



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LA EVOLUCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA EN EL CONTEXTO DEL MERCADO GLOBAL
DE LOS AÑOS 90'S. CASO: MUEBLES RUSTICOS
SEGUSINOS, S.A. DE C.V.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN RELACIONES INTERNACIONALES**

PRESENTA:

ADRIANA HERNÁNDEZ MONTAÑEZ

**ASESOR DE TESIS:
MTRA. LAURA ALICIA PALOMARES ESQUIVEL**

282032

MÉXICO, D. F.

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos.

A Dios:

Por darme la oportunidad de disfrutar la vida y aprender de ella.

A mis Padres Alfredo y Angeles:

Quienes me enseñaron con amor, respeto y paciencia a alcanzar todas mis metas y enfrentar con optimismo los momentos difíciles. Por apoyarme incondicionalmente en cada una de mis decisiones y darme todo lo necesario para desarrollarme como ser humano sin importar los sacrificios. Sin ustedes esto no sería posible.

A mis hermanas Erika y Viridiana:

Por estar conmigo, por cada instante que hemos compartido y por el apoyo que nos hemos brindado. Cada una tiene un lugar especial en mi vida. Sigán adelante y continúen cumpliendo sus metas.

A la familia Amieva Montañez:

Por estar conmigo y con mi familia en los momentos más difíciles, por mostrarme la felicidad a la que todos tenemos derecho y brindarme su amor, apoyo y comprensión incondicional.

A mis abuelos y familiares:

Qué creyeron en mí en todo momento.

A las personas que no están conmigo, pero que a través de sus ejemplos me enseñaron a luchar por la vida, por mis objetivos y por mi felicidad:

Esperanza Solorio †, Alfonso Hernández †, Gregoria Juárez †

A todos mis profesores:

Por guarme y darme no sólo sus conocimientos, sino también sus valores para poder hacerle frente a la vida.

A mi asesora Laura A. Palomares Esquivel:

Por depositar en mí, sus conocimientos, su confianza, apoyo y amistad. Por mantener la esperanza en los estudiantes.

A la Universidad Autónoma de México:

Por acoger a miles de estudiantes que anhelan crear un país mejor y que a pesar de todo sabrá salir adelante.

A mis amigos: Mariana Morales Gasca, Gabriela Pegueros Vázquez, Ernesto Rattia Lima, Marcos Pérez Carbajal, y Miguel Ángel Ramos Guzmán

Por cada momento que compartimos, por su sinceridad, por su apoyo y por estar conmigo sin importar las circunstancias.

Al Lic. Carlos Ríos Reyes del Banco Nacional de Comercio Exterior, a la Lic. Roxana González y a la Lic. Miguéles Tenorio de Fundación UNAM del Programa de Becas para Tesis de Licenciatura en Proyectos de Investigación (PROBETEL), gracias por su apoyo y colaboración, sin ustedes no habría culminado con éxito este proyecto.

INDICE

LA EVOLUCIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CONTEXTO DEL MERCADO GLOBAL DE LOS AÑOS 90'S. CASO: MUEBLES RÚSTICOS SEGUSINO, S.A. DE C.V.

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	9
1 La situación de la pequeña y mediana empresa mexicana en el contexto de la apertura comercial.	17
1.1 Características y clasificación de las empresas pequeñas y medianas	23
1.2 Instituciones y programas de apoyo para el desarrollo y expansión de las PyMES dentro del mercado internacional	28
1.3 Obstáculos que impiden a las PyMES cumplir con sus perspectivas de desarrollo	54
1.4 La pequeña y mediana empresa como un real soporte de desarrollo económico del país	59
CONCLUSIONES PRIMER CAPÍTULO	64
2 La situación de la pequeña y mediana empresa del sector mueblero	67
2.1 La participación del sector mueblero dentro de los mercados internacionales.	70
(Tratado del Libre Comercio, Unión Europea)	
2.1.1 La industria mueblera ante el Tratado del Libre Comercio de América del Norte	70
2.1.1.1 Normas técnicas	74
(normas de seguridad, normas de etiquetado.)	
2.1.2 El mercado de la Unión Europea para la industria mueblera mexicana	78
2.1.2.1 Normas técnicas aplicadas en algunos países integrantes de la Unión Europea	82
(Alemania, España, Italia, Inglaterra; normas de etiquetado)	
2.1.3 Normas ecológicas	87
(sistema de gestión ambiental conforme a ISO 14000)	
2.1.4 Normas de calidad	92
CONCLUSIONES SEGUNDO CAPÍTULO	97
3. Las alianzas como estrategia para sobrevivir en el mercado internacional	101
3.1 Tipos de alianzas estratégicas empresariales	105
3.1.1 Clústers o Núcleos industriales dinámicos	105

3.1.2 Empresas integradoras	106
3.1.3 Fusiones	107
3.1.4 Consorcios exportadores	108
3.1.5 Parques industriales	108
3.1.5.1 Zonas industriales	110
3.1.5.2 Ciudad industrial	110
3.1.5.3 Complejos industriales	110
3.1.5.4 Parques tecnológicos	110
3.1.5.5 Parques temáticos (Ventajas, desventajas)	110
3.1.6 Joint venture	111
3.1.7 Franquicias	112
3.1.8 Licencias	113
3.1.9 Contratos de manufactura	113
3.1.10 Subcontratación	113
3.2 tipos de subcontratación	113
subcontratación de capacidad, subcontratación de especialidad, subcontratación económica, subcontratación dinámica, subcontratación de los sistemas financieros, subcontratación de los sistemas contables, subcontratación de las actividades de mercadotecnia, subcontratación en el área de recursos humanos, subcontratación de los sistemas administrativos, subcontratación de actividades secundarias, subcontratación de la producción, subcontratación de los sistemas de transporte, subcontratación de las actividades del departamento de ventas y distribución, subcontratación del proceso de abastecimiento, subcontratación regional, subcontratación nacional, subcontratación internacional, subcontratación independiente, subcontratación dependiente, subcontratación ciclica, subcontratación con tecnología propiedad del contratista, subcontratación con tecnología del subcontratista.	
3.3.Ventajas y desventajas de la subcontratación	117
3.4.La subcontratación en el mundo. Casos relevantes (Japón, Corea, Taiwán, Italia, España, Alemania).	122
3.5. Subcontratación en México	136
CONCLUSIONES TERCER CAPÍTULO	145
4. Teoría de la estructuración de las organizaciones aplicada a la empresa	
Muebles Rústicos Segusino, S.A. de C.V.	148
4.1 La estructuración de las organizaciones	150
Elementos y conceptos esenciales de la teoría de Henry Mintzberg	
4.2. Caso de éxito: Muebles Rústicos Segusino, S.A. de C.V.	158
4.2.1 Evolución de la empresa	158
4.2.2 Proceso de producción de Segusino	168
4.3.La estructura de Muebles Rústicos Segusino, S.A. de C.V. en relación a la teoría mintzbergiana	175
DIAGRAMAS	186
CONCLUSIONES CUARTO CAPÍTULO	191
CONCLUSIONES GENERALES	194
ANEXOS	202
BIBLIOGRAFÍA-HEMEROGRAFIA	217

INTRODUCCIÓN.

En el transcurso del estudio de las Relaciones Internacionales se ha comprobado su aplicación e interrelación en diversas disciplinas contribuyendo a su complementación y a una ampliación holística del contexto en el que se desarrolla.

Dentro de nuestra disciplina el sector empresarial no había sido considerado como un área que mereciera un estudio a fondo, hasta hace algunos años gracias al esfuerzo de destacados catedráticos entre los que se encuentra la profesora Laura Alicia Palomares Esquivel, quien ha señalado el importante papel que juegan las empresas como actores sociales de la producción con gran injerencia en los ámbitos económicos, políticos y sociales de un país.

Por lo tanto, es deber de los internacionalistas abarcar nuevos campos donde aplicar nuestros conocimientos, como puede ser en la gestión empresarial, en los mecanismos de mejora continua que llevan a cabo las empresas para su mejor desenvolvimiento en los mercados internacionales, en nuevas fórmulas de reestructuración empresarial y técnicas de reingeniería empresarial.

De esta manera se reitera que, las Relaciones Internacionales son multidisciplinarias y por ello no debe circunscribirse a ramos tradicionales como la política exterior, el derecho internacional o la economía, sino debe extenderse a ramas que hoy por hoy y gracias al proceso de globalización -en todos aspectos- están tomando gran relevancia.

Estos procesos de globalización por un lado, y de reindustrialización por el otro, han obligado a las empresas de todo el mundo y de todos tamaños a buscar nuevas estrategias para lograr su supervivencia, teniendo menores oportunidades las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) a pesar de desempeñar una función crucial en la competencia mundial.

Nuestra contribución a las relaciones internacionales se centra en demostrar como las pequeñas y medianas empresas mexicanas pueden desarrollarse, sobrevivir y mantenerse en los mercados internacionales, con productos que cumplen los estándares de calidad, ambientales y de seguridad que exigen estos, a pesar de los inconvenientes que se les presentan a lo largo de su evolución, y que en la mayoría de los casos provocan el desánimo de los empresarios.

En este sentido se analizará a la empresa *Muebles Rústicos Segusino, S.A. de C.V.* por ser una empresa cien por ciento mexicana y exitosa la cual, ha ido evolucionando de una manera vertiginosa y ha sabido mantenerse en mercados internacionales caracterizados por su exigencia en cuanto a calidad, seguridad y ecología.

Segusino cumple con cada uno de los requerimientos solicitados por los países a donde exporta sus productos, llevando un control minucioso de la compra de insumos y materias primas, utilizando sólo aquellas que obedecen los lineamientos exigidos por la empresa e incluso aprovechando materiales totalmente naturales sobre todo para el teñido de las maderas y textiles que ocupan.

Es importante señalar que esta empresa pasó por todas las dificultades que tienen que enfrentar las empresas: falta de información, exceso de trámites administrativos, difícil acceso a créditos, falta de organización. Sin embargo, al contar con una visión empresarial, reorientó su estructura adoptando un esquema de integración empresarial aplicado únicamente en Italia (Modelo Italiano de Subcontratación y Maquila), y con esta percepción desarrolló una planta industrial que actualmente produce más de 45,000 piezas mensuales para ser exportadas a 56 países y regiones en todo el mundo.

Gracias al caso de *Segusino* se ha comprobado nuestras hipótesis: *No sólo con el apoyo gubernamental al sector productivo de México, sino también con acciones concretas por parte de los empresarios, como las que llevó a cabo dicha empresa: buena gestión y organización empresarial, innovación tecnológica y de diseños, capacitación de la mano de obra, y la adopción del Modelo Italiano de Subcontratación y Maquila pueden lograr el desarrollo y la reintegración de las cadena productivas así como, un cambio en el rol de los actores sociales de la producción.*

A este respecto se enfatiza el hecho de que, con un eficiente apoyo y un papel promotor al desarrollo de las empresas y de las exportaciones por parte del Gobierno Federal, así como una cooperación del sector empresarial, se logrará un mejor resultado en beneficio de las unidades productivas de menor tamaño, además se propone que las PyMES se integren: 1) como una empresa de alcance considerable en la oferta exportable como *Segusino*, o 2)

como productoras de bienes o servicios intermedios que provean a las grandes firmas y funcionen como exportadoras indirectas.

Cabe señalar, que las limitaciones y los alcances que se presentaron en el transcurso de la investigación fueron de diversa índole, a este respecto las primeras, lejos de ser un obstáculo para la culminación de la misma significó un reto y un incentivo para la ampliación de temas como la cooperación interempresarial y las alianzas estratégicas, tan discutidas entre los empresarios e instituciones de fomento a las empresas las cuales no cuentan con información al respecto lo cual, es desconcertante ya que proponen, promueven y buscan que las empresas se integren y/o se asocien, pero no cuentan con documentación, datos específicos y casos que puedan ser analizados y tomados en cuenta para que sirvan de estímulo a otras empresas.

A este respecto, se espera que el presente trabajo contribuya, sin pretender llenar absolutamente el vacío que se encuentra pero sí ampliar y ofrecer un elemento más que coadyuve a los interesados a tener una visión más clara del panorama que se les presenta.

Otra de las limitantes que se presentaron fue el no lograr un contacto directo con las empresa debido a su hermetismo, el cual hasta cierto punto es entendible, pero por tal motivo se restringieron los objetivos para obtener un análisis más profundo de la estructura de la de la empresa *Segusino*, por lo tanto este apartado es basado en información hemerográfica, vía internet y principalmente en los conocimientos referentes a la estructura

y el funcionamiento de la empresa, que aportó el Lic. Carlos Ríos Reyes, Subgerente de Muebles y Artículos de Regalo del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., quien ha tenido contacto directo con ella.

La investigación se fundamenta en información hemerográfica, así como vía internet debido a que no existen estudios específicos del sector mueblero, las alianzas empresariales y la empresa en cuestión; pero también se recurrió a fuentes bibliográficas en lo referente a la situación general de las PyMES y la teoría mintzbergiana principalmente.

Así tenemos, en el primer capítulo el panorama de las empresas pequeñas y medianas antes y después de la apertura comercial iniciada en el sexenio de Miguel de la Madrid, acentuada por Salinas de Gortari y retomada por Zedillo, a pesar de ser este un tema ya estudiado, se considera necesario analizarlo esperando que abarque puntualmente los aspectos más importantes y explique claramente la situación en la que se encuentran las PyMES en general.

El segundo capítulo se centra en la situación de las PyMES mexicanas del sector mueblero donde, igualmente se presentaron dificultades en cuanto a la obtención de información, por ser un sector poco analizado, y por otro lado, los datos en su gran mayoría son provenientes de fuentes extranjeras que analizan su participación de manera limitada, por lo que nos enfocamos en datos hemerográficos y estadísticos.

Asimismo, en este apartado se señalan las normas y requerimientos (ISO 9000, ISO 14000, normas técnicas y de seguridad) que deben cumplir los exportadores de muebles, en los principales países con los cuales se tiene actividad comercial.

En el tercer capítulo se analizan los principales esquemas de asociación empresarial (clústers, subcontratación, fusiones, complejos y parques industriales) que son utilizados como alianzas estratégicas para obtener mayores beneficios y lograr su sobrevivencia en los mercados internacionales comerciales.

Finalmente el cuarto capítulo está dedicado al análisis y aplicación de la *Teoría de la Estructura de las Organizaciones* de Henry Mintzberg a la empresa *Segusino* la cual, nos permitió evaluar y concluir señalando que su organización estructural es uno de los factores clave en el éxito de su empresa.

ANTECEDENTES.

A mediados de la década de los 40, México adoptó un modelo económico proteccionista y aislacionista con el objetivo de amparar a la planta productiva de cualquier competencia externa, así como, al empleo para hacer que dicha planta experimentara un crecimiento hacia adentro, fomentando el progreso técnico y la promoción de nichos competitivos para posteriormente competir con el exterior.

Este modelo sustitutivo de importaciones tendía a producir en el país lo que antes se importaba, por lo que se lleva a cabo dentro de un proceso que fue avanzando poco a poco dentro de sus etapas:

“1ª. sustitución de importaciones de productos de consumo.

... (se caracterizó por) abocarse al desarrollo de la industria ligera...productora de artículos alimenticios elaborados, textiles y... de consumo final.

2ª. Sustitución de importaciones de bienes intermedios.

... (se refiere al) ensamble de partes, materias primas y auxiliares o artículos semifabricados indispensables para la producción de un artículo de consumo final.

3ª. Sustitución de importaciones bienes de capital.

Esta consiste en fabricar maquinaria, equipo e implementos de alta precisión y tecnología sofisticadas... producir maquinaria para hacer a su vez maquinaria”¹

¹ ORTIZ Wadgyamar. Arturo *Introducción al comercio exterior de México*. Ed. Nuestro Tiempo. México 1993. pp142-143

Pero México sólo avanzó hasta la segunda etapa de sustitución de importaciones de bienes intermedios, puesto que para llegar a la última y más difícil etapa existieron limitaciones propias de la estructura económica del país como: la escasez de conocimientos que impidió llegar a una especialización ya que se necesitaban varios años para asimilar este proceso de modernización, y la falta de financiamiento hacia las empresas lo cual, elevaría considerablemente los costos de producción, siendo así más fácil importar el capital fijo que producirlos en el país.

Por otro lado, los únicos beneficiados por el modelo de Sustitución de Importaciones fueron las empresas transnacionales que se instalaron en México, siéndoles más redituable producir sus bienes dentro del país gracias a los incentivos fiscales y facilidades de financiamiento e infraestructura, favoreciéndoles también la venta de sus productos al exterior a un menor costo por lo económico de la mano de obra y materias primas.

También, no podemos negar que la industria nacional ha salido beneficiada con dicho modelo, aunque en menor medida, durante la década de los 50 y 60 este modelo fue el motor que impulso el crecimiento económico y donde, la industria nacional creció de manera considerable logrando generar la mayor parte del PIB.

En ese mismo periodo se vigorizó dicha política proteccionista, incrementándose las trabas arancelarias y prohibiciones para las importaciones de artículos que México producía, además de que los productos nacionales no reunían las condiciones de calidad y costos que eran exigidos para su exportación.

Para finales de los 70, el modelo sustitutivo de importaciones comenzó a presentar signos de debilitamiento que fueron reflejándose en la poca capacidad para absorber la fuerza laboral que iba en aumento e incorporándose al mercado de trabajo, en un excesivo endeudamiento externo y en la incapacidad del sector exportador tradicional para generar recursos que se requerían para el crecimiento económico del país.

Asimismo, el modelo de Sustitución de Importaciones, también llamado Modelo de Crecimiento hacia Adentro, provocó un aislacionismo y serios problemas y limitaciones que hoy se han convertido en obstáculos para la inserción de México al nuevo contexto internacional por ejemplo:

El sector industrial se desarrolló en un clima sin competencia, acostumbrado a producir con una incipiente calidad y altos precios, puesto que tenían aseguradas sus ventas en un mercado cautivo, sin incentivos para mejorar sus productos y sin capacidad de desarrollar su competitividad exportable, además no percibieron estímulos para mejorar su eficiencia y calidad, la falta de competencia inhibió el ritmo de innovaciones* en las industrias lo cual se reflejó en un notable atraso tecnológico en todo el aparato productivo nacional, formándose un sector industrial ineficiente poco o nada competitivo e incapaz de innovarse para enfrentarse al exterior.

* El concepto de innovación está formado por dos elementos: 1) invención y 2) explotación, la primera "cubre todos los esfuerzos orientados a crear nuevas ideas y ponerlas en funcionamiento, mientras que el proceso de explotación incluye todas las etapas de desarrollo comercial, aplicación y transferencia" (CALVO Thomas y MÉNDEZ Bernardo (coord.)). *Micro y pequeña empresa en México. Frente a los retos de la globalización*. Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. México 1995. p99

- Sólo un número pequeño de empresas tuvieron una alta concentración de la producción y de la comercialización.
- Al no llegar a la última fase del modelo, es decir, a la sustitución de importaciones de bienes de capital, se creó una dependencia tecnológica que por lo general era de segunda mano y/u obsoletas y sin lugares donde adquirir las refacciones en caso de tener alguna avería, todo esto provocó un rezago tecnológico que trajo como consecuencia una insuficiencia de la producción nacional y una dependencia alimenticia.
- Por otro lado, se incrementó la deuda externa al pedir créditos para aumentar el gasto público, dirigir subsidios para estimular la actividad productiva y apoyar las expectativas en un sólo recurso: el petróleo.
- Posteriormente se dieron dos devaluaciones sucesivas, la primera fue la crisis del pago de la deuda externa y la segunda fue el agotamiento de las reservas internacionales.

Dentro de esta situación se marcaron dos circunstancias: 1) La deuda externa donde el principal acreedor era Estados Unidos y 2) la tendencia mundial hacia la apertura económica formando un bloque económico con lineamientos y términos señalados por este país, como el que significaba renegociar la deuda siempre y cuando México aceptara realizar una reforma económica, es decir, contribuir a la liberalización del comercio, iniciar un proceso de privatización y apoyar la desregulación, asimismo Estados Unidos presionó el proceso de apertura ante la creación de otros bloques económicos que representan para él una amenaza como la Unión Europea y la Cuenca del Pacífico, todo esto nos muestra que

dicha apertura se dio en un mal momento y sólo se aceleró gracias a las situaciones coyunturales, así como a las presiones ejercidas por los organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial por medio de planes emergentes que sólo favorecieron sus intereses y no como se dijo, a la planta productiva.

La década de los 80 fue un periodo caracterizado por una crisis económica con desequilibrios en la balanza de pagos, un índice inflacionario de más del 200% y una deuda externa mayor a 100 mil millones de dólares, reflejando nuevamente la deficiencia del modelo proteccionista.

Para 1983 el Fondo Monetario Internacional, mediante un carta de intención lleva a cabo la revisión de los sistemas de protección industrial, y por otro lado, Estados Unidos obliga a sus socios comerciales, entre ellos México “a eliminar subsidios a sus exportaciones, a ser más liberales en materia de acceso a las exportaciones norteamericanas y sobre todo el hecho de que sólo se resolverían controversias comerciales en el seno del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)*, -hoy Organización Mundial de Comercio (OMC)- así que los que se rehusaran a ingresar a dicho organismo se harían acreedores a la aplicación de impuestos compensatorios.

Así este modelo se inició en el sexenio de Miguel de la Madrid y después con el de Carlos Salinas de Gortari. La reorientación del modelo económico se basó en la transformación de una

* Esto a su vez se reiteró ... en la nueva ley de Comercio y Aranceles de los E U A.. emitida en 1984, en la que se obliga a los países a que liberalicen su comercio con E.U.A. so pena de quedar eliminados del Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias. *Ibidem* ORTIZ Wadgymer, Arturo p 160

economía que antes era cerrada y protegida, donde el Estado llevaba un papel activo como interventor, a una economía totalmente abierta y con un Estado promotor de las exportaciones; en una apertura de la economía; en el acceso de y a los mercados externos y posteriormente en la atracción de inversiones extranjeras hacia el mercado interno con el fin de hacer crecer y desarrollar la economía nacional.

De esta manera se inicia la apertura económica a mediados de la década de los 80, con la suscripción de México al GATT en 1986, aunque desde 1984 se comenzó con este proceso al eliminar algunos permisos a las importaciones como fueron los requisitos de Permiso Previo de Importaciones¹, posteriormente inició negociaciones para adherirse al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio siendo aceptado en 1986, después estableció relaciones comerciales para obtener mayor participación internacional, además de disminuir unilateralmente sus aranceles considerándose como una de las economías más abiertas del mundo. Esta estrategia tenía como objetivo “reducir la dependencia de las exportaciones petroleras e incrementar la eficiencia de la planta productiva a través de su modernización y exposición a la competencia internacional”².

¹En 1948 la Secretaría de Economía es facultada para promover diversos controles a las importaciones y a las exportaciones que estaban dispersas en varias secretarías, básicamente con el objeto de proteger a la industria nacional y frenar la creciente oleada de importaciones derivadas de al retención de los E.U.A. del mercado de consumo mexicano y latinoamericano. cuestión que presionaba a la balanza de pagos mexicana, a la cual se pretendía proteger. Así se crea el decreto que crea el Sistema de Permisos Previos a las Importaciones que poco a poco fue absorbiendo diversas fracciones arancelarias de la Tarifa del Impuesto General de Importaciones del 43% en 1956, al elevarse 10 años más tarde al 63% y al 100% en junio de 1975. con lo que para ese año la política proteccionista del país fue más férrea que nunca. *Ibidem* ORTIZ Wadgymer, Arturo. pp148-149.

² PIÑÓN Antillón, Rosa Ma *El reto de México: desarrollo y mercados externos Relaciones Internacionales* No 70 abril-junio 1996. México F.C.P. y S. p 15

Si bien estos objetivos obtuvieron resultados satisfactorios puesto que se logró reducir las exportaciones petroleras, aumentar en un 85% las exportaciones no petroleras de 1987 a 1994 y abatir la inflación, pero todo esto no fue gracias a la modernización de la planta productiva, sino a la contracción de la actividad económica y a las restricciones financieras impuestas a nuestro país. A pesar de dichos resultados, no se buscó una diversificación de productos y de mercados debido a la falta de tecnología acorde con la globalización de la producción, por lo que no se incrementó la productividad y la planta industrial no se modernizó de manera homogénea, puesto que las PyMES no pudieron enfrentar eficientemente la entrada masiva de productos importados de buena calidad y precio.

Partiendo de este contexto, se observa que la apertura económica se dio sin consenso por parte de los sectores que se verían afectados, así como, no hubo una planeación de las actividades a corto, mediano y largo plazo, es decir, sin una política acorde a las circunstancias de la planta productiva nacional y a la altura de nuestros principales socios comerciales.

Finalmente podemos enmarcar la política industrial llevada a cabo dentro de cinco etapas:

“Primera: se identifica con la sustitución de importaciones de bienes de consumo y abarca el periodo de medianos de los años cuarenta hasta finales de la década de los cincuenta. Segunda: es de creciente sustitución de bienes... intermedios y comprende de 1960 a 1970. Tercera: donde la industria enfrenta una excesiva protección mientras en el

mundo comienza un proceso de industrialización acorde a los cambios científicos y tecnológicos, y abarca el periodo de 1970 a 1980. Cuarta: inicia con la apertura comercial y el fomento industrial mediante la racionalización de la protección y la sustitución aparente de las importaciones y el despegue de la sustitución de las exportaciones petroleras a la promoción de las exportaciones no petroleras. Quinta: (se caracteriza porque la planta industrial) no tiene el desarrollo tecnológico requerido para apoyar a las exportaciones y así diversificar productos y mercados aprovechando los acuerdos comerciales firmados”³.

La adopción del modelo de Sustitución de Importaciones en nuestro país, cayó en equivocaciones al ponerlo en práctica sin una estrategia industrial a corto, mediano y largo plazo, basada en un papel activo por parte del Estado dentro de la industrialización de su economía, impulsando el desarrollo de su industria y fomentando la competitividad internacional en sus empresas, realizando acciones conforme a las circunstancias como puede ser la protección temporal de ciertos sectores, la creación de programas de innovación y de programas sectoriales de competitividad, capacitación de mano de obra, mejora de la infraestructura de las vías de comunicación, entre otras. Así como fue el caso de los países asiáticos donde se implementó dicho modelo pero de una manera temporal y selectiva logrando los objetivos esperados de: aprendizaje, fomento al progreso técnico, promoción de nichos competitivos a nivel internacional.

³ MARTINEZ Cortes, José Ignacio. *La política industrial y la competitividad del sector exportador. Relaciones Internacionales*. No 70 abril-junio 1996. México. UNAM F. C P. y S. p.63

LA SITUACIÓN DE LA ECONOMÍA Y EL COMERCIO EXTERNO EN MÉXICO EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACIÓN COMERCIAL

Sin lugar a dudas, México se encuentra inmersión en un proceso de globalización* que poco a poco va ampliándose hacia otras regiones, primeramente con Estados Unidos y Canadá con el Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), y posteriormente con países asiáticos, latinoamericanos y europeos dentro de la Cuenca del Pacífico, MERCOSUR y la Unión Europea respectivamente, entre otros.

Este proceso de apertura es ya un hecho por lo que nuestro país se ha incorporado, consolidándose con el TLCAN, el cual entró en vigor el 1 de enero de 1994, y que gracias a que facilita las transacciones comerciales debe fomentar “1) la elevación de la productividad, 2) alcanzar los niveles específicos de calidad de los bienes y servicios y, 3) propiciar la creación de una capacidad de crecimiento sostenido y de generación de empleos”⁴.

En ese periodo, México se encontraba en una situación coyuntural ya que se suscitaron una serie de acontecimientos que de alguna manera influyeron, aunque no determinaron el cambio estructural del país por lo que se considera importante mencionarlos: el asesinato

* La globalización se entiende como la internacionalización del capital en su etapa más avanzada, al incluir la producción, la comercialización y el financiamiento . a la vez que se crean bloques económicos comandados por una de las tres mayores potencias. con el objeto de enfrenar en mejores condiciones la agresiva competencia en el mercado mundial a favor de sus respectivas cúpulas empresariales. Op.cit Rieda Peiro Isabel. p.20

⁴ ESPINOZA. Luz. Elena y OLMEDO. Bernardo. “Las exportaciones mexicanas: calidad total y justo a tiempo” Relaciones Internacionales. No. 70. abril-junio 1996. México UNAM. F. C. P y S. p 97.

del candidato del PRI a la presidencia Luis Donaldo Colosio, del Cardenal Posadas y de Ruiz Massieu, así como, la aparición del Ejército Zapatista de Liberación Nacional, en Chiapas; y la crisis económica de 1994 también llamada el *Error de Diciembre*.

Todo esto provocó incertidumbre en la sociedad, y poca credibilidad de los empresarios nacionales e internacionales en el TLCAN, sustentada en investigaciones y declaraciones de especialistas no sólo mexicanos sino extranjeros, quienes señalaron los problemas que surgirían principalmente dentro del sector industrial mexicano gracias a su incapacidad de enfrentar la competencia que se desbocaría por la entrada masiva de las grandes empresas transnacionales que efectivamente, fueron absorbiendo a la mayoría.

