

2ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
CAMPUS ARAGON**

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

**MARKETING INTERNACIONAL EN EL
COMERCIO ILLINOIS - MEXICO: UNA
EXPERIENCIA PROPOSITIVA**

T E S I S

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

**P R E S E N T A :
SILVIA IRENE CARDENAS CASTRO**

ASESOR DE TESIS: LIC. JORGE DE LA TORRE MAICAS

México

1999

277880

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

*El compromiso construye el carácter,
el carácter construye la dignidad,
la dignidad trae consigo la gracia,
la gracia trae consigo el poder de sacrificio,
el poder de sacrificio trae consigo la felicidad
y la felicidad tiene que comenzar por el compromiso.*

Yogui Bhajan

**Marketing Internacional en el Comercio Illinois-México:
Una Experiencia Propositiva**

INDICE

Prefacio

Introducción

	Pags.
1. El Marketing Internacional y su dimensión empresarial	1
1.1 Cultura empresarial	
1.2 Principales conceptos de Marketing	
1.3 Estado actual del Marketing Internacional	
1.4 Estrategias de Marketing Internacional	
2. México: Industria y comercio exterior	27
2.1 La Sustitución de importaciones	
2.2 La Apertura Comercial	
2.3 Principales sectores productivos	
2.4 Comercio Exterior e infraestructura	
3. El papel de Illinois en la economía de Estados Unidos	54
3.1 Antecedentes históricos	
3.2 La economía de Illinois	
3.3 Comercio Internacional	
4. El Marketing Internacional de la Oficina del Estado de Illinois en México (OEI), vis a vis los programas de promoción a las exportaciones de México.	68
4.1 Antecedentes	
4.2 La oficina de Illinois en México	
4.3 Información estadística del año fiscal 1997	
4.4 Los programas de apoyo a las exportaciones de México.	
5. Hacia un enfoque estratégico de Marketing Internacional para México.	92
5.1 Elementos de un enfoque estratégico de Marketing	
5.2 Identificación selectiva de mercados	
5.3 Imagen de Marca de país	

Conclusiones

Bibliografía

Hemerografía

P R E F A C I O

El desarrollo de este trabajo de tesis contó con el apoyo físico y emocional de personas como mi hermano Carlos, mi cuñado Beto y de amigos como la familia Ponce Naranjo, Alejandra y Ulises, quienes con gran disposición me facilitaron sus computadoras para poder avanzar en él. Gracias por toda su buena voluntad.

INTRODUCCION

Las Relaciones Internacionales comprenden una serie muy variada de interacciones entre los países. Tradicionalmente, las Relaciones Internacionales se han centrado en comprender la actuación de los Estados-Nación entre sí y junto con otros actores: las organizaciones internacionales, las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's) y grupos de interés específicos, con fuerte influencia en la toma de decisiones.

El mundo en el que nos desenvolvemos, como individuos y como colectividades, ha cambiado profundamente en las últimas décadas. A fines de la actual, la Globalización como nueva conceptualización acerca de lo que sucede en el mundo, ha puesto mayor interés en ubicar cómo gracias a la velocidad y al desarrollo de las comunicaciones, las empresas transnacionales debido a su poder económico parecen estar desplazando al papel central de los gobiernos de los Estados-Nación.

Los grandes capitales y las estrategias globales de comercio e inversión apuntan hacia una nueva configuración y alcance de los enfoques tradicionales. Si bien desde finales de la década de los setenta, la interdependencia reconoció la preponderancia de los temas económicos sobre los políticos y sociales, la Globalización, como tercera fase de la internacionalización económica, parece dividir nuevamente al mundo, no ideológicamente pero sí económicamente: entre riqueza y pobreza, entre una elite que determina -dado su poderío económico- el futuro de millones de personas y un grupo con limitadas alternativas de sobrevivencia.

En este complejo contexto, la empresa privada como célula de la organización económica, debe responder con un alto sentido de responsabilidad social, pero más aún, es el ser humano, creador de nuevas opciones y soluciones, quién debe replantear el tipo de sociedad universal que deseamos construir a partir de hoy.

Si lo económico, lo político y lo social se encuentran entrelazados en todos los ángulos, las Relaciones Internacionales necesitan volver hacia los uno, es decir, hacia el interior de sus países y de sus formaciones y estructuras, en especial de las económicas para diseñar nuevas alternativas de políticas y desarrollo. En el ámbito interno, resulta indispensable contar con un mercado consolidado, moderno y competitivo. La empresa privada en México y los individuos que las forman, necesitan por ello ampliar su marco de referencia e integrar que, además de otros aspectos, el Marketing Internacional es una herramienta central para generar riqueza y ser capaces de para dotar a las sociedades de los elementos básicos de una vida digna.

Cierto es que México ha aprendido lecciones dolorosas de los efectos de las variables exógenas sobre su economía, y que en la actualidad no es posible sustraerse de éste entorno. Sin embargo, continuamos sin haber transformado la fuente de tal vulnerabilidad: la frágil economía interna y la ausencia de un verdadero modelo de desarrollo que plantee -aún con las dificultades que conlleva- un futuro mejor para toda la sociedad.

En materia de relaciones económicas internacionales, el peso de nuestra relación con Estados Unidos es innegable, histórico y estructural. El comercio, por los volúmenes

y valor que genera, es tal vez en componente más concreto del reflejo de la interdependencia y del mercado global. Ahí tenemos a la industria automotriz, la farmacéutica y la maquiladora, por ejemplo. Sin embargo, el restante 70% - conservadoramente- de la planta industrial se conforma por empresas medianas y pequeñas. Para éstas, ¿cuáles son algunas alternativas de sobrevivencia?. Desde luego que la competitividad, primero, para mantenerse en el mercado y ofrecer productos y servicios de alto valor, y en segundo, para expandirse a otros mercados susceptibles de demanda, adoptando un enfoque de Marketing activo estratégico.

En el presente trabajo de tesis, pretendemos mostrar que el Marketing Internacional es un enfoque de alto valor estratégico para ser aplicado en acciones específicas de las oficinas de México en el extranjero y que ello requiere su cabal entendimiento y adopción como filosofía empresarial a diferentes niveles, sea en el servicio diplomático y consular, en centros culturales, al interior de la iniciativa privada, etc. y particularmente, por la red de representaciones de Bancomext en el extranjero.

En el caso de México, el replantear los esfuerzos de exportación actuales significaría tomar como lección efectiva las actividades que desarrolla la oficina del Estado de Illinois en México, al encontrarse éstas dotadas de un claro enfoque de Marketing Internacional. En tanto no exista una visión integral compartida de la importancia del Marketing Internacional, al interior de las propias empresas pero también como filosofía para la promoción internacional del sector público, será cada vez más difícil y relativo competir exitosamente ante los demás competidores globales.

La competencia, es altamente agresiva y proactiva, tanto al interior de los mercados locales o regionales, como en el mercado global. No es posible continuar realizando las mismas actividades por inercia y sin evaluar el resultado concreto de las mismas. La promoción internacional debe incorporar un enfoque de Marketing internacional estratégico, considerando que es la propia promoción un componente del Marketing y que es indispensable obtener mercados, defenderlos y permanecer en ellos. La globalización demuestra que las grandes trasnacionales tienen un gran poder económico, pero las empresas medianas y pequeñas deben buscar alternativas para su existencia.

Los objetivos generales que pretendemos alcanzar en la presente tesis consisten en identificar los principales modelos de Marketing Internacional que podrían ser de provecho para México, especialmente el modelo del Profesor Porter y del Boston Consulting Group, de acuerdo con las características nacionales; analizar los elementos de acción y las estrategias de Marketing Internacional que el Estado de Illinois realiza en nuestro país; y, proponer algunas líneas de acción que las instituciones de promoción internacional podrían incorporar en sus programas y planes, lo cual incluiría hacer uso del concepto de Imagen de Marca de País (IMP).

En el alcance del presente trabajo, no pretendemos dotar de todos y cada uno de los elementos que conforman un nuevo modelo de desarrollo para México, sino a través de una mentalidad orientada a los negocios internacionales y al Marketing, sea posible explotar necesidades de consumidores contando con alta competitividad en productos y servicios de clase mundial, y esto ser alentado por una adecuada política industrial y de comercio exterior, la cual hasta ahora no se ha determinado con claridad ni se ha tomado como prioridad nacional.

La adopción de un enfoque de Marketing Internacional es una propuesta que conlleva un efecto directo y mensurable sobre los flujos del comercio exterior del país, pero ahí sólo comienza ésta labor porque los negocios internacionales son bastante más amplios que el sólo hecho de exportar. La cultura de México no es pro-empresarial pero podría serlo si no lo propusieramos seriamente como sociedad en su conjunto y si el entorno económico, las políticas gubernamentales, los empresarios y los profesionistas buscaran confluir hacia un mismo objetivo.

El Estado de Illinois en México ha logrado con una pequeña red de oficinas en el extranjero metas de Marketing Internacional en beneficio de sus empresas y sus ciudadanos. Considerando las diferencias entre México y dicho Estado, es posible rescatar algunos elementos que han impulsado negocios de beneficio recíproco. La adopción de tal enfoque no sólo se circunscribe al sector público, sino el privado también cuenta con una alta responsabilidad social y por supuesto, económica. El diseño de un enfoque estratégico de Marketing internacional para México se basa en la construcción de ventajas competitivas y éstas a su vez en una real política industrial y de comercio exterior.

Esta aproximación estaría inconclusa si no se rescatase la importancia de la Educación como activo inamovible del factor humano; con seguridad entre la infinidad de capacidades humanas que es posible desarrollar con educación, existirán más y nuevas opciones de crecimiento basadas en la investigación y aplicación de ideas productivas. Hasta ahora, en el propio plan de estudios de la carrera de Relaciones Internacionales, la materia de Marketing Internacional no se incluye y es para el estudiante en etapa de formación una herramienta que por su relevancia y aplicación estratégica no es posible soslayar.

Este trabajo de tesis se centra en los resultados obtenidos hasta 1997, año que fue posible obtener información de la Oficina del Estado de Illinois en México. Metodológicamente, partimos de una experiencia directa inductiva para dar forma a una integración deductiva enmarcada en los fenómenos de la globalización y el modelo económico neo-liberal, teorías de vanguardia hoy en día, con objeto de llegar a plantear algunas propuestas de acción en el sentido de lograr competitividad y éxito en el mercado global. Este análisis comparativo nos llevará a comprobar que no existe realmente una dicotomía entre los mercados internos y externos, ya que es indispensable contar en ambos ámbitos con productos y servicios líderes y altamente especializados. Asimismo, se encuentra dividido en cinco capítulos. El primero establece los conceptos y evolución del Marketing Internacional y de la cultura empresarial como punto de apoyo para el desarrollo del tema de estudio.

El segundo capítulo pretende dar una aproximación general del estado industrial de México y de su comercio exterior. Como será expuesto, la estructura industrial aún se encuentra altamente concentrada en algunos sectores y Estados, por lo cual una efectiva política industrial se halla unida a un desarrollo regional equilibrado.

En el tercer apartado buscamos ubicar los orígenes de la formación histórica y económica de Illinois y valorar su desempeño. Esta exposición también permitirá identificar que pese a las diferencias que existen con respecto a México, es válido retomar ciertas experiencias positivas para adaptarlas a la realidad mexicana.

En el siguiente capítulo, expondremos las actividades específicas de la Oficina del Estado de Illinois en México en la promoción de negocios internacionales, con objeto de realizar una comparación con los programas que el gobierno ofrece a sus empresarios.

Por último, en el quinto capítulo planteamos algunos de los elementos más relevantes para conformar un enfoque estratégico de Marketing Internacional, el cual podría ser apuntalado por el desarrollo del concepto de Imagen de Marca de País (IMP) para alcanzar un posicionamiento diferente de México en el exterior. Lo anterior implica necesariamente contar con productos y servicios de demanda identificada y alto valor percibido por los consumidores potenciales.

La sección de conclusiones, al mismo tiempo que persigue una recapitulación de los puntos más sobresalientes del trabajo, incluye varios aspectos de atención particular producto del análisis realizado; también se expone una serie de ideas y preocupaciones que dada la coyuntura histórica por la que transitamos, conviene exponer con objeto de invitar a los internacionalistas a reflexionar en este tema y ofrecer sugerencias de acción a favor del futuro inmediato de nuestra sociedad.

Capítulo 1. El Marketing Internacional y su dimensión empresarial.

Dentro de un sistema de producción capitalista, que otorga prioridad a la función del mercado, la empresa privada juega un papel indispensable como célula de organización, producción, consumo e influencia en ámbitos como el económico, social, científico e incluso cultural.

El éxito de cualquier empresa reside en la combinación de una serie de elementos que en conjunto permiten alcanzar los objetivos y metas propuestos. La organización empresarial se constituye como una importante fuente generadora de riqueza y catalizadora de efectos multiplicadores sobre el resto de la economía. La célula empresarial también es un espacio en el cual los seres humanos pueden desarrollar ideas y proyectos productivos y contribuir a crear mejores condiciones de vida y realización para sí mismos y para su entorno.

La actividad empresarial requiere de varios elementos, siendo el principal una profunda convicción por identificar las necesidades que se buscan satisfacer, un sincero compromiso con la realidad y futuro del país de origen, así como conciencia de la función económica y social que habrá de desempeñarse. Una empresa exitosa hace uso eficiente de todos sus recursos --en los cuales el humano es fundamental-- para desempeñarse a través de la interacción equilibrada de todas sus partes funcionales: Producción, Compras, Finanzas, Área Comercial, Sistemas Informáticos, Recursos Humanos, etc. Hoy en día, y en forma creciente, cualquier empresa requiere desarrollar estrategias de Marketing.

De acuerdo con la American Marketing Association¹, la categoría Marketing* es el proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.

En el área comercial, --la cual involucra todos los aspectos relacionados con la comercialización de un determinado producto--, el Marketing adquiere cada vez más importancia debido a que, entre otros factores, nos encontramos en una sociedad de consumo, algunas veces de productos de consumo masivo, industriales, y de productos altamente especializados que, además, provienen de diversos orígenes.

El Marketing permite conocer a fondo el mercado que se pretende satisfacer, anticipar sus deseos o expectativas, proporcionar soluciones adecuadas, situarnos por delante de la competencia y garantizar la compra continua y ascendente por parte de nuestros clientes. Esto a fin de cuentas, se verá reflejado en una mayor rentabilidad, utilidades y participación de mercado para la organización empresarial.

¹ Stanton, William et al. Fundamentos de Mercadotecnia. México. McGraw Hill Interamericana de México. 1991 p.6

* A partir de este momento, todas las referencias al Marketing (en Español Mercadotecnia), serán realizadas con la primera acepción, ya que es un término de uso común que ha sido incorporado al lenguaje habitual de negocios y administración de nuestro país.

No sólo los productos de consumo se benefician del Marketing, los bienes industriales también requieren de éste, al igual que las organizaciones no lucrativas e incluso las personas en el ámbito individual, ya que en algún momento dado por sí mismas realizan cierto tipo de Marketing, por ejemplo, cuando un proyecto se presenta para ser aprobado o cuando una persona busca un mejor empleo.²

Sin embargo, sin un enfoque de Marketing, para una empresa es irrelevante contar con el mejor producto, el mejor precio, las mejores instalaciones o los mejores términos de pago. Resulta indispensable detectar, conocer, analizar, satisfacer y retroalimentar las necesidades del mercado-cliente, a fin de permitirnos un ciclo completo de crecimiento, tanto micro como macro; micro en el sentido del crecimiento de la(s) empresa(s) y macro en cuanto a constituirse como conector del "círculo virtuoso de desarrollo económico"³.

Esta idea ha sido desarrollada bajo el concepto de marketing estratégico⁴, en donde las necesidades del cliente/comprador y su soberanía son el centro de la actividad empresarial. Asimismo, el Marketing activo⁵, como tercera fase de la evolución del Marketing, consiste en el reforzamiento y/o desarrollo del marketing estratégico al interior de la empresa, al encontrarse un número elevado de competidores realizando ofertas similares en un mismo mercado, de ahí la necesidad de redescubrir las diferencias en las preferencias e interesarse en segmentos periféricos⁶. Este es el significado de la aplicación de un enfoque de Marketing activo.

El Marketing adopta un renovado carácter como sistema de pensamiento al ayudar a comprar al cliente el producto que por sí mismo se vende, ya que es aquel que satisface sus necesidades y expectativas, siendo resultado de un análisis profundo por parte de la empresa de sus gustos y preferencias. Esto significa poner a disposición del consumidor lo que desea o necesita, producir para satisfacer la demanda, y no producir lo que la empresa en particular es capaz de hacer por tradición y disponibilidad.

Asimismo, en el ámbito nacional las empresas constituyen la fuerza vital de la economía y su espacio de acción no es ya solamente el doméstico, sino todo lo contrario. Tanto al interior como al exterior, infinidad de empresas de diferentes nacionalidades persiguen posicionarse y favorecer para sí la decisión de compra: el mercado ya no es nacional sino mundial⁷. Además de luchar por conservar sus mercados locales ante la competencia local y foránea, las empresas incursionan en mercados exteriores por y ante un sinnúmero de factores, principalmente por la necesidad de sobrevivencia, y por el hecho de incorporar una visión estratégica de mediano y largo plazos si desean continuar actuando como empresarios.

² Ries, Al et al. Posicionamiento: El Concepto que ha Revolucionado la Comunicación Publicitaria y la Mercadotecnia. México. McGraw Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1989 p. 123

³ Lambin, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Madrid. McGraw Hill Interamericana de España, S.A. 3ª. Edición. 1995 p. 16

⁴ Por Marketing estratégico entendemos la fusión e interacción del marketing operativo (brazo comercial de las 4 P's) y del análisis estratégico del mercado de referencia.

⁵ *Ibidem* p. 22

⁶ *Ibidem* p. 25

⁷ Monteverde, Agustín A. Estrategias para la Competitividad Internacional. Buenos Aires. Ediciones Macchi. p. 27

La importancia de acudir a mercados del exterior es más que evidente en términos de generación de empleos, crecimiento, captación de divisas, participación de mercado y en la creación de utilidades. Finalmente, la idea es encontrar la forma de satisfacer una necesidad particular (o varias), con el o los productos, que la empresa produce, lo cual permitirá continuar investigando otros segmentos del mercado y destinar recursos a la innovación para crear nuevos satisfactores que el mercado meta demanda, ya sea, a nivel nacional o en el exterior.

La mayor competencia internacional, producto de los profundos cambios que el entorno internacional ha sufrido en los últimos años, plantea un escenario internacional caracterizado por el cambio continuo y la globalización. Entre los cambios internacionales más relevantes se encuentran la pérdida de liderazgo económico, militar y político de Estados Unidos en el mundo, la agresiva incursión de los países de reciente industrialización de la Cuenca del Pacífico (NIC's) en las corrientes del comercio mundial (además de su acelerada industrialización), el fortalecimiento de los acuerdos comerciales regionales y la consolidación de bloques, paralelamente con los cambios geopolíticos en Asia, Europa del Este y en la antigua Unión Soviética.

La globalización, como concepto, podemos entenderla como una tendencia o fenómeno internacional caracterizado porque lo que sucede en una parte del mundo conlleva un efecto directo en otras latitudes y en sentido inverso⁸, dado que lo económico, político, social, cultural, etc. se encuentra interconectado: las comunicaciones, la producción en diferentes regiones y países, los flujos financieros, las monedas, los precios de materias primas, la seguridad internacional y, por supuesto, las actividades empresariales internacionales, que han borrado prácticamente las fronteras tradicionales de y entre los países.

Si nuestros mercados internos, a través de sus empresas, han requerido un esfuerzo de Marketing, conjuntamente con la adopción de formas de producción y administración más modernas, incorporando características de calidad, eficiencia y atención al cliente, con mucha mayor razón las empresas medianas y pequeñas, que podrían incursionar en mercados del exterior, deben prestar una atención particular al Marketing internacional, ya que resulta indispensable en el diseño de un plan de negocios para penetrar en el mercado mundial.

El comercio internacional ha sido y es realizado por las empresas, principalmente privadas, en tanto que la empresa pública, salvo en casos estratégicos, ha sido alcanzada en muchos países por la tendencia privatizadora a nivel mundial, en especial desde mediados de los años ochenta. En este contexto, es válido plantear que los administradores y funcionarios públicos de esas empresas han estado muy lejos de la aplicación del Marketing.

En esta investigación de tesis, la empresa mediana y pequeña debe ser el centro de nuestra atención, debido a varios factores; 1) por las fuentes de trabajo que genera, 2)

⁸ Rivas Mira, Fernando. "Teoría de la Globalización y el Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico". Comercio Exterior. México. BANCOMEXT. Diciembre de 1996. p. 957

desarrolladas actualmente juega. En este último punto, cabe destacar que se ha comprobado que la tendencia de la empresa mediana y pequeña nos es desaparecer, sino interactuar en su entorno interno y externo en formas diferentes a las que conocemos hasta ahora en nuestro país y en otros países en desarrollo.

1.1 Cultura Empresarial

La cultura puede ser definida como las formas de pensar, percibir e interpretar de una sociedad determinada. En una explicación más amplia, encontramos que la cultura es un sistema integral de patrones de conducta aprendidos, que son características distintivas de los miembros de cualquier sociedad determinada. Incluye todo lo que un grupo piense, diga, haga y realice— sus costumbres, idioma, artefactos, materiales y sistemas compartidos de actitudes y sentimientos¹⁰.

El desarrollo de las actividades empresariales comúnmente proviene de un origen específico: histórico, cultural, o impulsado gracias a la existencia de varios factores que actúan simultáneamente. Podríamos comprenderlo como una motivación especial para emprender nuevas tareas, en términos de nuevos negocios, oportunidades, retos e incluso riesgos. Empero, las satisfacciones y los logros obtenidos pueden compensar con mucho el esfuerzo realizado, aunque no es posible omitir que no todas las nuevas empresas alcanzan el éxito.

Desde luego, esto inicia con la motivación personal de alcanzar eficazmente una meta y después con el compromiso organizacional dirigido en ese mismo sentido. Esta motivación muchas veces proviene de la formación familiar y la educación formativa adquiridas, por lo que resulta natural contar con un "espíritu" empresarial natural; otras veces proviene de una conciencia colectiva, como por ejemplo en caso de Alemania, cuyo origen puede encontrarse en la difícil forma de vida que ancestramente tuvieron, es decir, debido a una necesidad imperiosa. En otras ocasiones, el mismo tipo de sociedad o cultura predominante determina la naturaleza emprendedora de su población (como el caso de Japón en materia de competencia, por citar alguno). Estas culturas permean, tanto el espíritu empresarial per se, como el tipo de organización que sus sociedades desarrollan, mismas y que retroalimentarán un circuito completo de reproducción y especialización más sofisticado.

En la actualidad es posible ubicar una razón adicional, misma que consiste en la determinación por llegar antes que la competencia (timing¹¹) tomando cuenta que este mundo es ahora más pequeño que antes, gracias a la velocidad de las comunicaciones y a la tecnología. Este es el caso de algunos países asiáticos como Corea y Hong Kong, mismos que buscan ganar posiciones en ciertos mercados antes que los demás, —no obstante los pronósticos de crecimiento económico en sus propios mercados o regiones—, y para tal fin, aplican agresivas estrategias de Marketing. Este fenómeno también ha sido

¹⁰ Czincota, Michael et al. Marketing Internacional. México. McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. 4ª Edición. 1996 p. 312

¹¹ Cfr. En el lenguaje de los negocios, la palabra ha adquirido universalidad y se refiere a la "oportunidad" en términos de tiempo, de tomar la delantera en acciones empresariales ante que los competidores.

sido producto de la consolidación de bloques económicos como el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), la Unión Europea y el Mercosur, mismos que condicionan a terceros países —y por ende a las empresas— a una serie de requisitos de calidad, presentación y empaque, entre otras¹⁰, si otros países pretenden acceder a sus mercados.

Sin embargo, cuando la cultura empresarial no se encuentra presente de manera clara en, digamos cierto país o sociedad, el primer detonador que impulsará ésta motivación tiene que ser la educación superior, debido a que las carreras universitarias afinan la formación intelectual del estudiante; la juventud de éstos últimos conlleva interés por explorar nuevas ideas, por perseguir ideales de realización y por contribuir al desarrollo en sus ámbitos específicos de especialización. Además, la libre discusión de ideas y su ingreso al mercado laboral en poco tiempo, les permitiría el diseño de metas claras y de objetivos realistas, esto es, contarían con una perspectiva más definida con respecto a lo que desarrollarán al término de sus estudios. Asimismo, los profesores comprometidos con esta tarea cuentan todavía con la posibilidad de influenciar la forma de pensar y de alimentar la cultura empresarial en sus alumnos.

Esta motivación no debe ser circunscrita a las carreras afines a administración, como tradicionalmente ha sucedido. En la actualidad, la gran cantidad de nuevas carreras universitarias, la facilidad de conseguir información de todo tipo y la presencia de medios de comunicación novedosos y masivos, ejercen un poder enorme de convocatoria para este fin y pueden ser utilizados positivamente en este sentido.

Por otro lado, si bien México no ha desarrollado una cultura empresarial evidente en los campos académico, industrial o en el ámbito social, como país es indispensable facilitar la creación de negocios y empresas, aplicando esquemas de efectiva simplificación fiscal, legal y de financiamiento, a fin de que los nuevos empresarios micro y pequeños encuentren condiciones propicias para su desenvolvimiento; otra muy variada serie de problemas encontrarán para obtener éxito, como para añadir la enorme serie de trámites y limitaciones que existen para tal fin. La vinculación entre pequeños empresarios y expertos hombres de negocios ya retirados, podría contribuir significativamente a su mejor desempeño.

En este contexto, cabe destacar que la experiencia empresarial de México ha sido hasta cierto punto limitada. Por varias décadas, el mercado nacional se encontró ajeno a la influencia externa; además de dar lugar a ineficiencias en términos de la mezcla de Marketing¹¹, los empresarios nacionales no cultivaron una visión internacional de los negocios. No había una necesidad manifiesta ni una inquietud natural al respecto, pese al hecho de que el comercio bilateral con Estados Unidos desde tiempo antes había sido tan importante como el 70% del comercio exterior total de nuestro país.

¹⁰ Ibidem. p. 263

¹¹ Combinación de la mejor mezcla de las cuatro P's: producto, precio, plaza y promoción; o de las siete S's (en inglés): estructura, estilo, sistemas, personal, habilidades, estrategias y valores comunes.

Es significativo hacer notar que el mismo modelo de crecimiento aplicado en el país, desde mediados de los años cuarenta hasta el inicio de la década de los setenta¹², la Sustitución de Importaciones, privilegió la visión hacia adentro de la mayoría de los países latinoamericanos. En esta época, no se planteó una alternativa más equilibrada en la cual el entorno internacional recibiese la atención que merecía. Solo hasta la implantación del modelo del Desarrollo Estabilizador, durante la mitad de los años setenta, hubo un cierto interés —sobre todo generado por el propio gobierno— de prestar más atención a los vínculos con el exterior. Sin embargo, este breve lapso no trajo consigo un verdadero impacto mental al interior de los grupos empresariales de esa época, ni una continuidad que presumiera un proyecto definido de mediano plazo para México.

Sin embargo, en 1985 y 1986 tuvo lugar un hecho que empezó a cambiar la realidad interna del país y su conexión con el exterior: las negociaciones y el ingreso de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio¹³ (GATT), actualmente Organización Internacional de Comercio (OIC). Esta decisión fue considerada prematura, además de ser fuertemente criticada por los grupos empresariales del país. También fue vista con cierto recelo y desconfianza por algunos sectores más “progresistas”. Este cambio planteó nuevas condiciones para el empresariado y, sobre todo, para los consumidores. Sin embargo, México no podía mantenerse aislado de las tendencias mundiales que apuntaban claramente hacia la apertura de mercados, a la privatización y a la acción de las libres fuerzas de las leyes del mercado, elementos todos del Modelo Neoliberal.

Asimismo, el ingreso al GATT y los entendimientos comerciales suscritos con Estados Unidos previamente¹⁴, fueron antecedentes necesarios para arribar a la negociación del TLC y a su posterior entrada en vigor el 1o. de enero de 1994¹⁵. El empresario nacional tuvo casi 10 años para cambiar y enriquecer su cultura, primero al hacer negocios en el ámbito interno, dada la paulatina presencia de otros competidores, como al decidir incursionar en otros mercados, fuese por saturación de los propios y/o por el reconocimiento de facto de que la competencia es internacional y cada vez cobra mayor fuerza. Esta mayor vinculación con lo internacional no fue ya transitoria, la globalización lo exigió y continúa creciendo.

Tanto el gobierno como el mismo empresario han contado con una experiencia limitada en cuanto a “cultura negociadora”, principalmente porque por primera vez México realizó negociaciones con Estados Unidos de tal envergadura, y en segundo, porque al empresario, aún cuando formuló sus propias recomendaciones al gobierno con respecto a la desgravación arancelaria y las salvaguardias necesarias de observar, necesitaba

¹² Cima G., Ricardo. “Burguesía Nacional y Desarrollo”. El Perfil de México en 1980. México. Siglo XXI Editores, S.A. 7ª Edición 1980 p. 172

¹³ Gabinete de Comercio Exterior. El Proceso de Adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) México. 1986. p. 231

¹⁴ Los Entendimientos Bilaterales en materia de subsidios y derechos compensatorios de 1985; los acuerdos de restricción voluntaria de acero y textiles de 1984 y el Acuerdo Marco de comercio e inversión de 1989.

¹⁵ Serra Puche, Jaime. Conclusión de la Negociación del Tratado de Libre Comercio entre México, Canadá y Estados Unidos. V. México. SECOFI 1992

prepararse aún más para constituirse en un actor que --pese a la diversidad de intereses que representa-- demandara en bloque beneficios concretos de la negociación. El saber negociar es una capacidad que puede adquirirse y puede ser incorporada a la cultural empresarial del país. Además, resulta esencial en los tratos de negocios con el exterior.

Por otro lado, es hasta hace muy poco que el empresario parece haber tomado conciencia de la necesidad de una nueva cultural empresarial. Un sinnúmero de conferencias, publicaciones y videos han tratado de motivar a los empresarios nacionales a modificar sus formas de pensar y a asumir una mentalidad más emprendedora y dinámica. Esta situación ha propiciado la difusión de alternativas administrativas y de negocios que permitan a la empresa nacional hacer frente a la competencia internacional. De alguna forma, el auge de las franquicias refleja sin duda la inquietud por lograr nuevos negocios. La radio en México ha tenido un dinámico papel en este sentido, muestra de ello lo constituyen la diversidad de programas enfocados a los negocios y dirigidos al empresario que se transmiten en todo el país.

Cursos, Cursos y talleres han tratado de comunicar esta nueva realidad en el hacer negocios del mundo y han estado tratando de convencer, tanto a las generaciones tradicionalmente involucradas en transacciones con el exterior, como a las "nuevas generaciones", de la imperiosa necesidad de incursionar en los negocios internacionales globales. Comúnmente, el énfasis del gobierno ha sido puesto en impulsar "exportaciones", mismas que per se, sólo constituyen el primer paso de cualquier proceso de internacionalización de una empresa.¹⁶

La modernidad y la globalización sin duda alguna han sido detonadoras de la preocupación que existe en muchas empresas mexicanas por mejorar sus sistemas administrativos, adoptando y adaptando criterios mínimos de eficiencia, eficacia, excelencia, calidad total y justo a tiempo. La eficiencia entendida como la utilización racional de los recursos productivos y la eficacia como la consecución de los objetivos correctos debido a la mejor interpretación posible de las circunstancias comerciales¹⁷.

Si bien en Estados Unidos a lo largo de este siglo, el Marketing ha sido una pieza clave para influir en la decisión de compra del consumidor, junto con el hecho de ser líder en la administración de la empresa privada, apoyándose para ello en las áreas de investigación y desarrollo de sus empresas, universidades y centros de investigación, en México la misma administración privada, en su propio nivel, ha evolucionado y se ha visto impactada por los nuevos modelos administrativos, particularmente, por la administración por objetivos y la planeación estratégica.

Gran parte de este cambio también se debe al auge de la educación privada a nivel superior en el país. Las universidades privadas mantienen una relación cercana con varias universidades de Estados Unidos, favoreciendo el intercambio de ideas y la difusión de sus adelantos tanto científicos, como en los ámbitos económicos y administrativos. Por otra parte, la atracción que ejerce el modelo económico

¹⁶ Czincota, Michael et al. Op cit. p. 229

¹⁷ Rabasa, Asenjo R. et al. Diccionario de Marketing. Madrid. Ediciones Pirámide, S.A. Tercera Edición 1985 p. 60

estadounidense, especialmente con respecto a niveles de vida y patrones de consumo, en ciertos niveles sociales del país, han apoyado la imitación de sus prácticas empresariales. Cabe destacar, la fuerte dinámica académica que tiene lugar tan sólo en la frontera norte del país.

Asimismo, profesionistas mexicanos han realizado estudios en el extranjero (maestrías y doctorados), lo cual les ha permitido contar con conocimientos de primer nivel en cuanto por ejemplo, a la administración privada. Sin embargo, las recurrentes crisis económicas del país han reducido significativamente los presupuestos destinados a la educación en el exterior, por parte del sector oficial. Además, es necesario reconocer que muchos de éstos estudiantes optan por no regresar al país una vez terminados sus estudios. En este sentido, es lamentable la falta de una política de especialización profesional sólida con un horizonte a mediano plazo (por lo menos), con respecto a la investigación científica fuera del país en áreas que resultan clave para el futuro de México, como podría ser el caso del Marketing Internacional.

Sin embargo, es necesario reconocer que el propio Marketing tradicionalmente ha sido manejado como administración de ventas, y más aún, el Marketing Internacional es incluso desconocido por un buen número de empresas industriales, de consumo y de servicios. Así, el viejo enfoque de ventas muchas veces sigue imperando en la actividad cotidiana de los negocios, ubicando al Marketing en una posición de desventaja ante el resto de las áreas que conforman una empresa. Podemos también destacar que ésta área es muchas veces menospreciada y constituye el primer recurso para la aplicación de recortes presupuestales decididos en un momento problemático.

Sin embargo, la revolución de las comunicaciones y de la tecnología aplicada a éstas, plantean nuevas condiciones en cuanto a la información disponible y a los conocimientos aplicables a los negocios. Esto es, la facilidad de las comunicaciones, hoy en día tienen y tendrán una incidencia directa mayor tanto sobre la cultura empresarial de los países en general, como de las empresas en particular, generando el crecimiento de oportunidades de negocios en el mercado global.

El empresario mexicano y el gobierno (en las áreas de competencia que así lo permitan) requieren incorporar a sus formas de trabajo o cultura laboral un enfoque nuevo, dinámico y dirigido a sus materias, de lo contrario la ineficiencia continuará creciendo. La globalización plantea un cambio cultural a alta velocidad, tanto al interior de nuestra labor cotidiana como ante las perspectivas que el futuro cercano plantea para el mundo, en términos de competencia, posición en el mercado, participación de mercado y nuevas industrias líderes.

Las grandes diferencias entre el sector privado y público terminarán siendo redefinidas, ya que si bien sus áreas de acción son muy diferentes, los principios administrativos de misión, objetivos, estrategia y planes de acción deben ser también incorporados como parte de una nueva cultura laboral del gobierno. A su vez, la empresa privada podrá encontrarse en circunstancias muy diferentes ante un sector público pro-empresarial y no al contrario como ha ocurrido por lo general.

Finalmente, todas las acciones y decisiones a lo largo de la vida son un intercambio de satisfactores. Sólo sobreviven los mejores –los más competitivos--¹⁸ en los mercados globales y la prosperidad reside en ubicarse entre los líderes¹⁹. Esto representa un cambio de mentalidad a fondo y requiere apoyarse en una cultura organizacional que lo refleje en su justa dimensión.

Es importante destacar que las empresas de éxito (y los países) muestran una cultura ampliamente compartida, acorde con su estrategia de Marketing, de imagen y/o de comunicación, en la cual los negocios internacionales juegan un creciente papel.

1.2 Principales conceptos del Marketing

Podemos entender al Marketing como la serie de acciones que permiten facilitar el intercambio de bienes y servicios entre individuos y organizaciones. Es la especialidad profesional dedicada a identificar y satisfacer las necesidades de consumidores específicos o mercados meta, a fin de influenciar la decisión de compra y obtener una ventaja ante los demás competidores en términos de participación de mercado y mayor utilidad. De hecho, se ha mencionado ya que el Marketing es un sistema (esquema) de pensamiento, es decir, una forma de pensar, una visión o perspectiva de vida en la cual el cliente es el centro de la empresa u organización. Su satisfacción y la detección de nuevas necesidades o gustos, permitirán a la empresa crear la oferta de productos más especializados y continuar experimentando ciclos de crecimiento como célula o centro de la actividad productiva.

En otras palabras, el concepto de Marketing como estratégico se refiere al análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. Su función "es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales y potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar"²⁰.

El Marketing Internacional sería aquel enfoque dirigido a los mercados internacionales que por su propia naturaleza plantean mayor complejidad y un número más grande de elementos. La empresa que realiza transacciones con otros mercados, desde la exportación simple hasta la inversión directa, requieren planear estratégicamente sus actividades y explotar ventajas competitivas clave.

Según Michael R. Czinkota²¹, el Marketing internacional se refiere a "la planeación y conducción a través de las fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de los individuos y las organizaciones. Tiene formas que abarcan desde las exportaciones e importaciones hasta la concesión de licencias, co-inversiones, subsidiarias de propiedad total, operaciones de supervisión y contratos de administración".

¹⁸ Sallenave, Jean Paul. La Gerencia Integral. Colombia. Grupo Editorial Norma, S.A. 1994 p. 234

¹⁹ Idem p.244

²⁰ Lambin, Jean Jacques. Op cit p.8

²¹ Czinkota, Michael et al. Op cit. p. 6

En una definición más compacta, nos encontramos que:

"El nuevo enfoque para el contexto competitivo actual debe contemplar al marketing como una **perspectiva** en la que todos los elementos del sistema empresarial están enfocados sistemáticamente hacia el **cliente**"²².

Sin embargo, si tratamos de responder a la pregunta de ¿Por qué es necesario el Marketing Internacional? Encontramos una serie de hechos que cada vez adquieren mayor trascendencia.

Históricamente, el intercambio de productos para satisfacer diferentes necesidades ha estado presente desde la existencia de las culturas antiguas, como los fenicios y los chinos. Grandes expediciones tuvieron lugar con el solo propósito del intercambio, de la obtención de aquellos productos que se carecían y de la comunicación con otros puntos del planeta, --profundizado la fase de expansión imperialista de fines del Siglo XIX--. Desde entonces, mucho ha cambiado la forma, frecuencia y naturaleza de los intercambios.

Las ventajas comparativas y la diferenciación en la distribución de los factores de producción, analizadas por las teorías clásicas del comercio internacional de antaño²³, han dado paso al predominio de la empresa privada en los tipos, formas y modalidades del intercambio global. Los países no compiten entre sí directamente, sino lo hacen sus empresas²⁴, mismas que cada vez será más difícil identificarlas con alguna nacionalidad particular.

