que implica que la participación accionaria del socio extranjero no es condición de control sobre la propiedad del capital.

¹⁴ Buzo de la Peña, Ricardo Marcos, *La Integración de México al mercado de América del Norte*, UAM-A, México, 1998, p. 326

Entre estas nuevas formas de inversión se encuentran:

- Subcontratación de Procesos Industriales.
- Empresas mixtas.
- Convenios de producción bajo licencia.
- Contratos de gestión.
- Franquicias.
- Contratos para la entrega de instalaciones listas para iniciar producción o contratos llave en mano.
- Contratos de participación en la producción.
- Servicios de riesgo.¹⁵

La subcontratación de procesos industriales a nivel internacional define básicamente dos áreas de participación del capital en la comercialización de productos manufacturados:

La primera, es la subcontratación de procesos en donde el capital, principalmente trasnacional, relocaliza etapas de su producción regularmente intensivas en el uso de mano de obra, en los países en vías de desarrollo con el fin de minimizar los costos salariales.

La segunda, se da cuando la empresa contratista busca alternativas para disminuir costos localizando empresas subcontratistas que le puedan fabricar las partes, piezas, componentes así como prestar servicios en condiciones favorables de precio y calidad. Tiene la ventaja de bajar costos o dividir responsabilidades.¹⁶

Los tipos de subcontratación existentes son:

1 Subcontratación de capacidad. Se da cuando las empresas contratistas buscan subcontratistas que posean una capacidad instalada suplementaria para así poder enfrentar una demanda pico. Esta modalidad tiene la ventaja de fomentar la complementariedad y

¹⁵ Oman, Charles P., "Nuevas formas de inversión en los países en desarrollo" en *Economía de América Latina*, no 17, marzo 1988, CIDE, México, p 11

¹⁶ Tamayo, Jesús y Fernández, José Luis, "Zonas Fronterizas (México-E U)", CIDE, Col Estudios Políticos, Ensayos 2, México, 1983, p 121

alianzas entre empresa. Sin embargo, en épocas en las que la demanda disminuye, las empresas incluso pueden volverse competidoras, razón por la cual se le considera una *relación cambiante o inestable*.

2 Subcontratación de especialidad. Genera una auténtica complementariedad entre ambas empresas ya que la contratista busca:

- Tecnología.
- Equipo.
- Herramental.
- Mano de obra especializada.
- Experiencia en el o los procesos industriales.

Este tipo de subcontratación propicia relaciones estables y equilibradas y fomenta el que cada quien haga lo propio, lo más redituable o lo que sepa hacer.

3 Subcontratación *paternariat* o *dinámica*. La empresa contratista le transfiere a la subcontratista la realización del propio diseño y los planos, habiéndole fijado solo algunas especificaciones y normas precisas.

En algunos casos, la empresa contratista proporciona en venta preferencial o en carácter de préstamo, maquinaria y herramental así como la tecnología y capacitación.

En términos de beneficios, la subcontratación puede ser apreciada desde dos perspectivas:

La tecnología es un conjunto de conocimientos y medios técnicos propios encaminados al progreso y desarrollo en cualquier campo. Un producto de la tecnología es la invención, que al transformarse en un proceso de producción de bienes y servicios se convierte en innovación. Ello es posible en base a un proceso acumulativo de experiencia y conocimientos

La tecnología básica es aquella que se desarrolla sin buscar ningún objetivo concreto en los resultados que puedan obtenerse de ello, es en realidad un proyecto de investigación científica al cual no se le ha encontrado una utilidad práctica. Cuando se llega a una conclusión favorable, se habla de una tecnología de punta pues es la más reciente y de alto costo generalmente, la cual al hacerse paulatinamente más común y algo más económica se convierte en tecnología aplicable cuyos principales efectos en el plano productivo son

- 1) hacer más producto con menos insumos.
 - 2) hacer igual cantidad de producto con menos insumos
 - 3) hacer la misma cantidad de producto en menor tiempo
 - 4) mejorar la calidad en los productos
- combinaciones de todos ellos

a) Desde el punto de vista de la empresa contratista:

- 1 Existen factores productivos más baratos en la empresa subcontratada debido a que se aprovecha la mano de obra barata y se bajan los costos de producción.
2. En donde generalmente se relocalizan ciertos procesos industriales, están vigentes reglamentos ambientales y laborales más flexibles que en los países desarrollados.
- 3 Presencia de tecnología específica en la empresa subcontratada, lo que representa una ventaja en lo concerniente a conocimientos de organización o tecnología, así como en la propiedad y operación de maquinaria especializada y avanzada del subcontratista.
- 4 Mediante la subcontratación, la empresa contratista puede:
 - Atender mercados inestables sin tener que absorber el costo que implica la capacidad instalada ociosa en temporada de poca demanda
 - Contratar a diferentes subcontratistas sin obligaciones para terceros.
 - Concretar contratos de mediano plazo en la empresa del subcontratista, implicando una relación más estrecha y estable entre empresas.
 - Contar con la flexibilidad y capacidad de maquinaria del subcontratista.
 - Aprovechamiento de la capacidad instalada del subcontratista, lo que implica la optimización de costos para ambas partes.

b) Por su parte, el subcontratista tiene la posibilidad de obtener los siguientes beneficios:

- 1 Acceso indirecto a nuevos mercados:
 - Los costos para investigación, desarrollo de nuevos productos, diseño y distribución son absorbidos por la empresa contratista.
 - En algunos caso, lo anterior puede generar alianzas con el sector ciencia y tecnología para aplicación directa en el proceso productivo.
 - Facilita contacto con empresas de otros países y, por tanto, se da una relación comercial internacional.

2 Mayor uso de la capacidad instalada.

- Puede ser atractivo aceptar pedidos adicionales según capacidad productiva disponible y en función del número de contratistas, se puede garantizar un nivel de ingresos más estable que fomente la *reversión* y permita una mayor certidumbre en planes de corto y mediano plazo.
- Varios contratistas garantizan ingresos más estables, permiten inversiones y aumentan la seguridad al planear.

3. Aumentar la competencia tecnológica.

- La subcontratación es una práctica que estimula procesos de aprendizaje propio para cumplir con especificaciones de pedidos, o permite adquirir tecnología y conocimientos a través de la empresa contratista.
- Una mayor competencia tecnológica reduce la dependencia de la empresa subcontratista y aumenta su potencial de negocios con otras empresas¹⁷, siempre y cuando además de los conocimientos y tecnología transferidos, se preocupe por incrementar y desarrollar las capacidades propias
- A través de la adquisición de tecnología y el desarrollo de las capacidades, se realiza un ajuste permanente a los procesos productivos.

La subcontratación industrial y el recurso al montaje externo son formas modernas y eficientes de organizar la producción industrial. Además, existen nuevas formas de Subcontratación industrial llamadas "Alianzas industriales" que se basan en la complementariedad entre grandes empresas de montaje en calidad de contratista y numerosas empresas pequeñas y medianas como subcontratistas y proveedoras especializadas que responden a la necesidad de comprometer su participación en cada etapa de la producción (diseño, ensayo y prototipo).

Cabe mencionar que las Pequeñas y Medianas Industrias (PYMI) de los países con experiencia en subcontratación, a menudo cooperan estrechamente entre sí, a fin de

¹⁷ Wissing, Thomas, "La subcontratación El aspecto fiscal y el aspecto laboral" en *Seminario Subcontratación Industrial Integración de cadenas productivas*, SECOFI-CANACINTRA, 28 y 29 de enero de 1998, pp. 119-120

complementar sus actividades dentro del ciclo de producción , formando asociaciones o núcleos de producción y cada vez, mas frecuentemente redes entre empresas. Estas nuevas formas tienden a ser más estables y duraderas ya que la distribución de responsabilidades (riesgo y ganancias) es más equitativa entre diversos socios. Estas vinculaciones de Subcontratación y alianzas empresariales permiten a las PYMI concentrarse en su esfera de especialización.

A fin de aumentar las posibilidades de éxito, este tipo de nexos requiere a menudo otras formas complementarias de vinculación, como el suministro por el contratista principal de materias primas especiales, equipo avanzado, moldes, asistencia técnica, capacitación, know-how y acuerdos de licencia e incluso, algunas veces, participación en el capital o inversiones conjuntas. En este caso, la relación tradicional de subcontratación se transforma en una auténtica alianza empresarial¹⁸ que puede resultar en beneficios de mediano y largo plazo para las empresas involucradas.

¹⁸ http://www.unido.org/country/spx_S/LinkSPX_S.html

CAPÍTULO II

LA SUBCONTRATACIÓN EN LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL.

2.1. SUBCONTRATACIÓN Y POLÍTICA INDUSTRIAL.

La subcontratación de procesos productivos es una práctica que diversos Estados, organizaciones supranacionales (como la Unión Europea) y organizaciones gubernamentales internacionales han promovido como parte de la política industrial entendida ésta última, como el conjunto de actuaciones del sector público en el ámbito industrial, con el fin de fomentar, regular y orientar el proceso de desarrollo industrial.

Mediante la intervención del sector público, o bien de los actores antes mencionados, se persiguen objetivos tales como el logro de una producción *adecuada a las necesidades* del país o la región, la orientación de la producción industrial hacia finalidades determinadas (productos de consumo o de inversión, mercado interno o exterior, etc.), el crecimiento selectivo de determinados sectores, *la adecuada dimensión* de las plantas, el desarrollo de la tecnología utilizada, el incremento de la productividad en el exterior, la defensa más adecuada frente a la competencia externa, el aumento del empleo, la conservación de financiación *suficiente en condiciones aceptables*, el control de precios, entre otros.¹⁹

Tomando en cuenta esta definición, a continuación se describen algunas acciones de política *industrial y/o* de industrialización -básicamente la subcontratación- que muestran el papel jugado por los diversos actores de las Relaciones Internacionales.

¹⁹ *Enciclopedia Economía Planeta*, T 7, Ed Planeta, Barcelona, 1980, p 499

2.2. JAPÓN.

El sistema de subcontratación japonés se llama keiretsu. Actualmente, los keiretsu constituyen una forma de organización de las relaciones entre las empresas de sectores productivos distintos, a las que se les proporcionan: directorios interinstitucionales, la afiliación a un mismo banco, los procesos de consulta y las relaciones de compra y venta recíproca de insumos, que facilitan a sus miembros la utilización de instrumentos de coordinación bilateral, además de actuar como protector.

Los keiretsu son los herederos directos de los antiguos zaibatsu, cuyas raíces se remontan al periodo de la restauración Meiji durante la segunda mitad del siglo XIX. Esta etapa, trajo consigo una profunda transformación de un sistema feudal basado en la distribución de poderes regionales, en manos de daimyos (o señores locales, administradores de vastas extensiones de tierra y sometidos a la autoridad del shogun, quien era el que detentaba la autoridad política en Japón de manera real), a un gobierno controlado por una élite burocrática de servidores públicos que actuaba en nombre del emperador.

La restauración Meiji en el frente político, aspiró a convertir a Japón en un Estado moderno capaz de lidiar en términos de igualdad con las potencias occidentales. En lo económico buscó ante todo, una reforma radical a fin de lograr una modernización rápida y efectiva de la economía, bajo la consigna de salvar al país de la amenaza real planteada por el avance del imperialismo occidental en Asia. Bajo este contexto, comenzaron a florecer los grupos zaibatsu.²⁰

Actualmente los japoneses utilizan dos términos comunes para clasificar los keiretsu dependiendo de sus características esenciales: yoko (horizontal) y tate (vertical). Un keiretsu horizontal, es un grupo de compañías muy grandes que mantienen lazos comunes con un mismo banco central, unidas entre sí mediante sistemas de titularidad compartida, también conocidos como de propiedad accionaria cruzada y mediante relaciones estables de largo plazo de tipo comercial, estratégico, de información y distribución. Los principales keiretsu horizontales o yoko son: Mitsubishi, Sumitomo y Sanwa.

²⁰ Cervera, Manuel, *Globalización japonesa: lecciones para América Latina*, IIEC-Siglo XXI, México, 1996, pp 90-91

Por su parte, un keiretsu vertical o piramidal se compone de una compañía muy grande y cientos o miles de pequeñas compañías subordinadas a ella. Ejemplos representativos de este tipo de integración vertical son grandes fabricantes como Hitachi, NEC, Toshiba o Toyota^{*}, este último representado por sus dos estructuras gemelas organizadas verticalmente: una pirámide que fabrica productos y la otra que los distribuye y vende.²¹

Durante la época Meiji en Japón, la riqueza muy a menudo estaba concentrada en manos de pocas personas que habían hecho sus fortunas bajo el régimen feudal, por lo que carecían de conocimientos industriales modernos, no tenían interés en emprender nuevas y riesgosas inversiones, ni tampoco contaban con las habilidades necesarias para administrarlas. En un principio, los esfuerzos del nuevo gobierno por crear una élite de industriales fracasaron en gran medida. Sin embargo, individuos más ambiciosos y desprovistos de riqueza, asumieron el reto planteado por el gobierno. Tal fue el caso de Mitsubishi:

“El transporte marítimo de pasajeros hacia y desde Japón era manejado por dos firmas extranjeras, una norteamericana y una británica lo cual significaba, más que una vergüenza, una debilidad estratégica básica. .A fin de remediar la situación...el gobierno (japonés) formó YJK, la compañía naviera nacional de correo utilizando barcos de vapor de propiedad estatal, fondos gubernamentales y dinero extraído por la fuerza a las ricas familias de comerciantes.

Para 1874, Japón, emulando la pauta imperialista, preparaba el lanzamiento de su primera expedición militar moderna contra Taiwan, que de hecho formaba parte de los objetivos originales para los que había sido creada YJK. No obstante, los administradores de YJK (rechazaron) la ‘petición’ del gobierno para transportar sus tropas hacia Taiwan. Yoduro Iwasaki, quien había trabajado como agente de su daimyo en Osaka antes de la restauración, acostumbrado a negociar por años con japoneses y extranjeros, aprovechó la oportunidad para convertirse en jefe de la operación privada que sus patrones establecieron... En poco tiempo Iwasaki obtuvo dinero prestado para comprar la compañía en asociación con otros ex-

* La empresa Toyota que es la mayor productora de automóviles en Japón tiene 72 mil empleados, con una producción anual de 3.6 millones de unidades, es decir, con sólo un promedio de 49 trabajadores se produce un auto. Sin embargo, la red de subcontratación es impresionante esta empresa mantiene en su primer nivel de proveedores alrededor de 350 empresas en Japón, 250 en Estados Unidos y 100 en Europa. Si a esto se suma el segundo nivel de proveedores que es de 5,437 y el tercer nivel de 41,703 se tiene un total de 35,768 empresas en la red de Toyota. Cfr. Clemente Ruiz Durán “Redes Industriales Organización fundamental de la Economía Globalizada” en *El Mercado de Valores*, NAFIN, México, Año LVIII, Febrero 1998, p. 5

²¹ Cervera, op cit., pp. 87-88

samurai, transfiriéndola a Tokio y renombrándola Mitsubishi Steamship Co. Desesperado, el gobierno le ofreció un contrato para transportar a las tropas japonesas hacia Taiwan ida y vuelta, lo que Iwasaki aceptó de inmediato. De este modo nació una fructífera asociación entre el gobierno y una firma privada. Al año siguiente, cuando YJK entró en serias dificultades financieras, el gobierno simplemente ignoró el problema dejando hundirse sola a la compañía con lo que le otorgó el control absoluto del negocio del transporte marítimo nacional a Mitsubishi. Tras haber obtenido fondos públicos para financiar la expansión de la compañía, Mitsubishi pronto comenzó a desafiar a las navieras extranjeras que operaban entonces en Japón, y al cabo de dos años terminó por forzar a sus rivales ingleses y norteamericanos a abandonar la ruta Yokohama-Shangai²²

Durante la década de 1880, el gobierno continuó estableciendo numerosas industrias por cuenta propia y pagando sumas importantes a cambio de plantas y equipo, todo con fondos del tesoro público. Aunque muchos de estos negocios no prosperaron en manos del gobierno, la apremiante necesidad de fondos frescos de inversión y de una dirección competente y comprometida al frente de las nuevas industrias, motivó su transferencia en venta a precios sumamente bajos a manos de nuevos ricos empresarios.²³

En la década de 1930, los militares tomaron el poder en Japón y los zaibatsu fueron cooptados o forzados a alinearse con las exigencias expansionistas del gobierno imperial. El malestar contra los zaibatsu alcanzó su punto crítico en 1932, cuando Takuma Dan, líder del grupo Mitsui fue asesinado.

En los años posteriores, la mayoría de los zaibatsu sufrieron el autoritarismo militar y buscaron reformar sus estructuras organizativas intentando alejarse de una imagen pública negativa. No obstante, el ejército intervino en contra de aquellos que intentaron distanciar sus intereses corporativos de las exigencias militares privilegiando en cambio, con derechos exclusivos para expandirse en los territorios recién adquiridos para un grupo emergente de conglomerados nuevos y más cooperativos²⁴

²² *Idem*, pp 92-93

²³ *Idem*, p. 93

²⁴ *Idem*, p 99

A comienzos de 1934 y bajo la presión ejercida por el exceso de instalaciones de producción, los pequeños fabricantes de maquinaria y de productos metalúrgicos de la prefectura Kochi, pidieron al gobierno local que los ayudara a obtener pedidos de los astilleros navales de Kuré.

La idea fue aceptada y después de un período de ensayo, el arsenal les confió algunos trabajos. Rápidamente se extendieron prácticas análogas a otras prefecturas vecinas y el Ministerio de Comercio e Industria se interesó en ellas. En 1936, el Ministerio había comenzado a subvencionar esos programas con miras a extender el sistema de subcontratación industrial a todo el país.

Los problemas de las empresas subcontratistas eran entonces baja calidad de los productos, inseguridad en las fechas de entrega y costos elevados. Para superar estas limitaciones, el Gobierno adoptó vanas medidas entre las que destaca la de fomentar entre los subcontratistas potenciales de las zonas no urbanas, el deseo de agruparse en asociaciones industriales que funcionaran como órganos de contratación con el ejército y la marina, así como con las grandes empresas del sector privado. Estas asociaciones fueron sometidas al control directo de las autoridades locales que supervisaban la distribución de los pedidos y las fechas de entrega, la calidad y la estandarización de los productos, etc. Se encargaban también de la inspección y de la orientación en lo que respecta a materias primas, métodos de producción y otros aspectos.²⁵

Estos nuevos negocios giraban alrededor de industrias pesadas, lo que incrementaba su atractivo ante los ojos de los militares y se constituyeron en vitales para la invasión a China y la explotación de minas, construcción de vías férreas y en general, el saqueo de los recursos de Manchuria en la década de los 30. El mayor de esos grupos fue el conglomerado Nippon Sangyo (industrias japonesas). Cuando el conjunto fue desmembrado después de la Segunda Guerra Mundial, se transformó en un conjunto de empresas separadas hoy conocidas como Nissan Motors, Nissan Chemical Industries, Hitachi Shipbuilding, Nippon Mining, etc.²⁶

²⁵ Watanabe, Susumu, "Subcontratación, industrialización y creación de empleos" en *Revista Internacional del Trabajo*, Ginebra, no 84 (1-2), jul-ago 1971, 73-74.

²⁶ Nissan que es la segunda productora de vehículos en Japón, tiene una producción de alrededor de 2.1 millones de unidades al año, con 56 mil trabajadores directos y con una red de producción de 200 proveedores de primer nivel. Por lo que corresponde a Hitachi, ésta ha desarrollado un sistema de proveedores a nivel mundial que equivale a una quinta parte de las ventas globales de la empresa. Cfr Ruiz Durán, op. cit p. 5.

²⁶ Cervera, op cit , pp 99-100

Las grandes empresas del sector privado, establecían contactos directos con los subcontratistas de las zonas urbanas, ya que pocas de ellas estaban interesadas en el programa auspiciado por el Gobierno fuera de las zonas urbanas, en parte por razones geográficas y en parte por temor a perder su independencia. Así, emprendieron actividades similares a las de los gobiernos locales en relación con sus subcontratistas llegando incluso a crear secciones especiales encargadas de todas las cuestiones relativas a la subcontratación.

En esa época, la mayor parte de las piezas fabricadas en régimen de subcontratación no exigían un grado de precisión muy elevado, pero la empresa central era muy estricta en el control de la calidad. Normalmente se pagaba a los subcontratistas unos quince días después de la entrega, lo que a menudo les creaba graves problemas financieros, *pero constituía un acicate* para ajustarse a las especificaciones de calidad y para hacer las entregas a su debido tiempo.

Sin embargo, conforme se iba extendiendo la subcontratación, en gran parte como consecuencia del aumento de la demanda de artículos militares, disminuía el suministro de mano de obra y de materias primas, la calidad de los productos subcontratados fue cada vez más mediocre y fueron más inciertas las fechas de entrega. Por esta razón, el gobierno intervino para asignar los recursos disponibles de preferencia, a empresas con las mejores instalaciones de producción eliminando a las de calidad inferior. La política destinada a mantener artificialmente bajos los precios intensificó esta tendencia. Por otra parte, los subcontratistas medianos y pequeños *que hacían muestra de eficiencia*, se beneficiaron de la obligación impuesta a las grandes empresas de subcontratar una parte (más de 10%) de los pedidos que recibían.

Se fomentó la agrupación de los subcontratistas para racionalizar el sistema. En primer lugar, se intentó una agrupación horizontal, es decir, asociaciones compuestas únicamente de subcontratistas (Kogyo Kumiai), pero esta política tropezó con dificultades enormes que en lo esencial, tenían su origen en conflictos de intereses entre los miembros. Por ello, sólo tuvieron éxito en algunos casos excepcionales, es decir, cuando el grupo contaba con dirigentes de primer orden.

Como cada vez se hizo más difícil mantener la calidad de los productos subcontratados, se desarrolló otra forma de agrupación, esta vez de carácter vertical. Después de seleccionados los subcontratistas más eficaces, las empresas centrales los mantenían bajo un estricto control, les pasaban regularmente pedidos y desempeñaban un papel decisivo en el mejoramiento de sus niveles tecnológicos y administrativos. Se proporcionaba a los subcontratistas el equipo necesario para mantener la calidad, por ejemplo, plantillas y calibradores y se fomentaba la especialización en unas pocas actividades. Como resultado de ello, se aumentó aun más la eficacia de los mejores subcontratistas.²⁷

Al término de la Segunda Guerra Mundial, la disolución de los antiguos zaibatsu pronto se convirtió en un objetivo central de las exigencias estadounidenses de dismantelar la maquinaria bélica de Japón. Sin embargo, las condiciones de la posguerra, la situación geoestratégica de Japón y el inicio de la Guerra Fría, justificaron rápidamente un intenso esfuerzo por parte del nuevo gobierno japonés y los grupos industriales para rehabilitar y consolidar un sólido aparato industrial. Además de ello, la estructura industrial de Japón, severamente dañada al término de la guerra, facilitó el consentimiento estadounidense puesto que no se le percibía como amenaza para la corporación norteamericana..