“Para el México empresarial, las consecuencias son graves. El aumento de la competencia, la intensidad de la competencia y lo ineludible de la competencia serán generales... En la actualidad hay una preocupación generalizada en todo el México empresarial ... Esa preocupación es, también una aceptación de que el México empresarial no está preparado para competir con las empresas de Estados Unidos y Canadá”⁵.

Sólo algunas cuantas pudieron soportar la competencia e incluso pudieron desarrollarse.

A pesar de estos hechos se continuaron con las negociaciones, incluso de manera unilateral, es decir, sin pedir una reciprocidad de los demás participantes.

Este hecho trajo consigo problemas reflejados en la sociedad como: aumento del desempleo y subempleo, caída de los salarios reales, del poder adquisitivo y en consecuencia

⁵ NERVAER Louis, E. A Deck Steven “Un Acuerdo de Libre Comercio. El México Empresarial responde”. *Expansión*, No. 572. agosto 21. 1991 p.62.

del nivel de vida de la población, asimismo, el sector de la pequeña y mediana empresa -sin olvidar a la microempresa- han tenido que enfrentarse a toda clase de obstáculos:

- Falta de apoyo gubernamental, el cual debe llevar a cabo un papel promotor con estrategias a largo plazo y con acciones concretas, por ejemplo: desregulaciones
- administrativas, incentivos fiscales, fomento a la integración de cadenas productivas, modernización de la infraestructura de comunicaciones, programas de capacitación, transferencia de tecnología, creación de apoyos para proyectos tecnológicos y de investigación en coordinación con las industrias y las universidades.
- Falta de apoyo del propio sector industrial, en primera instancia de las grandes empresas mexicanas que pueden valerse de las PyMES para ser sus proveedoras de materias primas o, ser la complementación de procesos productivos que las grandes empresas no les es conveniente o no les es atractivo realizar. Asimismo un apoyo entre las industrias de menor tamaño a través de la integración de cadenas productivas de la misma rama, conocidas también como empresas integradoras, eslabonamientos, o cualquier otro tipo de alianza empresarial.
- Falta de financiamientos reales hacia el sector exportador por parte de instituciones de crédito, basados en un criterio más amplio para considerar a los sectores importantes para el crecimiento económico.
- Carencia de recursos humanos capacitados y de infraestructura de comunicaciones y transportes eficientes, para poder hacer frente al proceso globalizador que estamos experimentando.

- * Falta de cultura exportadora por parte de los empresarios la cual, limita su oferta exportable, su visión para poder vislumbrar posibles mercados, la modernización de su planta productiva y la innovación de sus productos y/o servicios que coadyuvan a la elevación de sus niveles de competitividad internacional, entendiéndose como la capacidad que tiene un país para “producir bienes y servicios que pasen la prueba de los mercados internacionales y simultáneamente mantenga y/o expanda los ingresos reales de la población”⁶.

Por otro lado, la apertura no sólo ha atraído la entrada de las empresas transnacionales (ETN), sino también el incremento de las importaciones ya que antes los consumidores no contaban con una variedad de productos de buena calidad y ahora se ha desatado un BOOM en la compra de productos extranjeros y no sólo de Estados Unidos y Canadá, sino también de Asia y Europa, afectando directamente a las empresas nacionales de menor tamaño que al no soportar la competencia internacional se han visto obligadas a cerrar. Esta apertura ha “propiciado la paulatina destrucción de la planta productiva nacional generando el cierre progresivo y constante de empresas; la cancelación de fuentes de trabajo, deteriorando el nivel de vida de la población y engrosando las cifras de pobreza y pobreza extrema en aras de la conservación de las ventajas y prioridades que demandan los grandes intereses extranjeros (siendo)... un enorme costo social, para garantizar los objetivos y las metas macroeconómicas”⁷.

⁶ PIÑÓN Antillón, Rosa Ma. “El reto de México: desarrollo y mercados exteriores”. Relaciones Internacionales. No. 70 abril-junio 1996. México. UNAM F. C. P. y S. p. 19.

⁷Op cit ESPINOZA, Luz Elena p 97

Todas estas deficiencias que viven las PyMES, las desalientan para desarrollarse e insertarse a un mercado global, pero también provocan una desintegración de los procesos productivos.

Ante esto, es necesario realizar una planeación integral de todos aquellos elementos que pueden solucionar los problemas que aquejan a estas empresas, para así lograr el crecimiento del sector industrial y por ende, de la economía mexicana, mediante programas que fomenten la integración entre los sectores productivos y al interior de los mismos, apoyos eficientes para elevar la competitividad en aspectos como. CALIDAD TOTAL, JUSTO A TIEMPO*, CAPACITACIÓN DE MANO DE OBRA, TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA, FINANCIAMIENTO ACCESIBLE, ETC.

La liberalización comercial no es determinante en el incremento de la productividad, principalmente en las grandes empresas y en los sectores manufactureros líderes ya que están acostumbradas a trabajar con altos niveles de productividad, utilizando tecnología de punta, lo que representa cambios lentos en la planta productiva.

Pero para el caso de las PyMES, esa productividad se puede alcanzar mediante apoyos, programas, etc. que la fomenten con la participación del gobierno, del sector productivo y de los empresarios.

No podemos negar que se han considerado las PyMES tanto en planes de desarrollo como en los planes de modernización, en proyectos sectoriales y en apoyos para crear

* En el justo a tiempo el trabajador controla la calidad de su operación (usa estadísticas de control de proceso) e incluye el principio cero error, logrando en el primer intento hacer bien la operación. El justo a tiempo exige que las dificultades que se presenten se resuelvan instantáneamente creando la necesidad, y a la vez la tensión, de mejorar continuamente el proceso. Además este principio permite que los proveedores entreguen directamente a la estación de trabajo en al producción, sin previa inspección de calidad PALOMARES, Laura y MERTENS Leonard. "El movimiento sindical ante los cambios en al práctica productiva". Economía & trabajo. Programa de Economía del Trabajo/ARGÉ limitada. enero-junio 1993. Año 1. No. 1 pp.118-119.

cadena productivas integradas, pero estas han sido insuficientes e ineficientes puesto que no están al alcance de todas las empresas, dirigiéndose sólo a sectores delimitados, o bien están creados para dar apoyos restringidos como es el caso de algunas instituciones: BANCOMEXT, Nafin y la Banca Comercial, donde los créditos “sólo van dirigidos únicamente a aquellos que pueden garantizar los créditos otorgados, lo cual revela que las industrias pequeñas y medianas quedan fuera de ese juego”⁸, por supuesto, dichas instituciones no pueden dar créditos a cualquier tipo de empresas, sino solamente a aquellas que puedan responder por los créditos obtenidos, siendo necesario ampliar el criterio y así abarcar a una gran cantidad de PyMES, y por otro lado, estos programas no dan soluciones concretas a los problemas de estas empresas.

A pesar de todo, la participación de las pequeñas y medianas empresas aumentó notablemente después de la apertura comercial: “alrededor de 9 y 10 mil nuevas empresas que participan en los mercados externos sumándose en total 35 mil unidades”⁹, esto se presume que fue gracias a la mayor capacidad de respuesta, así como, a una mayor adaptabilidad al proceso de ajuste en comparación a las grandes empresas. Esta última es una de las características que benefician a toda pequeña y mediana empresa: “las empresas pequeñas y medianas,... frente a las transformaciones en el ámbito competitivo mostraron una adecuada capacidad de ajuste al entorno propio”¹⁰

⁸BECERRIL, Isabel. “Desolador panorama para miniempresas en 1998·COMPEX”. *Financiero* México. 2 enero 1998 p.11.

⁹GONZÁLEZ Pérez, Lourdes. “Se incrementó en 10 mil el número de exportadores”. *Financiero* México 5 de diciembre. 1997. p.20

¹⁰ Op. Cit. ORTIZ Cruz, Eitelberto. p.23.

Hoy por hoy, el proceso de apertura es irreversible y los procesos productivos como los mercados nacionales están íntimamente relacionados, por lo que las decisiones y acciones deben llevarse a cabo de acuerdo con los comercios externos. Además, las empresas deben contar con una gran flexibilidad y capacidad de adaptación hacia los constantes cambios en los procesos productivos originados por las innovaciones tecnológicas y los niveles de producción y comercialización mundiales.

1.1 CARACTERÍSTICAS Y CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.

Si bien es cierto, existen sectores industriales (automotriz, electrónica, petroquímica, farmacéutica, construcción) que concentran la mayor parte de la generación del PIB pero la mayoría de ellas son empresas transnacionales que aprovechan los beneficios que ofrece el Estado* tanto legales, fiscales como económicos, los cuales en vez de ser un control a la inversión extranjera provocan por un lado, “una desinversión desde el punto de vista de la economía, si se calcula que los fondos recibidos por la empresa extranjera salen del país”¹¹ y, por otro lado “una desacumulación de capital pues sabemos que la ganancia no siempre es reinvertida y aún cuando así sea, los beneficios siempre son para el capital monopólico

* El Estado frente a los empresarios debe de ser el actor, promotor y rector del desarrollo social, además de ser el único que asume los riesgos y transforma la innovación tecnológica en producción y distribución de lo que la sociedad.. requiere. Palomares Esquivel Laura. *Inversión extranjera y mexicanización*. Cuaderno 1 UNAM F. C. P. y S. México P.12

¹¹ *Ibidem* Palomares Esquivel Laura p 12

internacional”¹² como lo señala la profesora Laura Palomares en su libro *Inversión extranjera y mexicanización*

Por otro lado, Las pequeñas y medianas empresas cuentan con características que las hacen ser mayormente adaptables a los constantes cambios que viven los mercados internacionales, los cuales deben aprovechar mediante un debido apoyo y cooperación de los sectores involucrados en el crecimiento del sector industrial, así como de la economía nacional.

Por lo que es necesario ayudar al crecimiento de industrias nacionales con grandes posibilidades de incorporarse a la actividad exportadora como el sector del calzado, muebles, regalos, alimentos, aunque sea de manera indirecta, esto es, que las empresas grandes y medianas principalmente, que exportan, acepten incorporar en sus procesos la proveeduría nacional de partes e insumos que provienen de otras pequeñas y medianas empresas que aún no se incorporan directamente al sector exportador.

Este ejemplo es uno de tantos en los que se dividen las pequeñas y medianas empresas, que van desde las que se centran en *actividades tradicionales* en donde, el empresario trabaja por su cuenta y además distribuye su producto directamente en el mercado, pasando por aquellas que mantienen la posesión de los medios de producción, materias primas y conocimientos, pero depende de un *intermediario-empresario* quien tiene el control de los recursos como materias primas, tecnología, créditos o información de mercados. También están las *industrias a domicilio o capitalistas* “donde los productores y algunos de sus familiares son reducidos a la condición de asalariados cuyas materias primas

¹² *Ibidem* p. 13

o financiamiento dependen de los comerciantes”¹³, dichas industrias generan beneficios a los propietarios como: bajos salarios, limitados compromisos laborales como el seguro social y evasión de impuestos. Aquí la organización del trabajo depende del comerciante quien provee al trabajador de materia primas pagándole una parte del salario y el resto se lo reserva cuando el producto se ha finalizado.

Otro tipo de empresas son las *industrias manufactureras* que se caracterizan por tener mayores proporciones y su mano de obra es asalariada, cuenta con una estricta división del trabajo y con tecnología de punta la cual, favorece su productividad.

También se encuentran aquellas que forman *cadena productivas* (eslabonamientos o redes entre industrias de la misma rama), o bien llamadas de subcontratación de tipo vertical y/u horizontal, estas tienen características naturales las cuales, han sabido aprovechar como: la proximidad geográfica entre ellas, la semejanza de actividades, las relaciones sociales establecidas y la fuente de mano de obra con que estos cuentan, beneficiándose con diversos tipos de cooperación como división del trabajo, creación de redes de intercambio y en general de una cooperación interempresarial.

En México la mayoría de las empresas son de *tipo familiar*, refiriéndose no sólo al tamaño sino también a su estructura accionaria, así tenemos como ejemplo a Vitro, Televisa o cualquier pequeño negocio, a estos últimos no se le ha dado la importancia que merece a pesar de tener un significado para la economía y la sociedad. Estas empresas, desde el punto de vista cultural centran dos elementos fundamentales en toda sociedad: la familia y la empresa, beneficiando su *organización interna*, basándose en valores, actitudes,

¹³ ALBA Vega, Carlos y Méndez Bernardo. “Las empresas pequeñas y medianas I” *Comercio Exterior* Vol. 47 No. 1 Enero 1997. México p 4.

costumbres y normas sociales que favorecen los tratos comerciales que realizan, aunque por otro lado, llegan a obstaculizar asociaciones con otras empresas.

En los últimos años como consecuencia del proceso de apertura, las PyMES han experimentado un proceso de desintegración, teniendo como consecuencia un incremento en los niveles de desempleo que ha mermado la estabilidad del país y si a esto le aunamos los obstáculos ya antes mencionados (falta de apoyo gubernamental, financiero, tecnológico, empresarial, etc.) se puede ver que este sector, con el debido apoyo es capaz de crear un desarrollo y crecimiento para el país el cual, no ha sido aprovechado y sólo se les ha excluido del proceso de integración hacia la globalización internacional..

Estas empresas “no deben quedar excluidas de estos procesos (social, de integración y globalización) puesto que son... las que más desarrollo económico pueden tener, para lograr mejores condiciones de vida y de justicia social en las sociedades, garantizando así una mayor estabilidad y seguridad social”¹⁴.

En general, podemos mencionar que las empresas pequeñas y medianas de las naciones en desarrollo, como nuestro país, se caracterizan por ser considerablemente flexibles, con amplios conocimientos de la actividad que desarrollan ya que se han dedicado a ella por largo tiempo, por técnicas de producción y desarrollo tecnológico simple, con escaso capital fijo, con poca trascendencia y escasa repercusión social, cubren la mayoría de las actividades económicas por lo que son versátiles y mantienen limitadas condiciones de seguridad e higiene laboral.

¹⁴ CÓRDOBA Kuthy, Alfredo. “La pequeña y mediana empresa y el comercio exterior”. Relaciones Internacionales No. 70 Abril-Junio. 1996 México. UNAM. F. C. P. y S. p.122.

Por otro lado, cuentan con poca capacidad de gestión y organización, con baja eficiencia y productividad, con un gran número de mano de obra, pero con una baja calificación o bien improvisada, tienen problemas de regulación y cumplimiento de leyes o normas fiscales, principalmente, además de ser estas burocráticas, se les presentan obstáculos financieros por ser poco rentables para obtener los créditos y no contar con garantías suficientes para respaldarlos, cerrándoseles la incorporación al proceso económico, los productos que fabrican se destinan al consumo intermedio o final en mercados locales y/o nacionales, su participación en la actividad exportadora es limitada y depende en gran medida de la variación del ciclo económico.

Además, estas empresas carecen de organizaciones que representen o negocien sus intereses laborales y empresariales desde un punto de vista institucional, es decir, no cuentan con sindicatos o grupos de representación empresarial en las cámaras, siendo una desventaja tanto para los trabajadores que no obtienen los beneficios de protección social que otorga el gobierno, así como, a los empresarios que no obtienen apoyos e incentivos. En este último punto el Gobierno Federal ha tratado de solucionar con la implementación del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), en 1997, donde las empresas nacionales deben registrarse ya sean pequeñas, medianas o grandes y así ser tomadas en cuenta en lo que concierne al aparato productivo del país.

Para clasificar a las empresas nacionales la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) diseñó un criterio basado en el nivel de ventas asociado al nivel de ocupación por lo tanto, "la pequeña empresa es considerada..., cuando ocupa (de 16 hasta 100 personas) y sus ventas alcanzan un monto de 1115 veces el salario mínimo, en tanto...

las medianas empresas... ocupan (de 101 hasta 250 personas) y sus ventas son del orden de 2010 veces el salario mínimo regional vigente”^{15*}.

1.2 INSTITUCIONES Y PROGRAMAS DE APOYO PARA EL DESARROLLO Y EXPANSIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DENTRO DEL MERCADO INTERNACIONAL.

La pequeña y mediana empresa es un sector considerado como prioritario para el crecimiento económico, pero a pesar de esto siguen encontrando dificultades que impiden su desarrollo, como una reducida capacidad de gestión y organización, falta de cultura tecnológica reflejada en una resistencia a la incorporación de esta a las plantas productivas, carencia de personal calificado y de estándares de calidad acordes con los señalados en los mercados internacionales, poca o nula inserción en dichos mercados gracias a la falta de cultura exportadora y visión empresarial.

Ante esta situación se han creado organismos para ofrecer apoyo tecnológico, financiero, capacitación y asistencia técnica, etc. con el fin de eliminar el rezago en materia de calidad, tecnología y competitividad, así como, prestar servicios en cuanto a “generación de negocios; investigación; diseño; todos estos... encaminados a mejorar la competitividad”¹⁶ y modernizar el sector productivo. Estas entidades son:

¹⁵ Op. Cit. CÓRDOBA Kuthy, Alfredo. p.122.

Las micro empresas son aquellas que ocupan hasta 15 personas y no rebasan 110 veces el valor del salario mínimo. Las grandes empresas ocupan “251 y más personas empleadas y venas superiores a 20 millones de pesos”. Rueda Peiro, Isabel (coord..) *Las empresas integradoras en México*. Ed. Siglo XXI México 1997 p.11

¹⁶BANCOMEXT. *Guía básica de l exportador*. **BANCOMEXT**. México 1996. 4ta. edición. p149.

❖ BANCO NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR, S.N.C. (BANCOMEXT)

Institución establecida el 2 de julio de 1937, con el objetivo de promover el comercio exterior del país, principalmente impulsar las exportaciones no petroleras, fomentar la atracción de la inversión extranjera a sectores productivos y las coinversiones con empresas y organismos extranjeros. Dicho banco apoya a aquellos sectores relacionados directa o indirectamente con el comercio exterior, mediante productos y servicios financieros y no financieros como: préstamos, financiamientos, asesorías, información, organización de ferias y exposiciones internacionales, etc.

❖ CENTRO PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA.

Su función es vincular la capacidad tecnológica de la UNAM con el sector productivo y así fortalecer el papel de la Universidad como elemento fundamental en la innovación.

Este se caracteriza por:

- I. Tratar los proyectos de innovación, desarrollo y tecnología para estructurar y promover adecuadamente los paquetes tecnológicos que tengan la capacidad de utilizarse en los procesos productivos, e
- II. Investigar el proceso de innovación y administración tecnológica

Esta institución fue creada para formar empresas con bases tecnológicas incorporando a la comunidad universitaria y empresarial.

❖ CENTRO PROMOTOR DE DISEÑO-MÉXICO (CPDM) .

Es un fideicomiso privado formado por BANCOMEXT, Nafin, SECOFI, CONACyT, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y empresas como IBM y MEXINOX. Se creó con el propósito de vincular a los empresarios de aquellas industrias de menor tamaño con especialistas, para fomentar la competitividad en sus productos y servicios mediante la realización de análisis de las capacidades de las empresas, evaluar los diseños de productos y procesos productivos, asesorar en oportunidades de mercado, coordinar los programas de desarrollo de nuevos productos, perfeccionar los ya realizados y capacitar al personal de las empresas en materia de innovación y mejoramiento de productos.

❖ COMISIÓN MIXTA PARA LA PROMOCIÓN DE LAS EXPORTACIONES (COMPEX) .

Se estableció en 1989, con el fin de fomentar al sector exportador en interacción con otras instituciones como ANIERM, SECOFI, Nafin, BANCOMEXT, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Canacintra, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y empresas. Las funciones a realizar por parte de la COMPEX son propositivas en cuanto a las políticas para promover las exportaciones de bienes y servicios, las acciones de promoción realizadas por el sector público, así como, las relativas con la coordinación del sector privado en lo que se refiere al fomento a las exportaciones, a las medidas para simplificar los trámites administrativos y eliminar los obstáculos a las exportaciones.

En 1995 la Comisión creó una nueva estrategia para orientar a la comunidad exportadora hacia los programas de apoyo a esta actividad por medio de una atención especializada a las industrias de menor tamaño, fortaleciendo el Compex internacional, apoyando proyectos de exportación viables y fomentando la cultura exportadora.

❖ **CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA (CONACyT).**

Cuenta con una serie de programas y fondos dedicados a la capacitación de recursos humanos, innovación de tecnología y vinculación entre universidades y empresas algunos de ellos son:

- 1) Programa de Enlace Academia-Empresa.
- 2) Registro CONACyT de Consultores tecnológicos.
- 3) Fondo de Investigación y Desarrollo para la modernización tecnológica (Fidetec).

❖ **FUNDACIÓN MEXICANA PARA LA INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (FUNTEC) A.C.**

Tiene la función de “impulsar el desarrollo de una nueva cultura productiva en las pequeñas y medianas empresas fundamentada en la calidad total, el cuidado ambiental, la innovación tecnológica y la vinculación con mercados externos”¹⁷ además promueve y analiza la cultura tecnológica y de innovación dentro de 4 sectores: protección del medio ambiente, normalización y calidad total, mercados externos e investigación tecnológica.

¹⁷ Op cit. BANCOMEXT. p.156

❖ NACIONAL FINANCIERA (NAFIN) .

Cuenta con programas y apoyos de fomento para las empresas de menor tamaño y para la industria manufacturera, en diversos aspectos, dispone de programas de fomento a empresas integradoras, programas de desarrollo empresarial, como el programa Nafin-PNUD y negocentros los cuales están orientados a elevar la competitividad y promover la modernización mediante la capacitación, la asistencia técnica, la creación de ferias internacionales, la integración de cadenas productivas y el acceso a información.

❖ SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL (SECOFI).

La Secretaría ha implantado una serie de apoyos que impulsan el comercio del país a través de sus subsecretarías como:

1. Subsecretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior.

a) Dirección General de la Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones.

b) Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y de Desarrollo Regional.

c) *Dirección General de Promoción Industrial.*

2. Subsecretaría de Normatividad y Servicios a la industria y al Comercio Exterior.

a) Dirección General de Servicios al Comercio Exterior.

b) Dirección General de Normas.

c) Dirección General de Industrias.

❖ SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES (SRE) .

Creó un programa de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa (Proame) para dar apoyos de asistencia técnica internacional, incrementando así la competitividad tecnológica, además de buscar oportunidades de mercado por medio de diversas modalidades de apoyo.

❖ SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL (STPS) .

Por medio de sus diferentes departamentos ofrece capacitación laboral, fomenta la calidad, la productividad y la competitividad de las PyMES -por supuesto la microempresa-, además, realiza estudios laborales, consultorías y programas de capacitación a desempleados y modernización de las empresas de menor tamaño.

❖ UNIDAD DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA.

Asociación civil fundada en noviembre de 1993 con apoyo del gobierno, la SECOFI, de empresas con representación de la Canacintra, los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial y la empresa IBM de México; dicha asociación se caracteriza por dar servicios de asistencia técnica en lo referente a las áreas de alimentos, químicos, medio ambiente, selección de equipo para el mejoramiento de los procesos de fabricación, capacitación especializada en cuestiones de calidad y propiedad intelectual, así como, asesorías e información sobre equipos de cómputo adecuados a las industrias pequeñas y medianas, sobre proveedores de materias primas y tecnología, entre otros.

Estas son algunas de las más importantes organizaciones de apoyo con las que cuentan las PyMES, incluso ellas mismas han creado programas de apoyo más específicos con el

propósito de llevar a cabo y lograr los objetivos que se han planteado, además el Gobierno Federal ha dado un reconocimiento importante al sector productivo considerándolo dentro de sus políticas industriales y de comercio exterior, definiendo y delineando los problemas, objetivos y acciones a realizar en los diferentes ámbitos que intervienen en él (infraestructura, tecnología, capacitación de mano de obra, competitividad, integración de empresas, etc.).

Las instituciones antes mencionadas han desarrollado una serie de programas y apoyos de fomento a las PyMES, tomando en cuenta las ramas y sectores potenciales, así como, los elementos que hacen competitivos y modernizan a la planta productiva. Por otro lado, no hay que olvidar que por lo menos desde los años cincuenta y sesenta se han implantando instrumentos de fomento a las exportaciones destacando: el Sistema de Permisos Previos (1956), Subsidio Triple (1961), Regla 14 de la Tarifa de Importación, Importaciones y Exportaciones temporales así como el Régimen de Maquila (1960-1975) y el Régimen de Devolución de Impuestos (CEDIS) (1977-1983). Pero desde 1982 se comenzó a contemplar la evolución de las PyMES en el desarrollo industrial y hasta 1988 se expidió la Ley Federal para el Fomento de la Industria Pequeña y Mediana con el objetivo de “consolidar los instrumentos económico-administrativos”¹⁸ y Nafin implementó un programa de apoyo financiero y técnico. A pesar de la importancia de estos sólo es de nuestro interés enfocarnos en aquellos que continúan siendo vigentes.

¹⁸Op. cit. CLAVO Thomas y MÉNDEZ Bernardo. P.p 40

➤ **PROGRAMAS NACIONALES DE FOMENTO INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR (PRONAFICE).**

Creado en agosto de 1984 con el objetivo de fomentar la implantación de tecnología en las plantas productivas, la especialización del sector exportador de acuerdo con sus ventajas comparativas y los proyectos de infraestructura que beneficiaran la actividad comercial, así como, graduar y programar la protección de la industria, otorgar mayores créditos a sectores potenciales, entre otros.

➤ **PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN INDUSTRIAL Y DE COMERCIO EXTERIOR. (PRONAMICE 1990-1994).**

En febrero de 1991 se formuló un plan que complementaria al PRONAFICE, el cual contempla puntos como:

1. Desregulación y transporte. Dando concesiones para servicios de carga y descarga, solucionar, modernizar y hacer competitivo el sistema ferroviario, portuario y aeroportuario, agilizar los trámites de exportación, así como, publicar decretos que faculten a las dependencias a regular las actividades comerciales y simplificar el *régimen de control de cambios*⁷
2. Cambios en la Ley Aduanera en 1992, se modifica el programa PITEEX limitándolo sólo a sectores como: automotriz, autotransportes, maquiladora de exportación; se instala el Sistema Automatizado Aduanero Integral (SAAI), entre otros.

⁷ El control de cambios es un mecanismo donde el Estado se hace responsable de las entradas y salidas de divisas con el fin de evitar la dolarización, especulación y fugas de capital que debilitan al moneda nacional y agudizan el desequilibrio externo. Un ejemplo de la implantación de este mecanismo fue en la devaluación de 1976 donde el Estado ejerció un total monopolio en el manejo de las divisas, y los particulares sólo podían hacer uso de ellas bajo supervisión y autorización del Estado. Op cit. ORTIZ. p.184

3. Aspectos de simplificación fiscal, llevándose a cabo esta en lo que se refiere a la devolución de impuestos por IVA a maquilas de exportación y empresas exportadoras, así como, se cambia el decreto de empresas ALTEX para agilizar la devolución del IVA.
4. Medidas de promoción, organizándose ferias y exposiciones de exportación, además se creó el Centro de Servicios al Comercio Exterior, al igual que el Programa de diversificación de mercados y productos, se revisó el decreto de empresas ECEX y se buscó fortalecer los sistemas de coordinación para promover la actividad exportadora.

➤ **PROGRAMA DE FOMENTO INTEGRAL A LAS EXPORTACIONES.
(PROFIEX) .**

Establecido en abril de 1985 y el cual, postula la rentabilidad del sector exportador mediante apoyos que permitan la integración de grandes, medianas y pequeñas empresas para invertir en el mercado internacional. Esto se lograría gracias a factores como:

- ✓ “La eliminación de permisos previos... (para que la) protección se sustente principalmente en aranceles.
- ✓ El fomento y a poyo a la producción... (por parte de instituciones como Bancomext, Fomex, IMCE).
- ✓ Estímulos fiscales a las exportaciones...
- ✓ La implantación de programas de importación temporal de maquinaria, equipo, herramienta.

- ✓ Apoyos financieros conforme a los lineamientos del PRONAFICE, Bancomext y FOMEX...¹⁹ más adelante, debido a los escasos resultados obtenidos con dicho programa, se realizaron modificaciones al año siguiente, entre las que se encuentran:
- ✓ La ampliación de los apoyos financieros por parte de Bancomext.
- ✓ Creación de apoyos a exportadores directos e indirectos mediante las pólizas de seguros de crédito a la exportación y la carta de crédito doméstica*.
- ✓ El impulso a la creación de empresas de comercio exterior (ECEX)[†] y,
- ✓ Estímulos fiscales como devolución de impuestos, simplificación administrativa, etc.

➤ PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA (PROMODIP) .

Este comprendió el periodo de 1991-1994 teniendo como meta: organizar a las empresas para crear integraciones de cadenas productivas, principalmente de menor tamaño considerando las ramas y regiones con potencial exportador, así como, reconocer la restringida capacidad de negociación de las empresas a causa de su menguada escala productiva. Emitiéndose un primer decreto el 7 de mayo de 1993 donde se promueve la “creación, organización, operación y desarrollo de empresas integradoras de escala micro,

¹⁹ Op. Cit. ORTIZ Wadgyr, Arturo. Pp.171-172

* Una carta de crédito es un documento emitido por un banco a favor del exportador (beneficiario) mediante el cual dicho banco se compromete a pagar al beneficiario una suma de dinero previamente establecida, a cambio de que esta haga entrega de los documentos de embarque en un periodo de tiempo determinado.