El éxito en los mercados globales no reside en las ventajas comparativas o en las diferencias de los costos de oportunidad prevalecientes, sino en elementos de *competitividad* que residen centralmente en la empresa. Parte de la función del gobierno es ser facilitador de la actividad privada y como hemos visto, de apoyo a la(s) estrategia(s) de Marketing Internacional de sus empresas. Sin embargo, debe ser capaz de amarrar el entorno político, económico y social para que los planes de las empresas florezcan, regulando y simplificando eficientemente las condiciones de interacción de los agentes productivos. Aún más, puede conjuntamente con el sector privado acordar una estrategia de imagen para el país.²⁵

Ahora bien, la identificación de las diversas necesidades humanas y de las organizaciones, paralelamente a la correcta investigación de mercados a fin de confirmar la solidez de los argumentos propuestos, permite a las empresas detectar las motivaciones más importantes del consumidor al momento de la compra. La mezcla de Marketing y las estrategias de competitividad internacional que se seguirán, deberán procurar la correcta satisfacción de las mismas, y lo que es más importante, *lograr un*

²² Monteverde, Agustín A. Op cit. p.10

²³ Torres Gaytán, Ricardo. Teoría del Comercio Internacional. México. Siglo XXI Editores, S.A. 9ª. Edición 1980. 220 pp

²⁴ Sallenave, Jean Paul. Op cit. p. 244.

²⁵ En este contexto, nos referimos tanto al posicionamiento del país a nivel global como el desarrollo de una imagen de marca de país que en el último capítulo será expuesto.

lugar en la mente del consumidor (lo que se denomina como posicionamiento) y una participación de mercado que coloque a la empresa en un nivel de líder ante los demás competidores, explotando una *ventaja competitiva*:

"Para una empresa determinada... el atractivo de un producto mercado depende de su competitividad, es decir, de su capacidad para atraer mejor que sus competidores la demanda de los compradores. Esta competitividad existirá en la medida que la empresa detente una **ventaja competitiva**, ya sea por la presencia de cualidades distintivas que la diferencien de sus rivales, ya sea por una productividad superior que le da una ventaja en costes"²⁶.

El Marketing ha logrado incorporar los conceptos de posicionamiento y participación del mercado, como esenciales en la evaluación del desempeño (*performance*) de la organización empresarial, sea ésta grande o pequeña y pueden ser considerados como dos de las aportaciones más importantes que ha generado para la administración privada.

Si esta perspectiva es válida en los mercados locales (nacionales), aplica también a los internacionales dada su universalidad, aunque con la presencia de variables distintas al marco de referencia individual que el mercadólogo internacional requiere integrar.

Si bien el concepto de posicionamiento²⁷, comprendido como la imagen mental que el producto evoca en el consumidor y que es reforzada por el diseño y contenido de la marca, se ha utilizado mucho más en el Marketing "doméstico", ahora ha adquirido un matiz global, al igual que las marcas, al haberse incrementado el número de competidores en los mercados, de productos, de marcas, de modas, e incluso de consumidores.

La comunicación visual y auditiva juegan un papel esencial en la búsqueda del posicionamiento, de esta huella mental que los productos logran en las mentes de los consumidores y que los hace ser preferidos, sobre el resto o las demás posibilidades del mercado, claramente observado en el caso de productos de consumo (incluso masivo), pero también presente en los de tipo industrial.

"Sin tener en cuenta la realidad, la gente percibe el primer producto en su mente como el mejor. El Marketing es una batalla de percepciones, no de productos"²⁸.

La participación de mercado comprende la posición absoluta y relativa del producto determinado, en la oferta existente. Es igual al nivel de preferencia que goza sobre la

²⁶ Lambin, Jean Jacques. Op cit p. 8

²⁷ Ries, Al et al. Posicionamiento: el Concepto que ha revolucionado la Comunicación publicitaria y la Mercadotecnia México. McGraw-Hill Interamericana de México. 1989 p. 3

²⁸ Ries, Al et al. Las 22 Leyes inmutables del Marketing. México. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. 1993 p. 9

competencia, a la porción del mercado que su(s) producto(s) satisfice(n). Generalmente este es medido en términos porcentuales.

Además, la segmentación del mercado, a la que tanto se refiere el Marketing incluyendo el Internacional, consiste en la clasificación de los consumidores de acuerdo a sus niveles socioeconómicos, poder adquisitivo, y a sus gustos y preferencias. Esto es, la diferenciación de los grupos de consumidores que constituyen el o los mercado(s) meta de uno o varios productos.

Esta división de los consumidores en grupos más pequeños y subgrupos (sub-segmentación), permite un estudio y satisfacción más óptimos de sus necesidades e incluso deseos. Estos subgrupos han sido conocidos como "nichos de mercado", los cuales también favorecen (aunque no determinan) la *diferenciación del producto*, en el sentido de la presencia de un valor mayor percibido por el cliente, que es mayor, al contar con otros atributos tangibles e intangibles del producto o servicio objeto del intercambio, siempre y cuando sea percibido así por el consumidor²⁹.

El término mercados-meta comprende los segmentos-objetivo a ser satisfechos. Puede tratarse de mercados nuevos a los cuales la empresa desea llegar, y/o los mercados en y a los cuales actualmente toda su actividad está enfocada. Un equilibrio entre ambas direcciones resulta ser más eficiente para el futuro de cualquier empresa.

La competitividad resulta básica para que exista competencia entre las empresas, nacional o internacionalmente. La noción de competitividad viene unida a la presencia de la competencia, la cual, existe en un mercado cuando "una pluralidad de vendedores se enfrenta a una pluralidad de compradores estando ambas partes en completa libertad de contratar o no, de fijar las condiciones del intercambio, y en general, los precios"³⁰.

La competencia generará un universo de oferentes en el cual el consumidor es la pieza clave y la competitividad la divisa de la relación que se establece entre comprador y oferente. Atraer las preferencias de los consumidores --ofreciendo un beneficio de mayor valor que el consumidor perciba claramente-- y lograr que el consumidor adquiera el producto en forma preferente (sobre la competencia) es una de las metas del Marketing: "La competitividad es la base del Marketing, no hay Marketing posible sin competitividad, sólo esfuerzos fútiles de venta"³¹

La competitividad como respuesta a la competencia, es un factor básico de conciliación de intereses en la economía de mercado capitalista moderna, es el factor de ajuste en la lucha entre diferentes competidores, es motor de innovaciones y de cambios en la mezcla de Marketing, de la creación de nuevos productos y de la especialización productiva. Nuevamente, esto es válido tanto a nivel micro (empresas) como a nivel macro (países en el mercado global).

²⁹ Monteverde, Agustín. Op cit. p. 23

³⁰ Rabasa, Asenjo R. et al. Op cit. s/p

³¹ Ibidem p. 236

Dentro de este marco, debemos destacar que "..., existen dos maneras de acrecentar la competitividad de la empresa, bien mediante la reducción de costos, o bien, por medio de la atracción que ejercen los atributos diferentes del producto"³². Como hemos visto, la ventaja competitiva es una variable en la ecuación de éxito y crecimiento de las empresas globales, regional y sub-regionalmente.

Ahora bien, la propia evolución del ser humano y su naturaleza innovadora, han dado lugar al desarrollo de necesidades más sofisticadas, una vez que las necesidades básicas ya han sido satisfechas. La pirámide de necesidades de Maslov³³, misma que causó un fuerte impacto en su tiempo (1943), representó una lectura al interior de los deseos y necesidades del ser humano y de su correspondencia con los diferentes niveles socio-económicos de un grupo social. Es hasta ahora, un mapa de referencia obligado para ubicar las necesidades y deseos que se generan al interior del ser humano. La pirámide se encuentra constituida por cinco peldaños o tipos de necesidad:

5. Autorealización
4. Ser respetado
3. Ser querido
2. Seguridad
1. Fisiológicas

Los peldaños son consecutivos y por lo tanto, no es posible acceder al siguiente nivel si el previo no ha sido satisfecho.

Posteriormente, en 1973, McClelland distinguió tres tipos de necesidades³⁴:

- La necesidad de influir en los demás (poder),
- La necesidad de hacer amigos (afiliación), y
- La necesidad de hacer las cosas bien (logro)"

Tanto la necesidad de poder como la de afiliación tienen dos lados, uno negativo y otro positivo. En el caso del poder, el negativo estaría dado por relaciones de sumisión/autocrítica (dominación) y el positivo por el de socializar buscando el bienestar del grupo (liderazgo). Para el caso de la necesidad de afiliación, el lado negativo está representado por el miedo al rechazo y el positivo por el instinto de amistad y compañía.

1.3 Estado actual del Marketing Internacional

La globalización y el concepto de la aldea global, nos refieren a un entorno internacional muy diferente al de 20 años atrás. Los cambios se suceden cada vez más rápidos y las tecnologías han creado nuevas condiciones de vida que anteriormente no existían. Ahora, éstas pueden ser conocidas por todo el mundo a través de los instrumentos de comunicación hoy disponibles y cada vez en forma más amplia, como las computadoras

³² Idem

³³ Universidad Iberoamericana (UIA) Curso Dirección en Mercadotecnia. México. 1994

³⁴ Idem

personales (PC's) y en red, el uso de Internet, el recurso a teleconferencias, la T.V. interactiva, y dentro de muy poco tiempo, la telefonía con imagen.

La aldea global es un nuevo concepto que le han dado a nuestro planeta³⁵ y hace referencia directa al hecho de la estandarización de preferencias por parte del consumidor en el ámbito mundial. La triada es el mercado de consumidores constituido por países de Europa, América del Norte y el Lejano Oriente, los cuales por condiciones semejantes de hábitos de gasto y poder adquisitivo, representan un campo de acción natural para el Marketing global³⁶. La idea de la aldea global sostiene que las nuevas tecnologías tienden a reducir las diferencias en gustos y preferencias, locales, regionales y por países, y son sustituidas por estándares universales ampliamente compartidos (deseos universales).

Las empresas globales con marcas universales se enfocan a explotar sus productos y servicios con atributos tangibles e intangibles que son apreciadas por cualquier consumidor en cualquier latitud: valor, utilidad, funcionalidad, calidad, estilo e imagen. Las economías de escala y de alcance son explotadas en una dimensión nunca antes imaginada. La publicidad obviamente ha tenido una responsabilidad notoria en este fenómeno. Cabe destacar que en Estados Unidos hasta 1993, nueve centavos de cada dólar por ventas fue destinado a la publicidad y promoción; en tanto que en Europa, la proporción fue de cuatro centavos de cada dólar. En México, se calcula que una milésima (.001) de cada peso por ventas, se destina a tal propósito³⁷.

Es indudable que estos hechos han sido producto de la propia evolución del ser humano y de la forma en que el sistema capitalista ha estado funcionado. El "management" o administración y las acciones de Marketing que se han aplicado con diferentes fines, han comprobado que éste es una filosofía dinámica, en acción continua.

En Estados Unidos, hasta principios de la década de los treinta, las empresas se orientaron principalmente a la producción en gran escala de bienes y servicios. Se buscaba producir masivamente, para una población en crecimiento y consolidar la oferta disponible de un país rico en recursos de todo tipo. Sin embargo, el crecimiento de un mercado con tanta abundancia de oferentes generó también la necesidad de innovar formas para estimular la demanda, a través de acciones de ventas con características promocionales. Los esfuerzos promocionales de las empresas continuaron hasta la segunda mitad de los años cincuenta.

La siguiente década trajo consigo el reconocimiento y aceptación por parte de las empresas del concepto de administración coordinada de Marketing³⁸. Nuevamente, la administración logró un avance notorio. La administración coordinada de Marketing, cuyo doble propósito de orientarse al cliente y obtener ventas rentables, dotó al Marketing de

³⁵ Cfr. Originalmente se denominó como "pueblo mundial" pero ha tenido mayor aceptación el nombre de aldea global. Kotler, Philip. Dirección en Mercadotecnia. Análisis, Planeación, Implementación y Control. México. Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana. 7ª. Edición 1993 p. 450

³⁶ Czinkota, Michael, et al. Op cit. p. 496; Kotler, Philip. Op cit p. 2

³⁷ Univeridad Iberoamericana. Op cit.

³⁸ Stanton, William. Op cit. p. 14

un papel mucho más central. Algunos aspectos como el control de inventarios, servicios del almacén y planeación del producto, fueron considerados parte de las políticas permanentes de las empresas. La filosofía comercial fue adoptada por un número creciente de empresarios y traducida en acciones específicas, dando lugar a una orientación mercadológica en la mayoría de los formas de pensar de los presidentes de empresas y compañías.

En los años setenta y ochenta tuvo lugar una etapa diferente en materia de Marketing. Después de la importancia concedida a la administración financiera y legal, a raíz de la primera crisis del petróleo en 1973, la administración en general y el Marketing en particular, transitaron a una fase caracterizada por una orientación social, en la cual sus acciones debían ser *socialmente responsables*.

La orientación ya no fue dirigida hacia la oferta (materialismo) sino hacia el ser humano (humanismo). El Marketing ha de tratar de crear y ofrecer una *mejor calidad de vida*³⁹ y no un *nivel más alto de vida*. Así, el Marketing unido a la responsabilidad social de una organización son compatibles, siempre que se procure a largo plazo, lo siguiente:

- 1) Cumplir con las necesidades de los clientes que adquieren sus productos;
- 2) Satisfacer exigencias sociales afectadas por las actividades de la empresa; y
- 3) Cumplir con las metas de utilidades.

Posteriormente, en 1982, debido al aumento de la competencia internacional en el mercado mundial y al desplazamiento absoluto de Estados Unidos en algunas industrias, como en la electrónica, fue realizada una investigación encabezada por Thomas Peters entre las empresas de mayor éxito en éste país, cuyo resultado fue la publicación del libro *"En busca de la Excelencia"*. En éste, varios principios operativos básicos clave fueron puestos a la luz⁴⁰:

- la existencia de un liderazgo sobresaliente,
- personal dedicado a la excelencia,
- existencia del deseo de ofrecer un servicio superior y de calidad a los clientes, y,
- el deseo de innovar y desarrollar nuevos productos o servicios.

Así, en los años noventa, las empresas han contado con una más clara orientación hacia el Marketing doméstico e internacional (o lo han adoptado de manera urgente) y éste se ha constituido en un factor decisivo para su papel en la sociedad. Las organizaciones renovaron un espíritu empresarial dinámico y la disposición a tomar riesgos si querían prosperar y crecer. Se enfocaron a averiguar lo que los consumidores deseaban y necesitaban, para ellos a su vez, desarrollar productos y servicios que satisficieran tales expectativas.

³⁹ Ibidem p. 16

⁴⁰ Kotler, Philip Op cit. p. 3

Las actividades operativas fueron impregnadas con tres actitudes clave: a) un profundo respeto por el cliente (y el mantenerse cerca); b) una fuerte sensibilidad hacia el mercado apropiado (trabajo arduo), y, c) la aplicación de una admirable capacidad para motivar al personal a producir alta calidad y valor para el cliente.

En esta misma década de los noventa, las empresas y negocios debían dedicarse a *comprender, servir y satisfacer al cliente* en un mercado objetivo bien entendido. En el juego internacional, "los premios son para quienes puedan interpretar mejor los deseos del cliente e introducir el valor más alto en sus mercados objetivo"⁴¹.

El interés fundamental reside en la calidad de vida y no en la cantidad de bienes: *no más cosas sino mejores*. El objetivo del Marketing es conocer y comprender tan bien al cliente que el producto o servicio se adecue a él y se venda por sí mismo. Además, esto tendrá un efecto directo sobre la empresa u organización, ya que "la característica principal de la salud de una empresa es que el índice de satisfacción del cliente sea alto y que continúe subiendo".⁴²

Bajo una perspectiva global, la clave es adaptarse a las necesidades cambiantes del consumidor y a la cambiante competencia.

Los negocios internacionales y la aplicación del Marketing por parte de las empresas dependen de la visión empresarial de sus directivos y de los recursos con que cuente la organización; sin embargo, ambos no tienen que ser exclusivos de las grandes empresas globales. Aunque existen varias industrias específicas en las que es prácticamente imposible competir con un tamaño modesto, la empresa pequeña y mediana, puede recurrir a algunas estrategias de Marketing Internacional para lograr un margen de acción mayor a nivel regional y sub-regional.

La competitividad, a la que ya se ha hecho referencia, es el elemento básico para iniciar esta etapa, una vez que se han identificado las necesidades y/o deseos del consumidor en los mercados meta. Si la empresa es capaz de satisfacer esa necesidad contando con una ventaja competitiva, una vez realizada una cuidadosa investigación de los mercados objetivo, internos y externos, el siguiente paso estaría dado por la modalidad en que va a operar en el mercado mundial, o bien en las alternativas disponibles para explotar esa ventaja competitiva. Sin competitividad, simplemente las líneas de productos desaparecerán, al igual que los empleos que generan.

El Marketing Internacional se basa en los mismos principios universales del Marketing "doméstico", aunque su complejidad es mayor debido a la serie de factores que intervienen en la adecuada planeación, ejecución y evaluación de un plan de Marketing.

⁴¹ Ibidem. p. 4.

⁴² Ibidem p. 21.

La mezcla o combinación de Marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción⁴³, debe ser eficiente y eficazmente diseñada para alcanzar los objetivos propuestos por el plan de Marketing, que a su vez es parte de la planeación estratégica global de la empresa.

Además de los aspectos culturales, históricos, políticos, económicos, geográficos, financieros, y de infraestructura y logística involucrados, resulta primordial el que la(s) persona (s) que conducirá(n) los esfuerzos del Marketing Internacional cuenten con cuatro características esenciales: *preparación, sensibilidad, paciencia y flexibilidad*⁴⁴. Estos elementos contribuirán directamente en el éxito de las estrategias y apoyarán una corrección oportuna si fuese necesario. Sin embargo, "la experiencia internacional no puede transferirse de un mercado a otro"⁴⁵.

En 1986, el Profesor estadounidense Philip Kotler, eminente mercadólogo internacional, concibió la idea de un *Mega Marketing* en el cual las cuatro P's del Marketing⁴⁶ podrían volverse seis, al añadir la "p" de poder (power) y la "p" de relaciones públicas (public relations). La "p" de poder se refiere al poder mismo de la organización, a lo que ésta es capaz de hacer y que la competencia no puede hacer. En cuanto a las relaciones públicas, éstas resultan indispensables para obtener información del consumidor y de la competencia y para mantener una comunicación efectiva hacia adentro y hacia fuera de la organización.

Nuevamente, en los inicios de la presente década (1992), Regis McKemna incorporó un nuevo concepto al Marketing, al idearlo como una filosofía que se puede permear a todas las áreas de la organización y en cualquier tipo de organización. Esencialmente, el conocimiento sobre el consumidor y la competencia puede ser obtenido utilizando las siete S's, ideadas por la empresa consultora McKensie Company⁴⁷:

1. Estructura (structure)
2. Estilo (style)
3. Sistemas (systems)
4. Personal (staff)
5. Habilidades (skills)
6. Estrategias (strategies), y
7. Valores comunes/compartidos (shared values).

Por lo tanto, el Marketing no es una función, sus tácticas dictan la estrategia y se concibe como un Marketing Estratégico Integral.

⁴³ Soriano, Soriano Claudio. El Marketing Mix: concepto, estrategia y aplicaciones. España. Ediciones Diaz de Santos, S.A. 1990 165 p. En el lenguaje de Marketing se conoce como las cuatro P's, o bien como la mezcla estratégica de Marketing (Marketing Mix).

⁴⁴ Czinkota, Michael R. et al. Op cit. p. 149

⁴⁵ Idem.

⁴⁶ Ver comentario de la nota 39.

⁴⁷ Kolter, Philip. Op cit. p 64

Sin embargo, ¿cómo las empresas pueden ser competitivas? De acuerdo con Michael Porter, Profesor altamente reconocido de la Escuela de Administración de Harvard, la *ventaja competitiva* proviene:

“... fundamentalmente del valor que una firma es hábil para crear para sus clientes que excede el costo de la firma para crearlo. Valor que los clientes están dispuestos a pagar y valor superior que deriva de ofrecer precios más bajos que sus competidores por beneficios equivalentes o proveer beneficios únicos que más que compensan un precio más alto”⁴⁸.

El asunto medular así es la creación de valor y que éste sea percibido por el consumidor y adquirido sobre lo que la competencia ofrece, básicamente a través de dos alternativas: mejores precios igual calidad, y/o mayores precios con beneficios únicos. La dicotomía entre empresa y economía nacional de hecho no existe, al ambas alimentarse recíprocamente. La empresa tiene como responsabilidad la creación de ventajas competitivas, apoyadas por productividad, diferenciación, costes menores, tecnología de punta y otros factores. Sin embargo, el país o la economía en su conjunto sí puede ayudar a crear condiciones propicias para que las empresas surjan, crezcan y se fortalezcan.

En este sentido, el Profesor Porter en la reciente obra “*La Ventaja Competitiva de las Naciones*”, destacó “cuatro conjuntos de factores que determinan la capacidad de competencia de una nación y de sus empresas en el mercado mundial”⁴⁹:

1. Costos de los factores de producción (recursos humanos, físicos, de capital, de conocimientos, infraestructura y climáticos). Desde luego que los humanos, -- traducidos en personal altamente calificado y bases de conocimiento en áreas específicas--, y el desarrollo de modernas infraestructuras de comunicación tienen una importancia muy relevante.

2. Condiciones de la demanda local. Una perfecta valoración de las condiciones de la demanda local permitirá satisfacer al consumidor, producir bienes más sofisticados y adquirir ventajas competitivas.

3. Estrategia, estructura y tipo de competencia que la empresa enfrenta o condiciones de las industrias complementarias. Los proveedores pueden favorecer la creación de ventajas competitivas --como en la industria automotriz-- y pueden ser aprovechables los *efectos de cascada* de las industrias conexas debido a sus propias las necesidades técnicas.

4. Condiciones existentes en industrias conexas. “El mayor éxito industrial en el plano mundial está íntimamente ligado a una intensa competencia interna que

⁴⁸ Monteverde, Agustin A. Op cit. p. 21

⁴⁹ Sallenave, Jean-Paul. Op cit. p. 241 (El autor utiliza el término de competencia pero de acuerdo al lo expuesto aquí, sería el equivalente a competitividad).

impulsa a las firmas a empujar con fuerza, a innovar y a la expansión audaz en ultramar⁵⁰.

Una vez adoptado un enfoque de Marketing estratégico, sustentado por la creación y aprovechamiento de ventajas competitivas de la empresa, mismas que se ven influenciadas por las condiciones existentes en ámbito macro de la economía nacional, las cuales pueden apoyarse en los cuatro puntos anteriores expuestos, la empresa u organización requiere examinar alternativas de estrategias de Marketing internacional para acceder exitosamente al mercado mundial, cuyo punto de inicio podría encontrarse en una región o sub-región con una demanda actual y potencial claramente sustentada.

1.4 Estrategias de Marketing Internacional

"... el comportamiento de Marketing Internacional de las compañías se relaciona con las aspiraciones gerenciales, capacidades y *nivel de compromiso* que la administración está dispuesta a dar al esfuerzo de Marketing Internacional"⁵¹.

En forma general, las estrategias de Marketing Internacional se refieren a la combinación óptima de las condiciones del producto, precio, plaza y promoción en un contexto mundial que se caracteriza por fuerte competencia y complejidad, impregnadas en la filosofía de conocer profundamente al consumidor. Sin embargo, quizás el factor determinante de éxito lo constituye el empeño de la Dirección General por constituirse en una firma mundial exitosa.

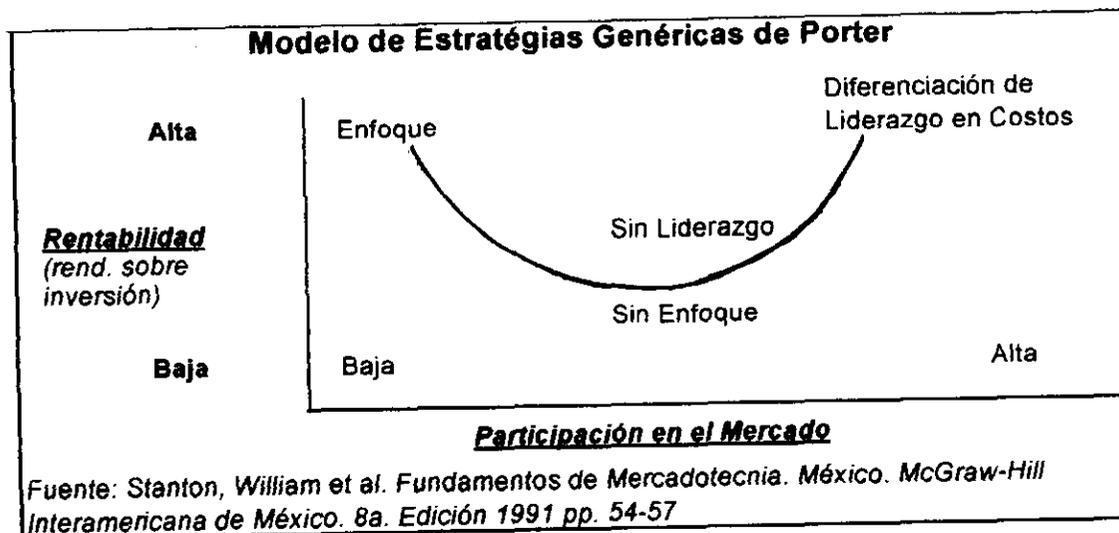
La mayoría de los autores de Marketing Internacional destacan la importancia de recabar y analizar información completa de los mercados a los que se pretende satisfacer. Las variables económicas por sí solas son incompletas, si no han sido comparadas con las variables micro, en el ámbito sectorial y, de ser posible, aún más desagregadas, a nivel de producto. El entorno "nacional" de un mercado puede diferir en forma significativa con respecto a las condiciones de vida real y de poder adquisitivo de varios mercados y sub-mercados. Los datos estadísticos dotan de un panorama general del estado en que se encuentran los mercados, pero es necesario, en la segunda fase de recopilación de información, ir más allá y visitar estos mercados para obtener información directa de las condiciones imperantes para el desarrollo de negocios.

Particularmente, la adaptación a culturas diferentes resulta esencial para comprender y respetar las diferencias sociales, que pueden traducirse posteriormente en la adaptación de un producto a ese mercado local y en el diseño de la mezcla de Marketing que será aplicada. Nuevamente, el Profesor Porter de la Universidad de Harvard (previamente a su última publicación), ideó un modelo que identifica *tres estrategias genéricas* con las que se alcanza el éxito en un mercado competitivo, sin especificar que fuese éste doméstico o mundial⁵²..

⁵⁰ Ibidem p. 243

⁵¹ Czinkota, Michael et al. Op cit. p. 216 (cursivas propias)

⁵² Stanton, William. Op cit. pp. 54-57



a) LIDERAZGO EN COSTOS.

A través del liderazgo en costos se produce un producto estandarizado a un costo bajo, para venderse después a un costo menor que el de todos los productos de la competencia.

b) DIFERENCIACION.

Un determinado producto o servicio se vende a un precio mayor que el promedio, conteniendo algo que los consumidores consideran como una cualidad o característica especial.

c) ENFOQUE

El producto se concentra en un mercado pequeño de especialidades o en un segmento de la línea de productos. Puede enfocarse hacia un grupo particular de consumidores en un mercado geográfico determinado.

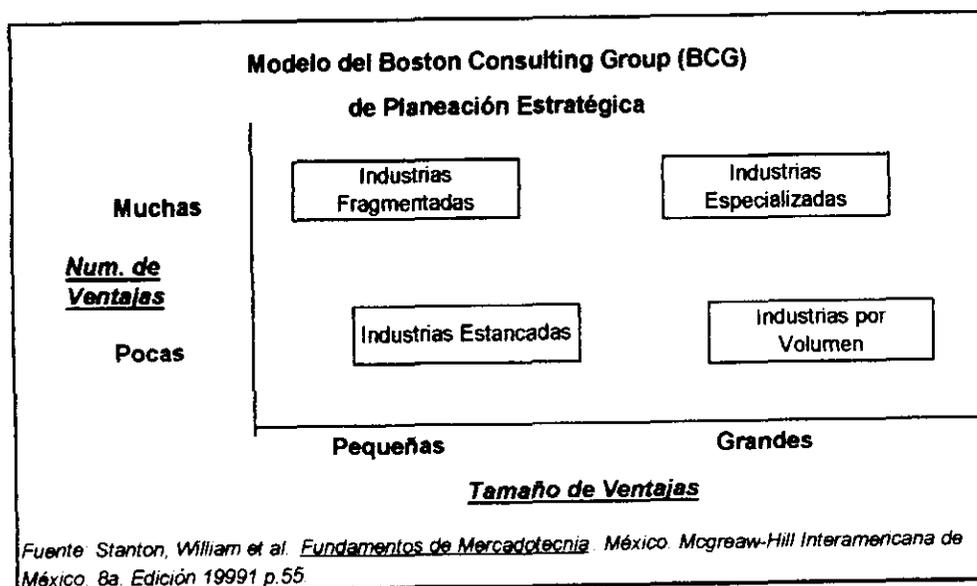
Este enfoque se representa por una curva inversa; en el eje de la extrema izquierda (X's) se ubica el nivel de rentabilidad (rendimiento sobre inversión) y en el extremo derecho (eje Y's) se mide la participación en el mercado, como baja y alta.

“ Las compañías en el extremo izquierdo superior de la curva son rentables incluso con una pequeña participación en el mercado, porque sus productos o mercado son especializados y dominan los precios superiores al promedio, las que se hallan en el extremo superior derecho de la curva también son exitosas. Ello se debe a que diferencian sus productos o a que tienen una gran participación en el mercado por sus precios y costos bajos. Son las empresas situadas en la parte media baja de la curva, las que están en problemas. Obtienen escasas utilidades y su participación en el mercado es modesta pues en él no hay nada para ellas”⁵⁵.

Asimismo, el BOSTON CONSULTING GROUP, una empresa de consultoría de gran reputación en Estados Unidos, diseñó una matriz de planeación estratégica que reemplaza a otra de gran uso en los años setenta.

El eje vertical representa el número de formas en que una empresa puede conseguir ventajas de Marketing: muchas (arriba) o pocas (abajo). El eje horizontal muestra el tamaño de la ventaja, pequeña o grande.

El modelo presenta cuatro rejillas y cada una contiene una situación industrial estratégica diferente:



La explicación de las rejillas definidas por BCG consiste en lo siguiente:

⁵⁵ Idem

INDUSTRIAS ESTANCADAS. Presentan muy pocas ventajas y son pequeñas; como el caso de las industrias del acero o papel común.

INDUSTRIAS CON GRAN VOLUMEN. Presentan muy pocas ventajas, pero éstas son grandes, como la ventaja de costos en una gran planta de aluminio.

INDUSTRIAS FRAGMENTARIAS. Presentan muchas ventajas competitivas, pero cada una de pequeño tamaño, como sucede en la industria de restaurantes.

INDUSTRIAS DE ESPECIALIZACION. Presentan muchas ventajas competitivas y ventajas que son grandes; por ejemplo, los fabricantes de automóviles de Japón o los fabricantes de televisores.

Ahora bien, una vez identificada la demanda, confirmada la ventaja competitiva del producto y seleccionada la estrategia a seguir, se puede avanzar en las modalidades para operar en el (o los) mercado (s) meta.

Una empresa realmente se internacionaliza cuando empieza a exportar a mercados del exterior en forma planeada y organizada. En este proceso existen diferentes niveles, iniciando con las exportaciones no regulares, la exportación vía representantes y/o agentes, el establecimiento de una subsidiaria –misma que depende de una división internacional al interior de la empresa matriz–, hasta llegar a la apertura de instalaciones productivas en el mercado o región seleccionada.

Asimismo, la empresa requiere tomar varias decisiones para que el Marketing estratégico internacional funcione adecuadamente:

1) Ir al exterior.

En este punto se evaluarán los riesgos en términos de protección de bienes (ante posibles expropiaciones) y en términos de rentabilidad (tasa de rendimiento sobre la inversión).

2) Mercados a los cuales entrar.

Se fijan los objetivos y políticas del Marketing internacional, en qué proporción las ventas totales serán extranjeras y si se comercializará el (los) producto(s) en pocos o muchos países. Además se considerarán los factores geográficos, políticos y económicos detenidamente.

3) La forma de entrar al mercado, como:

- Exportación indirecta,
- Exportación directa,
- Concesionamiento,
- Co-inversiones, e
- Inversiones directas.

Cada una implica grados de involucramiento y compromiso tanto a largo plazo, como en términos de riesgo, control de la operación o modalidad, y potencial de utilidades. Podríamos también incluir la modalidad de alianzas estratégicas, las cuales pueden ser de tipo Marketing o por la existencia de un producto muy novedoso. A través de las alianzas, dos empresas, una nacional y la otra extranjera, forman una nueva sociedad para explotar sus ventajas competitivas y unir esfuerzos para lograr penetración de mercado.

4) Programa de Marketing a seguir.

Cómo o en que grado deben adaptar su mezcla de Marketing a las condiciones locales y regionales. Es posible optar por: a) una mezcla universal de Marketing estandarizada; o, b) una mezcla de Marketing adaptada al cliente.

PRODUCTO. En este elemento de la mezcla el objetivo reside en revisar en que consiste la adaptación y determinar cuáles adaptaciones producirán mayor rendimiento que costo.

Warren Keegan⁵⁴, propone una matriz para el producto:

		ESTRATEGIAS DE PRODUCTO Y PROMOCION INTERNACIONAL		
		<i>No Modificar el Producto</i>	<i>Adaptación del Producto</i>	<i>Desarrollar nuevo Producto</i>
PROMOCION	<i>No Modificar Promoción</i>	1) Extensión Directa	3) Adaptación del Producto	5) Invencción del Producto
	<i>Adaptar Promoción</i>	2) Adaptación de la Comunicación	4) Adaptación Dual	

Fuente: Kotler, Philip. Dirección de Mercadotecnia. México Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 7a. Edición. 1993 p. 468.

En el caso, 1) Extensión directa, el producto permanece tal como es elaborado, no será objeto de transformación o adaptación, el reto consiste en encontrar a los clientes que lo necesiten como es ofrecido, es decir, saber si los consumidores extranjeros utilizan el producto; en el caso 3) Adaptación, es necesario incorporar cambios para satisfacer las preferencias locales, con la fabricación de una versión regional o por país; en ambas situaciones 1) y 3) la promoción no es modificada. En cuanto al inciso 5) Invencción del producto, será necesario crear un nuevo producto utilizando la invencción retrospectiva,

⁵⁴ Kotler, Philip. Op cit p. 468

reincorporando formas anteriores, o bien una invención a futuro que parta de una idea novedosa y signifique la creación de un producto totalmente diferente.

Existe también lo que se ha denominado un ciclo de vida internacional del producto, en el que los países (y mercados) se encuentran en diferentes etapas de capacidad para aceptar ciertos productos, principalmente debido a la existencia de diferentes niveles de desarrollo y poder adquisitivo.

De acuerdo con el autor R. Vernon⁵⁵, la internacionalización del ciclo de vida del producto, transita por cuatro etapas:

- | | | | |
|--|---|--|--|
| 1. Innovación tecnológica en el país desarrollado (El país vende lo que produce) | 2. Exportación a país de menor desarrollo | 3. Producción al país de menor desarrollo (costos menores) | 4. Exportación desde el país de menor desarrollo al país desarrollado donde se generó la innovación. |
|--|---|--|--|

PROMOCION. Es posible seguir la misma estrategia de promoción que emplearon en el mercado doméstico o bien modificada para cada mercado local. Lo importante es emplear el mismo tema globalmente, adaptando el texto a cada mercado local o adaptando todo el tema de acuerdo al mercado.

También son objeto de modificaciones el empleo de los medios de comunicación y las técnicas de promoción de ventas.

PRECIO. Comúnmente los precios de los productos en el extranjero son mayores a los locales debido a la suma de gastos asociados en la importación del mercado objetivo. Una empresa puede seguir tres alternativas:

- 1) Fijar un precio uniforme para todos los lugares;
- 2) Fijar un precio basado en el mercado de cada país (precio por país); y,
- 3) Fijar un precio basado en los costos de cada país (utilizando un margen de utilidad bruta estándar sobre costos).

Es importante dar una atención especial a los niveles de precios fijados para evitar prácticas de dumping* que ocasionarían impuestos anti-dumping en el mercado objetivo, resultando en un costo adicional a los agregados en la importación. Además de considerar el daño a la imagen del producto en los mercados mundiales.

PLAZA O CANALES DE DISTRIBUCION. Los canales de distribución varían considerablemente de un país a otro y aún más entre países desarrollados y países en desarrollo. Al igual que la infraestructura, éstos muestran los grados de industrialización y patrones de consumo diferenciados.

⁵⁵ Hernández, Edgar A. Estrategias para el Desarrollo de Negocios Internacionales. México. ITAM. 1997 s/No. de p.

Generalmente, si se trata de bienes de consumo pueden existir pequeñas unidades de venta al detalle no integrados formalmente y largos canales de intermediarios para la distribución de productos.

De manera general, un fabricante ubicará el producto hasta el país de destino, para que a su vez los canales de distribución local hagan llegar el producto a los consumidores finales.

5) *Organización del Marketing*. En este punto se determina la administración del Marketing internacional estructuralmente. Es decir, mediante un departamento de exportación, una división internacional o bien una organización mundial. Esta última, ubicada en la etapa más avanzada comprende instalaciones de producción en el ámbito mundial y políticas de marketing, flujos financieros y sistemas de logística globales.

En este nivel, la organización mundial integrará una estrategia competitiva universal, para aprovechar las ventajas de la coordinación de la producción y el Marketing y algunos niveles de estandarización.

Hasta aquí, hemos revisado la función del Marketing internacional y su importancia para la empresa en términos de competitividad y estrategias de Marketing, considerando que un enfoque estratégico es imprescindible para la empresa y organizaciones que buscan mantener y aumentar su presencia en los mercados locales e internacionales.

La diversidad de factores que son necesarios considerar para obtener con éxito la defensa y exploración de actuales y potenciales nichos de mercado, plantea un desafío impostergable para los agentes económicos: empresas, organizaciones, gobierno y sector académico, mismos que no actúan en ámbitos independientes o aislados, sino que cada vez con mayor urgencia requieren trabajar conjuntamente, adoptando un enfoque de Marketing estratégico, que tanto individual como colectivamente, podrá coadyuvar a posicionar sus productos, y por ende al país en su conjunto, en el mercado global.

La evolución del Marketing y del Marketing internacional en México puede considerarse como reciente y aún en proceso de formación. El Marketing está presente en toda sociedad moderna, empero ha alcanzado un mayor desarrollo en aquellos mercados altamente competidos y de abundancia. Salvo el caso de las grandes empresas globales que desde mediados del presente siglo ya operaban en México, a raíz de los últimos 15 años, la economía y las empresas han presenciado el surgimiento de nuevos y mayores competidores.