A partir de lo anterior, Japón optó por un tipo de economía planificada que le permitiera lograr una rápida reconstrucción de la capacidad productiva del país. En abril de 1952, al término de la ocupación norteamericana, el MITI introdujo en la Dieta dos leyes que autorizaban a ese Ministerio a crear cárteles entre pequeños negocios como excepción a la Ley Antimonopolios²⁸ así como su posterior reforma en 1953. La posición del MITI de acuerdo con sus informes anuales, era que respetaba el espíritu de la Ley Antimonopolios pero que ésta había conducido a una excesiva fragmentación industrial. En la enmienda se proponía promover un comportamiento corporativo.²⁹

²⁷ Watanabe, op cit pp 74-75.

²⁸ Es una práctica normativa destinada a combatir los monopolios y otras prácticas restrictivas a la competencia. Esta clase de legislación se inicio con la Sherman Act (1890) dictada para impedir la formación de trusts. Posteriormente la Clayton Act (1914) tipificó como delito la discriminación de precios y la concesión de exclusivas así como la conexión entre empresas a través de consejeros comunes. A su vez, la Robinson Patman Act (1936) fortaleció las prescripciones de la Clayton Act contra la discriminación de precios. Ulteriormente, la Celler-Kefauver Act (1950) enmendó de nuevo la Clayton Act para prevenir la fusión de grandes corporaciones susceptibles de dañar la competencia. Cfr Tamames, Ramón y Gallego, Santiago, *Diccionario de Economía y Finanzas*, Alianza Editorial, Madrid 1996, p. 31

²⁹ Cervera, op cit pp 101, 108

Así, se desarrolló un sistema análogo una vez reiniciadas las actividades de las grandes empresas. Este fue el resultado natural de la decisión de asignar de preferencia los escasos materiales y capitales a empresas muy grandes y más eficientes, así como de la política deflacionaria destinada a corregir la inflación de la posguerra y el enorme déficit de la balanza de pagos. Las empresas medianas y pequeñas forzadas por la escasez de recursos o por la falta de mercado para sus productos, buscaron la protección de empresas más grandes mientras que el incremento de las diferencias entre los salarios pagados por las empresas grandes y por las pequeñas, unido a la escasez de capital, impulsaron a las grandes empresas a recurrir a la subcontratación.

Los subcontratistas tenían derecho a recibir todo género de ayuda del Gobierno, del mismo modo que las empresas medianas y pequeñas. Una medida específicamente destinada a fomentar la subcontratación, fue el establecimiento iniciado en 1965 de una red de institutos para la promoción de la subcontratación.

Los propósitos de estos institutos eran:

- 1 Distribuir los pedidos de subcontratación en forma más amplia y equitativa y proporcionar a los pequeños subcontratistas una corriente continua de trabajo.
- 2 Fortalecer su posición en las negociaciones con las empresas centrales.
- 3 Ayudar a las pequeñas y medianas empresas a adaptarse a las exigencias de la diversificación y del progreso tecnológico, y
- 4 Proporcionar a las grandes empresas con escasez de mano de obra, información relativa a los subcontratistas potenciales.

Los gobiernos de las prefecturas financiaban estos institutos, pero la mitad de su costo era subvencionado por el Gobierno central. Mantenían al día registros de instalaciones de producción y de conocimientos técnicos que los posibles subcontratistas podían proporcionar, así como de las condiciones contractuales ofrecidas por las firmas centrales y, a petición de alguna de las partes, se encargaban de presentar subcontratistas adecuados. Ofrecían servicios de asesoramiento y consulta sobre problemas de orden administrativo y técnico, de ser necesario, con la ayuda de otros institutos oficiales. Organizaban también conferencias,

seminarios y grupos de discusión con el propósito de fomentar el establecimiento de relaciones de subcontratación sólidas.³⁰

En 1956, el gobierno japonés aprobó la "Ley para la Prevención de la Demora en el Pago de Cargos de Subcontratación y Asuntos Relacionados"; posteriormente en 1970, decretó la "Ley para la Promoción de la Pequeña y Mediana Industria Subcontratista". Ambas leyes fueron motivadas por el interés de garantizar una relación estable en la subcontratación, a lo que se sumó un amplio esquema de *apoyo financiero* tendiente a que los pequeños negocios pudieran involucrarse en actividades de subcontratación.

En Japón, las empresas de cada prefectura tienen una Asociación de Empresas que promueve la subcontratación mediante oficinas que permiten realizar reuniones de promoción, un esquema legal de consultoría para arreglar las disputas que puedan surgir y aportar información sobre la oferta para promover este sistema de pequeñas y medianas empresas. Todas estas asociaciones están interconectadas con la Asociación Nacional que fue creada en 1979 con apoyo del gobierno desempeñando, adicionalmente a las tareas que cumple cada una de las prefecturas, las siguientes:

- Proporcionar información y materiales en proyectos de gran escala del gobierno y de los gobiernos municipales.
- Ofrecer información sobre transacciones de subcontratación entre las asociaciones de las prefecturas.
- Capacitar personal que participa en la promoción.
- Preparar material de promoción.
- Redactar y difundir acuerdos estandarizados para la promoción de la subcontratación.
- Analizar e investigar nuevas formas de subcontratación.
- Servir de mediadoras en disputas internacionales.³¹

Apoyados en este esquema institucional, el 55% de las empresas industriales realizan en la actualidad actividades de subcontratación, destacando las redes creadas en los sectores textil, del vestido, de maquinaria en general, de maquinaria eléctrica y de la industria del transporte.

³⁰ Watanabe, op cit, p. 76

³¹ Ruiz Durán, op cit, pp 4-5

En este caso, las grandes empresas realizan operaciones de apoyo a favor de las entidades subcontratadas en materia de tecnología, finanzas, ampliación de las instalaciones, capacitación y desarrollo empresarial para la subcontratación. Todo esto se convierte en una relación de confianza mutua, puesto que las empresas operan no bajo el principio de competencia, sino de cooperación para obtener de mejor manera fines comunes.

A partir de ello, los subcontratistas fueron creciendo hasta mediados de los ochenta cuando se cambió la estrategia de formalización pasando de la integración con empresas del exterior, a la desintegración de aquellas empresas que crecieron lo suficiente para independizarse teniendo en ellas a empleados de buena calificación empezando así a diversificar el nivel de subcontratación.

Entre los pasos para independizarse destacan:

- Trabajar en forma de maquila prestando la maquinaria en la misma planta.
- Posteriormente, al fortalecer la empresa subcontratada su capital, ésta compra la maquinaria.
- Ya con capital suficiente, las empresas subcontratistas se salen de la fábrica "nodriza" con su maquinaria comprada.³²

2.3. ESTADOS UNIDOS.

En Estados Unidos, los programas de subcontratación surgen de la industria militar. Durante la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos tuvo ciertas dificultades para organizar el suministro de materiales bélicos de urgencia. Este problema sólo pudo resolverse después de la guerra utilizando para ello pequeñas empresas como subcontratistas y proveedores de las que suscribían los contratos primarios con el ejército, lo que tenía también la ventaja de ayudar a las pequeñas empresas que habían sufrido mucho con la gran crisis económica.

³² Ing Seitsuru Morishima, "La subcontratación en el Mundo Japón" en *Memorias Seminario Subcontratación Industrial Integración de cadenas productivas SECOFI-CANACINTRA*, 28 y 29 de enero de 1998, pp 57-59

En el otoño de 1941, la subcontratación recibió un nuevo acicate al darse preferencia en la concesión de contratos primarios a las empresas que se comprometían a utilizar al máximo a subcontratistas. Todas las licitaciones que superaban los 50 mil dólares, tenían que ir acompañadas de una declaración sobre el porcentaje que se trataba de destinar a la subcontratación, declaración que formaba parte del contrato definitivo: no se darían nuevas máquinas ni prioridades a los contratistas primarios, con arreglo a los contratos vigentes, o a nuevos contratos, mientras no dispusieran de servicios de subcontratación adecuados. Al comienzo, podían aumentarse los precios cuando se incorporaban nuevos subcontratistas. El principio consistía más bien en organizar al máximo la subcontratación en el momento de concederse los contratos primarios, que en partir del supuesto de que este aspecto podría dejarse para más tarde. De esta manera, aproximadamente 50% de los gastos del ejército en suministros se transferían a subcontratistas y proveedores.

Sin embargo posteriormente, el aumento de precios creado por el incremento en cada nivel de subcontratación, llegó a ser un problema. Por esta razón, el Ministerio de Guerra decidió que los precios debían especificarse siempre antes de iniciarse la producción. Estos precios incluían normalmente una utilidad razonable, pero que esta utilidad se convirtiera en realidad, dependía de la eficacia del contratista. De esta manera, se premió la eficiencia y se sancionó la falta de eficacia

Para evitar una gran concentración de contratos primarios en las grandes empresas, se limitó el valor de los pedidos que podían hacerse a una firma determinada. Además, para canalizar el mayor número posible de contratos primarios hacia pequeñas empresas y para extender la práctica de la subcontratación, la formación de agrupaciones de pequeñas empresas fue exceptuada de las disposiciones de la legislación contra los trusts en virtud de la Ley sobre Pequeñas Empresas del 11 de junio de 1942. Otra medida consistió en la creación de la Corporación de Pequeñas Fábricas de Guerra que hacían préstamos a las pequeñas firmas que necesitaban instalaciones, equipo, materiales y capital de trabajo. La Corporación llevaba un registro de todas las pequeñas fabricas eficientes y conocidas del ejército y se ponía a su disposición por lo menos un juego de diseños y de especificaciones por cada compra efectuada

Desde 1962 y hasta la fecha, los contratistas primarios del gobierno tienen la obligación legal de presentar sus planes de subcontratación con empresas pequeñas y medianas en lo que respecta a los contratos de más de 500 mil dólares (y en el caso de construcción por un millón de dólares). En la práctica, muchos de los principales contratistas directos del ejército cooperan voluntariamente con el Departamento de Pequeñas Empresas creado en el Ministerio de Comercio en 1953 y recurren a subcontratistas.³³

La experiencia de la industria militar llevó a que las grandes empresas estadounidenses empezaran a entrar en programas más amplios de subcontratación como resultado de alianzas estratégicas con empresas de otros países, como sucedió en la década de los ochenta y continúa sucediendo.

Durante esos años, se elevó el número de compañías extranjeras involucradas en fusiones con empresas estadounidenses, de tal forma que pasaron de 10% a principios de la década, a más del 33% al finalizar la misma.

No siempre el proceso fue el mismo puesto que en ocasiones, las empresas establecieron alianzas estratégicas para crear empresas nuevas como en el caso de la General Electric y la compañía francesa constructora de motores de aviación Snecma que crearon CFM Internacional; General Motors que con Fanuc de Japón creó GMF para el desarrollo de robots, General Motors que con Toyota creó New United Motors Manufacturing Inc., para el desarrollo de automóviles pequeños, o bien, adquirir o vender parte del capital accionario como la empresa coreana Goldstar que compró parte del capital de Zenith para desarrollo de nuevas tecnologías.

Lo anterior dio lugar a una nueva corriente de alianzas estratégicas que ha crecido a través del tiempo y que configuran auténticamente el concepto de producción global.

Este proceso ha llevado a un cambio en la forma como se organiza la empresa estadounidense, abandonando los esquemas tradicionales de integración vertical. Las Alianzas Estratégicas han llevado a una descentralización de la producción creándose largas cadenas de proveedores y subcontratistas para poner en marcha procesos tales como Justo a

³³ Cfr. Watanabe, op. cit. pp. 77-78 y <http://www.dtic.mil/environrod/dodsubfw.html>

Tiempo o Calidad Total. Además de lo anterior, se observa un incremento de los recursos destinados a proyectos de investigación y desarrollo, ahora mediante un esquema descentralizado.³⁴

2.4. COREA.

En Corea, la organización industrial ha estado basada también en grandes consorcios (chaeboles). El chaebol surgió por primera vez en Corea del Sur en las décadas de los 20 y los 30 cuando el país estaba bajo dominio colonial japonés. Japón planeaba el desarrollo económico de Corea para satisfacer sus mercados e instalar compañías privadas estrictamente controladas por el gobierno central a través del crédito, la aprobación o no de licencias comerciales, entre otras medidas.

Las principales características del chaebol son:

- Son conglomerados de muchas compañías agrupadas alrededor de una compañía integradora. La compañía matriz está controlada habitualmente por una familia. En 1988, los principales 40 chaeboles agrupaban un total de 671 diferentes compañías.
- Las compañías tienen acciones de las distintas empresas que integran el chaebol.
- La concentración económica es impresionante: los principales 4 superchaeboles tienen ventas que en total suman más del 60% del PIB en Corea.

Compañía	Ventas (millones de dólares)	Trabajadores
Samsung	89,083	250,000
Hyundai	85,615	200,000
LG	64,143	130,000
Daewoo	52,769	190,000

Fuente: Zacarías Ramírez, "LG Electronics ¿Qué esconde esta mueca? En *Expansión*, agosto 12, 1998, p. 108

- A diferencia del keiretsu japonés que está centralizado en una institución financiera, el chaebol no cuenta con instituciones financieras propias.

³⁴ Ruiz Duran, op cit, pp 10-11

- El chaebol tiende a extender sus actividades a diversas industrias a diferencia de la mayoría de los keiretsu que están integrados en la misma industria.
- El chaebol es más centralizado que el keiretsu, a semejanza de las grandes compañías europeas y americanas.
- La estructura del chaebol es más familiar que la del keiretsu.³⁵

El gobierno coreano alentó la creación de los chaebols para desarrollar economías de escala en tecnologías maduras e impulsar a las industrias estratégicas. Para ello, no sólo apoyo la formación de capital y la diversificación de estos conglomerados, sino que contribuyó a consolidarlos a base de fomentar el desarrollo de comercializadoras integradas. De esta manera, desarrollaron su propia capacidad de mercadeo, lo que les permitió insertarse en los mercados internacionales e imponer marcas propias.³⁶

En los años sesenta, la industria coreana se componía esencialmente de pequeñas y medianas empresas de capital nacional produciendo en un 80% para el mercado interno. La incorporación de la banca privada al sector público en 1960 para subordinar el sector financiero al proceso industrializador, marca una clara diferencia con el camino seguido por Japón donde los grandes bancos pertenecieron desde el principio a los conglomerados industriales.³⁷

Posteriormente, en los años 70 y 80, se observó la fusión de las pequeñas y medianas empresas, dando lugar al desarrollo de la industria sudcoreana con empresas como Hyundai, Samsung, Daewoo y Goldstar. Además, el gobierno apoyó a la industria a través de

³⁵ <http://www.megastories.com/seasia/skorea/chaebol>

³⁶ Bekerman, Marta y Pablo Sirlin, "La estrategia exportadora de Corea del Sur" en *Comercio Exterior, México, junio de 1996*, p. 428

³⁷ Idem, p. 428

• Hyundai fue fundado en 1947 como una compañía constructora creciendo y diversificándose hacia la ingeniería civil y la fabricación de automóviles en 1960

Fue en 1973 con la crisis petrolera que Hyundai saltó a la liga de conglomerados mundiales. El dueño Chung Ju Yung aprovechó las oportunidades de construcción en el área del Golfo Pérsico e incursionó en la construcción de barcos bajo el apoyo directo del presidente coreano Park Chung Hee

Para 1970, Corea del Sur no había construido barcos mayores a las 10,000 toneladas pero el presidente Park decidió que Corea debería incursionar en el negocio de los grandes buques cisterna y que Hyundai era la compañía para hacerlo. La primera orden fue para dos buques cisterna de 240,000 toneladas para una compañía griega pero Hyundai se retrasó en la entrega por lo que los griegos sólo aceptaron uno de los barcos. Otras ordenes para cuatro barcos de Hong Kong y Japón también se entregaron con retraso y no fueron aceptadas por las compañías

inversiones en infraestructura, la consolidación del sistema educativo y la creación de instituciones de investigación y desarrollo vinculados con la industria.

En 1982, con el propósito de impulsar esta relación de manera más amplia, el gobierno emitió un decreto que obligó a las empresas públicas a adquirir parte de sus insumos de las empresas pequeñas. Esta política permitió en los años ochenta una expansión importante del

Hyundai no había podido vender esos barcos y, para 1975, el gobierno de Corea del Sur ordenó que todo el petróleo importado de Medio Oriente debía ser transportado en naves sudcoreanas con lo que se solucionó la situación de los buques. En 1976, Hyundai decidió iniciar una empresa de marina mercante bajo el sistema de preferencias para compañías comercializadoras del gobierno

En la década de los 80 Hyundai era una de las más grandes armadoras de barcos superando a Daewoo. En 1993 Corea del Sur rebasó a Japón como el más grande armador de barcos recibiendo cerca del 40% de las ordenes a nivel mundial por un valor de 7 mil millones de dólares

La próxima meta para Hyundai es como para Daewoo y Samsung, los automóviles. Hyundai tiene plantas operando o en construcción en todo el Sudeste Asiático, en Medio Oriente e incluso en Zimbabue y Botswana. Su producción superior al millón de unidades en 1995, ha sido programada para alcanzar los 3 millones 600 mil para el 2000.

- Por lo que corresponde a Samsung, actualmente, Lee Kun Hee el presidente del grupo, ha comprometido a la empresa a invertir 75 mil millones de dólares para desarrollar la próxima generación de tecnología como multimedia, hardware y software así como bioingeniería. Lee ha declarado al futuro como la era post semiconductor

La subsidiaria más famosa del grupo es Samsung Electronics que exportó 15 mil millones de dólares en bienes en 1995, lo que es más del 10% de las exportaciones totales de Corea. En su mayoría estos bienes fueron televisores, videocaseteras y línea blanca

- Daewoo fue fundada en 1967 siendo una pequeña empresa textil con sólo 5 empleados, actualmente cuenta con 190,000 empleados en todo el mundo y realizó ventas superiores a los 52 mil millones de dólares en 1997.

Daewoo ha expandido su conglomerado a la comercialización, los automóviles, la construcción, equipo pesado y maquinaria, textiles, telecomunicaciones, aparatos electrónicos y servicios financieros contando en total con 24 compañías

Daewoo pretende alcanzar ventas de 135 mil millones de dólares para el año 2000. De ellos, 26 mil provendrían de los autos, la producción está proyectada para pasar de 630 mil unidades en 1995 a aproximadamente un millón y medio de unidades para ese año

- Lucky Goldstar ahora más conocido como LG Group fue fundada en 1947 con una compañía que producía crema facial, pasta de dientes y jabón. Actualmente sus plantas generan 14% del PIB coreano

LG pasó a ser el primer lugar entre los chaebol coreanos en los 70 cuando era el principal productor de electrónicos no duraderos del país. Actualmente está en el número 3 detrás de Hyundai y Samsung con ventas aproximadas de 64 mil millones de dólares al año

Para el 2005, la empresa busca ser el chaebol número 1, vendiendo más de 385 mil millones de dólares así como trasladarse de los electrónicos baratos a lugares con compañías de más prestigio como Siemens y Philips

Como parte de su estrategia de internacionalización, LG compró la mayor parte de las acciones de la empresa estadounidense fabricante de televisores Zenith en 1995. Asimismo se anunció el mayor proyecto de inversión coreano más allá de sus fronteras por 2.6 mil millones de dólares en un complejo electrónico en Newport, Gran Bretaña. LG Group también ha estado apostando a China de manera muy activa. Cfr <http://www.megastories.com/seasia/skorea/chaebol/> y Ramirez Tamayo, Zacarias, "LG Electronics ¿Qué esconde esta mueca? En *Expansión*, agosto 12, 1998, pp 103-111

sector de pequeñas y medianas empresas, que crecieron a una tasa promedio de 14.7% anual, alcanzando un 40% del valor agregado manufacturero y 60% del empleo del sector. Los sectores en donde creció considerablemente su presencia fue en el textil y en la industria del calzado, así como en la industria de autopartes y componentes.

Para promover la presencia de este tipo de negocios, el gobierno coreano emitió una nueva legislación en 1986 y decidió apoyar todo el proceso mediante una serie de fondos de *financiamiento*. Adicionalmente, existe un esfuerzo de coordinación importante entre el Ministerio de Industria y Comercio Internacional, la Federación Coreana de Pequeñas Empresas y una organización no gubernamental. El éxito del programa de promoción se hizo notar a principios de los años noventa, cuando el Ministerio de Industria y Comercio Internacional, estableció un *padrón de 337 grandes empresas como contratistas* y un núcleo de 2,188 empresas como subcontratistas, en 41 subsectores industriales.³⁸

2.5. TAIWAN.

En Taiwan, los pequeños negocios representan el 98% de todas las empresas, 62% de las manufactureras, 70% de la población empleada, 55% del PIB y 48% del valor agregado.

En el caso de Taiwan cabe señalar que en los años cuarenta, el sector privado contribuía únicamente con la tercera parte de toda la producción; el resto se encontraba concentrado en cuatro empresas: *Cemento de Taiwan*, *Papel de Taiwan*, la *Compañía Minera* y la *Compañía Agrícola y Forestal*.

En 1949, cuando se realizó la reforma agraria, estas empresas fueron ofrecidas en pago a los terratenientes convirtiéndolas en privadas. Sin embargo, el gobierno decidió *mantener una serie de empresas públicas clave para el desarrollo de Taiwan* entre las que destacaban, la industria del acero, la petroquímica y la construcción de barcos. Estas empresas públicas optaron por contratar a pequeños empresarios como parte de su política de abastecimiento, lo que resultó en el florecimiento de un núcleo importante para el progreso empresarial.

³⁸ Ruiz Durán, op cit, p 6

En el desarrollo de la pequeña empresa en Taiwan, desempeñó un papel importante la escasez de divisas que obligó a instrumentar al mismo tiempo dos políticas: la sustitución de importaciones (1953-1961) seguida por un período de promoción inicial de exportaciones (1962-1973).