† las empresas ECEX también conocidas como comercializadoras son aquellas que se encuentran registradas bajo este régimen con un capital social no menor a 100, 000 dólares de acuerdo con el tipo de cambio establecido en la fecha en que fue constituido: se centra en vender la producción de los diferentes fabricantes para obtener una gran oferta de bienes y se encarga de que el producto sea homogéneo y de la misma calidad.

pequeña y mediana, así como a realizar gestiones y promociones para modernizar y ampliar la participación de esas empresas en todos los ámbitos de la vida económica”²⁰.

Todo esto se llevaría a cabo mediante una serie de estrategias previamente definidas como son: el tener mejor acceso a tecnología, a programas de capacitación laboral, fomentar una especialización en productos y procesos que cuenten con ventajas comparativas, seguir con la simplificación administrativa obteniendo un incremento en la calidad y eficiencia productiva, así como una mayor inserción y permanencia en el mercado mundial.

También se decretó el 18 de mayo de 1993 la creación de parques industriales para impulsar el desarrollo regional y urbano, el establecimiento de empresas de alta tecnología integradas con industrias de menor tamaño y de diferente desarrollo tecnológico aprovechando el aprendizaje interempresarial.

➤ PROGRAMAS DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR.

Dicho programa fue dado a conocer en mayo de 1996 con el objetivo de delinear estrategias y acciones dirigidas a solucionar los problemas por los que tienen que pasar las empresas; fortalecer a las empresas mediante la promoción de la competitividad, el apoyo a la capacitación de recursos humanos, el mejoramiento de la infraestructura tecnológica, y el fomento a la integración de las cadenas productivas.

²⁰ MOCTEZUMA Ariel y MUNGARAY Alejandro “subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México”. Comercio Exterior, Vol.47. No. 2. febrero 1997 pp.98

➤ PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES.

Con el mencionado programa, Nafin “apoya a las grandes y medianas empresas para obtener insumos y/o productos de calidad a costos competitivos, impulsando el desarrollo de una Red de Proveedores eficiente y confiable”²¹, a través de la vinculación de estas y los intermediarios financieros, facilitando a las primeras el acceso a créditos, capacitación y asistencia técnica.

Gracias a este, tanto las empresas compradoras como proveedoras alcanzan beneficios como:

EMPRESA COMPRADORA

- “Contar con una Red de proveedores confiable y competitiva.
- Garantizar que sus proveedores cuenten con el financiamiento requerido.
- Asegurar el suministro oportuno de partes e insumos en condiciones competitivas.
- Mayor control en la calidad del producto o servicio final...
- Acceso a un mercado estable y creciente

PROVEEDOR

- Preservar o incrementar sus ventas.
- Mejora en su control de calidad y nivel de productividad.
- Acceso a información y asesoría especializada.”²².

Las industrias de menor tamaño pueden acceder a este programa mediante el Sistema de Promoción y Seguimiento donde se encuentra la información de los productos demandados por las grandes empresas compradoras, vinculando al proveedor, el comprador y las instituciones financieras.

²¹ Nacional Financiera. “Catálogo de productos y servicios”. **NAFIN**. México. Agosto 1997. pp 18.

²² *Ibidem* p.18

➤ PROGRAMA DE APOYO A EMPRESAS INTEGRADORAS.

Una empresa integradora “es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales productoras, comerciales o de servicios, preferentemente de escala micro, pequeña y mediana, con el objeto de elevar la competitividad de las asociadas, consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en las exportaciones”²³, y Nafin tiene el propósito de fomentar la integración de las pequeñas unidades productivas para que estas puedan disponer con mayor facilidad a servicios especializados de tecnología, administración, legales, contables, fiscales, producción, promoción, comercialización, financiamiento, subcontratación, asesorías para exportar e importar conservando su autonomía y cumpliendo con los objetivos de:

- “Elevar la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas asociadas.
- Inducir su especialización en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo.
- Consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación”²⁴.

➤ APOYO FINANCIERO Y PROMOCIONAL PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

Realizada por Bancomext y fundamentado en los planes y programas instrumentados por el Gobierno Federal.

El mencionado programa tiene como objetivos generales apoyar a empresas que sean:

- a) exportadores directos,

²³ Op cit. Rueda Isabel . p. 10

²⁴ *ibidem* p.21

b) exportadores indirectos (proveedores)

c) empresas con potencial para exportar.

Independientemente de la estructura de su capital social y de su tamaño estos objetivos se pretenden cumplir mediante las siguientes estrategias:

“-Integración de productos complementarios

- Consolidación de oferta exportable.
- Desarrollo de proveedores, de comercializadoras y grandes exportadores.
- Promoción dirigida a producto/región/mercado
- Participación en eventos internacionales
- Diversificación de mercados
- Impulsar alianzas estratégicas e inversión extranjera”²⁵.

Además tiene como objetivos específicos:

- Dar mayor apoyo en este sentido para mejorar la competitividad internacional.
- Vigorizar los programas de garantías y créditos para tener mayor acceso a estos.
- Fomentar integraciones de cadenas productivas de exportación.
- Conjuntar convenios de cooperación con empresas consolidadas y proveedores, entre otros.

Este apoyo va dirigido directamente a aspectos como:

- * Proyectos de inversión en México (adquisición de maquinaria, y equipo, realización de diagnósticos y proyectos de inversión)

²⁵ BANCOMEXT. “Apoyo financiero y promocional para la pequeña y mediana empresa”. BANCOMEXT. México. Enero 1993. pp 3.

- * Capital de trabajo (ventas al exterior, producción y venta de insumos de exportadores indirectos, pago de impuestos de importaciones temporales, importación de materias primas, partes y componentes, empaques y embalajes).
- * Desarrollo tecnológico (adquisición, innovación y/o adecuación de tecnología, pago de honorarios para técnicos extranjeros que sean contratados por empresas para mejorar las etapas del proceso productivo, etc).
- * Comercialización (instalación y operación de bodegas tanto en el país como el extranjero, estudios de mercado, de factibilidad técnica y financiera, etc).
- * Capacitación (asesoría técnica especializada, capacitación de mano de obra, así como de comercialización).
- * Promoción y difusión (campañas publicitarias en el extranjero, de productos mexicanos; viajes de promoción, fabricación y envíos de muestras al exterior, participación en ferias y misiones comerciales).
- * Garantías y seguros (los cuales cubren la falta de pago de los créditos hasta por 500 mil dólares).

➤ **PROGRAMA MÉXICO EXPORTA.**

Es un programa de promoción sectorial llevado a cabo a través de BANCOMEXT, apoya a aquellos sectores con potencial exportador. Actualmente se encuentra en su tercera fase ayudando a áreas más específicas. Este tipo de programas permite que las industrias se agrupen de acuerdo a su especialidad facilitando el fomento y la solución a sus problemas.

➤ **EUROCENTRO DE COOPERACIÓN EMPRESARIAL NAFIN-MÉXICO.**

Este es un convenio realizado entre la Unión Europea y Nacional Financiera con el objetivo de promover el desarrollo de relaciones interempresariales de tipo estratégico y de coinversión, buscando un beneficio, principalmente para las pequeñas y medianas empresas tanto mexicanas como europeas. Ofreciendo los siguientes servicios:

- Asesoría en la realización de proyectos.
- Identificación de contrapartes.
- Seguimiento de proyectos.
- Promoción de inversión y proyectos por medio de redes europeas.
- Intervención en ferias especializadas y misiones empresariales.
- Financiamientos y créditos específicos para apoyar las alianzas y coinversiones.

Dentro de estos mismos sistemas de apoyo existen aquellos dirigidos hacia ciertos aspectos del proceso productivo donde el exportador tiene acceso a insumos que sólo se consiguen en el exterior como materias primas, maquinaria, envases, instrumentos y equipo para obtener el control de calidad, o bien, la tecnología, asesorías e información.

Primeramente, se encuentran los mecanismos para importar insumos y equipo que favorecen a los exportadores que están en circunstancias como:

- * Convenios de subcontratación, donde la materia prima le pertenece al contratante extranjero y sólo en México se da la transformación gracias a la mano de obra, o bien,
- * Empresas que requieren de materias primas que no se producen en el país o, son costosos por lo que es más factible importarlos para posteriormente exportarlos sin pagar impuestos de importación o pagarlos y después ser devueltos.

❖ **INDUSTRIA MAQUILADORA DE EXPORTACIÓN.**

Tiene como objetivo generar fuentes de empleo, equilibrar la balanza comercial mediante la entrada de más divisas, fomentar la integración entre industrias, elevar la competitividad del sector productivo nacional y aumentar el nivel de capacitación de los trabajadores así como, el desarrollo del sector y la transferencia tecnológica. Las empresas sujetas a este mecanismo obtienen como beneficios:

- La autorización de importar temporalmente materias primas, partes, componentes, maquinaria y equipo.
- Facilidades administrativas a las empresas que desarrollan programas de albergue Shelter*.
- Facilidades por parte de la Secretaría de Gobernación y de Relaciones Exteriores para la permanencia en el país, del personal extranjero administrativo y técnico para el funcionamiento de las empresas maquiladoras
- Establecimiento y operación de la industria maquiladora en el territorio nacional destinado al desarrollo industrial.
- Además, de acuerdo al Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera, las empresas maquiladoras de exportación pueden constituirse con el 100% del capital extranjero.

* El programa Shelter presta servicios correspondientes a la administración de las operaciones en México como: relaciones industriales, administración del personal, transportación ida y regreso de la mitad de la frontera entre nuestro país y Estados Unidos y, los trámites relacionados con las exportaciones e importaciones que realicen las maquiladoras registradas en este programa. Además obliga a las maquilas a utilizar la maquinaria y equipo en la transformación de las actividades industriales. *Mexico's maquiladora In-bond industry 1989-1990 "Services of maquiladoras". American Chambers of Commerce of Mexico, BANCOMEXT.*

Asimismo, estas empresas, para poder obtener estos beneficios tienen que cumplir con ciertas condiciones:

- * Destinar los bienes importados a los fines establecidos y autorizados y utilizar adecuadamente las cuotas de exportación que se les han otorgado.
- * Contar y capacitar personal para cada nivel de acuerdo a las disposiciones establecidas.
- * Cumplir con las obligaciones fiscales, laborales y ecológicas señaladas.
- * Notificar a la Secretaría la suspensión de actividades cuando así sea.
- * Proporcionar información a Secofi cuando se requiera.
- * En caso de dar por terminado el Programa, se solicitará la cancelación ante Secofi y se deberá estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones.

Primeramente, se encuentran los mecanismos para importar insumos y equipo que favorecen a los exportadores que están en circunstancias como:

❖ **PROGRAMA DE IMPORTACIÓN TEMPORAL PARA EXPORTACIÓN (PITEX).**

Se originó en 1985 como consecuencia de los programas PRONAFICE y PROFIEIX. Dicho programa se considera como el mejor y más eficiente por ser flexible, ha creado una gran cantidad de empleos y empresas que se caracterizan por contar con productos altamente integrados.

Gracias a este, los exportadores se benefician importando temporalmente materias primas, envases, empaques, combustibles, equipo, partes y componentes para integrarse a los

procesos de fabricación de las mercancías y después ser exportados, con excepción de combustibles, lubricantes, refacciones, etc. por considerarse mermas o desperdicios.

Los insumos antes mencionados tienen la ventaja de no pagar impuestos al importarse, incluso el IVA y cuotas compensatorias, también no hay obligación de cumplir con el permiso de importación, cuentan con la facilidad de poder realizar sus actividades comerciales por todas las aduanas del país y en varias partidas, pueden vender sus productos dentro del mercado nacional hasta en 30% del valor de las exportaciones, las importaciones que se encuentran bajo este programa no necesitan permisos ni autorizaciones administrativas a excepción de aquellas que requieran ciertos requisitos por razones de seguridad nacional, sanitarias, ecológicas, etc.

Para poder acceder a este programa las empresas deben:

- * Exportar por lo menos 10% de sus ventas cuando importan insumos, o bien el 30% si importan maquinaria.
- * Informar anualmente ante Secofi las actividades de comercio exterior realizadas.

◊ **DEVOLUCIÓN DE IMPUESTOS DE IMPORTACIÓN A LOS EXPORTADORES. (DRAW BACK).**

Con este mecanismo se devuelven los aranceles dentro de los 12 meses posteriores a la importación de insumos, ya sea de manera definitiva o, aquellos que son incorporados a productos que posteriormente se exportarán, así como, a estos mismos a excepción de

equipo aunque se utilice en la fabricación de productos que se exporten. Este programa se aplica tanto a exportaciones directas como indirectas.

❖ **CUENTA ADUANERA.**

Esta es un opción para aquellas empresas que no quieren o no pueden incorporarse al programa de maquiladoras o PITEX. Su funcionamiento consiste en:

-Cubrir impuestos de importación, cuotas compensatorias, IVA, al depositarlos en una institución bancaria o casa de bolsa.

- Al enviar la mercancía al extranjero, el depósito y los rendimientos son devueltos .

Ante este mecanismo se amparan las mercancías que se someten a un proceso de elaboración o transformación y productos terminados, maquinarias y equipo para ser adaptados, y/o transformados los cuales tienen un plazo de permanencia en el país de 18 meses. Por otro lado, se encuentran los bienes fijos con un plazo de 3 años a partir del día en que entraron al país.

Al vencerse este sistema los mecanismos deben regresar al extranjero, o bien, solicitar cambio de régimen de esta a régimen de importación definitiva de acuerdo al proceso correspondiente.

Hay otro tipo de programas que ayudan a que las pequeñas y medianas empresas participen en la actividad exportadora mediante la oferta y consolidación de sus productos y también recibiendo apoyos financieros, de control de calidad y tecnología, tal es el caso de las *EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR (ECEX), EMPRESAS ALTAMENTE*

EXPORTADORAS (ALTEX), FERIAS MEXICANAS DE EXPORTACIÓN (FEMEX), SISTEMA MEXICANO DE PROMOCIÓN EXTERNA (SIMPEX), entre otros que veremos más a fondo.

❖ **EMPRESAS DE COMERCIO EXTERIOR (ECEX).**

Las empresas ECEX permiten la especialización en comercialización, la elevación de los niveles de productividad y la facilidad para que las empresas de menor tamaño produzcan de acuerdo a las empresas de comercialización y distribución, así el fabricante únicamente se dedica a producir, mientras las comercializadoras se enfocan en vender los productos, consolidando las exportaciones de mercancías no petroleras fabricadas por empresas productoras principalmente pequeñas y medianas. Por otro lado, las empresas ECEX realiza asesorías a las empresas productoras, elaboran estudios de mercado, realiza catálogos, y organizan ferias internacionales, además de regular el establecimiento y el desarrollo de dichas empresas, obteniendo como beneficios:

- ⇒ Tasa cero del IVA para todos los proveedores.
- ⇒ Acreditación de empresa altamente exportadora (ALTEX).
- ⇒ Facilidades para pertenecer al programa PITEX y,
- ⇒ Otorgamiento de una exención automática en mercancías que generen el impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS).

❖ **EMPRESAS ALTAMENTE EXPORTADORAS (ALTEX).^{*}**

Este programa fue creada 1985 y modificada en 1990 y 1995, con el objetivo de apoyar las operaciones y dar facilidades administrativas y de financiamiento a dichas empresas además estas gozan de:

- “Devolución inmediata del IVA cuando se tenga saldo a favor.
- Acceso gratuito al Sistema de Información Comercial administrado por Secofi y Bancomext.
- Exención del requisito de segunda revisión de las mercancías exportadas en la aduana de salida, siempre que éstas hayan sido despachadas en una aduana interior.
- Posibilidad de nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos previa autorización de la SHCP”²⁶.

❖ **FERIAS MEXICANAS DE EXPORTACIÓN (FEMEX).**

Tienen el objetivo de fomentar y promover las exportaciones a través de la exposición de productos mexicanos en el extranjero, además cuentan con las facilidades administrativas y de promoción que ofrece Bancomext y el Gobierno Federal.

* Empresas ALTEX. son productoras de mercancías no petroleras de exportación, que participan activa y permanentemente en los mercados internacionales.

²⁶ Op Cit. **BANCOMEXT.** “Guía básica del exportador”. p.35

❖ **SISTEMA MEXICANO DE PROMOCIÓN EXTERNA (SIMPEX).**

Este es un instrumento orientado a apoyar a las empresas mexicanas para localizar oportunidades comerciales, de subcontratación, de inversión, así como, promover ofertas exportables e intereses de coinversionistas nacionales, funciona a través de un sistema de telecomunicaciones conectado entre las representaciones de Bancomext en el exterior, las oficinas regionales, la sede central y las instituciones como Nafin, Secofi y el Consejo Mexicano de Inversión.

Asimismo, se estableció un apoyo para rescatar al sector industrial de la crisis financiera por la que atraviesan.

❖ **ACUERDO DE APOYO FINANCIERO Y FOMENTO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (FOPYME).**

“Acuerdo entre el Gobierno Federal junto con la Banca Comercial para instrumentar un programa de apoyo al sector de los deudores de la micro, pequeña y mediana empresa, extensivo a todos los sectores económicos del país excepto al sector agropecuario y pesquero... El apoyo consiste en descuentos en pagos del 30% máximo, hasta llegar a cero sobre deudas de hasta \$6,000,000.00”²⁷.

Siguiendo esta línea de apoyos a la pequeña y mediana empresa es importante considerar aquellos productos financieros que ofrece Bancomext para el fomento de las exportaciones.

²⁷ ALDANA Sánchez, Luis Alfonso. “Los apoyos crediticios otorgados por el Banco Nacional de Comercio Exterior para la micro y pequeña empresa del sector manufacturero mexicano. (1995-1996)”. UNAM. F C P. y S México 1998. p 23

Estos se dividen en créditos, garantías, servicios de tesorería, servicios fiduciarios, comisiones mercantiles, etc. pero para los fines de dicho trabajo, sólo nos enfocaremos a los créditos y garantías, no por considerarlos más importantes que los otros, sino porque creemos que son los más comunes y accesibles a las empresas de menor tamaño inmersas ya en la actividad exportadora.

CRÉDITOS:

1. Crédito para la pre-exportación el cual, es un “crédito para el apoyo del capital de trabajo de las empresas en su fase de producción de bienes y servicios...”²⁸ financiándose hasta el 100% de las necesidades de las empresas, es decir, este es un crédito destinado a financiar las diversas etapas del ciclo productivo de una empresa (obtención de materias primas, fabricación, mantenimiento, pago de salarios, etc.)
2. Crédito para el apoyo de ventas al exterior, también llamado *Ventas de Exportación (VEXPO)* el cual, tiene como objetivo: “ofrecer a las empresas exportadoras directas capital de trabajo requerido durante el plazo de recuperación del importe de su factura por exportación directa”²⁹.
3. Crédito al comprador, este se refiere al crédito que otorga Bancomext a los que importan bienes y servicios nacionales mediante una institución financiera en el país del importador acreditada por el Bancomext.

²⁸ Ibidem p.58

²⁹ Ibidem p 59

4. Adquisiciones de unidades de equipo, esto es para que las empresas compren maquinaria o equipo y cuenten con tecnología de punta la cual, les permitirá obtener condiciones competitivas para hacer frente al mercado internacional.

Dicho mecanismo impulsa el desarrollo del sector exportador de nuestro país, mejora la calidad de los productos y servicios nacionales para competir en el extranjero y, se fomenta la demanda de estos en el mercado internacional.

5. Proyectos de inversión, donde Bancomext financia proyectos viables de creación, ampliación o modernización otorgando con un 50% y un 85% respectivamente.

6. Cartas de crédito, estas son “un instrumento emitido por un banco en favor del exportador (beneficiario)”³⁰, el primero se compromete a pagar al beneficiario una cantidad anteriormente establecida, cuando haga entrega de los documentos de embarque en un periodo determinado, esta es una operación independiente de los contratos, garantiza el pago de la venta por parte del importador al exportador y se encuentra regida por la UCP-500 (Uniform Customs and Practice for Documentary Credits) establecida por la Cámara de Comercio Internacional.

GARANTÍAS:

1. Garantía de preembarque, brinda la protección de los bienes de exportación durante la etapa de producción, en caso de algún riesgo en el país del importador.

³⁰ Op. cit. “Guía básica del exportador”. Bancomext. 5ta edición p 130

2. Garantía de postembarque global, asegura al exportador nacional de falta de pago del importador una vez que los bienes ya fueron entregados. Asimismo, protege a la institución financiera intermediaria de dicho incumplimiento.
3. Garantía de postembarque específica, cubre la pérdida neta del exportador nacional por incumplimiento de pago del importador por una operación con un cliente único.
4. Garantía amplia de crédito la cual, cubre a la banca comercial contra la falta de pago de algún crédito por parte de una empresa mexicana.

Con todos estos programas y apoyos de fomento a las exportaciones, el sector productivo nacional, principalmente las PyMES, deberían de estar experimentando y consolidando su desarrollo y participación tanto en el mercado interno como en el internacional lo cual, no se ha vivido debido a las diversas fallas que han presentado cada uno de estos programas y apoyos, entre las que podemos destacar: “falta de selectividad y definición de prioridades; la presencia de objetivos encontrados en los ámbitos macroeconómico e industrial (y) la escasa presencia de coordinación interindustrial...”³¹.

³¹Op. cit. CALVO Thomas y MÉNDEZ Bernardo. P.p 41.

1.3. OBSTÁCULOS QUE IMPIDEN A LAS PyMES CUMPLIR CON SUS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO.

¿Cuál es o son los elementos que hacen que estos no cumplan con las perspectivas deseadas, o bien, que es lo que a las PyMES les impide consolidarse?

Desde el inicio del establecimiento de estos paquetes de apoyo las PyMES, el gobierno y las instituciones de fomento se han topado con diversos obstáculos que han impedido el logro de sus objetivos como:

- * Escasez de producción orientada a la actividad exportadora, originada por el anterior modelo económico donde sólo se producía para un mercado cautivo.
- * Poca experiencia y coordinación institucional, provocando burocracia, corrupción, interferencias administrativas, e incompetencia. Como lo señala el profesor Arturo Ortiz Wadgymer en su libro *Introducción al Comercio Exterior de México*.

“México siempre ha intentado fomentar sus exportaciones como objetivo global en materia de política comercial, pero por desgracia tratándose de los referidos a la instrumentación ... ha habido serios problemas de coordinación técnico administrativo que...han llevado hacia la dispersión en numerosos organismos los esfuerzos de la implementación de política comercial a corto y a largo plazo”³².

- Falta de infraestructura adecuada, que. representa un gran obstáculo para poder incursionar en el comercio exterior. Nuestros puertos, embarcaciones, sistemas

³² Op cit. ORTIZ Wadgymer p 190

ferroviarios terrestres y aéreos no se encuentran a la altura de nuestros competidores, además son muy costosos los fletes y seguros provocando la elevación de los productos reduciendo su competitividad. Esta falta de infraestructura trae como consecuencia que las pocas empresas nacionales de transportación y comunicaciones sean desplazadas por las grandes empresas transnacionales, como lo señaló el presidente de la Alianza de Marineros Mercantes, Eduardo Meixueiro Mancisidor: "Empresas navieras extranjeras se han apoderado del 98% del transporte marítimo en México, desplazando a las líneas mexicanas"³³, sólo por mencionar un caso.

- Falta de cultura exportadora y empresarial de este sector productivo, que merma la capacidad de competir, esta se traduce en una falta de información, de interés, miedo a enfrentarse a los mercados internacionales, a diversificar sus mercados, carencia de planeación a largo plazo que abarque proyectos de capacitación, modernización, financiamiento, etc., obstaculizando la definición de operaciones comerciales que las beneficiarán.
- Dificil acceso de las PyMES a los créditos otorgados por las instituciones, por no ser considerados sujetos de crédito. Estas facilitan financiamiento únicamente a aquellos que puedan garantizarlos, por lo que la mayoría de las empresas mexicanas no pueden acceder a ellos.

Este criterio se fundamenta en sus intereses de lucro y no en desarrollar empresas que incentiven el crecimiento económico del país, por lo que no pueden arriesgarse a dar créditos abiertamente. Esto lo señala claramente el Lic. Alfonso Aldana Sánchez.

³³ Novedades. "Niegan el "declive" de la marina mercante nacional". 14 mayo 1998

“Bancomext no... (puede) a través de sus oficinas atender a todas aquellas empresas mexicanas que necesitan o quieren orientar sus esfuerzos para exportar ya que el número de oficinas a nivel nacional solo llega a las 41. Por lo anterior canaliza en mayor medida a través de la Banca Comercial a los posibles candidatos para utilizar sus servicios...

La Banca Comercial en México actualmente es de propiedad privada..., obedece a los intereses de sus dueños por realizar actividades obteniendo ganancias... sobre los servicios y productos que manejan y no están interesados en desarrollar empresas”³⁴.

- Excesivas cargas fiscales, que sólo pueden cubrir las grandes empresas o corporaciones, inhibiendo el desarrollo de la gran parte del sector productivo comprendido por las empresas de menor tamaño.

A pesar de que se ha hablado de una claridad en los esquemas de pago, de una reducción e incentivos fiscales que favorezcan a las PyMES, estimulando el ahorro y la inversión, esto no se ha realizado gracias a discusiones políticas que sólo han retrasados los avances económicos y competitivos del sector industrial y del país.

- * Endeudamiento de las empresas. Antes de la crisis estas tenían grandes expectativas de crecimiento, tanto hacia adentro del mercado como al exterior, además, contaban con tasas de interés favorables lo que les permitió obtener financiamientos para modernizar sus procesos productivos y elevar su competitividad .

Pero al darse la crisis, las deudas se multiplicaron y las expectativas de crecimiento del mercado se desvanecieron provocando que las empresas se declararan en quiebra, suspendieran sus pagos o renegociaran esta, consiguiendo únicamente ampliar los plazos de

³⁴ Op. cit. ALDANA Sánchez . A. p 68

pago que en algunos casos fue favorable, pero en muchos otros postergó la quiebra. Esta situación hizo que las instituciones financieras no continuaran otorgando créditos sin contar con plenas garantías contra el riesgo de la insolvencia de las industrias.

- El largo y complejo proceso administrativo, es otro de los importantes obstáculos a los que tienen que enfrentarse las empresas y que mucho se ha discutido pero poco se ha hecho. Los requisitos impuestos por el gobierno son prácticamente incumplibles, es una verdadera odisea realizar los procesos administrativos que se inician desde la instalación de la empresa, pasando por el otorgamiento de financiamientos hasta trámites aduanales o permisos de exportación por parte de las dependencias de gobierno, si a esto le añadimos que la mayoría de los empresarios desconocen las disposiciones administrativas, o no entienden conceptos financieros, fiscales, económicos, etc. debido a su bajo nivel de escolaridad, tenemos ante nosotros un panorama de corrupción que no permite el desarrollo y la generación de importantes fuentes de empleo, así como, la elevación de los niveles de competitividad acordes con los mercados internacionales sino por el contrario, fomenta la economía informal.

No dudamos en la existencia de algunos otros problemas por lo que tienen que pasar las PyMES, pero consideramos que los anteriores son los más significativos desprendiéndose de ellos otras dificultades más específicas.

Los resultados obtenidos después de la creación e implementación de los paquetes de apoyo y fomento ya mencionados, no han sido favorables puesto que las políticas comerciales no son congruentes con las acciones y medidas realizadas. Esta falta de una

estrategia de fomento industrial a mediano y largo plazo ha desalentado a la industria de menor tamaño a desarrollarse e insertarse a un mercado global.

La mayoría de los programas sólo se han quedado en el papel sin darles la importancia que requieren para hacer que el sector productivo salga a flote y se reestructuren las cadenas productivas pérdidas a consecuencia de la crisis de 1994. Un ejemplo de un eficiente apoyo a estas, es el modelo de integración de las empresas el cual, representa una gran posibilidad para que las PyMES destaquen tanto en el comercio interior como exterior y eleven su nivel de competitividad.

“El esquema de asociacionismo en agrupamientos productivos ha permitido a empresas familiares e incluso a regiones enteras sumamente apartadas de los centros de consumo, tener acceso a mercados internacionales, altamente competidos y exigentes”³⁵.