La competencia, primero a nivel interno, ocasionó que varias industrias sufrieran estragos, que muchas desaparecieran y que otras se convirtieran en comercializadoras. No obstante, también aquellas empresas con presencia en otros mercados se han visto forzadas a replantear estrategias y tácticas para hacer frente a sus competidores. Esto significa, reconocer la importancia que tiene el Marketing en la evolución hacia mercados más sofisticados y competidos. Con el Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLC), los competidores se han multiplicado y continuarán aumentando.

No obstante, la contrapartida a esta problemática está dada por la posibilidad de aprovechar y crear ventajas competitivas al interior de las empresas mexicanas, con dichas ventajas los mercados meta son más susceptibles de aprovechamiento, —especialmente el del TLC—, tomando como base un enfoque de Marketing internacional, por un lado, y por otro, contando con una especialización-país acordada entre los agentes económicos y reforzada por la infraestructura disponible de representaciones en el extranjero.

Sin embargo, a lo largo del siguiente capítulo se buscará exponer la evolución de la industria y del comercio exterior de México a fin de tratar de identificar las debilidades y fortalezas del país. La naturaleza de la oferta exportable de México tiene una relación directa con los modelos de desarrollo seguidos en las últimas décadas y con la estructura industrial hoy predominante. Esto será objeto de análisis en el siguiente apartado.

Capítulo 2. México: Industria y Comercio Exterior

A lo largo de la historia económica del país, observamos un hecho importante, la transición de una economía eminentemente rural y agrícola, de principios de siglo, a una de industrialización intermedia llevada a cabo durante los últimos 58 años, esto es, a lo largo del periodo comprendido de 1940 a la fecha. La industrialización actual del país podemos considerarla como intermedia no solo al observar su contribución con respecto a algunos índices sociodemográficos (alfabetización, ingreso rural, atención de la salud) sino principalmente, al continuar siendo México un país en desarrollo y al analizar la estructura industrial y de comercio exterior del país.

Como país en desarrollo, una aspiración legítima ha sido superar dicho estadio y conjuntar crecimiento con desarrollo. Diversas teorías económicas han tratado de diseñar alternativas viables para estos fines, desde el marxismo hasta los modelos neoliberales. Sin embargo, esta aspiración cada vez parece más difícil de alcanzar y se ha llegado inclusive a sustituir por una meta mucho más realista y concreta, --además de factor común entre países y empresas--, generar empleos y defender (y ampliar) sus mercados. Este fenómeno también ha sido producto de los cambios económicos, políticos y sociales que el mundo ha sufrido en los últimos veinte años. La sobrevivencia competitiva claramente es una necesidad real.

2.1 La Sustitución de Importaciones

La industrialización de México arranca en los años cuarenta, al iniciarse el Modelo de Sustitución de Importaciones. Sin embargo, el gobierno del Presidente Lázaro Cárdenas, al nacionalizar la industria petrolera en 1938 sentó las bases de un crecimiento autónomo e independiente en un área estratégica e indispensable para el país. En ese entonces, sin duda, fue una decisión acertada. La todavía reciente Revolución y las subsecuentes dos décadas se destinaron a restaurar la calma y a organizar al país política y socialmente. Lázaro Cárdenas comprendió que era el momento de dar atención a la industria y crear instituciones para el desarrollo económico del país. El crecimiento promedio anual del Producto Interno Bruto (PIB) en el periodo 1934-1940 se ubicó en 4.5%.¹

No obstante, formalmente es el gobierno del Presidente Manuel Avila Camacho (1940-1946) el que plantea un fomento a la industria privada, situando al Estado como promotor del desarrollo industrial². La Segunda Guerra Mundial significó para nuestro país una acelerada actividad industrial apoyada por la necesidad de insumos para la economía estadounidense, de ahí que en estos años el comercio exterior del país comenzara a desarrollar la fuerte dependencia del mercado de Estados Unidos que aún hoy existe. Durante el periodo de 1940-1946, el incremento del PIB promedió anualmente 6.2%³.

Con el gobierno del Presidente Miguel Alemán Valdés (1946-1952) se pone en marcha

¹ Anda Gutiérrez, Cuahitémoc. Estructura Socioeconómica de México (1940-2000) México Editorial Limusa S.A. de C.V. 1997 p. 98

² Ibidem. p. 97

³ Ibidem. p. 98

un proyecto económico que esencialmente pretendió acelerar la industrialización del país, mediante la construcción de obras de infraestructura y el destinar inversión a ciertas industrias, como por ejemplo, a la turística.

De ahí que la industria petrolera se haya modernizado y la atracción de inversión extranjera se apoyara fuertemente. De hecho, se permitió la creación de empresas con capital extranjero mayoritario en varias industrias manufactureras⁴ y se consideró necesario recurrir al financiamiento externo. Además, la relación con Estados Unidos (E.U.) recibió una atención especial.

El Presidente Miguel Alemán durante su gestión (1946-1952), realizó una reforma fiscal y una reforma agraria al Art. 27 Constitucional; se otorgaron estímulos a la iniciativa privada; se construyeron viviendas; y se combatió la inflación. Empero, se registraron mínimos incrementos salariales y fueron suprimidos paros y huelgas de trabajadores ferrocarrileros, mineros y petroleros. Hubo también una flotación del peso a 8.65 por dólar de E.U., en tanto que el PIB registró un aumento promedio anual del 5.8%⁵

El Modelo de Desarrollo Estabilizador pretendió justamente estabilizar las condiciones económicas que ya habían evidenciado algunos problemas en el periodo sexenal anterior. El Presidente Ruiz Cortinez (1952-1958) aplicó un programa de políticas de austeridad para mantener la estabilidad en precios, alcanzar una balanza comercial más equilibrada—sustituyendo importaciones—, sanear las finanzas públicas y proseguir el fomento de la producción nacional, sustentada por el mercado interno. Sin embargo, en 1954 se decidió una devaluación que llevó al peso a una paridad de 12.50 por dólar.

El uso del gasto público en forma prudente, el recurso al crédito externo sólo en situaciones urgentes y el fortalecimiento del mercado financiero, sin duda fueron "directrices de una política económica que serían decisivas para el desarrollo capitalista del país en la década siguiente"⁶.

Así, la producción total nacional registró un crecimiento del 5.8% cada año, lo cual fue conocido como el "Milagro Mexicano". No obstante, en el ámbito social existieron algunos conflictos que no fueron resueltos a través de una vía democrática como el movimiento ferrocarrilero y el magisterial, mismos que fueron disueltos autoritariamente. También es en estos años (1954) cuando se institucionaliza el derecho de voto a la mujer.

El gobierno del Presidente Adolfo López Mateos (1958-1964) se encontró ante una situación delicada puesto que tuvo que profundizar en casi todas las políticas que se habían iniciado en el periodo anterior, a fin de no frenar el crecimiento económico de los años anteriores.

De esta forma, su administración se destacó por limitar en mayor medida las importaciones, estimular la sustitución de importaciones, apoyar la exportación hacia América Latina, impulsar el turismo internacional hacia México, mantener la estabilidad de precios y el control del gasto público y aumentar las vías de comunicación existentes—especialmente la red carretera—, todo lo cual llevó a una situación

⁴ Ibidem p. 101

⁵ Idem.

⁶ Ibidem. p. 102

económica más estable.

El inicio de los años sesenta se caracterizó por una sólida participación del Estado en el ámbito económico; así, en 1960 la industria eléctrica fue nacionalizada, apoyando el desarrollo de otras industrias básicas como la siderúrgica y la petroquímica. Cabe destacar que la política industrial se orientó a las industrias básicas de servicios, la política agraria a la producción de alimentos básicos y la política económica al equilibrio de la balanza de pagos⁷. Debemos recordar que en 1960 el crecimiento de la población promedio fue del 3.4%⁸; en tanto que el PIB aumentó 6.5% en promedio anual.

Por otra parte, algunos hechos sociales significativos en esta administración fueron la formación de una nueva central obrera (CNT), el fin del conflicto ferrocarrilero, la reforma electoral de 1963 y la creación del Instituto de Servicios y Seguridad Social para los Trabajadores al Servicio del Estado (ISSSTE).

Entre 1964 y 1970 el gobierno se orientó a dar continuidad a las políticas aplicadas, fomentar la industria y ejercer una política de estabilidad. El Estado continuó participando directamente en la economía, además de impulsar el crecimiento del sector paraestatal. El Presidente Díaz Ordaz tuvo que enfrentar no el agotamiento del modelo, sino la crisis del mismo, al mantenerse por treinta años casi intacto. Si de alguna forma los conflictos sociales se manifestaron incipientemente desde el gobierno de Miguel Alemán Valdéz, Gustavo Díaz Ordaz falló en darles un cauce que relegitimizara al sistema, por medio de una política de diálogo. La presión acumulada fue demasiada para ser contenida.

En cuanto a lo económico se realizó una considerable inversión pública; se profundizó la reforma fiscal; en 1964 se inició el programa maquilador, básicamente en la frontera norte del país, una nueva Ley Federal del Trabajo fue promulgada; se fundó el Banco Nacional Agropecuario; se otorgaron mayores tierras al campesino; se amplió la cobertura de las telesecundarias y se efectuaron reformas a la Administración Pública.

Los últimos años del Desarrollo Estabilizador evidenciaron el fuerte dominio que ejerció el sector industrial de transformación, a costa del sector agropecuario⁹, lo cual posteriormente sería uno de los factores negativos que caracterizan el tipo de industrialización del país.

Adicionalmente al continuo deterioro de la cuenta corriente, vía déficit comercial, estimulado por las importaciones de bienes de consumo por parte del sector privado, a la par de un tipo de cambio fijo en 12.50 desde 1954 y hasta 1976--, el conflicto estudiantil fue el sello que caracterizó el fin de ésta etapa en la vida económica y social nacional. Conviene recordar que a inicios de la gestión del Presidente Gustavo Díaz Ordaz, se presentó una huelga de médicos que fue disuelta con violencia. Aún con estos problemas presentes, la administración de Díaz Ordaz logró aumentar el PIB en 6.8% promedio anual.

La década de los setenta trajo consigo una etapa diferente para todos los países. La irrupción del cambio fue mundial, coincidiendo tanto problemas económicos graves,

⁷ Ibidem p. 105

⁸ Ibidem p. 116

⁹ Ibidem p. 106

como demandas sociales y políticas que no fueron tomadas en cuenta anteriormente, las cuales manifestaron la necesidad de mayor libertad y democracia.

Omitiendo la fuerte controversia que en su momento causaron las políticas del Presidente Luis Echeverría Álvarez¹⁰ (1970-1976), su gestión dio inicio a un modelo diferente en la historia económica del país denominado "Desarrollo Compartido". El gobierno convocó a una alianza popular para formar una Comisión Nacional Tripartita, en la cual empresarios, trabajadores y gobierno conciliaran sus muy diferentes intereses, ya que el desarrollo no estaba sólo a cargo del gobierno, por lo tanto, su intervención y su papel en la economía requerían redefinirse.

Durante esta administración el discurso político-económico hacia el exterior giró en torno al Tercer Mundo, a la necesidad de un Nuevo Orden Económico Internacional (NOEI), a los derechos y deberes económicos de los Estados, e internamente a una cierta apertura o reforma democrática; además de que el programa económico se enfocaría al financiamiento al desarrollo.

Este programa económico estableció cambios sustanciales con respecto a la política de subsidios que recibían las paraestatales y fijó exenciones y bajos impuestos en los servicios públicos ya, lo cual se tradujo en una restrictiva política de ajustes. Como parte de las modificaciones que el gobierno pretendía incorporar se encontró un mayor involucramiento de las medianas y pequeñas empresas en el crecimiento. Sin embargo, la misma personalidad del Presidente y de su gobierno empezaron a causar incomodidad entre los grupos privados. Cabe recordar que en 1974 se crea el Consejo Coordinador Empresarial (CCC) como un organismo que aglutinara y representara los intereses privados ante el gobierno.

Asimismo, 1971 fue un año particularmente problemático ya que aumentó el desempleo, disminuyó el consumo privado y se redujo la inversión, contrayéndose el gasto público. Este año se llamó de "atonía"¹¹ y ejemplificó un *impasse* económico y político para la administración de entonces. Después de varias décadas de crecimiento sostenido, 1971 se convirtió en un año atípico al presentarse estos problemas al mismo tiempo, de ahí que el fenómeno recibiese este nombre.

Ante estas condiciones, el gobierno descubre la conveniencia de usar una mayor cantidad de recursos del exterior vía endeudamiento público y privado, a través de los cuales el presupuesto federal es ampliado y la actividad económica apoyada en forma importante. Sin embargo, los niveles de la deuda externa y de la inflación mostraron niveles que anteriormente no se habían presentado. Así, a lo largo del sexenio el crecimiento del PIB fue del 6.2% promedio anual.

No obstante, hacia finales de 1976 se presentan dos devaluaciones casi consecutivas, mismas que llevarían a una situación delicada al país, además de que por primera vez en muchos años México experimentaría fugas de capitales y un casi rompimiento entre el gobierno y la iniciativa privada. Los meses de agosto y octubre testificarían una devaluación del 100%¹² pese a que el Fondo Monetario Internacional (FMI) ya había liberado recursos. Las devaluaciones de 1976 fueron el resultado principalmente de dos

¹⁰ Nuevamente el plantear cambios populistas y retóricos tuvo un costo histórico para el país.

¹¹ Ibidem p.133

¹² Ibidem p. 149: en agosto de 12.50 a 19-90 (58%) y en octubre de 19.20 a 25.50 pesos por dólar

factores: la falta de confianza de la iniciativa privada en el gobierno y un grave deterioro de la Balanza de Pagos.

Cabe recordar que al finalizar 1976 el gobierno anunció el descubrimiento de yacimientos petroleros en el Sureste del país, lo cual sirvió para tranquilizar tanto a la comunidad financiera internacional, como a los grupos privados del país.

Cuando el Presidente José López Portillo (1976-1982) asume el poder, anunció una estrategia para que el país recobrara estabilidad y crecimiento; estas medidas se conocieron como el Modelo de Crecimiento Acelerado, el cual pretendía elevar la producción, crear empleos y reforzar el carácter mixto de la economía¹³, (concurrancia del sector público y privado).

Las inversiones se orientarían principalmente a los sectores agropecuario, energéticos, petroquímica, minero, siderúrgico, bienes de capital, transportes y bienes de consumo popular¹⁴

El gobierno de José López Portillo estableció dos prioridades: alimentos y energéticos, dividiendo el tiempo de su administración en tres periodos bianuales; en el primero, se buscaría restaurar la economía; en el segundo, consolidarla, y en el tercero, lograr un crecimiento acelerado. El Plan Global de Desarrollo (PGD) respondió al interés por dar un carácter mixto a la economía, modernizar el aparato productivo, alentar la inversión, reducir la inflación e incrementar el empleo. También se planteaba una mejor organización del gobierno y una reforma fiscal que incluyó la creación del Impuesto al Valor Agregado (IVA), en una tasa del 10%.

Sin embargo, el hecho más importante en este periodo, sin duda fue el "boom petrolero", mismo que alentó un ambiente de bonanza en todos los niveles y de excesiva confianza por parte del gobierno con respecto a los precios a futuro del petróleo; parecía que por fin el país superaría el subdesarrollo, gracias a la riqueza estratégica del petróleo y a sus precios en el mercado mundial.

Aunque fue válido el criterio de buscar desarrollar dos sectores estratégicos, como el petróleo y los alimentos—que en cualquier época son esenciales—lo que ocurrió fue una mala administración de los recursos y de la supuesta riqueza: el país fue sobreendeudado y se malgastaron una considerable cantidad de recursos. Al mismo tiempo, la deuda externa creció enormemente, las tasas de interés internacionales experimentaron fuertes aumentos y se presentó una caída en los precios del petróleo.

Por segunda ocasión, el sexenio finalizaba con dos devaluaciones (enero y agosto de 1982) que llevaron al peso a una cotización de 75 pesos por dólar. Por si no fuera suficiente, en su último informe de gobierno, el Presidente anunció dos decretos que afectaron fuertemente los ambientes económicos y las condiciones sociales del país: la nacionalización de la banca privada y el control generalizado de cambios¹⁵.

Por otro lado, en marzo de 1980¹⁶ se decidió postergar el ingreso de México al GATT,

¹³ Ibidem p. 151

¹⁴ Idem

¹⁵ Ibidem p. 151

¹⁶ Olea Sisneaga, Miguel Angel. "México en el Sistema de Comercio Internacional". La Política Internacional de México en la Década de los Ochenta. México. FCE. 1ª. Edición. 1994. P. 348

aún cuando una ligera apertura comercial ya se había realizado, al haberse eliminado los permisos previos por aranceles y al ser reducidos unilateralmente éstos últimos¹⁷. Principalmente, las diferencias al interior del Gabinete evidenciaron desconfianzas profundas con respecto a la conveniencia para nuestro país de adherirse en esos momentos.

La etapa de sustitución de importaciones pretendió dotar a la economía de bases sólidas para el despegue industrial, justo después de la etapa post-revolucionaria. El mercado interno aún incipiente, requería ser edificado para satisfacer la demanda de una población en ascenso y de las necesidades de la reconstrucción del país. Sin embargo, la alta protección a las empresas, la política de subsidios indiscriminados que por tantos años privó en el país, los vicios de una burocracia proteccionista, la falta de competencia interna debido a productores únicos de ciertos bienes (monopolios), una deuda canalizada a actividades de obra pública, pero no a actividades productivas y rentables principalmente, produjo entre otros fenómenos una débil industria nacional, una mentalidad empresarial conservadora y tibia, un mercado con precios artificiales y calidad mínima, elementos que en distintas proporciones fueron todavía sostenidos hasta la apertura de los ochenta y retardaron la adopción de medidas correctivas a su justo tiempo.

2.2 La Apertura Comercial

Con la nueva administración del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982-1988) se inició una etapa de fuerte austeridad para el país ante la *cuasi* insolvencia financiera que se experimentaba, para lo cual se aplicó el Programa Inmediato de Reordenación Económica. Se iniciaron los contactos necesarios para avanzar en la renegociación de la deuda externa, tanto pública como privada.

Durante este periodo, el gobierno se abocó a transformar la palanta productiva, a aumentar la eficiencia de la economía y a desarrollar un sector exportador en el cual las exportaciones no-petroleras jugaran un rol determinante, como lo asentaba el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988¹⁸

La política del cambio estructural, como slogan central de la política económica del Presidente de la Madrid, implicaba tanto acciones de desregulación —en términos de eliminar trámites y agilizar procesos administrativos—, como el impulsar a los grupos privados a ser más competitivos. Este objetivo resultaba básico internamente, dada la apertura comercial que el país emprendió como producto de su adhesión al GATT en septiembre de 1985, e internacionalmente para aprovechar la reducción de aranceles en más de 115 mercados de los países miembros del Acuerdo.

Los niveles de crecimiento económico fueron bastante moderados y por supuesto no se correspondieron con los alcanzados durante el boom petrolero. Asimismo, en estos años, la actividad económica fue interrumpida en la capital del país por el terremoto de 1985, el cual implicó destinar recursos federales principalmente para la reconstrucción y los servicios médicos que la población demandaba.

¹⁷ Ibidem p. 358

¹⁸ Ibidem p. 353

Esencialmente, esta administración se enfocó a restablecer el equilibrio de las finanzas públicas –para lo cual el adelgazamiento del sector público y la venta de organismos y empresas paraestatales fue prioritario–, así como a restaurar la confianza internacional en el país. Una vez negociado el ingreso al GATT, la apertura comercial y hacia el exterior serían irreversibles, fijando las bases para que las reformas del siguiente período pudieran consolidarse y profundizarse.

Durante los siguientes seis años (1988-1994), México tuvo un Presidente que ha sido motivo de numerosas críticas y juicios, incluyendo el juicio generalizado de la población: Carlos Salinas de Gortari. El modelo que impulsaría el nuevo gobierno fue la modernización del país y la aplicación de principios económicos que se han denominado como Neoliberales.

En el Plan Nacional de Desarrollo (PND) anunciado en 1989, Salinas apuntaba:

“Soberanía, democracia, crecimiento y bienestar son objetivos que persigue el Estado Mexicano utilizando todos los recursos a su disposición, esto es aplicando una estrategia para alcanzarlos. Esta estrategia es la modernización nacional”¹⁹.

El crecimiento económico requería abatir la inflación y de ahí transitar hacia la recuperación económica. Para tal fin, se diseñaron los pactos de estabilidad económica, en los cuales los empresarios, el gobierno y los trabajadores se comprometían a no aumentar los precios y a consultar sus demandas a través de este mecanismo de concertación. Generalmente, los pactos se realizaron cada inicio de año calendario y permitieron anular lo que llamaban la inflación inercial, la cual consistía en el aumento de precios por expectativas de aumentos futuros.

En resumen, Salinas de Gortari propuso impulsar a la inversión privada, destinar inversión pública a obras de infraestructura (carreteras, aeropuertos), expandir las exportaciones no-petroleras, fortalecer gradualmente el mercado interno, reducir el peso de la deuda externa y hacer más eficiente al país.

“La privatización de las empresas públicas, la corrección del déficit presupuestal, el pacto para la estabilidad económica,...la desregulación de diversos aspectos de la inversión extranjera ... orientadas a eliminar pautas que entorpecían el desarrollo de los negocios y de las actividades productivas”²⁰.

A nivel socio-político, se comprometió a impulsar la democracia y la reforma del Estado y aplicó un programa para mejorar las condiciones de las comunidades con menores recursos (Programa Nacional de Solidaridad, PRONASOL). Sin embargo, es en el terreno político en el que no se alcanzaron las promesas empeñadas.

En materia económica, Salinas de Gortari decidió reprivatizar los 18 bancos del sistema,

¹⁹ Anda Gutierrez, Cuauhtémoc. Op cit. p. 202

²⁰ Solana, Fernando. “Balance y Perspectivas del Decenio 1981-1990” en La Política Internacional de México en el Decenio de los Ochenta. Op cit. p. 559

proceso que finalizó en julio de 1992²¹. El crecimiento del PIB durante su gestión, es decir, entre 1988 a 1994, promedió 3%; aunque también experimentamos la pérdida de tres ceros a nuestra moneda, lo cual fue significó renunciar a mil veces el valor de la economía.

La administración del Presidente Salinas se concentró en impulsar la modernización del país, atrayendo inversiones extranjeras y mejorando la imagen de México en el exterior. Salinas privilegió internamente la reforma económica ante la reforma política, y muy posiblemente el modelo de éxito de los tigres asiáticos –bajo su propia interpretación- le sirvió como marco de referencia del tipo de economía que debía existir en México.

Como antecedentes a la fase de modernidad en México, pueden citarse los casos de reformas y cambios sin precedente en el entorno internacional reciente. Entre estos, a finales de los años ochenta y principios de los noventa, la caída del muro de Berlín entre las Alemanias y el fin de la Guerra Fría; la Perestroika de Gorbachov en Rusia y el aplazamiento de la Glasnot (o reforma política); y en forma particular, el ejemplo de las reformas económicas en China, dirigidas por Deng Xiaping a inicios de los ochenta.

El modelo Chino consistió en una serie de reformas económicas modernizadoras, pragmáticas y de corte capitalistas, aplicadas en el contexto de una economía socialista-Maoísta. Entre estas, el desmantelamiento de las comunas agrícolas en 1979²², un sistema de precios de libre mercado, la semana laboral de cinco días, la venta de numerosas empresas estatales y medidas pro-empresariales. A la muerte de Deng Xiaping, su sucesor Jiang Zemin, continuó con este modelo logrando que en los últimos años en crecimiento del PIB haya sido mayor al 10%²³. Sin embargo, junto a este sorprendente crecimiento y al aumento de los niveles de vida, China, con una población superior a 1,200 millones de personas enfrenta numerosos desafíos: graves pérdidas económicas en buena parte de las empresas estatales, 100 millones de desempleados migrantes, creciente corrupción, una muy amplia brecha entre ricos y pobres, y, quizá lo más preocupante, la bancarrota ideológica del Partido Comunista, que ahora depende de la represión y el nacionalismo para mantenerse en el poder y conservar la unidad del país²⁴.

Sin embargo, esta modernización económica no ha llegado a los ámbitos políticos y sociales, tanto al interior del propio país (recuérdese lo sucedido en Tiananmen en 1989), como en relación con sus vecinos inmediatos (el caso del Tíbet). La parálisis político-social parece ser el peligro más inmediato. El profesor Jeffrey E. Garten, decano de la Universidad de Yale apuntaba:

"A medida que China se integre cada vez más en la economía mundial, no tendrá la capacidad de asignar racionalmente los flujos masivos del capital entrante... y menos con su sistema político actual, el cual piensa que puede

²¹ Anda Gutierrez, Cuauhtémoc. Op cit. p. 199

²² Spaeth, Anthony. "Back to the Future". *Time*, February 5, 1996. p.19

²³ Entre 1992 y 1997 el crecimiento de la economía China promedió más del 10% anual. Faison, Seth. "Señales de peligro en la economía China". *El Economista*, Viernes 28 de noviembre, 1997 p. 8

²⁴ Prager, Karsten. "China, Waking up to the next superpower". *Time*, March 25, 1995. p.25

manipular los mercados y que está lleno de compadrazgos y carece de instituciones regulatorias desarrolladas²⁵.

Salinas de Gortari consideró poco factible emprender conjuntamente los dos tipos de reformas: políticas y económicas, y como los Chinos, optó por las económicas. La situación en Chiapas parece haberle recordado la inexistencia de una dicotomía entre ambas. En el ámbito político, dos hechos marcaron a esta administración: la irrupción del Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) en la sierra de Chiapas, el 1º de enero de 1994, y el asesinato del pre-candidato a la presidencia del Partido de Revolucionario Institucional (PRI), Luis Donald Colosio unas semanas después²⁶.

Internamente, Salinas tuvo como mérito profundizar la modernización del país, misma que era prioritaria para captar los flujos de inversión que la economía requería, sobre todo al privatizar grandes empresas públicas, y por otro lado, el concluir con éxito la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLC). Las condiciones bilaterales presentes en la relación con Estados Unidos hacían inevitable un TLC que garantizará el acceso de productos mexicanos al mercado más grande del mundo.

A nivel internacional, ningún otro Presidente había dado tanta publicidad a los cambios económicos del país ante la opinión pública mundial, no sólo frente a los círculos de poder de Estados Unidos, sino en Asia y en América Latina. Estas acciones se enmarcaron en el objetivo de captar mayores flujos de inversión extranjera, (mayormente especulativa) y fueron parte del esfuerzo por incorporar a México dentro de las tendencias de la globalización y de la consolidación de bloques económicos.

Paralelamente, México adoptó una política internacional más activa que lo llevó a vincularse con la Cuenca del Pacífico, con la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), a formar el Grupo de los Tres (Colombia, Venezuela y México)²⁷, y a iniciar la serie de negociaciones para Acuerdos de Libre Comercio y de Cooperación Económica con países de América Latina.

En efecto, en 1990 el Presidente Salinas propuso al Presidente George Bush²⁸ de Estados Unidos negociar un Tratado de Libre Comercio (TLC), por ser nuestro principal socio comercial y en vista de los desarrollos económicos recientes en otras regiones del mundo.

La ratificación del TLC correspondió al Presidente William Clinton por parte de Estados Unidos, —una vez que se hubieron incorporado dos acuerdos paralelos, uno con respecto a cuestiones laborales y el otro en materia de medio ambiente—al Presidente Salinas por México y al Primer Ministro Jean Chretien por Canadá, quién también a su vez demandó incluir algunos cambios al Tratado.

²⁵ Friedman, Thomas. "No es inmune China a las leyes de gravedad". *El Economista*. Lunes 27 de octubre, 1997. p. 8

²⁶ Ambos actualmente sin ser resueltos y siendo parte de la herencia que Salinas de Gortari heredó a su sucesor.

²⁷ | Acuerdo México-Chile entró en vigor en 1992; el TLC con Costa Rica y el Grupo de los Tres en 1995.

²⁸ Anda Gutiérrez, Cuahtémoc. Op cit. p. 208

No obstante, fue en el campo social en el cual el modelo económico neoliberal mostró grandes deficiencias, al agudizar la polarización entre los niveles o grupos sociales, el empobrecimiento extremo de 30 millones de mexicanos y la pérdida del 40% de poder adquisitivo²⁹ de la población.

En las elecciones presidenciales de julio de 1994, para el periodo 1994-2000, el candidato Ernesto Zedillo Ponce de León, del Partido Revolucionario Institucional (PRI) logró un triunfo electoral indiscutible para la oposición. Sin embargo, el nuevo Presidente habría de enfrentar una terrible crisis económica producto del retraso de medidas correctivas que Salinas se negó a asumir en el momento oportuno.

La crisis implicó una fuerte devaluación del peso ante el dólar estadounidense, justo a unos días de haber asumido el poder y esto fue consecuencia de no haber ajustado el tipo de cambio paulatinamente a lo largo de 1994: de 3.5 pasó hasta alcanzar una cotización de 8.9 pesos por dólar. Además, nuevamente las cuentas externas deficitarias fueron compensadas con recursos de inversión; empero esta inversión se concentraba en bonos, CETES y tesobonos que tenían vencimientos muy cercanos.

Asimismo, justo en 1994 los flujos de inversión extranjera "especulativa"—ante las condiciones políticas y sociales de inestabilidad producto de los asuntos Colosio y Chiapas— empezaron a contraerse, al mismo tiempo que se presenta un aumento de las tasas de interés en Estados Unidos. Las reservas internacionales del Banco de México comenzaron a disminuir y aún más, al salir del país capitales en un solo día por 3,000 Millones³⁰ de Dólares (MD).

El Presidente Ernesto Zedillo para resolver estas circunstancias, presentó un programa emergente a principios de 1995, el "Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica" (AUSEE), mismo que estableció distribuir el sacrificio entre los diferentes sectores de la economía, evitar una espiral inflacionaria, restablecer la confianza en los mercados e impulsar mayores cambios económicos.

Sin embargo, la gravedad de esta crisis requirió el apoyo financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del FMI y del Banco Mundial, además del mismo gobierno de Estados Unidos. El total de los recursos aprobados ascendió a 30,000 MD para los cuales fue necesario dar como garantía las facturas por cobrar de Petróleos Mexicanos (PEMEX).

Como resultado de la "Alianza para la Recuperación Económica" (ARE), presentada a fines de 1995, la economía en su conjunto comenzó a mostrar signos de recuperación, empero la crisis fue tan profunda que la recuperación ha tomado más tiempo que el esperado. Además, en los dos primeros años de gobierno, un papel especial se concedió a la difusión del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), debido a que sin generar ahorro interno no sería posible reducir el recurso a los flujos de capital externos. El ahorro privado se considera la mejor alternativa para evitar mayor endeudamiento y

²⁹ Universidad Iberoamericana (UIA) Curso. Op cit.

³⁰ Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc. Op cit p. 213

sobretudo para la inversión futura que tanto requiere el país.

En esta mismo sentido, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000³¹ enfatizó que el desarrollo industrial del país pondría énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas, se fortalecería el desarrollo de subsectores y ramas intensivas en mano de obra y con potencial exportador, se crearían programas de desarrollo de proveedores y se promovería el desarrollo e integración de regiones con mayores rezagos³².

Posteriormente, en junio de 1997, una vez que las condiciones económicas mostraban signos de mayor estabilidad, el Presidente Ernesto Zedillo daría a conocer el "Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo" (PRONAFICE)³³ cuyos principales objetivos son:

1. Alcanzar una tasa de crecimiento del PIB mayor al 5%;
2. Crear y fortalecer las fuentes de financiamiento internas;
3. Evitar la vulnerabilidad de la economía ante los flujos de recursos externos;
4. Perseverar un ambiente macroeconómico estable;
5. Incrementar el bienestar social.

Sin embargo, en el último trimestre de 1997, los problemas financieros de algunas economías asiáticas empezaron a causar turbulencias en los mercados de valores del mundo; su endeble situación ha continuado siendo problemática a lo largo de 1998 y 1999 y ha demostrado los efectos de la globalización no sólo entre las economías emergentes sino en el mercado bursátil global.

A pesar de que internamente la economía mexicana ha mostrado tasas positivas de crecimiento, salvo en 1995 (el PIB creció 4.5% en 1994, -6.2 en 1995, se recuperó en 1996, 5.1%, y en 1997, 7%³⁴), un importante repunte en el consumo y el empleo³⁵, el descenso de los niveles de precios del petróleo a nivel internacional³⁶ han llevado a decidir tres recortes en el presupuesto federal. Sin embargo, en general, las medidas económicas han permitido recuperar estabilidad y un moderado crecimiento, empero, nuevamente los factores externos (vulnerabilidad) han afectado las perspectivas de crecimiento. Las estimaciones del aumento del PIB para 1998, lo situaban en 4.5% y ante las condiciones financieras de los mercados, esta estimación fue corregida a la baja por el Fondo Monetario Internacional recientemente, ubicándolo en 4.3%³⁷. BANAMEX por su parte, lo ha estimado en 4.4% hasta septiembre de 1998.³⁸

³¹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. México. SHCP 1995

³² Idem p. 170

³³ Presidencia de la República "Programa Nacional de Financiamiento al Desarrollo 1997-2000" Comercio Exterior, BANCOMEXT México. Junio 1997. p. 506

³⁴ BANAMEX. Examen de Situación Económica de México. Septiembre, 1998. p. 370

³⁵ Vázquez, Ricardo. "Economía: Soportando el temporal". Mundo Ejecutivo. México. Agosto, 1998. p. 13

³⁶ El 36.6% de los ingresos público provienen de las ventas externas de petróleo. Editorial "Y el año entrante". Mundo Ejecutivo. México. Agosto, 1998. p. 1

³⁷ Programa de radio "Para Empezar" 102.5 F.M. Lunes 5 de octubre, 1998

³⁸ BANAMEX Op cit. p. 371

La acertada respuesta del gobierno ante las circunstancias descritas ha consistido en una política monetaria restrictiva que también ha tratado de contener la inflación, misma que se estima llegue a 13.02% en diciembre de 1998³⁹, aunque muy posiblemente sobrepase el 15%. En este contexto, el tipo de cambio ha sufrido variaciones importantes llegando a alcanzar cerca de los 11 pesos por dólar en las primeras semanas de septiembre de 1998. Sin embargo, la calma parece volver a los mercados y es posible que el tipo de cambio se sitúe en alrededor de 10.60 pesos por dólar, paridad que se ha mantenido a lo largo de éste año.

La situación macroeconómica del país, con los límites que impone la globalización, se encuentra en condiciones sanas que las imperantes en diciembre de 1994. El Presidente Ernesto Zedillo reiteradamente ha declarado que no se presentará otra crisis recurrente como las de los últimos tres sexenios. Quizás lo más importante la actual administración ha logrado es mantener la confianza en el país por parte de los empresarios nacionales, aunque con un estilo político de bajo perfil que ha contribuido a la agudización de numerosos problemas sociales.

En cuanto a los aspectos políticos, el avance de la oposición en el gobierno de la Ciudad de México, en la Cámara de Diputados y en numerosas gubernaturas, muestran el inicio de una nueva etapa política y la gestación de un sistema político diferente al que ha predominado en el país en las últimas cinco décadas.

Sin embargo, además de las presiones sobre el Mercado de valores y un poco sobre el tipo de cambio, la Cuenta Corriente de la Balanza de Pagos muestra un déficit, calculado en 7,448 Millones de Dólares para 1997⁴⁰, más de tres veces el registrado en 1996; que sumado a la problemática del Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), representan un peligro de un nuevo estancamiento y la postergación de la recuperación firme hasta tal vez el año 2000.

2.3 Principales sectores productivos

El desarrollo industrial del país ha dependido en gran parte de la política económica aplicada por el gobierno. Es tal vez hasta las administraciones de Miguel de la Madrid, con la política de apertura comercial y posteriormente con la modernización de Salinas de Gortari y el TLC, que el país se orienta hacia una dirección "hacia fuera".

En forma particular, las condiciones externas⁴¹ tradicionalmente han jugado un papel de primer orden en las definiciones nacionales, pero sin duda la preocupación por no quedar al margen de las tendencias globalizadoras actuales ha impuesto un replanteamiento diferente.

Una de las características más sobresalientes de la década de los noventa, además del fenómeno de la globalización, ha sido la clara presencia de una "Tercera Revolución Industrial"⁴² en las economías industrializadas. Esta nueva forma productiva

³⁹ Editorial Mundo Ejecutivo. México. Agosto, 1998 p.16

⁴⁰ BANAMEX. Op cit. p. 370

⁴¹ Comúnmente denominadas como "variables ó factores exógenos".

⁴² Olea Sisneaga, Miguel Angel. "México en el Sistema de Comercio Internacional". La Política Internacional de

denominada "especialización flexible" cambia los procesos tradicionales de manufactura, apoyados entre otras cosas con sistemas computarizados, por sistemas flexibles de producción y distribución: "... lo que se traduce en una gama muy amplia de productos finales, destinados a múltiples mercados y consumidores"⁴³.

La administración del Presidente Ernesto Zedillo se ha pronunciado por a apoyar a las micro, pequeñas y medianas industrias, ya que conforman más del 95% de los establecimientos del país. Sin embargo, el reto reside en lograr que las empresas sean competitivas por sí mismas y que aprovechando las facilidades que el gobierno otorgue, realmente busquen su inserción en el mercado global, conscientes de que las fronteras, tanto físicas como de comunicación, prácticamente ya no existen. Nuevamente, la cultura prevaleciente en los sectores público y privado, requiere enriquecerse y sostenerse conjuntamente.

La empresa moderna, sea del tamaño que fuere, tiene que considerar los entornos y las tendencias de los mercados en el mediano y largo plazo, para diseñar en forma realista sus objetivos y estrategias. El gobierno debe ser facilitador y colaborador en este sentido; no obstante, comparte la responsabilidad de lograr que sus empresas y dependencias sean productivas.

Por otro lado, un desafío mayor corresponde a los grupos empresariales, con respecto a definir el rumbo de la industria del país, respondiendo interrogantes tales como: ¿Qué va a producir competitivamente el sector industrial del país? ¿Qué industrias punta dominarán el próximo siglo y cómo es posible que la industria nacional participe en ellas? ¿Qué alternativas viables existen para la industria en otros mercados?, entre muchas otras. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que debemos producir lo que los consumidores demandan, no lo que el país produce por sus ventajas comparativas tradicionales. Esto sin duda implica un enfoque de Marketing. El viejo enfoque ya no es válido hoy en día.

Para facilitar el estudio de la economía mexicana, ésta se ha dividido en tres sectores⁴⁴ integrados por diferentes actividades económicas:

Sector Agropecuario:

Agricultura, Ganadería, Silvicultura, Caza y Pesca.