Por lo que corresponde a la subcontratación, en Taiwan se han fomentado las empresas comercializadoras que, a su vez, se han convertido en subcontratistas directas. Aunado a ello, se estableció el Sistema Fábrica Centro Satélite como oficina gubernamental con el objetivo de alentar la subcontratación. Este sistema inducido de SFCS, ha funcionado exitosamente logrando desarrollar 101 redes de subcontratación involucrando a más de 1,647 empresas.³⁹

El objetivo del programa de las empresas SFCS, es organizar e integrar a las empresas satelitales para que puedan servir a una empresa central con el propósito de que todos los participantes eleven su productividad, mejoren su administración y tecnología e incrementen su competitividad internacional. En la mayoría de los casos, este programa tiende a fortalecer las relaciones de negocios existentes entre una empresa central ya establecida y las empresas satelitales.

Este programa distingue tres tipos de sistemas:

- 1 Una red de firmas satelitales que proveen de partes, componentes y servicios a una firma central para que esta última continúe el proceso de producción o ensamblaje.
2. Una red de empresas alrededor de la empresa central que proporciona a sus proveedores material o productos semiterminados para que continúen el proceso.
3. Una red de colaboración horizontal que a veces toma la forma de firmas satelitales que proveen productos terminados a una empresa central que a su vez los comercializa.⁴⁰

³⁹ Ruiz Duran, op cit . pp 6-7

⁴⁰ Poucel Van Der Mersch, Rolando, "Alanzas Estratégicas y Organización Industrial" en *El Mercado de Valores*, NAFIN México, Año LVIII, Febrero 1998, p 29

2.6. EUROPA (UNIÓN EUROPEA).

Si bien la subcontratación ya era practicada en países como Francia y Suecia, es a partir de 1958 que se establece en Europa un mecanismo de enlace entre la oferta y la demanda de subcontratación denominada "Bolsa de Subcontratación de Procesos Industriales" que surgió en Burdeos, Francia. Para el inicio de los años 60, las bolsas de subcontratación se volvieron un importante elemento de promoción industrial que favoreció la canalización de demanda de las grandes compañías hacia las pequeñas y medianas empresas de los países europeos.

Dentro de los sistemas de subcontratación, en 1970 surge un nuevo mecanismo de enlace en Nancy, Francia, fecha en que se organiza por primera vez el Mercado Internacional de Subcontratación (Marché International de la Sous-Traitance MIDEST).⁴¹

En el marco de la Unión Europea, la Comisión Europea ha ido desarrollando progresivamente una política en el campo de la subcontratación que inicialmente iba dirigida a fomentar la creación de un verdadero mercado europeo de la subcontratación y más recientemente, a estimular la internacionalización de la subcontratación europea y reforzar su competitividad en la economía global. Actualmente, las iniciativas se llevan a cabo de acuerdo con la política de la empresa dentro del Tercer Programa Plurianual para las pequeñas y medianas empresas en la Unión Europea.

El interés de la Comisión Europea por las actividades de subcontratación se ha intensificado en los últimos años. La Comisión Europea, reconoce que la subcontratación es un factor de creciente importancia en la competitividad de las empresas en la Unión. Más y más compañías grandes están contratando fuera algunas actividades, en un esfuerzo para reducir el tamaño de sus operaciones y concentrarse en su actividad básica. El proceso ofrece oportunidades considerables para los subcontratistas especializados y puede ayudar a estimular el crecimiento y empleo en las PYMES en toda la Unión Europea.⁴²

⁴¹ Villarreat, op. cit., p. 69

⁴² El tercer programa plurianual para las PYME (1997-2000) contempla la constitución de una base de datos que permita un acceso global a las posibilidades de asociación, es decir que se integre a las oportunidades de cooperación de BRE, BC-NET y los certámenes INTERPRISE y EUROPATERNARIAT. De acuerdo con esas orientaciones y tras una amplia consulta de los miembros de las redes de cooperación, el sector BC-NET/BRE ha

Así, la acción comunitaria en materia de subcontratación, se concentra en el mejoramiento y la europeización del ambiente en el cual la subcontratación se puede desarrollar de manera óptima.

Entre las medidas consideradas para realizar estas acciones están:

- El mejoramiento del conocimiento de los mercados de subcontratación.
- La estimulación del acercamiento de los procesos de certificación y de estandarización.
- La promoción de la cooperación entre grandes y pequeñas empresas.⁴³

Hasta el momento se han tomado iniciativas para alcanzar tres objetivos principales conforme a lo siguiente.

1 Creación de un ambiente propicio para la subcontratación.

- Iniciativas estadísticas para desarrollar los datos de subcontratación.
- Publicación de una Guía Práctica para los Aspectos Legales de la Subcontratación Industrial
- Un programa piloto para mejorar la competitividad de los subcontratistas en la industria de electrodomésticos.

2 Mejoramiento de la información y los canales de comunicación entre los contratistas y subcontratistas.

iniciado los trabajos necesarios para poner en marcha el nuevo instrumento informático que una a los miembros entre ellos y con la Comisión. Cfr. Comisión de las Comunidades Europeas *Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones sobre la Coordinación de las Actividades en Favor de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) y la Artesanía 1997*, Bruselas, 25 11 97, COM (97) 610 final, p. 58

⁴³ Commission européenne, Direction Générale XXIII, *Les actions communautaires en faveur de la sous-traitance*, Bruxelles, juillet 1994, p. 1

- Compilación de terminologías sectoriales multilingües para facilitar la subcontratación transnacional.
- Interconexión e interoperabilidad descentralizada de intercambios de bolsas de subcontratación y bases de datos en Europa.
- Publicación de un Directorio de Instituciones Intermediarias de la Subcontratación.
- Organización y patrocinio para foros y conferencias.
- Impulso a exhibiciones de compradores.
- Promoción de iniciativas de cooperación para pequeñas y medianas empresas como BC-NET, BRE, Europaternariat e INTERPRISE⁴⁴

3 Promoción de la subcontratación europea con países no miembros de la Comunidad.

- La comisión ya ha designado a Japón con una iniciativa especial y la DGXXIII, otorgará facilidades para visitas de intercambio por los gerentes de las pequeñas y medianas empresas.⁴⁴

⁴⁴ BC-NET (Business Cooperation Network) red de consultores e intermediarios creada por la Unión Europea con el propósito de ayudar a las Pequeñas y Medianas Empresas a encontrar socios a nivel regional, nacional, en la comunidad e incluso a nivel internacional.

BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises) sistema de información para promover la cooperación internacional de las Pequeñas y Medianas Empresas de la Comunidad *facilitándoles que encuentren socios en una perspectiva de aumentar su competitividad*

Europaternariat y el Programa Interprise promueven una serie de encuentros empresariales a nivel local, regional y nacional con la finalidad de estimular acuerdos de cooperación entre medianas y pequeñas empresas; la diferencia entre ellos es que Interprise es de mayor escala e incluye encuentros con países industriales y países en desarrollo. En 1996, los 500 corresponsales de 73 países que forman la red BRE produjeron 8200 ofertas o demandas de cooperación. Paralelamente, los 300 consejeros de los 40 países actualmente cubiertos por BC-NET formularon 7300 ofertas o demandas de cooperación. Estas demandas proceden de las PYME que desean celebrar un acuerdo de cooperación duradero de tipo técnico, financiero o comercial

⁴⁴ http://europa.eu.int/en/comm/dg23/guide_en/subcontr.htm

Las iniciativas persiguen tres objetivos principales:

- Mejorar la transparencia del mercado de la subcontratación mediante la elaboración de una guía práctica sobre los aspectos legales de la subcontratación en el sector industrial, un repertorio de las organizaciones intermediarias de subcontratación, estudios estadísticos sobre la importancia económica de la subcontratación y la organización y apoyo de seminarios y foros sobre el particular (electrónica de consumo, textil/confección y construcción).
- Reforzar las asociaciones interindustriales mediante la creación de una red de asistencia a la subcontratación denominada SCAN, para la interconexión de las bases de datos existentes en este campo y los intercambios en toda Europa. Esa red se basará en un planteamiento común de la recopilación de datos sobre los proveedores en los sectores industriales clave; la elaboración de nomenclaturas de subcontratistas por sector, la promoción y apoyo de salones internacionales del subcontratista (International Buyers' Exhibition IBEX¹) y la realización de una Guía Europea de la Cooperación y de Líneas Maestras para la asociación en el ámbito de la subcontratación industrial en cooperación

¹ El concepto de los IBEX se puso en marcha y se probó en el marco de la política de la empresa como consecuencia de la demanda del Consejo de poner a prueba la fórmula de los encuentros interempresariales organizados a partir de la demanda de las grandes empresas para desarrollar nuevas relaciones interindustriales de asociación (salones del subcontratista).

Los salones del subcontratista organizan encuentros preparados previamente entre grandes empresas y PYME a escala internacional orientados en función de las necesidades claramente identificadas por las grandes empresas y las capacidades específicas de las PYME que responden. Esta preparación de relaciones interempresariales, va dirigida a un sector estratégico específico y está destinada por una parte a apoyar a las grandes empresas en su búsqueda a nivel internacional de PYME socios para necesidades concretas de cooperación y por otra parte, a fomentar las relaciones entre grandes empresas y PYMES ofreciendo a estas últimas oportunidades de contactos directos con grandes empresas interesadas por sus productos y servicios o su competencia.

Se han apoyado 7 IBEX

1. VETIS (Turín) noviembre de 1996 automación donde 67 comitentes se reunieron con 316 subcontratistas en el curso de 4550 encuentros que tuvo su antecedente en VETIS de 1994 donde 54 compradores se reunieron con 530 proveedores en 7314 encuentros
2. MET (Estrasburgo) octubre de 1996 alta tecnología, 20 compradores 156 proveedores para 1485 encuentros
3. AEROMART (Toulouse) diciembre de 1996 aeronáutica 31 compradores y 182 proveedores en 2500 encuentros
4. Elmia Food (Jankoping Suecia) marzo de 1997 agroalimentario 25 compradores y 68 proveedores en 280 encuentros
5. Eurocontract (Bruselas) octubre de 1995 multiseccional 54 compradores y 145 proveedores en 1340 encuentros
6. Telematics en Milan en noviembre de 1997 Cfr. Comisión de las Comunidades Europeas, op. cit. p. 63

con UNICE, los polos de desarrollo de la subcontratación y los proyectos sectoriales, principalmente en los sectores de electrónica de consumo y motocicletas scooter.

- Fomentar la internacionalización de la subcontratación europea a través de becas para programas de formación en Japón denominados “Compendio de la industria japonesa” en cooperación con el Centro UE-Japón para la cooperación industrial y la misión de los proveedores europeos de la industria del automóvil en Michigan, en febrero de 1997.⁴⁵

Además de ello, la Comisión Europea ha realizado una guía práctica de los aspectos jurídicos de la subcontratación industrial, con el objetivo de mejorar los contratos entre contratistas y subcontratistas. Esta guía abarca 2 volúmenes:

- 1 El primer volumen trata esencialmente de examinar los principales problemas y cuestiones que interesan al subcontratista, cualquiera que sea su nacionalidad o su lugar de establecimiento. Define de igual manera, los derechos que deben ser salvaguardados por esos contratos, así como las obligaciones y las responsabilidades que pueden derivar de él. Cada uno de los diez capítulos está seguido de una lista de preguntas que un subcontratista se debe hacer cuando examine los términos de un eventual contrato.
2. El segundo volumen está dedicado al examen de los regímenes jurídicos aplicables a las relaciones de subcontratación en los Estados miembros. En efecto, el ambiente jurídico de cada Estado miembro, es a menudo desconocido para los no nacionales y en la mayor parte de los países, el contrato de subcontratación no constituye un tipo particular o definido de contrato. Por consiguiente, no está regido por una reglamentación específica, salvo por las reglas generales del Código Civil, así como por aquellas de la categoría contractual a la que, según el caso pertenezca: contrato de venta o contrato de empresa. Esta segunda parte será actualizada utilizando a los expertos en cada uno de los Estados miembros.⁴⁶

La Comisión Europea ha establecido relaciones de trabajo con algunas asociaciones comerciales y organizaciones intermediarias de subcontratación como las Cámaras de Comercio y las Agencias de Desarrollo a nivel europeo, nacional y local. Entre ellas destacan:

⁴⁵ Idem, pp 61-62

⁴⁶ Commission européenne, op. cit., p. 3.

Deutscher Industrie- und Handelstag (Alemania)
Chambre de Commerce et d'Industrie du DOUBS (Francia)
Unione Regionale Cammere di Commercio Industria de Torino (Italia)
Birmingham Chamber of Commerce and Industry (Gran Bretaña)
Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (Alemania)⁴⁷

En cuanto a las tendencias de la subcontratación hacia el interior de la Unión Europea, se pueden destacar los siguientes puntos:

- En los últimos años, la subcontratación ha tendido a crecer aceleradamente, especialmente en Dinamarca y Francia, en donde el porcentaje de empresas que intervienen en la subcontratación ha estado aumentando. En Alemania la subcontratación ha crecido más rápidamente que la producción, en tanto que en Portugal ha sido mayor que la del valor agregado. Otros países que reportan un fuerte crecimiento son: Países Bajos, Grecia e Irlanda.
- Se observa un mejor desempeño de la subcontratación en los países más industrializados de Europa (Países Bajos, Inglaterra y Dinamarca) que en los de menor desarrollo (Portugal, Grecia e Irlanda).
- Las pequeñas empresas están abasteciendo de productos intermedios para exportación a las grandes empresas, lo que las obligará a mantener altos estándares de calidad con la finalidad de evitar ser desplazadas.

Adicionalmente al esfuerzo institucional y de mercado que se ha desarrollado, los europeos han creado un sistema de bolsas de subcontratación para promover la relación entre grandes y pequeñas empresas. Sin embargo, una evaluación reciente realizada por la Unión Europea mostró que:

- Existe una gran cantidad de información en los bancos de datos de las bolsas que es difícilmente utilizada. El poco uso de estas bases de datos, se debe al poco conocimiento y

⁴⁷ <http://www2.echo.lu/impact/projects/isbi/en/prop4038.html>

a la pobre percepción del servicio como resultado de los defectos de mercadeo de las mismas bases de datos.

- Las relaciones de subcontratación son demasiado complejas para ser resueltas por una base de datos.
- Los sistemas computarizados pueden ayudar a establecer contactos, pero la información disponible en bancos de datos, por lo general, no satisface las necesidades de los usuarios.
- Los usuarios potenciales de los bancos de datos, no están familiarizados con instrumentos computarizados y tienden a usar otros métodos para buscar socios (básicamente rutas humanas).
- Algunas pequeñas y medianas empresas requieren de algún tipo de servicios de consultoría para utilizar estos bancos de datos.
- No existe un perfil común del usuario, varía de acuerdo con la región/sector de los usuarios y de sus expectativas.
- La subcontratación es vista básicamente como una relación local y estable con renovaciones de los contratos poco frecuentes.
- La subcontratación transnacional está limitada por problemas de lenguaje, localización geográfica, costos de transporte y falta de información.
- La subcontratación varía entre sectores; las pequeñas y medianas empresas requieren ayuda específica y especializada, en tanto que los compradores subvalúan a los subcontratados.⁴⁸

⁴⁸ Ruiz Duran, op cit pp 7-8

2.7. ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL (ONUDI).

La ONUDI fue creada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1966 con el objetivo de promover la industrialización del mundo en desarrollo. Este mandato fue reforzado en 1986 cuando la Organización se convirtió en el 16º organismo especializado del Sistema de las Naciones Unidas. Se le encomendó entonces, la tarea de colaborar con los sectores privado, público y cooperativo de la industria.

Ante la evolución económica mundial, la ONUDI en 1993 emprendió un programa de reforma y revitalización iniciado con la aprobación de la Declaración de Yaundé en el quinto período de sesiones de la Conferencia General.

El programa de reforma se ha caracterizado por:

- La concentración de los servicios de la ONUDI.
- La simplificación de los procesos de gestión y las reducciones presupuestarias.
- Las modificaciones estructurales para aumentar la eficiencia.

Tomando en cuenta lo anterior, actualmente la ONUDI centra su labor en siete actividades fundamentales.

- Las estrategias, las políticas y la creación de instituciones relacionadas con la integración económica mundial.
- El medio ambiente y la energía.
- Las pequeñas y medianas empresas: políticas, establecimiento de redes y apoyo técnico básico.
- La innovación, la productividad y la calidad para la competitividad internacional.

- La información industrial, las inversiones y la promoción de tecnología.
- El desarrollo industrial rural.
- África y los países menos adelantados: vinculación de la industria y la agricultura.

A partir de 1995, a los anteriores se agregaron los siguientes programas de alto impacto:

- Servicios de consultoría integrados para la formulación de políticas y estrategias de competitividad.
- Introducción de nuevas tecnologías para el abatimiento global de la polución.
- Establecimiento de una red global para la promoción de pequeñas y medianas industrias competitivas e innovadoras.
- La aplicación de principios de calidad en el sector de procesamiento de alimentos en 7 países sub-saharianos, y
- Desarrollo de mujeres empresarias para una contribución más notable y significativa al desarrollo industrial.⁴⁹

De lo anterior, se desprende el plan de mediano plazo de la ONUDI para 1996-2001, en el que se indica que la creación de redes que vinculen a las Pequeñas y Medianas Industrias entre sí y con grandes empresas manufactureras mediante concatenaciones de producción, es una dimensión indispensable de la flexibilidad y la competitividad industrial. En el período abarcado por el plan, la ONUDI seguirá fortaleciendo e integrando sus servicios conexos mediante:

⁴⁹ Cfr United Nations Industrial Development Organization, *UNIDO Reform. Reform at UNIDO 1994-1996*, may, 1996, *ONUDI=Desarrollo Industrial y LA ONUDI en síntesis. Las oportunidades actuales. Las industrias del mañana. El futuro de los pueblos*, junio, 1996

- El análisis de políticas y servicios de asesoramiento sobre formas de propiciar y promover la utilización de fuentes locales por las grandes industrias;
- La asistencia a pequeños proveedores, a fin de perfeccionar sus conocimientos técnicos y comerciales así como su capacidad de satisfacer los criterios de calidad;
- El apoyo para la creación de sistemas de información técnica sobre posibilidades de vinculación a través de redes (por ejemplo, mediante Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales).

La ONUDI ha puesto en marcha un programa especial para la promoción de la Subcontratación y las Alianzas Empresariales.

El objetivo del programa de la ONUDI, es reforzar la capacidad de la pequeña y mediana industria y de los países en desarrollo, para aumentar su producción y su nivel de empleo, perfeccionar sus procesos de fabricación y sus productos, mejorar su productividad y su competitividad internacional, alentar la sustitución de importaciones y promover la exportación de productos manufacturados del sector de las PYMI.

El programa contribuye también a una asignación óptima de los recursos industriales y por consiguiente, al crecimiento y la integración industrial nacional. Al mismo tiempo, contribuye a la retribución internacional de las instalaciones de producción y a la transferencia de know how y tecnología industrial al sector de las pequeñas y medianas industrias de los países en desarrollo. En el marco de este programa, la ONUDI recurre a las siguientes modalidades de intervención.

- Políticas y programas gubernamentales.

La ONUDI asesora a los gobiernos sobre la forma de crear un entorno favorable y desarrollar políticas y programas para la promoción de la Subcontratación, el Suministro y las Alianzas Industriales, utilizando las siguientes medidas:

- Legislación industrial que incluye:

Decretos que mejoren los sistemas de crédito interempresarial y las condiciones de pago de esos créditos.

Reglamentos fiscales que favorezcan a las PYMI que actúan como subcontratistas y proveedoras.

Reglamentaciones aduaneras que alienten las operaciones de Subcontratación y montaje en el extranjero.

- Políticas de adquisiciones públicas destinadas a dar acceso o facilidades especiales a las empresas pequeñas y medianas.
- Políticas y programas gubernamentales apropiados sobre la utilización de las empresas nacionales para alentar a las grandes industrias nacionales o extranjeras, a recurrir a proveedores y subcontratistas nacionales y para negociar con esas empresas así como planes a largo plazo de los productos fabricados bajo licencia extranjera.
- La promoción internacional de subcontratistas y proveedores competentes y fiables, lo cual constituye un gran incentivo para el establecimiento de empresas extranjeras en un país.
- Los programas para el desarrollo de alianzas entre el contratista y grupos de subcontratistas y proveedores para mejorar su parte comercial, técnica y la capacidad de satisfacer los requerimientos de calidad.⁵⁰

2.7 1. LAS BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN Y ALIANZAS INDUSTRIALES O SPX EN EL PLAN DE ONUDI.

Una Bolsa de Subcontratación y de Alianzas Industriales es un centro de información, promoción y de puesta en contacto ("match making") para asociar empresas contratistas y subcontratistas en la esfera de la subcontratación industrial, con el propósito de aprovechar en forma óptima (la más completa, la más racional y la más productiva posible) la capacidad

manufacturera de las industrias afiliadas. Las SPX son punto de encuentro y mecanismo de regulación de la oferta y la demanda de solicitudes de subcontratación industrial, además de un instrumento para la prestación de asistencia a las dos partes interesadas (especialmente a las empresas subcontratistas).

Mecanismos Institucionales.

La ONUDI proporciona asistencia técnica a los países en desarrollo para el establecimiento y funcionamiento de Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales (BSA). Con este fin, brinda orientación para la elaboración de una lista de subcontratistas y contratistas principales.

Las BSA actúan como centros de información técnica, establecimiento de contactos y promoción y también como centros de intercambio de solicitudes y oportunidades de Subcontratación y Alianzas Industriales. Entre las funciones básicas de las BSA, figuran las siguientes.

- La recopilación, análisis, almacenamiento y organización de información y datos sobre las capacidades disponibles y las especializaciones de producción industrial existentes, en particular de las pequeñas y medianas industrias.
- La identificación de las solicitudes de información relativas a ofertas de subcontratación, suministros y alianzas presentadas por grandes compradores y contratistas principales (nacionales o extranjeros), y su difusión entre posibles subcontratistas, proveedores o coparticipes.
- La asistencia a posibles subcontratistas, proveedores o coparticipes, en la organización de núcleos y asociaciones de producción y en la negociación de acuerdos con los contratistas principales que podrían ser sus propios gobiernos.