Estos modelos integracionistas (clúster, subcontratación, empresas integradoras, fusiones, alianzas estratégicas, etc.), se vislumbran como una gran alternativa de sobrevivencia para las empresas en el mercado mundial, e incluso grandes corporaciones lo han implementado como es el caso de instituciones financieras (Chase Manhattan y Chemical Bank, Bank of Tokyo y Mitsubishi, Bank of Montreal y Royal Bank of Canada), empresas farmacéuticas (Robert Bosh y Allied Signal), entre otras. Asimismo, se ha llevado a cabo en todo el mundo por empresas de menor tamaño, o bien, entre grandes empresas

³⁵ SALMÓN Aguilera, Alejandro. “La asociación, única vía para micro y pequeñas empresas” El Financiero. 8 diciembre 1997

exportadoras e industrias pequeñas y medianas que llevan el papel de proveedoras tales son los casos de:

País	Producto
Nueva Zelanda	Vid
Sudáfrica	Construcción
Pakistán	Art. ópticos.
México	Acero y muebles

El modelo de asociacionismo ha representado una gran oportunidad para las empresas sin importar su tamaño, pero lo que hace falta es que el Gobierno Federal en conjunto con los sectores involucrados trabajen para fortalecer la integración de las cadenas productivas para que estas realmente sean uno de los principales soportes del desarrollo económico.

Este es un tema que consideramos fundamental en nuestro estudio por lo que se ha reservado un apartado para profundizar al respecto.

1.4. LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA COMO UN REAL SOPORTE AL DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS.

En diversos países, principalmente los desarrollados, las PyMES se caracterizan por ser grandes generadoras de empleo teniendo como consecuencia beneficios a nivel social, además la participación de estas dentro de la economía de sus naciones es mucho más

significativa, todo esto se debe al apoyo, seguridad y continuidad otorgados por sus respectivos gobiernos.

En nuestro país, las PyMES no han sido capaces de destacar por todos los problemas que ya presentamos en el apartado anterior. No es suficiente considerarlas sólo en programas y sistemas de apoyo que no se llevan a la práctica, sino que realmente se lleven a cabo acciones que las beneficien directamente

A pesar de este panorama, se presume que en los últimos años se han incorporado una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas a la actividad exportadora. Esto expresado por el Presidente de la República Ernesto Zedillo, en el marco de la entrega del Premio Nacional de Exportación 1997, donde señaló: “De 1993 a la fecha, alrededor de 12 mil empresas, la mayor parte de ellas pequeñas y medianas, se han incorporado exitosamente a la exportación”³⁶.

Y por otro lado resaltado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial: “En los últimos tres años el número de empresas exportadoras se ha incrementado en más de 12 mil al pasar de 20 mil a casi 34 mil 500”³⁷

Muchas de las empresas incorporadas al comercio exterior lo han hecho de manera indirecta, es decir, convirtiéndose en proveedoras de materias primas e insumos que son incorporados a procesos productivos de grandes empresas y que al ser terminados son exportados. Estas empresas cuentan con condiciones de mayor calidad en sus productos y mejor especializadas en sus procesos, favoreciéndose así a una sustitución de importaciones,

³⁶ “Se complica el panorama para los exportadores: Zedillo”. El Financiero. Economía. 22 enero 1998

³⁷ GONZÁLAZ Pérez, Lourdes. “Repuntarán las exportaciones debido a la flexibilidad del tipo de cambio”. El Financiero. Economía. 26 febrero 1998.

a la integración de las cadenas productivas, a la creación de empleos y a la elevación de las exportaciones del país, dándose de esta manera un efecto domino que a mediano y largo plazo se reflejaría en un desarrollo socioeconómico de México.

En nuestro país el tamaño del sector de las pequeñas y medianas empresas es de gran importancia lo cual, representa una gran capacidad, aún mayor que el de las grandes industrias ya que estas son capaces de modernizarse, desarrollarse y expandirse sin aumentar su planta laboral necesariamente.

En importantes sectores productivos la planta fabril representa un fuerte tejido industrial siendo considerado por diversos autores (Calvo y Méndez) como *el semillero de empresarios*.

CUADRO: EMPRESAS INDUSTRIALES MEXICANAS CLASIFICADAS SEGÚN SU TAMAÑO. 1993.

TAMAÑO	EMPRESAS	%	EMPLEADOS	%
MICRO EMPRESAS (HASTA 15 EMPLEADOS)	243,107	91.6	686,097	21.1
PEQUEÑAS EMPRESAS (DE 16 A 100)	16,831	6.3	643,691	19.8
MEDIANAS EMPRESAS (DE 101 A 250)	3,204	1.2	498,699	15.4
GRANDES EMPRESAS (MÁS DE 250)	2,285	0.9	1,417,555	43.7
TOTAL	265,427	100.0	3,246,042	100.0

FUENTE: INEGI 1995.

Por lo tanto, las PyMES significan una gran fuente generadora de empleo y es una gran alternativa para el crecimiento económico sostenido, -“absorben del 70 al 75 por ciento de la mano de obra ocupada en el país y generan entre 15 y 20 por ciento del producto social”³⁸ - el cual, se traduciría en recuperación del empleo, del poder adquisitivo, en aumento de los niveles de vida de la población, mayor ahorro interno, mayor seguridad social, mayor flujo de inversión tanto público y privado como extranjero los cuales, se dirigirían a sectores productivos reactivándolos y haciéndolos más competitivos para enfrentar el mercado internacional; ya que todo esto se encuentra inmerso en un círculo virtuoso.

Sabiendo todo esto, es reiterativo señalar la necesidad de una real estrategia de desarrollo industrial en donde el Gobierno Federal, el sector industrial y todos los organismos que intervienen, redoblen esfuerzos y trabajen en conjunto y eficientemente para que las PyMES eliminen sus problemas y desequilibrios y las apoyen para insertarse a la actividad exportadora, puesto que la mayoría de ellas se enfoca exclusivamente al mercado doméstico, sin conocer el gran potencial que representa el sector exportador.

Con todo lo anterior no quiero afirmar que el sector exportador es la única vía de solución ó el único motor de desarrollo del país, por supuesto existen otros factores que intervienen y los cuales, merecen la misma atención (turismo, servicios, construcción, comunicaciones, etc.), pero sí que las PyMES deben tomarse en cuenta ya que son

³⁸ PIÑON Antilón Rosa Ma “El reto de México: desarrollo y mercados externos”. Relaciones Internacionales, UNAM. F.C.P. y S. México No. 70 abril-junio 1996 p 17

“unidades productivas perfectamente capaces de participar como agentes dinámicos del cambio estructural y como protagonistas del proceso de modernización de la economía”³⁹

Dentro del sector industrial, hay diversas ramas con una gran presencia y dinamismo en el mercado internacional como es el caso del sector automotriz, bebidas, electrónicos y eléctrico, textiles, etc. que se consideran como tradicionales, pero hay otros que poco a poco y recientemente se han incorporado a este mercado, utilizando algunas vías comerciales como es el Tratado del Libre Comercio que han favorecido a sectores como el de calzado, muebles y regalos quienes han tenido una gran capacidad de respuesta a las exigencias internacionales.

³⁹Op cit CALVO Thomas y MÉNDEZ Bernardo. p. 79

CONCLUSIONES PRIMER CAPÍTULO.

El papel de las pequeñas y medianas empresas es crucial en la economía de cualquier país, participan en el comercio y competencia global a la par que las grandes corporaciones.

Sin embargo, no en todos los países, sobre todo en los países en desarrollo se les da el apoyo necesario y un entorno estable para su desarrollo y evolución, ese es el caso de las empresas mexicanas que tienen que atravesar por diversos obstáculos (administrativos, financieros, gubernamentales, fiscales, tecnológicos, organizativos, empresariales, de infraestructura, capacitación, de calidad y ambiental) para poder instalar sus industrias y llevar a cabo sus actividades.

Pero este no es el único problema, la entrada de la apertura comercial afectó considerablemente a la planta productiva, ya que su rezago productivo, tecnológico y económico ha provocado su incapacidad para competir con el mercado internacional, tras haber implementado un modelo de sustitución de importaciones ineficiente.

En teoría el proceso de la apertura comercial nos da lineamientos para fomentar la elevación de la productividad y competitividad, los cuales no se han cumplido puntualmente, sin embargo, existen casos donde las empresas supieron aprovechar ciertas circunstancias incluyendo este proceso, (crisis, devaluación, competencia) y hoy en día han mantenido un crecimiento favorable a pesar de todos los inconvenientes.

Las instituciones como *BANCOMEXT*, *NAFIN* Y *SECOFI* han creado programas, apoyos y mecanismos para el desarrollo, fomento de estas unidades productivas, así como,

para la solución de los problemas a los que se enfrentan, lo cual nos haría pensar que todos los imprevistos y complicaciones están totalmente cubiertos, pero en realidad sus políticas limitan su aplicación por lo que se hace necesario aprovechar estos mismos de manera eficiente, ampliar sus criterios y favorecer a un número mayor de empresas. No podemos negar que estos mecanismos de apoyo a la industria mexicana han logrado resultados positivos pero al ampliar el margen de aplicación un número mayor de empresas se beneficiarían, reflejándose en la situación económica y social del país.

No pretendemos concluir señalando que el Gobierno Federal y sus instituciones son los únicas responsables de la evolución de la planta productiva nacional, ya que también se “requiere transformar la figura del empresario hacia una mayor profesionalización”⁴⁰ y aplicar una cultura empresarial basada en la constancia, calidad, en el trabajo conjunto con el propio sector público, así como, con otras empresas para restablecer y fortalecer las cadenas productivas que se desintegraron a partir de la apertura comercial y la crisis de 1994; en realizar inversiones directas dirigidas hacia la capacitación de la mano de obra, y la modernización tecnológica y organizativa de la empresa, el apoyo de otras industrias menos favorecidas, en la innovación productiva, en tener una actitud emprendedora y sin temor a competir con otros mercados. Esta cultura empresarial se debe considerar como el espíritu de la empresa, es decir, como el medio de alcanzar el éxito económico, social y político.

⁴⁰ *Ibidem* P.p 11

La aplicación conjunta de estos elementos llevaran a un mayor crecimiento y modernización de la industria mexicana reflejándose en un progreso nacional económico, político y social.

LA INDUSTRIA MUEBLERA EN MÉXICO EN EL SIGLO VEINTIUNO

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la apertura comercial* es un proceso que involucra a todos los países, empresas y sociedades y del cual no podemos sustraernos.

Esto nos ha obligado a integrarnos a bloques económicos y a negociar acuerdos comerciales con diversos países, así tenemos por un lado, el Tratado del Libre Comercio de América del Norte y por otro, acuerdos con la Unión Europea y la Cuenca del Pacífico, así como, otros firmados con América Latina con el Grupo de los Tres (Colombia, Venezuela, México) y uno más con Bolivia, antecedidos por la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALAC).

Sin embargo, para fines de nuestro estudio nos enfocaremos únicamente a aquellos mercados con los que México tiene mayor actividad exportadora y donde el sector mueblero nacional ha penetrado, a pesar de las dificultades de y los múltiples requerimientos solicitados por ellos.

La industria mueblera de nuestro país se caracteriza por ser joven, en su gran mayoría son empresas que cuentan con menos de 15 años de existencia, aproximadamente hay un total de 7,938 empresas entre micro, pequeña y medianas, -sin contar con las pequeñas

* La apertura comercial nos permite fomentar un crecimiento comercial a nivel internacional y por lo tanto hacer más dinámicas nuestras exportaciones, beneficiando a nivel macro a los países exportadores al generar divisas, a la sociedad al crear fuentes de empleo y un mejor nivel de vida, y a nivel micro a las empresas ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes, y por otro lado involucra a las empresas que a pesar de no participar directamente en este proceso comercial son influidas de forma negativa por no estar preparadas para enfrentar las circunstancias que el mercado internacional exige, teniendo un resultado inverso a lo antes explicado. así de esta forma la apertura comercial involucra a estos sectores de diferente manera.

carpinterías y talleres reparadores que no se centran en la fabricación de estos bienes- lo cual representa una significativa participación en la producción nacional en la generación de empleos, en el potencial de negocios internacionales y en la inversión a nivel internacional. (véase anexo 2.1. Estadísticas de la Participación de la Industria Mueblera en el PIB y anexo 2.2 Participación del la Industria Mueblera)

NUMERO Y TAMAÑO DE EMPRESAS

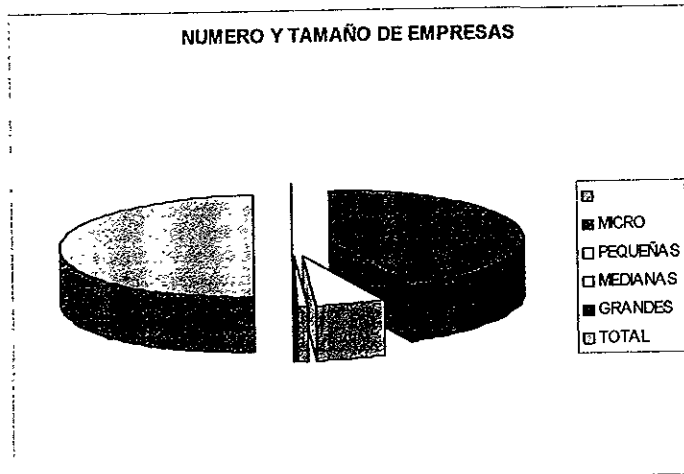
ESTRATO SOCIAL	MUEBLES DE MADERA	MUEBLES DE METAL	TOTAL
MICRO	5600	973	6573
PEQUEÑAS	781	345	1126
MEDIANAS	105	61	166
GRANDES	33	40	73
TOTAL	6519	1419	7938

FUENTE: CANACINTRA INDUSTRIA MUEBLERA NACIONAL MEXICO 1998

Según estudios realizados por INFOTEC, el mayor número de empresas dentro de este ramo son las catalogadas como microempresas representando el 62.3%, le sigue la pequeña con 33.4%, después la mediana con 3.4% y, por último, la grande con 1%.

ESTRATO SOCIAL	NÚMERO DE EMPRESAS %
MICRO	62.30%
PEQUEÑA	33.40%
MEDIANA	3.40%
GRANDE	1%

FUENTE: INFOTEC. 1988



FUENTE: CANACINTRA 1988

2.1 LA PARTICIPACIÓN DEL SECTOR MUEBLERO DENTRO DE LOS MERCADOS INTERNACIONALES (TRATADO DEL LIBRE COMERCIO Y LA UNIÓN EUROPEA).

2.1.1. LA INDUSTRIA MUEBLERA ANTE EL TRATADO DEL LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE.

Con la entrada en vigor del Tratado del Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), se abrieron grandes oportunidades para ampliar los mercados y por ende, nuestra actividad exportadora, penetrando a estos mercados productos 100% nacionales no sólo de los sectores tradicionales, sino también de aquellos que han podido desarrollarse y representan una gran fuente de empleo y divisas del país, como es el sector textil, confección, regalos, y muebles, sólo por mencionar algunos.

Nuestro estudio se centra en el sector mueblero por considerarlo poco analizado, pero de gran importancia para el país, ya que existe un gran número de empresas de menor tamaño dedicadas a esta actividad, además son productos con una favorable aceptación en el extranjero por su peculiar diseño y estilo, cuentan con un nivel de calidad para competir con industrias norteamericanas y europeas. Finalmente, este es uno de los sectores beneficiados por el mencionado tratado y por los acuerdos comerciales con otros países, los cuales veremos más adelante.

El TLCAN ha creado un mercado óptimo para las exportaciones de muebles realizados por nuestro país, principalmente los fabricados en madera, hierro forjado y tapizados.

La mayoría de estas exportaciones se dirigen hacia el mercado estadounidense, siendo el principal consumidor, a pesar de contar con una gran producción nacional, aproximadamente absorbe “más del 70% del valor de la exportación total de los principales tipos de muebles exportados por nuestro país”⁴¹ y por otro lado, nuestros pequeños y medianos productores compiten con países que tienen mayor experiencia y niveles de calidad como son: Italia, Noruega, Dinamarca, y el propio Estados Unidos y Canadá, entre otros.

Pero a pesar de la problemática por la que atraviesan las empresas mexicanas mencionado en el capítulo anterior (escasez en materias primas, mala calidad en los terminados, limitaciones en infraestructura de transporte, poca credibilidad en integraciones empresariales, mal ubicación de las empresas ya que se encuentran alejadas de los centros de producción, abastecimiento, y distribución, poca especialización y capacitación de la mano de obra, falta de aplicación de controles de calidad, utilización de tecnología obsoleta, no son consideradas sujetos de crédito, además de estar expuestas a prácticas desleales de comercio), desde el inicio de su ciclo productivo y de las condiciones adversas que constantemente vive el país, existen algunas que han podido desarrollarse y sobresalir, no sólo dentro del mercado comprendido por el TLCAN, sino también en mercados europeos y asiáticos que son igual o más exigentes que los americanos.

⁴¹ VACA Rivera, Rosa Ma. “Preferencias arancelarias para exportar muebles mexicanos”. Negocios Internacionales. Año 6. No. 65 Agosto 1997 p 19

Es bien sabido, que el sector mueblero no es considerado como prioritario para la economía nacional, pero es uno de los que ha participado más activamente en la actividad exportadora en los últimos años, aún antes de la entrada en vigor del tratado.

"En el periodo de 1991 a 1996 las exportaciones de muebles mostraron una tendencia creciente al pasar de 392.1 a mil 310.9 millones de dólares... tan sólo durante 1996 las exportaciones se incrementaron en 54 por ciento"⁴².

MÉXICO: EXPORTACIÓN DE MUEBLES DE MADERA POR PRINCIPALES PAÍSES DE DESTINO								
PAÍS	MMO*		MMC*		MMD*		LMM*	
	1994	1995 ene-sep	1994	1995 ene-sep	1994	1995 ene-sep	1994	1995 ene-sep
Australia	6	14		1	34	35	262	213
Canadá	135	59	534	223	265	87	608	457
Cuba	84	14	2	47	47	1	151	10
España	51	51	84	80	78	173	572	461
E.U.A.	600	687	919	1184	3713	6749	8537	9110
Francia	113	146	168	170	82	29	1072	980
Puerto Rico	12	18	15	52	26	68	214	271
Reino Unido	21	18	14	16	22	51	234	265
Otros	68	153	82	315	166	750	930	1364
Total	1090	1160	1818	2088	4433	7943	12580	13131

Fuente: Sistema de Información Comercial de México, SECOFI, 1996

*MMO: Muebles de madera para oficina.

MMC: Muebles de madera para cocina

MMD: Muebles de madera para dormitorio

LMM: Los demás muebles de madera.

Incluso en otros mercados, (Australia, España, Francia, Reino Unido, entre otros), han participado con dinamismo en las exportaciones de muebles de madera mexicanos.

⁴² COLIN, Marvella. "Mostraron las exportaciones de muebles una tendencia creciente en el periodo de 1991 a 1996". *El Financiero*. Análisis. 11 septiembre, 1997.

Ahora bien, al negociarse el tratado se obtuvieron aspectos positivos que permiten a la industria mueblera un mejor acceso a estos mercados en materia arancelaria y normas técnicas, además de aprovechar la demanda de estos productos, aunque algunos impuestos de insumos utilizados en la fabricación de estos bienes son más altos que de los muebles ya terminados.

En el caso de Estados Unidos, se estableció una desgravación arancelaria tipo A, es decir, que los muebles que cumplan con lo señalado en las reglas de origen pueden ingresar al mercado libres de arancel a partir del 1 de enero de 1997.

Dicho sector ha tenido un apoyo por parte de instituciones de fomento al comercio exterior, para penetrar con más eficacia al mercado estadounidense como son las consejerías de Bancomext en Estados Unidos (Nueva York, Atlanta, Chicago, etc) las cuales, cubren los estados de Nueva Jersey, Washington, Massachusetts, Nueva Inglaterra, Connecticut, Pennsylvania, Carolina del Norte y del Sur, Alabama, Tennessee, Kentucky, entre otros; desarrollando proyectos de promoción y exportaciones con aproximadamente 50 empresas de México, además se han creado salas de exposiciones permanentes, tal es el caso de la muestra "*The Galleries Building*" donde se encuentran 21 empresas dedicadas a la fabricación de estos bienes, otro es "*Design Building*", que expone más de 10 empresas muebleras, o bien, la feria "*International Home Furnishing Market*" en High Point, Estados Unidos.

Por otro lado, el comercio de muebles con Canadá ha sido más moderado debido a que la desgravación arancelaria establecida dentro del TLCAN ha sido más conservadora siendo de un periodo de 5 a 10 años dependiendo del tipo de muebles a importar.

“Los muebles de madera para oficina, dormitorio, y “otros” están desgravados en 10 etapas, en tanto que aquellos destinados a la cocina el periodo es de 5 años”⁴³.

(Véase anexo 2.4. Estructura arancelaria de Estados Unidos y Canadá)

Igualmente en Canadá se llevan a cabo eventos que fomentan el comercio de estos bienes y las alianzas entre los productores de este ramo

- * Canadian Bed, Bath & Line Show. (Toronto).
- * Montreal Furniture Market. (Montreal).
- * Toronto Furniture Market. (Toronto).
- * Canadian Hardware/ Houseware/ Home Improvement Show.

2.1.1.1. NORMAS TÉCNICAS

El mercado comprendido dentro del Tratado del Libre Comercio de América del Norte, representa uno de los más atractivos por demandar una gran cantidad de productos, incluyendo muebles, observando dentro de este renglón las grandes ventajas con las que cuenta.

Tanto en Estados Unidos como en Canadá, el exportador no tiene que enfrentarse a obstáculos de tipo arancelario, normas, permisos, licencias y trámites especiales gubernamentales que impidan o limiten el acceso de los productos al mercado, a excepción

⁴³ Op. cit. VACA Rivera. Rosa Ma. p.9

de aquellas normas técnicas, también llamadas voluntarias, establecidas por asociaciones privadas o por los mismos importadores; estas normas se enfocan a parámetros de fabricación y calidad, que lejos de dificultar la comercialización del mobiliario, benefician al exportador al darle a conocer las exigencias, necesidades y requerimientos del consumidor y penetrar con mayor facilidad y aceptación a esos nichos, asegurándose que al cumplir con dichas normas y tiempos de entrega, sus pedidos no serán cancelados.

Las principales normas técnicas se clasifican en:

- I. Normas de seguridad.
- II. Normas de etiquetado.
- III. Normas de calidad (ISO 9000)
- IV. Normas ecológicas (ISO 14000)

Estas normas en la actualidad, son consideradas de gran importancia, debido a las exigencias impuestas por los mercados internacionales, para satisfacer las necesidades del consumidor sin poner en riesgo su seguridad y por la preocupación por el deterioro ecológico, procurando continuar con el desarrollo económico del mundo pero manteniendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Normas de seguridad

En Estados Unidos las normas de seguridad son delineadas por asociaciones como:

Upholstery Furniture Action Council (UFAC) y, por la Consumer Products Safety Commission (CPSC), aunque existen otras disposiciones más específicas establecidas por cada uno de los estados.

Estas normas se refieren a regulaciones de inflamabilidad, clasificación de telas, criterios de construcción, requisitos de cumplimiento, entre otras, a fin de garantizar la seguridad de los muebles al consumidor.

Así bien, uno de los procedimientos para autorizar su comercialización, es efectuar pruebas en los materiales utilizados en la fabricación del mueble como es la prueba para comprobar la resistencia a la ignición al fuego y medir el riesgo de inflamabilidad que exige la ley "Flammable Fabrics Act. (FFA)" la cual, controla la comercialización de aquellos productos que representen algún riesgo para el consumidor.

Al cumplir con esta norma los importadores o comercializadores obtendrán un formato de garantía que avale el cumplimiento

En cuanto al mercado canadiense, también se deben cumplir con especificaciones similares a las de Estados Unidos, e incluso algunas de sus disposiciones están basadas en el UFAC, aplicadas mediante el Consejo Canadiense de Fabricantes de Muebles, siendo la primera la que otorga una etiqueta que representa, para el consumidor una garantía, como es el caso del programa para promover el uso de materiales resistentes a quemaduras.

La humedad permitida, depende del tipo de maderas utilizadas por lo que es necesario conocer cuales son las más utilizadas en Canadá para la fabricación de muebles (roble, pino, mapley, cherry, teca, caoba, meranti, etc.) -el grado de humedad oscila entre el 6 y 8%-.

Normas de etiquetado.

Las normas de etiquetado, indican principalmente los materiales con que fue fabricado y sus respectivos porcentajes en caso de incluir materiales textiles, país de origen,

datos generales del producto, el registro de la *Federal Trade Commission* (FTC), número de identificación del bien, leyendas de advertencia, sellos de garantía, niveles de calidad.

Existen una serie de asociaciones especializadas en ciertas ramas del sector mueblero, encargadas de observar el cumplimiento de sus respectivas disposiciones, este es el ejemplo de:

- * Textile Fiber Products Identification Act. (TFPIA). que establece especificaciones relacionadas con el contenido de textiles en los mobiliarios.
- * International Sleep Products Association (ISPA). a la cual le compete las regulaciones de etiquetado de camas y productos de camas (cabeceras, bases, etc.)

Todo esto, a fin de dar a conocer al consumidor final el tipo de muebles que ha adquirido, garantizándole la calidad del producto y principalmente su seguridad.

Para el caso de Canadá, estas normas están señaladas en la Ley de Rotulación y Empaque de Consumo, donde se indica el tipo de información que deben contener las etiquetas (nombre común del producto, número de unidades, país de origen, nombre del importador y exportador, tipo de materiales utilizados, etc.)

Las empresas que pretendan realizar comercio con dicho país tienen que registrarse en las agencias gubernamentales correspondientes a la provincia donde se llevará a cabo la operación, y al ser autorizada la importación o comercialización la agencia lo marcará con etiquetas aprobadas por la provincia.

Estas normas técnicas, se caracterizan por ser diferentes dependiendo del mercado al que se destinen los productos, puesto que se fundamentan en los requerimientos y

necesidades del consumidor y estos son diversos de acuerdo al país en cuestión, aunque en el caso de Estados Unidos y Canadá son similares.

2.1.2. EL MERCADO DE LA UNIÓN EUROPEA PARA LA INDUSTRIA MUEBLERA MEXICANA.

A partir de los acuerdos de cooperación económica entre México y la Unión Europea, se han creado intereses mutuos que han beneficiado al sector productivo del país, principalmente en aquellas empresas de menor tamaño, esto mismo ha originado un incremento paulatino de la actividad comercial entre ellos.

Desde la década de los 70 hasta mediados de los 90, las principales exportaciones realizadas por México hacia la UE se componían de productos petroleros, pero la diversificación de las exportaciones de nuestro país ha provocado un cambio en esta tendencia comercial, y hoy en día los productos comercializados a esa región se componen de manufacturas.

Este incremento en las exportaciones manufactureras se vio favorecido y en alguna manera fomentado a través de la creación del Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)^{*} el cual, entró en el mismo periodo (1, enero, 1995), con dicho esquema, los países considerados en desarrollo pueden exportar sus productos gozando de un trato especial arancelario; pero para poder optar por este beneficio se tienen que obtener un certificado de origen sellado por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).

^{*} Op. cit. ORTIZ Wadgyar, Arturo. " Consiste en una .lista de productos clasificados arancelariamente, de acuerdo con la nomenclatura del GATT." p.p. 228-229

El mercado europeo a pesar de considerarse un importante nicho comercial, la mayoría de las empresas mexicanas no pueden aspirar penetrar en él, debido a las dificultades ya mencionadas en el primer capítulo, que hacen que su capacidad de exportación se vea limitada, aún a pesar de los programas de fomento a las exportaciones. Hasta mediados de 1997 sólo se habían concretado 48 proyectos de inversión europea en algunos sectores productivos del país como: automotriz, alimentos, plástico, metalmecánico, calzado, farmacéutico, muebles, turismo, construcción, entre otros.

Por otro lado, estos acuerdos de cooperación entre empresas europeas y mexicanas, representan una oportunidad para los europeos, puesto que pretenden disponer de los beneficios del TLCAN y diversificar sus mercados no sólo hacia el norte del continente, sino también hacia América Latina, a través de las empresas mexicanas.

Para el sector mueblero los acuerdos y tratados comerciales realizados tanto con América del Norte por un lado, y con la Unión Europea por el otro, han generado el cierre de la mayoría de las empresas de este ramo, aunque, su participación comercial ha aumentado, " pese a las dificultades del sector, durante el primer semestre del año (1998), en comparación con 1997, se reportaron ventas del 95 por ciento a nivel nacional. Esto representa un incremento de 18 por ciento en promedio"⁴⁴ Con este último bloque, se han obtenido avances que benefician a nuestro país, por ser considerada nación en desarrollo, en lo referente al comercio de dichos bienes (véase anexo 2.5. Estructura arancelaria de UE)

Esto refleja que las contadas empresas que lograron sobrevivir a la competencia, han logrado conseguir un desarrollo el cual, se ha manifestado en los resultados mencionados, así

⁴⁴ RENDÓN, Héctor. "Afecta TLC a muebleros". Reforma. Negocios. México. 10 agosto 1998

bien, hay que considerar que muchas de las empresas que cerraron, se fusionaron o asociaron con otras para soportar la competencia y poder subsistir.

Ante todo esto, la Unión Europea no deja de ser uno de los mejores mercados para comercializar este tipo de bienes, y gracias a esta situación muchos países tanto de Asia como de la India participan en esta región, incluso los propios miembros de la Unión lo cual, representa para nuestras empresas un reto en cuanto a competencia internacional.