Sector Industrial:

Industria Extractiva (Minería y Petróleo)

Industria de Transformación (Automovilística, Alimenticia, Petroquímica, Siderúrgica)

Sector Servicios:

Comercio, Restaurantes y Hoteles, Transporte,

México en la Década de los Ochenta. Op cit. p.356

⁴³ Idem

⁴⁴ Méndez Morales, José Silvestre. Pasado, Presente y Futuro de la Economía Mexicana. México. Panorama Editorial S.A. de C.V. 1ª. Edición. 1995 p.14-15

Almacenamiento, Comunicaciones, Servicios Financieros y seguros, Alquiler de Bienes Inmuebles, Servicios Profesionales, Servicios de Educación, Servicios médicos, Servicios de Esparcimiento, Otros servicios, Administración pública y defensa⁴⁵.

El crecimiento económico de cualquier país viene a la par del desempeño sectorial del PIB. Tomando como punto de comparación el año de 1994, la industria nacional—de acuerdo con el valor de la producción—, contribuyó al PIB de la siguiente forma⁴⁶:

VALOR DE LA PRODUCCION DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA "1994"	
<i>(Miles de Millones de Nuevos Pesos)</i>	
Prod. Metálicos, Maquinaria y Equipo	82.2
Prod. Alimenticios, Bebidas y Tabaco	64.4
Sustitutos Químicos Derivados del Petróleo, productos de Caucho y Plástico	50.1
Industrias Metálicas Básicas	25.4
Productos Minerales no Metálicos excepto Derivados del Petróleo y Carbón	17.1
Papel, Prod. de Papel, Imprentas y Editoriales	9.2
Textiles. Prendas de Vestir e Industria del Cuero	8.6
Industria de la Madera y Prod. de Madera	1.1
Otras Industrias Manufactureras	1.0

*Fuente: Anda Gutiérrez Cuauhtémoc. Estructura Socioeconómica de México. (1940-2000)
Editorial Limusa S.A. de C.V. 1997. p.263.*

Como es posible observar en el cuadro anterior, las ramas de productos metálicos, maquinaria y equipo; sustitutos químicos derivados del petróleo, productos de caucho y plástico, e industrias metálicas básicas, representan las principales generadoras de la producción industrial del país.

En 1996, de acuerdo con datos del INEGI⁴⁷ el sector servicios, representó el 67% del PIB neto. El sector industrial, (añadiendo a la división anteriormente expuesta las actividades de electricidad, gas y agua), generó el 27%. Por su parte, el sector agropecuario, sólo contribuyó con un 6.3% en el crecimiento del país.

Sin embargo, con cifras estimadas por Santander Investment Securities Inc.⁴⁸ en 1996, la dinámica de crecimiento, medida a través de la variación porcentual anual sectorial fue la siguiente:

⁴⁵ Ibidem. p. 17

⁴⁶ Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc. Op cit. p.263

⁴⁷ EZP: Tercer Informe de Gobierno. Estadisitco. Presidencia de la República. México 1997 p. 30

⁴⁸ MMS Standard & Poor's. ¿Es sostenible el crecimiento en el tercer trimestre? El Economista. 25 de Noviembre, 1996 p.54

1996 : México Crecimiento Sectorial		
(Variación % Anual)		
Agricultura	5.5 %	
Sector Industrial	25.4%	
Minería		1.3
Manufacturas		18.6
Alimentos, Bebidas y Tabacos		5.0
Textiles y Vestido		1.6
Productos de Madera		0.5
Papeles, Imprenta, Editoriales		0.8
Química, Petroquímica y Caucho		3.0
Minerales no Metálicos		1.3
Industria Metálica Básica		1.0
Maquinaria y Equipo		4.9
Otras Manufacturas		0.5
Construcción		3.9
Electricidad y Agua		1.6
Sector Servicios	63.50%	
<i>Fuente: MMS Standard & Poor's. El Economista. Noviembre 25, 1996</i>		

Como podemos observar, en ambas fuentes y años de referencia es posible confirmar el fenómeno que la actividad económica ya registraba desde hace 20 años: su *tercerización*. Esto significa que existen industrias decadentes en el sector manufacturero –como las ramas de productos de la madera y otras manufacturas-- y que éstas pierden peso en la producción total del país ante el avance del sector servicios.

Empero, lo más interesante reside en el hecho de que en 1996 el crecimiento manufacturero estuvo liderado por la producción de la rama de Alimentos, bebidas y tabaco (5.0%), misma que junto con la rama de Maquinaria y equipo (4.9%) y Química, petroquímica y caucho (3.0%) se constituyeron como las tres principales generadoras de la recuperación del sector industrial del país.

A manera de una aproximación regional del sector industrial de México, debemos recordar que la zona norte se caracteriza por un mayor dinamismo y variedad de actividades productivas, el centro del país por la existencia de ramas económicas más tradicionales, y el sur, por un atraso productivo, consecuencia de infraestructura menor y de condiciones geográficas más complejas.

Sin embargo, de los 30 Estados y un Distrito Federal que componen al país, las ocho entidades federativas más relevantes, dada su contribución al crecimiento nacional en 1994⁴⁹, fueron en orden de importancia porcentualmente, las siguientes:

⁴⁹ Ibidem p. 269

Distrito Federal	23.3%
Estado de México	18.4%
Nuevo León	10.0
Jalisco	7.1
Veracruz	5.2
Coahuila	3.8
Guanajuato	3.2
Puebla	3.0

A nivel de ciudades, de acuerdo a un artículo publicado por el periódico *El Economista*⁵⁰, en 1997 las primeras diez ciudades líderes en número de industrias manufactureras fueron:

Ciudad de México	40,575
Guadalajara	10,973
Puebla	10,210
Monterrey	8,135
León	5,992
Mérida	3,191
San Luis Potosí	2,714
Aguascalientes	2,698
Morelia	2,448
Ciudad Juárez	2,279

Asimismo, el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)⁵¹ reporta una distribución por tamaño del número de establecimientos en el país de:

Microindustria	98,403 (79.3%)
Pequeña	18,910 (15.2%)
Mediana	3,660 (2.9%)
Grande	3,039 (2.4%)
TOTAL	124,012

La clasificación del IMSS considera como establecimientos a todos los pequeños negocios o comercios, sin diferenciar a los que propiamente sí constituyen micro o pequeñas empresas. No obstante, es importante destacar que lo anterior significa que existen registrados como establecimientos **micro y pequeños 94.5 %** del total en el país y sólo un **5.3%** de éstos son **medianos y grandes**.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) considera como micro empresa aquella formada hasta por 15 empleados y con un valor de ventas netas menor a \$900,000 pesos; la pequeña empresa es aquella que emplea hasta 100 empleados y registra ventas netas hasta 9 Millones de pesos; y como mediana empresa la que ocupa hasta 250 empleados y sus ventas netas no rebasan 20 Millones de pesos⁵². En cuanto

⁵⁰ "Conozca México por su economía". *El Economista*. 11 de Julio de 1997 p. 7

⁵¹ Información proporcionada por el Departamento de Economía de la Cámara Americana de Comercio, A.C. Cifras a marzo de 1998.

⁵² Méndez Morales, José Silvestre. Op cit pp. 30-33

a la microindustria que existe en México, cinco Estados absorben el 52.5 % de toda ella:

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA POR ENTIDADES FEDERATIVAS SELECCIONADAS (Marzo 1998)		
Entidad Federativa	Núm. de Establecimientos	Ramas de Actividad
<i>Distrito Federal</i>	3,713	607 Prendas de Vestir 542 Productos Metálicos 465 Editorial e Imprenta 456 Alimentos
<i>Estado de México</i>	2,323	396 Productos Metálicos 277 Alimentos 249 Hule y Plástico 231 Prendas de Vestir
<i>Jalisco</i>	2,108	312 Productos Metálicos 297 Alimentos 250 Calzado y Cuero 215 Prendas de Vestir
<i>Nuevo León</i>	1,696	433 Productos Metálicos 181 Prendas de Vestir 163 Alimentos 140 Hule y Plástico
<i>Guanajuato</i>	1,482	661 Calzado y Cuero 137 Prendas de Vestir 135 Hule y Plástico 121 Alimentos

Fuente: IMSS. Estructura Industrial por Entidad Federativa y Ramas de Actividad. Marzo. 1998 4p.

En la *microindustria* del país, cuatro ramas o actividades económicas son predominantes: productos metálicos, alimentos, prendas de vestir y Editorial e imprenta. Nuevamente, además del Distrito Federal, los Estados de Jalisco, México, Nuevo León y Veracruz son los que agrupan el mayor número de establecimientos. En el caso de la *industria pequeña* nacional, sólo es posible notar la sustitución de Veracruz por Guanajuato y de nueva cuenta, salvo la rama de hule y plástico, las ramas antes mencionadas dominan la actividad productiva del país.

ESTRUCTURA MICROINDUSTRIAL POR ENTIDADES FEDERATIVAS SELECCIONADAS (Marzo 1998)		
Entidad Federativa	Núm. de Establecimientos	Principales Ramas
Distrito Federal	14,485	2,453 Productos Metálicos 2,416 Editorial e Imprenta 1,957 Prendas de Vestir 1,823 Alimentos
Jalisco	10,614	2,219 Alimentos 1,835 Productos Metálicos 967 Prendas de Vestir 870 Calzado y Cuero
Estado de México	8,522	1,693 Productos Metálicos 1,543 Alimentos 1,048 Prendas de Vestir 591 Editorial e Imprenta
Nuevo León	7,116	1,754 Productos Metálicos 1,208 Alimentos 729 Editorial e Imprenta 630 Prendas de Vestir
Veracruz	3,823	1,491 Alimentos 527 Productos Metálicos 382 Editorial e Imprenta 223 Prendas de Vestir

Fuente: IMSS. *Estructura Industrial por Entidad Federativa y Ramas de Actividad*. Marzo, 1998 4p.

Considerando la estructura industrial de más del 50% de los establecimientos del país, representados en cuatro Estados de la República por las industrias micro y pequeña, mismas que a su vez constituyen el 94.5% del total nacional, las ramas económicas de *productos metálicos, alimentos, prendas de vestir y Editorial e imprenta*, deberían ser consideradas como prioritarias y recibir un tratamiento especial en términos de capacitación, facilidades crediticias, asesoría empresarial y actualización informática, a fin de crear, desarrollar y/o consolidar ventajas competitivas clave que les permita tanto aumentar su participación en el mercado, como adoptar una visión de Marketing internacional para ampliar su presencia hacia otros mercados.

La investigación tecnológica aplica en estas ramas industriales podría crear una ventaja competitiva importante al incorporar innovaciones producto de una investigación estratégica de mercados. Cabe destacar que en el renglón de productos metálicos se encuentra considerada la industria automotriz, la cual presenta condiciones excepcionales.

La cuestión del desarrollo regional sustentable y la descentralización del país, parece haber sido relegada un segundo plano debido a la urgencia de la crisis económica más reciente. Sin embargo, regionalmente siguen existiendo disparidades notorias y graves: un norte y franja fronteriza representada por las más de 1,800 empresas maquiladoras y

vínculos estrechos con la economía vecina, en tanto que el sur, con climas y condiciones geográficas y sociales dispares; la concentración de la actividad productiva en cuatro o cinco entidades, el crecimiento urbano acelerado y el abandono de las actividades agrícolas, son resultado de la ausencia de planeación económica y de la ausencia de una verdadera política industrial y de comercio exterior.

2.4 Comercio Exterior e Infraestructura

A partir de la apertura comercial de 1985, y posteriormente con la firma de acuerdos comerciales con otros países, incluyendo al TLC con Estados Unidos y Canadá, México ha buscado que tanto su industria como sus exportaciones mantengan ritmos de crecimiento positivos.

El comercio exterior ha sido reflejo del tipo de bienes y servicios que el país produce. En los primeros años de la Sustitución de Importaciones, se exportaba petróleo, después con el Desarrollo Estabilizador, algunas manufacturas ligeras. A mediados de los setenta, industrias como la alimentaria, textiles y automotriz contaron con un mayor relevancia, además de destacar el aumento de industrias maquiladoras, no sólo asentadas ya en la frontera Norte del país.

Sin embargo, el cambio más importante ha sido la despetrolización de las exportaciones en el actual Modelo de desarrollo hacia afuera:

“... si a principios de los años ochenta más de las tres cuartas partes de las exportaciones mexicanas provenían del sector petrolero, para finales de la década el país había logrado revertir esa ecuación, haciendo que el petróleo significara menos del 30% del valor de esas ventas al exterior.”⁵³

Así, las exportaciones no petroleras mantuvieron una participación en el PIB del 11.3 % en promedio en el periodo 1990-1994, pero en 1995 pasaron al 23.9% y se estima que en 1996 hayan representado un 25.2%⁵⁴. En tanto que las exportaciones petroleras han disminuido su peso en el PIB de un 3.6% en 1988 a 2.8% en 1995.⁵⁵

Descripción	1988	1990	1992	1994	1995	1996 p/
Exportaciones Totales 2/	16.6	15.4	12.7	14.2	26.7	28.7
Petroleras	3.6	3.8	2.3	1.6	2.8	3.5
No Petroleras	13	11.6	10.4	12.6	23.9	25.2

⁵³ Solana, Fernando “Balance y Perspectivas del Decenio 1981-1990”. La Política Internacional de México en el Decenio de los Ochenta, p. 570

⁵⁴ Presidencia de la República. “Estadístico” EZP Tercer Informe de Gobierno, p 111

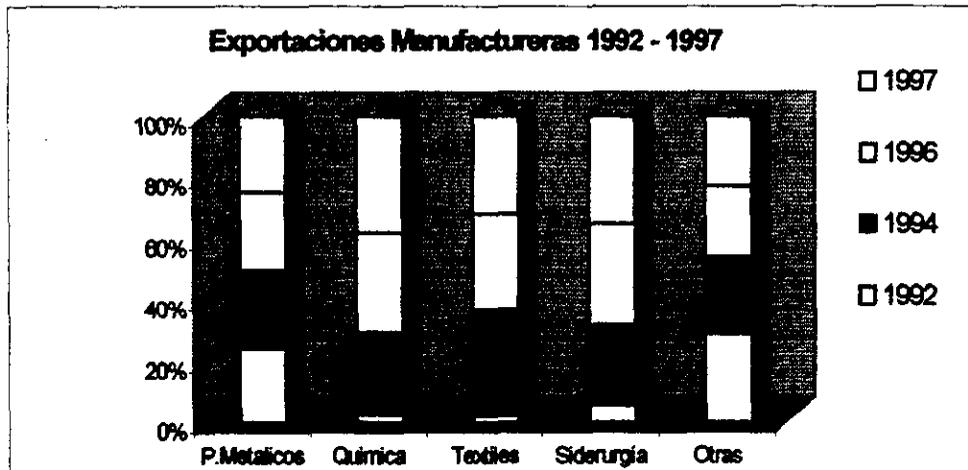
1/ Se calculo a partir de la nueva serie del PIB a precios corrientes elaborada por el INEGI, base 1993, y el valor de las operaciones del comercio exterior en dólares convertidos a pesos. Para la conversión de dólares a moneda nacional se utilizó el tipo de cambio implícito en las exportaciones e importaciones registradas por la Dirección General de Aduanas de la SHCP. 2/ Incluye revaluación, que se refiere a la actualización del valor consignado en los pedimentos aduaneros con el que prevalece en el mercado internacional, especialmente en los productos agrícolas y pesqueros. Fuente: Banco de México. EZP Tercer Informe de Gobierno "Estadístico". Presidencia de la República. México. 1997 p. 111.

Sin embargo, también han sido los desequilibrios en la balanza comercial y en la de Cuenta Corriente, además de la influencia del propio entorno macroeconómico, los factores determinantes de las crisis económicas del país, manifestando desajustes estructurales de la economía mexicana.

Concepto	1988	1989	1992	1994	1996 ^{1/}	1997 ^{2/}
Cuenta Corriente	(2,375.6)	(7,451.1)	(24,438.6)	(28,661.0)	(1,922.0)	(405.7)
Cuenta de Capital	(1,163.1)	8,297.2	26,418.6	14,584.2	3,322.6	1,868.7
Errores y Omisiones	(3,195.3)	2,519.8	(960.0)	(3,313.6)	373.0	1,034.5
BANCO DE MEXICO						
Var. De la reserva neta 2/	(7,127.0)	3,547.9	1,007.6	5,983.3	1,768.2	2,492.2
Compra-Venta de oro y plata	(21.0)	(214.0)				
Ajustes por valoración	414.0	32.0	12.0	(43.0)	5.4	5.3

1/ Por cambios metodológicos del Banco de México para el cálculo de algunos rubros de la balanza de pagos, ésta no es comparable con años anteriores a 1980. Datos revisados y anualizados por el Banco de México. 2/ Hasta 1980 se refiere a la variación de la reserva bruta. 3/ Cifras preliminares. Para 1997 datos para el periodo enero-marzo. Fuente: Banco de México. EZP Tercer Informe de Gobierno "Estadístico". Presidencia de la República. México. 1997 p. 111.

En 1996, las exportaciones totales de México sumaron 96 Mil Millones de dólares (MMD); las exportaciones manufactureras fueron por 81.1 MMD, esto es sin considerar el valor de las maquiladoras ni de las exportaciones agropecuarias, registrando un incremento porcentual anual de 20.3% con respecto al año previo. Nuevamente, la rama de productos metálicos, maquinaria y equipo contribuyeron con el 68% del total manufacturero.



Fuente: Banco de México. EZP Tercer Informe de Gobierno "Estadístico". Presidencia de la República. México. 1997 p. 107

A su vez, las importaciones en 1996 alcanzaron los 89.4 MMD, lo cual nos da un superávit de 6.5 MMD. Cabe destacar que a partir de 1995 la balanza comercial total ha registrado superávit, aunque éste ha disminuido a razón de 2.5 MMD anualmente en los tres últimos años. En 1996 dicho superávit fue de 6.5 MMD. Es importante considerar que en el periodo 1990-1994, la balanza comercial registró déficits consecutivos,⁵⁶ pese a que desde 1991 estadísticamente se han incluido los "...flujos brutos de las operaciones comerciales realizadas por la industria

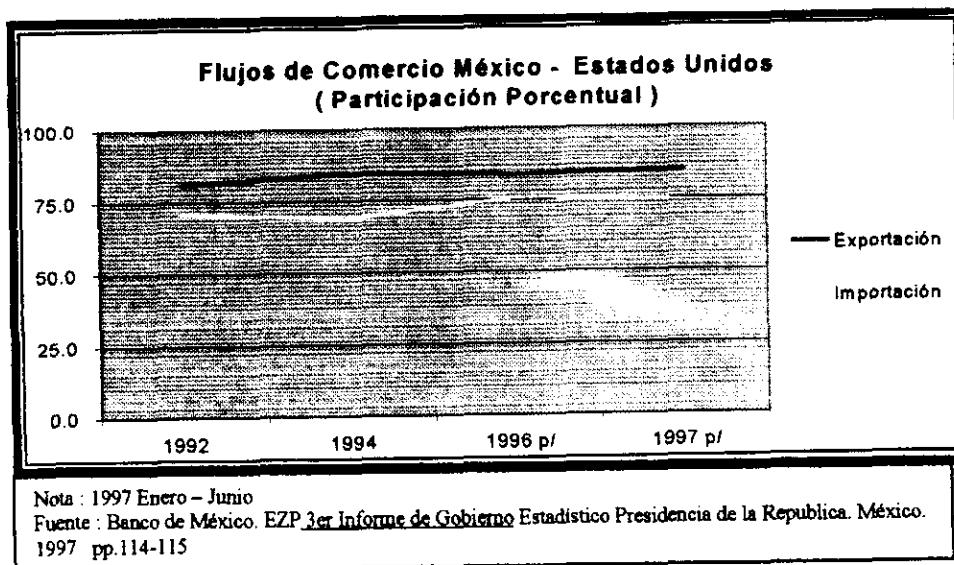
⁵⁶ Ibidem p. 29

maquiladora...⁵⁷

BALANZA COMERCIAL (Millones de Dólares)			
AÑO	Exportaciones de Mercancías	Importaciones de Mercancías	Saldo
1988	30,691.5	28,082.0	2,609.5
1990	40,710.9	41,593.3	(682.4)
1992	46,195.6	62,129.4	(15,933.8)
1991	60,882.2	79,345.9	(18,463.7)
1996 p/	96,000.0	89,468.8	6,531.2
1997 p/	25,042.5	23,529.0	1,513.5

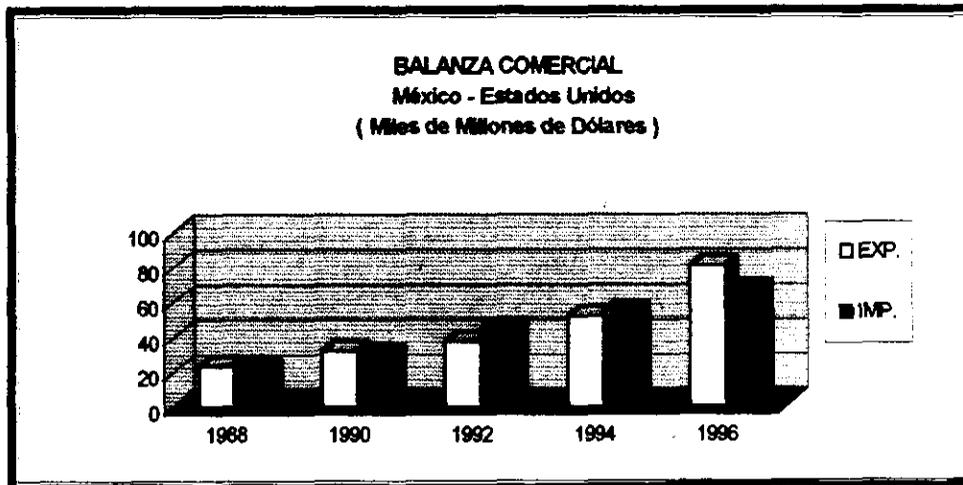
p/ Cifras preliminares. Para 1997 datos para el periodo enero-marzo. Fuente: Banco de México EYP Tercer Informe de Gobierno "Estadístico". Presidencia de la República. México 1997.p 107.

Al analizar los flujos de comercio sobresale la importancia que tiene el mercado de Estados Unidos, tanto en exportaciones como en importaciones. Esta situación históricamente ha estado presente, de ahí que en la agenda bilateral haya sido un tema de importancia central para México.



Sin embargo, esta coyuntura ha sido considerada como negativa, por la dependencia que conlleva, pero es al mismo tiempo una gran ventaja que muchos otros países desearían; por ende, contiene a su vez un lado positivo. Cualquier vecindad trae consigo un poder de atracción que también en otros campos se manifiestan, de ahí que el TLC se constituya como un marco de mayor certidumbre y agilización de las corrientes comerciales, que de cualquier forma era inevitable que continuaran creciendo.

En este contexto, en la presente década, las exportaciones hacia Estados Unidos han oscilado entre el 83 y 84% del total, destacando un crecimiento del 21% en 1996, al totalizar 80.5 MMD. Por su parte, las importaciones también han fluctuado entre un 71 y 75% en el mismo periodo. El crecimiento de las importaciones fue del 25% y su monto por 67.5MMD, lo cual arroja un superávit de 13 MMD en 1996.



1/ Cifras revisadas y actualizadas por la entidad responsable. A fin de hacer comparables las cifras anteriores a 1991, en este cuadro se generalizó el criterio adoptado en 1991 que se refiere a incluir el valor de los flujos brutos de las operaciones comerciales realizados por la industria maquiladora.
Fuente : Banco de México. E.Z.P. 3er Informe de Gobierno Estadístico Presidencia de la Republica. México. 1997 pp.114-115

En contrapartida a estos niveles de intercambio, se afirma que sólo el 2% de las empresas exportadoras concentran más del 70% de las ventas el exterior⁵⁸. Sin embargo, el Subsecretario de Comercio de SECOFI⁵⁹, afirmó que 31,000 empresas generan exportaciones superiores a 50,000 dólares al año.

Sin embargo, es oportuno destacar que de las 50 empresas exportadoras, según la revista *Expansión*⁶⁰, 34 empresas, es decir el 68% de la muestra, son empresas de capital privado nacional. Asimismo, se destaca que las exportaciones presentan "...una tendencia parcial a la diversificación de mercados ... y que los flujos de comercio han

⁵⁸ Carrasco Araizaga, Jorge. "Los Grandes Retos de la Globalización Mexicana". *Mundo Ejecutivo*. Número Extraordinario. Julio 15, 1994 p. 28

⁵⁹ Entrevista de radio a Decio de María Serrano, Subsecretario de Servicios al Comercio Exterior SECOFI, *Programa Don Dinero*, Stereo 100. Viernes 5 de junio 1998.

⁶⁰ Mendiola, Gerardo "Exportadoras, Importadoras y TLC". Revista *Expansión* Septiembre 10, 1997.p 156

pasado de representar 23.7% del PIB en 1980 a 52.5% en 1996⁶¹.

En el renglón de exportaciones, 15 empresas son líderes:

1. Petróleos Mexicanos (petróleo crudo),
2. Chrysler de México (vehículos automotores),
3. General Motores de México (automóviles, motores y componentes),
4. Ford Motor Co. (vehículos/motores),
5. Teléfonos de México (servicio de larga distancia internacional),
6. Alfa y subsidiarias (acero, autopartes, fibras, alfombras),
7. Cemex y subsidiarias (cemento),
8. Hewlett-Packard de México (microcomputadoras),
9. Grupo México y subsidiarias (cobre, bister),
10. Alpek y subsidiarias (fibras sintéticas),
11. Vitro y subsidiarias (envases de vidrio),
12. Grupo Carso (nd),
13. Grupo Celanese (poliester fibra corta),
14. Ispat Mexicana y subsidiarias (planchado de acero), y,

Por el lado de las mayores empresas importadoras se encuentran:

1. Chrysler de México,
2. General Motores de México,
3. Ford Motor Co.,
4. Petróleos Mexicanos,
5. Alfa y subsidiarias,
6. Hewlett-Packard de México,
7. Grupo Televisa (nd),
8. Grupo Kodak México (telefaldatos de poliestireno),
9. Alpek y subsidiarias,
10. Vitro y subsidiarias,
11. Desc y subsidiarias,
12. Mabe (acero, válvulas, termostatos, controles),
13. Cía. Mexicana de Aviación (refacciones de aviones y motores),
14. Valores Industriales y subsidiarias (malta, cebada, lúpulo, aluminio, soda ash), y, Kodak de México (tereftalato de polietileno).

Lo interesante de ambas relaciones reside en el hecho de que gran parte del comercio exterior de México es realizado inter-firmas, es decir, responde a patrones de producción que regionalmente han sido determinados por el mercado global, como es el caso de la industria automotriz, de telecomunicaciones, e incluso la farmaceutica; sectores e industrias en los cuales la globalización y la regionalización son evidentes y en los cuales los procesos de producción emplean tecnología de punta o avanzada.

Asimismo, los sectores metálicos y de ciertos tipos de maquinaria muestran importancia al haber alcanzado niveles de producción competitivos; no obstante, ningún producto agrícola aparece dentro de los primeros 50 tipos de productos exportados.

⁶¹ Ibidem p. 158

Por el lado de las importaciones, también destacan las realizadas por la empresa Gruma en granos alimenticios. Cabe mencionar que algunos nichos de mercado en los cuales México podría aprovechar ventajas competitivas es el de frutas y legumbres, mismos que encuentran una demanda sostenida en mercados como el estadounidense. Sin embargo, las medidas fitosanitarias de la Drug Enforcement Administration (DEA) constituyen la principal barrera no arancelaria en dicho mercado. Los productores nacionales, conjuntamente con las autoridades competentes y con la participación de un grupo de expertos, tendrían que realizar un programa en el que se examinen los productos previamente a su embarque y se demuestre fehacientemente la inexistencia de plagas o productos dañinos para la salud.

Es un hecho que la infraestructura⁶² de cualquier país es fundamental para alcanzar la integración de las actividades humanas en diversos ámbitos. Las condiciones de la infraestructura de México han mejorado notoriamente en los últimos años, debido al crecimiento del país y a la privatización de los programas carreteros, de aeropuertos y recientemente de la red ferroviaria.

La red aeroportuaria del país consta de 83 aeropuertos, de los cuales 32 son internacionales. Esta red apoya una serie de acuerdos internacionales de servicio recíproco a 12 países en el continente, 13 países en Europa y 7 en Asia. A partir del segundo semestre de 1997, 58 aeropuertos de esta red fueron divididos en tres grupos para proceder a su licitación, misma que permitió a inversionistas extranjeros la propiedad de más del 49% de la propiedad de las operaciones concesionadas.

En cuanto al sistema ferroviario 30 estados y sus centros agrícolas, mineros e industriales, al igual que los principales puertos y cruces fronterizos son conectados mediante 26,613 kms., de los cuales 20,688 kms. son rutas principales⁶³. Las concesiones aprobadas desde 1995 para la construcción de carreteras, su operación y uso, así como sus servicios auxiliares, dará oportunidad de elevar el porcentaje de la carga nacional que utiliza este sistema, el cual solo representó 9% en 1995.

Los cuatro segmentos regionales en los cuales fue dividida su privatización, presumen dotar de mayor eficacia a las comunicaciones y al transporte nacionales. El gobierno ha reservado para sí la reglamentación correspondiente y la supervisión de la operación privada. Cabe recordar que a fines de 1997 su privatización fue concluida.

El sistema portuario del país comprende 76 puertos de altura y 9 de cabotaje; de éstos, 22 puertos se encuentran localizados en los principales centros de consumo y de producción; los puertos de Salina Cruz, Lázaro Cárdenas y Manzanillo en la costa del pacífico, Coatzacoalcos, Veracruz y Tampico-Altamira, en el Golfo de México, son los más importantes y concentran la mayor parte del tráfico marítimo y modal vía carretera.

⁶² Amcham. The Guide to Mexico for Business. American Chamber of Commerce of Mexico, A.C. 6th. Edition. México. September, 1997 p.13

⁶³ Idem.

Con la figura de las Administraciones Portuarias Integradas (ADI's), las concesiones para puertos, terminales y marinas son otorgadas a empresas que pueden asumir la responsabilidad de sus activos y las funciones administrativas.

La red carretera del país se encuentra dividida en autopistas de cuota y carreteras federales (públicas). Alrededor de una tercera parte de las autopistas son pavimentadas y forman parte del sistema federal, el cual desde 1989 ha crecido constantemente, para alcanzar un crecimiento del 70% hacia finales de ésta década. La red carretera alcanza 310, 291 km. y maneja alrededor del 98% del transporte nacional de pasajeros y más del 58% del transporte comercial del país. El transporte de carga vía carretera representa más del 86% del transporte comercial vía terrestre.

Asimismo, cabe destacar el notorio crecimiento en los últimos años de las comunicaciones tecnificadas, como la telefonía (incluyendo inalámbrica), las comunicaciones vía satélite, y el uso de radiolocalizadores, los cuales han facilitado y agilizado la comunicación y las condiciones para realizar actividades productivas. Es también importante destacar que a nivel de América Latina, México es considerado como uno de los mejor comunicados, gracias a las fuertes inversiones realizadas en infraestructura en los años recientes. Sin embargo, comparativamente con países más desarrollados encontramos una brecha considerable.

El comercio y los negocios internacionales requieren la disponibilidad de una infraestructura moderna e integrada que soporte ventajas competitivas para su planta industrial y de servicios. En este sentido, México ha avanzado a la vanguardia de la modernización, empero la privatización enfrenta la problemática de haber fijado tarifas excesivamente altas, lo cual implica perder competitividad internacionalmente.

Independientemente de la transnacionalización de la economía, el comercio exterior de México deberá superar la predominancia de productos tradicionalmente exportables de los últimos 10 años: alimentos, textiles, químicos y siderúrgicos; que si bien tiene una naturaleza diferente a los de hace 15 o más años, no acaban de evidenciar un cambio cualitativo en la producción nacional. El incorporar ventajas competitivas llevaría implícito incorporar valor agregado a la oferta exportable.

En este sentido, el diseño de una verdadera política industrial es esencial para que la planta productiva genere los productos exportables que hagan efectivo el contenido de las reglas pactadas en los diversos acuerdos comerciales internacionales suscritos por el país en los últimos años; pero además, implica seleccionar las industrias con potencial de crecimiento a futuro, dada la demanda esperada en el mercado global, como podrían ser informática, turismo, salud y comunicaciones.

Lo anterior necesariamente requiere replantear la dirección y prioridades de las empresas manufactureras y de servicios, unir investigación, planeación y desarrollo de nuevos productos con la demanda identificada en mercados particulares, y formular objetivos y estrategias para el país, conjuntamente entre gobierno, empresario, centros de investigación y el sector académico.

La competitividad internacional es la suma de diversos factores como eficiencia, calidad, planeación, investigación, marketing, entorno macroeconómico, visión y cultura. Las ventajas comparativas por sí solas son insuficientes, éstas deben convertirse en *ventajas competitivas* que conduzcan tanto a aprovechar los instrumentos de promoción existentes (y otros nuevos), como a satisfacer las necesidades previamente identificadas en mercados específicos, en un horizonte de mediano y largo plazos y en un contexto de mayor competencia internacional y cambiantes patrones de consumo.

Siendo el comercio exterior de México con los Estados Unidos el más importante, el siguiente capítulo analizará la importancia del estado de Illinois en su economía. Considerará las características de su formación, tanto histórica como económica, sirviendo de fundamento para comprender posteriormente sus estrategias de Marketing internacional.

Capítulo 3. El papel de Illinois en la economía de Estados Unidos

Estados Unidos es la economía capitalista más importante del mundo. Se encuentra formada por 50 Estados, un Distrito Federal (Washington DC) y un Estado libre asociado (Puerto Rico); cuenta con una superficie de 9.3 Millones de kilómetros cuadrados (kms²)¹, su población total ascendió a 267.9 millones de personas en 1997² --de la cual hasta 1970 una décima parte era negra³--, y su producción total de bienes y servicios en 1996 alcanzó los 6.2 Mil Millones de Dólares (MMD)⁴. Se ubica como el tercer país más extenso en territorio⁵, después de China y Canadá; también es el tercero en cuanto a la población mundial (después de China e India)⁶; es el segundo con respecto a su producción agrícola, el primero en poderío nuclear y es líder en sistemas de administración empresarial.

Estados Unidos ha logrado alcanzar un alto nivel de desarrollado debido a varios factores. Primero, su propia formación como país tuvo como orígenes la emigración de europeos que buscaban libertad política y religiosa con diversas nacionalidades, creencias y estratos sociales. Al fundar las 13 Colonias de Estados Unidos los emigrantes aprovecharon una extensión geográfica casi desierta, en la cual los indios de esas regiones no formaban culturas sobresalientes, sino tenían una forma de vida un tanto nómada; estas mismas Colonias no fueron gobernadas por una autoridad directamente nombrada desde Inglaterra, por lo tanto gozaban de una cierta autonomía, sobre todo al principio de su formación; el extenso territorio al que llegan fue apto para desarrollar la agricultura y la ganadería, al mismo tiempo que anexarian otros territorios ricos en recursos naturales. La mentalidad religiosa de los emigrantes como protestantes, constituyó un rompimiento con las formas de vida de la Europa monárquica, abriendo así un capítulo diferente para el nacimiento de una nueva formación económica, política y social.

Segundo, al declarar su Independencia con respecto a Inglaterra el 4 de julio de 1776, misma que fue reconocida siete años después en 1783 por la Paz de Versalles⁷, Estados Unidos no tuvo que enfrentar pagos por indemnizaciones y daños a extranjeros y a sus posesiones, no experimentó invasiones ni guerras de defensa, su población en lugar de verse mermada, por el contrario iba en ascenso, y se concentró en la producción, fortaleciendo su mercado interno y aprovechando sus recursos naturales y humanos. El sector primario fue un pilar del crecimiento económico.

En tercer lugar, la evolución económica de Estados Unidos inicia mucho antes, al

¹ World Development Report 1997, The World Bank. Washington, DC The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. June 1997 p. 215

² Statistical Abstract of the U.S. 1997, US Department of Commerce. Washington, D.C. US Government Printing Office. October 1997. P. 831

³ Enciclopedia Básica Nauta, España. Ediciones Nauta, S.A. 1977. Tomo 1, p.281

⁴ Statistical Abstract... Op. cit., p.839

⁵ Ocuparía el cuarto sitio mundial en extensión territorial si se considera que la Federación Rusa cuenta con 17,075 kms², preliminarmente.

⁶ *Ibidem* pp. 829-831

⁷ Ysunza Uzeta, Salvador et al. Enseñanza Activa de la Historia Universal, México. Editorial FESABA, S.A. de C.V. 3a. Edición. 1973 p. 330

haberse consolidado como potencia económica desde principios de éste siglo. Su independencia y su despegue económico se presentan desde fines del siglo XVIII y a lo largo del XIX, por lo que durante el siglo XX profundizan su poderío desarrollando otras industrias y servicios.

La formación de Estados Unidos fue influenciada en forma determinante por el enunciado del Destino Manifiesto (1853), reforzada por la doctrina Monroe (1823) y consolidada posteriormente por la doctrina Roosevelt (1935). En efecto, las dos primeras, principalmente, alimentaron la personalidad de Estados Unidos. El Destino Manifiesto fue un concepto que un periodista explicó en un artículo, el cual hablaba del destino de Estados Unidos de poseer las tierras del continente por mandato divino. No obstante, el profesor Gastón García Cantú comenta al respecto: formado por "Benjamín Franklin, Thomas Jefferson y John Quincy Adams" –constructores de la independencia y Jefferson autor de la declaración de los Derechos del Hombre: libertad, igualdad, propiedad–, el cual "asentado en bases religiosas autocalifica a la población sajona como los elegidos a considerar al hemisferio occidental como coto de su exclusivo esparcimiento, vigilancia y gendarmería"⁹. Por su parte, la doctrina Monroe se sintetizó en "América para los Americanos", dando un mensaje a las potencias europeas de abstenerse en intervenir en los asuntos del continente.

En forma paralela, geográficamente se formaron dos regiones con bases económicas diferenciadas, el Norte, liberal e industrial, y el Sur agrícola, tradicionalista y esclavista. La Guerra de Secesión (1861-1865) misma que duró solo cuatro años, constituyó una disputa entre liberales y conservadores, puesto que la esclavitud del Sur generó una riqueza enorme en las granjas de algodón y las plantaciones; el tráfico de esclavos fue un negocio más, que favoreció la prosperidad del país. La unificación del Estados Unidos con la abolición de la esclavitud extendió los beneficios de la mecanización a los sectores primarios.

"Las tierras de los indios y de los mexicanos, la esclavitud de los negros y las condiciones en que fuera obligado a vivir el proletariado que emigraba de Europa, de las Antillas y de México, favorecieron y crearon la riqueza de Norteamérica"¹⁰.