Además, como lo han recomendado dos Reuniones de Expertos de la ONUDI sobre Bolsas de Subcontratación y de Alianzas industriales y políticas conexas celebradas en mayo de 1991 y junio de 1994, las BSA de la nueva generación actúan como centros de asistencia e

⁵⁰ http://unido.org/country/spx_S/LearnSPX_S.html

información multidisciplinarias al servicio de subcontratistas y proveedores, en esferas como las siguientes:

- Apoyo técnico (diseño de productos, tecnología, equipo e innovación)
- Gestión, normas y certificación de calidad.
- Análisis y estrategias de comercialización (incluida la participación en ferias y foros de promoción empresarial de ámbito internacional).
- Acceso al crédito, incentivos y servicios financieros.
- Gestión (rehabilitación, gestión financiera, control de existencias).
- Asesoramiento jurídico (contratos, códigos de conducta, conciliación o solución de controversias).
- Gestión de recursos humanos (capacitación)

Dicha asistencia e información se proporciona ya sea, directamente por medio de bolsas de subcontratación y de alianzas industriales en forma de estudios, asesoramiento, capacitación, seminarios de información y ferias industriales, o bien, remitiendo a las empresas a los institutos especializados competentes.⁵¹

2.7.2 SISTEMA DE SUBCONTRATACIÓN DE LA ONUDI (UNIDOSS).

Durante más de un decenio, la ONUDI ha venido desarrollando una metodología integral estándar para la gestión de la base de datos de las bolsas de subcontratación y de alianzas industriales en diversas partes del mundo. Sobre la base de esta metodología, la ONUDI ha desarrollado recientemente un programa informático denominado UNIDOSS (sistema de subcontratación de la ONUDI).

⁵¹ http://www.unido.org/country/spx_S/WhatSPX_S.html

Las funciones básicas del UNIDOSS son las siguientes:

- Registrar las capacidades y especializaciones de fabricación de empresas industriales basado en encuestas y cuestionarios detallados.
- Clasificar a las empresas conforme a un conjunto determinado de nomenclaturas industriales como productos, sectores, procesos y equipos de fabricación.
- Localizar en función de un conjunto de 16 criterios (incluido un análisis exhaustivo de la maquinaria registrada y de sus características técnicas), empresas de subcontratación y empresas proveedoras cuyo perfil responda a las solicitudes de información de compradores y contratistas.

El sistema UNIDOSS permite también imprimir automáticamente la correspondencia normal necesaria y facilita un seguimiento organizado de las diferentes peticiones de información. Además, permite realizar análisis económicos relativos a regiones y subsectores concretos, a las deficiencias de las empresa y las soluciones requeridas, a evaluaciones tecnológicas y de calidad y a estrategias de inversión y comercialización.⁵²

CUESTIONARIO

El programa UNIDOSS mantiene una extensa base de datos con los miembros del Club SPX (del cual se hablará posteriormente). Para conseguirlo, cada BSA miembro del club, debe recopilar amplia información sobre cada uno de sus miembros. Esta información se adquiere por cuestionario estándar de la siguiente manera.

- I Información General de la Empresa.
- II Servicio y Afiliación.
- III Actividades de la Empresa.
- IV Datos sobre Producción⁵³

⁵² http://www.unido.org/country/spx_S/MethSPX_S.html

⁵³ http://www.unido.org/country/spx_S/NomenSPX_S.html

NOMENCLATURA DEL UNIDOSS

En el programa de la ONUDI, la Subcontratación tiene su terminología propia. Existen varios tipos de nomenclaturas utilizadas por distintas instituciones. Después de analizar las nomenclaturas que se podrían utilizar en el terreno de la subcontratación industrial, se recomendó que se empleasen las distintas nomenclaturas industriales en vigor en los países de la Unión Europea (UE) (Las nomenclaturas de la UE tituladas "Terminología de la Subcontratación", año 1990).

Las siguientes son las Nomenclaturas utilizadas en este sistema:

- **Nomenclatura de actividades industriales NACE:** Nomenclatura estadística de Actividades Económicas en la Comunidad Europea. Se utiliza para codificar el principal sector de actividad de la empresa, incluido como elemento del código y los subsectores de actividad, utilizados en el grupo de datos sobre "actividades de la empresa" del cuestionario UNIDOSS..
- **Nomenclatura COMBINADA:** Nomenclatura Arancelaria para el comercio exterior, estadística y arancel aduanero común de la Comunidad Económica Europea para designar y codificar mercancías (importación y exportación). Forma parte del sistema armonizado y por tanto, es compatible con las nomenclaturas como *Predicast* (Estados Unidos), *NIMEXE* (Comunidad Europea), *NBM* (Brasil) y demás empleadas para el comercio internacional. Se utiliza para codificar los productos propios (en catálogo) y las materias primas y componentes de los capítulos III y IV del cuestionario UNIDOSS sobre actividad y producción de la empresa.
- **Nomenclatura de productos de subcontratación CEE-A** clasificada según sectores industriales: se emplea para clasificar los productos de subcontratación en el capítulo IV del cuestionario UNIDOSS referente a producción.
- **Nomenclatura de maquinaria y procesos industriales CEE-B** clasificada según sectores industriales metalmecánico, plástico y caucho, eléctrico-electrónico, confecciones-textil. Se emplea para clasificar los procesos de fabricación, maquinaria y equipos de la empresa, así

como la oferta especializada y la demanda de Subcontratación en el capítulo III y IV (cuestionario UNIDOSS).

- Nomenclatura de REGIONES: clasifica las distintas regiones industriales de cada país por medio de un código alfanumérico a dos dígitos. Cada oficina UNIDOSS deberá crear su propia nomenclatura adecuada a su entorno de trabajo. Se utiliza en la sección I sobre "Información general de la empresa".
- Nomenclatura que presenta las FORMAS JURIDICAS: Las diferentes formas jurídicas que la ley define en cada país y su abreviación. Se utiliza en el capítulo I del cuestionario UNIDOSS sobre "Información general de la empresa."
- Nomenclatura de ACCESORIOS: permite codificar el utillaje especial y los accesorios de las máquinas y los procesos. Se emplea en el capítulo IV sobre "producción".
- Otras nomenclaturas: lista de PAÍSES y sus códigos, IDIOMAS y sus códigos, lista de UNIDADES e inventario de sistemas de MEDICIÓN de flujos de producción.
- Nomenclatura TEMAS: se usa para representar a manera de nomenclatura los diversos otros temas que la oficina UNIDOSS desee codificar en el sistema y explotar como información útil para la gestión de diversas actividades no contempladas en las demás áreas del sistema

2.7.3. EL CLUB SPX.

El Club SPX agrupa a las Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales que trabajan bajo el sistema de la ONUDI. Hoy en día existen alrededor de 45 Bolsas de Subcontratación y Alianzas Industriales en más de 30 países. Entre sus propósitos están:

- I Conectar a las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales de los países miembros con la ONUDI en forma de red y permitirles el acceso a una serie de servicios de apoyo.

- 2 Promover la red de las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales Internacionales entre ellas y con otros Organismos de Promoción Industrial a escala mundial, utilizando una terminología técnica común

En este club, no habrá cuotas de afiliación, únicamente ciertos servicios serán cobrados:

2.7.3.1 MIEMBROS.

- a Son miembros de derecho las Bolsas o centros de promoción de la Subcontratación y de Alianzas Industriales que adopten el sistema y la metodología de la Subcontratación de la ONUDI y firmen acuerdos de licencia UNIDOSS.
- b Miembros asociados. El Club está abierto también a aquellas Instituciones y Organismos de Promoción Industrial y a empresas Industriales, tanto en países industrializados como en países en desarrollo que tengan interés en participar en la red.

2.7.3 2. SERVICIOS OFRECIDOS

- a Servicios gratuitos para todos los miembros.
 - Registro en el anuario internacional de miembros.
 - Conexión a la red y contactos con otros miembros.
 - Acceso a otros servicios de apoyo y redes de información de la ONUDI como:
 - INTIB (Banco de Datos Industriales y Tecnológicos).
 - WINS (Servicio y Red Mundial de Inversiones, conjuntamente con los servicios de promoción de inversiones de la ONUDI).
 - TECHMART (Programa de Desarrollo y Adquisiciones Tecnológicas).
 - Centros Nacionales de Producción menos contaminante.
 - Centros Industriales de Capacitación.
 - Puntos focales nacionales o fuentes de información utilizadas por ONUDI y por sus programas de cooperación.

b Servicios gratuitos para los miembros de derecho:

- El software UNIDOSS y su manual operacional
- Metodología, estudios de caso y publicaciones especializadas de la ONUDI en materia de subcontratación y Alianzas industriales, como por ejemplo:
 - Guía sobre la dirección y Gerencia de las Bolsas de Subcontratación y de Alianzas Industriales.
 - Guía Jurídica para los Acuerdos de Subcontratación.
 - Código de Conducta Internacional de la Subcontratación Industrial.
 - Estatutos legales propuestos por la ONUDI para las BSA autónomas.
 - Guía para la Organización de Salones y Ferias de Subcontratación.
- Acuerdos de cooperación entre la ONUDI y organizadores de las Ferias/Salones Internacionales de Subcontratación y Suministros y de Ruedas de Negocios.

c Servicios de pago con participación a los gastos:

- Seminarios de capacitación especializados.
 - Organizados por la ONUDI (en Viena)
 - Organizados por ciertas instituciones seleccionadas en colaboración con la ONUDI
- Asesorías especializadas (en evaluaciones-auditorías, en asistencia técnica, jurídica, informática, promocional, en Ferias/Ruedas, en UNIDOSS, en estrategias y en gestión financiera y de stocks, etc.)⁵⁴

2.8. ALABSUB.

La Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación (ALABSUB), es una entidad patrocinada por el Programa AL-INVEST de la Comisión Europea. Las 27 agencias latinoamericanas que integran ALABSUB desarrollan acciones conjuntas para concretar el contacto entre oferta y demanda de productos relacionados con la subcontratación industrial.

⁵⁴ http://www.unido.org/country/spx_S/ClubSPX_S.html

Estas agencias trabajan con un procedimiento común respecto a los procesos industriales de acuerdo con las nomenclaturas europeas.

La red ALABSUB reúne, computariza y distribuye información y documentación especialmente en las áreas de manufactura, producción y comercio exterior de más de 12,000 pequeñas y medianas empresas proveedoras en toda América Latina.

Las agencias miembros de ALABSUB (Bolsas de Subcontratación), han sido establecidas como parte del Programa para el Desarrollo de la Subcontratación Industrial en América Latina ejecutado por ONUDI. Los sectores que maneja la Asociación son:

- Metalurgia.
- Bienes de capital.
- Plástico.
- Eléctrico y electrónico.
- Textiles y confección.
- Muebles y madera.
- Cuero y sus productos.

Sus actividades principales son:

- Encuentros de negocios para cooperación en el marco del Programa AL-INVEST promovido por la Unión Europea.
- Contacto directo de oferta y demanda.
- Desarrollo de proveedores industriales.
- Capacitación.
- Publicaciones.

En los casos revisados, se observa que en el desarrollo de la subcontratación, las pequeñas y medianas empresas, han jugado un papel preponderante. Asimismo, cabe mencionar que esta actividad trasciende las fronteras entre los Estados e incluso se ha convertido en una modalidad de cooperación internacional.

CAPÍTULO III

MÉXICO: POLÍTICA INDUSTRIAL Y SITUACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

3.1. INDUSTRIALIZACIÓN EN MÉXICO Y LOS PRIMEROS PROGRAMAS INDUSTRIALES.

Como se mencionó anteriormente, la política industrial de un Estado es el conjunto de actuaciones del sector público en el ámbito industrial con el fin de fomentar, regular y orientar el proceso de desarrollo industrial.

Mediante la intervención del sector público, se persiguen objetivos tales como el logro de una producción adecuada a las necesidades del país o la región, la orientación de la producción industrial hacia finalidades determinadas (productos de consumo o de inversión, mercado interno o exterior, etc.) el crecimiento selectivo de determinados sectores, la adecuada dimensión de las plantas, el desarrollo de la tecnología utilizada, el incremento de la productividad en el exterior, la defensa más adecuada de la competencia externa, el aumento del empleo, la conservación de financiación suficiente en condiciones aceptables, el control de precios, entre otros.⁵⁵

Si bien desde el Porfiriato se inicia la industrialización "moderna" de México, la etapa más importante para la formación de la planta industrial del país comenzó con el modelo de industrialización sustitutiva de importaciones el cual enfatizaba el desarrollo del mercado interno como paso intermedio para lograr una industrialización más amplia.

Durante esa época, la política consistió básicamente en otorgar protección a los productores nacionales por medio de restricciones cuantitativas a la importación a través de permisos previos. En este esquema, no se definieron áreas específicas de inversión, sino que se utilizó un concepto más genérico: el de industrias "nuevas y necesarias" (Ley de Industrias Nuevas y

Necesarias de la década de los cincuenta) en donde se especificaba cuáles eran las industrias que se podrían apegar a esta legislación. El gobierno apoyó a estas industrias por medio de subsidios, tasas de interés preferenciales, un amplio esquema de protección y la construcción de infraestructura

Desde el punto de vista de los empresarios, esta política fue muy redituable: las restricciones cuantitativas les permitían fijar los precios por encima del nivel internacional mientras de manera simultánea, los costos se reducían gracias a los subsidios gubernamentales. La hipótesis de este modelo era que niveles superiores de utilidades generarían una mayor inversión, lo cual inducía a una mayor integración .

El desequilibrio de la balanza de pagos se estimó necesario en una primera etapa, ya que el modelo consideraba que la producción no sería competitiva a nivel internacional en ese momento y por lo mismo, no se tendrían las bases para fomentar las exportaciones, a pesar de que se requeriría de fuertes importaciones para ampliar la capacidad productiva. En estos términos, se pensó que el problema del déficit comercial se solucionaría a largo plazo mediante la puesta en marcha de la nueva capacidad instalada y la consecuente reducción de las importaciones.

El piso básico de la expansión industrial se sustentó en los sectores tradicionales (alimentos, bebidas, tabaco, textiles, prendas de vestir, calzado, productos de madera). La diversificación obedeció a la sustitución de importaciones cuyo auge se dio en el período 1940 a 1970, con el inicio de la elaboración de productos de consumo no durables y continuó con los productos durables -aparatos eléctricos e industria automotriz. Posteriormente en los setenta y ochenta, la diversificación industrial se dio fundamentalmente en la industria química y en el equipo de transporte.

En las primeras etapas, el modelo funcionó con eficiencia, pero poco a poco su avance se vio limitado, especialmente cuando se requirió iniciar la producción de bienes intermedios y de capital sofisticados. Este fenómeno se explicaba en términos de falta de desarrollo tecnológico y de dependencia de las compañías transnacionales para allegarse "know how".

⁵⁵ Enciclopedia Economía Planeta, op cit , p 499

La profundización del modelo requería de una mezcla de sustitución de importaciones más competitiva (en bienes intermedios y de capital) para permitir un aumento en las exportaciones capaz de financiar el proceso

A pesar de la evidencia negativa acumulada con respecto a la reducción de los efectos multiplicadores de empleo e inversión (que se reflejó en una creciente desintegración del aparato productivo interno y en la falta de competitividad internacional), el sector público optó por una política de profundización industrial con base en el modelo de sustitución de importaciones, bajo el supuesto de que resolvería las necesidades de divisas.

Durante los setenta, la necesidad de resolver rezagos fundamentales en materia de competitividad de la producción nacional, dependencia tecnológica, concentración industrial e inflación, dio lugar a una nueva etapa bajo el denominado "Desarrollo Compartido" que tenía como objetivo replantear la relación entre la industria y la agricultura, así como llevar a cabo una profunda reforma fiscal. En términos reales, no existió una verdadera coordinación de las instituciones con las medidas adoptadas, por lo que éste fracasó.

La redefinición de la estrategia de industrialización se limitó entonces a la implementación de algunas medidas como la creación de organismos e instituciones, así como mecanismos de crédito público y asesoría industrial que constituyeran un panorama de confianza que atrajera tanto a inversionistas nacionales como extranjeros. Entre ellos destacan, la creación del IMCE (Instituto Mexicano de Comercio Exterior) Y el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) cuyo objetivo era lograr la autodeterminación tecnológica y apoyar el desarrollo industrial.

Además de ello, se promulgaron varias leyes, entre ellas, la relativa a las inversiones extranjeras y se derogó en 1975 de la Ley de Fomento de Industrias Nuevas y Necesarias.

De esta forma, durante el gobierno de Luis Echeverría (1970-1976), se reconoce la necesidad de elevar la competitividad de la industria mexicana al exterior y el rezago social acumulado, concibiéndose entonces el proceso industrial como parte de la política económica que debía atender la escasez de divisas.

Durante los setenta, la política de sustitución de importaciones se modificó como resultado del incremento de los recursos financieros derivados del auge petrolero y fue precisamente en este período que se publicó el primer programa industrial (Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1979-1982) con el objeto de promover el desarrollo sectorial reorientando la producción hacia bienes de consumo básico y desarrollando ramas de alta productividad capaces de exportar y sustituir importaciones. Con base en un diagnóstico, el Plan detalló metas para 33 ramas industriales; privilegió en primer término la agroindustria, los bienes de capital y la pequeña industria y en segundo plano industrias como la química farmacéutica, textil, automovilística y del calzado.⁵⁶

Como se esperaba, los recursos adicionales del petróleo indujeron mayores inversiones incrementándose la capacidad industrial. El crecimiento de las ramas industriales más dinámicas en este período fue el siguiente:

- maquinaria y equipo 10.25%.
- maquinaria eléctrica y electrodomésticos 10.12%.
- equipo de transporte 9.91%.
- productos de caucho y plástico 9.93%.
- industria química 9.24%.
- papel 7.48%.
- muebles no metálicos 7.27%.⁵⁷

Del mismo modo, se fijaron prioridades regionales: se seleccionaron 11 zonas en donde la entonces Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas ejecutaría un plan de desarrollo urbano nacional. En el Plan se señalaba: "Resulta necesario concentrar para desconcentrar. La industria, para prosperar, requiere de una masa urbana crítica y de infraestructura adecuada. Sólo de ese modo surgen economías externas y de aglomeración". Así, se establecieron tres tipos de zonas:

⁵⁶ Méndez, José Luis, "Veinte años de planeación industrial en México", en *Comercio Exterior*, enero de 1997, pp 50-56

⁵⁷ Ruiz Durán Clemente et Zubirán Schadtter Carlos, *Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro pequeñas y medianas empresas en México*, Biblioteca de la Micro Pequeña y Mediana Empresa 2, Nacional Financiera, México 1992, p 261

- I De estímulos preferenciales (IA Puertos industriales y IB Ciudades con potencial industrial;
- II De prioridades estatales, y
- III De ordenamiento y regulación (de “crecimiento controlado” -el Distrito Federal- y de “consolidación”).

Entre las principales formas de fomento destacan los créditos fiscales de 25% sobre inversión para pequeñas industrias (en todas las zonas menos la del Distrito Federal), 20% sobre inversión o empleo para las actividades prioritarias (excepto en el Distrito Federal), así como precios subsidiados de la energía y protección arancelaria (que según el plan, garantizaba la eficiencia industrial).

Asimismo, se consideró el establecimiento de canales de comunicación ágiles entre el gobierno y los sectores privado y social, tanto con la creación de una Comisión Intersecretarial que coordinara las acciones y el otorgamiento de estímulos, como con la organización de un Foro Nacional de Desarrollo Industrial el cual sesionaría en diversos niveles para concertar acciones a corto y mediano plazos.⁵⁸

Uno de los fallos del esquema de sustitución de importaciones en esta etapa, es que resultó ser intensivo en la utilización de divisas, en vez de inducir una mayor integración interna o un mayor nivel de exportación, ocasionando un incremento insostenible en el déficit de la balanza de pagos.

Como la industrialización se llevó a cabo sin modificar los parámetros de importación -por medio de cambios tecnológicos- las compras al exterior se incrementaron, lo cual condujo a una crisis de balanza de pagos al principio de los ochenta, derivada de la falta de una plataforma exportadora estable que pudiera financiar el incremento de las importaciones.

La crisis de 1982 condujo a México a adoptar una estrategia que estabilizara la economía. Esta reordenación dio como resultado la reducción del tamaño del Estado y la consecuente pérdida de dinamismo de la economía lo que provocó una reacción débil e incierta del sector privado acostumbrado a la dirección de la inversión pública y se tradujo en una sensible

⁵⁸ Mendez, op cit , p 51

disminución de la producción interna, generándose un deterioro en la utilización de la capacidad instalada en la industria y el cierre de empresas.

Así, se emprendió el Programa Inmediato para la *Reconstrucción Económica orientado a proteger el empleo mediante 4 programas estratégicos entre los que destaca el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (1984)* en el cual además de la *preocupación por los bienes básicos y la descentralización*, se manifiesta la situación de vulnerabilidad ante el exterior y las restricciones presupuestarias y crediticias y haberse orientado a fomentar la eficiencia, el desarrollo tecnológico y las exportaciones.

El Pronafice incluyó programas específicos para varios objetivos industriales entre los que destacan.

- 1) *Programa de Financiamiento. Estableció diversos tipos de apoyo financiero para orientar ciertas áreas prioritarias al sector externo e inducir cambios estructurales; se otorgó gran importancia a la banca de desarrollo y a los incentivos fiscales dirigidos a áreas prioritarias (a través de instrumentos como los Ceprofis ó Certificados de Promoción Fiscal).*
- 2) *Política para el Desarrollo Tecnológico. Impulsaría el aumento de las exportaciones con la creación de un Sistema de Información Nacional para el Desarrollo Tecnológico (Infotec) y con la participación del Fonei (Fondo de Equipamiento Industrial) y Fomin (Fondo Nacional para el Fomento Industrial) en la aportación de capital de riesgo para el desarrollo tecnológico. El Fonep (Fondo para Estudios y Proyectos) apoyaría los estudios para la innovación tecnológica.*
- 3) *Política de Localización Industrial. Coordinaría esfuerzos estatales y federales para aprovechar recursos y nuevas inversiones. Los municipios seleccionados como centros de desarrollo industrial se clasificarían como zona I (de máxima prioridad) y el Gobierno Federal reforzaría la infraestructura necesaria para el desarrollo industrial. El Fidein (Fideicomiso para Parques Industriales, Ciudades y Centros Comerciales) transferiría apoyo para construir y operar parques industriales en esos lugares. Los gobiernos estatales, en coordinación con los municipios, elegirían los municipios para constituir la zona II (de*

máxima prioridad estatal). La ciudad de México y su zona conurbada se definirían como zonas IIA (de crecimiento controlado) y IIB (de consolidación).