Entre los principales productos, que tienen una aceptación se encuentran: sillas, salas, comedores, sillones, muebles de dormitorio, de hierro forjado, muebles rústico de tipo artesanal y con acabados finos, muebles de vanguardia estilo mexicano y tapizados.

La comercialización de muebles dentro de la UE se da principalmente a través de tiendas especializadas y departamentales, por catálogo y tiendas independientes, las dos primeras se encargan de atender la demanda de muebles para el hogar y dentro de las tiendas independientes existen aquellas que se dedican a la venta de muebles para oficina o bien, son centros que distribuyen muebles de diseños exclusivos.

No en todos los mercados se requiere de las mismas condiciones de los productos y no se tienen las mismas necesidades, por lo que el exportador debe contemplar estos aspectos entre otros, para poder penetrar a estos mercados y tener una participación exitosa, en este sentido se debe de considerar para el mercado europeo aspectos como la disposición de espacios limitados, por lo que el tamaño del producto debe ser el adecuado, esto podría representar una ventaja al exportador, ya que el costo de transportación y almacenaje puede ser más reducido, aunque por la distancia es costoso el transporte y la distribución.

Por otro lado, los europeos gustan de muebles con conceptos creativos y nuevos, lo cual debe considerar el exportador para diversificar sus productos y materiales utilizados en su fabricación.

Al igual que en Estados Unidos y Canadá, en la UE se han desarrollado eventos con el propósito de fomentar la actividad comercial en el sector, de realizar alianzas empresariales, inversiones y/o coinversiones, transferencias tecnológicas entre empresas mexicanas y europeas.

Así bien, tenemos encuentros como:

- * Feria Internacional del Mueble de Valencia, España. (Septiembre, 1997)
- * Salón del Mueble de París. (Enero, 1997)
- * Feria Internacional del Mueble de Colonia, Alemania. (Enero, 1997)
- * Misión de compradores de Inglaterra en Guadalajara. (Febrero, 1997)
- * Misión de compradores de Holanda en Monterrey. (Septiembre, 1997)
- * Misión de compradores de Italia en Monterrey. (Septiembre, 1997)

Y el evento con mayor expectativa.

- * Encuentro empresarial Al-Invest del mueble, realizado en el marco de la feria Exi-Mueble en septiembre de 1997 y organizado por las consejerías comerciales de Bancomext en Europa, el Eurocentro-Bancomext, ONUDI, Francia, las Cámaras de Comercio de Rotterdam y Amsterdam, así como, la Cámara de Comercio de Lombardia, Italia. Con el objetivo de fomentar alianzas estratégicas, crear ventajas competitivas entre las empresas de este sector, consolidar negocios entre empresas mexicanas y europeas tanto de

colocación y distribución de productos, como de diversificación de estos mismos, y de mercados, e intercambiar tecnología

La UE además de representar posibilidades de expansión comercial, ofrece ventajas al unificar sus barreras arancelarias y no arancelarias, adecuándose así los productos mexicanos a los estándares, normas y requerimientos de los europeos en general, sin preocuparse por cumplir con los señalados por cada país lo cual, representaría un obstáculo; en este mismo sentido, se tienen que cumplir con normas y criterios de fabricación (véase anexo 2 6 fabricación de muebles) que a pesar de ser voluntarias algunas de ellas, son un requisito para incursionar en el mercado europeo estas normas son: ISO 9000, ISO 14000, normas de seguridad como pruebas de textiles a altas temperaturas.

A pesar de que algunas de estas están estandarizadas hay países que tienen sus propios requerimientos en ciertos aspectos (seguridad y etiquetado).

2.1.2.1. NORMAS TÉCNICAS APLICADAS EN ALGUNOS PAÍSES INTEGRANTES DE LA UNIÓN EUROPEA.

ALEMANIA

Alemania, es un país donde los consumidores relacionan la calidad de un bien con la funcionalidad y la seguridad, la primera está establecida dentro de las normas de carácter voluntario creadas por las asociaciones de fabricantes de muebles, las segundas se fundamentan en la “Ley de Seguridad de Aparatos”, donde están definidas las reglas y los tipos de muebles sujetos a ella, estas son de carácter voluntario.

En dicha ley se establece que los muebles, principalmente muebles de oficina, escuelas, camas plegables, muebles infantiles, etc., deben someterse a pruebas de ignición al fuego, al cumplir con estas se les otorga un sello de “Seguridad Comprobada”



FUENTE. GUÍA DE EXPORTACIÓN SECTORIAL
MUEBLES Y SUS PARTES BANCOMEXT 1998

Por otro lado, hay un control de calidad para este tipo de bienes el cual, es aplicable a aquellos que se comercialicen dentro de su mercado.

Al cumplir con este requisito los laboratorios autorizados otorgan un certificado de calidad, también llamado “ Sello de Seguridad Comprobada” (Sicherheitszeichen).



FUENTE: GUÍA DE EXPORTACIÓN SECTORIAL
MUEBLES Y SUS PARTES BANCOMEXT 1998

ESPAÑA

En dicho país no existen restricciones normativas aplicables a los muebles. Sin embargo, deben cumplir con los requisitos que se establecen a nivel local, regional y nacional mediante las administraciones públicas. Es importante señalar que la comercialización de estos artículos se rige por las leyes del mercado.

ITALIA

En este caso, tampoco existen normas específicas o restricciones que obstaculicen el comercio de estos bienes, principalmente de madera y hierro forjado, aunque un número considerable de empresas italianas están aplicando la certificación de calidad mediante la

ISO 9000, además de modificar sus procesos productivos para ajustarlos a los estándares del “Ente Nazionale Italiano di Unificazione (NIU)”*

El obtener estas dos certificaciones (ISO 9000 y NIU), representa una garantía que facilita el acceso a este mercado eliminando barreras comerciales.

Es importante señalar, que estas certificaciones no son aplicables a muebles de estilo rústicos o artesanales, sin embargo, son sometidos a un proceso de secado antes de ser utilizados, con el objetivo de evitar que el mueble conserve humedad y llegue a dañarlo.

INGLATERRA.

En Inglaterra existen regulaciones de seguridad referente a la inflamabilidad de estos enseres, específicamente en los tapizados y en aquellos que contengan textiles y materiales de relleno, a los cuales se les realiza una prueba de resistencia a la ignición.

Al ser aprobados se les otorga una etiqueta llamada “etiquetas movibles” para dar a conocer al consumidor la seguridad del producto.

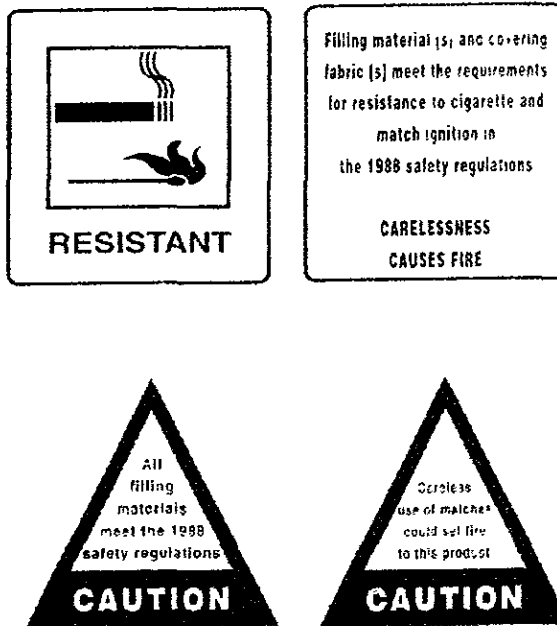
A pesar, de que cada país delinea sus requerimientos en cuanto a la fabricación, seguridad, normas voluntarias, existen criterios obligatorios y deseables a los cuales, deben apearse las empresas. Algunos de estos se concentran en el *anexo 2.6 Fabricación de muebles*.

* Ente Nazionale Italiano di Unificazione (NIU). Es un certificación para el sector mueblero que comprende normas de seguridad y confiabilidad del producto, creadas por los fabricantes de estos artículos.

Normas de etiquetado

En general, en la Unión Europea se utilizan las mismas disposiciones, aunque hay algunas más particulares utilizadas en ciertos países como la “etiqueta movable” antes mencionada la cual, se coloca en un lugar visible y fácil de leer.

ETIQUETAS MOVIBLES.

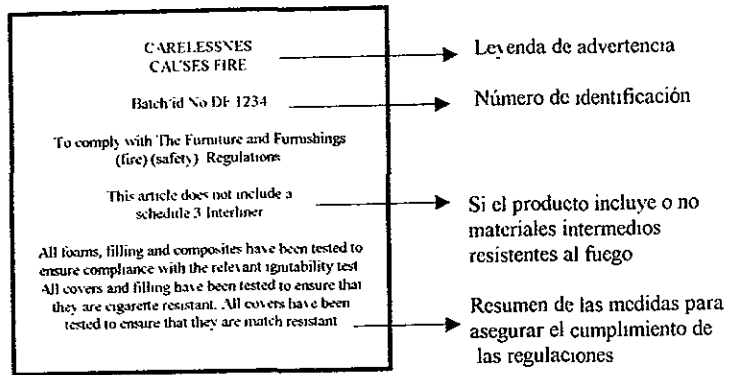


FUENTE: GUÍA DE EXPORTACIÓN SECTORIAL MUEBLES Y SUS PARTES. BANCOMEXT. 1998.

Otro tipo de etiquetado es el llamado “etiqueta permanente” en la cual se señalan los datos de fabricante, descripción de los materiales utilizados, leyendas de advertencia,

número de identificación del producto, fecha de fabricación y medidas que aseguren el cumplimiento de las regulaciones.

ETIQUETA PERMANENTE.



FUENTE: GUÍA DE EXPORTACIÓN SECTORIAL. MUEBLES Y SUS PARTES. BANCOMEXT. 1998.

2.1.3. NORMAS ECOLÓGICAS.

La prevención del medio ambiente y los recursos naturales se ha convertido en una prioridad en nuestros días en todo el mundo, por lo que se ha desencadenado una serie de regulaciones encargadas de proteger el medio ambiente y la calidad del aire. Estas normas han intervenido dentro del comercio internacional aplicándose desde el proceso fabricación de los productos hasta la comercialización de los mismos a pesar de no ser obligatorias.

El hecho de que estas normas no sean obligatorias no impide que algunos mercados como el estadounidense y el europeo exijan que los fabricantes y exportadores cumplan estas

disposiciones a fin de no correr el riesgo de dejar de diversificar sus mercados y/o perder los ya obtenidos.

Las normas ecológicas se han ido homologando y la International Organization for Standarding/International Standard Organization, creada en 1947, se ha encargado en formarlas. Así tenemos, las normas ecológicas (ISO 14000) aplicables a cualquier sector industrial, incluyendo al sector mueblero, por lo que las empresas mexicanas deben conocer y cumplir las disposiciones a este respecto, ya que son exigidas por los importadores, básicamente de los países industrializados, además de ser la clave para poder penetrar y permanecer en el mercado.

La norma ISO 14000 tiene como objetivo “controlar el uso racional de los recursos energéticos (además estudia) los materiales desde que se inicia el producto hasta el final de su ciclo de vida, eliminando todos los que sean contaminantes”⁴⁵

Dentro de las regulaciones ecológicas se tratan aspectos importantes para la conservación del medio ambiente:

- Buena administración de los productos.*
- Comunicaciones de carácter ambiental.*
- Preparación y actuación en caso de accidente ecológico.*
- Medición y mejoramiento del medio ambiente..*
- Reducción de los riesgos de explotación.*
- Prevención de la contaminación.*
- Conservación de los recursos.*
- Tratamiento de substancias peligrosas.*

⁴⁵ROSALES González, Roberto. “Las normas ISO 14000, 18000 y 21000?” *Adminstrate hoy*. Año V No. 49 Mayo 1998. México p.p 79

- *Eliminación de residuos y desechos.*
- *Gestión de las aguas.*
- *Calidad del aire.*
- *Uso de la energía y transporte*⁴⁶.

La serie ISO 14000 comprende otras normas internacionales que se dividen en aquellas que orientan a las empresas a establecer, mantener y perfeccionar constantemente el sistema de gestión ambiental:

ISO 14001.

Sistemas de gestión ambiental. Aspectos generales para su aplicación.

ISO 14004.

Lineamientos generales sobre principios, sistemas y técnicas auxiliares de gestión ambiental.

ISO 14010.

Lineamientos para la inspección ambiental. Principios generales.

ISO 14011.

Lineamientos para la inspección ambiental. Procedimientos de inspección. Primera parte. Inspección de los sistemas de gestión ambiental.

ISO 14012.

Lineamientos para la inspección ambiental. Criterios de habilitación de los inspectores ambientales.

Y las otras, referentes a aspectos más específicos de etiquetado ambiental, métodos de comprobación, evaluaciones, términos, etc.

⁴⁶BANCOMEXT. *Guía de exportación sectorial. Muebles y sus partes.* Bancomext, México 1998. p.p 61

ISO 14020.

Declaraciones rótulos y etiquetas ambientales. Principios básicos de todo eco-etiquetado.

ISO 14021.

Declaraciones, rótulos y etiquetas ambientales. Aseveraciones ecológicas. Términos y definiciones.

ISO 14022.

Declaraciones, rótulos y etiquetas ambientales y símbolos.

ISO 14023.

Declaraciones, rótulos y etiquetas ambientales. Ensayos y métodos de comprobación.

ISO 14024.

Declaraciones, rótulos y etiquetas ambientales. Programas profesionales. Principios rectores, prácticas y procedimientos de certificación de programas de criterio múltiple.

ISO 14031.

Evaluación de la actuación ambiental.

ISO 14040.

Evaluación del ciclo vital. Marco y principios generares.

ISO 14041.

Evaluación del ciclo vital. Finalidad y definiciones/evaluación de inventario y ámbito.

ISO 14042.

Evaluación del ciclo vital. Evaluación del impacto.

ISO 14043.

Términos y definiciones.

SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL

CONFORME A ISO 14000

El sistema de gestión ambiental es aquella parte de todo el sistema que comprende: organización, actividades de planificación, responsabilidades, métodos, procedimientos, procesos y recursos destinados a desarrollo, implementación, cumplimiento y evaluación de la política ambiental. Este consiste en cinco elementos:

1. **Compromiso de la empresa**, esta es una condición fundamental para el éxito del sistema de gestión ambiental, puesto que la empresa debe registrar todas las actividades y normas relevantes para el ambiente
- 2 **Planificación**, donde se registran los impactos ambientales, se resumen las obligaciones legales y se establecen, por escrito, los criterios de rendimiento internos, objetivos globales y detallados así como, un programa de gestión.
3. **Implementación**, del sistema de gestión el cual, se introduce paso a paso y depende del grado de conscientización de los empleados. Por otro lado, la empresa debe desarrollar conciencia, capacidades y medios auxiliares idóneos para poder realizar los objetivos establecidos.
4. **Medición y valoración**, para ello es necesario un sistema de medición y supervisión regular respecto a los objetivos ambientales de la empresa además de, vigilar el cumplimiento de los reglamentos ambientales.

La valoración de los resultados sirve de base para mejorar continuamente la gestión ambiental.

5 *Evaluación y mejoramiento del sistema*, la primera debe realizarse de manera periódica a todos los niveles, registrando los impactos y objetivos ambientales, así como, analizando la efectividad de los instrumentos.

2.1.4. NORMAS DE CALIDAD.

El concepto de *control de calidad* ha sido una constante desde el siglo XIX, a pesar de que ha ido evolucionando, pasando por diversas etapas:

Sistema Taylorista, donde se crearon departamentos de inspección que únicamente separaban los productos en buen estado de los defectuosos, sin corregir las causas de los desperfectos.

Después, durante la *Segunda Guerra Mundial*, fue necesario aplicar criterios de calidad en la producción de artículos militares formándose una estrategia conocida como *Control Estadístico de Calidad (CEC)*, de este control se derivó un modelo japonés basado en el "liderazgo de los mandos superiores, la calidad en todos los niveles, constancia en la trabajadores"⁴⁷

Ya en los *años 80*, se cambia la concepción de control de calidad a gestión de la misma, se concibe como una filosofía aplicada desde el diseño del producto hasta el contacto con el cliente, considerándose como elementos fundamentales: la participación del personal

⁴⁷ AIDIMA. *Certificación de calidad en el sector mueblero*. Instituto Tecnológico del Mueble y afines. México Agosto 1997. Pp.7

de la empresa, la satisfacción del cliente y la mejora continua. Y hasta hoy se sigue aplicando dentro de las corporaciones, asumiéndola como una estrategia que va dirigida a **LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.**

El auge de estos criterios han hecho que diversos autores traten de definir el concepto de calidad teniendo como ejemplo a Kaoru Ishikawa, quien la define de dos maneras, “la primera tiene un enfoque estrecho y se refiere en esencia al producto cuyas características deben estar de acuerdo con ciertas normas.... la segunda tiene una concepción más amplia, pues considera la calidad como el resultado final de la calidad del trabajo, de los procesos productivos, del personal obrero y ejecutivo, de la planeación, etcétera”⁴⁸

En este sentido, hoy por hoy, cualquier empresa debe tomar en cuenta los factores mencionados en la segunda definición, iniciando con la *planificación de la calidad* en todos los sentidos.

Cabe señalar que, a pesar de las dos divisiones realizadas por Ishikawa, la primera de ellas es el resultado de la óptima aplicación de los elementos que señala la segunda, ya que al conseguir la calidad dentro de los factores considerados se reflejará en la calidad del producto por cumplir con los requerimientos y normas exigidos por los mercados como el europeo y estadounidense los cuales, rigen su actividad comercial bajo el criterio de que la calidad que se encuentra en constante cambio; “constituye la palanca más poderosa para

⁴⁸ESPINOZA, Luz Elena. OLMEDO, Bernardo. “Exportaciones mexicanas: calidad total y justo a tiempo” **Relaciones Internacionales**, México. UNAM. F. C. P. y S. Abril-Junio 1996 p p 100-101

La planificación de la calidad se refiere al desarrollo de productos necesarios para la satisfacción del cliente, y se divide en varias etapas: conocer al cliente, conocer sus necesidades, diseñar productos que las satisfagan, desarrollar los procesos para la fabricación de esos productos, comercializarlos y satisfacer al cliente. Op. cit. AIDIMA. p.p 5

proporcionar a los clientes entera satisfacción al tiempo que se consigue los costes más bajos⁴⁹

En resumen la calidad es “Satisfacer las necesidades del cliente para vender más reduciendo los defectos para que nos cueste menos”⁵⁰.

Por otro lado, mencionamos que la calidad se transforma rápidamente debido a que las Empresas Transnacionales (ETN) modifican, a través de pronósticos y registros la demanda de los consumidores en función de sus intereses, a lo que se le llama “Administración de la Demanda”⁵¹. además, estas necesidades cambian conforme va cambiando el propio medio en que vive el consumidor, siendo indispensable para las empresas, contar con un nivel de adaptabilidad a estos cambios.

Este contexto globalizado ha obligado a crear estándares internacionales para permitir el uso de bienes y servicios eficientes y confiables en todo el mundo y en cualquier sector productivo, debido a esto la Organización Internacional de Estandarización, al igual que las normas ecológicas, homologó los criterios de calidad a nivel internacional y publicó la serie ISO 9000 de aseguramiento de la calidad la cual, señala los términos para establecer el sistema de calidad, comprendiendo diversos factores como diseño, procesos de producción, características del producto y/o servicio, teniendo como objetivo “asegurar la calidad de los bienes y servicios comercializados entre países”⁵².

Estas normas se caracterizan por ser voluntarias, aplicables a todo tipo de industrias y productos, e incluso en ámbitos como el científico, tecnológico y económico, además de ser

⁴⁹. LABOUCHERX, Vincent *Tratado de calidad. total. "Prefacio"* A.V. Feigenbaum. p.p 17

⁵⁰Op. cit. AIDIMA. p.7

⁵¹ ESPINOZA Olmedo. p 100

⁵²ANCLE Tomasini. Alfredo. *Retos y riesgos de la calidad total* Ed. Grijalbo. México. p.p.122.

válidas a nivel internacional, sin embargo, no evalúan totalmente la calidad del producto, sino el proceso de producción.

Es importante señalar que la serie ISO 9000 comprende otras normas: ISO 9001, 9002, 9003 y 9004.

ISO 9001.- Se le considera la más completa de la serie debido a que contiene todos los elementos que requiere la industria y que las otras normas no consideran. ISO 9001 se enfoca al modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio posventa; principalmente se aplica en empresas de construcción, ingeniería y manufactureras.

ISO 9002.- Sólo se refiere al aseguramiento de la calidad en la producción, instalación y servicio, se aplica a empresas que tienen el objetivo de demostrar su capacidad en estos aspectos.

ISO 9003.- Considera el aseguramiento de la calidad en la inspección y ensayos finales demostrando "las capacidades en la inspección y prueba en donde el producto es abastecido para un fabricante para dichos propósitos"⁵³, es decir, que las empresas inspeccionan y prueban los productos que les son suministrados.

ISO 9004.- Establece los lineamientos para la implantación del sistema de calidad que la empresa haya decidido de acuerdo a sus necesidades.

Actualmente se está considerando, para el año 2000, simplificar este sistema de gestión de calidad reduciendo la ISO 9002 y 9003 concentrándolas en una sola norma la cual comprenda todos los elementos que una industria debe cumplir para su certificación, así que,

⁵³.ROTHERY, Brian, *ISO 14000 ISO 9000*. Ed Panorama. México 1996 p p 20

permanecerá la norma ISO 9001 la cual, contendrá los requerimientos de aseguramiento de la calidad y la norma ISO 9004 que son las guías para la administración de esta.

CONCLUSIONES SEGUNDO CAPÍTULO.

El sector mueblero es poco analizado y considerado dentro de los estudios de la industria nacional, no cuenta con los medios necesarios para llevar a cabo investigaciones a fondo y actuales que interesen y ayuden a los empresarios de este ramo -su representación es limitada (Consejo Mueblero), no cuentan con una cámara nacional, como es el caso de otras industrias -, los análisis e informes con los que cuentan son obsoletos

Esto refleja que este sector, no tiene los apoyos y medios necesarios para un óptimo desarrollo, por lo tanto, en la mayoría de los casos los industriales tienen que buscarlos de manera externa.

Sin embargo, ante todas esas adversidades esta es una de las pocas ramas industriales no tradicionales con mayor dinamismo, que aprovechó la situación coyuntural de 1987 y 1994, para obtener resultados positivos, principalmente, con la firma del TLCAN, ya que salvó la permanencia de esta industria, permitiéndole recuperar el terreno que perdió antes de esta etapa; aunque no se puede negar que cerraron muchas empresas, esta situación paradójica les dio la oportunidad de seguir en el mercado preparándose para hacer frente a las nuevas competencias sobre todo las europeas.

Durante los primeros años del Tratado el sector mueblero, experimentó un crecimiento considerable, aunque se tienen datos del año pasado (1998), donde sus ventas decayeron en un 40% con respecto a 1997 debido a que la mayoría de las empresas han

centrado su producción en el mercado interno y la situación económica del país ha hecho que la demanda interna disminuya, incidiendo en las ventas de este sector, por lo que se requiere un fomento y apoyo para que estas industrias puedan acceder a mercados internacionales.

Esto se lograría mediante la formación de alianzas empresariales, de integraciones horizontales las cuales se deriven en esquemas de subcontratación y de esta manera contar con mano de obra especializada, acceso a créditos, acceso a compra de tecnología, mayor uso de la capacidad instalada, mayores posibilidades de compra de materia prima a grandes volúmenes, mejor uso de los recursos, mayor posibilidad de negociación y mantener una producción que pueda satisfacer la demanda exportable.

El TLCAN ha traído ventajas considerables a dicho sector. facilitándoles el acceso al mercado estadounidense y canadiense, cumpliendo únicamente con las normas voluntarias de calidad, seguridad, etiquetado y ambiental, que lejos de representar una barrera comercial, deben considerarse como una credencial internacional para poder penetrar a estos y otros mercados más exigentes y aún a aquellos que no las requieran como es el caso de los países latinoamericanos.

Sin lugar a dudas, estos sistemas de gestión -principalmente los de calidad y ambiental- no están al alcance de todas las empresas mexicanas, pero si buscan insertarse al dinamismo del comercio internacional, primeramente deben cumplir con estos requerimientos.

Por otro lado, el establecimiento de acuerdos comerciales y de cooperación con la Unión Europea ha abierto mayores opciones de crecimiento para las pequeñas y medianas empresas nacionales las cuales, pueden disponer de programas y/o mecanismos conjuntos así como, de eventos y coinversiones entre empresas europeas y mexicanas, como es el caso de nuestro sector el cual cuenta con eventos que fomentan las alianzas entre empresas de diversos países con el nuestro. (ver pág 81)

A pesar de los escasos mecanismos de apoyo hacia este sector, diversas instituciones han otorgado asistencia, asesoría, seminarios técnicos, exposiciones a nivel internacional de determinadas empresas muebleras, con esto no queremos contradecir lo concluido en el capítulo anterior (la industria nacional carece de apoyos eficientes), sino por el contrario corroborar que no todas las empresas acceden a estos mecanismos y por otro lado, comprobar que con un eficaz aplicación de estos programas muchas empresas correrían con las mismas oportunidades y beneficios que aquellas que han podido hacer uso de estos.

Asimismo, se han creado programas como el *Programa de Desarrollo de la Industria Mueblera*, firmado en septiembre de 1995 en donde se delinearon los problemas del sector y se dieron propuestas y avances como la creación de un instituto encargado de capacitar, asesorar, certificar cuestiones de control de calidad; promover la vinculación entre empresas y centros de enseñanza lo cual, hasta la fecha no ha traído grandes resultados debido a que sólo se tiene contemplado el acuerdo con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a través del programa *CIMO*. Por otro lado, se busca la integración de las cadenas productivas en este ramo por medio de asociaciones, subcontrataciones, parques industriales, clústers.... en este sentido han obtenido resultado favorables, teniendo como últimos registro

en octubre de 1997 donde 9 empresas se asociaron con 95 socios con una inversión aproximada a 435 millones de pesos.

Otros programas son el de *Financiamiento del Sector Mueblero* y el *Programa de Apoyo Integral al Sector Mueblero de Exportación*, aunque de dichos programas el Consejo Coordinador de la Industria Mueblera no ha tenido conocimiento de estos instrumentos

Por lo anterior, se considera a dicho sector como una industria con expectativas de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional, con capacidad de competir con empresas reconocidas y contribuir en mayor medida al desarrollo económico y social del país, siempre y cuando cuente con los apoyos necesarios para poder aprovechar todas sus ventajas.

3. LAS ALIANZAS COMO ESTRATEGIA PARA SOBREVIVIR EN EL MERCADO INTERNACIONAL.

En los últimos años la *Alianzas Estratégicas Empresariales* han alcanzado un auge considerable tanto en las grandes corporaciones como en las pequeñas y medianas empresas locales y extranjeras, estas alianzas se consideran como estratégicas debido a que permiten la sobrevivencia, el aumento de la competitividad, el dinamismo y la flexibilidad de estas unidades productivas

El elemento "*estrategia*", es un concepto aplicado en diversos ámbitos como el político, social, económico, militar y empresarial, incluso, es tomada en cuenta por la teoría de juegos dentro del ámbito de los negocios en relación con los nichos de mercado o con un contexto o medio ambiente determinado, de tal manera que existen infinidad de definiciones al respecto las cuales, pueden clasificarse. Sin embargo para fines del trabajo consideraremos aquellas que se apegan al ámbito empresarial como son:

- **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS.** Se consideran como " el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y..., establece la secuencia coherente de las acciones a realizar"⁵¹.

⁵¹MINTZBERG y QUINN. *Procesos estratégicos. Conceptos, contextos y casos*. Ed. Prentice Hall Hispanoamericano, S.A. México 1988 p.5

- **ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.** Son las intenciones que existen “como una visión personal y desarticulada de un solo líder y son adaptables a las nuevas oportunidades; la organización está bajo el control del líder y se ubica en un nicho protegido por su entorno”⁵⁵.
- **ESTRATEGIAS IMPUESTAS.** Aquí el entorno señala los patrones de acción mediante imposiciones directas o, a través de decisiones organizacionales implícitamente llevadas a cabo
- **ESTRATEGIAS COLECTIVAS.** Es la que “busca promover la cooperación entre organizaciones y aún entre posibles competidores”⁵⁶.
- **ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.** “Es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, precisa la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y a la comunidad”⁵⁷.

Debemos aclarar que cada una de estas estrategias son aplicadas por las empresas de acuerdo a sus requerimientos y no necesariamente son llevadas a cabo de manera simultánea.

Por otro lado, no debemos confundir los conceptos como metas u objetivos, políticas, programas, decisiones y tácticas por lo que, consideramos importante definir estos términos.

⁵⁵Ibidem p.17

⁵⁶Ibidem p.19

⁵⁷Ibidem p.51.

- * "Metas u objetivos. son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas. muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos...
- * Programas, (son los que) especifican, la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. .
- * Decisiones, son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad,... tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles... que pueden ocurrir en los ámbitos de su interés...
- * Tácticas. son realineamientos de corta duración, ajustables y asumen la acción y la interacción de sus competidores para lograr metas específicas"⁵⁸.