A lo largo del Siglo XIX, Estados Unidos se abocó a la explotación de sus vastos recursos y su expansión imperialista le permitió aumentar su superficie de 1.3 millones de kilómetros cuadrados en 1783, a más de 9 millones en 1959¹¹. A finales del siglo XIX, algunas industrias habían alcanzado un fuerte crecimiento, como la textil y la minera, ésta última apoyada por la explotación de minas de carbón y hierro; además, se generalizó la construcción de vapores fluviales. El crecimiento económico condujo a la creación de "trust" o grandes compañías que intentaron acaparar una fabricación particular de algún producto o materia prima (petróleo), con un sentido monopolista para

⁸ García Cantú, Gastón. Las invasiones norteamericanas en México. México. SEP Consejo Editorial de Fomento Educativo. 1986. Contraportada.

⁹ *Idem*

¹⁰ *Ibidem* p. 14

¹¹ Enciclopedia Metódica Larousse. México. Ediciones Larousse. 2a. Edición. 1988. Tomo 2. p. 637

su comercialización.

El auge del capitalismo, los llevó a construir entre 1870 y 1914 una industria poderosa y moderna, creando además del centro industrial de Nueva Inglaterra y Pensilvania , uno alrededor de los Grandes Lagos (Detroit, Cleveland y Chicago) y otro en el Sur (Alabama)¹² .

Carlos Bosh García, especialista en las relaciones México-Estados Unidos en el siglo XIX, apunta:

“... la revolución industrial que hizo cambiar la característica de ser un imperio de posesión de tierra y conquista para convertirse en otro de proyección económica y mercados que facilitaran obtener y extraer materias primas y colocar productos manufacturados”¹³ .

Las instituciones financieras crecieron, apoyadas por el crecimiento industrial y el auge de los negocios; para principios del siglo XX éstas ejercieron un papel relevante en las nuevas fases del desarrollo capitalista y se encontraron listas para incursionar extra territorialmente en otros mercados.

La Primera y la Segunda Guerra Mundial sin duda significaron un impulso para el crecimiento de Estados Unidos. Las industrias pesadas, de armamentos, químicas y de comunicaciones –particularmente la aviación– se vieron impulsadas por la aplicación comercial de nuevos descubrimientos y por el papel de Estados Unidos en la política internacional. Después del largo período de la Guerra Fría y de los conflictos regionales en Asia y el Medio Oriente, desde la década de los setenta, Estados Unidos ha tenido que replantear su liderazgo en el mundo; los cambios geopolíticos y económicos demandaron un cambio no solo en las administraciones y planes partidistas, sino en la aplicación de recursos públicos y privados para recuperar la hegemonía económica del país en su conjunto y de sus empresas en particular. La competitividad internacional sería uno de los elementos que más atención recibiría en los siguientes años.

En este sentido, la educación y el desarrollo de los recursos tecnológicos ha sido una base indispensable para continuar generando riqueza. La utilización de sistemas administrativos modernos y novedosos ha impulsado el desarrollo de nuevos campos -- industrias, productos, ideas--, retroalimentando un proceso de expansión continua. La llamada tercera revolución industrial y el mismo fenómeno de la globalización, han sido una respuesta innovadora para el tránsito a etapas más sofisticadas del sistema de reproducción capitalista.

Así, la investigación científica-tecnológica a través de las divisiones de investigación y desarrollo en unidades académicas y productivas, han sido centros de prueba para la implantación de programas de mejora continua, calidad total, justo a tiempo, excelencia

¹² Idem.

¹³ Bosh García, Carlos. “El conflicto del Siglo XIX con los Estados Unidos”. Relaciones México-Estados Unidos: una visión interdisciplinaria. México. UNAM. 1981 p.21

y de planeación y ensayo de nuevos productos y materiales. Nuevamente, hasta hace dos décadas, Estados Unidos lideró el progreso científico en varios campos. No obstante, las capacidades internas fueron sobre estimadas y el avance de otras economías sorprendente.

La economía de Estados Unidos, particularmente desde 1980, ha sido un receptor importante de la inversión internacional. En 1981, la inversión extranjera directa ascendió a 178 Mil Millones de dólares (MMD), para 1994 totalizó un monto de 716 MMD¹⁴. Sin embargo, también el mismo ahorro interno cuenta con una larga tradición (recordemos que el 16.5% de la población es mayor a 60 años¹⁵ y disponen de sólidos sistemas de retiro). En contraste, los niveles de ahorro, en países como México por ejemplo, inician una etapa muy reciente y enfrentan la desconfianza de los ahorradores sobre el buen manejo y administración de sus recursos. En la historia económica reciente de México, la falta de ahorro —en instituciones nacionales— propició el recurso a capitales externos vía endeudamiento, en lugar de conceptualizar y ofrecer esquemas alternativos y asegurar administraciones honestas.

La historia política y económica de Estados Unidos dieron forma a un espíritu o mentalidad de superioridad, fortaleza, poderío y dominio sobre los demás. Este profundo etnocentrismo ha permeado la personalidad del país, su cultura y sus manifestaciones, constituyéndose como el elemento social aglutinador de una identidad colectiva. Por etnocentrismo, consideramos la mentalidad prevaleciente de considerarse únicos, elegidos y merecedores de la abundancia, la prosperidad y la libertad. Este fenómeno también ha sido el fundamento de la política internacional desplegada en conflictos y controversias mundiales y de alguna forma también, se ha reflejado en las estrategias corporativas de sus principales industrias.

Estas organizaciones en los últimos veinte años, se han encontrado con una agresiva competencia tanto al interior de su mercado, como en los mercados del exterior que tradicionalmente funcionaron como su "mercado natural". La iniciativa de las Américas del ex presidente George Bush se enmarca en el contexto de la defensa económica y comercial del continente, ante el avance en la región de otros competidores y del fenómeno de configuración regional a través de bloques económicos.

La gran riqueza económica y abundancia de satisfactores en Estados Unidos ha formado un mercado de consumidores exigentes, de alta competencia y de gustos y preferencias sofisticados y cambiantes. Este gran mercado de consumidores está compuesto por una gran variedad de segmentos de mercado y las empresas productoras, comercializadoras, importadoras, etc. Despliegan estrategias elaboradas de Marketing para tratar de satisfacer las necesidades y deseos de sus consumidores. Con un ingreso per cápita en 1995 de 27,550 dólares (US Dóls.) al año, —once veces el per cápita de México¹⁶—, el gasto del consumidor es significativo. Marketing, publicidad y

¹⁴ Statistical Abstract of the US. US Department of Commerce. Washington, D.C. 1997 p. 793

¹⁵ Ibidem p. 15

¹⁶ Statistical Abstract Op. cit. p. 838. Se asienta también que el ingreso per cápita de México en 1995 fue de 2,500 dólares constantes.

promoción tienen un papel indispensable para influir en la decisión de compra de los consumidores.

La región de los Grandes Lagos, desde principios de éste siglo, se ha constituido como una de las más productivas del país y su evolución económica ha aprovechado la existencia de recursos geográficos y naturales, a la par de una alta especialización en ramas como la automotriz, siderúrgica y metal-mecánica.

3.1 Antecedentes históricos

Illinois se ubica en la región de los Grandes Lagos, colindando al este con el estado de Ohio y al oeste con Indiana. Los primeros pobladores de lo que actualmente es Illinois fueron tribus indias que venían del centro del territorio americano, estas tribus comerciaban pieles con otras tribus que recorrían el vasto territorio. Existen vestigios de primeros pobladores entre los años de 1050 DC y 1250 DC en Cahokia, al sur del estado, en donde se han encontrado formaciones piramidales que son las más grandes de los Estados Unidos. En esta época paleolítica, sus pobladores desarrollaron elaborados sistemas de riego. Sin embargo, hacia 1500 DC esta zona fue abandonada¹⁷.

En el siglo XVII, algunos exploradores europeos incursionaron en la región, estableciendo contacto con los Illiniwek, un grupo de indios de seis diferentes tribus. Los Iroquois, otra tribu de la zona, incursionaron más al norte en búsqueda de pieles de animales para comercializarlas con los exploradores europeos. Sin embargo, para el siglo XVIII las luchas intertribales y algunas enfermedades diezmaron considerablemente la población de Illiniwek, además de ser invadidos por Sioux, Fox e Iroquois. Posteriormente, otras tribus tomaron sus territorios, siendo los últimos los Ojibwa y los Ottawa¹⁸.

Los pioneros europeos exploradores del siglo XVII fueron dos franceses: Louis Jolliet, comerciante de pieles, y el misionero católico Jacques Marquette, quienes recorrieron el Mississippi hacia el norte hasta llegar al Lago Michigan, recorriendo el río Des Plaines y el río Chicago. El puerto de Chicago, como después sería conocido, fue un vínculo muy importante en la ruta comercial entre los Grandes Lagos y el río Mississippi.

En 1674 Marquette estableció una misión muy cerca de la población actual de Utica hacia el norte del estado. En 1680, René-Robert Cavelier, de la orden de La Salle, construyó el fuerte de Crèvecoeur, sobre el margen del río Illinois, justo enfrente de la ciudad actual de Peoria. En 1682, La Salle y Henri de Tonty terminaron de construir el fuerte San Luis más al norte, mismo que se convirtió en un centro del comercio de pieles por varios años. Otros misioneros y exploradores franceses continuaron estableciendo misiones a lo largo del Mississippi, aumentando el comercio de pieles con las tribus nativas.

En 1717, una compañía francesa fue fundada para colonizar y desarrollar el valle del río

¹⁷ Microsoft Encarta World Atlas. CD ROM El Toro, CA. Microsoft. 1997

¹⁸ Idem

Mississippi¹⁹. El encargado de tal empresa, el Sr. Law controló grandes extensiones de tierra y obtuvo derechos exclusivos de comercialización en este territorio por 25 años. Pese a que cometió fraudes con inversionistas europeos, su empresa y la idea del desarrollo de la región, atrajo a numerosos colonizadores. En 1720, las poblaciones francesas asentadas en la zona sur y centro, establecieron sus propias autoridades civiles y militares, dedicándose a la agricultura (frutas, tabaco, maíz y trigo) y a la ganadería. Su producción llegó a abastecer los puestos de vigilancia franceses, tanto en los Grandes Lagos como en Nueva Orleans, obteniendo a cambio algunos bienes para ser intercambiados por pieles con los indios. Los esclavos importados en la década de 1720 aumentaron considerablemente la producción agrícola.

Entre 1689 y 1763 se sucedieron una serie de guerras entre los británicos, franceses (con sus respectivos aliados indios) e iroquois, por la dominación de la región. Las principales disputas entre franceses e iroquois finalizaron en 1763 con el tratado de París, con el cual Francia cedía el territorio de la Luisiana al este del Mississippi a Gran Bretaña. Los conflictos posteriores entre indios Ottawa y británicos, llevaron al jefe indio Pontiac a formar una confederación que comprendía desde el Lago Superior hasta el Golfo de México, misma que lucharía por su libertad y autonomía. Esta confederación libró numerosas batallas con los británicos, pero el jefe Pontiac finalmente tuvo que firmar un tratado de paz en 1766. Los colonizadores franceses fueron también replegados a los territorios de San Luis y Nueva Orleans.

En 1774 el Parlamento Británico aprobó el Acta Québec, la cual establecía que la tierra al norte del Río Ohio, incluyendo a Illinois, era parte de la provincia de Québec; los colonizadores británicos no estuvieron de acuerdo con dicha resolución, lo cual también favoreció la irrupción de la Revolución Americana, o Independencia de la Trece Colonias.

Al término de la Independencia (1783), Gran Bretaña cedió la región del Viejo Noroeste a Estados Unidos; posteriormente, Virginia y otros estados cedieron sus reclamaciones sobre este territorio al gobierno federal. En 1787, el Viejo Noroeste, incluyendo a Illinois, fue organizado como el territorio del Noroeste. En 1800, Illinois era parte del territorio de Indiana y en 1809 se organizó como un territorio separado; no obstante, comprendía territorios de Wisconsin, Michigan y Minnesota.

A principios del siglo XIX, el asentamiento de blancos se concentró en las regiones del sur del territorio. Sin embargo, el primer asentamiento se ubicó cerca del fuerte Derborn, el cual fue construido en 1803, en lo que hoy en día es la ciudad de Chicago. Sin embargo, las guerras con los indios continuaron, así como las disputas entre británicos y franceses.

Es hasta el 3 de diciembre de 1818 que Illinois se convierte en el 21 estado de la Unión Americana; en 1820 su población ascendía a 55,000 personas. Poco después, Chicago y el puerto de Chicago pasan a formar parte de Illinois y ya no de Wisconsin. En 1839 la

¹⁹ Esta compañía se llamó "Compagnie de la Louisiane ou d'Occident" del banquero escocés John Law. Microsoft Encarta. Op. cit. s/p.

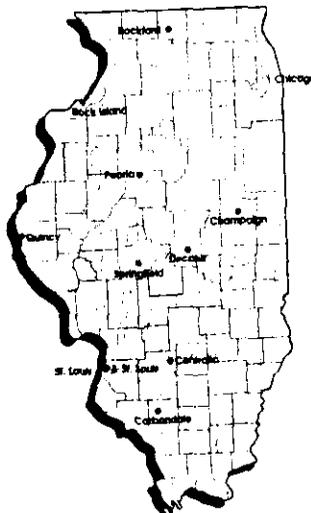
capital del estado se ubica permanentemente en Springfield.

Entre 1815 y 1832, continuaron numerosas negociaciones entre los blancos y los indios Sac y Fox, principalmente por las tierras al oeste del Mississippi. El jefe Halcón Negro de los Sac, encabezó la resistencia, mismo que fue derrotado después y su tribu enviada a las reservas indias en Iowa. En 1833, un tratado final con los indios fue negociado y los Potawatomis, la última tribu india que luchó por su tierra, renunciaron a las reclamaciones que tenían sobre los territorios del Noreste de Illinois.

3.2 La economía de Illinois

A lo largo del siglo XIX, la actividad económica del estado se centró en la agricultura y la manufactura de herramientas agrícolas y equipo doméstico, sobre todo para uso de los colonizadores. La construcción de los ferrocarriles durante la década de 1850 y la demanda de alimentos y materiales derivada de la Guerra de Secesión (Guerra Civil), impulsó el desarrollo económico. Durante la segunda mitad de ese mismo siglo, la agricultura se mecanizó considerablemente y la industria se expandió rápidamente, especialmente en el área de Chicago²⁰. Para principios del siglo actual, Illinois emergió como un estado líder agrícola e industrialmente. En las siguientes décadas, el comercio, finanzas, seguros y otras actividades económicas adquirieron creciente importancia.

Así, la evolución económica de Illinois siguió paralelamente el desarrollo del país en su conjunto. Sin embargo, sus vastos recursos naturales y la excepcional infraestructura con la que cuenta, han sido fundamentales para convertirse en el corazón del Medio Oeste de los Estados Unidos. Illinois y el puerto de Chicago son el punto obligado de conexión y tránsito entre el norte y el sur; entre los Grandes Lagos y el centro del país; del Océano Atlántico al Golfo de México. Vías férreas, aéreas, marítimas y terrestres, conforman un sistema de transportes completamente integrado. Tan sólo el aeropuerto internacional O'Hare se ha mantenido como el de mayor tráfico a nivel mundial en las últimas décadas.



Fuente: Illinois Facts 1996 IL-DCCA p. 37

²⁰ Cabe recordar que John Deere inventó el arado en 1837 en Illinois, además de otros implementos agrícolas.

La industrialización que para principios de este siglo ya estaba consolidada, utilizó el desarrollo de rutas comerciales para el intercambio de productos agrícolas y manufacturas, así como de la formación de un sistema financiero sólido, potencializando su posición como uno de los estados más importantes de la Unión Americana.

Los abundantes recursos acuíferos de la zona, principalmente del río Mississippi, Des Plaines, Chicago y Wabash, facilitaron el tránsito hacia el norte del Canadá y al centro de Estados Unidos. Esta ventaja geográfica fue básica en los orígenes del estado de Illinois y perdura en la actualidad con un nivel de infraestructura totalmente desarrollado. La ubicación estratégica con que cuenta ha sido aprovechada a través de un sistema integral de comunicaciones.

Como se ha mencionado, un importante centro industrial fue formado en la región de los Grandes Lagos, en el Noroeste de Estados Unidos, finales del siglo XIX. La manufactura metálica de diversos productos fue una palanca del desarrollo y de la mecanización de diferentes sectores. Posteriormente, la región de los Grandes Lagos alcanzaría reputación mundial por albergar a las principales empresas automovilísticas.

Illinois cuenta con una superficie de 146 mil km², incluyendo 1.6 mil km² de aguas interiores. Se extiende 613 kms. de norte a sur y 340 kms. de este a oeste. Además, cuenta con 101 kms. de costas del Lago Michigan, siendo su elevación máxima de 378 metros y la mínima de 85 metros²¹.

La población de Illinois en 1991 ascendió a 11.5 millones de personas, de las cuales 7.5 millones habitaban la zona metropolitana de Chicago, es decir, el 65%. La ciudad de Chicago absorbe individualmente un 25% de la población total del estado. Se estima que en 1995 la población total haya ascendido a 11.8 millones de habitantes²². Por origen racial, la población hasta 1990 estuvo compuesta en un 78.3% por blancos, 14.8% por negros, 7.9% por hispanos, 2.5% por asiáticos del Pacífico y .2% por "nativos" (o con ascendencia india).

La región de los Grandes Lagos, formada por otros cinco estados de la zona: Indiana, Michigan, Minnesota, Ohio, y Wisconsin conforman una de las divisiones regionales, que varios organismos han realizado con propósitos del censo y aduanales²³. El Departamento de Comercio de Estados Unidos incluye en su división de ocho regiones a los Grandes Lagos, misma que en 1986 absorbió el 17.3% de la población total del país.²⁴

Illinois se sitúa como el quinto estado de la Unión en relación con la contribución al PIB, después de California, Nueva York, Texas y Ohio²⁵. El Producto Estatal Bruto en 1994

²¹ Illinois International Investment Guide. Illinois Department of Commerce and Community Affairs. Chicago, IL 1991 s/p.

²² Microsoft Encarta. Op. cit.. s/p.

²³ Alcocer V., Jorge. Coord. Gral. México-Estados Unidos Vecinos y Socios. México. Nuevos Horizontes Editores, S.A. de C.V. 1ª. Edición. 1993. p. 30

²⁴ *Ibidem*. P. 31

²⁵ Illinois International Investment Guide. Op. cit.. s/p.

fue de 332.8 (MMD)²⁶, ubicándose en el 14º. lugar mundial. Además, cerca de una cuarta parte del PIB de los Estados Unidos es generado dentro de un radio de 500 kms. partiendo de Chicago, y el 50% del producto nacional en un radio de 800 kms.

En 1994, el PIB de Illinois alcanzó 317.2 (MMD)²⁷ generándose de la siguiente forma:

SECTOR INDUSTRIAL	VALOR (MMD)	% Porcentual
✓ Servicios	62.4	19.7
✓ Manufactura	61.2	19.3
✓ Finanzas, Seguros y Bienes Raíces	58.8	18.5
✓ Gobierno	31.9	10.0
✓ Transporte y Servicios Públicos	30.8	9.7
✓ Comercio al Menudeo	26.9	8.5
✓ Comercio al Mayoreo	26.0	8.2
✓ Construcción	13.2	4.1
✓ Agrícola, Forestal y Pesca	4.8	1.5
TOTAL	317.2	99.5

Fuente: *Statistical Abstract of the US*. US Department of Commerce. p. 451

Hasta 1992, de acuerdo con la información disponible, Illinois contó con oficinas corporativas de 49 de las 500 empresas más importantes de Fortune; además, 300 de estas empresas poseen centros de distribución regional o nacional dentro del Estado. La diversidad y el tamaño del mercado de Illinois ha atraído a más de 1,600 firmas extranjeras, convirtiendo a la ciudad de Chicago en la capital de los negocios en el Medio Oeste.

La manufactura es la segunda actividad económica del estado, contribuye con más de 12 veces el ingreso generado por la agricultura. Sin embargo, la agricultura ocupa una superficie de productiva de 12 millones de hectáreas y lo ha colocado al estado como el segundo productor nacional de maíz y frijol. La alta productividad agrícola ha impulsado el crecimiento de industria conexas como la genética, bio-tecnología y otras más.

Illinois se ubica en el tercer lugar nacional en cuanto a exportaciones agrícolas, en el sexto sitio con respecto a exportaciones totales de Estados Unidos y en el séptimo con respecto a exportaciones de manufacturas.²⁸ Además, a partir de 1990, la industria de alimentos procesados generó una quinta parte de la producción industrial.

En 1995, el empleo de 6.1 millones de personas (civiles) se distribuyó en las siguientes categorías:

²⁶ *Almanac of the 50 States*. Information Publications. Palo Alto, CA. Edith R. Hornor, Editor. 1998. p.112

²⁷ *Statistical Abstract*. Op. cit. p. 451

²⁸ *Illinois Facts*. Illinois Department of Commerce and Community Affairs. Chicago, IL. 1992. p. 4

EMPLEOS CIVILES POR CATEGORÍA

	%
Apoyo administrativo	15.6
Gerencia, ejecutivos y administración	13.8
Profesionales y especialistas	13.7
Ocupaciones de servicios	13.4
Ventas	11.6
Producción y reparación de precisión	10.8
Operadores de maquinaria y ensambladores	6.8
Transporte y movimiento de materiales	4.2
Técnicos y actividades relacionadas	3.0
Ayudantes	3.0
Agricultura y pesca	1.7

Fuente: *Almanac of the 50 States. Information Publications. Palo Alto, CA. Edith R. Homor Editor. 1998. p.112*

El empleo de la fuerza laboral con experiencia se distribuyó en 1995²⁹ en los sectores industriales, a continuación:

FUERZA LABORAL POR INDUSTRIA

		%
Servicios	1, 447 Millones de empleos	25.5
Comercio (mayoreo y menudeo)	1,171 Millones de empleos	20.7
Manufacturas	1,115 Millones de empleos	19.7
Gobierno	740,000 empleos	13.1
Finanzas, seguros y bienes raíces	447,000 empleos	7.9
Transporte y comunicaciones	343,000 empleos	6.1
Construcción	287,000 empleos	5.1
Agricultura	110,000 empleos	1.9
TOTAL	5,660 Millones de empleos	100.0

Fuente: *Almanac of the 50 States. Information Publications. Palo Alto, CA. Edith R. Homor, Editor 1998 pp. 112-113*

Como es posible observar, las actividades de servicios, comercio y manufacturas representan las tres grandes generadoras de empleo con 3.7 millones de trabajadores, o bien el 66 % del empleo industrial.

En términos del valor de la producción manufacturera que generan, los sectores industriales más significativos son:

²⁹ Idem

- ✓ Maquinaria agrícola y para la construcción;
- ✓ Metales fabricados (estampados, sujetadores, tornillos y tuercas);
- ✓ Materiales impresos (periódicos, boletines y libros);
- ✓ Químicos (incluyendo productos farmacéuticos y químicos usados por otras industrias), y
- ✓ Equipo de transporte (automóviles, partes automotrices, partes para aeronaves, y motocicletas).

Otras actividades que cuentan con un peso importante son refinamiento de petróleo, manufactura de productos plásticos y gomas, ensamblaje de equipo electrónico y eléctrico, y la producción de papel y productos relacionados.

La mayor parte de la actividad manufacturera del estado se realiza fuera del área de Chicago. Sin embargo, la ciudad de Chicago y los suburbios cercanos producen cantidades significativas de equipo eléctrico, productos alimenticios, maquinaria y metales fabricados, así como materiales impresos, químicos, aceros y otros metales primarios, equipo de transporte e instrumentos. Un número importante de plantas manufactureras se localiza cerca de la ciudad o en suburbios próximos como Cícero, Aurora, Blue Island, Calumet City, Chicago Heights, Harvey, Joliet y Melrose Park.

El área de Chicago forma un distrito industrial y urbano contiguo a la región de Calumet en Indiana. El este de la ciudad de San Luis (IL), a lo largo del río Mississippi desde San Luis Missouri, es otro gran centro industrial en Illinois. Hierro y acero, pinturas y productos químicos son los productos más importantes. Cerca de la población de Alton se producen explosivos y municiones, y Granite City es un centro productor importante de hierro y acero.

Otras ciudades fuera de Chicago y del este de San Luis manufacturan varios productos industriales, como: Peoria, maquinaria para la construcción, alambres y clavos, construcciones metálicas y rociadores; Rockford, maquinaria, equipo de transporte y productos metálicos; Moline y Rock Island maquinaria agrícola; y Decatur, conocido como la capita nacional del frijol, se ha especializado en industrias procesadoras de frijol, molienda de granos y alimentos procesados.

La actividad comercial sin duda es muy importante en el estado. Cuatro bolsas de valores operan en Chicago. En materia agrícola el *Chicago Board of Trade* y el *Chicago Mercantile Exchange*, las otras dos, el *Chicago Board of Options Exchange* y el *Chicago Stock Market*³⁰, son bolsas de opciones financieras internacionales. Esta fuerte actividad comercial, ubica a Illinois como el sexto mercado más importante en operaciones al menudeo y como el cuarto mercado en ventas al mayoreo. Además, Chicago es el tercer más grande mercado de consumidores en Estados Unidos.³¹

Dentro de las empresas más importantes de Illinois, enlistadas en las 500 empresas más importantes de Estados Unidos, encontramos: Amoco, Motorola, Sara Lee, Caterpillar,

³⁰ Illinois Facts. Op. cit.. p. 35

³¹ Illinois International Investment Guide. Op. cit.. s/p.

Archer Daniels Midland, Baxter International, Abbott Laboratories, Deere, Quaker Oats, Stone Container, R.R. Donnelly & Sons, FMC, Navistar International, Inland Steel Industries y Premark International, dentro de las primeras quince.³²

Otras empresas más conocidas en México son Ace Hardware Corp. Mac Donalds, United Airlines, Hyatt, Sears, A.C. Nielsen, Solo Cup, Fruit of the Loom y Helen Curtis.

Cabe destacar, la gran importancia de la educación en el estado. Las cuatro Universidades más reconocidas en el ámbito nacional e internacional son la Universidad de Chicago, la Universidad de Illinois en Champaign-Urbana, la Universidad Northwestern y la Universidad de Illinois en Chicago. Sin embargo, hasta finales de los años Ochenta, el sistema de educación comprendía 678 preparatorias, 50 preparatorias comunitarias (junior), 30 centros vocacionales de área, y más de 433 escuelas privadas y vocacionales autónomas.³³

3.3 Comercio Internacional

La fortaleza económica de Illinois también lo ha llevado a ser un importante exportador, tanto de alimentos y granos como de productos industriales. Sin embargo, la orientación a los mercados internacionales, algunos de los cuales desde hacía tiempo atrás fueron relevantes, inició en forma oficial con el apoyo del gobierno estatal en 1965, cuando fue creada la División Internacional de Negocios, del Departamento de Comercio y Asuntos Comunitarios de Illinois³⁴.

Obviamente, la pérdida de liderazgo y competitividad que Estados Unidos experimentó desde los años setenta ha sido motivo de fuerte preocupación para las empresas de todo tamaño. Algunas comenzaron su internacionalización antes, pero todas sin excepción reconocen la existencia de un mercado global y de integrar una visión pro-activa hacia los mercados del exterior. Asimismo, los beneficios económicos de la exportación y los negocios internacionales son más que reconocidos, ante los ciclos de vida de los productos y la presencia de fuertes competidores en el mercado global.

Hasta 1995, Illinois fue el sexto exportador nacional de Estados Unidos³⁵. En 1996, las exportaciones totales de Illinois, a todo el mundo, sumaron 34.6 MMD, de las cuales 5.2% se dirigieron a México, es decir 1.8 MMD. Las exportaciones totales del Estado, por tipo de producto, fueron lideradas por:

³² Illinois Facts. Op. cit. p. 2

³³ Illinois Facts. Illinois Department of Commerce and Community Affairs. Chicago, IL 1989 p. 2

³⁴ Ibidem p. 10

³⁵ US Exports to Latin America and Caribbean. US Department of Commerce. Washington, DC. October 1996 p. 11

ILLINOIS: EXPORTACIONES TOTALES EN 1996

Maquinaria Industrial y equipo de cómputo	8.8 MMD
Equipo electrónico y eléctrico (excepto de cómputo)	6.9
Químicos y productos aliados	4.4
Cultivos agrícolas	3.0
Equipo de transporte	2.5
Productos alimenticios	1.7
Instrumentos y productos relacionados	1.5
Productos de metales fabricados	1.0
Productos plásticos y de goma	0.8
Manufacturas industriales misceláneas	0.6
TOTAL	31.2 MMD
% en el total (34.6MMD)	90.2%

Fuente: Massachusetts Institute for Social and Economic Research, (MISER), Boston, MA . 1997 s/p

Estos 10 grupos de productos representaron el 90% de las exportaciones totales de Illinois efectuadas en 1996.

El comercio México-Illinois durante los últimos cuatro años, ha aumentado de forma constante. México se ha convertido en el tercer comprador de Illinois, después de Canadá y Japón, pese a que en el periodo 1995-1997 el comercio hacia México se vio afectado como resultado de la crisis financiera del país; el flujo de exportación hacia México disminuyó poco más de 25% en 1996³⁶, con respecto a un año antes.

Así, hasta antes de la crisis de 1995, las exportaciones de Illinois hacia México crecieron en promedio 24% entre 1991 y 1994. Después de 1995, en el periodo 1996-1997 recuperaron el ritmo de crecimiento previo a la crisis.

En 1997³⁷, Illinois exportó a México 2.2 MMD, compuestos principalmente por los siguientes productos:

³⁶ US Department of Commerce. International Trade Administration. Office of Trade and Economic Analysis. INTERNET. October, 1998. En 1994, las exportaciones totalizaron 1,825.4 MD, en 1995 disminuyeron a 1,366.1 MD

³⁷ US Department of Commerce. INTERNET. Material ya citado.

ILLINOIS: EXPORTACIONES A MEXICO EN 1997

MANUFACTURAS	MD	%
Maquinaria Industrial y Computadoras	460.8	22.6
Equipo Eléctrico y Electrónico	434.9	21.4
Productos Químicos	178.5	8.8
Productos Alimenticios	171.7	8.4
Metales Primarios	138.0	6.8
Productos Plásticos	109.1	5.4
Equipo de Transporte	89.8	4.4
Productos de Papel	78.0	3.8
Productos Científicos y de Medición	65.2	3.2
 PROD. AGRÍCOLAS Y GANADO		
Productos Agrícolas	197.9	9.7
 TOTAL	2,034.1	
% en el total (2.2 MMD)	83.3%	

MD: Millones de Dólares

Fuente: US Department of Commerce. INTERNET. October, 1998

La muestra de éstos primeros diez productos que exporta Illinois a México, representa más del 80% de sus exportaciones totales. Aún cuando no es posible analizar una Balanza Comercial entre Illinois y México, por no existir datos disponibles sobre importaciones, cabe destacar que después de California y Texas, Illinois realiza un comercio importante con México y esto en gran parte se debe a las ventajas competitivas de sus industrias, al interés por mercados en el exterior, a los procesos de globalización y regionalización por parte de la inversión internacional, y a los apoyos con los que cuenta la industria, entre otros, de Marketing internacional.

A raíz del TLC con Canadá y Estados Unidos, en el estado de Illinois se ha motivado un mayor interés por aprovechar las reglas más ventajosas para el comercio en la región. A diferencia con México, Illinois tiene una muy diversificada oferta exportable y ha logrado obtener ventajas estratégicas ante otros países fuera del hemisferio.

El siguiente capítulo examinará las acciones concretas que la División de Negocios Internacionales del Departamento de Comercio del estado ofrece a sus empresas, buscando con ello una mejor comprensión de las diferencias que existen entre dichas acciones y los apoyos y servicios de otras organizaciones en México.

Capítulo 4. El Marketing Internacional de la Oficina del Estado de Illinois en México vis a vis los programas de exportación de México.

El sistema político de gobierno de los Estados Unidos es un sistema federal en el cual existe una unión de estados bajo un gobierno central, con una Constitución escrita que data de 1789 --la más antigua que existe en el mundo--, resultado de la Convención de Filadelfia. El poder reside en tres ramas, el Ejecutivo, compuesto por un Presidente y un Vicepresidente; el Legislativo (Congreso) representado por la Cámara de Senadores y de Representantes (Diputados); y el Judicial, por la Suprema Corte.

A pesar de que este sistema fue inspirado por las ideas políticas de la Ilustración -- especialmente de Montesquieu y John Locke-- se ha constituido como una democracia al existir un "gobierno por consenso"¹, es decir, los cambios más importantes deben tener un evidente respaldo del voto popular.

Sin embargo, quizás lo más importante, además de la supremacía de las leyes Constitucionales, se encuentra en primer lugar, en la existencia de un área de libertades en la cual ningún gobierno puede operar legalmente: los derechos individuales del hombre, de libertad, de expresión, de discurso y de creencias; segundo, en las áreas permitidas de acción para el gobierno, para la nación y los estados; tercero, en la Constitución que establece la maquinaria del gobierno nacional, esto es, nombra las oficinas y organizaciones más importantes del gobierno, describe como deben ser seleccionadas y asigna sus poderes y obligaciones².

De ésta tercera característica se desprenden dos principios fundamentales en la forma de gobierno de Estados Unidos, la *separación de poderes* en las tres ramas ya mencionadas, y el principio de *pesos y balanzas*, en el cual, las ramas ejecutiva y legislativa comparten ciertos poderes que pueden razonablemente pertenecer a uno o al otro, de ahí la gran diferencia que existe en las relaciones entre el Presidente y el Congreso, y del respeto al rol que cada uno desempeña, motivo de continuos desacuerdos y negociaciones.

El poder se encuentra distribuido dentro de un patrón complicado de diferentes instituciones, por ende, el "gobierno por consenso" significa que los cambios más importantes son realizados sólo si cuentan con el apoyo de elementos sustanciales de cada una de las más grandes regiones geográficas y de los más relevantes grupos económicos, los cuales conforman al país.

Este sistema federal ha permitido tanto que algunas funciones sean responsabilidad de los diferentes niveles de gobierno, como un desarrollo político en la naturaleza de muchas partes del gobierno. Sin embargo, elementos como la costumbre, los precedentes, las decisiones judiciales, las enmiendas y las leyes estatales y federales, han incorporado otras formas de operación al sistema, por ejemplo, los partidos

¹ Griffith, Ernest S. The American System of Government. New York. Popular Library Inc. Ladder Edition. 1971. p. 8

² Ibidem p. 9

políticos, las campañas pre-electorales, las convenciones para nominaciones y hasta la edad para votar³.

Tradicionalmente, los servicios sociales como educación, disposiciones laborales, vivienda, salud, infraestructura, seguridad y alivio a la pobreza, fueron pensados como responsabilidades del gobierno estatal y local o como responsabilidades privadas. Sin embargo, las decisiones de la Suprema Corte han ampliado los objetivos para los cuales el gobierno federal puede destinar recursos, a través de la asignación de fondos federales (*grant-in-aid*). No obstante, los gobiernos locales y estatales conservan una amplia independencia en sus áreas tradicionales de acción y ha habido una mayor cooperación entre los distintos niveles de gobierno.

La modernización de los propios estados ha llevado a que sus gobiernos asuman mayores responsabilidades, objetivos y funciones. Además de nombrar a los funcionarios de las agencias del estado y de las oficinas del gobernador, los estados han reservado para sí mismos una extensión considerable de poder administrativo, aún mayor que la del propio Congreso⁴, básicamente con respecto a la elaboración de sus presupuestos y en cuanto a reglas detalladas para su ejercicio. Asimismo, en los últimos 25 años el gobernador ha incrementado su poder e influencia.

Particularmente, los servicios de educación, salud, transporte, condiciones laborales y para los retirados, seguros, agricultura y bosques (parques nacionales), han recibido una atención especial. Sin embargo, la reglamentación de los negocios (y empresas) cada vez ha adquirido mayor importancia al reconocerse su carácter como de *interés nacional*. De esta forma, la administración típica del estado se configura por una serie de departamentos o agencias que representan las necesidades cotidianas de los elementos que lo conforman.

4.1 Antecedentes

Como hemos ya mencionado, en las últimas décadas Estados Unidos se ha visto obligado a replantear su papel en el mundo y a examinar el futuro de sus corporaciones, empresas y negocios. Por un lado, la administración de los recursos estatales y de los fondos federales asignados a cada estado, ha dado un margen de acción más que suficiente para apoyar el empleo, la capacitación y especialmente la promoción de sus ventajas competitivas, y por otra, la globalización ha incorporado una perspectiva amplia y diferente sobre el futuro económico del mundo, mismo que requiere políticas públicas y privadas pro-activas y estratégicas.

Esta relativa autonomía en el uso de los recursos económicos de los estados ha sido un factor importante; empero la diferencia se encuentra en la mentalidad y visión enfocada a los negocios internacionales, producto en parte de la cultura empresarial e internacional que se ha ido formando a lo largo del tiempo y de la historia económica de Estados Unidos. No obstante, desde cuando menos mediados de los años ochenta, con

³ En 1970 fue establecido en 18 años y a la mujer se concedió el derecho al voto en todo el país en 1920.

⁴ Ibidem p. 110

la difusión masiva del fenómeno de la globalización, se ha otorgado un papel de primer orden a la exploración y al aumento de operaciones de negocios en el exterior.

Asimismo, la responsabilidad social de organizaciones y grupos privados para con su entorno, lo cual es una característica de la sociedad estadounidense, ha motivado el reconocimiento de buena parte de la opinión pública, del impacto de los mercados externos en la formación y retención de empleos directos e indirectos y de su relevancia para sostener sus niveles de vida y de ingreso.

En el estado de Illinois, siendo el cuarto estado en contribución al PIB de Estados Unidos⁵ e individualmente la 12ª. economía del mundo⁶, existe una agencia encargada del desarrollo económico y del comercio del estado: el Departamento de Comercio y Asuntos Comunitarios (*Illinois Department of Commerce and Community Affairs-DCCA-*); su director, el Sr. Dennis R. Whetstone ha apuntado:

"Nos encontramos elevando nuestro perfil y cambiando la percepción filosófica del desarrollo económico... tenemos una legislatura amistosa hacia los negocios y nuestro trabajo es hacer de Illinois un ambiente competitivo en donde los negocios puedan crecer y florecer."⁷

Una de las áreas con las que cuenta DCCA es la División de Negocios Internacionales (*International Business Division, IBD*), la cual se ocupa del marketing internacional del estado.

Illinois cuenta con una sólida tradición en cuanto a servicios a la exportación y es líder nacional en la disponibilidad de asistencia y ayuda para la exportación, orientada a la comunidad empresarial. Asimismo, Illinois fue el primer estado en demostrar un compromiso efectivo para ayudar a prosperar a su comunidad de negocios, mediante el impulso al crecimiento de sus exportaciones. Desde hace cierto tiempo, el estado de Illinois validó el hecho de que el ingreso a los mercados del exterior sería una parte indispensable de la estrategia global de casi cualquier sector empresarial.

Así, en 1965 la División de Negocios Internacionales (*IBD*) fue creada con esta misión y con el objetivo principal de proveer asistencia a las empresas del estado que se encontraran interesadas en operaciones iniciales de exportación y/o a exportadores actuales que deseaban expandirse a nuevos mercados internacionales. En 1968, la primer oficina en el exterior fue abierta en la ciudad de Bruselas, Bélgica.