Durante el periodo de apertura, iniciado en el sexenio de Miguel de la Madrid, resultaron afectadas muchas industrias, sobre todo pequeñas y medianas que no estaban preparadas para competir: la industria nacional siguió siendo ineficiente en muchas de sus ramas, la concentración industrial no cedió (a lo más, se amplió el círculo de la concentración a algunas ciudades del centro de la República) y persistió la predominancia de las exportaciones petroleras

En general, los incentivos no tuvieron la capacidad suficiente para restringir el crecimiento de las áreas congestionadas e impulsar las menos desarrolladas y la inversión en diversos parques industriales fue un desperdicio pues a algunos de ellos acudieron muy pocas industrias⁵⁹

Al iniciarse los noventa, durante el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, se publicó un nuevo programa industrial (*Programa de Modernización Industrial y de Comercio Exterior 1990-1994*), que enmarcó el desarrollo industrial en la progresiva globalización de la economía. En su diagnóstico, el Programa señala que el proceso de industrialización interna generó altos costos y bajos niveles de calidad, rezago tecnológico y asignación ineficiente de recursos, lo cual limitó la capacidad de crecimiento de la economía. El auge petrolero de los años setenta no sólo no permitió abordar estos problemas estructurales, sino que postergó y en muchos casos, agravó su solución. Se reconocía que con todo y los avances logrados a partir de 1983, el sector industrial registraba varios rezagos y dificultades que era necesario afrontar.⁶⁰

Los objetivos primordiales de este Programa fueron:

- Promover el crecimiento de la industria a través de un sector exportador competitivo.
- Lograr un desarrollo industrial más equilibrado por medio de una mejor utilización de los recursos regionales.

⁵⁹ Idem, pp 51-52

⁶⁰ Aguilar Barajas, Ismael, "Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México" en *Comercio Exterior*, México, junio 1995, p. 478

- Aumentar el empleo en la industria y el bienestar de los consumidores.
- Apoyar al sector exportador

Este programa se basa en un proceso de desregularización orientado a mejorar la competitividad sin mencionar las ramas prioritarias. En su lugar, prevalece la idea de acuerdos por ramas, tales como los de la industria automotriz y la petroquímica. De acuerdo a este programa la promoción se llevaría a cabo mediante:

- La simplificación de procesos administrativos.
- Un proceso de desregulación.
- Una mejor infraestructura que propiciara la descentralización.⁶¹

Para mediados de los noventa, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior del gobierno de Ernesto Zedillo, de nueva cuenta se plantean como estrategias fundamentales, favorecer condiciones de rentabilidad elevada por medio de la exportación, crear agrupamientos industriales de alta competitividad internacional tanto regionales como sectoriales que fomenten la integración de las micro y pequeñas empresas y desarrollar el mercado interno y la sustitución eficiente de las importaciones como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía mundial.

Para promover el desarrollo de dichas empresas, se establecen como políticas, el impulso a la integración de cadenas productivas y el mejoramiento de la infraestructura tecnológica para el fomento de la industria, que permitan sumar los esfuerzos de las grandes empresas y de las instituciones de educación superior, a la construcción de una estrategia competitiva, todo lo cual se encuentra aun en ciernes y a expensas de cambios organizacionales debidamente sustentados en medidas fiscales adecuadas.⁶²

⁶¹ Ruiz Durán Clemente et Zubirán, op cit, pp 19-20

⁶² Moctezuma, Ariel et Mungaray, Alejandro "Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México" en Comercio Exterior, México, febrero de 1997, pp. 98-99

3.2. LAS ACCIONES DE POLÍTICA INDUSTRIAL ENFOCADAS A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

La importancia de la pequeña y mediana empresa no sólo en México, sino en todo el mundo, radica en su participación de manera intensiva en la generación de empleo lo que las convierte en un pilar de la actividad económica a nivel mundial. Estas presentas además están permanentemente presentes en el comercio internacional y en el caso de los países desarrollados, son importantes innovadoras en materia de tecnología.

En materia de Política Industrial, por lo menos desde los años cincuenta, en México se han instrumentado diversos programas para el fomento de las PYMES que hasta mediados de los setenta, se trataron sólo de acciones desarticuladas. Esta situación empezó a cambiar en 1977 cuando se estableció el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña. En 1979, el Plan Nacional de Desarrollo Industrial incluyó una sección para esas unidades productivas así como estímulos fiscales de los cuales se habló en el apartado anterior.

A principios de los ochenta, se creó el Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (PAI) que consistió principalmente en proporcionar asistencia financiera, técnica, de capacitación y de investigación. Para 1984, el PAI se amplió para convertirse en el principal instrumento de coordinación para el apoyo de estas entidades entre las diferentes instancias federales.

Aunque la crisis condujo a la reducción del nivel de asistencia (30% de 1983 a 1984), también el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior dedicaría una sección a esas industrias

Es hasta 1985 que se anuncia un programa para promover a la Pequeña y Mediana empresa (Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña. Los objetivos específicos del programa fueron los siguientes:

- Incrementar el promedio de eficiencia en las pequeñas y medianas empresas mediante una utilización más adecuada de los factores de la producción y una mayor calidad de su estructura y sistemas operativos

- Mejorar la adquisición de insumos intermedios, maquinaria y equipo, recursos financieros y otros servicios de las pequeñas y medianas empresas para incrementar su integración eficiente al mercado interno y al de exportación.

Las principales herramientas del Programa para lograr los objetivos citados fueron:

- Promover organizaciones colectivas o asociaciones de empresarios de las pequeñas y medianas empresas cuyas funciones permitieran lograr mejores condiciones de compra de materias primas, maquinaria y equipo, suministros y servicios generales, así como promover la creación de bancos de desperdicios industriales con el fin de inducir su reciclaje y preservar el medio ambiente.
- Impulsar el desarrollo tecnológico en las pequeñas y medianas empresas mediante un programa de nesgo compartido con el CONACYT, la integración de organizaciones sectoriales y regionales para fomentar una mayor productividad, el desarrollo de un banco de tecnologías transferibles a escala nacional e internacional, el establecimiento de bancos para utilización de maquinaria y la interrelación de instituciones de investigación científica y tecnológica.
- Promover el uso de asistencia técnica mediante la difusión de apoyo del gobierno federal a las PYME, así como promover, establecer y consolidar asociaciones de empresarios.
- Inducir, mediante programas de capacitación, una mejor administración y una mayor productividad en los trabajadores.
- Para lograr un mejor acceso de las PYMES a los recursos financieros preferenciales, se recomendaba: unificar criterios de las diferentes instituciones financieras promotoras de las mismas; fortalecer en las empresas públicas mecanismos de descuento para favorecerlas; propiciar uniones de crédito; crear fondos federales y estatales en su apoyo; establecer en la banca comercial programas especiales para este tipo de empresas y desarrollar incentivos fiscales para ellas.
- Las empresas públicas tratarían de identificar productos que pudieran suministrar las PYMES y tratarían de acelerar los procedimientos para adquirirlos en dichas empresas.
- El Programa sugería también la creación de grupos de subcontratación con el fin de establecer vínculos industriales y promover una mejor interrelación entre las PYMES y las grandes compañías.
- Establecer asociaciones para llevar a cabo la comercialización.

- Promover líneas especiales de crédito para fomentar exportaciones directas e indirectas.
- Crear nuevas zonas para el establecimiento de PYMES en el país.
- Establecer un sistema de información para las PYMES.

Durante 1986, se publicó el Programa de Apoyo Financiero de la Micro, Pequeña y Mediana Industria concebido para el desarrollo de adquisición pública y centros tecnológicos, uniones de crédito, así como para incrementar la integración de las pequeñas empresas a las grandes compañías. Algunas instancias como Infotec y Fogain también proporcionaron asistencia, éste último constituyó el principal fondo de financiamiento de las PYMES para diversos propósitos como equipo, infraestructura o expansión.

A pesar de estas acciones, hasta mediados de los ochenta, las microindustrias no habían recibido un trato diferencial y se habían rezagado. Sin embargo, en 1985, el Fogain comenzó a otorgarles asistencia reduciendo la de las medianas industrias.

En 1988 se consideró que el apoyo debería centrarse en la microindustria, para lo cual se publicó la Ley Federal para el Fomento de la Microindustria (enero de 1988). Sus principales objetivos consistían en simplificar los procedimientos administrativos para permitir la creación de este tipo de industrias y en establecer estímulos económicos para el surgimiento de nuevas microindustrias.

Con respecto a la aplicación de estos estímulos, el programa recomendaba la creación de un registro de microindustrias. Asimismo, sugería una mejor interrelación entre la microindustria y las instituciones educativas y de investigación. Para aplicar la ley, se desarrolló el Programa para la Atención Integral a la Microindustria (Promicro) que incluía apoyo financiero, técnico, de capacitación y de ventas.

Esta tendencia de buscar apoyo para la pequeña y microindustria se enfatiza en el Programa de Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana dado a conocer a mediados de 1991, en donde se señala que las empresas clasificadas como microindustria e industria pequeña, tendrían preferencia para el otorgamiento de los apoyos contenidos en este programa, independientemente de la actividad industrial que realizaran. De esta forma se pasa de una política generalizada hacia una de focalización.

Los objetivos del programa consistían en fortalecer el crecimiento de estas empresas mediante cambios cualitativos en sus formas de comprar, producir y comercializar, a fin de que se consolidaran en el mercado interno, incrementaran su presencia en el mercado de exportación y elevaran su calidad y nivel tecnológico. También se pretendía desregular, descentralizar y efectuar una simplificación administrativa; promover el establecimiento de PYMES en todo el país y con ello, alentar el desarrollo regional, impulsar la creación de empleos productivos y permanentes y *favorecer la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras.*

El programa señalaba que ante la globalización, era preciso contar con una organización interempresarial que desarrollara la producción en escala. Buscó también impulsar programas de capacitación gerencial y laboral, así como la participación del subsector en el mercado de exportación mediante la organización de empresas de comercio exterior, la subcontratación y la *proveeduría a exportadores y a la maquila.* Otra propuesta fue la creación de "incubadoras de empresas" como soporte de servicios compartidos y de apoyo técnico y financiero.

Posteriormente, el diagnóstico previo a la formulación del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (Promip) 1991-1994, *resumió la problemática del sector en trece puntos y su solución en nueve estrategias.*

Problemática empresarial.

Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Industria 1991-1994

- Marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales.
- Incapacidad para obtener crédito por falta de garantías y avales. Sus operaciones son poco atractivas para la banca de primer piso.
- Excesiva regulación.
- Propensión del empresario al trabajo individual y poco interés por las actividades en común.
- Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala así como de sus bajos niveles de organización y gestión
- Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.

- Recurrente obsolescencia de maquinaria y equipo.
- Tendencia a la improvisación.
- Restringida participación en los mercados (principalmente de exportación).
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
- Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas de capacitación y adiestramiento
- Deficiente abasto de insumos dadas sus reducidas escalas de compra.
- Carencia de estándares de calidad adecuados.

Derivadas de esta problemática, se implementarían las siguientes estrategias:

- Mejorar las escalas de producción.
- Lograr el acceso a la tecnología y facilitar su inserción en el mercado mundial.
- *Incrementar significativamente la eficiencia productiva.*
- Elevar la calidad.
- Impulsar programas de capacitación gerencial y de mano de obra.
- Impulsar la participación del subsector en el mercado de exportación.
- Fomentar la especialización del subsector en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas.
- Continuar la desregulación, desconcentración y simplificación administrativa.
- Convocar a los organismos del sector privado y social para que impulsen y promuevan las acciones del programa y aprovechen las iniciativas de los particulares.

En términos generales, las críticas más frecuentes al Promip se refieren a la falta de medidas específicas tendientes a solucionar los principales problemas diagnosticados pues en las estrategias planteadas no se especifica con claridad cómo hacer frente a problemas como la marginación de las empresas de menor escala respecto a los apoyos institucionales, la tradicional propensión de los empresarios al trabajo individual y su poco interés por actividades en común así como la resistencia a incorporar tecnología.

El Promip establece como una de sus prioridades la organización interempresarial para formar empresas integradoras de industrias micro, pequeñas y medianas en ramas y regiones con

potencial exportador y reconoce que uno de los principales problemas de dichas empresas es su limitada capacidad de negociación a causa de su reducida escala productiva.

En consecuencia, el 7 de mayo de 1993 se emitió un decreto orientado a promover la creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, así como a realizar gestiones y promociones para modernizar y ampliar la participación de esas empresas en todos los ámbitos de la vida económica nacional. Entre otros, las empresas integradoras debían prestar a sus socios los servicios especializados de subcontratación de productos y procesos industriales para complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta a fin de promover la especialización, la homologación de la producción y, en consecuencia, una mayor competitividad. Asimismo, tendrán que promover actividades comunes para evitar la intermediación mediante la compra conjunta de materias primas, insumos, activos y tecnología en condiciones favorables de precio, calidad y oportunidad de entrega e impulsar otros servicios necesarios para el óptimo desempeño de las empresas integradas.

Con el decreto del 18 de mayo de 1993 para la Creación y Operación de Parques y Zonas Industriales, se pretende impulsar el desarrollo regional y urbano mediante la desconcentración de la actividad económica, así como la participación más activa de los gobiernos estatales y municipales. Entre otras líneas de acción, apoya los proyectos de parques y zonas industriales que prevean el establecimiento de empresas de alta tecnología y de microindustrias, favorece la formación de redes entre empresas con distintos tamaños de planta, pero sobre todo con diferentes niveles de desarrollo tecnológico a fin de propiciar la complementariedad basada en el aprovechamiento de las externalidades de la industria, lo que alienta la transferencia de tecnología y el aprendizaje empresarial de las pequeñas empresas. Estas externalidades se refieren al beneficio social del conocimiento, pues cuando estas condiciones resaltan por su importancia, se presentan oportunidades que alientan la generación de subsidios que pueden tener mayor repercusión.⁶³

Algunos resultados de la política industrial seguida por México se consideran en el informe mundial de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) correspondiente a 1997. En él, se pone énfasis en que las empresas industriales de México

demuestran un alto grado de obsolescencia. Por lo que corresponde al valor agregado manufacturero para impulsar el cambio estructural, el sector avanzó 7.32% entre 1980 y 1988, en contraste con la caída de 0.36% registrada a lo largo de 1989 y 1997.

En la década de los años ochenta, el producto interno bruto (PIB) registró una tasa de crecimiento de 1.8% real en promedio anual, mientras que la década de los noventa se caracterizó por iniciar un alto crecimiento que redundó en un promedio de 2.8% anual, situación que se interrumpió por el estallido de la crisis económica y financiera.

Eso implica un retroceso en la posición que había logrado la industria como motor del crecimiento económico y por ahora, las empresas se destacan por la improvisación derivada de su escaso nivel tecnológico, además de que el grado de especialización de la mano de obra aumentó 22.5% en el lapso mencionado.

Este mismo estudio señala que la estructura industrial prevaleciente en México, sigue siendo la misma del período 1956-1970 lo que significa que la subindustrialización está apoderada del 75% de las entidades del país, en tanto que la semindustrialización se presenta en el 16% de los estados y únicamente el Distrito Federal, Estado de México y Nuevo León están considerados como una región industrial completa.

En los primeros ocho años de la década de los ochenta, se observó un incremento de 55.6% en el impulso de planes gubernamentales para apuntalar al sector industrial como el principal promotor del desarrollo económico del país.

Sin embargo, en los dos últimos programas gubernamentales, el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior 1990-1994 y el Programa de Política Industrial y de Comercio Exterior 1995-2000, se da prioridad a una política que reconozca que el país no sólo requiere de una industria orientada al exterior, sino también de un mercado doméstico fuerte y dinámico.

Para ello es imprescindible la recuperación gradual del poder adquisitivo de la población, una mejor distribución de los recursos en el territorio nacional y la reactivación de los niveles de

⁶³ Cfr. Moctezuma et Mungaray, op. cit. passim, Ruiz Durán et Zubirán, op. cit. pp. 19-21, y Méndez, op. cit. ,

inversión productiva, lo que será en un mediano plazo la plataforma de la modernización industrial y del comercio exterior.⁶⁴

3.3. SITUACIÓN Y CARACTERÍSTICAS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MÉXICO.

Las empresas micro, pequeña y mediana en México abarcan el orden del 90% del total, lo que plantea un conjunto amplio y diverso. Su definición formal, de acuerdo con el Diario Oficial de la Federación del 18 de mayo de 1990, toma como base dos parámetros: el volumen anual de ventas calculado en salarios mínimos generales de la zona A y el personal total ocupado:

- Microempresa ocupa hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales no es mayor al equivalente de 110 veces el salario mínimo.
- Pequeña empresa: ocupa entre 16 y 100 personas y sus ventas no son mayores al equivalente de 1115 veces el salario mínimo.
- Mediana empresa: ocupa entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no es mayor al equivalente de 2010 veces el salario mínimo.⁶⁵

Actualmente, son generadoras de las tres cuartas partes de los empleos de comercio, servicios y manufacturas (las PYME de los sectores de manufacturas, comercio y servicios totalizan 6.9 millones de empleos que representan el 78.4% del total, de acuerdo con los censos económicos de 1994.⁶⁶

De acuerdo con su distribución geográfica, las micro, pequeñas y medianas empresas se localizan en el territorio nacional de la siguiente manera:

passim

⁶⁴ Gutiérrez Elvira, "Rezago tecnológico en la industria mexicana, el cambio estructural cayó 35.3% en los últimos cinco años. Limitaciones gubernamentales para apuntalar un consistente proceso de industrialización", en *El Financiero*, Lunes 13 de julio de 1998, p. 21 A

⁶⁵ Corona Treviño, Leonel (coord.), *Pequeña y Mediana Empresa. del Diagnóstico a las Políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 1997, p. 8

⁶⁶ *Idem*, p. 7

Distribución de las Pequeñas y Medianas Empresas por Región

Centro	21.4%	Centro Norte	8.6%
Noreste	11.4%	Centro Sur	13.0%
Occidente	11.5%	Oriente	11.7%
Noroeste	8.0%	Sur	6.0%
Norte	5.2%	Sureste	3.2%

Fuente: NAFIN, *La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, no 7, NAFIN, México, 1993, p. 16

Las micro, pequeñas y medianas empresas cubren todas las actividades manufactureras: más del 60% se localiza en la rama de alimentación, productos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos. El 61% de estas empresas se localizan en el Distrito Federal, México, Nuevo León, Guanajuato, Puebla y Veracruz. Las pequeñas y medianas empresas por sectores están divididas de la siguiente manera:

Participación por sectores de la micro, pequeña y mediana empresa

Sector	Micro	Pequeña	Mediana
Manufacturero	89.6%	8.9%	1.5%
Construcción	73.2%	24.5%	2.3%
Comercio	97.6%	2.2%	0.2%

Fuente: NAFIN, *La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa, no 7, NAFIN, México, 1993, pp. 41,61,81,101.

Mientras en los años cuarenta, la mayoría de estas industrias producía directamente para el mercado de bienes finales, ya en los años setenta y muy claramente ahora, más del 60% de las industrias son empresas proveedoras o subcontratistas al servicio de la gran empresa nacional o transnacional, que lo comercializa con su propia marca. Asimismo, debe destacarse que en los últimos años, se han multiplicado las empresas pequeñas y medianas que producen un bien final de consumo inmediato o duradero para su venta al conglomerado comercial.

En el contexto de la política de sustitución de importaciones que prevaleció en México hasta mediados de los años ochenta, pudieron reproducirse a pesar de su fragilidad y las tendencias

a la concentración económica, una gran cantidad de talleres e industrias en ramas diversas de productos de consumo básico como textiles y vestido, calzado, alimentos procesados de poco valor agregado, empresas metal-mecánicas y ciertas industrias de línea blanca como estufas y refrigeradores, radios y televisores, entre otros.

La apertura comercial de México, destruyó en menos de diez años una buena parte de las empresas fabriles pequeñas y medianas en los productos básicos ya mencionados, pero también en sectores como la *industria química* y *buena parte de la industria de bienes de capital*.⁶⁷ Con total exactitud no se sabe el número de empresas pero, según el Presidente de la Confederación Nacional de Microempresas, 7,500 microindustrias cerraron durante 1993 y 1994. Algunas han logrado sobrevivir y tienen mejores niveles de productividad. Otras han tenido que cerrar definitivamente ante un mercado abierto y otras más, se han ido a la economía subterránea.⁶⁸

Aparte de esta situación, existen características muy especiales que distinguen actualmente a las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en nuestro país: en el "Diagnóstico Integral de la Micro y Pequeña Empresa en el D.F." realizado por la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México en 1990 -que tomó como muestra a 1,300 empresas- se determinó lo siguiente⁶⁹ (cabe hacer mención que si bien esta muestra es sólo del área del Distrito Federal, los rasgos pueden generalizarse a las empresas de otros estados de la República):

ORGANIZACIÓN.

En general, las empresas de este tamaño no tienen áreas diferenciadas; es el empresario el que realiza las siguientes funciones y actividades:

- a) Comprar maquinaria, refacciones y materias primas.

⁶⁷ Méndez Lugo, Bernardo, "La Micro y Pequeña Industria y los Retos de la Globalización en México" en *Micro y Pequeña Empresa en México. frente a los retos de la Globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1995, pp. 221-223

⁶⁸ González Riva Palacio, Mercedes, *La situación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ante la Liberalización Económica y la Globalización*, Tesina, Lic en Relaciones Internacionales, FCPyS, UNAM, 1996, p. 47

⁶⁹ Cfr Jurado Arellano, Araceli, "Diagnóstico integral de la micro y pequeña empresa en México, D F.", en Corona, op cit, pp 21-32 y Solteiro Rebolledo, José Luis, et al, *Una aproximación de política tecnológica para las Pequeñas y Medianas Empresas frente a la apertura comercial*, PUAL, CIT, UNAM, ANIERM, DGAPA, AMTEC, México, 1997, pp 37-39

- b) Contratar y dirigir al personal. El empresario es la única autoridad reconocida.
- c) Efectuar las ventas, fijación de precios, políticas de ventas y trato con los clientes.
- d) Definir las cantidades y las condiciones de la producción, además de producir.
- e) Encargarse de los registros o del control contable, cuando llega a existir.
- f) Tener trato con las autoridades para la solicitud y el trámite de registros, pago de impuestos, etc.
- g) Manejar el dinero de la empresa, señalando pagos y recibiendo cobros; negociar los créditos y encargarse de efectuar pagos a proveedores y a bancos.
- h) Efectuar las tareas antes señaladas sin definir prioridades, lo cual genera problemas de programación.
- i) Comunicar de manera informal, siempre unilateral y descendentemente (del empresario a los trabajadores).