Para el caso de las diversas formas que puede llevarse una alianza empresarial, las estrategias tienen distintos objetivos.

⇒ COOPERACIÓN. de recursos financieros, de mano de obra, comerciales, tecnológicos, de distribución. credibilidad y prestigio para, asegurar sus supervivencia y crecimiento dentro de este contexto de globalización económica, comercial y productiva.

Por lo que estas alianzas estratégicas son una "modalidad a la que recurren cada vez más empresas para compartir recursos desarrollados y abundantes en una empresa y escasos en otra"⁵⁹.

⁵⁸Ibidem p 5.6

⁵⁹GARCÍA Liñan. Salvador "La unión hace la fuerza" Entrepreneur Vol. 6 No. 4 P. 34 .México. abril 1998

⇒ AMPLIACIÓN POR AMENAZA DE LA COMPETENCIA O POR EXPANSIÓN.

También una corporación puede realizar alianzas como es el caso de las fusiones para ampliar la capacidad de su planta y sus acciones y desanimar a la competencia.

⇒ ACOPLAMIENTO. Una alianza de este tipo es una estrategia para enfrentarse al contexto interno y/o externo en los cuales existe competencia, hostilidad e incertidumbre, es decir, utilizado como un instrumento para adaptarse al medio ambiente en el que se ubica la organización.

Para poder determinar la estrategia adecuada para la empresa se deben delinear las metas que deben alcanzar, las políticas que delimitarán las acciones y las secuencias de estas últimas, para lograr los objetivos definidos dentro de un límite establecido, asimismo, es fundamental identificar las oportunidades y riesgos que se presentan en su medio ambiente, valorar sus fortalezas y debilidades, sus recursos disponibles y su capacidad real para tomar ventaja de las necesidades que le ofrece el mercado. (Véase anexo 3 | Implantación de una estrategia)

Finalmente, estas estrategias para que resulten exitosas deben de presentar:

- Consistencia en sus metas y políticas.
- Consonancia, expresada en sus respuestas adaptativas al medio en el que se desenvuelve.
- Ventaja en su creación de superioridad competitiva y,
- Factibilidad en el uso de los recursos disponibles.

Con lo anterior, se define la estrategia que nos compete como *un conjunto de objetivos, políticas, acciones y planes que considerados en conjunto, definen el alcance de*

la empresa, su modo de sobrevivencia, su éxito y la manera de buscar una mejor posición frente a la competencia.

Así se observa que, no sólo las empresas buscan consolidarse en los mercados nacionales e internacionales a través de asesorías, capacitación, programas de apoyo y de mejora continua, sino también por medio de la integración de sus unidades productivas en sus diferentes formas.

3.1 TIPOS DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES.

3.1.1. CLÚSTERS O NÚCLEOS INDUSTRIALES DINÁMICOS.

Es una forma de asociación formada por un limitado número de pequeñas industrias con servicios comunes y opera con actividades afines o complementarias. Tienen el objetivo de obtener ventajas, para que las empresas de los países en desarrollo comercialicen sus bienes y/o servicios, adquieran financiamiento y avances tecnológicos.

“La estrecha cooperación entre empresas posibilita...escalas de flexibilización ..., aprendizaje colectivo y el uso común de centros de investigación y desarrollo. (las PyMES) al estar integradas en un clúster, pueden mantenerse al ritmo de los cambios tecnológicos. Al mismo tiempo se observan las ventajas propias de las empresas relativamente pequeñas en cuanto a flexibilidad, rapidez y escaso grado de jerarquización”⁶⁰.

⁶⁰ESSER Klans, et al. *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas.* Instituto Alemán de Desarrollo 1994 p.33.

Hoy en día, es una de las opciones de desarrollo y sobrevivencia de las PyMES en el mercado mundial globalizado.

3.1.2. EMPRESAS INTEGRADORAS.

“Es una empresa de servicios especializados que asocia personas físicas y morales de unidades productivas de escala *micro, pequeña y mediana*”⁶¹.

Una integradora es un modelo aplicado en los países industrializados, donde se unen a las empresas de menor tamaño para fortalecer su aparato productivo, su capacidad de producción y de negociación en los mercados tanto interno como externos.

Se creó por decreto el 7 de mayo de 1993 y se modificó el 30 de mayo de 1995 con el objetivo de fomentar la creación, organización, operación y desarrollo de estas unidades, así como, de elevar su competitividad, induciéndolas a la especialización para consolidar su presencia en el mercado nacional e incrementar su participación en la actividad exportadora.

Este mecanismo se sustenta en el Consejo Nacional de Empresas Integradoras el cual, es un órgano de representación y consulta tanto empresarial como gubernamental, brindando apoyos como: asesorías, acceso a nuevas tecnologías, promoción de proveedurías y acceso a mayores oportunidades de mejores precios y condiciones al comprar mercancías.

En nuestro país, este mecanismo a obtenido resultados positivos ya que las empresas han modernizado su aparato productivo, se han insertado a nuevos mercados nacionales e internacionales, han obtenido un mejor aprovechamiento de las materias primas y una reducción de costos y se le considera como una importante generadora de empleos.

⁶¹ OROZCO Felgueres, Carlos. “Empresas integradoras: Una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa”. El Empresario. No. 20. año II México 1995 p.14

Sumados a estos beneficios se encuentra el mantener su independencia en aspectos como la toma de decisiones, compras, ventas, etc., se especializan en ciertas actividades y procesos productivos que requieren los asociados, se cuenta con una mano de obra calificada y se ajusta a cualquier actividad económica.

Algunos casos exitosos en México son el de una empresa fabricante de muebles para el hogar, estilo rústico ubicados en la ciudad de Guadalajara; otros casos son de empresas litográficas, en Jalapa; de acuacultura en camarón y ostión, de cítricos y de jitomates en Morelos.

3.1.3 FUSIONES.

Esta modalidad de alianza estratégica tuvo su mayor auge en los años 80, creándose asociaciones intrafirmas transfronterizas. Ahora frente al proceso globalizador no sólo las empresas fabricantes de productos se han fusionado como es el caso de la empresa de electrónica alemana SIEMMENS y la empresa japonesa MATSUSHITA para producir aparatos electrónicos, automóviles, computadoras, equipo de telecomunicaciones y enseres domésticos, o bien, la alianza de MERCEDES BENZ con MITSUBISHI para insertarse en los campos automotriz, aeroespacial y microelectrónica; sino también se han dado fusiones en el ramo financiero, farmacéutico, comercial, entre otros sectores. Como ejemplo de lo anterior tenemos las uniones del CHASE MANHATTAN y CHEMICAL BANK, CREDIT SUISSE-FIRST BOSTON, SANTANDER Y BANESTO, BANK OF TOKYO y MITSUBISHI. ROBERT BOSCH y ALLIED SIGNAL, ROUSSELL UCLAF y LATINAMERICAN PHARMACEUTICAL.

Los objetivos de estas alianzas giran en el mismo sentido:

- Reducir y comprar, tanto costo como incertidumbre en investigación y desarrollo.
- Acceso a conocimiento de tecnologías complementarias. (Know How).
- Internacionalización, globalización e inserción en los mercados extranjeros e,
- Innovación de productos y procesos.

Es importante señalar que las fusiones, a diferencia de otro tipo de alianzas como la subcontratación o las empresas integradoras, se unen a tal grado que funcionan como una sola compañía.

3.1.4. CONSORCIOS EXPORTADORES.

Se trata de una corporación independiente destinada a los exportadores, con el objetivo de atender de manera concertada pedidos en grandes volúmenes realizados por grandes cadenas de *almacenes, centros comerciales*, etc. Se caracterizan por ser relaciones de corto plazo y generalmente allegadas a las ramas del calzado y confección

3.1.5. PARQUES INDUSTRIALES.

Son asentamientos industriales establecidos en un territorio delimitado, diseñado y planeado, cuenta con las mejores condiciones de *ubicación, infraestructura, servicios* y con una administración permanente.

Es un instrumento de promoción y fomento de desarrollo industrial que funciona dentro de una área privada. Su papel radica en el ordenamiento de estos, en la desconcentración de las zonas urbanas y conurbadas, logran el bienestar social y laboral de los trabajadores y la empresa, fomentan la inversión, el empleo y la modernización industrial, asimismo,

contribuyen al desarrollo de la infraestructura del país, aumentan los niveles de competitividad de la planta, fomentan y fortalecen la investigación y el desarrollo tecnológico.

En México estos parques aparecen a partir de 1954, siendo el primero en Cd. Sahagún en Hidalgo. después en 1955 en Irapuato, en 1962 en Coahuila (Lagunero), 1963 en Queretaro (Valle de Oro), 1966 en Morelos (Valle de Cuernavaca), 1967 en Chihuahua (Antono J. Bermúdez), sumando hoy en día aproximadamente más de 500 desarrollos industriales en el país clasificados como zonas, parques, ciudades, complejos, conjuntos y centros industriales, las cuales señalaremos más adelante. (Véase anexo 3.2. Clasificación de desarrollos registrados)

Para crear un parque industrial es necesario contar, por un lado, con una fuerza laboral eficiente, una población con un adecuado nivel de vida, infraestructura urbana adecuada, centros educativos, habitacionales, hospitales, centros de recreación, servicios de comunicación, así como, servicios básicos (agua, energía, transporte) y el apoyo de la comunidad y las autoridades, por otro, se requiere de una promoción y financiamiento por parte de las instituciones correspondientes, para su creación y operación, al igual, que las empresas que integran este complejo deben tener claros sus objetivos, operar bajo un alto grado de calidad y competitividad y cumplir con los compromisos de desarrollar la región donde se encuentran ubicados.

Existen otros tipos de desarrollo industrial que son más complejos puesto que comprenden desde asentamientos tecnológicos hasta aquellos considerados como ciudades industriales o aquellos más especializados como los parques temáticos.

Algunos de estos son:

3.1.5.1 ZONAS INDUSTRIALES. Los cuales se caracterizan por contar con servicios y equipamientos escasos y deficientes, por estar formado de todo tipo de industrias, por ubicarse en zonas urbanas y operar con deficiencias. Las principales zonas industriales se encuentran en Chihuahua, Puebla y San Luis Potosí.

3.1.5.2 CIUDAD INDUSTRIAL. Es un concepto integral de desarrollo, con una planificación y distribución adecuada del suelo para todos los servicios que requiere (actividades industriales, centros educativos, habitaciones, recreación y salud). Ubicándose en Durango, Baja California, Aguascalientes, Coahuila, Guanajuato. Nuevo León, Querétaro, Sonora, entre otros.

3.1.5.3. COMPLEJOS INDUSTRIALES . Su ubicación, infraestructura y servicios son altamente especializados, se agrupan en grandes industrias de un mismo giro o complementaria, principalmente en áreas como la petroquímica y siderurgia. Estos complejos se localizan en Baja California y Chihuahua.

3.1.5.4. PARQUES TECNOLÓGICOS. Se orientan en conglomerar a empresas que desarrollan proyectos de alta tecnología -estos no existen en nuestro país-.

3.1.5.5. PARQUES TEMÁTICOS. Similares a los anteriores pero especializados en una subcategoría.

Estos al igual que los parques industriales cuentan con ventajas y desventajas entre las que encontramos:

VENTAJAS :

- Incrementar fuentes de empleo.
- Incrementar los ingresos de la región.
- Fomentar el arraigo de la población de la región.
- Aumentar el nivel de vida de la comunidad.
- Preservar el medio ambiente.

DESVANTAJAS:

- Alterar los servicios y la infraestructura de la región.
- Incrementar las necesidades de habitación, comercio, transporte, salud.
- Migración de otros centros comunitarios a dicha región.
- No satisfacer los intereses de la comunidad

3.1.6 JOINT VENTURE.

Es una inversión conjunta llevada a cabo mediante un acuerdo contractual entre dos o más empresas las cuales aportan capital o cualquier otro tipo de activo para crear una empresa. Ellas comparten la propiedad y el control de la empresa.

3.1.7 FRANQUICIAS.

Son licencias para distribuir un producto a nivel de venta, aquí la empresa otorga la licencia autorizando el uso de la marca además de capacitación. Esta es una forma de expansión del mercado.

La franquicia se puede definir desde tres puntos de vista:

1) Jurídico. "Es un acuerdo donde el proveedor (franquiciante), concede al adquirente (franquiciatario), el uso de marcas o nombres comerciales, así como, los conocimientos, técnicas y asistencia técnica.

2) Comercial. La franquicia es un sistema de negocios donde el franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia para utilizar su marca, sus conocimientos y su experiencia para la operación efectiva del negocio.

3) Empresarial. Es un método de expansión de mercado a través de entidades minoristas de empresarios independientes que utilizan la marca comercial, técnicas mercadológicas y controles de negocios, a cambio del pago de la cuota inicial (costo de la franquicia con la cual tienen derecho a ser entrenados y asesorados los nuevos empresarios por parte de la empresa y donde también va incluido el derecho de la franquicia) y de las regalías (compensaciones por las ventas realizadas)⁶².

⁶²SANCHEZ Soto, Armando. "Franquicias". Administrac Hoy. México Año 1, No 4, agosto 1994 p50-54

3.1.8. LICENCIAS.

Se refiere a acuerdos contractuales entre dos empresas de distintos países donde se concede el derecho de usar ciertos procesos productivos, patentes marcas registradas, etc. a cambio de un pago inicial.

3.1.9 CONTRATOS DE MANUFACTURA..

Son contrarios a las licencias ya que una empresa paga a otra una cantidad de dinero para fabricar productos bajo su marca.

3.1.10 SUBCONTRATACIÓN.

Se define como “una relación comercial en donde una empresa contratista confía a otra (subcontratista) la fabricación de algún producto o proceso bajo normas técnicas específicas”⁶¹, siendo este esquema y esta definición las utilizadas para fines de este trabajo y en la cual, se profundizará en el resto de la investigación.

3.2 TIPOS DE SUBCONTRATACIÓN.

La subcontratación se basa en una utilización eficiente de la capacidad productiva instalada en el país, y en la empresa, además del uso óptimo de las materias primas.

Esta se puede clasificar en diversos criterios:

1. DE ACUERDO CON EL OBJETIVO DEL CONTRATISTA.

1.1. *Subcontratación de Capacidad*, la cual, se lleva a cabo cuando una empresa contratista busca una subcontratista que cuente con la capacidad instalada suplementaria y poder

⁶¹Concepto realizado de las referencias de BRAMBILIA Paz. ALEJANDRO “*Subcontratación industrial*” y de CUEVAS Sampeiro, Héctor “*Puntos de vista de las bolsas de subcontratación*”. Seminario de subcontratación industrial, Integración de cadenas productivas. SECOFI-CANACINTRA. México. 28 y 29 de enero 1998 p27 y 1 respectivamente.

enfrentar una demanda de producción, propiciando una complementación, pero de igual forma corren el riesgo de convertirse en competidoras al disminuir la demanda.

1.2. *Subcontratación de Especialidad*, aquí la empresa contratista busca tecnología, equipo, maquinaria, mano de obra especializada y experiencia en procesos industriales.

1.3. *Subcontratación Económica*, en este caso la empresa contratista busca alternativas para disminuir costos, vinculándose con compañías subcontratistas que realizan productos y servicios en condiciones favorables de precio y calidad.

1.4. *Subcontratación Dinámica (Parternariat)*, ésta consta de la transferencia de la realización del diseño y los planos de la empresa contratista a la subcontratista, señalando algunas especificaciones y normas.

2. DE ACUERDO CON LAS ÁREAS MÁS COMUNES DE LA EMPRESA CONTRATISTA:

2.1. *Subcontratación de los sistemas financieros*, que tienen como objeto el cuidado y el manejo efectivo de los fondos, así como, llevar a cabo estudios y análisis económicos delegados a estas empresas especializadas.

2.2. *Subcontratación de los sistemas contables*, con el fin de que las empresas subcontratistas con experiencia y capacidad lleven el control de los registros contables, reduciendo las actividades y los costos de la empresa.

2.3. *Subcontratación de las actividades de mercadotecnia*, la cual puede ser parcial o total, la primera se refiere a una empresa que cuenta con un departamento en esta materia y que, sin embargo, prefiera delegar ciertas actividades a terceros especializados. En cuanto

a la subcontratación total, es cuando una empresa no cuenta con dicho departamento y todo lo realiza una empresa subcontratista.

2.4 Subcontratación en el área de recursos humanos, se transmite esta actividad a una empresa descentralizada, representando ventajas en cuanto a la reducción de costos, selección de personal, manejo de problemas laborales y legales, entre otras.

2.5 Subcontratación de los sistemas administrativos, en este ramo se encuentran las empresas dedicadas a la consultoría las cuales, se encargan de realizar estudios estratégicos, asesorías de exportación, análisis de competencia, etc.

2.6 Subcontratación de actividades secundarias, estas se entienden como aquellas que no forman parte de las habilidades principales de la compañía, como la vigilancia, manejo de eventos y conferencias, abastecimiento, etc.

2.7 Subcontratación de la producción, ésta se encarga de dejar en manos de terceros ciertos procesos de la producción, para disminuir costos y aumentar la eficiencia de la empresa.

2.8 Subcontratación de sistemas de transporte, en el mismo sentido se subcontrata no sólo la transportación de los productos hacia el cliente, sino también el abastecimiento de los insumos hacia la empresa

2.9 Subcontratación de las actividades del departamento de ventas y distribución, ésta subcontratación es muy común en la actividad exportadora ya que, le es más costeable asignar a un distribuidor, que establecer una planta productiva en cada país donde comercializará el producto. Así podemos considerar a las franquicias y tiendas departamentales como una subcontratación del proceso de venta.

2.10 Subcontratación del proceso de abastecimiento, se refiere no sólo a ser los proveedores de la materia prima, sino de obtener todos los requerimientos para el sistema productivo de la empresa contratista.

3. DE ACUERDO CON LA ZONA GEOGRÁFICA QUE ABARCA.

3.1 Subcontratación Regional, siendo aquella que se forma entre las empresas de la región.

3.2 Subcontratación Nacional, la cual corresponde a las empresas de un mismo país.

3.3 Subcontratación Internacional, es la que se refiere a aquella que se crea entre empresas de dos o más países.

4. DE ACUERDO CON LAS RELACIONES DE DEPENDENCIA ENTRE CONTRATISTAS Y SUBCONTRATISTAS.

4.1 Subcontratación Independiente, en ella el subcontratista trabaja para diversos contratistas y no hay una dependencia entre los involucrados (contratista y subcontratista).

4.2 Subcontratación Dependiente, aquí el subcontratista sólo tiene relación con una sola empresa.

5. DE ACUERDO CON LA ESTRUCTURA DEL MERCADO.

5.1. Subcontratación Cíclica, donde la empresa contratista establece sus niveles de demanda pico utilizando a las subcontratistas por tiempos determinados.

6. DE ACUERDO CON LA PROPIEDAD DE LA TECNOLOGÍA.

6.1 Subcontratación con Tecnología Propiedad del Contratista, siendo esta utilizada por el subcontratista

6.2 Subcontratación con Tecnología del Subcontratista, donde el contratista aprovecha esta. para realizar ciertos procesos productivos, además de que el subcontratista produce y comercializa sus productos directamente.

3.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA SUBCONTRATACIÓN.

El modelo de subcontratación industrial ha sido un instrumento con resultados positivos, reflejado en el mejoramiento de la posición competitiva de las empresas, abriéndoles mayores oportunidades en los mercados internacionales, además de permitir el uso eficiente de los potenciales de productividad e innovación inmersos en la división del trabajo.

Las ventajas para cada uno de los involucrados, en comparación con las desventajas que implica su implantación -que en seguida señalaremos- las superan por mucho, mostrándonos que este mecanismo es óptimo para el desarrollo industrial del país.

VENTAJAS PARA LAS EMPRESAS CONTRATISTAS.

- ⇒ Aumentar su capacidad productiva sin necesidad de ampliar sus instalaciones o adquirir equipo nuevo.
- ⇒ Obtener mayor productividad en términos de organización, al dividir sus procesos productivos. o al menos los más complejos entre otras empresas.
- ⇒ Acceder a procesos especializados por parte de las empresas subcontratistas.
- ⇒ Reducir los costos
- ⇒ Reducir los conflictos laborales.

- ⇒ Optimizar los recursos.
- ⇒ Adaptar la oferta del producto a la demanda sin tener que mantener costosas capacidades ociosas.

VENTAJAS PARA EL SUBCONTRATISTA.

- ⇒ Incrementar el uso de su capacidad instalada y adquiere nueva tecnología.
- ⇒ Integrar a la planta productiva.
- ⇒ Mejorar y modernizar sus productos y procesos productivos.
- ⇒ Ingresar a mercados internacionales por medio de las exportaciones indirectas
- ⇒ Elevar la eficiencia industrial de la mano de obra.
- ⇒ Incrementar los estándares de calidad.
- ⇒ Obtener la posibilidad de contar con asistencia técnica y financiera por parte de las instituciones gubernamentales y de crédito.

Al establecerse estas redes de producción, también se cuenta con la ventaja de que los paquetes y los programas de capacitación, desarrollo y apoyo por parte de las instituciones sean más eficaces, ya que se enfocan a grupos específicos de empresas y de empresarios, además de que facilita la vinculación y la comunicación con estas instituciones, así como, el acercamiento con las grandes compañías .

A nivel macro, estos procesos de subcontratación también representan beneficios para la economía de un país y en la mayoría de los casos es más provechosa cuando se realiza con empresas transnacionales por contar con mayores elementos (capitales, tecnología,

conocimientos. etc.). sin embargo, no hay que descartar los casos exitosos de la subcontratación entre empresas de menor tamaño en todo el mundo.

VENTAJAS A NIVEL MACRO.

- ⇒ Transferencia de tecnología.
- ⇒ Conversiones
- ⇒ Inversión extranjera productiva.
- ⇒ Creación de nuevas empresas.
- ⇒ Incremento de las exportaciones.
- ⇒ Generación de empleo.
- ⇒ Mayor capacitación y uso de recursos.

Por otro lado, el contratista tiene que comprometerse formalmente -para que sea una red de compra y abastecimiento ventajosa-, a aportar conocimientos tecnológicos, de diseño, asistencia técnica, administrativa, entre otras, generándose relaciones estables y permanentes, al igual que una mejora continua exigida por ambas partes.

Igualmente, el subcontratista debe comprometerse a producir los componentes o productos requeridos bajo los lineamientos que el contratista indique.

Ahora señalaremos las desventajas que puede conllevar una deficiente implantación del modelo, originado por errores en la política industrial, o bien, por el mal manejo de este hacia la satisfacción de los intereses de los participantes pasando así por.

- ⇒ Un mal aprovechamiento de las ventajas de especialización, debido a que el contratista únicamente busca beneficiarse de los salarios y los estándares laborales y ambientales inferiores del subcontratista.

- ⇒ El contratista puede optar por este esquema únicamente para esquivar los riesgos de una demanda inestable.
- ⇒ El contratista puede no estar totalmente comprometido provocando una escasa transferencia de tecnología y socavando los lineamientos laborales.
- ⇒ Se corre el riesgo de que al tener una alto número de empresa subcontratistas y al ser más compleja la estructura, se pierda el control de la organización y la coordinación y por ende. se de un mayor porcentaje de defectos en la producción y un alto índice de incumplimiento en los plazos de entrega.

En tanto, el subcontratista también corre riesgos al llevar a cabo un *outsourcing* puesto que estas relaciones se establecen bajo importantes asimetrías donde, los subcontratistas están sujetos al desarrollo empresarial del contratista y muchas veces a los términos de los contratos determinados unilateralmente, a pesar de ser relaciones bilaterales, recíprocas e interdependientes.

Otro de los problemas que se presenta ante tal reestructuración, es la relación entre las empresas y los sindicatos que han sido marginados y en algunos casos han desaparecido, por lo tanto una opción viable es adoptar por una relación directa entre la dirección de las empresas y los obreros, sin tener ningún tipo de mediación. Tal como se lleva a cabo en la empresa que nos compete (*Segusino*).

Ahora bien, en muchas ocasiones la implantación de un modelo industrial flexible se topa con una serie de dificultades, tanto por parte de los contratistas y subcontratistas como del propio gobierno lo cual, merma las buenas intenciones de promover y/o fomentar el desarrollo industrial de un país.

Los principales obstáculos se dividen en:

≈ Restricciones de la oferta (Subcontratista).

Principalmente de las industrias de menor tamaño, las cuales limitan su participación en este instrumentos por las siguientes causas: "altos precios, mala calidad, cantidades insuficientes y falta de fiabilidad del suministro"⁶⁴, esto se debe fundamentalmente por una escasez de capitales, bajo nivel tecnológico y de capacitación de los empleados, y falta de conocimientos sobre nuevos métodos de gestión, siendo aquí donde, el gobierno debe participar de manera activa y eficiente mediante programas intensivos de capacitación, asesorías y fomento de *inversiones dirigidas a la modernización tecnológica de las plantas industriales*.

≈ Restricciones de la demanda (contratistas).

Los que en su gran mayoría son grandes empresas, aunque aquí tampoco debemos de ignorar los casos de las PyMES. Así tenemos que los problemas que inhiben las relaciones de subcontratación son:

- La desconfianza de las empresas contratistas al delegar a otras empresas las decisiones que sólo ellos tomaban, o bien dejar en manos de otros los procesos o insumos que pueden, no cumplir con los requerimientos mínimos de calidad que ellos exigen.
- Nulo compromiso de estas empresas a realizar inversiones en las empresas subcontratistas para que estas incrementen su eficiencia, ya que solo buscan relaciones de corto plazo.

⁶⁴ ALTENBURG, Tilman, et. al. *Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México*. Materiales de trabajo No 6. De. Friedrich Ebert Stiftung. México, julio 1998. p27

- El hermetismo de las empresas contratistas al no querer facilitar un aprendizaje tecnológico y capacitación a las empresas subcontratistas por el miedo a perder sus conocimientos (Know How).

- Miedo a perder capacidad de control y conducción del negocio.

- Rechazo de realizar una modificación de los métodos de producción que indudablemente se tendrán que hacer al desplazar ciertos procesos productivos.

Estas situaciones se dan en su gran mayoría entre los empresarios de los países en vías de desarrollo por carecer de información y por tomar una actitud de escepticismo y no aceptar la idea de colaborar estrechamente con instituciones públicas y con otras empresas, a pesar de que estas conexiones desencadenan beneficios cuando hay factores socioculturales favorables y una base de confianza mutua.

3.4 LA SUBCONTRATACIÓN EN EL MUNDO. CASOS RELEVANTES.

Muchos son los países que han adoptado diversos tipos de subcontratación obteniendo resultados positivos en la mayoría de los casos, estos mecanismos de integración empresarial se desarrollan dependiendo de las características de las empresas, su giro y sus necesidades.

Este esquema de asociación empresarial, también conocido como *outsourcing* surgió en diversos países tanto occidentales como orientales, aunque la manera de llevarlos a cabo a sido diferente, por un lado las empresas occidentales resaltan una práctica individualista, mientras que las orientales muestran más una actividad colectiva.

JAPÓN.

Japón llevó a cabo el esquema de subcontratación a través de los *zaibatsus*^{*}, los cuales se basaron en vinculaciones de grandes consorcios industriales, posteriormente estos se complementaron y asociaron con empresas de menor tamaño caracterizadas por relaciones de largo plazo; hoy en día han evolucionado hacia un proceso de subcontratación más amplio en el que implican relaciones entre empresas de diversos sectores productivos y cuentan con "directorios interinstitucionales, afiliación a un mismo banco, procesos de consulta, relaciones de compra y venta recíproca de insumos"⁶⁵ a estos se les conoce como *Keiretsu*, es decir, es una forma de asociación empresarial organizada entorno a un banco y a una empresa comercial bajo un esquema piramidal que canaliza la producción a través de subcontratistas, dándose una relación de *familia corporativa* bajo principio de lealtad.