La *IBD* se compone por tres partes: el staff y la oficina central de Chicago; cinco Centros Internacionales de Negocios (*International Trade Centers-ITC*) --localizados en

⁵ Cfr. En 1994 el producto estatal se ubicó en \$337,000 Millones de Dólares corrientes. Illinois, A Great Place Keeps Getting Better. Illinois Department of Commerce and Community Affairs. Westbury, NY. S/H Publications, L.P. 1995. p.44

⁶ Idem.

⁷ Illinois, A Great Place Keeps... Op. cit. .p. 8

diferentes puntos del estado—, y una red de seis oficinas en el extranjero⁸. Conjuntamente, prestan una variedad de programas y servicios para la exportación por medio de una infraestructura de recursos a tres niveles: local, estatal y en el extranjero.⁹

DCCA a través de la IBD busca satisfacer necesidades de marketing internacional de sus empresas e industrias, ante a la situación prevaleciente en la gran mayoría de aquellas medianas y pequeñas, las cuales no comprenden cabalmente las oportunidades de los mercados internacionales, desconocen a los competidores que podrían enfrentar y no tienen la capacidad para realizar investigaciones sobre los mercados internacionales, sistemas de distribución, condiciones de embarque y transporte, financiamiento a la exportación y carecen de experiencia legal para exportar eficazmente sus productos a un país en el exterior.

Las funciones de la IBD son desarrolladas por medio de varios mecanismos, pero sobre todo, consisten en un serie de estrategias de marketing internacional diseñado para empresas pequeñas y medianas que son coordinadas, planeadas y ejecutadas con altos estándares de satisfacción al cliente, en el marco de una visión de mediano y largo plazo.

La oficina de Chicago compuesta por un grupo de expertos regionales y en marketing internacional resuelve todo tipo de preguntas sobre como hacer negocios en Europa (occidental y oriental), Asia, Canadá y Estados Unidos, y administra la ejecución de otros programas en cooperación con las oficinas del extranjero y los ITC's, como:

- Exhibiciones y Misiones Comerciales Internacionales

En el desarrollo de ventas de exportación, la participación en exhibiciones y misiones comerciales han demostrado ser una de las formas más eficientes para lograrlo. La IBD y las oficinas del extranjero identifican oportunidades de mercado específicas y las empalman con las industrias clave de Illinois. Empresas de diversas industrias son invitadas en forma continua a participar en estos mecanismos.

Adicionalmente, las oficinas del extranjero proporcionan un paquete completo de servicios de apoyo para lograr éxito en su participación.

- Exhibiciones de Catálogos

La realización de exhibiciones a través de Catálogos en el marketing internacional que Illinois realiza, ha respondido al éxito que la venta por catálogo ha tenido, no sólo en E.U. sino también en Europa y Asia.

⁸ En este capítulo, la información sobre DCCA y la IBD fue obtenida de un panfleto promocional sin fecha y sin editor; a menos que se especifique lo contrario.

⁹ Illinois, A Great Place Keeps... Op. cit., p. 36

Sus características de bajo costo, obtención de exposición en el mercado y localización de posibles representantes para productos de Illinois, han impulsado una serie de exhibiciones diseñadas para las empresas del estado, enfocadas a regiones geográficas específicas, presentando productos con alto potencial de mercado.

- El Programa de Trade Leads

Hasta 1995, cuando este programa estuvo en vigor, el mismo consistía en recopilar la demanda de productos específicos a través de las oficinas del extranjero, para ser incorporados en un boletín (newsletter) trimestral internacional.

La identificación de las demandas particulares de productos en determinados mercados –sin costo– alentaría a las empresas a tratar de satisfacer a los consumidores extranjeros. El problema residió en el tiempo y recursos para hacer del boletín un programa electrónico llamado ExPro, mismo que facilitaría en forma importante los contactos internacionales para las empresas de Illinois.

- La Alianza de Exportación Illinois

Este programa consiste en un acuerdo entre la IBD y los principales prestadores de servicios relacionados con negocios internacionales, desde consultores en administración hasta agencias de consolidación de carga, para responder preguntas específicas de nuevos exportadores y conocer sobre los problemas más frecuentes al exportar algunos productos.

El servicio por hora es gratis, pero limitado a un cierto número.

Cabe destacar que en los últimos años, la oficina de Chicago se ha encargado de realizar una Conferencia anual en dicha ciudad sobre negocios internacionales y mercados potenciales en el exterior, –contando con el patrocinio de empresas exitosas internacionalmente, lo que ha permitido su difusión en el ámbito nacional–, a fin de alimentar y consolidar el interés de otras empresas en los mercados foráneos.

Este programa ha logrado dos metas significativas: primero, contribuir a la expansión de la cultura exportadora de Illinois; y segundo, generar nuevos clientes para aprovechar los recursos de la IBD, atrayendo a empresas que por diversas razones no habían dedicado un esfuerzo decidido hacia la exportación.

Los cinco Centro Internacionales de Comercio (ITC's), formalmente parte del sistema de los Centros de Desarrollo de Negocios Pequeños de Illinois¹⁰, se encuentran estratégicamente distribuidos a lo largo del estado, en las ciudades de: Chicago, Peoria,

¹⁰ En inglés Illinois Small Business Development Center Network.

Glen Ellyn, Edwardsville y Champaign. Su función primordial es otorgar asistencia profesional individual a exportadores potenciales, a fin de que ingresen exitosamente al mercado global; además, su localización permite unir la investigación universitaria con la práctica de los negocios internacionales. Estos se ubican en:

Chicago – NORBIC (North Business and Industrial Council)
 Peoria – Bradley University
 Glen Ellyn – College of Du Page
 Edwardsville – Southern Illinois University
 Champaign – University of Illinois at Urbana-Champaign

Además, los ITC de Peoria y NORBIC fueron designados como Centros de Oportunidades derivadas del TLC¹¹ y se han especializado en el comercio con Canadá y México. Los ITC's ofrecen:

1. Asistencia individualizada (one-on-one) para la exportación a los fabricantes del estado, lo cual ayuda a eliminar la percepción de dificultad en el proceso de exportación;
2. Investigación de mercados internacionales para evaluar oportunidades claves en el extranjero;
3. Acceso a los servicios de la IBD y a todos los recursos federales y estatales para la exportación; y
4. Un acervo completo de materiales sobre comercio internacional.

La red de oficinas en el exterior que Illinois ha formado cubre los mercados más importantes y promisorios para las industrias del estado. Su ubicación también ha respondido a los desarrollos recientes geopolíticos y sobre todo, económicos de las últimas décadas, se localizan en:

Bruselas, Bélgica
 Varsovia, Polonia
 Budapest, Hungría
 Tokio, Japón
 Hong Kong
 México, D.F.

Entre los servicios disponibles para los exportadores se encuentran:

- Identificación de oportunidades de exportación y socios comerciales en industrias objetivo;

¹¹ En inglés: NAFTA Opportunity Centers

- Asistencia con redes comerciales de asociaciones y exportadores en la planeación y ejecución de misiones comerciales y participación en exhibiciones comerciales;
- Información de mercados objetivo;
- Representación ante contactos de negocios clave y ante agentes y distribuidores potenciales;
- Mantenimiento de bases de datos de agentes y distribuidores en mercados e industrias clave;
- Identificación de contrapartes apropiados para asociaciones comerciales objetivo; y,
- Fungir como enlace con organizaciones de Estados Unidos y el Servicio Comercial del Exterior¹².

4.2 La oficina de Illinois en México

En agosto de 1989, la oficina del Estado de Illinois en México fue oficialmente puesta en servicio. Esta oficina forma parte de la red de seis oficinas en el exterior que Illinois tiene alrededor del mundo, las cuales tienen como misión ayudar a sus empresas y empresarios en sus esfuerzos de marketing en el exterior. Sin duda, su presencia y programas dotan de una *ventaja competitiva* a las empresas interesadas en los mercados de exportación.

El presupuesto de dicha oficina es cubierto en un 33% por el Departamento de Agricultura de Illinois y el restante 67% por DCCA-IBD. Los staffs aunque diferentes¹³, comparten una misma ubicación física. En un primer momento esta cooperación puede parecer conveniente, empero ha sido objeto de complicaciones y ha sido poco funcional debido a que una misma oficina depende de dos agencias estatales diferentes.

La vitalidad de la economía de Illinois es impulsada, a decir por el gobernador Jim Edgar, entre otros factores, por:

"... la conducción de recursos del estado que ayuden a promover las exportaciones de Illinois y mejorar el acceso de las empresas de Illinois a importantes mercados internacionales"¹⁴.

Las propias características del mercado mexicano y del hacer negocios en América Latina, en general, ha requerido cierta adaptación de las políticas de marketing internacional de Illinois. En este sentido, la visión global es instrumentada *localmente*, lo cual es una práctica más efectiva que el concepto de producto/servicio global.¹⁵ Sin

¹² Es decir, el Foreign Commercial Service de las Embajadas de Estados Unidos en el mundo.

¹³ Ocho personas laboran para DCCA y dos para el Departamento de Agricultura.

¹⁴ Illinois, A Great Place Keeps... Op. cit., p. 7

¹⁵ Cfr. Concepto de globalización. Czincota R., Michael et al. Op. cit., p. 499

embargo, el objetivo de apoyar un mayor flujo de exportaciones hacia México y América Latina permanece intacto.

En este sentido, la oficina de Illinois en México desarrolla varios programas con las siguientes características:

1. *Información de mercado y para planes de negocios e identificación de oportunidades.*

Contando con una muy completa serie de fuentes de información propias y de intercambio, es posible ofrecer atención especializada del personal a cargo, proporcionando estudios de mercado elaborados por otras instituciones, análisis económicos, reportajes industriales, estadísticas, directorios, tratamiento aduanero, disposiciones bajo el TLC y listas de proveedores de servicios, entre otros.

2. *Servicio de Búsqueda de Socios (Matchmaking Service).*

Con un costo de US\$250.00 y un tiempo promedio de ocho semanas, este programa identifica a través de una investigación de mercado y de telemarketing, socios potenciales para negociar representaciones, agentes y distribuidores.

El servicio incluye una agenda de citas privadas de dos a tres días, incorporando los aspectos logísticos de la visita de la empresa visitante (desde hospedaje hasta transporte y la traducción necesarios); los gastos asociados corren a cuenta de la empresa. El servicio abarca las ciudades más importantes del país.

Cabe destacar, el análisis y evaluación de los prospectos antes de realizar una entrevista directa, en términos de su tamaño, líneas de productos, cobertura geográfica, referencias de negocios, tipo de capital, etc., así como el intercambio de información con respecto al producto y a las empresas involucradas, preparando ambas partes ideas específicas de las posibles alternativas de negocios a explorar.

En particular, la empresa prospecto ha recibido con anterioridad catálogos y listas de precios. La empresa de Illinois también ha recibido información, tanto del ambiente y prácticas de negocios en el país, como sobre las diferencias culturales que existen; además, de la información recabada sobre el (los) prospecto(s).

El involucramiento de la oficina de Illinois tiene límites, ya que las negociaciones y los términos sujetos a discusión son privados. Por otra parte, a pesar de insistir en la importancia de realizar un seguimiento a las negociaciones, resulta difícil obtener información oportuna sobre el cierre de algún trato comercial concreto.

3. Exhibiciones Industriales y de Catálogos.

Con un tiempo previo a 12 meses, una propuesta de exhibiciones industriales especializadas es elaborada, considerando las industrias claves de Illinois y su potencial de crecimiento en el mercado. La propuesta comprende tres o cuatro eventos fijos anuales, que a su vez puede ser complementada por otros no programados de interés para Illinois.

Las industrias clave que Illinois ha identificado como objetivo para recibir prioridad, son producto de factores tales como la demanda global esperada en las próximas décadas, las ventajas competitivas con que cuentan sus sectores industriales (en términos de tecnología e investigación, principalmente), y la competencia potencial por parte de otros países, mismas que comprenden:

- Telecomunicaciones,
- Electrónica,
- Maquinaria y equipo industrial,
- Aparatos médicos y de medición,
- Automotriz, y
- Medio Ambiente.

Las exhibiciones comerciales requieren de un tiempo considerable en investigación, organización y comunicación constante; previamente se han visitado las exposiciones y se ha obtenido información "de campo", tanto de los exhibidores como de los visitantes, y del propio organizador.

La oficina en Chicago se encarga de seleccionar y aprobar el calendario internacional de eventos, una vez recibidas las propuestas de cada oficina del exterior. Este calendario es difundido en Chicago a través de cámaras, asociaciones y organizaciones empresariales, además de por medio de los ITC's.

La IBD se reúne con los expositores antes de la exhibición (lo que se conoce como briefings) --tanto en Chicago como en México-- y se provee información básica del mercado, además se integra a su participación el servicio de Matchmaking como un valor agregado adicional sin costo.

De esta forma, el tiempo invertido al participar en una exhibición comercial en México, es más que aprovechado. Los aspectos logísticos también reciben atención para evitar contratiempos de último momento. Paralelamente, la IBD ha establecido un sistema de medición de la satisfacción del cliente, por medio de un cuestionario que se pide a las empresas respondan al término de la exhibición. En éste, adicionalmente se solicita el monto de ventas esperadas para los próximos 6, 12 y 18 meses posteriores y una evaluación de todo el programa.

Por su parte, las exhibiciones de Catálogos han sido una nueva práctica que se ha tratado de incorporar en el mercado nacional en los últimos tres años. Sin embargo, no han generado resultados importantes debido a que los consumidores no están familiarizados con el mecanismo y porque en México la cultura de las exhibiciones industriales en general, está aún tomando forma y las exhibiciones de catálogos son casi desconocidas.

Las exhibiciones de catálogos permiten generar *trade leads* de posibles compradores, representantes y distribuidores. En otros países de América Latina ha funcionado con bastante aceptación y ha sido una alternativa económica y sencilla para establecer contactos de negocios. A través del Departamento de Comercio de Estados Unidos en Washington, la oficina de Illinois en México desde 1995 y en coordinación con la oficina de Chicago, ha participado en una exhibición de catálogos de tipo horizontal, teniendo como destino las principales ciudades de Sudamérica.

Un ejemplo de una exhibición de catálogos fue la realizada en Guatemala en octubre de 1997, conocida como INTERFER'97. En ésta, cinco representaciones de los Estados Unidos en México, compartieron un espacio de exhibición, presentando una amplia variedad de empresas, productos y marcas. Illinois presentó a ocho empresas y obtuvo alrededor de 150 *trade leads*¹⁶; éstos últimos fueron reportados a cada empresa participante para su seguimiento y atención.

Las exhibiciones comerciales han probado ser uno de los medios más eficaces para el marketing internacional. Por sí solas y a menos que se cuente con una gran experiencia, pueden funcionar adecuadamente. Sin embargo, Illinois ha comprobado la eficacia de apoyar su realización con nuevas ideas y estrategias como el preparar materiales o listados de productos para ser distribuidos entre los visitantes del pabellón y colocar información breve y mensajes de atracción dentro de los propios stands, y más importante aún, que el equipo que atiende el stand comprenda perfectamente las funciones que debe realizar, es decir, la concreción de prospectos, *trade leads*, permanencia en el mercado, imagen, competencia, evaluación, etc.

En el caso de Illinois, las exhibiciones también incorporan el servicio de valor agregado que representa el *Matchmaking*, el cual impulsa la realización de tratos comerciales directos. En el caso de México, convendría revisar cuáles son las estrategias que se desarrollan al interior de los mercados en los que incorporar contamos con presencia de BANCOMEXT e incorporar alternativas novedosas que generen resultados claros.

¹⁶ Monthly Report, State of Illinois Mexico Office. Mexico City. November 1997 p. 3

4. Misiones comerciales.

Las misiones comerciales constituyen una alternativa más específica para grupos de fabricantes de una misma industria, o industrias relacionadas interesadas en ofrecer diferentes líneas de productos a ciertos grupos de compradores o de socios potenciales de inversión. Su planeación y ejecución se realiza tomando en cuenta la oportunidad de demanda industrial y comercial en el país en el mediano plazo.

El propósito central de las misiones es reunir a un grupo binacional de empresarios para negociar tratos comerciales y de inversión de mutuo interés. Una agenda de actividades es elaborada para un periodo de tres o cuatro días, misma que comúnmente incluye reuniones con funcionarios del gobierno y representantes del sector privado y de la industria.

Las misiones pueden también tener como marco una visita oficial, como ha sido en el caso de Illinois en México. En los últimos tres años, el gobernador Edgar encabezó visitas anuales acompañado por delegaciones de hasta 30 personas. A pesar que este tipo de misiones sin duda contiene un fuerte elemento político —en cada visita se han concertado reuniones con el Presidente Ernesto Zedillo —, permite a los empresarios conocer a las personalidades más importantes en la industria y el gobierno, lo cual no sería posible realizar si vinieran en forma individual.

5. Publicidad y Promoción

La oficina de Illinois en México ofrece también apoyo en el diseño de panfletos con la presentación de los productos y/o servicios de las empresas que toman parte en los programas de exhibiciones industriales y de catálogos; elabora paquetes informativos con la presentación de los programas y envía invitaciones individuales (incluyendo pases VIP) a determinadas empresas mexicanas que se considera pueden ser prospectos interesantes para explorar tratos comerciales. Además, se envía comunicaciones vía fax a principales compradores, importadores y distribuidores con anterioridad a la celebración de alguno de los eventos.

Asimismo, presta asistencia para la publicación de anuncios en determinados periódicos nacionales, coordinando el contenido, extensión y costo con la empresa de Illinois que, considerando su producto/servicios y sus intereses en el mercado, pueda ser objeto de un anuncio. Por otra parte, se han identificado las revistas industriales más importantes, a fin de ser propuestas para fines de publicidad. Estas referencias son suministradas a las empresas interesadas en publicaciones especializadas.

Dado que la oficina de Illinois en México cuenta con una pequeña biblioteca, existe un acervo de catálogos, videos y algunas muestras de productos, de todas las empresas que buscan socios comerciales. Esta información se

encuentra a disposición del público con fines de negocios y es la primera fuente de consulta para las empresas mexicanas que buscan ciertos productos de Illinois.

Por último, existe una base de datos de todos los fabricantes del estado, de la cual se obtiene información sobre marcas, claves de productos —en este caso de la clasificación SIC¹⁷—, corporativos de fabricantes y nombres de productos en general, que auxilian a la identificación de posibles proveedores para la industria nacional.

Esta base de datos aunque de uso solamente interno, constituye una fuente de datos confiable y actualizada. Las empresas mexicanas fácilmente pueden solicitar listas de fabricantes, vía fax o telefónicamente.

Esta serie de acciones permiten alcanzar varios objetivos: primero, mantener la presencia dentro del mercado en forma constante; segundo, adecuar los mensajes e información de los productos a ser comercializados en México de acuerdo con los patrones culturales internos; tercero, suministrar información y referencias de fabricantes permanentemente a los grupos empresariales del país, sin costo y rápidamente; cuarto, actualizar las bases de datos y capturar oportunamente información de otros empresarios nacionales que se encuentran interesados en la consecución de negocios con contrapartes de Illinois; quinto, mantener abiertas las relaciones con los principales medios a fin de encauzar comunicados de prensa que en su momento se pretenda publicar a través de alguna nota o cápsula.

El impacto para México es que todo ello conduce a estimular un creciente interés por Illinois y los productos y servicios que ofrece y constituirse en un puente de comunicación, tránsito y consulta para la realización de negocios en el mercado nacional y hacia América Latina. La función de enlace estratégico y el despliegue de numerosas acciones de Marketing permiten visualizar más y mejores resultados para el comercio y los negocios entre Illinois y México en el futuro mediato e inmediato.

6. Instalaciones físicas

A pesar de que actualmente en los viajes de negocios el uso de lap-top's y notebook's por parte del empresario se ha generalizado más y algunos hoteles ofrecen pisos ejecutivos y centros de negocios, sin duda alguna, el contar con un espacio físico y recursos materiales para realizar juntas, enviar faxes y recibir correo electrónico, representa una ventaja valiosa para el ejecutivo que se encuentra fuera de su país.

¹⁷ Además del Sistema Armonizado, existe otra clasificación internacional de productos: el Standard Industrial Classification Number (SIC).

La oficina de Illinois tiene a disposición de sus ejecutivos visitantes todos estos recursos sin ningún costo, salvo llamadas telefónicas a Estados Unidos que pueden realizarse por otras vías¹⁸. Adicionalmente, existe una sala de conferencias para realizar reuniones y proyectar videos, los cuales en términos de comunicación sobre el producto/servicio y proyección de la imagen de la empresa resultan útiles.

Cabe destacar que el empresario puede utilizar equipo de cómputo, reproducir documentos, solicitar envíos, contratar servicios de transporte y traducción, checar su vuelo, y hasta tramitar boletos de avión. Finalmente, la oficina de Illinois mantiene convenios con los mejores hoteles de la ciudad para obtener tarifas comerciales competitivas y puede encargarse de la reservación del hospedaje de sus ejecutivos.

7. Información turística

El estado de Illinois posee una extraordinaria riqueza en atracciones naturales, culturales, deportivas y de tipo cosmopolita (tiendas, restaurantes, espectáculos, etc.). Siendo Chicago la segunda ciudad con más mexicanos en Estados Unidos, después de la ciudad de Los Angeles, una cantidad importante de turistas y hombres de negocios viajan a Chicago y a otros puntos del estado.

Sin duda, la larga tradición de exhibiciones que tiene lugar en el McCormick Place, año tras año, atrae una cantidad impresionante de visitantes, los cuales después de haber visitado Chicago la primera vez por razones de trabajo, regresarán posteriormente a disfrutar de esta increíble ciudad. Además, como hemos comentado, la extendida reputación internacional de sus universidades genera un continuo interés por visitar Chicago y estudiar en sus centros académicos.

Debido a estos factores, la oficina de Illinois difunde principalmente información turística, deportiva y de tipo académico, a agencias de viajes, universidades privadas, estudiantes, viajeros y turistas. En promedio, 60 contactos turísticos al año fueron atendidos entre 1995 y 1997¹⁹.

8. Misceláneos

En este renglón, entre otros servicios que Illinois ofrece en México se encuentran la cooperación con universidades y centros académicos, medios de comunicación y relaciones con funcionarios gubernamentales de diferentes niveles.

¹⁸ Por ejemplo el uso de tarjetas telefónicas para llamadas internacionales (ATT), por operadora o directamente desde su hotel.

¹⁹ Monthly Report. State of Illinois Mexico Office. Mexico City. June, 1997 p. 11

Además, se ha mantenido una estrecha colaboración con la Embajada de Estados Unidos en México a fin de agilizar y no duplicar acciones, sobre todo con motivo de visitas oficiales, pero también con relación al apoyo que se ha dado para conseguir patrocinios de eventos especiales (como la celebración del 4 de julio).

Cabe mencionar, que esta serie de actividades comprenden una gama muy variada de industrias de Illinois, las cuales pueden ser desde fabricantes de tarjetas postales hasta de satélites. De ahí que, las acciones descritas se adaptan al tipo de productos o servicio que se busca colocar en el mercado mexicano. En forma especial, los contactos con las principales Cámara empresariales, organizaciones y actores privados más importantes, permiten "cruzar" la información e identificar intereses y/o necesidades comunes para localizar y evaluar posibilidades de negocios reales.

En una parte importante, estos servicios han tenido como resultado la firma de contratos de distribución y representación de productos de Illinois en la Cd. de México y otras ciudades del interior del país; la obtención de clientes mexicanos para utilizar servicios legales y financieros por parte de proveedores de Illinois; la localización de productos específicos requeridos por ciertas industrias mexicanas; e, incluso, la apertura de subsidiarias a pequeña escala en el país. Todos ellos modalidades de Marketing y negocios internacionales.

4.3 Evaluación de actividades del Año Fiscal 1997

Con un flujo de exportaciones hacia México en 1996²⁰, superiores a 2,000 Millones de Dólares (MD), que muestra haber recuperado los niveles anteriores a la crisis, y México ocupar el tercer sitio como destino de sus ventas externas, Illinois tiene un interés estratégico en el país y en la región, debido además, a factores tales como:

- I. La expansión e identificación de negocios internacionales que tiende a crecer más en el futuro como producto de la *globalización* y la regionalización;
- II. A la existencia de un *TLC* que privilegia los productos y servicios de este mercado global/regional por sobre los de otros orígenes y destinos; y
- III. Al aprovechamiento de sus múltiples *ventajas competitivas* que se promueven mediante los programas de la IBD y en el caso de México, por el marketing internacional realizado por su oficina en el Distrito Federal.

En el año fiscal 1997²¹, que abarcó de julio de 1996 a junio de 1997, la oficina de Illinois en México, prestó servicios de marketing a un total de 111 empresas pequeñas y medianas. La asistencia en marketing comprendió principalmente, información e investigación de mercado, listas de contactos, información sobre las Normas Oficiales

²⁰ Año calendario.

²¹ Monthly Report. State of Illinois Mexico Office. Mexico City. June 1997 p. 12

Mexicanas (NOM's), traducciones de materiales impresos, referencias de mayores importadores, además de ser concertadas 106 citas individuales de negocios.

Asimismo, se realizaron seis búsquedas de socios (*Matchmaking*), se identificaron cuatro posibles socios para co-inversiones y más de 55 acciones de apoyo en términos misceláneos, que abarcaron servicios varios de menor importancia.

En este año fiscal, el total de empresas a las cuales se prestó asistencia en marketing internacional aumentó un 35% con respecto al año anterior, y el número de citas de negocios un 47%; en otros renglones de asistencia el suministro de información fue superior al 30%.

En materia de exhibiciones y misiones comerciales, cinco eventos contaron con 36 empresas participantes exhibiendo productos y servicios, aumentando su número 126% con respecto al año fiscal de 1996; estas empresas captaron 2,291 *trade leads*, en las siguientes exhibiciones:

1. Expo Metal-Mecánica: Exhibición enfocada a manufacturas metálicas varias.
(Guadalajara, Jalisco; Septiembre, 1996)
2. Misión del Gobernador Jim Edgar.
(Cd. de México; Marzo 1997)
3. COMDEX'97: Hardware y software electrónico.
(Cd. de México; Febrero, 1997)
4. Rep-Com Monterrey: Búsqueda de agentes, representantes y distribuidores en industrias varias.
(Abril, 1997)
5. Semana Mexicana de la Manufactura '97: Equipos y procesos industriales para la manufactura.
(Cd. de México; Junio, 1997)

En cuanto a exhibiciones de catálogos, 87 empresas obtuvieron 1,072 *trade leads*, siendo la más importante la Expo Sudamérica'96, misma que comprendió una variedad de productos y equipos industriales, en octubre de 1996.

Por otra parte, fueron canalizadas 12 solicitudes de inversión en el estado, se recibieron 93 visitantes y 73 empresas o individuos mexicanos recibieron listas e información de fabricantes de Illinois. Como podemos observar, todas las categorías de servicios de marketing registraron aumentos importantes en el año fiscal 1997, pese al hecho de que todavía las condiciones del mercado nacional se veían afectadas por la crisis financiera de 1994-1995.

Sin embargo, el único renglón de servicios que fue mostró un comportamiento obvio a la baja fue el relativo a información turística, ya que un año antes cerca de 100 individuos y/o agencias recibieron atención, en tanto que en año fiscal de 1997 solo 41 solicitaron algún tipo de información.

Es importante destacar, que el aumento de las actividades de marketing internacional registrado en 1997 continuará creciendo en los próximos años. Un reto para la oficina de Illinois en México, reside en superar la "saturación" de algunos segmentos del mercado, que anteriormente gozaron de una primera fase expansiva de crecimiento, como en el caso de la industria electrónica. Esto significa, reforzar la identificación por producto de la demanda futura en el mercado, que puede ser abastecida por las industrias clave que se han señalado como de interés estratégico para Illinois.

Además, una mayor competencia en el mercado, no solo entre otros estados de la Unión Americana que buscan oportunidades de negocios para sus estados, sino por parte de otros países como los asiáticos con agresivos programas de promoción comercial, requieren la innovación de estrategias de marketing creativas y especializadas a nivel local, que se correspondan con los objetivos globales de marketing de la IBD en Chicago.

4.4 Los programas de apoyo a las exportaciones de México.

A partir de la apertura comercial de México, el gobierno se ha empeñado en transformar el tipo, destino y flujos de exportación del país. Este objetivo fue inicialmente planteado al crearse en 1976 del Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE). Este instituto perseguía "construir" un sector exportador nacional, sin embargo, unos años después fue eliminado. Una parte importante de sus funciones, en el sentido de apoyos al comercio exterior e información para el empresario, pasaron a la Secretaría de Comercio, actualmente Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) y al Banco de Comercio Exterior (BANCOMEXT), en lo relativo a aspectos de promoción y financiamiento²².

Como hemos revisado en el Capítulo 2, en el Modelo de Crecimiento hacia Afuera adoptado por México desde 1988, las exportaciones juegan un papel fundamental. En el Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo 1997-2000 que el Presidente Ernesto Zedillo dio a conocer el año pasado²³, apunta como una meta macroeconómica :

"La expansión del PIB se basará principalmente en el impulso a la inversión y las exportaciones, de manera consistente con la recuperación gradual del consumo".²⁴

²² Cabe recordar que BANCOMEXT existe desde 1937 y es hasta hace 20 años aproximadamente que le son asignadas dichas funciones.

²³ Presentación oficial del PRONAFIDE en Los Pinos el 3 de junio de 1997. Revista Comercio Exterior. BANCOMEXT. Junio, 1997 p. 506

²⁴ Ibidem. p. 509

Este programa reforzó la idea ya expuesta en el Plan Nacional de Desarrollo PND 1995-2000, en el sentido que:

"Una vez superada la crisis, el crecimiento de las exportaciones y de la inversión continuarán siendo los pilares que sustenten una expansión sana y eficiente de la demanda interna"²⁵

Además, afirmaba que:

"La apertura y la competitividad comercial con el exterior son elementos fundamentales de una economía dinámica y progresista"²⁶

Los programas de promoción a las exportaciones en México, corren a cargo de SECOFI, BANCOMEXT y en cierta medida Nacional Financiera, S.N.C. (NAFIN). SECOFI y BANCOMEXT tienen la mayor responsabilidad y recursos para aplicar programas de apoyo a las exportaciones, pero como veremos, la mayor parte de sus programas e instrumentos contienen un sesgo administrativo-fiscal que no se corresponde con las condiciones imperantes en los mercados internacionales, y otros requieren incorporar un enfoque de negocios internacionales enfocados al marketing y "aterrizar" con el empresario para trabajar juntos. Por su parte, NAFIN se encuentra directamente relacionada con la competitividad empresarial y aunque esta nueva función no ha sido lo suficientemente difundida, reviste una importancia central para el país y sus negocios internacionales.

Otra parte importante de la promoción a las exportaciones de México, se encuentra a cargo de las Cámaras y Asociaciones empresariales del país. El esfuerzo a nivel privado que estas organizaciones desarrollan consiste en la difusión de información y en la formación de contactos y proyectos de comercio exterior, tales como alianzas estratégicas y misiones de compradores.

La mayor parte de éstas Cámaras, como la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (CANACINTRA), la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), la Cámara Americana de Comercio (AmCham), y las Cámaras de diversos sectores como la Industria Eléctrica y Electrónica, de la Industria de la Construcción, de la Industria Química etc., cuentan con departamentos de comercio exterior e internacional, con objeto de difundir información, explorar proyectos de inversión y fomentar la interacción del sector privado y sus agremiados con otras contrapartes en el extranjero. Quizás, la parte más significativa de sus esfuerzos se encuentra en el hecho de facilitar los servicios, infraestructura y asesoría que sería muy costosa para el empresario micro y pequeño obtener por sí mismos. No obstante, también estas organizaciones necesitan adoptar un enfoque de Marketing estratégico a fin de cumplir mejor sus funciones y ser más útiles para la empresa nacional.

²⁵ PND 1995. Op. cit. p. 138

²⁶ Ibidem .p 160

En el ámbito público, SECOFI es la encargada de diseñar la política industrial y de comercio exterior del país. Esta política, que ha sido objeto de continuas críticas por parte de los grupos empresariales debido a su generalidad. Sin embargo, el PND 1995-2000 enumera cuatro objetivos de la política industrial:

1. Buscar un crecimiento acelerado para el conjunto del sector industrial;
2. Fortalecer el desarrollo de los subsectores y ramas que han resentido un rezago en los últimos años, especialmente aquellos intensivos en el empleo de mano de obra y que cuenten con potencial exportador sustancial;
3. Fortalecer las cadenas productivas mediante programas de desarrollo de proveedores nacionales capaces de abastecer oportunamente y con la calidad necesaria al resto del país; y
4. Promover el desarrollo e integración deficiente de las regiones que presentan mayores rezagos, mediante la identificación e impulso de sus ventajas comparativas.

En el programa sectorial correspondiente, es decir, en el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, SECOFI afirmó que *"el objetivo de la política industrial es fomentar la competitividad de la planta industrial"*²⁷, presentando tres líneas de acción:

- I. Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación;
- II. Crear mecanismos que aceleren el desarrollo de agrupamientos industriales, lo mismo regionales que sectoriales, de alta competitividad internacional, y fomentar la creciente integración a los mismos de empresas micro, pequeñas y medianas; y
- III. Fomentar el desarrollo de un mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, como sustento de la inserción de la industria nacional en la economía internacional.

Estas líneas se instrumentarían por medio de ocho políticas relacionadas al ambiente macroeconómico, infraestructura, integración de cadenas, infraestructura tecnológica, desregulación económica, *promoción de exportaciones*, negociaciones comerciales internacionales y promoción de la competencia.

Ahora bien, en cuanto a la *promoción de exportaciones*, los programas actuales de SECOFI son los siguientes:

²⁷ Programa de Política Industrial y Comercio Exterior. México. SECOFI. 1996 p.5 (cursivas propias).

- A. Junto con BANCOMEXT auspicia el Centro de Servicios al Comercio Exterior, el cual proporciona servicios de información, asesoría y capacitación en comercio exterior.
- B. En colaboración con BANCOMEXT, NAFIN y el Consejo Mexicano de Inversión fue creado el Sistema Mexicano de Promoción Externa (SIMPEX), el cual contiene información sobre demandas de productos/servicios internacionales, oferta exportable de empresas mexicanas y referencias de empresas extranjeras interesadas en alianzas estratégicas. Su función principal es promover los proyectos comerciales y de inversión entre empresas nacionales y del exterior.
- C. También en colaboración con BANCOMEXT el Programa Nacional de Eventos Internacionales se orienta a difundir y apoyar la participación de empresas nacionales en ferias y eventos internacionales.
- D. A cargo directamente de SECOFI existen siete instrumentos de apoyo²⁸ a la exportación²⁹.
- PITEX (Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación; existe también un PITEX de servicios integrados a la exportación).

Este programa permite a los productores de mercancías destinadas a al exportación (en forma directa e indirecta), importar temporalmente diversos bienes y servicios para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación.

Al importar temporalmente, las empresas no pagan el impuesto general de importación, el impuesto al valor agregado (IVA) y las cuotas compensatorias que en su caso. No obstante, deben cubrir requisitos mínimos de exportación: 10% de sus ventas anuales o \$500,000 Dólares anuales, si temporalmente importaron materias primas, envases, empaques, combustibles y refacciones; o 30% si importaron maquinaria y equipo. Con un permiso previo pueden vender al mercado nacional hasta el 30% de sus exportaciones.

- ALTEX (Empresas Altamente Exportadoras)

El programa establece facilidades administrativas y fiscales para empresas que realicen exportaciones directas no petroleras por 2 millones de Dólares o el 40% de sus ventas totales anuales; para aquellas que indirectamente demuestren exportaciones equivalentes al 50% de sus ventas totales; y para las empresas ECEX.

²⁸ Oficialmente se presentan como de promoción aunque el concepto es erróneamente utilizado, por ser mecanismos de agilización administrativa y fiscal.

²⁹ Información tomada de los folletos informativos PITEX y PITEX Servicios, ALTEX, DRAW BACK, Constancia de Exportación, FEMEX, ECEX. México. SECOFI.s/año, s/No. pp.

Se obtiene la devolución de saldos a favor del IVA en cinco días hábiles; acceso gratuito al Sistema de información Comercial de SECOFI; exención del requisito de segunda revisión en aduana de exportación si se utilizó para su despacho una aduana interior; y, la facultad para nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos.

- **DRAWBACK (Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores)**

A través de este instrumento se reintegra al exportador el valor de los impuestos causados por la importación de materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado o por la importación de mercancías que se retoman en el extranjero en el mismo estado en que fueron importadas.

Se recupera el impuesto general de importación pagado por los bienes que se incorporan a mercancías de exportación o por las mercancías que retoman en el mismo estado. Se establecen plazos específicos para solicitar la devolución correspondiente según el caso de los productos importados.

- **ECEX (Empresas de Comercio Exterior)**

Las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo.

Las empresas beneficiarias pueden registrarse como Promotora de Exportación o Consolidadora de Exportación. En el primer caso deben contar con un capital social no menor a \$25,000 Dólares (E.U.) y realizar exportaciones de cuando menos tres empresas productoras; en el segundo, contar con un capital social no menor a \$250,00 Dólares y efectuar exportaciones de cuando menos cinco empresas productoras.

Obtienen la posibilidad de expedir la Constancia de Exportación que les permite adquirir mercancías que se destinarán a la exportación con tasa 0% del IVA; recibir constancia de ALTEX; autorización de PITEX en la modalidad de proyecto específico de exportación; descuento del 50% en los apoyos no financieros de BANCOMEXT; obtener asistencia y apoyo financiero por parte de NAFIN para consecución de proyectos y servicios especializados de capacitación y asistencia técnica, este beneficio también se otorga a sus proveedores.

- **FEMEX (Ferias Mexicanas de Exportación)**

Fomenta la realización de ferias y exposiciones en el país que promuevan la exportación de productos mexicanos en los mercados internacionales; aplica tanto a organizadores de exposiciones como a constructores de recintos.

Se otorgan apoyos financieros, facilidades administrativas y de promoción por parte de algunas dependencias del gobierno; BANCOMEXT proporciona apoyos financieros en moneda nacional y en Dólares a exportadores directos e indirectos que participen en eventos FEMEX; los expositores de mercancías extranjeras también pueden participar en eventos FEMEX siempre que no representen más del 30% de los expositores de productos nacionales.

- **Constancia de Exportación**

Comprueba la legalidad de la transferencia de mercancías entre proveedores nacionales y empresas con registro Maquiladora de exportación, PITEX y ECEX. La transferencia se considera una exportación y por lo tanto el comprador adquiere un bien en importación temporal y el proveedor lo exporta indirectamente.

Se obtiene aplicación de tasa 0% del IVA en las ventas de mercancías entre nacionales destinadas a la exportación y recuperar los impuestos de importación pagados por mercancías que serán exportadas.