A lo anterior, se agregan situaciones como la falta de identificación de prioridades, lo cual repercute en el descuido de la venta o la cobranza que descapitalizan las empresas, algo íntimamente relacionado a la falta de programación de las actividades de la empresa y el empresario.

LIDERAZGO.

El estudio determinó dos tipos de liderazgo:

- a) El autócrata (predominante en la encuesta). En él, el empresario asume toda la responsabilidad y nulifica cualquier otra personalidad. En este modelo, predomina el autoritarismo que provoca miedo como sinónimo de respeto; no hay delegación de funciones y normalmente se castigan los errores pero no se premian los aciertos. Esta conducta también se repite con otros empresarios: existe propensión al trabajo individual y poco interés por actividades en común.
- b) El demócrata (más común en la empresa familiar): el empresario asume una actitud paternalista y su problema es la efectividad de sus decisiones: el empresario va creando puestos para sus familiares y no hay determinación de funciones o programas; no existe supervisión en el trabajo y cada quien hace lo que quiere cuando quiere. Desde el punto de

vista de la toma de decisiones, no hay continuidad ya que normalmente dependen del estado de ánimo del empresario y la efectividad en la toma de decisiones es escasa.

RECURSOS HUMANOS.

Desde el enfoque del empresario:

- a) El empresario cuando contrata está prejuiciado y piensa que el trabajador no es capaz de asumir responsabilidades.
- b) Por su experiencia, piensa que todo trabajador está de paso por la empresa, por lo que su duración será temporal.
- c) Al empresario no le interesa la formación del trabajador, sino su experiencia.
- d) No hay un sistema de contratación, evaluación y fijación de salarios ya que estos se fijan en relación con el salario mínimo, la competencia o el ramo, no en relación con las tareas o la productividad.
- e) El empresario piensa que la capacitación es una pérdida de tiempo y dinero ya que si capacita al trabajador, éste se irá a empresas más grandes con mayor salario.
- f) El empresario no toma en cuenta, en la mayoría de los casos, la opinión del trabajador.

Desde el punto de vista del trabajador.

- a) En la muestra de este diagnóstico, la mayoría de los trabajadores sólo cuentan con instrucción primaria y en algunos casos con secundaria.
- b) Los trabajadores aprenden su oficio en el trabajo mismo, con sus familiares o amigos.
- c) Los trabajadores piensan que la capacitación fuera del horario de trabajo, no les genera un beneficio real.
- d) La necesidad de obtener ingresos provoca que los trabajadores den prioridad al trabajo sobre el estudio o la capacitación, por lo que constantemente cambian de empleo en busca de un mejor salario.
- e) No existe una capacitación anterior de inducción al trabajo ni durante éste, por lo que el aprendizaje se efectúa en el transcurso del trabajo. Este entrenamiento es impartido en primer término, por la familia, el padre o el hermano que enseñan el oficio, y en segundo término por los amigos ó lo más frecuente, es que sea el conocimiento empírico que se

obtiene en el trabajo mismo, sin preparación previa, sin manuales de procedimientos, únicamente producto de la observación y del esporádico apoyo de otros empleados.

- f) El trabajador cambia constantemente de actividad, por lo que puede pasar de ser obrero a artesano, de un sector a otro, sin capacitación previa.
- g) La expectativa del trabajador al ingresar a un trabajo es ganar más. No se fija el objetivo de jubilarse en una empresa.
- h) El trabajador piensa que el dueño no le tiene confianza y que abusa de su trabajo, no tan sólo con bajos salarios sino exigiéndole cada vez más si él se deja.
- i) Tiene conciencia de que él sabe del trabajo, pero no será escuchado para mejorar cualquier proceso

MERCADO.

- a) En gran parte de los casos, el empresario desconoce las variables económicas que inciden en su mercado por lo que sus decisiones no son planeadas, sino reacción ex-post de cualquier movimiento de mercado.
- b) La visión de mercado se relativiza a la de sus clientes, no a la competencia, desconociendo la mayoría de las veces las necesidades de sus clientes.
- c) En la mayoría de los casos, el empresario no conoce con exactitud el perfil de sus clientes, provocando dispersión de esfuerzos en colocar sus productos.
- d) El empresario no sale a buscar nuevos clientes, sino que espera que éstos vengan a adquirir lo que produjo.
- e) Se produce lo que se sabe hacer, no lo que requiere el mercado y las adecuaciones se hacen cuando los mercados ya están saturados, por lo que no hay innovación en su producción ni algún otro elemento que distinga su producto del de los demás.
- f) El empresario no realiza un esfuerzo planeado, coordinado y controlado de la actividad de ventas provocando disminuciones o incertidumbres en sus ingresos.
- g) En las empresas hay un desconocimiento de la venta especializada, del uso de vendedores o de canales de distribución de sus productos, por lo que la comercialización es localista y escasa.
- h) El empresario desconoce sus ventajas competitivas y las de su competencia. En muchos casos, ni siquiera conoce la competencia en su zona. Está aislado produciendo.

- i) Normalmente sus costos de producción y su porcentaje real de utilidad son altos y esto genera que su precio esté por encima del mercado.
- j) No existe conocimiento de los Acuerdos Comerciales firmados por México con otros países en los cuales podría participar el empresario con productos específicos que gozan de ciertas ventajas arancelarias sobre otros países productores, por ende, el acceso a mercados de exportación es muy limitado.
- k) De acuerdo con datos de NAFIN, más del 50% de las pequeñas y medianas empresas, no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos.

PRODUCCIÓN

- a) Estas empresas cuentan con escasa tecnología ya que sus procesos siguen siendo rudimentarios. Incorporan fundamentalmente mucha mano de obra y han adquirido ya usada la maquinaria con la que cuentan.
- b) La maquinaria se adquiere fundamentalmente por el precio, no por lo que se pretende hacer.
- c) En la adquisición de maquinaria no se toman en cuenta criterios de cantidad producida, cantidad de materia prima que se utiliza, desperdicios, calidad, ni asistencia técnica.
- d) El mantenimiento a la maquinaria es muy limitado y en la mayoría de los casos inexistente.
- e) Las reparaciones se efectúan cuando la producción se para por fallas de la maquinaria y no se adquieren piezas originales, ya que predomina el criterio del menor precio y no el de la garantía o duración de la pieza. Cuando ésta no existe en el mercado, se envía a un torno o fundidora local o el empresario lo ajusta para que siga funcionando. La falta de mantenimiento provoca que la maquinaria se desgaste aceleradamente generando el paro de la producción en muchas ocasiones.
- f) Existe capacidad de producción ociosa que eleva los costos de producción.
- g) Los costos de la materia prima son mayores debido a que:
 - 1 Las empresas proveedoras dan preferencia en tiempo y costo a las grandes empresas.
 2. La capacidad económica de las empresas pequeñas y micro es escasa porque no pueden comprar grandes volúmenes.
 - 3 No cuentan con un lugar para guardar inventario de materias primas y, en muchas ocasiones, debido a la demanda que tienen, no es conveniente mantener grandes

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

inventarios porque elevan los costos al agregarse lo correspondiente al impuesto al activo.

- 4 El empresario piensa que si tiene mucha materia prima, los empleados se la robarán.
 - 5 Las empresas no cuentan con crédito para adquirir sus mercancías.
 6. El empresario no cuenta con descuentos por pronto pago en la adquisición de sus mercancías.
 7. El empresario no verifica la materia prima que adquiere ni exige certificados o constancias de calidad, o bien, algún tipo de garantía.
- h) El precio al que adquiere la materia prima, normalmente no se liga al volumen ya que sus compras son pequeñas en función de lo que su capacidad adquisitiva le permite, no en función de la demanda por lo que en algunos casos adquiere más y en otros no puede satisfacer a sus clientes.
- i) La calidad de la maquinaria, la falta de especialización de los trabajadores y la carencia de calidad de las materias primas generan desperdicios en la producción de estas empresas.
- j) La generación de desperdicios de materias primas y productos terminados eleva el costo de producción.
- k) En la mayoría de los casos, por la escasa instrucción escolar de los directivos, las carencias de estándares y los constantes cambios en el precio de las materias primas, se desconoce el costo real de producción.
- l) No se cuenta con estándares de calidad y por tanto ésta no se mide ni se controla.
- m) Los estándares de capacidad de producción se desconocen. Por ello, estos estándares se toman en función de la experiencia y de la demanda de productos: en ocasiones hay tres turnos y en otros no se cubren ni siquiera las ocho horas de operación.

CONTABILIDAD.

- a) Debido a la falta de información contable, carencia de registros y conocimiento de la contabilidad, las empresas desconocen la magnitud de sus utilidades o pérdidas ya que solamente las estiman mentalmente.
- b) Indistintamente, se usan recursos de la empresa para adquirir otros bienes ajenos a la misma empresa y se incluyen en su contabilidad. Dicha situación genera una desviación de

recursos que provoca una falta de efectivo para el manejo de las operaciones de la empresa

- c) En algunos casos, empresas que no generan ingresos subsisten con los recursos que el padre o los hijos generan en un trabajo asalariado y que siguen invirtiendo en una compañía en quiebra.
- d) No existe un conteo físico para cotejar las salidas de inventarios, desconociendo las existencias reales de muebles, herramientas, materias primas y producto terminado.
- e) Existen materiales obsoletos que no son reutilizados o vendidos. Esta situación genera pérdidas por robo, merma u obsolescencia además de que el costo de mantener un inventario aumenta con el pago del Impuesto al Activo que grava entre otros aspectos, a los inventarios.
- f) No hay un sistema contable o políticas en cuanto al registro, control y cantidades que se manejan, así que pueden hacerse pagos muy grandes en efectivo, o recibirse cantidades importantes y ser guardadas en una bolsa o en caja.

FISCAL

- a) Los empresarios desconocen cuál es el régimen fiscal al que deben inscribirse y las obligaciones reales que contraen por su actividad empresarial así como sus obligaciones fiscales.
- b) Los empresarios dan de alta su empresa o actividad ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por temor al fisco.
- c) La exigencia de la Cédula de Identificación Fiscal en las facturas que se expiden, hace que una proporción de las empresas que no se había inscrito ante la Secretaría de Hacienda, lo haga para poder vender y éstas, a su vez, obligan a sus proveedores a darse de alta ante el fisco para poderles comprar y hacer deducibles estas compras.
- d) En muchas ocasiones, no hay una relación directa entre la actividad y forma de constitución, con el régimen fiscal en que están dadas de alta las empresas ya que la política fiscal mexicana resulta demasiado compleja para los empresarios y los módulos de asistencia al contribuyente están atendidos por personal sin la preparación suficiente para aplicar "criterios fiscales" acordes a cada empresa.
- e) Los empresarios declararon tener que erogar la suma que sea para contratar los servicios de un contador para pagar sus impuestos.

- f) Los empresarios generalmente no verifican si al menos están tratando con un profesionalista contable y mucho menos verifican su calidad, lo que les provoca una total dependencia de este.
- g) Se declara que las empresas no ganan para poder cubrir los impuestos y a veces, tienen que pedir prestado para cumplir con ellos y aunque existan pérdidas, hay que pagar impuestos por trabajadores, por el IVA y otros más que los empresarios encuestados no entendían
- h) Los empresarios desconocen si la determinación del monto que se les señala tienen que pagar es el correcto. Lo único que les interesa es saber que están cumpliendo ante el fisco y evitar algún requerimiento o bien, que les resuelvan aquel que les haya llegado.

FINANZAS.

- a) El empresario no relaciona el comportamiento del mercado con su generación de ingresos. Debido a ello, se da prioridad al financiamiento y no al conocimiento de las causas de falta de liquidez de las empresas, lo cual provoca que ante la pérdida real del mercado, se generen flujos de efectivo negativos que con el costo del financiamiento provocan las carteras vencidas.
- b) Las empresas no cuentan con presupuestos de venta, de inversión o de producción, éstos se elaboran solamente cuando se va a solicitar un crédito y sin ningún soporte de la realidad. Por lo que corresponde a las instituciones bancarias, éstas aceptan este tipo de información centrando la decisión no en el proyecto ni su factibilidad, sino en la garantía que ofrece o representa la empresa.
- c) El empresario, por el pequeño volumen de sus adquisiciones, tiene que comprar en la mayoría de los casos en efectivo y para poder vender se ve obligado a dar crédito, por lo que esta relación provoca que se descapitalice. A lo anterior, debe incorporarse el hecho de que no existen controles de la cobranza, así que hay clientes morosos a los que se les sigue financiando sin interés alguno.
- d) Cuando el empresario requiere de un crédito, acepta las condiciones y el tipo de crédito que le ofrece el banco, desconociendo los instrumentos que existen. Esto genera que cuando la empresa recibe un crédito, el monto, el plazo y los intereses lo ahorcan.
- e) La capacidad de negociación de parte importante de los empresarios es muy baja ya que no tiene mayor relación con la banca con la que tendrá, cuando más, una cuenta de

ahorros o cheques y sus recursos son tan escasos, que pasa inadvertido para los gerentes desconociendo además las formas de negociación para obtener un crédito.

No hay realmente orientación sobre el financiamiento a las empresas, por lo que los empresarios se encuentran inermes ante un mercado especulativo con tasas de interés muy superiores a las internacionales que, aunado a su falta de habilidad para negociar y al desconocimiento del impacto que tendrá el pago de los intereses en sus utilidades, los ha llevado a trabajar para pagar el financiamiento y no para su propia empresa.

- f) Cuando la empresa solicita un crédito, normalmente no cumple con los requisitos debido a que no tiene contabilidad y no sabe elaborar la documentación que le solicitan, aunado a la falta de garantías que le son exigidas.
- g) En la banca mexicana se dan plazos mayores y tasas preferenciales a los solicitantes de altos montos, por lo que las micro y pequeñas empresas pagan intereses mayores.
- h) Debido a las dificultades para obtener un crédito normal de la banca, los empresarios recurren a agiotistas o a tarjetas de crédito.
- i) De acuerdo con NAFIN, el destino que se le ha dado a los créditos otorgados por esta institución a los empresarios, en más del 60% de los casos fue para comprar materia prima, lo que revela que la necesidad financiera percibida por las pequeñas y medianas empresas, se centra en aspectos de corto plazo y en sus requerimientos de capital de trabajo.

Las pequeñas y medianas empresas en México, han sido mencionadas en los Programas Industriales del gobierno, aunque no se ha profundizado en las acciones que las apoyan.

Aunado a lo anterior, el desarrollo industrial del país ha disminuido con respecto al alcanzado durante la época de aplicación del modelo sustitutivo de importaciones. Ante la pérdida real de ocupación de las pequeñas y medianas empresas, es posible encontrar un terreno fértil para la promoción de actividades productivas adicionales y "extraordinarias" al desempeño convencional de las empresas. Dichas actividades podrían traducirse en la adquisición e innovación tecnológica; la creación de fuentes de empleo y la optimización en el aprovechamiento del recurso humano y material con sus respectivas repercusiones en la estructura de costos. Así, la subcontratación de procesos industriales se erige en una opción productiva que puede ser explorada y aprovechada por las pequeñas y medianas empresas mexicanas

CAPÍTULO IV

LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO.

4.1. ANTECEDENTES.

La subcontratación es un mecanismo que se ha utilizado en México desde hace varios años. En 1980, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial (SEPAFIN) establece el Sistema Nacional de Subcontratación.

Este sistema, al igual que en otros países, se originó como un mecanismo de apoyo a la política de industrialización sustitutiva de importaciones al captar y orientar la demanda de insumos industriales generada en forma particular por las empresas paraestatales, hacia la oferta de productos, procesos y tecnología de la pequeña y mediana empresa nacional.

Sus objetivos fundamentales se basaban en los siguientes puntos:

- 1) *Atender a las pequeñas y medianas empresas de las ramas industriales con prioridad nacional y baja capacidad operativa*
- 2) *Apoyar los programas de sustitución de importaciones, particularmente de bienes de capital, iniciados por las empresas paraestatales.*
- 3) *Fortalecer las actividades industriales con capacidad para exportar.*
- 4) *Organizar e implantar programas de fomento a la industria mediana y pequeña vinculados a los programas estatales de desarrollo industrial así como a las solicitudes específicas de las cámaras y asociaciones industriales.*

En su inicio, la subcontratación de los procesos productivos se dirigió al ramo metalmecánico ya que se consideraba prioritaria la consolidación de los bienes de capital como rama industrial estratégica que permitiera la integración vertical de la planta productiva nacional.

Para 1982, con el apoyo de CANACINTRA, se crea la Bolsa de Subcontratación de Irapuato y, con el respaldo de CIMEG (Cámara de la Industria Metálica de Guadalajara), la Bolsa de Guadalajara.

Como acción que continuaba con el desarrollo de la subcontratación en México, en 1985, PEMEX, SECOFI y CANACINTRA implementan el Sistema de Desarrollo de Proveedores de la Industria (SIDORPI)

Sin embargo y a pesar de los esfuerzos por impulsar el desarrollo de esta modalidad y principalmente las bolsas de subcontratación, durante la década de los ochenta no se alcanzaron los objetivos establecidos pues se desconocían los elementos que integraban una bolsa, así como la metodología apropiada para su operación.

Durante el periodo presidencial de Carlos Salinas de Gortari, se retoma el esquema de subcontratación en el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 básicamente en lo que se refiere al desarrollo de las Bolsas de Subcontratación a través del Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación que se creó en 1992. Aunque no se constituyó de manera formal, operó hasta 1995.

Su objetivo era fomentar el mecanismo de la subcontratación a nivel nacional e internacional para apoyar la integración de las cadenas productivas y afirmar su establecimiento en aquellas ramas de actividad susceptibles de desagregar sus procesos, a fin de articular las empresas de menor escala con las de mayor tamaño y por este medio, propiciar la especialización industrial así como el desarrollo y la asimilación tecnológica.

Entre sus funciones estaban:

- La definición de políticas y criterios para la organización y el funcionamiento de las bolsas de subcontratación.
- La promoción de nuevas bolsas de subcontratación para la integración de procesos industriales en aquellas actividades y zonas geográficas en que fuera viable su formación
- La realización de acciones para el fortalecimiento de la subcontratación.

- El fomento a la participación de la industria micro, pequeña y mediana en ferias y exposiciones especializadas en el país y en el extranjero
- La canalización hacia las bolsas de subcontratación, de las demandas de procesos y productos que se detectaran tanto a nivel nacional como internacional, así como proveerles de asistencia técnica.

Los integrantes del Centro Coordinador eran:

- CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación).
- CAINTRA (Cámara de la Industria de la Transformación de Nuevo León).
- CAREINTRA (Cámara Regional de la Industria de la Transformación de Jalisco).
- CIMEG (Cámara de la Industria Metálica de Guadalajara).
- NAFIN (Nacional Financiera).
- BANCOMEXT (Banco Nacional de Comercio Exterior)
- SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) como dependencia Normativa.⁷⁰

En este Centro, la Bolsa de Subcontratación es entendida como una forma de organización interempresarial cuyo objetivo es identificar la capacidad productiva de sus asociados, detallando la maquinaria y el equipo disponible con el propósito de vincularla con las demandas de las grandes empresas.

Así, las bolsas de subcontratación son consideradas como organizaciones de empresas pertenecientes a una misma rama de actividad y a una determinada localidad que se asocian con el fin de obtener pedidos de otras empresas. Su asociación a la bolsa siempre debía estar respaldada por un organismo industrial. El desempeño de la bolsa como organización interempresarial, debía tener autonomía financiera.

Las Bolsas de subcontratación operarían de la siguiente manera:

- Formando un banco de datos con información actualizada de cada una de las empresas socias que contuviera las características del producto y de la maquinaria y equipo con que

⁷⁰ SECOFI, *Subcontratación de Procesos y Productos Industriales Programa para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994*, México, pp 4-5

contaban, así como una descripción detallada de los procesos industriales, normas de calidad y la plantilla del personal técnico especializado, entre otros aspectos.

- Difundiendo el parque de maquinaria disponible así como la especialización de las diferentes plantas y su experiencia productiva.
- Orientando a los subcontratistas en cuanto a las demandas actuales y futuras de contratistas potenciales.
- Presentando a sus afiliados, perfiles de subcontratación que otras empresas requirieran.
- Asesorando a sus asociadas sobre la posibilidad de fabricar determinados productos u ofreciendo algunos procesos y, en su caso, sumando el potencial productivo de varias empresas para la fabricación de un bien en forma comunitaria.

En estas bolsas participarían generalmente empresas micro, pequeñas y medianas que, empleando su maquinaria, tecnología y mano de obra, fabricarían las partes y los componentes que solicitase la empresa contratista para un producto final.

Por otra parte, los contratistas regularmente serían empresas medianas y grandes que contratarían parte de su producción y de los procesos requeridos para integrar a sus productos.

Bajo este esquema, las bolsas de subcontratación estarían en aquellas ramas industriales donde existiesen los elementos suficientes de oferta y demanda para lograr la complementación industrial y donde la fabricación de los productos se pudiera desagregar en varios procesos como es el caso de: metalmecánica, vestido, textil, automotriz, calzado y cuero, eléctrica, electrónica, entre otras.

Para 1995, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior en el capítulo III Fomento a la Integración de Cadenas Productivas, retoma el tema de la subcontratación.