Estos se clasifican en:

- a) Yoko (horizontal), donde un grupo de consorcios establece vinculaciones con un mismo banco, están relacionadas bajo un sistema de propiedad accionaria a largo plazo. (Ej. Mitsubishi, Sumimoto).
- b) Tate (Vertical o piramidal) donde una gran empresa subcontrata a cientos de pequeñas y medianas empresas. (Ej: Hitachi, NEC, Toshiba, Toyota^{*})

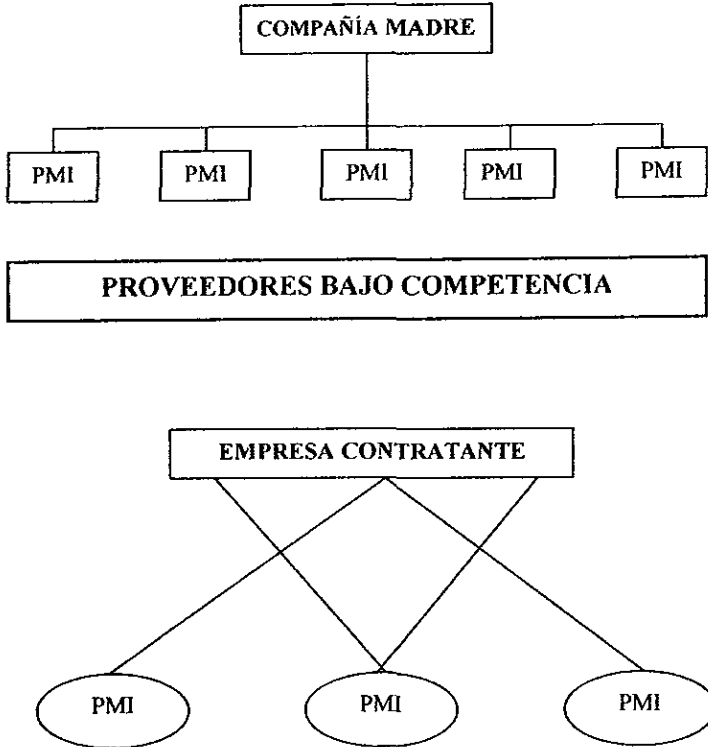
^{*} **ZIBATSU:** Son grandes corporaciones japonesas cuyo establecimiento se ubica desde 1870, en el periodo conocido como apertura al exterior o periodo meiji, durante esta etapa las corporaciones realizaron una alianza con el gobierno con el objetivo de ampliar mercados principalmente en el continente asiático.

Ellas proporcionaban recursos financieros para las inversiones japonesas en Asia, al concluir la II Guerra Mundial imponen una reforma económica que incluía el establecimiento de una ley antimonopolios -entre otras- con la cual se pretendía obstaculizar la expansión de los *zaibatsus*, a lo cual estas empresas optaron por cambiar la estrategia y se convirtieron en cadenas productivas con la participación de pequeñas y medianas empresas, tales se establecieron mediante la subcontratación formando así los *keiretsus*.

⁶⁵ CALDERON, Orozco, Gabriela "La subcontratación de procesos industriales: alternativa de recuperación de la pequeña y mediana empresa industrial". UNAM F. C. P. y S. México 1999 p. 23

^{*} Toyota es la mayor productora de automóviles en Japón, cuenta con 72 mil empleados y con una red de subcontratación en tres niveles de proveedores: 1) 350 empresas en Japón, 250 en Estados Unidos y 100 en Europa. 2) 5,437 empresas y 3) 41,703

Para Japón este mecanismo representa un instrumento importante que ha permitido el desarrollo y la integración del aparato productivo tanto vertical y horizontal, como a nivel internacional, así como la descentralización de la gran industria crea nuevas formas de organización productiva (redes de producción).



Desarrollo empresarial con base en la subcontratación: El caso de Japón.

Rama	Número de empresas en la rama	(%) de empresas de la rama que subcontratan	Rama	Número de empresas en la rama	(%) de empresas de la rama que subcontratan
Alimentos	74.98	8.2	Hule	7.96	65.6
Texnl	82.46	79.7	Piel	12.31	64.7
Vestido	46.37	79.5	Cerámica	28.39	35.5
Madera	33.14	21.7	Acero	7.34	52.6
Muebles	40.95	38.5	Metales no ferrosos	5.11	62.3
Papel	14.47	41.3	Productos metálicos	81.08	71
Editorial	43.77	42	Maquinaria en general	66.29	74.8
Industria química	4.73	22.5	Maquinaria eléctrica	35.32	80.1
Petróleo	743	18.4	Equipo de transporte	18.81	79.9
Plástico	16.7	68.7	Equipo de precisión	10.49	70.4

FUENTE: National Association for Subcontracting Enterprises Promotion Business Partners Information Center. "Structure of subcontracting production in Japan, March 1993 Japan Fuente: Mercado de valores. México, Febrero 1998.

También el gobierno japonés ha creado organizaciones encargadas de fomentar las actividades empresariales y de comercio exterior como es el caso de *JETRO Y MITI*^{*}

Es importante señalar que dicho esquema fue apoyado por un marco institucional el cual, se encargó de sustentarlo bajo un marco legal para asegurar su funcionamiento.

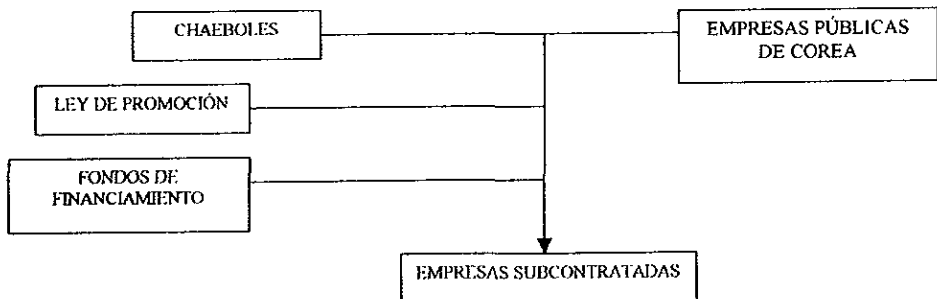
^{*} JETRO. Organización del gobierno japonés encargada de detectar oportunidades de negocios a empresas japonesas MITI. es el Ministerio de Industria y Comercio Internacional enfocada al comercio exterior

COREA.

En el caso de Corea, su organización industrial también se basa en consorcios de gran magnitud llamados *Chaebol* los cuales, aplican una integración tanto vertical como horizontal teniendo sus orígenes en las corporaciones familiares desde finales de los cincuenta y la década de los 60's, aunque algunos especialistas mencionan que a finales de la II Guerra Mundial ya mantenían relaciones de subcontratación con empresas japonesas.

Su producción se orienta a las exportaciones y aplican estrategias de *ingeniería inversa*** con el objeto de conquistar mercados externos.

Este esquema de organización tuvo mayor auge en lo 80 ya que el gobierno obligó, mediante un decreto, a las empresas públicas a adquirir parte de los insumos de las pequeñas empresas. (Principales *Chaebol*: Samsung con ventas de 89,083 millones de dólares y emplea a 250,000 trabajadores; Daewo con ventas del orden del 52,769 millones de dólares empleando a 190, 000 personas).



FUENTE: MERCADO DE VALORES FEBRERO 1998

** INGENIERÍA INVERSA: Es una estrategia de producción y mercadotecnia caracterizada por identificar productos que cuentan con un mercado seguro, estudian el producto y lo innovan aplicándole nuevas funciones y materiales para después ser desplazados a los mercados, es decir, es una estrategia de mejoramiento del producto ya existente para que ingrese al mercado

TAIWAN:

Otro caso asiático es el TAIWANES, donde el sector de las pequeñas empresas representan el 98% del total, de estas el 62% son manufactureras y emplean el 70% de la población, asimismo participan con el 55% del PIB y con el 48% del valor agregado

Los elementos que incitaron a que la gran empresa se interrelacionaran con las PyMES fueron

- Ser considerados sujetos de crédito.
- Transferir tecnología y conocimientos (know how) y,
- Obtener apoyo del gobierno a las PyMES.

Dicho país ha fomentado la subcontratación a través de empresas comercializadoras que se han convertido en subcontratistas directos, además de que han establecido el Sistema de Fábrica Centro Satélite (SFCS) con el fin de incentivar este esquema

Gracias a este modelo, las PyMES desarrollan la capacidad de innovarse tecnológicamente dando lugar a la *especialización flexible*, que permite mantener costos bajos de transacción y reducidos inventarios.

Estas empresas se encuentran ubicadas en toda la isla y mantienen presencia en todos los procesos de la producción. Tal es su importancia que es considerada como uno de los pilares de la economía.

Un caso más es el de: Tailandia, el cual se basa en una subcontratación exterior y el de Hong kong que se concentra en ciertas ramas industriales intensivas.

Por otro lado, existen casos de *outsourcing* en Europa, siendo uno de los más significantes el *MODELO ITALIANO* el cual se desarrollo en la región centro y noreste de la península.

ITALIA.

Este esquema recibe distintos nombres como: distritos industriales, consorzis o áreas-sistemas por lo que cualesquiera de ellos pueden ser utilizados. Los distritos industriales “se caracterizan por ser sistemas de micro. pequeñas y medianas empresas articuladas productivamente”⁶⁶.

Estos sistemas ofrecieron un modelo de desarrollo industrial gracias a su capacidad de crear empleos. aumentar la productividad, la inversión y la exportación.

Bien es cierto que en esta región, se desarrollaron dos modelos:

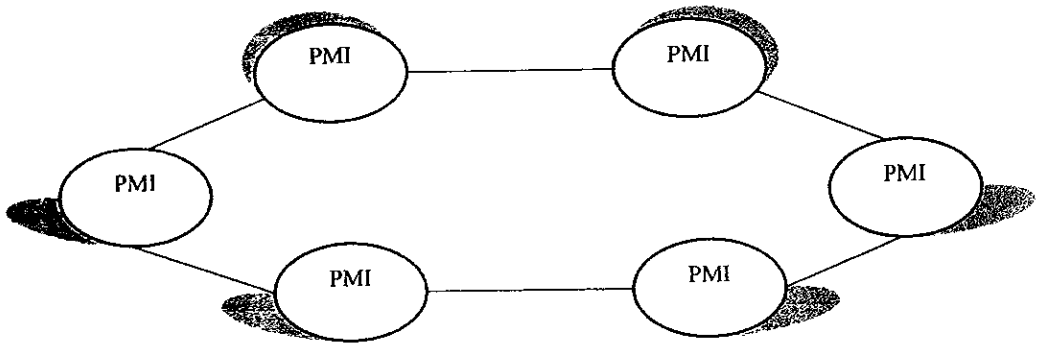
1) *área-sistema*, aplicado a un sistema de empresas concentradas en un territorio determinado, especializadas en la producción de bienes similares e integradas verticalmente; se puede llevar a cabo mediante una empresa o un número de empresas que coordina a pequeñas industrias, o bien, puede realizarse a través del *imppannatore* el cual, es un *empresario individual* que no se dedica a producir, sino a comprar materias primas, reunir talleres para la fabricación de los productos y encargarse del diseño y la comercialización. Se caracteriza por invertir en investigación, desarrollo e innovación tanto en el producto como en gestión y administración. Este esquema se ha puesto a la práctica en sectores tradicionales como calzado, textil, muebles y bienes de capital.

⁶⁶Op. cit. CALVO y MÉNDEZ. p.198.

2) Economía sumergida, la cual se refiere a las industrias que se encuentran operando al margen de la legislación fiscal y laboral.

Siendo de mayor interés el primer caso (*área-sistema*) por ser el modelo aplicado por la empresa señalada en el cuarto capítulo, *Muebles Rústicos Segusino, S.A de C.V.*

MODELO AREA-SISTEMA.



FUENTE: COMERCIO EXTERIOR VOL 42 No.2 feb 1992

Estos modelos cobraron mayor auge en los años sesenta gracias a un movimiento huelguístico que provocó que los empresarios se descentralizaran y crearan talleres de baja calidad con tecnologías rudimentarias basando su competencia en la reducción de precios.

Posteriormente, estos talleres comenzaron a innovarse y a crear redes de pequeñas empresas para aprovechar “la oferta de la mano de obra local, la capacidad de ahorro y las destrezas empresariales”⁶⁷. Se caracteriza por contar con homogeneidad social, cultural, y organizacional en cuanto a apoyo en los municipios, permitiendo la creación de un sistema

⁶⁷RUIZ Durán, Clemente. “Redes industriales: organización fundamental de la economía globalizada” Mercado de Valores, Febrero 1998 p.6

de ahorro cooperativo. el cual financió a las PyMES, además de que no contó con un apoyo gubernamental.

Dichos distritos industriales se desarrollan a través de la articulación de varias empresas pequeñas concentradas en un mismo territorio, lo que les permite responder con rapidez y de manera competitiva a las necesidades y dificultades que se presentan en el mercado. además de que cada una de ellas desempeña una actividad específica en el proceso productivo, convirtiéndose en “una unidad productora y/o consumidora de bienes o servicios que otras requieren o suministran”⁶⁸.

Estas empresas trabajan como una gran empresa sin perder su flexibilidad y su independencia. la especialización de estas se basa en los conocimientos técnicos con los que cuenta cada región y así subdividir el proceso productivo entre las empresas

Los consorcios tienen como objetivo “aprovechar economías de escala en alguna fase de los procesos de producción, comercialización y financiamiento sin que ello implique la consolidación de muchas empresas en una sola”⁶⁹. Así aunque de alguna manera son dependientes, se respeta la autonomía y creatividad de las unidades productivas. Un ejemplo exitoso al respecto, es la empresa *Benetton* la cual, cuenta con varias plantas en Italia, en Europa en general y en América, dicha empresa subcontrata la producción de pantalones de mezclilla y se concentra en su actividad principal que es la fabricación de suéteres, blusas y camisas

⁶⁸RUÍZ Durán, Clemente. “Las empresas micro, pequeñas y medianas: crecimiento con innovación tecnológica” *Comercio Exterior* Vol.42. No2. Febrero 1992 p. 165

⁶⁹Op. cit. RUÍZ Durán, Clemente. p13.

La capacidad de su especialización flexible se debe a ciertos factores como:

- 1 Su tamaño.
- 2 Capacidad de aglomerarse por sectores.
- 3 Organizarse mediante relaciones de subcontratación orientada hacia las exportaciones

Lo que le permite fortalecer su estructura y crear economías de escala de igual dimensión que las grandes corporaciones.

Su esquema se establece bajo condiciones que son importantes mencionar y tomar en cuenta para una posible aplicación en nuestro país:

Como ya se mencionó, esta es una comunidad con una tradición cultural productiva de asociación y participación dentro de la que se realizó un consenso entre los principales actores involucrados (empresas, sociedad, sindicatos, asociaciones empresariales, gobierno), para desarrollar un modelo productivo viable, al contar con la participación de todos ellos, el segundo paso fue crear institutos por sectores con el objetivo de mejorar la competitividad, desarrollar las PyMES y conservar el medio ambiente; es importante señalar que dichos institutos mantienen un vínculo con universidades que se dedican a la investigación para el desarrollo de las PyMES, además los propios institutos vinculan a estas con las empresa.

“El consorcio italiano es un mecanismo cooperativo de organización industrial que contribuye a impulsar a la pequeña empresa, para que, mediante la asociación, pueda lograr economías de escala”⁷⁰

⁷⁰ *Ibidem* . RUIZ Durán p 14.

En ciertos aspectos, el gobierno italiano mantiene un apoyo para fomentar la integración de la industria:

Financiamiento. ofrece tasas preferenciales del 50% de la inversión a las PyMES.

Promoción, fomenta la asociación entre ellas para resolver problemas de mercado, organización y desarrollo tecnológico.

Marco Jurídico, se establecieron una serie de leyes para promover la demanda tecnológica y el apoyo a dichas unidades productivas.

Asistencia Técnica, se proporcionan servicios de información, técnicos, asesorías, difusión tecnológica.

Capacitación, se aplica a los afiliados de los consorcios.

Con la transformación de la industria italiana vino un aumento del empleo en las PyMES, lo que ha demostrado a otras regiones las ventajas de un nuevo modelo de expansión industrial distribuida entre pequeñas y medianas empresas.

Respecto a la innovación tecnológica, a pesar de haber opiniones diversas a cerca de la capacidad de innovación de las PyMES podemos mencionar que esta depende del sector y del tipo de empresa que se trate, ya que pueden ser empresas tradicionales con tecnologías establecidas, o bien, empresas con un alto nivel de innovación adquirido a través de maquinaria y/o introduciendo modificaciones para satisfacer las necesidades de la empresa o del sector industrial, por otro lado, se encuentran aquellas PyMES donde su principal actividad es producir innovación.

ESPAÑA.

También dentro de la región europea se considera el caso de Comunidad Valenciana. el cual se inició en los años 80 con la creación del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa. posteriormente, en 1985 se fundó un instituto similar dividido por sectores (textil, cerámica, calzado, madera, metalmecánica, plástico, etc.) con el objeto de desarrollarlos. Estos institutos se llevaron a cabo mediante un consenso entre los actores involucrados como: asociaciones empresariales, sindicatos, gobierno, y la comunidad misma, además de tomar aquellos elementos aplicables de otros modelos como es el caso italiano.

ALEMANIA.

En las regiones de Renania, Baviera y Bade-Worttemberg, se desarrollaron los Sistemas Productivos Locales que beneficiaron el empleo, las exportaciones y la utilización de la tecnología de las PyMES.

Estas regiones se caracterizan por contar con una fuerte tradición productiva artesanal, una estrecha vinculación de las universidades con las industrias y existen además, redes industriales que articulan a las grandes y pequeñas empresas, estas últimas mantienen una autonomía con las primeras, ya que se relacionan con varios contratantes.

Por otro lado, la Unión Europea apoyó la creación de centros de empresas de innovación los cuales, se encargan de formar redes de productores, ofrecer servicios de información, técnicos, asesorías, etc., además la UE ha instrumentado diversos programas con el objetivo de insertar a las PyMES a los mercados internacionales mediante acuerdos de cooperación y complementariedad entre empresas nacionales y extranjeras, estos acuerdos se

caracterizan por ser relaciones de largo plazo, basadas en la reciprocidad y búsqueda de beneficios mutuos para lograr un objetivo en común.

Entre estos programas se encuentran:

- Redes BRE (Bureau de Rapprochement des Entreprises) y BC-NET (Business Cooperation Network). Son redes de cooperación e informática formadas por consultores intermediarios que tienen el objetivo de ayudar a las PyMES tanto de la UE como de terceros países (socios), a identificar y realizar acuerdos entre empresas mediante una difusión de ofertas y demandas para aumentar sus actividades en el extranjero y reforzar su competitividad.
- Europartenariat, AI-Interprise, AI-subcontratación y encuentros sectoriales-regionales y en países de América Latina, Asia, Europa Oriental y el Mediterráneo, son programas creados por iniciativa de la Comisión Europea en 1988 y se encargan de estimular el desarrollo de las regiones menos favorecidas, fomenta la internacionalización de las PyMES mediante la cooperación en ramas como: transferencia de tecnología; licencias, franquicias, patentes, marcas; asistencia técnica, comercialización y coinversiones.

Igualmente facilita a estas empresas a identificar socios en todo el mundo, además de realizar encuentros empresariales y acuerdos de cooperación entre ellas.

- AI- Invest, Ariel, Alure y ECIP* (European Community Investment Partners) con los que se realizan proyectos conjuntos y alianzas estratégicas entre empresas de la UE y países

* Como resultado directo de la acción ECIP, se ha logrado la creación de 4 empresas euromexicanas en los sectores metalmeccánico y electrodomésticos. de esas coinversiones, destaca el proyecto de la empresa FIXTOR de México, S A orientada a la fabricación de tornillos de alta precisión para los sectores de electrodomésticos y autopartes. MAPES Sánchez, Eduardo. "Alianzas estratégicas y acuerdos de cooperación empresarial" Mercado de Valores, Febrero 1998 p.39

extracomunitarios. Dentro de Al-Invest existe una organización llamada ALBSUB (Asociación Latinoamericana de Bolsas de Subcontratación), que se encarga de mantener contactos entre la oferta y la demanda de los productos. Por otro lado, ECIP es un instrumento que ofrece financiamiento para crear empresas conjuntas o coinversiones entre empresas europeas, asiáticas, latinoamericanas y del Mediterráneo; en este sentido México lleva a cabo acuerdos de complementariedad con la UE para promover las alianzas empresariales entre ambas partes.

Estos programas operan en México a través de Nacional Financiera.

Otra de las acciones llevadas a cabo por la UE para fomentar y apoyar el agrupamiento de las PyMES, así como, para hacerle frente a la globalización y promover la transferencia de tecnología y el aprendizaje mutuo, es la realización de seminarios, congresos, conferencias, talleres, etc. por parte de organizaciones comerciales, universidades, empresas locales sin fines de lucro. Un ejemplo de esto es la conferencia sobre *Redes y pequeñas y medianas empresas*, organizada por la *University of North London* y la *Università degli Studi de Bologna*, en junio de 1997, donde se expusieron experiencias de promoción de agrupamientos de pequeñas y medianas empresas.

Mientras tanto, en occidente se inició este mecanismo conocido como *OUTSOURCING* en Estados Unidos a principios de los 80, a raíz de la necesidad de las empresas por llevar a cabo una reestructuración industrial, para poder competir con las empresas japonesas; ante este cambio, muchas empresas y plantas obsoletas cerraron y otras tantas redujeron su tamaño reflejándose en un aumento en la tasa de desempleados.

Sin embargo, se hicieron más flexibles y se especializaron en actividades en las cuales tenían mayor conocimiento y ventajas, subcontratando aquellas que no eran su actividad principal o estratégicas.

No obstante, hay autores que señalan que la subcontratación se originó dentro de la industria militar durante la Primera Guerra Mundial, más tarde esta práctica se extendió a otros sectores (incluso al financiero donde se fusionaron bancos como el Chase Manhattan y Chemical Bank , o bien, el Credit Suisse y el First Boston, mencionados anteriormente) y también a otros países, donde las empresas establecieron alianzas creando nuevas compañías. Así tenemos, como ejemplo las alianzas de “General Electric y la compañía francesa involucrada en la construcción de motores de aviación Snecma, que crearon CFM International; General Motors que con Fanuc de Japón creó GMF para el desarrollo de robots; la misma General Motors que con Toyota formó New United Motors Manufacturing Inc.”⁷¹.

3.5 SUBCONTRATACIÓN EN MÉXICO.

Hoy en día, el papel que desempeña la subcontratación en nuestro país es limitado debido a que la mayoría de los casos se manifiestan entre las grandes empresas y donde las PyMES no tienen una participación en la producción industrial.

⁷¹ RUIZ Durán, Clemente. “Redes industriales: Organización fundamental de la economía globalizada”. Mercado de Valores. Febrero 1998 p. 10

Generalmente las PyMES se concentran prácticamente en procesos sencillos los cuales son realizados bajo métodos obsoletos y altos costos, además de no beneficiarse de los conocimientos manejados por las grandes compañías

El hecho de que este mecanismo no tenga gran trascendencia, se deben principalmente a la falta de una política industrial y económica eficiente y orientada hacia la formación de estructuras de proveeduría competitivas a nivel internacional reguladas por instituciones gubernamentales, y de apoyos financieros, técnicos, legales y administrativos los cuales, no se llevaron a cabo desde la implantación del modelo de sustitución de importaciones, lo que ocasionó que las empresas de tamaño considerable se integraran de manera vertical.

Durante 1979, la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, mediante la Dirección General de la Industria Mediana y Pequeña examinaron el modelo de subcontratación implantado en otros países para después instalarlo en el país bajo un programa que establecía la creación de dos bolsas de subcontratación, una en la industria metálica de Guadalajara y otra con diversas delegaciones de CANACINTRA en el Bajío.

Con esto se pretendía “captar y orientar la demanda de insumos industriales generada... por empresas paraestatales hacia la oferta de productos, procesos y tecnología de la pequeña y mediana empresa nacional”⁷². Por otro lado, se contemplaba promover otras bolsas de subcontratación en el país de manera conjunta con las cámaras y asociaciones industriales.

⁷² Op. cit . CALDERÓN Oro/co, Gabriela p.86

Actualmente, se cuenta con 8 bolsas de subcontratación que trabajan de manera conjunta con CANACINTRA:

1. CANACINTRA-D. F.
2. CANACINTRA-Hidalgo.
3. Cámara de la Industria Metalmeccánica de Guadalajara (CIMEG).
4. Cámara de la Industria de la Transformación del Estado de Nuevo León (CAINTRA).
5. Bolsa de enlaces de procesos industriales de Querétaro (BEPIQ).
6. Bolsa de Subcontratación de Irapuato.
7. Bolsa de subcontratación de Aguascalientes.
8. Bolsa de Subcontratación de Puebla.

Y por crearse la de Celaya, Cd. Juárez, Chihuahua, Oaxaca, San Luis Potosí, Toluca y Torreón.

Estas bolsa de subcontratación, se definen como una organización creada “para cumplir con la función de enlace entre empresas contratistas y subcontratistas, proporcionando a ambos información, mediante la organización de un sistema que contiene datos clasificados de la maquinaria, los procesos que se desarrollan e informaciones generales de los subcontratistas, así como de los procesos y cantidades demandadas por el contratista”⁷³. Su funcionamiento se basa en:

- i. Identificar las demandas de las empresas contratistas.

⁷³SECRETARÍA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL. *Metodología para la implantación de bolsas de subcontratación*. México. p. 21

- ii. Seleccionar a las empresas con capacidad para satisfacer dichas demandas ya sean técnicas y/o productivas.
- iii. Dar seguimiento a las demandas, enlaces y contratos.
- iv. Promover y difundir la oferta industrial de los procesos. a través de diferentes medios y,
- v. Captar demandas de empresas extranjeras para promover la actividad exportadora y llevar a cabo subcontrataciones de tipo internacional.

Gracias a la apertura comercial, las cadenas productivas existentes se desarticularon por no tener la capacidad de enfrentar los productos importados, y las pocas industrias que han logrado sobrevivir en su mayoría se han integrado, por otro lado, durante dicha apertura y hasta la fecha se han ido modernizado las estructuras industriales originándose nuevas formas de cooperación -como las antes mencionadas- que están cobrando mayor relevancia.

Sin embargo, sigue faltando que las PyMES sean la base para la expansión industrial y la creación de redes empresariales competitivas.

El grueso de las PyMES mexicanas dirigen su producción hacia el mercado interno, contando con una demanda restringida y una fuerte competencia de productos importados. Muy pocas son las pequeñas y medianas empresas que realizan una actividad exportadora directa, a pesar de sus posibilidades y características para integrarse en cadenas productivas orientadas hacia los mercados externos.

Por lo cual, la subcontratación representa una adecuada opción estratégica para crear tanto exportadores directos como indirectos y estar al alcance de todos los beneficios que conlleva su aplicación, así como, contrarrestar el predominio de las grandes empresas dentro de la actividad exportadora.

En el sexenio de Salinas de Gortari, se retoma la importancia de dicho esquema de integración y otros más (empresas integradoras, ECEX,) y se manifiesta en el Programa para la modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994), donde se pretende impulsar la participación de este sector en la actividad económica del país haciendo énfasis en la creación, en 1992, de un Centro Coordinador de la Red de Bolsas de Subcontratación a cargo de SECOFI, NAFIN, BANCOMEXT, CANACINTRA, CAINTRA, CAREINTRA (Cámara Regional de la Industria de la Transformación) y, CIMEG.

Este Centro tenía la finalidad de: fomentar la subcontratación -tanto nacional como internacional- de procesos y productos industriales para articular a las empresas de menor tamaño con las de gran escala y evitar la duplicidad de inversiones provocadas por la excesiva integración vertical. además de, organizar bolsas de subcontratación en aquellas actividades que sean viables. Pero el Centro operó de manera formal hasta 1995.

Para el mismo año, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior en su apartado sobre *Fomento a la integración de cadenas productivas*, señala la importancia de reintegrarlas, estimular la incorporación de las empresa de menor tamaño, promover las exportaciones indirectas y sustituir eficientemente las importaciones.

"El reto actual de la industria nacional es reintegrar las cadenas productivas en un entorno de apertura y globalización y estimular la incorporación de las micro, pequeñas y medianas empresas ..., las cadenas industriales exitosas se integran sobre bases regionales, pues ahí operan con mayor eficiencia las "economías de aglomeración", la presencia de un núcleo de empresas exitosas tiende a atraer factores productivos en

condiciones competitivas de calidad y precio -fuerza de trabajo capacitada, instituciones de educación especializada, proveedores eficientes, clientes dinámicos, etc.- que ... refuerzan la competitividad de todo el agrupamiento industrial”⁷⁴

Esto se llevaría a la práctica por medio de:

- Programas de coordinación regional con apoyo de los sectores productivos, gobiernos estatales y Gobierno Federal.
- Desarrollo de infraestructuras de apoyo industrial en diferentes regiones.
- Impulso de encuentros empresariales de proveedores
- Promoción de mecanismos de subcontratación y/u otros esquemas de integración de cadenas productivas dentro de sectores industriales potenciales.

Como ya se mencionó en el primer capítulo, el Gobierno Federal creó en 1997, el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) que cuenta, actualmente con más de 450 mil empresas entre proveedores, compradores y comercializadoras, además de, una red de información que abarca datos sobre oportunidades comerciales, industriales, servicios tecnológicos, demandas de productos y servicios a nivel internacional, así como posibilidades de asociación con empresas tanto nacionales como extranjeras.

Dentro de este sistema funciona un Sistema de Subcontratación Industrial, fundada en febrero del mismo año, su información se encuentra debidamente clasificada de acuerdo a los procesos, productos, características técnicas de la maquinaria, facilitando el enlace entre

⁷⁴SECOFI. “Programa de Política Industrial y Comercio Exterior.” Comercio Exterior, Junio 1996, Vol. 46 No 6, p.487

contratistas y subcontratistas. Este banco de datos es gratuito y está relacionado con las bolsas existentes.