- **Empresas Maquiladoras de Exportación**

Facilita los trámites y condiciones para incorporar empresas con régimen maquilador y sus modalidades, las cuales importan temporalmente y regresan sus importaciones sin pago de impuestos de importación e IVA.

E. La Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX) se ocupa de resolver problemas prácticos de los exportadores mediante la concertación entre el sector privado y los tres niveles de gobierno, con el propósito de facilitar el desarrollo de proyectos de comercio exterior.

F. El Premio Nacional de Exportación fue creado con objeto de reconocer el esfuerzo de los exportadores nacionales y estimular el aumento y diversificación de las exportaciones nacionales.

Por su parte, El Banco Nacional de Comercio Exterior (**BANCOMEXT**) tiene como misión promover la competitividad de las empresas, impulsar las exportaciones no petroleras, aumentar la inversión extranjera, así como fomentar la creación de co-

inversiones con empresas y organizaciones del exterior³⁰ ; sus servicios se integran en dos grandes áreas: Productos y Servicios Financieros, y Servicios No financieros.

BANCOMEXT posee una infraestructura de 40 oficinas en el país y 30 oficinas de representación en el extranjero³¹, además de varios Centros BANCOMEXT.

Los Servicios y Productos Financieros³² comprenden:

- I. **Financiamientos**
 - A) **Exportación**
 - Pre-exportación
 - Ventas
 - B) **Importación**
 - Corto Plazo (líneas comerciales y líneas garantizadas)
 - Largo Plazo (crédito comprador; proyectos de inversión; aval; forfaiting)

- II. **Medios de Pago Internacionales**
 - A) Cuenta abierta
 - B) Pago anticipado
 - C) Cobranza documentaria
 - D) Cartas de crédito

- III. **Garantías y Seguros**
 - A) Carta de crédito stand by
 - B) Garantías y seguros

Con respecto a los Servicios No Financieros, BANCOMEXT persigue sectorialmente, desarrollar la oferta exportable, consolidar exportaciones, identificar nichos de mercado, integrar cadenas de exportación y establecer alianzas estratégicas. En base a ello, desarrolla los programas de:

- Proyectos de comercio exterior,
- Desarrollo de proveedores,
- Procesos de subcontratación,
- Proyectos de inversión,
- Eventos Internacionales,
- Programa Mexico Exporta, y

³⁰ Annual Report 1995. BANCOMEXT. México. 1995 p. 3

³¹ Ibidem p. 25

³² Manual de Servicios Financieros al Comercio Exterior. BANCOMEXT/ANIERM. México. s/año s/ Editorial p. I

- Servicios de información, asesoría y capacitación.

De acuerdo a su Informe Anual 1995, BANCOMEXT atendió 38,344 usuarios, los cuales recibieron información, asesoría y capacitación; asimismo, a nivel externo se beneficiaron de programas de juntas, promoción de muestras y de la organización de ferias, misiones y seminarios³³.

- En cuanto a *proyectos de comercio exterior*, BANCOMEXT apoyó los sectores de alimentos frescos y procesados, pesca y acuicultura, muebles y artículos decorativos y de regalo, textiles y ropa, químicos, materiales para la construcción, autopartes y vehículos, y materiales de telecomunicación y eléctricos.
- Otros programas incluyen el de *desarrollo de proveedores*, tanto se fortalecieron la estrategia de proveedores para maquiladoras, como de aquellos con una fuerte orientación exportadora.
- En cuanto a *procesos de subcontratación*, BANCOMEXT diseñó el Sistema de Promoción de Oferta Exportable para Procesos de Subcontratación, el cual busca unir la oferta exportable nacional con la demanda de procesos de subcontratación de parte de empresas extranjeras.
- En *materia de proyectos de inversión*, nuevas inversiones extranjeras se destinaron a los sectores automotriz, farmacéutico, químico, metal-mecánico, eléctrico y electrónico.
- En el renglón de *eventos internacionales*, aplicando un criterio selectivo y de especialización, 92 eventos fueron organizados, contando con una participación de más de 1,900 empresas, principalmente pequeñas y medianas. A nivel de seminarios y conferencias, 18 de éstos se realizaron a lo largo del país sobre oportunidades de exportación en sectores particulares y mercados específicos.
- El *Programa México Exporta*³⁴ fue diseñado para aumentar y diversificar las exportaciones; identificar posibles empresas exportadoras y proyectos susceptibles de apoyo integral; fortalecer la cultura exportadora; incorporar a nuevas empresas en actividades de exportación, y, promover alianzas estratégicas. 35 eventos se realizaron en las principales ciudades del país para alcanzar dichos objetivos.
- Con respecto a los *servicios de información, asesoría y capacitación*, BANCOMEXT con el apoyo del Centro de Servicios al Comercio Exterior, atendió los requerimientos de información con directorios, bases de datos, estudios, e información estadística disponible, entre otros materiales, los cuales se hallan a disposición de las empresas.

³³ Idem

³⁴ En coordinación con SECOFI fue puesto en marcha a mediados de 1995

Por último, **NAFIN** organismo que durante muchos años operó como banca de desarrollo, ha sido objeto de varias reestructuraciones en los últimos años. Su injerencia en cuanto a los programas de apoyo a la exportaciones tiene relación con el rol que desempeña en el desarrollo de la industria nacional, lo cual directamente se relaciona con el comercio exterior del país.

Actualmente, como institución encargada de promover el desarrollo tecnológico, la asistencia técnica y el incremento de la productividad de las empresas, ofrece a la comunidad empresarial los programas financieros³⁵ de:

✓ Programa Unico de Financiamiento a la Modernización Industrial (PROMIN).

Otorga apoyo financiero a proyectos de inversión de la micro, pequeña y mediana empresa para eficientar y modernizar la planta productiva.

✓ Programa de Garantías.

Facilita garantías selectivas a los intermediarios bancarios, en caso de proyectos de desarrollo tecnológico pueden ser de hasta el 80% para micro y pequeñas empresas, 75% para medianas y 70% para empresas grandes.

✓ Programa para la Modernización Tecnológica NAFIN-PNUD.

Para mejorar la competitividad de las empresas industriales pequeñas y medianas se presta asistencia tecnológica especializada para incorporar nuevas tecnologías de producción, identificar y solucionar problemas ambientales y adoptar el uso de tecnologías limpias.

✓ Programa de Fortalecimiento de la Infraestructura especializada en la atención a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Proporciona financiamiento directo para inversiones y gastos destinados a fortalecer la infraestructura del sector privado especializada en la atención a la micro, pequeña y mediana empresas.

Es posible dar financiamiento a instituciones educativas, centros de información, capacitación, asistencia técnica, investigación y desarrollo tecnológico para la adquisición de equipo de cómputo y comunicación, habilitación y equipamiento físico de inmuebles e instalaciones, así como diseño y desarrollo de programas de capacitación.

✓ Programa Conjunto CONACYT³⁶-NAFIN de Desarrollo Tecnológico para la Modernización Industrial.

³⁵ SECOFI. Programa de Política Industrial y Comercio Exterior. México. 1996 p. 89

³⁶ Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Busca asegurar un financiamiento integral a proyectos de investigación y desarrollo tecnológico que contribuyan a la modernización industrial del país. CONACYT aporta recursos financieros complementarios a través del Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (FIDETEC).

Como es posible observar, ni las instituciones encargadas ni los programas de promoción a las exportaciones adolecen de recursos suficientes de financiamiento, sino más bien de un enfoque estratégico en el cual la política industrial y de comercio exterior, —evaluada y ejecutada conjuntamente por el sector público, privado, académico y tecnológico— define las prioridades sectoriales de especialización, identifique claras y fuertes ventajas competitivas empresariales e instrumente una campaña nacional de divulgación de los programas de apoyo a la industria micro y pequeña, justo debido a que representan más del 90% de los establecimientos del país y sustentan el empleo de una cantidad importante de familias.

Por otra parte, estas instituciones requieren incorporar una actitud diferente al prestar estos servicios y fijar cuotas de recuperación diferenciadas de acuerdo al tamaño de las empresas, un servicio gratuito no es lo suficientemente valorado por muchos clientes, de ahí que sea necesario modificar la perspectiva de sus funciones y darle una orientación mucho más de Marketing. Asimismo, una mentalidad burocrática al interior de las organizaciones privadas y de las instituciones públicas, desalienta profundamente las frágiles inquietudes exportadoras del pequeño empresario. En este sentido, lograr que funcionen bajo criterios de diferentes de Marketing nacional e internacional, sería sin duda un gran avance para aumentar su eficacia. El reestructurar partes de estas instituciones (por función y tamaño) en unidades estratégicas de negocios, con su propia planeación estratégica, daría un sentido muy diferente a lo que hasta ahora se ha hecho, sobre todo en la administración pública.

El capítulo final a continuación, presentará una aproximación a un enfoque estratégico de Marketing internacional con el propósito de sugerir líneas de acción compartidas entre los diferentes sectores productivos del país. Una atención especial será concedida al concepto de Imagen de Marca de País (IMP), el cual consideramos una aportación valiosa que refuerza la definición tanto de una política industrial—comercial para México, como de una estrategia comunicacional ad hoc desplegada por las representaciones públicas y privadas en el exterior.

Capítulo 5. Hacia un enfoque estratégico de Marketing Internacional para México.

El Marketing Internacional ha cobrado mayor importancia al interior de las empresas a medida que los negocios internacionales se han expandido, producto de la globalización y del surgimiento del producto global. Los negocios internacionales, -- desde la exportación inicial a la implantación de subsidiarias--, cada día aumentan más, ya que las fronteras han desaparecido, las comunicaciones son más ágiles, la información es más accesible y el inglés ha sido adoptado como lenguaje de negocios tal cual, estableciendo un marco de comunicación compartido a escala global. Todo ello ha apoyado la tendencia hacia la estandarización de gustos y preferencias, por lo cual es posible vender un mismo producto o servicio a consumidores diversos.

Las grandes empresas globales, que antaño eran conocidas solo como transnacionales, han desempeñado un rol indiscutible dentro del proceso de globalización; sin embargo, en una gran variedad de países, la empresa mediana y pequeña no se ha mantenido al margen de estos negocios, sino lo contrario participa directamente a través de varias modalidades: al ser proveedoras de las empresas globales, conformar comercializadoras globales, fortalecer cadenas productivas, y, al especializarse en los tan conocidos nichos de mercado, utilizando tanto estrategias de diferenciación como de liderazgo en costos.

En las sociedades industrializadas un factor común ha sido el fortalecimiento del mercado interno como base de apoyo no sólo del desarrollo de los productos y servicios que ofrecen, sino como agente consolidador de ventajas comparativas, y más aún, competitivas que trasladarán a los mercados meta, incluyendo a los del exterior. Además, un entorno económico (e incluso político) estable y predecible es base necesaria para la acción empresarial y la planeación del futuro económico.

La interacción de los ámbitos privado, público y académico constituye una característica predominante, y esta interacción se traduce a un objetivo común: *competitividad*. Este objetivo común rige las acciones de los actores involucrados y va más allá, al convertirse en una filosofía de vida, en un valor cultural ampliamente compartido por sus sociedades, como el caso de Japón, Alemania, Estados Unidos y de algunos países del Sudeste Asiático.

El Estado, representado por lo que denominamos gobierno, se encarga de establecer las bases de operación y se debe ubicar como el regulador de la actividad económica, no como un empresario propiamente activo, pero sí como la autoridad con la cual se diseñe el futuro económico de cualquier país: "... la transformación del Estado grande en un Estado fuerte y económicamente óptimo"¹. Sin embargo, como veremos más adelante, es necesario matizar la función de ciertas áreas de la administración pública

¹ Serrano, Mónica. "Comercio Internacional e Integración económica: las perspectivas mexicana y estadounidense" p. 334; en Vega, Cánovas Gustavo Compilador. México, Estados Unidos, Canadá 1991-1992. El Colegio de México. 1ª. Edición. 1993. 643 p.

que pueden ser instrumentos para un nuevo enfoque estratégico (modelo) de Marketing y de negocios internacionales.

México a nivel macro, es decir en el ámbito de las políticas públicas, y de la industrial y de comercio exterior particularmente, enfrenta importantes cambios a realizar. Un paso en este sentido, ya ha sido dado al reconocerse la validez de la interacción del marco regulatorio vigente, es decir de las políticas económicas que se aplican — cambiaria, tributaria, de desregulación, competencia económica, y de infraestructura, entre otras— en la configuración de ventajas competitivas². No obstante, la asignación y uso de los recursos públicos en forma honesta sigue siendo una preocupación de la sociedad y una obligación para el gobierno.

Sin embargo, a nivel microeconómico, una parte esencial corresponde a la empresa privada y a las generaciones jóvenes, en el sentido de crear y hacer crecer negocios y empresas, con una visión global de los negocios, tanto en su operación interna como con respecto a su expansión hacia otros mercados. Gran parte de las veces, actuar por sí mismas, sin recursos importantes, es bastante difícil, de ahí que sea fundamental difundir los apoyos que existen, sobre todo en materia de financiamiento, pero también en cuanto a recursos tecnológicos, capacitación, e innovación de sistemas administrativos y de producción, por mencionar solo algunos. Las universidades nuevamente, representan un medio indispensable para alimentar la vocación por y la orientación hacia los negocios internacionales.

Así, en esta combinación gobierno-sector privado, el sector académico también debe desempeñar una función de primer orden al unir investigación y conocimiento con necesidades reales del mercado, trátase de tecnologías ambientales o de la producción de alimentos, entre otros; pero su función también es importante en el sentido de formar mercadólogos internacionales competitivos para estos y los próximos años.

La especialidad de Marketing Internacional es indispensable hoy en día, y todavía ni el sector público, ni el académico, ni el privado le han otorgado la atención que merece. ¿Cómo es posible identificar las características de los mercados y de los consumidores sino se adopta un enfoque estratégico de Marketing internacional?. Si bien en los últimos años, sobre todo a raíz de la apertura comercial el gobierno, en su ámbito correspondiente, a dado mayor peso a la formación económica de sus funcionarios, presenciamos que es necesario incorporar un enfoque de Marketing integral que sea compartido por los actores más importantes de México en los negocios internacionales, trátase de aquellos que se desenvuelven a nivel público, privado, académico e incluso cultural.

5.1 Elementos de un enfoque estratégico de Marketing.

El Marketing internacional tiene como principal objetivo satisfacer la demanda de productos y servicios de un mercado (s) del exterior, en términos de ofrecer los mejores productos, precios, y sistemas de distribución y promoción, es decir

² Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Op Cit. p. 169

productos y/o servicios competitivos integralmente. Dos autores ingleses³ han identificado ciertas funciones elementales que el Marketing internacional debe resolver:

- Identificar usuarios finales para productos o servicios;
- Segmentar a los clientes potenciales;
- Modificar productos para satisfacer al cliente;
- Implantar una estrategia internacional de precios;
- Generar una estrategia promocional; y
- Organizar un sistema de distribución internacional.

Como país, el profesor Michael Porter en su libro *La Ventaja Competitiva de las Naciones*⁴ destaca cuatro conjuntos de factores que determinan la capacidad de competencia de una nación y de sus empresas en el mercado mundial:

- 1) Costo de los factores de producción;
- 2) Condiciones de la demanda;
- 3) Estrategia, estructura y tipo de competencia que la compañía enfrenta;
- 4) Condiciones existentes en industrias conexas.

Estos cuatro factores interactúan para crear la ventaja competitiva de las naciones y "son producto de acciones concretas en cuanto a iniciativas de promoción y a estímulo de la innovación"⁵. Los factores de la producción se dividen en básicos, avanzados, generales y específicos. Los básicos estarían dados por los recursos naturales, clima y el trabajo semi y no calificado; los *avanzados*, por personal altamente calificado y modernas infraestructuras de comunicación; los factores generales se aplican indistintamente a una amplia variedad de industrias (mercados de capital, red de transporte, pools de trabajo calificado) y los *específicos* se refieren a factores de producción de sectores concretos de cada industria (conocimiento en áreas específicas, personal altamente calificado, e infraestructura).

Los factores avanzados y específicos deben ser desarrollados por cada nación ya que son los únicos que garantizan "ventajas durables y defendibles"⁶.

Las condiciones de la demanda local deben ser valoradas adecuadamente para comprender el mecanismo por medio del cual las empresas locales brindan nuevos productos al mercado global. La naturaleza de las necesidades del consumidor doméstico, el tamaño y el modelo de crecimiento del mercado doméstico y el

³ Taggart, James H, McDermott Michael C. La Esencia de los Negocios Internacionales. México, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. 1996 p. 185

⁴ Sallennave, Jean-Paul. Op Cit. p. 241

⁵ Idem.

⁶ Ibidem. p. 242

mecanismo por el cual las necesidades del consumidos local son transmitidas a las firmas foráneas, se entrelazan para crear una exigencia determinada a las firmas nacionales y aumentar así la calidad de su oferta internacional.

En cuanto a al tipo de competencia, la estrategia de la empresa, su estructura y el grado de rivalidad al interior del mercado nacional se conjugan para determinar el grado de innovación y el éxito internacional de las firmas locales. Una intensa competencia interna impulsa a las empresas a innovar y expandirse.

Por último, las condiciones imperantes en industrias conexas o complementarias competitivas en el ámbito internacional son también una fuente de ventaja competitiva en proporción directa con la interdependencia técnica. El éxito de una industria podría impulsar la demanda de los productos complementarios de otras industrias.

Sallenave señala ciertas pautas en cuanto a políticas públicas, aún cuando el papel del gobierno en la creación de ventajas competitivas nacionales es considerado como secundario. Dentro de estas se encuentran:

- A. Buscar un entorno motivante, creador de oportunidades competitivas y presionar a sus industrias para lograr una innovación continua;
- B. Sostener la ventaja nacional con innovación y cambios continuos con políticas no de corto plazo;
- C. Concentrarse en motivar el desarrollo de factores especializados y avanzados de la producción, la diferenciación de los productos y la búsqueda de los segmentos de mercado potenciales;
- D. Ya que la ventaja competitiva nacional se crea en varios decenios, las políticas gubernamentales se deben basar en horizontes de largo plazo⁷.

Por otro lado, el propio desarrollo de los negocios internacionales, la adopción de modelos de desarrollo neoliberales y la creciente competencia en todos los mercados, ha llevado a cuestionar la función de los gobiernos en el desarrollo económico. A pesar de que la libre fuerza del mercado, parece ser la divisa aceptada internacionalmente, los recursos que dispone el gobierno deben ser canalizados a apoyar la construcción de ventajas competitivas de manera conjunta con el sector privado. Aunque parezca una contradicción, si el libre juego de las fuerzas del mercado fueran suficientes, Estados Unidos no habría perdido competitividad internacional en los últimos 20 años por lo menos y al mismo tiempo, si la economía en su conjunto fuera conducida exitosamente por el Estado, la antigua Unión Soviética hoy Rusia, no se hubiera desmembrado.

Lo anterior nos lleva a reconsiderar que el justo medio tiene mayor sentido. Así como el volcarse al exterior completamente y aplicar lo que en los años ochenta fueron los

⁷ Ibidem p. 245

planes o programas de choque, resultaron devastadores para recuperar estabilidad y crecimiento, así ahora se reconoce la importancia de un mercado interno sólido para enfrentar la competencia externa y replantear la función del gobierno, además de regulador como un estado promotor, que trabaje al lado del empresario nacional.

"Los que han ganado terreno en los últimos años son los países que han practicado la planificación indicativa, es decir, los que han aliado el dirigismo estatal a los mecanismos de una economía de mercado. Ejemplos: Singapur, Francia, el Japón"⁸.

La competitividad es por tanto una estrategia y ésta implica diseño, selección y análisis que llevarán a alcanzar un posicionamiento, ya sea en el ámbito nacional o en el internacional. El Estado, en este sentido, concentrará recursos en sectores/compañías/países donde pueda adquirir y defender una posición competitiva.

"Cada país debe tener una estrategia de posicionamiento internacional: escoger sectores y países en los cuales concentrar su ataque comercial, y apoyar a las empresas que conducirán el ataque"⁹.

En industrias poco intensivas en capital o en tecnología, la ayuda del Estado consistiría en identificar los mercados con mayor potencial para las empresas nacionales y estudiar toda la cadena económica del producto (desde la producción de origen hasta los países de destino) y guiar las estrategias de las empresas para que vayan más allá de las exportaciones a corto plazo, para establecer posiciones competitivas sólidas en los eslabones clave de la cadena económica. En industrias intensivas en capital (industrias pesadas, tecnológicas, etc.) la alternativa es identificar nichos y evitar la competencia frontal.

En este marco, las acciones de BANCOMEXT en materia de servicios no financieros recogen esta dirección, como los programas de subcontratación y desarrollo de proveedores, aún cuando necesitan trabajar más conjuntamente con el empresario micro, pequeño y mediano. Para una cantidad importante de empresarios, recurrir a BANCOMEXT (cuidad de México y Centros regionales) es burocrático, lento, complicado y no existe una atención particular para su caso, aún cuando estén dispuestos a invertir en un plan de negocios.

Todo esto nos lleva al diseño de una estrategia nacional conjunta en la que se inscriban las estrategias de las empresas individuales. El posicionamiento es resultado de la segmentación de mercados y la diferenciación de productos; y de la "interacción de la política industrial de un país y de las estrategias empresariales"¹⁰.

En este sentido, los programas que México ha aplicado para promover exportaciones han sido poco efectivos y pueden mejorarse sustancialmente si consideramos, tanto

⁸ Ibidem. P. 253

⁹ Ibidem p. 254

¹⁰ Ibidem p. 259

las tendencias actuales en el Marketing global, como la aplicación práctica de algunos mecanismos y acciones que el estado de Illinois ha realizado en México.

Es importante destacar que metodológicamente, se plantearía en este ejercicio un enfoque deductivo, esto es, partimos de un marco general a uno particular, dado que la interacción se desarrolla en ambos sentidos. Los niveles macro y micro de cualquier economía, al igual que los aspectos económico y políticos, o los asuntos públicos y privados, no son totalmente independientes y aislados, se corresponden mutuamente, se interlazan, complementan, y muchas veces se determinan. Un enfoque integrador comprendería los siguientes elementos:

1°. Crear una estrategia de Marketing internacional que haya sido producto, tanto de la importancia que tiene el posicionamiento en su conjunto para el país, así como resultado de una selección analítica de las industrias y los sectores en los cuales las empresas deben especializarse para beneficio recíproco (del país y de las unidades productivas privadas). Es imposible ser bueno en todo. El estado de Illinois identificó sus industrias estratégicas para los mercados del exterior y en éstas se concentran los esfuerzos de identificación de demanda del exterior y de los instrumentos de investigación de mercado y promoción comercial e industrial que se desarrollan.

2°. La política industrial y de comercio exterior aún cuando hace referencia a la importancia del fortalecimiento del mercado interno, de las cadenas productivas y al desarrollo de proveedores, no ha definido el rumbo de la industria en términos estratégicos para el futuro inmediato. Esto no lo puede definir el gobierno por sí solo, si no es con la concurrencia del sector privado y del académico. La estructura de apoyo empresarial en Illinois cuenta con la participación del gobierno a nivel estatal, regional y de su red de oficinas en el extranjero y de una continua participación de los empresarios e industriales.

3°. Los ejecutivos de BANCOMEXT y de SECOFI deben contar con una sólida formación en Marketing, de otro modo privilegiarán otros aspectos de las transacciones internacionales; por ejemplo, en BANCOMEXT se aprecia una gran atención a los aspectos financieros (finalmente es un banco), pero estos no producen directamente ventajas competitivas estratégicas; ni tampoco lo hacen los programas de apoyo de SECOFI, los cuales son de tipo administrativo y fiscal. En este sentido, la oficina de Illinois en Chicago, como las oficinas foráneas del estado, cuentan con especialistas en mercados internacionales específicos y en el mismo TLC, cuya función es detectar las oportunidades de negocios para sus empresas objetivo, desde la exportación hasta establecimiento de subsidiarias y de plantas productivas.

4°. La atención al empresario debe desarrollarse específicamente de manera *one on one*, esto es, de manera individual y diferenciada. Es verdad que cuando se habla de exportar una gran cantidad de empresas se encuentran interesadas en hacerlo y muchas de ellas no tienen una idea clara de lo que este primer paso significa, por ello es necesario establecer políticas de

selección y de preparación previa. Los cursos de BANCOMET sobre comercio exterior deben todavía ser más difundidos y promocionados. Las organizaciones privadas deben jugar un rol mucho más activo, para motivar al empresario a asistir y capacitarse previamente. La difusión en Illinois de oportunidades de negocios se conducen a través de los servicios de la red de oficinas del exterior, de los ITC's¹¹ y de la oficina en Chicago.

5°. Los programas de apoyo a la exportación deben contar con una orientación empresarial sólida, en la cual sus empleados abandonen el criterio burocrático y asuman un compromiso real en términos de ser "consultores" para el cliente que se trate. La responsabilidad del proyecto que se desarrolle debe implicar una responsabilidad compartida entre la institución y la empresa particular. Illinois ha logrado que la comunicación y desarrollo de los proyectos, sea permanente, compartida y cuente con una evaluación periódica. Desde luego, un factor importante en este sentido ha sido la cultura de negocios predominante, no sólo en Illinois sino en todo Estados Unidos.

6°. BANCOMET, NAFIN y SECOFI deben iniciar la adopción de una mentalidad pro-empresarial aún cuando su naturaleza sea pública, ya que el empresario es fuertemente desmotivado al encontrarse con una atención no orientada al cliente. Repetidamente las pequeñas empresas enfrentan un fuerte desinterés por parte del personal que los atiende, cuando en realidad nuestros impuestos pagan sus nóminas y prestaciones. El servicio no puede ser burocrático, complicado, lento, etc.

7°. La empresa privada necesita reconocer la necesidad de adoptar un enfoque de Marketing internacional ante la creciente competencia, tanto a nivel interno como internacional. Una empresa fuerte internamente, aunque no sea grande, cuenta con ventajas importantes porque conoce su mercado y esta experiencia puede convertirse en una fortaleza. Por supuesto que no será un competidor de las grandes transnacionales, pero puede crecer con una estrategia planeada en segmentos específicos del mercado. Algunos mercados cercanos física y psicológicamente¹² pueden ser desde luego, un primer inicio. Las oficinas de Illinois en el extranjero responden a la identificación de mercados eje en Europa, Asia y América Latina.

8°. Junto con el desarrollo de competitividad al interior de la empresa y de los cambios que muchas empresas necesitan realizar, a fin de encontrarse listo para desarrollar alguna actividad de negocios internacionales, los niveles gerenciales deben ser los detonadores y promotores de un nuevo enfoque de Marketing. Sin el compromiso a mediano y largo plazo de los directivos y hasta de los propios dueños de las empresas, en relación a los nuevos proyectos para nuevos mercados, todos los programas públicos o

¹¹ Op cit. ITC: International Trade Centers.

¹² Czincota, Michael R. et al. Obra ya citada p. 220

mecanismos que se diseñen serán obsoletos. De ahí que nuevamente, el trabajo conjunto entre los agentes económicos resulte indispensable.

Ahora bien, si examinamos algunos puntos clave en materia de Marketing, que pueden ser susceptibles de aplicación por parte de nuestro país, los reconocidos mercadólogos Ries y Trout¹³ han identificado 22 leyes inmutables, estas son:

1. La ley del *Liderazgo*. Es mejor ser el primero que ser el mejor.
2. La ley de la *Categoría*. Si no es posible ser el primero en una categoría, cree una nueva en la que pueda ser el primero.
3. La ley de la *Mente*. Es mejor ser el primero en la mente, que el primero en el punto de venta.
4. La ley de la *Percepción*. El Marketing no es una batalla de productos, sino una batalla de percepciones.
5. La ley de la *Concentración*. El concepto más poderoso en Marketing es el apropiarse de una palabra en la mente de los prospectos.
6. La ley de la *Exclusividad*. Dos empresas no pueden poseer la misma palabra en la mente de los clientes.
7. La ley de la *Escalera*. La estrategia a utilizar depende del escalón que ocupe en la escalera (participación de mercado como 1º, 2º, 3º, etc.).
8. La ley de la *Dualidad*. A largo plazo, cada mercado se convierte en una carrera entre dos participantes (competidores).
9. La ley de lo *Opuesto*. Si opta por el segundo puesto, su estrategia está determinada por el líder.
10. La ley de la *División*. Con el tiempo, una categoría se dividirá para convertirse en dos o más categorías.
11. La ley de *Perspectiva*. Los efectos del Marketing son a largo plazo.
12. La ley de la *Extensión de Línea*. Existe una presión irresistible para extender el valor de la marca (pero menos es más).
13. La ley del *Sacrificio*. Se tiene que renunciar a algo para conseguir algo.

¹³ Ries, Al y Trout, Jack. Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. Mexico, McGraw-Hill Interamericana de México. 1ª. Edición 1993. 187 p.

14. La ley de los *Atributos*. Por cada atributo, hay otro contrario igual de efectivo.
15. La ley de la *Sinceridad*. Cuando admita algo negativo, el prospecto le reconocerá algo positivo.
16. La ley de la *Singularidad*. En cada situación, sólo una jugada producirá resultados sustanciales.
17. La ley de lo *Impredecible*. Salvo que usted escriba los planes de sus competidores, no podrá predecir el futuro.
18. La ley del *Éxito*. El éxito suele llevar a la arrogancia y la arrogancia al fracaso.
19. La ley del *Fracaso*. El fracaso es parte de nuestra vida y debemos aceptarlo.
20. La ley de la *Nota sensacionalista*. En muchas ocasiones la situación es lo contrario de lo que aparece en la prensa.
21. La ley de la *Aceleración*. Los programas que triunfan no se construyen sobre caprichos, sino sobre tendencias;
22. La ley de los *Recursos*. Sin los fondos adecuados, una idea no despegará del suelo.

De estas leyes o claves de Marketing, podemos recoger algunos conceptos que tienen una aplicación directa en cuanto a un enfoque de Marketing para México, entre ellos:

- ✓ Liderazgo. México puede alcanzar liderazgo en cuanto a la definición y ejercicio de una estrategia competitiva en Marketing. A nivel de América Latina podría ser el primero en hacerlo.
- ✓ Percepción. México puede cambiar y mejorar la percepción que se tiene del país en el extranjero. Ello implicaría adicionalmente crear una Imagen de Marca de País (IMP)¹⁴, que otros países, regiones e incluso ciudades, ya han aplicado con éxito.
- ✓ Perspectiva. México debe tener presente que un enfoque de Marketing implica una orientación a largo plazo.

¹⁴ Valls, Josep-Francesc. La Imagen de Marca de los Países. Madrid. McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. 1ª. Edición. 1992. 267 p.

✓ **Aceleración.** México puede diseñar el enfoque estratégico de Marketing no por capricho, sino considerando las tendencias actuales y las que privarán en el futuro en el mercado global.

✓ **Recursos.** La instrumentación del enfoque mencionado requiere recursos y éstos podrían provenir de una reestructuración de los recursos de BANCOMEXT, SECOFI y NAFIN.

5. 2 Identificación selectiva de mercados

La entrada en vigor del TLC nos ha unido a la economía de Estados Unidos y de Canadá en forma definitiva. Este hecho fue resultado de la importancia que tiene para nuestro país los vínculos económicos, políticos y sociales que se desarrollan con Estados Unidos y de las tendencias de integración entre ambos mercados, lideradas por las empresas de ambos países, es decir, por los flujos privados comerciales de las últimas décadas, junto con la tendencia de la configuración de mercados regionales y globales.

Aunque por mucho tiempo el gobierno de México ha buscado una diversificación de mercados, los recientes tratados con otros países de América Latina e incluso con Europa, de facto no representan una alternativa de corto y mediano plazo que pueda presumirse como antecedente de una efectiva mezcla comercial (diferentes destinos y orígenes) para el país. Parte de la explicación puede nuevamente encontrarse en la necesidad de consolidar ventajas competitivas primero, y posteriormente garantizar el acceso a mercados en condiciones preferenciales. Los factores geográficos no son objeto de discusión y la economía estadounidense, siendo la más importante del mundo, representa un mercado en crecimiento, estable, diverso, competitivo, y sumamente difícil.

Ya que hasta 1996, el 85% de las exportaciones y el 75% de las importaciones que México efectuó fueron realizadas con Estados Unidos, el mayor beneficio del TLC fue asegurar ventajas arancelarias y reglas comerciales, de inversión y de propiedad intelectual, predecibles para los tres participantes, pero además, el TLC ha sido un impulso para la internacionalización de los mercados internos¹⁵, en el caso que nos interesa, de México. La opulencia del mercado estadounidense ejerce una atracción que a todos los países interesa. En el caso de México, sigue siendo válido que dicho mercado no se ha explotado lo suficiente, tal vez justamente por la carencia de un enfoque estratégico de Marketing internacional.

Ya en 1990, Víctor L. Urquidí de El Colegio de México¹⁶ apuntaba:

¹⁵ Smith, Clint E. "México-Estados Unidos: hacia una alianza económica" p. 275; en Vega, Cánovas Gustavo. Compilador México, Estados Unidos, Canadá 1991-1992. El Colegio de México. 1ª. Edición. 1993. 643 p.

¹⁶ Urquidí, Víctor L. "Bases de una mayor integración económica entre México y Estados Unidos" p. 36; en Torres, Blanes Connel. Integración económica. Un enfoque útil para el análisis de las relaciones México-Estados Unidos? Mexico. El Colegio de México, 1ª. Edición. 1990. 309 p.

“... México necesita integrarse más al mercado norteamericano para la colocación de sus productos, sobre todo las manufacturas... México necesita emprender campañas... de conocimiento y penetración del mercado norteamericano, incluso en asociación con cadenas de comercialización de ese país.”

Durante estos años, también Castañeda y Pastor¹⁷ habían advertido de la necesidad de “cambiar el modo en que los representantes mexicanos definen su papel y sus actividades, no sólo en Washington sino en todo Estados Unidos”¹⁸, de ahí que en los años siguientes haya existido una preocupación por alinear la política exterior económica y política con las nuevas realidades a nivel nacional e internacional.

A raíz de la apertura comercial, la política internacional de México tomó un tinte de mayor actividad modernizadora, y las relaciones con el exterior --sobre todo en el anterior sexenio-- no fueron excluyentes en el sentido de TLC y las demás regiones y organismos. En este contexto, la política exterior tuvo como rasgo definitivo “...la utilización consciente y deliberada de los vínculos con el exterior para el fortalecimiento económico y social interno”¹⁹.

Sin embargo, no ha sido incorporado un enfoque de Marketing de manera premeditada o planeada estratégicamente, el cual pueda servir de fundamento para las acciones tanto de política exterior como para los objetivos de turismo, difusión cultural o incluso de captación de inversiones. El Marketing proporciona una visión de generación de negocios aplicable desde un nivel empresa hasta un nivel país, y en todos los casos su función es satisfacer consumidores. Si en los últimos años la captación de inversiones productivas se ha dirigido con mayor fuerza hacia Asia en vez de América Latina, parte de la razón del fenómeno se encuentra en la agresiva promoción de sus representantes, a todos niveles y de una visión de negocios a largo y mediano plazos.

Nuestro país mantiene relaciones políticas oficiales con más de más de 160 países²⁰, empero las relaciones económicas realmente significativas para el país siguen reducidas a un número bastante reducido de países.

En particular, siete economías: Estados Unidos, Japón, Alemania, Francia, Inglaterra, Suiza y España, concentran “...más del 90% del total del comercio exterior del país y el 88% de las inversiones extranjeras colocadas en nuestro territorio”²¹.

¹⁷ Castañeda, Jorge G. y Pastor, Robert A. Limites en la amistad México-Estados Unidos. México. Ed. Joaquín Mortiz. 1ª. Edición. 1989 499p.

¹⁸ Ibidem. P.455

¹⁹ Rozental, Andrés. La política exterior de México en la era de la modernidad. México. Fondo de Cultura Económica. 1993. p. 13

²⁰ González, Aguayo Leopoldo. “ La Política de diversificación de las relaciones internacionales de México” p. 127; en Sepúlveda, César. Comp. La Política Internacional de México en el decenio de los ochenta. México, Fondo de Cultura Económica. 1994. 656 p.

²¹ Ibidem. p. 128

Tomando en cuenta lo anterior, y siendo de nuestro conocimiento la complejidad y maduración de importantes segmentos de mercado, es posible desplegar un enfoque de Marketing centrado en dichos países como prioridad máxima, incorporando los elementos estratégicos ya mencionados, con el propósito tanto de identificar necesidades particulares de dichos mercados, como procurando que las empresas con ventajas competitivas aumenten su presencia y especialización.

Desde luego que, Estados Unidos debe recibir una atención especial para aprovechar la creciente demanda, no solo de lo que representa el mercado hispano, sino de todo el país que importa un número considerable de productos de otros orígenes. Como hemos mencionado, no es posible ser competitivos en todo, pero tan sólo en el caso de algunas legumbres con demanda sostenida, sería posible agregar un beneficio al producto (valor agregado) y desplegar una estrategia que —como en muchas otras legumbres— implique demostrar con reportes serios a la FDA y a los consumidores de ciertas ciudades, que las legumbres mexicanas son inocuas. Lo anterior, sería un ejemplo práctico muy simple sobre cómo puede el Marketing internacional satisfacer una demanda del consumidor, en un mercado específico.

En este marco, la presencia de una infraestructura ya existente en el exterior representa una ventaja para ser capitalizada bajo un enfoque como el ya descrito. La estructura de representaciones de México en el exterior comprenden 41 oficinas en Estados Unidos²², 37 con funciones consulares, 13 consulados generales, 21 consulados de carrera y 3 agencias consulares.

“En el campo de la proyección cultural, 27 institutos y centros difunden nuestros valores en el mundo, de los cuales hay 20 en Estados Unidos...”²³

Esto, además de las seis Consejerías comerciales de BANCOMEXT, y las oficinas de la Secretaría de Turismo (SECTUR) en las principales ciudades de Estados Unidos.

Con esta infraestructura disponible, ¿Qué es lo que todavía no se alcanza a concretar contundente y crecientemente, tanto con respecto a la proyección de México como exportador líder a nivel latinoamericano, como de mayor penetración en el mercado de Estados Unidos?

Sin duda, tendríamos que pensar en la forma en que se está operando allá. Sin menguar los objetivos que cada institución persigue, es necesario coordinar integralmente una estrategia general de acción, y más aún en términos de Marketing internacional. Por una parte, lo que hemos mencionado como la definición de las industrias en las que el país se debe especializar, y por otro, crear un posicionamiento para el país, en el cual la Imagen de Marca de País (IMP) podría contribuir en forma singular.

²² Rodríguez, Esteban David. “La difícil diplomacia”. Suplemento Enfoque. Reforma. Número 170, 13 de abril de 1997 p. 5

²³ *Ibidem* p. 4

5.3 La Imagen de Marca de País (IMP)

Diversos factores influyen en la imagen general que un país puede tener en el ámbito internacional. En el caso del mercado de Estados Unidos, la opinión pública tiene una fuerza importante, pero más aún los medios de comunicación. Los problemas bilaterales entre México y Estados Unidos, como la migración, las crisis económicas y recientemente el narcotráfico y la inseguridad, sin lugar a dudas han creado una mala imagen para México, en forma general. No es posible negar que dichos problemas son reales, pero también México cuenta con características sobresalientes en muchos otros campos.