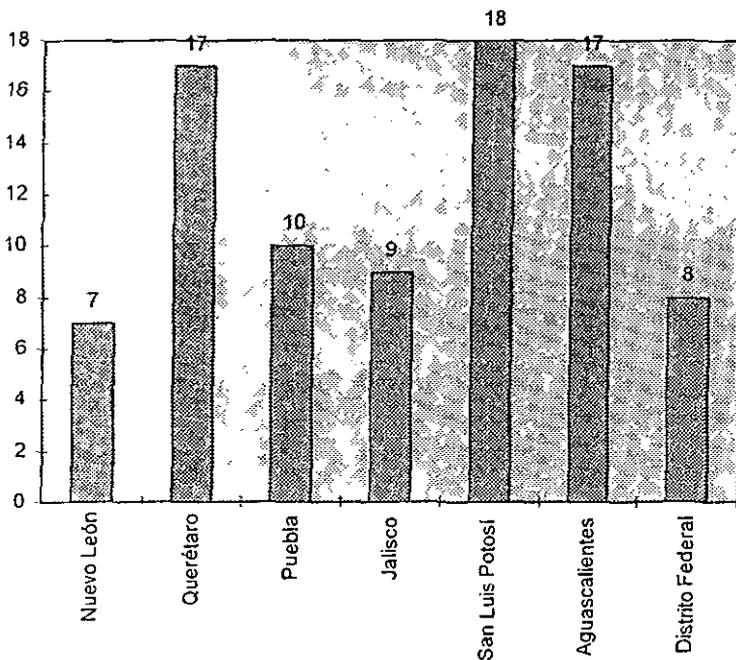
Además de lo anterior, cabe mencionar que el Banco Nacional de Comercio Exterior BANCOMEXT cuenta con un sistema de promoción de oferta exportable por subcontratación de procesos. Este sistema contiene información básica (general y técnica) de empresas mexicanas del sector plástico y metalmecánico interesadas en promover en el exterior sus

procesos mediante el mecanismo de la subcontratación. Este servicio se realiza a través de las Consejerías Comerciales de Bancomext de manera gratuita para los empresarios mexicanos.

4.2. SITUACIÓN DE LA SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO

Respecto a cómo se ha desarrollado la subcontratación en México, el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación llevó a cabo entre los meses de septiembre y octubre de 1994, un análisis acerca de las modalidades, ventajas, obstáculos, sectores involucrados y empresas que participaban en los procesos de subcontratación existentes en el país a través de un cuestionario para empresas subcontratistas y otro para las contratistas. Su muestra estuvo integrada de la siguiente manera:

Muestra de la Encuesta sobre Subcontratación



Fuente: Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, CANACINTRA, 1995

En esta muestra, la participación por sectores se da de la siguiente manera:

Sector Industrial	Participación (%)
Metalmecánico	48
Automotriz	13
Plástico	10
Bienes de capital	7
Eléctrico-electrónico	5
Mueblero	5
Confección	5
Electrodomésticos	3
Alimentos y vidrio	2

Fuente: Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, CANACINTRA, 1995

A través de este estudio, se determinó que la composición por tamaño de empresa en los principales sectores donde se efectúa la subcontratación, era la siguiente.

- Sector metalmecánico:

Dominado en un 76% por empresas pequeñas y medianas en las cuales, la principal actividad se orienta a la fabricación de partes y componentes.

- Sector automotriz:

El 45% de las empresas fueron grandes, 18% medianas, 27% pequeñas y sólo 9% lo integran empresas micro.

- Sector plástico.

En su mayoría está representado por empresas micro y pequeñas.

- Bienes de capital.

El 83% de estas empresas son micro y pequeñas.

Además, se pudo determinar que las empresas encuestadas en su mayoría, iniciaron sus operaciones fabricando partes y componentes. De ellas, las micro y pequeñas representan el 75% del total. Las empresas con más de 20 años de antigüedad de acuerdo a resultados del estudio, tenían como objetivo principal la fabricación de un producto final, pero a partir de los años ochenta, la creación de empresas se comenzó a orientar a la fabricación de partes y

componentes. Ello como resultado del agotamiento del modelo sustitutivo de importaciones y el auge que cobró la fragmentación y flexibilización de la producción.

Clasificación de las empresas de acuerdo a objetivo de creación

Antigüedad	Producto final	Partes y componentes	Servicio y mantenimiento	Total
< 5 años	1	2	0	3
>5 y <10 años	7	9	1	17
>10 y <15 años	8	9	2	19
>15 y <20 años	6	7	2	15
>20 años	15	13	4	32

Fuente: Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, CANACINTRA, 1995.

Como resultado de ello, actualmente los sectores a los cuales las empresas subcontratistas dirigen sus productos son los siguientes:

Sector	Número de empresas
Automotriz	26
Comercio (consumo directo y prod. para equipamiento del sector)	16
Construcción	13
Eléctrico-electrónico	13
Línea blanca y electrodomésticos	9
Químico	8
Alimentos	8
Minería	7

Fuente: Pando Leiva, Luis Miguel, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación. "Subcontratación Industrial Integración de Cadenas Productivas" en *Seminario Subcontratación Industrial. Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero 1998, p. 23.

En este punto es necesario considerar la importancia del sector automotriz cuya estructura en nuestro país está dominada por capital que ha llegado a México como inversión extranjera directa (estadounidense, alemán y japonés).⁷¹

⁷¹ Ante la ya mencionada pérdida de competitividad de las industrias durante la década de los setenta, en primera instancia las grandes empresas automotrices inician la flexibilización de su producción allegándose insumos y produciendo en lugares donde la mano de obra fuese más barata como era el caso de la zona fronteriza del norte de México donde existen plantas de ensamble el cual puede ser considerado como una subcontratación de nivel primario

Tipo de maquinaria de las empresas subcontratistas

Maquinaria	Porcentaje
Control numérico y otras	37%
Manual y semiautomática	37%
Automática, manual y semiautomática	26%

Fuente Pando Leiva, Luis Miguel, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación. "Subcontratación Industrial Integración de Cadenas Productivas" en *Seminario Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero 1998, p. 20.

Edad de la maquinaria de las empresas subcontratistas

Edad	Porcentaje
Menor a 3 años	11%
Mayor a 3 y menor a 5 años	13%
Mayor a 5 y menor a 10 años	27%
Mayor a 10 y menor a 15 años	20%
Mayor a 15 años	29%

Fuente Pando Leiva, Luis Miguel, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación. "Subcontratación Industrial Integración de Cadenas Productivas" en *Seminario Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero 1998, p. 20.

Las empresas subcontratistas en su mayoría cuentan con maquinaria manual y semiautomática y con una antigüedad superior a los 15 años lo que indica la situación técnica prevaleciente en las empresas encuestadas, así como el estancamiento técnico nacional. Además si bien esta característica permite realizar procesos cuasi-artesanales, denota que muchas de las actividades de subcontratación en México, siguen basándose en el bajo costo de la mano de obra (que es una circunstancia coyuntural) y no en la optimización de los procesos. Asimismo, deja ver que de las utilidades obtenidas (cuando éstas existen) no se realizan inversiones en tecnología y/o maquinaria más moderna.

Conforme se fue haciendo más flexible la producción, se trasladaron más partes del proceso productivo y, al mismo tiempo, se buscó a empresas locales que fueran capaces de fabricar partes y componentes para las grandes automotrices. Así, se fomenta la subcontratación de procesos productivos que permitieron a las empresas nacionales convertirse en proveedoras y mantener relaciones de mediano/largo plazo con sus compradores. Esta

Por lo que corresponde a la relación que las empresas subcontratistas tienen con las contratistas, el 79.1% la consideraron buena debido a que existe seriedad de las empresas contratistas, pago puntual y asistencia técnica; por otro lado, las que consideraron como mala la experiencia de subcontratación, se basan en dos aspectos: la falta de apoyo del contratista y la exigencia de precios bajos y pagos a largo plazo.

En materia de asistencia técnica, destaca que la demanda de las empresas subcontratistas se concentra en control de calidad con 67.5% seguida por la normalización técnica y la metrológica con el 59.7% y 53.2% respectivamente ya que el apego a las normalizaciones internacionalmente aceptadas, actualmente se constituye en un elemento imprescindible para el acceso a los mercados. Asimismo, el diseño y desarrollo de prototipos es una medida básica que los subcontratistas deben tomar si quieren desarrollar la fabricación de productos propios o de línea.

Por lo que a experiencia se refiere, de las empresas que consideraron positivo el trabajar como subcontratistas, el 37.2% de ellas mejoró la calidad de sus productos, cumplió los plazos de entrega y redujo sus costos de producción; el 32.6% incrementó su especialización y logró crecer y desarrollarse, y el 30.2% utilizó en mayor proporción y en forma más racional su capacidad instalada.

Las que consideraron que es malo trabajar como subcontratistas señalaron que no existen relaciones estables con el contratista (50%), que no cuentan con maquinaria moderna (25%) y que tienen altos costos de producción (25%).

Es importante considerar que si la empresa subcontratista puede obtener algún tipo de asistencia técnica, ésta debe también realizar algunos cambios o invertir recursos financieros en algunas actividades. Para ello, del total de empresas que solicitaron crédito, sólo el 44% lo recibió. De estos, el 23% fue otorgado con recursos de la banca de desarrollo y el 21% con fondos de la banca comercial.⁷²

relación además permite a un número importante de empresas mexicanas, participar de manera indirecta en los mercados internacionales

⁷² Pando Leiva, Luis Miguel, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación. "Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas" en *Memorias del Seminario Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, Mexico, enero 1998, p. 21

Estas cifras muestran que en algunos casos, las empresas tienen niveles de endeudamiento muy altos, por lo que no son sujetos de crédito, o bien, no cuentan con las garantías suficientes para obtener un préstamo. Además de ello, las instituciones bancarias privadas ofrecen apoyos muy limitados resultando éstos demasiado caros. Por su parte el apoyo que brinda la banca de desarrollo a pesar de ser el más importante, es insuficiente.

Respecto al destino de los productos, las empresas concentran:

- 38.5% en la misma ciudad.
- 25.6% en la región
- 21.4% en el resto del país.
- 10.2% en Norteamérica.
- 0.85% en Centroamérica.
- 1.71% en Sudamérica.
- 0.85% en Europa.
- 0.85% en Asia.

De las empresas anteriores, el 49% son exportadoras. De ellas, 57% de manera directa, 61.2% de forma indirecta y 6.12% a través de distribuidores, lo anterior como resultado de que algunas empresas venden sus productos al exterior por los dos primeros medios.

De esta forma, se plantea el hecho de que la subcontratación de procesos propicia la exportación en forma directa de partes y componentes así como en forma indirecta mediante la incorporación de piezas a los productos terminados que se comercializan en el exterior. Las empresas que han logrado exportar necesitaron hacer algunos cambios en sus esquemas de operación para así cumplir con las exigencias del contratista distribuyéndose de la siguiente manera:

Modificación	% de empresas
Empaque y embalaje	22.2
Control de calidad	20.6
Empleo de subcontratistas (adicionales)	14.3
Diseño	13.5
Tecnología	11.1
Distribución de planta	9.5
Financiamiento	8.7

Fuente: Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, CANACINTRA, 1995.

4.2 1 LAS BOLSAS DE SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO HOY.

Actualmente en México existen 7 Bolsas de Subcontratación operando y 7 en proceso de formación:

En Operación	En Proceso de Formación
<ul style="list-style-type: none">• Aguascalientes• Distrito Federal• Guadalajara• Monterrey• Pachuca• Puebla• Querétaro.	<ul style="list-style-type: none">• Celaya,• Ciudad Juárez• Chihuahua• Oaxaca• San Luis Potosí• Toluca• Torreón.

Algunas de las actividades que hasta el momento han realizado las diversas bolsas de subcontratación en México son:

a) Bolsa de Subcontratación del Distrito Federal.

Esta Bolsa participa en los siguientes proyectos que principalmente están vinculados con otros países para desarrollarse en México.

- Comité Regional para el Desarrollo de la Subcontratación en América Latina (ONUDI)
- Programa AL-INVEST (Unión Europea).
- Desarrollo de Proveedores para Empresas de Capital Japonés instaladas en México (JICA).
- Intercambio de Oferta y Demanda de Subcontratación, Comercio Exterior y Alianzas Estratégicas con 13 países de América Latina (ALABSUB Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación).

En estos programas, destaca de manera particular el Proyecto de Subcontratación CANACINTRA-JICA. Este proyecto, coordinado por uno de los principales organismo

representantes de los industriales y por la Agencia de Cooperación Internacional de Japón, se ha llevado a cabo en varias etapas iniciándose desde que estaba en funciones el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación. En su primera fase (1994), la empresa contratista fue la japonesa Nissan y los subcontratistas seleccionados fueron Grupo Ferrau y tres empresas más para el abastecimiento de autopartes (que utiliza de manera importante la subcontratación).

En 1995 y teniendo como sede la Bolsa de Subcontratación de CANACINTRA, el programa incluyó a 17 empresas japonesas subcontratistas en distintos sectores y 148 empresas mexicanas resultaron ser subcontratadas. Durante 1997, se localizaron a empresas extranjeras así como a grandes empresas de la industria nacional para que subcontrataran a la pequeña y mediana industria mexicana.

Los resultados obtenidos por este proyecto se dan de la siguiente manera:

Partes y piezas solicitadas (sectores metalmecánico, plástico, eléctrico-electrónico, empaque, químico, alimentos y automotriz)	109
Partes ofertadas	81
Empresas propuestas	171
Monto estimado USD	\$18,064,800.00

Fuente: Pando Leiva, Luis Miguel, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación. "Subcontratación Industrial. Integración de Cadenas Productivas" en *Seminario Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero 1998, p. 21

Beneficios obtenidos por las empresas en el proyecto CANACINTRA-JICA

Mejora de la calidad, plazos de entrega y reducción de costos.	16%
Especialización y crecimiento de la empresa	44%
Mayor empleo de la capacidad instalada	40%

Fuente: Pando Leiva, Luis Miguel, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación. "Subcontratación Industrial. Integración de Cadenas Productivas" en *Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero 1998, p. 22

De acuerdo con estos datos, en el proyecto CANACINTRA JICA, a diferencia de la información recopilada por el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, se da

más importancia al desarrollo de la empresa subcontratista así como al aprovechamiento de sus recursos y las prácticas referentes a calidad pasan a un segundo nivel.

b) Bolsa de Subcontratación Industrial de Guadalajara.

Esta bolsa surgió en la Cámara de la Industria Metálica de Guadalajara (CIMEG) y fue una de las pioneras en la promoción de las actividades de subcontratación. (El sector metalmeccánico utiliza la subcontratación ampliamente)

Las actividades realizadas por CIMEG en torno a la subcontratación durante 1996, arrojaron los siguientes resultados:

• Número de Empresas en el Padrón de Subcontratación Industrial de CIMEG	295
• Número de Demandas recibidas	752
• Número de Ofertas enviadas	319
• Demandas con respuesta	291
• Ofertas con respuesta	125
• Número de empresas beneficiadas	321
• Valor aproximado del total de oferta USD	1'050,000.00

Además de ello, CIMEG organiza anualmente la Expo-Subcontratación que se realiza en el mes de septiembre en el marco de una exposición metalmeccánica, quedando abierta a todos los industriales de las ramas metalmeccánica, automotriz y bienes de capital de toda la República.

Durante la Expo Metalmeccánica de 1996, participaron 76 empresas subcontratistas con los siguientes resultados⁷³

Número de empresas	Número de contactos logrados
3	1-6
4	3-7
6	7-12
21	12-25
42	26-40

Fuente Brambila Paez, Alejandro, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación "Subcontratación Industrial" en *Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero 1998, pp 30-31

⁷³ Brambila Paez, Alejandro, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación "Subcontratación Industrial" en *Memorias del Seminario Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, México, enero 1998, pp 30-31

c) Bolsa de Enlace de Procesos Industriales de Querétaro (BEPIQ).

La Bolsa fue creada el 22 de enero de 1993 como resultado del trabajo de la Secretaría de Desarrollo Económico, del Gobierno del Estado, el Centro de Investigación y Asistencia Técnica del Estado de Querétaro (CIATEQ), CANACINTRA Delegación Querétaro y las representaciones en el estado de SECOFI, NAFIN y BANCOMEXT. A partir del 2 de mayo de 1994, se constituyó como Asociación Civil sin fines de lucro.

Actividades realizadas por BEPIQ

- Organizar con apoyo de las grandes empresas contratistas de la región como TREMEC, DOTT SIESA, NEW HOLLAND, TROQUELADOS "Q", MANUFACTURERA DE LAMPARAS, CONSTRULITA, entre otras, "Exposiciones Regionales de Demanda" en donde son exhibidas las partes y componentes que actualmente son importadas y resulta factible que sean fabricadas por las PYMES de Querétaro y a su vez exportadas principalmente a Europa
- La presencia organizada de la Bolsa y sus empresas afiliadas durante tres años consecutivos 1995-1997 en el MIDEST.
- Haber logrado en 1996-97 la celebración de cuatro alianzas estratégicas entre empresarios afiliados a la Bolsa y Empresarios españoles y franceses.
- Coordinar la participación de México durante la realización del MIDEST EUROPLAST 1997, en donde participaron 10 empresarios de la República Mexicana y 45 Empresarios italianos, franceses y españoles. Se celebraron más de 200 entrevistas agendadas diez de las cuales tienen alta probabilidad de concretarse.⁷⁴

Es importante destacar que en los tres casos presentados, la presencia internacional ocupa un lugar de primer orden, ya que son principalmente las empresas extranjeras (sin ser necesariamente las grandes trasnacionales), las que están concretando acuerdos de mediano/largo plazo con las PYMES mexicanas. Estos acurdos implican entre otras, la transferencia de tecnología, el desarrollo interno de las empresas, la mejora continua y, en el

⁷⁴ Villaseñor Pelayo, Sergio, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación, en *Memorias del Seminario de Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, México, enero, 1998, pp 34-35

caso de algunas alianzas estratégicas (que en realidad constituyen un vínculo interempresarial superior a la subcontratación) la localización de inversión productiva en el territorio nacional con empresas de origen mexicano.

4 2.2 EL SISTEMA DE SUBCONTRATACIÓN INDUSTRIAL.

En 1997 como parte integral del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, lanza el Sistema de Subcontratación Industrial. El proyecto busca desarrollar un sistema en internet para impulsar la subcontratación a nivel nacional e internacional y así:

- Apoyar la integración de cadenas productivas.
- Articular empresas de diferente escala.
- Contribuir a la sustitución de importaciones.
- Promover exportaciones directas e indirectas.

A través de

- Una base de datos única en el país.
- Una metodología uniforme de levantamiento y verificación de la oferta de las empresas.
- Catálogos de procesos uniformes.
- Vinculación y comunicación entre todas las bolsas de subcontratación del país y cámaras empresariales.

Los sectores que actualmente incluye el Sistema son: metalmecánico, plástico, eléctrico, electrónico, textil y confección y se planea su ampliación a los sectores: químico-farmacéutico, muebles, cuero y calzado y conservas alimenticias.

La información que contiene esta base de datos es la siguiente:

- Procesos productivos ofertados.
- Operaciones auxiliares disponibles.

- Capacidad disponible
- Productos típicos.
- Maquinaria y equipo.
- Experiencia en subcontratación.
- Recursos humanos.
- Sistemas de control de calidad.
- Información general de la empresa (esta información será validada y unificada por técnicos especializados en los sectores seleccionados como un requisito para incorporarse al sistema La validación se realiza con base en una guía de verificación que incluye la presentación de un dictamen general con las observaciones del consultor como apoyo a la empresa).

Los servicios que ofrece este Sistema son:

- Búsqueda especializada por proceso, por experiencia, por ubicación geográfica y por control de calidad.
- Vinculación inmediata con bolsas, cámaras y organismos de apoyo y asesoría
- Conexión inmediata con la empresa seleccionada.
- Vinculación con Centros Regionales para la Competitividad Empresarial CRECE'S.
- Participación directa en eventos de desarrollo de proveedores.⁷⁵

De acuerdo con el programa de 1997, para el periodo febrero-diciembre de ese año se proyectaba registrar 1,500 empresas. Sin embargo, la situación del Sistema de Subcontratación Industrial a agosto de 1998 es la siguiente:

Total de empresas registradas por actividad económica

Actividad Económica	Empresas
Confección	28
Eléctrico	15
Electrónico	11
Metalmecánico	325
Plástico	109
Textil	12
Total	500

Fuente Sistema de Subcontratación Industrial, <http://secofi-siem.gob.mx> agosto 1998.

⁷⁵ SECOFI, *Subcontratación industrial ¿Invertir o subcontratar?*, mimeo, SECOFI 1998

Al igual que en el estudio realizado por el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación, en el Sistema de Subcontratación Industrial predominan las empresas dedicadas a actividades dentro del sector metalmecánico (65%) seguidas por las industrias de plástico con un 21.8%

Procesos industriales registrados por actividad económica

Actividad Económica	Procesos
Electrónico	25
Eléctrico	67
Confección	61
Textil	11
Metalmecánico	725
Plástico	152

Fuente: Sistema de Subcontratación Industrial, <http://secofi-siem.gob.mx> agosto 1998

De la misma manera, la mayor parte de procesos registrados en esta base de datos son de las industrias metalmecánica y del plástico las cuales, también es importante señalar, tienen gran flexibilidad y capacidad de adaptación para realizar distintos procesos productivos y así dirigir sus productos a diversas industrias, lo que los constituye en sectores con importantes efectos multiplicadores de la economía.

En el sistema de Subcontratación Industrial, la localización de empresas se puede realizar por entidad federativa. Dichos datos nos sirven para tener una aproximación a la situación de concentración industrial en nuestro país la cual, a pesar de diversos programas de Relocalización Industrial y Fomento a nuevos parques industriales, permanece muy similar a la época de industrialización de México concentrándose así el 31.6% en Nuevo León (uno de los estados más altamente industrializados del país), seguidas por Jalisco (13.2%), el Distrito Federal (12%) y el Estado de México (9.8%)

Empresas inscritas en el SSI por entidad federativa.

Estado	Empresas Incorporadas
Aguascalientes	12
Chiapas	1
Chihuahua	2
Coahuila	2
Distrito Federal	60
Estado de México	49
Guanajuato	1
Hidalgo	56
Jalisco	66
Michoacán	4
Morelos	1
Nuevo León	158
Puebla	1
Querétaro	50
Quintana Roo	4
San Luis Potosí	1
Tabasco	1
Tamaulipas	14
Tlaxcala	1
Veracruz	7

Fuente. Sistema de Subcontratación Industrial, <http://www.secofi-siem.gob.mx>, agosto 1998

Por lo que corresponde a tamaño de empresa, en el Sistema de Subcontratación Industrial registra en su mayoría a micro y pequeñas empresas (26% y 42% respectivamente) lo cual si se toma en cuenta que precisamente estas empresas integran aproximadamente el 90% de la planta productiva nacional indica una problemática de capacidad instalada ociosa muy importante que ha buscado a través de la subcontratación acceder a más oportunidades de ocupación.

4.3. PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES.

Como esfuerzo paralelo por hacer las cadenas productivas en la industria mexicana más fuertes, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ha promovido el Programa de Desarrollo de Proveedores. Sus objetivos son:

- Facilitar el contacto inicial de las micro, pequeñas y medianas empresas con las grandes empresas establecidas en el país.