Esta imagen no depende únicamente de los gastos que se destinen a promoción y publicidad —aún cuando podrían ser mejor canalizados— sino de otros factores, como el clima político interno en Estados Unidos, los intereses de figuras políticas clave, los intereses de algunos medios de comunicación, la ignorancia de gran parte de la población, etc., y los mensajes, deliberados o no, que emitimos como país interna y externamente.

Sin embargo, crear una Imagen de Marca de País para México es una tarea profesional que requiere inversión, tiempo y sobre todo comprensión por parte de las autoridades del gobierno, de los empresarios y de la población en su conjunto, ya que no es posible una dicotomía entre el mensaje que se emita y la realidad interna.

La IMP puede entenderse como:

“... un soporte estable de alta sensibilidad... que ayuda a identificar, gracias al valor añadido comunicativo que dispone, una denominación geográfica en la mente de los consumidores²⁴ sobre lo que un país determinado genera”

Una gestión adecuada de la imagen de marca va a permitir a cualquier elemento de ese país obtener una rápida identificación mundial: sus productos, sus servicios, sus empresas y corporaciones, su turismo y su calidad de vida, entre los más importantes.

Cabe destacar que siempre se produce una imagen del país, de mayor o menor intensidad, y queda impresa en la mente de las personas con base en acciones comunicativas presentes o ausentes²⁵. La percepción de un producto, y en este caso de un país, es igual a lo que está en la mente de los consumidores, es la idea que se tiene sobre éste, la representación mental del valor que se atribuye al producto, servicio o país que se trate; ahí es en donde se decide la compra.

De acuerdo a Valls,

“ La elaboración de la IMP se basa, en un primer nivel, en la adecuación inmediata entre lo que ese país genera o es capaz de generar, el P

²⁴ Valls, Josep-Francesc Obra ya citada. pp xiii y xviii

²⁵ Ibidem p. xiv

(productos, servicios, ideas, atracciones turísticas, de inversión ...de un país) y la política de acción comunicativa emanada (PAC)"²⁶

Sobre la función que cualquier marca desempeña, explica:

"... la marca es un nombre, un término, un símbolo... o una combinación..., cuyo objetivo es identificar bienes y servicios de una organización que sirva para diferenciarla eficazmente en un entorno donde existen otros productos, otros servicios u organizaciones parecidas"²⁷

Algunos ejemplos del uso de la IMP ha sido el lema *I love N.Y.* y de España *Todo es posible bajo el sol*; en estos casos, el posicionamiento alcanzado continúa generando beneficios para el país, ciudad o región que se trate, captándose importantes flujos de turismo, al ser este el objetivo básico que se planteó. El programa de IMP consiste en diferentes etapas, en las cuales se presentan evaluaciones y mediciones de los efectos sobre el público y se fijan ciclos de repetición para que los mensajes sean permanentes pero sin saturar al auditorio.

La elaboración de una IMP demanda que las partes involucradas, digamos por ejemplo, productores, comercializadores y representantes de tequilas, concuerden homogenizar sus acciones, a fin de crear un posicionamiento internacional para la denominación de origen del tequila, ya sea como producto individual ó como una región específica del país. La formulación, operación, evaluación y retroalimentación de un proyecto de tal naturaleza, debe ser considerado como una acción estratégica de mediano y largo alcance, con recursos agrupados hacia una sola dirección, evitando con ello la duplicidad de mensajes y gastos.

En el Marketing, nacional o internacional, la comunicación es esencial y las marcas constituyen el reflejo perceptual del valor del producto. El mérito más importante del concepto de IMP es que ayuda a configurar una representación mental para un producto, servicio y/o país. Aún cuando el tema en sí es bastante más extenso, este concepto puede proporcionar una idea nueva y actual con respecto a las acciones que en este caso México requiere examinar con atención.

Hoy en día, las comunicaciones se han revolucionado por completo y existe una interacción evidente entre varios factores, como entorno macroeconómico, ventajas competitivas, política industrial y de comercio exterior, competitividad, Marketing internacional e incluso IMP. Los instrumentos comunicacionales son indispensables, al no ser posible adquirir un producto si este no se conoce. De ahí que, el desarrollo de una IMP permite modificar la imagen de un país, empero es un proceso que toma tiempo y reditúa beneficios paulatinamente.

Finalmente, lograr éxito aplicando un enfoque de Marketing internacional implica un trabajo conjunto entre el gobierno, la industria y sus empresarios, y el ámbito académico.

²⁶ Ibidem p. xv.

²⁷ Ibidem p. 16

Esto significa elaborar una "planeación estratégica" en Marketing internacional para el país, en la cual interactúen objetivos centrales y secundarios en términos de vender la imagen del país por su fortaleza en ciertas industrias (se puede incluir también a la turística) es decir, como servicio no directamente como un solo producto, y de otras manufacturas y servicios con clara competitividad. El siguiente paso estaría dado por un esfuerzo de comunicación acorde, lo cual es desempeñado por la Imagen de Marca de País.

El entrar en la discusión de una verdadera política industrial aunque no es un tema nuevo, sigue siendo necesario y impostergable. El Estado, como Estado promotor también debe desempeñar la responsabilidad de dictar políticas que conduzcan al desarrollo. Una discusión de esta naturaleza implica un esfuerzo complejo pero también apremiante, dada la velocidad de los cambios mundiales y la competencia en y entre los mercados. El concepto de IMP representa un ángulo de comunicación internacional que apuntalaría la misma política industrial y la de comercio exterior del país, misma que no puede soslayar la relevancia de un enfoque de Marketing estratégico.

La propuesta aquí descrita constituye un estímulo práctico, novedoso y eficaz para la construir un posicionamiento diferente y actual del país en su entorno global. La política internacional de México debe responder a una efectiva promoción no solo de los intereses tradicionales de México en el extranjero, sino de sus productos y servicios (fortalezas) competitivos, los cuales impulsan el desarrollo de su población.

CONCLUSIONES

La empresa, hoy en día, juega un papel de primer orden al constituirse como la célula de la actividad económica de cualquier sociedad. Es la encargada de generar riqueza nacional y de apoyar la realización de ideales humanos. La empresa privada adquiere mayor importancia al reconocerse los efectos multiplicadores que ejerce sobre la actividad económica en su conjunto.

Sin embargo, el entorno económico general del país en el cual se desenvuelve resulta esencial para que la empresa se desarrolle, crezca y se consolide. La responsabilidad social que asume es cada vez más importante y ha sido más ampliamente comprendida al evolucionar hacia estadios más modernos en la actualidad.

En la organización y mentalidad privada, diversas modalidades han tenido lugar, pero en los últimos años la relevancia del concepto de Marketing, local e internacional, ha adquirido mayor presencia. Hemos sido testigos —como consumidores— del proceso de maduración de diferentes segmentos del mercado. El Marketing ha venido a ser una filosofía y una visión en los negocios en la cual la satisfacción de las necesidades de los consumidores meta es la razón de existencia de las organizaciones privadas.

El Marketing como categoría conceptual refleja los avances de los mercados, de su mayor complejidad, competencia y sofisticación. En esta categoría, el centro de toda actividad es el consumidor. Este consumidor debe ser completamente satisfecho por los productos y/o servicios que las firmas o compañías ofrecen. Sin clientes ningún negocio existiría. El reto del Marketing es justamente satisfacer al cliente y ofrecerle un producto/servicio superior, con un valor mayor percibido por el consumidor y que se sitúe por encima de la competencia. El Marketing requiere conocer perfectamente al mercado meta o segmento.

En el Marketing internacional, los principios base son aquellos del Marketing local, al ser estos universales, pero ampliados a entornos diferentes con características y contextos económicos pluriformes, como en materia de cultura, idioma, regulaciones, sistemas políticos y prácticas empresariales, entre otros.

La globalización, entendida como el proceso actual de interacciones y efectos en los ámbitos económicos y políticos entre todos los países en forma casi inmediata, producto de mejores y más rápidas formas de comunicación, así como de la liberación mundial en algunas industrias (servicios financieros, telecomunicaciones, aviación, etc.) ha planteado una nueva perspectiva para los negocios, para las empresas y para los individuos. La misma interdependencia ha alcanzado una dimensión nueva ante este fenómeno, en el cual el poder de las firmas globales puede incluso superar al de los Estados-Nación.

El Marketing internacional y local adquiere un carácter estratégico en un mundo global altamente competitivo. El Marketing activo es aquel que redescubre las diferencias y preferencias de los consumidores, logrando crear productos y servicios que

perfectamente respondan a las necesidades y deseos de sus consumidores meta. El Marketing ha sido una aportación muy valiosa en la administración moderna al trasladar, la atención en la producción (la "P" de producto) para ser puesto a su comercialización, con la imprescindible identificación y evaluación de las necesidades del cliente o consumidor como fundamento para crear satisfactores que por sí mismos se vendan.

Asimismo, el Marketing creó el concepto de posicionamiento, el cual consiste en la imagen mental que el producto evoca en la mente del consumidor. Importantes mercadólogos han otorgado a este concepto un lugar fundamental en la creación de un producto o servicio. El posicionamiento tiene relación directa con la primera marca en que pensamos al adquirir como consumidores un producto determinado; es lo que ha quedado impregnado en la mente de los consumidores sobre las empresas oferentes (por ejemplo, Philips, V.W.) e incluso como país (imagen de marca de país -IMP-).

En la actualidad el mercado es global y son las empresas las que compiten entre sí. La apertura y liberalización de mercados ha puesto frente a frente a competidores de todos los tamaños, con ventajas y desventajas diferentes, con productos sofisticados y con amplias y diversas estrategias de mercado. Las economías de alcance y de escala son una realidad concreta en una amplia variedad de industrias y se encuentran presentes en todos los mercados.

La incursión de empresas extranjeras en mercados locales sin duda constituye un reto muy serio para la mayor parte de los productores locales. Empero, las actividades de exportación han sido desde hace un buen tiempo un desafío casi permanente en muchos países. La contribución del Marketing internacional en este sentido es valiosa. Un mercado externo determinado, susceptible de ser satisfecho por cualquier empresa, implica un análisis profundo de sus consumidores, condiciones y características bajo una perspectiva de Marketing estratégico. El estudio de las necesidades humanas y de las necesidades del consumidor en particular, ha sido objeto de numerosos estudios y teorías, mismas que han enriquecido el campo de aplicación del Marketing. La empresa mediana y pequeña no puede ignorar estos hechos.

La empresa privada en México durante muchos años estuvo protegida de la competencia externa, por lo cual desarrolló vicios y deficiencias que todavía existen. En cuanto a Marketing internacional, la brecha es mayor. Además, en México no existen antecedentes históricos y culturales de una cultura empresarial sólida. Esta se encuentra en formación y, además, no le ha otorgado al Marketing internacional la importancia que posee. De ahí que la educación superior sea la instancia idónea para sembrar un espíritu empresarial dentro de la juventud; lograr que la materia de Marketing internacional sea una asignatura de la carrera de Relaciones Internacionales, buscando que las empresas del país incorporen generaciones de mercadólogos internacionales que logren posicionar con éxito sus productos en el mercado global.

El ingreso al antiguo GATT (hoy Organización Mundial del Comercio, OMC), la apertura comercial de México, el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá y la serie de acuerdos regionales suscritos por México en los últimos tres años, principalmente, además de las negociaciones en curso con la Unión Europea,

evidencian circunstancias diferentes para nuestro país. El cambio de mentalidad que es necesario realizar tampoco puede suscribirse al ámbito privado y académico, sino debe ser asimilado y aplicado por el gobierno y ampliarse a las organizaciones mexicanas que cuentan con presencia en el extranjero. Esto significaría un cambio de mentalidad con una estrategia de Marketing adaptada a sus objetivos "individuales".

Las estrategias de Marketing internacional que otros países han aplicado con éxito se han basado, en primera instancia, en el desarrollo de *ventajas competitivas*, sin competitividad, la empresa y sus productos no pueden competir y ganar mercados. El desarrollo de la competitividad global es reflejo directo de la competitividad del país y al interior de éste. Por ello, es indispensable la creación de dichas ventajas, sea por medio de innovaciones tecnológicas, factor humano, sistemas de trabajo efectivos, financiamiento, capacitación y creatividad efectiva (atributos diferentes del producto), entre otras, pero actuando en conjunto. En el ámbito interno, México requiere identificar y apoyar las industrias clave líderes en los próximos años, a fin de crear condiciones para su crecimiento y configurar un entorno macroeconómico competitivo, sano, predecible y confiable.

Sin embargo, algunos reconocidos autores como Michael Porter, además de firmas de consultoría con una amplia reputación, como el Boston Consulting Group (BCG), han identificado varias estrategias de Marketing para incursionar efectivamente en los mercados mundiales. Para M. Porter, en su Modelo de Estrategias Genéricas, las más relevantes son:

- 1) *Liderazgo en costos*. Consiste en producir un artículo estandarizado a bajo costo y venderse a un costo menor que el que ofrece la competencia;
- 2) *Diferenciación*. Se refiere a incorporar un valor más alto en la producción de un bien o servicio (calidad especial), ofreciéndose a un precio mayor que la competencia.
- 3) *Enfoque*. Significa atender o concentrarse en un mercado de especialidades o en un segmento de la línea de productos (nicho).

La rentabilidad y la participación en el mercado dependen de la estrategia seleccionada. La curva resultante de este modelo demuestra que los tres enfoques alcanzan una rentabilidad y participación de mercado altas, en tanto que sin ningún enfoque las dos --participación y rentabilidad-- son bajas.

La lectura de lo anterior para el caso de México es clara: diferenciación y enfoque dependiendo de las industrias y servicios que constituirán las fortalezas "nacionales". Sin embargo, en ausencia de tal definición, hoy por hoy, para aquellas empresas que buscan posicionarse en el mercado global, resulta necesario adoptar el enfoque que les represente mayores ventajas, en términos de ventajas comparativas, pero añadiendo el componente crucial de las ventajas competitivas. Para ejemplificar, en el caso de los productos Chinos se optó por el enfoque de liderazgo en costos.

El modelo de Planeación Estratégica del Boston Consulting Group se refiere a las ventajas de Marketing que varias industrias pueden alcanzar en función a su situación estratégica: industrias estancadas, de gran volumen, fragmentadas y de especialización. Cada una enfrenta muchas o pocas (eje de las "X's") y pequeñas y grandes ventajas (eje de las "Y's"), de acuerdo a su ubicación dentro del modelo.

Las industrias estancadas (poca innovación, industrias tradicionales) al igual que las industrias por volumen, tienden a presentar un poco número de ventajas y son ventajas de tamaño pequeño para el primer caso y de tamaño grande para las industrias por volumen. Sin embargo, las rejillas de este modelo, en el caso de las industrias fragmentadas y especializadas son muchas y grandes para el caso de las especializadas. Este modelo representa que, si se quieren obtener ventajas grandes y numerosas, la industria en cuestión debe ser especializada y de ahí, en orden decreciente, industrias fragmentadas, industrias por volumen y al final, las estancadas.

Lo representativo de este modelo consiste en la identificación del tipo de industrias que sí cuentan con muchas y grandes ventajas, es decir, industrias especializadas, fragmentadas y por volumen, en orden de importancia. Así, se comprueba que la especialización constituye una característica esencial para el desarrollo industrial y comercial de las empresas. Para México, aún cuando se cuenta con un número muy grande de industrias tradicionales, éstas deben volverse altamente especializadas para contar con un número importante de ventajas, mismas que serán aprovechadas en los mercados internos, regionales y por lo tanto, en el global.

Paralelamente, el despliegue de una estrategia de Marketing internacional debe considerar factores como la valoración de incurrir en ciertos mercados en términos de rentabilidad, selección y análisis de mercados potenciales y de segmentos de mercado, la modalidad de penetración y la mezcla de Marketing estratégico: Producto, Plaza, Precio, Promoción, más, la "P" de poder empresarial (capacidad económica) y la "P" de relaciones públicas (6P's).

El Marketing Internacional como una filosofía de vida, es capaz de dotar a los diferentes sectores de la sociedad: empresarios, académicos, sector público e instituciones culturales, de una renovación estratégica con objeto de construir y defender ventajas competitivas y ser aprovechadas en los mercados.

La experiencia del comercio Illinois-México detallada en el cuarto y quinto capítulos del presente trabajo, nos indica una dirección creciente de intercambios comerciales, de turismo, culturales y en general de negocios entre las dos economías en los años próximos. El Marketing Internacional que aplica el Estado de Illinois en México es parte de una estrategia global en sus seis oficinas en el extranjero, la cual se ha adaptado a las realidades y necesidades locales de cada "submercado" y parte esencialmente de la identificación de las industrias líderes a ser promovidas, apoyadas y alentadas en la conducción de negocios internacionales.

Sin duda, la infraestructura existente alrededor de las actividades de comercio exterior es muy importante. Illinois basa gran parte de su competitividad en la serie de variadas

y numerosas vías de comunicación con que cuenta. Sin embargo, más allá de los aspectos físicos, la cultura de su sociedad ha llevado a sus empresas, empresarios y líderes, a asumir una actitud proactiva, de liderazgo y de visión a largo plazo, pese a que es relativamente hace poco (mediados de los años setentas) que Estados Unidos adopta una posición menos etnocentrista, al reconocer el peso económico de los negocios internacionales y su impacto interno en la generación de empleos.

En la serie de actividades que Illinois realiza y planea en México y hacia América Latina (poco más relativamente) se mantiene la prioridad en sus industrias líderes -- telecomunicaciones, electrónica, maquinaria y equipo industrial, aparatos médicos y de medición, automotriz y medio ambiente--, esto es la "P" de producto (s), vinculando la oferta con la demanda real y potencial entre los mercados. El enfoque de Marketing estratégico permite tomar cada caso particular, como una consultoría en "sociedad" *one on one*, realizando el proyecto como un todo en conjunto y con un alto compromiso de lograr resultados cuantificables y comprobables.

Illinois en México toma como punto de apoyo la organización existente en la División Internacional de Negocios del Departamento de Comercio y Asuntos Comunitarios del Estado de Illinois, la cual constituye una red que se complementa con otros organismos como los Centros Internacionales de Comercio (ITC's); todos en conjunto brindan asesoría personalizada y sin costo (en la mayoría de los casos) a sus empresarios.

En forma particular, Illinois desarrolla un servicio de *Matchmaking*, el cual consiste en el estudio, evaluación y vinculación de posibles socios comerciales en México para los productos y servicios del Estado, como representantes, distribuidores, agentes y socios para joint-ventures. El *Matchmaking* constituye un servicio de valor agregado para las empresas y conjuga todos y cada uno de los elementos de una visita de negocios exitosa, junto con un costo subsidiado que favorece el interés y la inquietud por explotar ventajas competitivas en nuevos mercados.

La información e investigación de mercados es una actividad que implica una atención y seguimiento permanentes, a fin de contar con los datos y análisis más actualizados para el empresario. Dicha información continuamente es recabada, procesada y compartida con las empresas de Illinois y no tiene un costo determinado. Así, la investigación de mercados potenciales sin duda ofrece al interesado una visión previa confiable de alto valor.

En cuanto a las exhibiciones comerciales, una vez seleccionadas con base en la demanda esperada de productos y servicios, el manejo y administración del tiempo en los stands es altamente redituable en términos de *trade leads* y de contactos directos para el empresario que participa (socios potenciales). Con respecto a los materiales publicitarios, la adecuada selección de medios y de mensajes también contribuye a mantener una comunicación efectiva con clientes y consumidores potenciales.

Como hemos podido comprobar, los actuales mecanismos de fomento a las exportaciones que se encuentran disponibles para el empresario nacional por parte de SECOFI Y BANCOMEXT, no cuentan con un enfoque de Marketing internacional y los

servicios que prestan aunque parecidos, no obtienen un número importante de nuevos negocios para México. Así, las acciones de BANCOMEXT en el extranjero y aún en México, salvo tal vez el caso del programa de exhibiciones internacionales --mismas que continúan teniendo poca difusión y un carácter bastante oficial--, no son tan efectivas como podrían serlo al encontrarse inmersas en una burocracia desalentadora a toda iniciativa de negocios en el exterior. La experiencia de Illinois en México podría dotarles de una renovación bajo un enfoque más dinámico, proactivo y estratégico.

Cabe recordar que en México, el mercado al igual que las empresas y la economía en su conjunto, se encontraron protegidas por más de 40 años. Los últimos quince, sin duda, han dado una nueva configuración al país. Sin embargo, estos cambios no han sido exclusivos del país sino para toda la economía internacional. La década de los noventa trajo consigo una aceleración sin precedentes en los fenómenos mundiales y las sociedades en particular; la globalización impuso un paradigma diferente, sustentado por la llamada Tercera Revolución Industrial.

El proceso del cambio industrial en México inició en los años cuarenta con la implantación del Modelo de Sustitución de Importaciones. Durante casi treinta años funcionó relativamente bien, empero los setenta irrumpieron con circunstancias nuevas; la década de los ochenta en la gravitación del problema de la deuda externa y el boom petrolero, retrasaron la adopción de medidas estructurales de fondo para rediseñar el futuro del país.

En 1985 con el ingreso al GATT y las medidas de austeridad en todos los ámbitos, --en gran parte producto de los programas de ajuste diseñados por el Fondo Monetario Internacional (FMI)-- dio inicio una etapa de crisis recurrente que ha perdurado, con ligeras diferencias, en los últimos tres sexenios. Sin embargo, con el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado (MMH) comenzó el redimensionamiento del sector público, la venta de paraestatales, la renegociación de la deuda externa, la desgravación arancelaria y otras medidas que claramente sirvieron de bases para la posterior conducción hacia un Modelo de Desarrollo hacia fuera.

Lo realizado por dicha administración constituyó los antecedentes para la etapa de modernización del Presidente Carlos Salinas (1988-1994), el cual tuvo como prioridad la firma del TLC con Canadá y Estados Unidos; prosiguió con la reprivatización del sistema bancario y logró mejorar la imagen de México en el exterior, además de solicitar el ingreso a otros organismos como la OCDE y APEC. Los procesos de venta de empresas (TELMEX) y la serie de licitaciones de servicios tradicionalmente públicos (ferrocarriles, carreteras, puertos) fue otro distintivo de su gestión.

Sin embargo, las políticas neoliberales crearon, paralelamente, masas de desempleados (producto de los ajustes) y fueron postergadas las políticas de re-entrenamiento y capacitación, tanto para individuos, como para las empresas mayormente afectadas. El crecimiento económico fue reanudado pero con una factura político-social endosada a la siguiente administración.

El actual gobierno del Presidente Ernesto Zedillo (EZP, 1994-2000) en los primeros tres años logró estabilizar la situación económica a través de varios programas económicos, lo que se reflejó en niveles deficitarios menores en las finanzas públicas. Sin embargo, la fragilidad de la recuperación económica ha sido más que manifestada por el efecto de las "turbulencias" financieras del último año (1997-98) en Asia, Rusia y América Latina. Simultáneamente, los programas Neoliberales, hasta ahora, han polarizado los niveles de ingreso y la distribución de la riqueza en todos los países que los han adoptado, alcanzando niveles de pobreza alarmantes.

Así, a lo largo de los últimos tres sexenios, un sinnúmero de planes y programas han sido elaborados en materia de desarrollo, industria y comercio exterior. Los últimos, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y el Programa de Política Industrial y de Comercio Exterior de 1996, nuevamente reiteran el objetivo de apoyar el crecimiento de la industria y del comercio exterior, otorgan prioridad a la empresa mediana y pequeña y en general, reafirman la convicción de sustentar el desarrollo tecnológico del país. No obstante, los programas en materia de comercio exterior no han logrado incorporar al crecimiento a las empresas medianas y pequeñas. Los otros programas oficiales de apoyo a la exportación poseen un sesgo administrativo y fiscal, los cuales son insuficientes para alentar el crecimiento de dichas empresas. De hecho, en ninguno de ellos existe un enfoque o leve rasgo de Marketing estratégico.

Sin embargo, resulta evidente que no ha sido diseñada una explícita política industrial hasta ahora; tema por demás profundamente polémico. Al parecer el modelo neoliberal entraría en una franca contradicción si el gobierno intentara definir el futuro industrial del país, el cual por sí solo no podría lograrlo, dado que demanda la concurrencia y acuerdo conjunto de éste y el sector privado y académico. Empero, no por ello es menos urgente.

A diferencia de otras sociedades, el gobierno todavía parece encontrarse en oposición a la convergencia de las políticas económicas y políticas de tipo "político", al papel del Estado como regulador, promotor y facilitador, a la existencia de un sistema orgánico-sistémico en el que la empresa privada e incluso pública se encuentran conectadas, etc. Desde este punto de vista, la función del Marketing (salvo el político en tiempos de elecciones tal vez) se encuentra muy lejos de sus prioridades.

Esta situación queda más que clara al analizar la tradicional oferta exportable del país, salvo las pocas industrias líderes como automotriz, autopartes, cementera, vidriera, petrolera y química, en las cuales la presencia de capitales extranjeros no es reciente, otras empresas exportadoras importantes no figuran. Cabe destacar, que es posible aún en ramas tradicionales como la agricultura, desarrollar estrategias de Marketing internacional para en caso de algunas frutas y verduras, las cuales cuentan con demanda en el mercado, por ejemplo, en el de Estados Unidos (además de reconocer la importancia del sector agrícola para cualquier país). Esta tarea no es sencilla e implicaría un proyecto serio, detallado y con suficiente respaldo económico para superar las restricciones sanitarias y políticas tan comunes.

Aplicar un enfoque de Marketing internacional para el país en su conjunto, en sus instituciones, en sus empresas y en la formación del factor humano es muy importante, pero en esta materia el punto de partida es justamente la "P" de producto, y en esto estriba el mayor desafío para el país, sus empresarios, las universidades y los profesionistas comprometidos con el futuro. No es posible soslayar la importancia de definir a las industrias líderes que podrían fungir como las locomotoras del avance económico en los próximos siguientes años y esto es el objetivo de una política industrial y de comercio exterior realista y competitiva. La experiencia de Illinois demuestra lo esencial de dicha definición.

Comparativamente con Illinois, México adolece de un enfoque de Marketing en todos los ámbitos del comercio y los negocios internacionales de sus oficinas en el extranjero. Aunque la apertura comercial fue realizada solo hace alrededor de 15 años, los organismos promotores del comercio internacional del país como BANCOMEXT, NAFIN y SECOFI no cuentan con la filosofía del Marketing internacional y por lo tanto, sus acciones no logran ser efectivas en el propósito de aumentar las exportaciones y los negocios en el exterior. Una verdadera evaluación de sus logros nos conduciría al punto de la cabal comprensión de ésta materia y de su adopción como filosofía de los negocios globales.

Junto con ello, el Marketing activo debe ser adoptado iniciando con la red de oficinas que México mantiene en el exterior, no sólo en el ámbito diplomático, sino en cualquier representación en el extranjero, lo cual podría ser apoyado por el diseño de una Imagen de Marca de País (IMP). Particularmente, la red de BANCOMEXT (38 oficinas alrededor del mundo) podría adoptar un enfoque *one on one* que ha logrado resultados positivos como la experiencia de Illinois en México ha demostrado. En cuanto a Europa, cinco países deben captar nuestra atención, recursos y esfuerzos dada su importancia en términos de la inversión extranjera directa que han orientado hacia México (Alemania, Francia, España, Suiza, Inglaterra y en Asia, Japón). También en estos países existen consulados y embajadas que podrían apoyar el posicionamiento del país bajo una perspectiva de Marketing internacional.

El mercado de Norteamérica seguirá siendo prioridad para la política de comercio exterior y es necesario aprovechar las ventajas del acceso preferencial. Con el TLC, las barreras a los productos seguirán disminuyendo y las fronteras tenderán a desaparecer en el largo plazo. América del Norte será un mercado eje en el continente. Los acuerdos de libre comercio demandan la construcción de una oferta exportable y ella dependerá de la producción interna de bienes y servicios previamente identificados y seleccionados, función que el Marketing Internacional debe realizar.

Las ventajas del TLC no son indefinidas; tanto las negociaciones de Chile para su incorporación, como la idea del comercio hemisférico, proseguirán su curso, fijando limitaciones de tiempo reales. La oportunidad (timing) para México producto de su membresía debe ser correspondida por decisión y estrategias de acción.

Por otro lado, es importante retomar la necesidad de mayor Educación, tanto para fomentar una cultura empresarial, como para incorporar la materia de Marketing

Internacional en los planes de estudio de la carrera de Relaciones Internacionales (RI), esto ayudaría en gran medida a ampliar el contexto en el que se desenvuelven nuestros especialistas y en la generación de las propias RI de México, de sus empresas y de sus productos.

Por último, el replantear el futuro del país en términos de comercio exterior y de negocios internacionales se enmarcaría en el contexto de un nuevo Modelo de Desarrollo. Conscientes de los efectos del modelo neoliberal y de la globalización, es necesario que una nueva política industrial y de comercio exterior contengan como prioridad la creación de ventajas competitivas de largo plazo y constituya una nueva etapa para el desarrollo del país.

El desarrollo de la presente tesis representa un intento por encontrar nuevos elementos y que permitan diseñar un enfoque de Marketing Internacional para México, mismo que impulse un posicionamiento diferente del país en el exterior, y que esto contribuya a retomar la responsabilidad de la conducción del destino de casi 100 millones de personas.

BIBLIOGRAFIA

- Alcocer, Jorge V. et al. Coord. General.
México-Estados Unidos, Vecinos y Socios.
México, Nuevo Horizonte Editores, S.A. de C.V.,
Primera edición, 1993. 276 p.
- Anda Gutiérrez, Cuauhtémoc. Estructura Socioeconómica de México (1940-2000).
Noriega Editores. 1997. 330 p.
- Banco de México. The Mexican Economy 1997. México, Banco de
México, Junio 1997. 250 p.
- Castañeda, Jorge G. et al. Límites en la Amistad México y Estados Unidos.
Editorial Joaquín Mortiz, S.A. de C.V. Primera
Edición, 1989. 499p.
- Czinkota , Micheale R. et al. Marketing Internacional. México,
McGraw Hill, 4ª. Edición, 1996. 819 p.
- García Cantú, Gastón. Las Invasiones Norteamericanas en México.
México, ERA SEP. Consejo Nacional de Fomento
Educativo, Segunda Series, Lecturas Mexicanas,
57, 1986. 362 p.
- Garza, Rosa María. ¿Negociando con Americanos? México, McGraw-
Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V., 1995.
159 p.
- Gómez-Robledo Verduzco, Alonso. Relaciones México- Estados Unidos. Una Visión
Interdisciplinaria. México, UNAM, Primera Edición,
1981. 438 p.
- Griffith, Ernest S. The American System of Government. New York,
USA. Popular Library Inc., 1971. 126 p.
- Honor, Edith R. (Editor) Almanac of the 50 States. Palo Alto, CA. Information
Publications, 1998 Edition. 447 p.

Informe de la Comisión sobre el
Futuro de las Relaciones
México-Estados Unidos.

El desafío de la Interdependencia: México y
Estados Unidos. México, FCE, Primera Edición,
1988. 242 p.

Jain, Subhash C.

International Marketing Management.
Belmont, California, USA, Wadsworth Publishing
Co., 1984. 911p.

Kotler, Phillip.

Dirección en Mercadotecnia. Análisis,
Planeación, Implementación y Control.
México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1993. 843
p.

Lambin, Jean-Jacques.

Marketing Estratégico. Madrid, McGraw-Hill
Interamericana de España, S.A., Tercera Edición,
1995. 610 p.

Méndez Moraes, José Silvestre.

Pasado, Presente y Futuro de la Economía
Mexicana. México, Panorama Editorial, S.A. de C.V.,
Primera Edición, 1995. 140 p.

Mercado H. Salvador.

Mercadotecnia Programada. México,
Centro de Investigaciones para el Desarrollo de
México, Sexta Edición, 1981. 396 p.

Monteverde, Agustín A.

Estrategias para la Competitividad Internacional.
Colombia, Ediciones Macchi, 1995. 250 p.

Rabassa Asenjo, Bernardo. et al.

Diccionario de Marketing. Madrid, Ediciones
Pirámide, S.A., Tercera Edición, 1985. s/p.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo.

La Mentalidad Exportadora. México, Universidad en
Asuntos Internacionales, Cuarta Edición, 1995. 151
p.

Sepúlveda, César. (Compilador)

La Política Internacional de México en el Decenio de los Ochenta. México, FCE, 1994. 656 p.

Soriano Soriano, Claudio L. (Director de la Colección)

El Marketing Mix: Concepto, Estrategia y Aplicaciones. Madrid. Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1990. 165 p.

Sotelo Valencia, Adrián.

México: Dependencia y Modernización. México, Ediciones El Caballito, S.A., 1993. 148 p.

Taggart, James H.

La Esencia de los Negocios Internacionales. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996. 230 p.

Ortiz Wadgymer, Arturo et al.

La Economía Mexicana al Filo del Cambio. México, Editorial Nuestro Tiempo, S.A. de C.V. , Primera Edición, 1998. 227 p.

Pardinas, Felipe.

Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. México, Siglo XXI Editores, 1979. 211 p.

Ramírez Padilla, David N.

Empresas Competitivas. México, McGraw-Hill Interamericana, S.A. de C.V., 1997. 280 p.

Ries, Al et al.

Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. México, MacGraw- Hill Hispanoamericana de México, S.A. de C.V., 1993. 187 p.

Posicionamiento: el Concepto que ha Revolucionado la Comunicación Publicitaria y la Mercadotecnia. México. MacGraw-Hill Interamericana de México, 1989. 250 p.

Rozental, Andrés.

La Política Exterior de México en la Era de la Modernidad. México, FCE, Primera Edición, 1993. 198 p.

Sallenave, Jean-Paul.

La Gerencia Integral. Colombia, Grupo Editorial Norma, 1994. 263 p.

- Stanton, William et al. Fundamentos de Mercadotecnia. México, McGraw-Hill Interamericana de México, 1991. 732 p.
- Torres, Blanca. Coord. Interdependencia: ¿Un Enfoque Util para el análisis de las Relaciones México-Estados Unidos? México, El Colegio de México, Primera Edición, 1990. 308 p.
- Valls, Josep-Francesc La Imagen de Marca de los Países. Madrid, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A. 1992. 267 p.
- Vega Cánovas, Gustavo (Compilador) México, Estados Unidos y Canadá 1991-1992. México, El Colegio de México, Primera Edición, 1993. 643 p.
- Zorrilla G. Luis. Historia de las Relaciones entre México y los Estados Unidos de América 1800-1958. Tomo I, México, Editorial Porrúa, S.A., Segunda Edición, 1977. 575 p.

DOCUMENTOS OFICIALES

BANCOMEXT

Annual Report 1995-1996

Illinois Department of Commerce and Community Affairs:

Illinois Facts, 1994

Illinois Facts, 1995

Illinois Facts, 1996

Illinois Advantages, 1994

Illinois International Investment Guide, 1991

Illinois A Great Place Keeps Getting Better, 1995

Illinois A State of Art and Mind, s/año.

Presidencia de la República. EZP: Tercer Informe de Gobierno. Estadístico, México, 1997. p.

SECOFI Programas de Apoyo a las Exportaciones.
Folletos.

State of Illinois Mexico Office. Monthly Reports, 1997

The World Bank. World Development Report 1997. Washington, D.C.
The World Bank, June 1997. p.p.265

U.S. Department of Commerce. Statistical Abstract of the US 1997.
Washington, D.C., Office of Publications, 1997. p.

U.S. Department of Commerce. U.S. Exports to Latin America and the Caribbean.
Washington, D.C., October, 1996. 73p.

HEMEROGRAFIA

- Ackroyd, Peter. "Adam Smith: un Bardo del Capitalismo"⁶. Revista Nexos. Marzo 1996. p.p. 67-69
- AmCham The Guide to Mexico for Business. American Chamber of Commerce of Mexico, A.C. 6th, Edition. México. 1997. 128 p.
- Arroyo Ortiz, Juan Pablo. "El TLC y la Modernización Económica", Revista Comercio Exterior, Junio, 1994. p.p.507-509
- Banco Nacional de México. Exámen de la Situación Económica de México. México, BANAMEX, Septiembre, 1997. p.p.
- Blanco, José. "Keynes, el Inmovible". Revista Nexos. Agosto 1996. p.p. 51-59
- Bucay, Benito. "Política Industrial: Tercera llamada", Revista Nexos. Marzo 1995. p.p. 57-59
- Clemper, Julio. "La Tecnología, Ventaja Competitiva" Periódico El Economista, Lunes 26 de mayo de 1997. p.4
- Córdoba, Arnaldo. "El Legado de Salinas", Revista NEXOS, Junio, 1997. p.p.39-47
- Coriat, B. "Globalización de la Economía y Dimensiones Macroeconómicas de la Competitividad". Trabajo y Democracia Hoy, No. 37 p.p. 44-56
- Corona Guzmán, Roberto. "El Entorno Económico Internacional en un mundo más Interdependiente". Revista Comercio Exterior, Noviembre 1996. p.p. 911-921
- David Rodríguez, Esteban "México-Estados Unidos: La Difícil Diplomacia", Periódico Reforma, Suplemento Enfoque, 13 de Abril 1997. p.p. 3-9
- Editorial "Conozca México por su Economía" Periódico El Economista, 11 de Julio de 1997. p.7
- Fernández de Castro, Rafael. "USA-MEX: ¿Y Ahora Qué?", Revista NEXOS. Julio, 1995. p.p.77-79.
- Gómez, Galo et al. "Agenda Bajo Presión", Periódico Reforma, Suplemento Enfoque, 4 de Mayo1997. p.p. 2-16.

González Sánchez, Enrique et al.

"Las Exportaciones Mexicanas en un Entorno Internacional Dinámico". Revista Comercio Exterior, BANCOMEXT, Noviembre, 1996. p.p.870-880

Gutiérrez Garza, Esthela.

"Tendencias Recientes de la Industrialización en Nuevo León, 1988-1995", Revista Comercio Exterior, BANCOMEXT, Abril, 1997. p.p.293-301

Rivas Mira, Fernando Alonso.

"Teoría de la Globalización y el Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico". Revista Comercio Exterior. BANCOMEXT, Diciembre, 1993. p.p.956-952

Ros, Jaime.

"Después de la Crisis: La Política Económica". Revista NEXOS, Octubre, 1996. p.p.71-75.

Rubio, Luis.

"La Política Mexicana vs. La Economía Global", Revista NEXOS, Septiembre, 1994. p.p.67-75

Székely, Gabriel et al.

"México: Una Nueva Estrategia Internacional", Revista NEXOS, Marzo, 1995. p.p. 53-59

Tello, Carlos.

"La Economía Mexicana Hacia el Tercer Milenio". Revista Nexos, México, Julio 1996. p.p. 47-55