- Difundir entre las micro, pequeñas y medianas empresas las listas de productos con especificaciones técnicas que requieren las grandes empresas así como sus criterios y políticas de selección de proveedores.
- Propiciar la realización de negocios entre las grandes empresas y los proveedores potenciales

Los beneficios que obtiene la empresa compradora son principalmente:

- Contar con una red de proveedores confiable y competitiva.
- Asegurar el suministro oportuno de partes e insumos en condiciones competitivas.
- Mayor control en la calidad del producto o servicio final.

En el caso del proveedor, puede obtener las siguientes ventajas:

- Acceso a un mercado estable y creciente.
- Preservar o incrementar sus ventas.
- Mejorar el control de calidad y nivel de productividad.
- Acceso a información y asesoría especializada.

Actualmente ya se realizan eventos de Desarrollo de Proveedores en distintas ramas industriales.⁷⁶

⁷⁶ <http://www.spice.gob.mx/imtranet/pdp/objetivo.htm>

CONCLUSIONES

En el contexto actual de integraciones de bloques económicos regionales y de globalización de las actividades productivas y económicas, el Estado sigue ocupando un lugar preponderante como actor de las Relaciones Internacionales en lo correspondiente a la formulación de políticas para el desarrollo económico.

La estructura productiva de la Segunda posguerra, al ser rebasada por la crisis del sistema económico capitalista establecido y por los avances de la tecnología durante los siguientes 30 años, tuvo que buscar diferentes opciones para producir sus mercancías y conservar su competitividad a nivel internacional. Una de esas opciones la constituyó la subcontratación industrial que les permitió a los países desarrollados, trasladar partes de procesos productivos con posibilidades de ser fraccionados hacia países donde pudieran reducir sus costos de producción

El esquema de subcontratación no es un proceso que surja en la crisis capitalista de los sesenta-setenta, éste ya era practicado desde principios de siglo en países como Japón, Estados Unidos y Corea aunque su práctica era a nivel nacional.

En el caso japonés, el gobierno intervino y sigue interviniendo para el fomento de la subcontratación y para la creación de instancias gubernamentales e instrumentos jurídicos para la regulación de la subcontratación y de la pequeña y mediana empresa. El esquema de subcontratación en Japón ha sido desarrollado de tal manera que, para las grandes empresas, existe obligatoriedad en la adquisición de cierto monto de productos y/o componentes elaborados por pequeñas y medianas empresas subcontratistas. Cabe señalar que en Japón, la subcontratación fue promovida por los empresarios y fomentada por el gobierno. Sin embargo, es hasta fechas posteriores que la comunidad empresarial se organiza y crea asociaciones de apoyo a la subcontratación.

Por lo que corresponde a Corea, ésta fue colonizada por Japón y utilizada para extender el esquema de subcontratación industrial en beneficio de los japoneses (entre otras actividades realizadas por Japón como colonizador que no son objeto de este trabajo.). Sin embargo, en años posteriores, es el propio gobierno coreano quien apoya la subcontratación dando lugar a la estructuración de la planta productiva nacional. Al igual que en el caso japonés, existe obligación para las empresas públicas de adquirir productos y/o componentes de las Pequeñas y Medianas empresas subcontratistas.

En Estados Unidos, la subcontratación era utilizada en la industria militar. En esta industria aún existe la obligación para las empresas proveedoras del Departamento de Defensa de adquirir cierto monto en dólares de empresas subcontratistas. La subcontratación ha sido utilizada posteriormente por las grandes empresas estadounidenses para fortalecerse y evitar el traslado total de procesos productivos a lugares distintos a los de origen, constituyéndose así en un paso para la formación de alianzas estratégicas internacionales al firmar acuerdos con empresas extranjeras que se establecen en Estados Unidos.

Taiwan por su parte, maneja la subcontratación de manera distinta adaptándola a un modelo conjunto de industrialización y fomento de sus exportaciones. Así, el esquema parte de las empresas comercializadoras y el gobierno de Taiwan fomenta la subcontratación de empresas a través de su sistema de Fábricas Centro Satélite, que funciona también para la integración de cadenas productivas

De la misma manera, la subcontratación en la Unión Europea, ya era practicada a nivel nacional a través de mecanismos como las Bolsas de Subcontratación y las Ferias de Subcontratación. Es hasta años recientes que se le da mayor importancia a esta práctica y se integra a los programas de desarrollo de la Unión Europea y sus pequeñas y medianas empresas. En el caso europeo, el desarrollo de la subcontratación ha dado lugar a "productos" de gran importancia como lo son las nomenclaturas utilizadas para clasificación de actividades. Estos códigos tienen posibilidades de seguir creciendo, perfeccionarse y extender su aplicación a otros Estados extracomunitarios como sucedió con la Nomenclatura de Bruselas base importante del actual Sistema Armonizado para la clasificación arancelaria de las mercancías. Lo anterior puede observarse claramente en la aplicación de estas clasificaciones en el programa SPX de la ONUDI alrededor del mundo.

Además de la presencia de los Estados y las entidades supranacionales, es necesario destacar la actuación que en torno a la subcontratación han desarrollado las organizaciones internacionales como ONUDI la cual ha incluido la promoción de la subcontratación en su *programa de desarrollo de las pequeñas y medianas empresas*.

La subcontratación, hace tiempo que trascendió las fronteras nacionales y ha continuado desarrollándose e incluso, ha llegado a convertirse en un esquema de cooperación. Tal es el caso de ALABSUB cuyo patrocinio está a cargo de la Unión Europea a través de su programa AL-INVEST y la ONUDI mediante el material necesario para formar las Bolsas de Subcontratación.

En este momento es necesario reiterar que, el papel jugado en el escenario internacional por Estados, Organizaciones Internacionales Gubernamentales, Organizaciones no Gubernamentales (empresas y asociaciones de industria y comercio) así como entidades supranacionales a través del esquema de subcontratación es de suma importancia. Un elemento más a considerar es que, bajo esta práctica productiva, está presente la cooperación como elemento constante aunque en ocasiones los fines que se persiguen -hablando a nivel de empresas- sean distintos.

Por lo que corresponde a México, este se incorporó más tarde a los procesos de descentralización y flexibilización de la producción: México vivió su etapa más importante de industrialización durante la aplicación del modelo sustitutivo de importaciones que estuvo en vigor hasta el sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, cuando se da el período de transición hacia la apertura comercial de México.

En la etapa de industrialización sustitutiva de importaciones, se crearon en el país un sinnúmero de empresas que tuvieron éxito en las primeras etapas de aplicación del modelo pero posteriormente, tropezaron con serios problemas. Aunado a ello, el excesivo proteccionismo produjo vicios como la falta de inversión en maquinaria, tecnología, capacitación, fomento de la investigación y vinculación de instituciones educativas con la industria, cuyas consecuencias se resumen en la ineficiencia de gran parte del aparato productivo nacional. Otra situación presente durante este período y que aún persiste, es la

centralización de las actividades productivas en determinados puntos del país lo que no ha permitido el desarrollo de una verdadera planta productiva nacional.

Al momento de iniciar la apertura comercial, ni el empresariado mexicano ni la planta productiva nacional estaban en condiciones de competir con compañías de otros países, principalmente industrializados. Solo un número reducido de empresas pudo afrontar las nuevas condiciones imperantes, destacando las filiales de compañías trasnacionales, principalmente del sector automotriz. Debido a ello y a la caída del mercado interno, una parte importante de la planta productiva nacional registró y sigue registrando altos niveles de capacidad instalada ociosa y obsoleta.

Además de lo anterior, el empresariado mexicano tiene muchas carencias, principalmente en lo que se refiere a preparación. Es importante señalar que en muchos casos, los propietarios de empresas pequeñas y medianas, tienen niveles de instrucción básica y no buscan la actualización ni la información referente a la situación del sector productivo en el cual están, lo que limita en medida importante la visión empresarial que pueden llegar a tener. Otra característica que reviste gran importancia, es la tendencia del empresario mexicano a la individualidad y a la realización de todas las actividades por cuenta propia, lo que se refleja en la reticencia para producir partes y componentes en lugar de producto terminado, así como el rechazo de trabajar de manera conjunta, ya sea con empresas nacionales o extranjeras (especialmente tratándose de pequeñas y medianas empresas que buscan trabajar juntas). Ello implica un serio obstáculo para la integración de la planta productiva nacional y para el desarrollo y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas mexicanas.

Si bien el esquema de subcontratación industrial ha sido incluido en los programas industriales de México desde antes de la apertura comercial, éste no ha sido lo suficientemente difundido y promovido por las instancias encargadas de ello -entiéndase Secretaría de Comercio y Fomento Industrial y Cámaras Empresariales-. En México, la subcontratación se ha enunciado en varios Programas de Política Industrial e incluso se han creado organismos de fomento como el Sistema Nacional de Subcontratación, el Centro Coordinador de la Red Mexicana de Bolsas de Subcontratación y el Sistema de Subcontratación Industrial y la captación de demandas de subcontratación a través de las representaciones de Bancomext en el

extranjero Los principales canales de difusión han sido las Cámaras Industriales, el propio Bancomext y de forma más reciente (1997) el Internet.

Sobre lo anterior, cabe señalar que las Cámaras empresariales no difunden ampliamente los servicios que ofrecen y entre los cuales interesa destacar el de Bolsas de Subcontratación. Por lo que corresponde al Sistema de Subcontratación Industrial, la realidad de nuestro país y sus pequeñas y medianas empresas (gran parte de ellas), no permite el acceso directo a este instrumento además de que no existe la familiaridad suficiente para el manejo de sistemas de información electrónica

Otro aspecto de la subcontratación industrial, realizada con empresas de otros países, es que ésta constituye una forma de inversión extranjera directa que en el caso de México es muy necesaria para complementar los *inferiores niveles de ahorro interno*.

Cabe señalar que una característica que ha funcionado en las diversas experiencias de subcontratación en otros países y podría ser considerada para su aplicación en México, es la obligatoriedad de la misma, lo que también implica que la empresa subcontratada eleve sus niveles de calidad. Esta obligatoriedad fuerza a las empresas a hacer más largas las cadenas productivas y por tanto los procesos económicos.

Otro aspecto de relevancia y preocupación en torno a la subcontratación, es la ausencia de instrumentos jurídicos tanto a nivel nacional como en el Derecho Internacional que regulen las relaciones de subcontratación entre empresas tanto en el mismo país como entre empresas de distintos orígenes.

La subcontratación no debe ser sobrestimada como alternativa de ocupación de la pequeña y mediana empresa industrial, pues también y dependiendo mucho de las condiciones que se establezcan en la relación contractual, puede crear dependencia de la otra compañía e impedir a mediano y/o largo plazo el desarrollo de la pequeña o mediana empresa subcontratista

No obstante lo expuesto anteriormente, la subcontratación de procesos industriales en efecto constituye una oportunidad para la pequeña y mediana empresa industrial de elevar sus niveles de ocupación de capacidad instalada y de recursos humanos vía el comercio

internacional y no sólo a través de él sino también a nivel nacional para lograr: elevar los niveles de calidad de lo que se produce, absorber tecnología del exterior y desarrollar innovaciones propias, ampliar los procesos económicos y como facilitador para la integración de cadenas productivas a nivel nacional e internacional formadas por empresas grandes, pequeñas y medianas o bien, pequeñas y medianas (sin que esta enumeración sea limitativa) y poder acceder a los mercados internacionales en mejores términos y con mayor calidad.

Como nota final, es importante mencionar la actividad que en materia de subcontratación se está llevando a cabo de manera conjunta por asociaciones comerciales e industriales del área fronteriza de los Grandes Lagos entre Estados Unidos y Canadá denominada Border Net y que, por falta de información más extensa no se revisa en este trabajo.

Border Net es una asociación entre grupos empresariales de Toronto, Hamilton, Buffalo y Rochester que busca las sinergias de las compañías estadounidenses y canadienses con el objetivo de que éstas trabajen conjuntamente en el desarrollo de diversos tipos de alianzas estratégicas como subcontratación, producción, distribución, franquicias, licencias, etc

Esta experiencia bien puede aprovecharse y ser desarrollada por los países firmantes del Tratado de Libre Comercio de América del Norte e incluso puede llevarse a discusión a los foros trilaterales correspondientes para proponer un capítulo sobre subcontratación industrial promoviéndolo como un esfuerzo de competitividad y cooperación regional, o bien, la creación de un nuevo acuerdo de complementariedad productiva y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas de la región tal como se está realizando en la Unión Europea.

BIBLIOGRAFÍA.

Aron, Raymond, "Conflicto y guerra desde el punto de vista de la Sociología Histórica" en Hoffman, S., *Teoría Contemporánea sobre las Relaciones Internacionales*, Ed. Tecnos, Madrid, 1963, p 239-257.

Arrieta Robles, Patricia "Reestructuraciones tecnológicas de la economía internacional y algunas de sus implicaciones para el sistema productivo mexicano" en Argüelles Antonio y José Antonio Mandujano (comps.) *La competitividad de la Industria Mexicana ante la concurrencia internacional*, NAFIN-FCE, México, 1994, pp. 33-63

Brambila Paez, Alejandro, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación "Subcontratación Industrial" en *Seminario Subcontratación Industrial. Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México 28 y 29 de enero de 1998, pp 26-31.

Bujarin, Nicolai I, *La economía mundial y el imperialismo*, Ed. Siglo XXI, México, 1982, 224 pp.

Buzo de la Peña, Ricardo Marcos, *La integración de México al mercado de América del Norte*, UAM-A, México, 1998, 463 pp.

Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, *Subcontratación de Procesos Industriales. Estado actual y perspectivas en México*, febrero, 1995

Cervera, Manuel, *Globalización japonesa lecciones para América Latina*, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM-Siglo XXI, México, 1996, 190 pp.

Corona Treviño, Leonel (coord.), *Pequeña y Mediana Empresa: del Diagnóstico a las Políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 1997, 401 pp

Enciclopedia Economía Planeta, T. 7, p. 499, Ed. Planeta, Barcelona, 1980

Fajnzylber, Fernando, *La industrialización trunca de América Latina*, Ed. Nueva Imagen, México, 1983, 416 pp.

Frobel, Folker, *La nueva división internacional del trabajo, paro estructural en los países industrializados e industrialización en los países en desarrollo*, Ed. Siglo XXI, México, 1981, 580 pp.

González Riva Palacio, Mercedes, *La situación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa ante la Liberalización Económica y la Globalización*, Tesina, Lic en Relaciones Internacionales, FCPyS, UNAM, 1996.

Jurado Arellano, Araceli, "Diagnóstico integral de la micro y pequeña empresa en México, D.F.", en Corona Treviño, Leonel (coord.), *Pequeña y Mediana Empresa: del Diagnóstico a las Políticas*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 1997, pp 21-32

Krippendorf, Ekkehart, *El sistema internacional como historia. Introducción a las Relaciones Internacionales*, Fondo de Cultura Económica, México 1985, 169 pp.

Maddison, Angus, *La economía mundial en el siglo XX. Rendimiento y políticas en Asia, América Latina, la URSS y los países de la OCDE*, Fondo de Cultura Económica, México, 1989, 216 pp.

Maddison, Angus, *La economía mundial 1820-1992. Análisis y Estadísticas*, OCDE, 1997, 355 pp

Méndez Lugo, Bernardo, "La Micro y Pequeña Industria y los Retos de la Globalización en México" en *Micro y Pequeña Empresa en México: frente a los retos de la Globalización*, Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos, 1995, pp. 219-232.

Morishima, Seitsuru, "La subcontratación en el Mundo. Japón" en, *Seminario Subcontratación Industrial. Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero de 1998, pp. 57-59

Nacional Financiera, *La micro, pequeña y mediana empresa. Principales características*, Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa no. 7, NAFIN, México, 1993.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, *La ONUDI en síntesis. Las oportunidades actuales. Las industrias del mañana. El futuro de los pueblos*, ONUDI, Viena, junio 1996, 7 pp

Pando Leiva, Luis Miguel, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación. "Subcontratación Industrial Integración de Cadenas Productivas" en *Memorias del Seminario Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, enero 1998, pp 18-25.

Papp, Daniel S. *Contemporary International Relations. Frameworks for Understanding*, 4th edition, 1991, Macmillan College Publishing Co., 637 pp.

Pilbeam, Keith, *International Finance*, London, Macmillan, 1992.

Ruiz Durán Clemente et Zubirán Schadtler Carlos, *Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro pequeñas y medianas empresas en México*, Biblioteca de la Micro Pequeña y Mediana Empresa 2, Nacional Financiera, México 1992, 261 pp.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Subcontratación industrial. ¿Invertir o subcontratar?*, mimeo, SECOFI 1998.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, *Subcontratación de Procesos y Productos Industriales Programa para la Modernización de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994*, México, 9 pp

Solleiro Rebolledo, José Luis, et al., *Una aproximación de política tecnológica para las Pequeñas y Medianas Empresas frente a la apertura comercial*, PUAL, CIT, UNAM, ANIERM, DGAPA, AMTEC, México, 1997, 97 pp.

Tamames, Ramón y Gallego, Santiago, *Diccionario de Economía y Finanzas*, Alianza Editorial, Madrid, 1996, 929 pp

Villarreal, René, *México 2010. De la industrialización tardía a la reestructuración industrial*, Ed. Diana, México, 1988, 399 pp.

Villaseñor Pelayo, Sergio, Puntos de Vista de las Bolsas de Subcontratación, en *Memorias del Seminario de Subcontratación Industrial, Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero de 1998, pp.32-35.

Wissing, Thomas "La Subcontratación en el Mundo" en *Seminario Subcontratación Industrial. Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, México, 28 y 29 de enero de 1998, pp 67-71

Wissing, Thomas, "La subcontratación. El aspecto fiscal y el aspecto laboral" en *Seminario. Subcontratación Industrial. Integración de Cadenas Productivas*, SECOFI-CANACINTRA, 28 y 29 de enero de 1998, pp. 119-121

HEMEROGRAFÍA.

Aguilar Barajas, Ismael, "Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México" en *Comercio Exterior*, México, junio 1995, pp. 478-486.

Arroyo Pichardo, Graciela, "El carácter disciplinario de las Relaciones Internacionales y su estructura dentro del nuevo plan de estudios" en *Relaciones Internacionales*, vol. 5, núm. 16, enero-marzo, 1977, FCPyS, UNAM, México, pp. 27-50

Bekerman, Marta y Pablo Sirlin, "La estrategia exportadora de Corea del Sur" en *Comercio Exterior*, México, junio de 1996, p. 427-435.

Gitahy, Leda et al., "Innovación tecnológica: relaciones industriales y subcontratación" en *Boletín Cinterfor* no. 120, Montevideo, jul-sep 1992, pp. 71-98

Gutiérrez, Elvia, "Rezago tecnológico en la industria mexicana; el cambio estructural cayó 35 3% en los últimos cinco años. Limitaciones gubernamentales para apuntalar un consistente proceso de industrialización", en *El Financiero*, Lunes 13 de julio de 1998, p. 21 A..

Kuri Gaytán, Armando, "La Globalización Económica Mundial", en *Economía Informa*. No. 212, Diciembre 1992, Facultad de Economía, UNAM, pp 3-7.

Mapes Sánchez, Eduardo, "Alianzas Estratégicas y Acuerdos de Cooperación Empresarial" en *El Mercado de Valores*, Febrero 1998, pp. 31-43.

Méndez, José Luis, "Veinte años de planeación industrial en México", en *Comercio Exterior*, enero de 1997, pp. 50-56.

Moctezuma, Ariel et Mungaray, Alejandro "Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México" en *Comercio Exterior*, México, febrero de 1997, pp. 95-102.

Oman, Charles P., "Nuevas formas de inversión en los países en desarrollo" en *Economía de América Latina*, no 17, marzo 1988, CIDE, México, pp. 11-29.

Poucel Van Der Mersch, Ronaldo, "Alianzas Estratégicas y Organización Industrial", en *El Mercado de Valores*, Febrero 1998, pp. 26-31.

Ramírez Tamayo, Zacarías, "LG Electronics ¿Qué esconde esta mueca? En *Expansión*, agosto 12, 1998, pp. 103-111.

Ruiz Durán, Clemente, "Redes Industriales: Organización Fundamental de la Economía Globalizada" en *El Mercado de Valores*, Febrero 1998, pp. 3-15.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, "Programa de Política Industrial y Comercio Exterior" en *Comercio Exterior*, vol. 46, no. 6 junio de 1996, pp. 485-492.

Tamayo, Jesús y Fernández, José Luis, "Zonas Fronterizas (México-E.U.)", CIDE, Col. Estudios Políticos, *Ensayos 2*, México, 1983

Watanabe, Susumu, "Subcontratación, industrialización y creación de empleos" en *Revista Internacional del Trabajo*, Ginebra, no. 84, jul-ago 1971, 57-85.

OTRAS FUENTES.

Informes.

Comisión de las Comunidades Europeas. *Informe de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones sobre la Coordinación de las Actividades en Favor de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) y la Artesanía 1997*, Bruselas, 25.11.97, COM (97) 610 final.

Commission européenne, Direction Générale XXIII, *Les actions communautaires en faveur de la sous-traitance*, Bruxelles, juillet 1994, 8 pp.

Páginas Web consultadas.

<http://www.dtic.mil/envirodod/dodsubfw.html>.

http://europa.eu.int/en/comm/dg23/guide_en/subcontr.htm

<http://www.megastories.com/seasia/skorea/chaebol>

<http://www.secofi-siem.gob.mx>

<http://www.spice.gob.mx/intranet/pdp/objetivos.htm>
http://www.unido.org/country/spx_S/ClubSPX_S.html
http://www.unido.org/country/spx_S/LearnSPX_S.html
http://www.unido.org/country/spx_S/LinkSPX_S.html
http://www.unido.org/country/spx_S/MethSPX_S.html
http://www.unido.org/country/spx_S/NomenSPX_S.html
http://www.unido.org/country/spx_S/WhatSPX_S.html
<http://www2.echo.lu/impact/projects/isbi/en/prop4038.html>

Folletos.

Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, *ONUDI=Desarrollo Industrial*, Austria, 1993

Organization for Economic Cooperation and Development, *Globalisation and Small and Medium Enterprises*, vol. 1 Synthesis Report, 1996, 134 pp

United Nations Industrial Development Organization, *UNIDO Reform. Reform at UNIDO 1994-1996*, may, 1996, 7 pp.