También mediante otras instituciones y organizaciones se realizan actividades de subcontratación por diversos medios, tales son los casos de:

- BANCOMEXT, que efectúa estos procesos a través de sus Consejerías Comerciales.
- NAFIN, por medio de los programas AI-Invest y ECIP de la UE y ALABSUB para el intercambio de oferta y demanda de subcontratación, comercio exterior y alianzas estratégicas con 13 países de América Latina, en nuestro país.
- Programa CIMO y el Banco Mundial que busca fortalecer a los proveedores .
- ONUDI, la cual organiza proyectos donde participan bolsas de subcontratación mediante el Comité Regional para el Desarrollo de la Subcontratación en América Latina.
- JICA (Japan International Cooperation Agency), la cual promueve el desarrollo de proveedores para empresas de capital japonés instaladas en México.

A estos podemos sumar algunos programas como el de *Desarrollo de Proveedores*, *Empresas de Comercio Exterior (ECEX)*, *Ferias Mexicanas de Exportación*, ya señalados en el primer capítulo de esta investigación.

Todas estas acciones, si bien han remarcado la importancia que reviste la integración de las cadenas productivas, en la práctica podemos observar que no han obtenido resultados alentadores debido a los problemas que enfrentan las PyMES de nuestro país, los cuales se han venido manejado a lo largo del trabajo (falta de modernización de las plantas productivas, no constituirse como sujetos de crédito, nula cultura empresarial y falta de una actitud positiva de los empresarios para crear vínculos empresariales, rechazo por el trabajo

en equipo, falta de competitividad y falta de un eficiente apoyo gubernamental, principalmente).

Para que este esquema se aproveche plenamente, la política industrial debe enfocarse en cuatro áreas:

1. "Fortalecimiento del segundo y tercer nivel de la pirámide de proveedores.
2. Promoción de la colaboración en I&D.
3. Promoción de la transferencia de tecnología ambiental.
4. Fomento de capacitación profesional, cogestión y condiciones laborales dignas⁷⁵.

En primera instancia es necesario apoyar a las empresas subcontratistas potenciales, principalmente a las pequeñas y medianas empresas, este apoyo se debe consistir básicamente en programas de financiamiento reales, asesorías y capacitación, complementándolo con el establecimiento de enlaces entre contratistas y estas.

En el área de I&D, se debe de promover una transferencia de estos hacia las empresas subcontratistas -principalmente en la subcontratación con grandes empresas por contar con mayores recursos en estas áreas- beneficiando así a las PyMES.

Con respecto al tema del medio ambiente, en nuestro país existe una legislación la cual, no es llevada a la práctica por lo tanto, se debe aplicar eficientemente a todas las empresas para después fomentar entre ellas (PyMES y grandes empresas) las normas ambientales que hoy en día tienen relevancia en todo el mundo. Aunque uno de los problemas es que la implantación para estas normas requiere de una modernización

⁷⁵ Op cit ALTENBURG, Tilman p43.

tecnológica, de un cambio en la actitud empresarial y de medios financieros con los que no cuenta la empresa nacional.

Finalmente, la capacitación se debe fomentar a través de incentivos y motivación para que los empleados busquen un mejoramiento y sean considerados como personal calificado, favoreciendo directamente a la empresa; en la cogestión y las condiciones laborales la dirección de las empresas deben propiciar un ambiente laboral estable sin conflictos, por un lado, y por otro defender los intereses de sus empleados para impedir prácticas que los perjudiquen (dumping social) y que inevitablemente se verán reflejados al interior de la empresa.

El papel que las Cámaras y Asociaciones deben jugar dentro de esto, es el de contar con información sobre la situación de cada una de las empresas tanto contratistas como subcontratistas en potencia y ponerlos a disposición de los interesados, para evitar posibles riesgos en la subcontratación y fomentar entre los empresarios el trabajo conjunto y especializado.

CONCLUSIONES TERCER CAPÍTULO.

En esta realidad de globalización económica y comercial, las empresas deben reorientar sus estructuras y retomar acciones estratégicas para la creación, desarrollo y supervivencia de sus organizaciones, y una de estas opciones es la descentralización de funciones específicas, manteniendo centralizadas aquellas de carácter estratégico para mantener el control de la actividad y el mercado.

Aunque en el presente capítulo se señalan las diversas formas en que las industrias pueden integrarse de acuerdo a sus intereses y necesidades, hacemos mayor énfasis en el modelo de subcontratación por considerar que este cuenta con más posibilidades de adaptación a las pequeñas y medianas empresas de México, por requerir de unidades productivas pequeñas, con gran flexibilidad, adaptables a los constantes cambios de los mercados internacionales y por no utilizar maquinaria y tecnología avanzada.

Las experiencias internacionales nos muestran el éxito que han obtenido cada uno de estos casos en la práctica.

Este modelo debe adaptarse a sus necesidades y características tanto del contexto interno como externo. Sin embargo, este logro no lo han realizado sólo las empresas, sino también el sector gubernamental ha contribuido a desarrollar un entorno social, económico e institucional para favorecer la cooperación y la creación de estas redes empresariales, además de estar sustentado en un marco legal y apoyo tecnológico y financiero.

Si bien es cierto, nuestra planta industrial no cuenta con las mismas características y recursos que el sector industrial de otros países, principalmente desarrollados, pero tiene todas las posibilidades de acoplar este modelo flexible con el apoyo eficiente de las autoridades gubernamentales, organizaciones de representación empresarial y empresas, para llevar a cabo la creación de redes industriales que beneficie tanto a ellos como al país en general.

No ignoramos las acciones que han realizado para el fomento de la integración de las cadenas productivas en nuestro país (bolsas de subcontratación, programas para el fomento de la integración productiva, acciones diversas realizadas por instituciones de fomento a las PyMES, programas de desarrollo de proveedores...), pero se requieren de hechos concretos y tangibles para observar mayores resultados.

En nuestro país, este modelo y otros de integración industrial han tenido éxito, en la mayoría de los casos, aunque todavía los empresarios mantienen cierto hermetismo y escepticismo en aplicar un esquema de asociación por miedo a perder autonomía, control, poder de decisión, y conocimientos (know how), además de carecer de una cultura empresarial para trabajar en equipo.

Por lo tanto, es preciso contar con mayores fuentes de información y asesoría al alcance de los empresarios, para que estos conozcan lo que realmente implica y las ventajas que conlleva el implementar una alianza estratégica empresarial que cubra sus necesidades; en la práctica es indispensable asociar industrias afines con potencial de desarrollo de preferencia que cuenten con una proximidad geográfica, una especialización en el sector,

donde predominen las pequeñas y medianas empresas innovadoras, con una identidad socio-cultural, asimismo, es necesario, para desarrollar su competitividad, centrar sus habilidades tecnológicas y de conocimientos en procesos productivos específicos, para así lograr ventajas en los costos, dominar la innovación de productos y aprender a trabajar de manera conjunta y complementaria con otras empresas.

Otra de las ventajas del modelo es que se puede aplicar en cualquier sector tanto de bienes como de servicios y a cualquier escala (micro, pequeña, mediana o gran empresa).

En cuanto al funcionamiento de su estructura, esta debe estar en constante interacción con los mandos superiores. es decir, la dirección y esta debe procurar orientar correctamente a sus profesionistas y especialistas, así como,. involucrar a su personal con los procesos y a estos con la tecnología por simple que sea.

LA TEORÍA DE LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES APPLICADA A LA EMPRESA MUEBLES RÚSTICOS SEGUSINO, S.A. DE C.V.

En el presente capítulo se abordará la estructuración de la organizaciones en base a la teoría de Henry Mintzberg, aplicando esta al análisis de la empresa Muebles Rústicos Segusino, S.A. de C. V. y conocer así, si su estructura y organización han sido elementos fundamentales de su éxito.

Es necesario considerar que para fines de este estudio entenderemos el concepto *estructura de la organización* como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas consiguiendo luego la coordinación de las mismas”⁷⁶ ya sea de una empresa, institución, organización internacional, consorcio o cualquier otro organismo público o privado.

La teoría de Mintzberg contenida en su obra *La estructuración de las organizaciones*, es uno de los pocos trabajos que sintetizan de manera eficiente los conocimientos de otros autores como: Michel Crozier, Trist y Bamforth, Jay Galbraith, Joan Woodwar, Derek Pugh, Conrath, entre otros, los cuales contribuyeron con grandes aportaciones para el estudio de las organizaciones como: la importancia que tienen los sistemas de formalización en las relaciones de poder, la realización de esquemas para describir las relaciones existentes entre los diversos mecanismos de coordinación, el

⁷⁶Mintzberg, Henry. *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel-Económica Barcelona 1991. p 26

descubrimiento de la estrecha relación que hay entre la estructura de la empresa y el sistema técnico de producción de la misma, la repercusión del factor tamaño de la organización en los mecanismos de coordinación, etc.

El estudio de la estructura de las organizaciones es una tendencia que poco a poco ha adquirido mayor importancia. En nuestros días, muchas de las empresas más importantes solicitan asesoría externa acerca de las formas de organización desde el ápice estratégico hasta el núcleo de operaciones para hacer que su empresa sea más eficiente tanto a nivel de *gestión como de productividad*.

Pero no sólo las grandes empresas requieren de una buena organización, también las empresas de menor tamaño necesitan de una buena coordinación aunque esta no es tan compleja como en las primeras..

En este apartado se explicará brevemente los elementos básicos y las funciones que conforman a la organización para poder comprenderla ampliamente, siguiendo con los tipos de configuraciones explicadas por Mintzberg para posteriormente llevar a acabo la aplicación de dicha teoría a la empresa Muebles Rústicos Segusino, S.A de C.V.

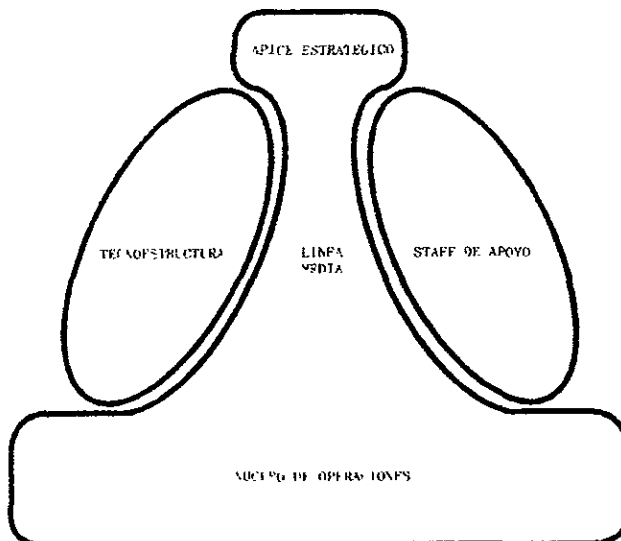
4.1 LA ESTRUCTURACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

Elementos y conceptos esenciales de la teoría de Henry Mintzberg.

Cualquier empresa que se desee tratar cuenta con elementos básicos en su estructura , los cuales son importantes de entender para conocer su funcionamiento, así vemos que la estructura de una organización se conforma por un ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones. staff de apoyo y tecnoestructura, como se observa en el cuadro 4.1 y las cuales se detallaran al igual que sus funciones.

Esquema y ubicación de las cinco partes fundamentales de la organización de acuerdo a Henry Mintzberg.

Cuadro 4 1



Fuente: Mintzberg H La estructura de las organizaciones, Ed. Ariel-Económica, Barcelona 1991 p.p15

ÁPICE ESTRATÉGICO.

Se conforma de los directivos junto con su staff de apoyo personal, se localizan en la parte superior de la jerarquía administrativa teniendo por un lado funciones internas como:

- 1) ocuparse de que la organización cumpla con sus objetivos y que satisfaga los intereses de las personas que la controlan.
- 2) llevar a cabo la supervisión directa* de los directivos de dicha parte y de la línea media.
- 3) asignar recursos y personal a determinadas tareas, emitir órdenes de trabajo y autorizar las decisiones correctas para la organización que después serán adoptadas por los empleados.
- 3) resolver los conflictos,
- 4) monitorear las actividades de los trabajadores . difundir la información a los mismos y practicar un liderazgo positivos motivando y recompensando a su personal; y por el otro funciones relacionadas con su entorno por ejemplo:
- 5) Ser portavoz con personas influyentes dentro de su ambiente,
- 6) desarrollar enlaces con contactos de alto nivel,
- 7) ser negociador de acuerdos y,
- 8) Ser cabeza visible realizando actividades protocolarias.

LÍNEA MEDIA.

La línea media es la vinculación entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Dentro de esta área se realizan actividades como: 1) recopilar información acerca del rendimiento de su unidad, transmitiéndolo a los directivos superiores, 2) ocuparse de las propuestas de cambio y de las decisiones que requieren autorización, 3) mantener contactos

* La supervisión directa, es un mecanismo de coordinación donde se responsabiliza a un individuo del trabajo de los demás y esta se va aplicando conforme se amplía la organización. Otros mecanismos de coordinación son la adaptación mutua, y la normalización de los procesos de trabajo y de las habilidades las cuales se van dando de manera en que la organización va creciendo. Estos otros mecanismos serán aclarados conforme vayan apareciendo en el trabajo.

con otros directivos de la organización (analistas, del staff de apoyo y cualquier otro que tenga cierta relación con su unidad), 4) formular las estrategias para su unidad y, 4) desempeñar todos los papeles que realiza el director general, pero circunscrito a su unidad.

NÚCLEO DE OPERACIONES.

El núcleo de operaciones esta integrado por los operarios (obreros, trabajadores, etc) que realizan el trabajo fundamental de la organización (producción) sus tareas se centran en: 1) transformar los insumos, (inputs) en productos (outputs), 2) asegurar los insumos para la producción. 3) distribuir los productos, 4) proporcionar apoyo directo a las funciones de insumo. transformación y producto, 5) mantener la maquinaria en funcionamiento y. 6) hacer y controlar los inventario de las materias primas.

TECNOESTRUCTURA.

Dicha área esta formada por los analistas que normalizan el trabajo de los demás, aplicando sus técnicas analíticas, ellos estudian la adaptación y los cambios de la organización en relación a la evolución de su entorno. Dentro de la Tecnoestructura los analistas se dividen en tres tipos:

1. Analistas de estudio de trabajo.
2. Analistas de planificación y control.
4. Analistas de personal.

Todos ellos regulan los procesos de trabajo, el trabajo intelectual de la organización, el diseño de sistemas de planificación estratégica, así como sistemas de control y manejo financieros.

STAFF DE APOYO.

El staff respalda el funcionamiento del núcleo de operaciones por vía indirecta, apoya a la organización fuera del flujo de trabajo y se encuentran en diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización. Estos servicios en su gran mayoría pueden contratarse con proveedores externos (Relaciones públicas, asesorías, relaciones industriales, investigación y desarrollo, oficinas de correos, oficina de pagos, e incluso el comedor).

Ahora bien, una organización cualquiera que esta sea no sólo se limita a estos elementos básicos, sino que está inmersa en una serie de configuraciones o tipos estructurales de coordinación que para Henry Mintzberg y para otros autores* se sintetizan en cinco:

1. La estructura simple.
2. La burocracia mecánica.
3. La burocracia profesional.
4. La forma divisional.
5. La adhocracia.

* Derek Pugh, Perrow, Lawrence y Lorsch

Aunque para otros existen más como la *Configuración misionera*, la cual no será tratada en el capítulo por no tener aplicación con el trabajo, enfocándonos únicamente a los cinco tipos mencionados por Mintzberg para finalmente determinar cual de esta o estas se aplica a la empresa en cuestión.

La estructura simple. Se caracteriza por contar con un escasa tecnoestructura y staff de apoyo, una débil división del trabajo, una pequeña jerarquía gerencial, una reducida diferenciación entre sus unidades, además de ser orgánica

“La coordinación en la estructura simple es efectuada en su mayor parte por supervisión directa.... el poder sobre las decisiones importantes tiende a estar centralizado en manos del director general ...(este) tiende a tener una amplia extensión de control... y la coordinación entre unidades.... la comunicación (dentro de la organización) fluye informalmente”⁷⁷.

El ambiente es simple y dinámico, lo que permite ser controlada por un número reducido de individuos o por uno solo, y ser predecible repercutiendo en los mecanismos de coordinación: su sistema técnico también es simple y no es regulador

Esta es la etapa por la que todas las empresas pasan, ya que comprende los primeros años de formación de la organización, aunque en muchos casos por falta de dinamismo y/o visión llegan a estancarse en este nivel estructural.

Burocracia mecánica. Se enmarca en las siguientes características: “Tareas operativas rutinarias, altamente especializadas; procedimientos muy formalizados en el

⁷⁷ Mintzberg Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires 1996 p133

núcleo operativo; una proliferación de reglas, regulaciones y comunicación formalizada en toda la organización: (unidades de gran dimensión en el nivel operativo); confianza en las bases funcionales para el agrupamiento de tareas: poder de decisión relativamente centralizado; y una estructura administrativa elaborada con una aguda distinción entre línea y staff⁷⁸.

Esta configuración se centra en el núcleo de operaciones debido a su trabajo altamente racionalizado. aquí podemos observar como se desarrollan las tareas (simples y rutinarias). las cuales requieren de un escaso nivel de habilidades que por ser repetitivas, se van adquiriendo.

Las unidades que forman el núcleo son pequeñas y esta delimitada tanto la división del trabajo, como sus procesos, los cuales están normalizados, por lo que la supervisión directa realizada por los funcionarios de contacto es limitada.

Su línea media está más desarrollada y tiene como principales funciones, manejar los conflictos que se presentan, trabajar estrechamente con los funcionarios de la tecnoestructura y ser intermediarios en los flujos de información entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones (información de tipo vertical).

El ápice estratégico y la tecnoestructura dentro de la burocracia mecánica trabajan de manera conjunta ya que la primera centraliza el poder de decisión y la segunda estandariza el trabajo de los demás.

⁷⁸ *Ibidem* p 139

Cuentan con sistemas técnicos reguladores que pueden ser simples o poco sofisticados.

Este tipo de estructura se puede observar frecuentemente en organizaciones maduras, grandes y con cierta antigüedad,

Burocracia profesional. Se inserta en el núcleo de operaciones el cual cuenta con profesionistas debidamente capacitados para darles un considerable poder sobre su propio trabajo. Sus normas se originan fuera de su estructura, ya que delega la enseñanza de los conocimientos en universidades, instituciones de enseñanza y capacitación.

La tecnoestructura y la línea media no son muy complejas, por lo que su mecanismo de coordinación se basa en la adaptación mutua, este tipo de burocracia requiere de poca supervisión directa de los operadores, es una estructura descentralizada y como ya se mencionó el núcleo de operaciones mantiene una considerable cantidad de poder sobre el trabajo.

El ambiente de la burocracia profesional es complejo y estable, su sistema técnico no es altamente regulador. ni sofisticado, ni automatizado, este tipo de configuración se encuentra en las empresas de tipo artesanal, donde los operarios utilizan instrumentos simples, sus habilidades y conocimientos los adquieren conforme a la práctica y sus administraciones son pequeñas.

Forma divisional. Se integra por unidades en la línea llamadas divisiones y por una administración central, donde el flujo de poder se da de arriba hacia abajo.

Cada división cuenta con su propia estructura y son independientes unas de otras. Su mecanismo de coordinación es mediante la normalización de los procesos de trabajo bajo un control de desempeño midiendo las ganancias, el crecimiento de las ventas y la producción. Cada una de estas divisiones está supervisada directamente por gerentes de unidad los cuales son supervisados a su vez por el gerente general

De esta estructura se deriva la burocracia de la *Burocracia de copia carbónica*, la cual es una combinación de la forma divisional y la burocracia mecánica, se caracteriza por ser una organización que "establece divisiones regionales idénticas y luego concentra ciertas funciones críticas en el cuartel general (ápice estratégico) Cada división es una réplica. . de todas las demás que desempeñan las mismas actividades de la misma manera"⁷⁹.

Su sistema técnico es separado eficientemente en cada una de las divisiones, su ambiente no es muy complejo ni dinámico, sus procesos de producción forman una cadena integrada, cada división produce una línea de productos.

Dentro de esta forma divisional se encuentran diferentes formas de agrupación como: la forma de subproducto, la de producto relacionado y la forma conglomerada,^{*}

Adhocracia. Esta es una "estructura altamente orgánica, con poca formalización de comportamiento: alta especialización horizontal de tareas basada en la capacitación formal; tendencia a agrupar a los especialistas en unidades funcionales... basados en el mercado, ..

* La normalización es entendida como la coordinación de las partes que se van incorporando en un programa reduciéndose así la necesidad de una comunicación continua. La normalización de los procesos de trabajo queda especificado en un instructivo, programa o indicación.

⁷⁹ Ibidem p.188

* Pero estas son tema de una investigación más específica y no corresponden al fondo de este trabajo

(el principal mecanismo coordinador es el ajuste mutuo o adaptación mutua) en y entre los equipos ... ubicados en varios lugares en la organización e incluyen mezclas de gerentes de línea y expertos operativos y staff⁸⁰.

Dentro de la *adhocracia* los procesos informativos y de decisión fluyen de manera informal y flexible; se divide en *adhocracia operativa* que se centra en innovar y resolver problemas en nombre del cliente y, *adhocracia administrativa* la cual emprende proyectos para servirse a ella misma. Este tipo de estructura se ubica en el staff de apoyo y su tecnoestructura no es muy desarrollada -en algunos casos es nula-; su ambiente es dinámico y complejo lo cual refleja su estructura orgánica y su descentralización, en tanto que su sistema técnico es sofisticado y en ocasiones automatizado, por lo que requiere de un staff de apoyo, capacitado con cierto poder en las decisiones técnicas. (Véase anexo 4.1)

4.2 CASO DE ÉXITO MUEBLES RÚSTICOS SEGUSINO, S.A DE C.V.

4.2.1 EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Muebles Rústicos Segusino, S.A de C.V. (Segusino) se localiza en el Km. 12.5 de la carretera Puebla-Atlixco en Chipilo, Puebla; cuenta con una área instalada de 120,000 metros cuadrados, la cual se encuentra dividida en varias secciones.

Segusino es una fábrica de muebles mexicanos de calidad y características artesanales en volúmenes industriales. Los muebles producidos por la empresa son considerados como

⁸⁰ *Ibidem* p.210

una obra artística, ya que son una réplica de los muebles antiguos de los siglos XIV al XIX, este factor ha obligado a los diseñadores a llevar a cabo estudios minuciosos de todos los detalles de los productos para su producción.

La empresa del Sr. Antonio Zarain García inició sus actividades en los años 80 cuando se dedicaba a la fabricación de baffles de madera para bocinas y bases de camas, cuya producción se destinaba a una empresa ubicada en Tlaxcala, la cual sólo se orientaba al mercado local. Esta empresa se formaba por ocho personas, cinco obreras y tres socios. Su espacio físico y su capacidad tanto de producción como de capital eran limitadas

Tiempo después, empezaron a fabricar muebles rústicos destinados al mercado local, hasta que identificó algunos nichos y oportunidades, principalmente en Estados Unidos -a través de un visitante extranjero quien compró toda la mercancía que tenían en existencia para después venderla en Nuevo México-. Este hecho hizo que el Sr. Zarain García, actual Director General de *Segusino*, se percatara de la oportunidad de mercado que tenía primeramente en Estados Unidos y después en el resto del mundo. Así cerró su fábrica de baffles y bases para camas y abrió *Muebles Rústicos Segusino, S A de C V*.

El nombre de *Segusino* lo retoma de una provincia de Italia que el Sr. Zarain conoció en un viaje que realizó a este país, adoptando no sólo el nombre sino también el esquema de organización empresarial llamado *Modelo Italiano de Subcontratación de mano de obra para manufactura*. Asimismo de este viaje obtuvo el apoyo de trabajadores de esa provincia que llegaron a México para emplearse en la planta de Zarain García e implementar este modelo, común en Italia y en especial en esa zona (norte).

Ya una vez en operación *Segusino* intentó exportar toda su producción a través de una empresa distribuidora propia, instalada en San Diego, California, la cual funcionó solamente un año debido a que el concepto del distribuidor directo de fabricación en México, no es bien aceptado por los estadounidenses.

Esto lo llevó a buscar distribuidores que se dedicaran exclusivamente a comercializar su producto.

Durante 1987 cuando realmente comienza con su actividad exportadora, lograron introducir en el mercado internacional el 50% de su producción, marcando así el principio de una empresa exitosa 100 por ciento mexicana, que ha sabido evolucionar, no sólo por las ganancias que ha obtenido, sino también por los beneficios que ha generado en la sociedad al dar trabajo y capacitación a más de 4000 pobladores de la región de Chipilo y Santa Fe, Puebla.

Al crecer su mercado y su demanda, su capacidad de producción era insuficiente. por lo que en 1989 se asoció con tres talleres ubicados en la misma región para satisfacer la demanda de productos para exportación. Con esta experiencia alentadora, busca diversificar aún más sus mercados y para 1990 logra contar con un distribuidor exclusivo en España, el cual surtía a otros países europeos como. Alemania, Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Francia, Holanda Inglaterra y Luxemburgo. Por otro lado, buscó entrada en el mercado latinoamericano penetrando a países como Costa Rica, El Salvador y Guatemala, así como en el mercado asiático con su presencia en China y Singapur, aún dentro de su etapa inicial.

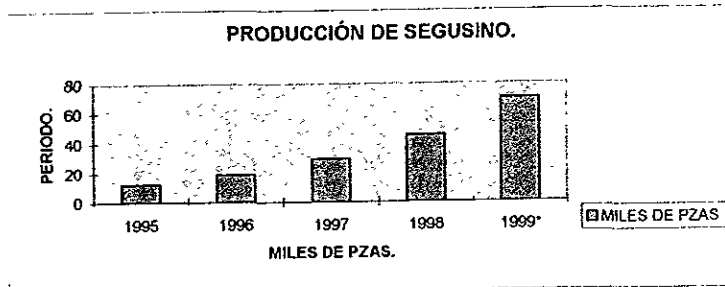
“En 1995. el promedio mensual de piezas fue de 12 mil; en 1996 de 20 mil, en 1997 de 40 mil piezas”⁸¹(y más de 45 mil en 1998), lo que representa un incremento del 66% entre 1995 y 1996 y del 100 en 1997. Lo que significa un 275% entre 1995 y 1998 y una tasa de crecimiento medio anual del 55.4%. Además se estima que para 1999, la empresa alcance un producción de aproximadamente 69 mil 982 piezas. si las condiciones continúan como hasta ahora⁸².

PERIODO	MILES DE PZAS.
1995	12
1996	18.65
1997	28.98
1998	45.04
1999*	69.98

*Proyección elaborada por el Lic. Carlos Ríos, Subgerente de muebles y artículos de regalos de BANCOMEXT, en base a la Tasa de Crecimiento Media Anual. 1999

⁸¹<http://www.segusino.com/planta.htm>

⁸² Datos proporcionados por Segusino vía internet y estimados calculados por Lic. Carlos Ríos Reyes, Subgerente de Bancomext en el área de muebles y artículos de regalo



fuelle: <http://www.segusino.com/planta.htm> . México 1999

En 1996, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) a través de la Subsecretaría de promoción de la Industria, el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (BANCOMEXT), y Nacional Financiera (NAFIN), le otorgaron el Premio Nacional de Exportación por contribuir al aumento y diversificación de las exportaciones, así como por difundir internacionalmente la excelencia y competitividad de los productos mexicanos, además de ser considerada como una de las empresas medianas de carácter privado en el país que en los últimos tres años se ha distinguido por su desempeño y aportación al desarrollo del sector exportador.

En 1997, la empresa trabajó para ampliar aún más su mercado, ahora dentro de la República Mexicana, abriendo 30 nuevas sucursales bajo el modelo de franquicias en ciudades como: Aguascalientes, Cuernavaca, Cd. Acuña en Coahuila, Distrito Federal, Edo. de México, Jalapa en Veracruz, Monterrey, Tlaquepaque y Zapopan en Jalisco, y próximamente en Cancún, Chihuahua, Veracruz y Tijuana; además invirtió más de 3 millones de dólares en ampliaciones, compra de tecnología e instalaciones.

Hoy en día cuenta con más de 100 talleres asociados ubicados en la comunidad de Chipilo. emplea a un gran número de trabajadores sindicalizados y a más tres mil pertenecientes a los talleres. maneja más de 500 productos con miras a diversificarlos (ya que ha ampliado su línea a productos de hierro forjado).

Esta diversificación es parte fundamental del negocio, por lo que actualmente no sólo fabrica muebles rústicos y de hierro forjado sino también muebles metálicos, chapas, herrajes, tejidos de bejuco y palma para las sillas y piezas artesanales de talavera, barro y cantera los cuales también se comercializan a través de sus catálogos, creando así un concepto integral de decoración mexicana

La capacitación de sus empleados corre a cargo del Centro de Capacitación Artesanal que la propia empresa desarrolló en colaboración con el CONALEP, donde se les enseña a hacer repujados, cerámica, trabajar la madera, el papel maché, vidrio, textiles, fundición y el manejo de las diversas técnicas y aprovechamiento de la tecnología empleada.

Cabe destacar que este Centro no sólo da capacitación al personal de *Segusmo*, sino también a todas aquellas personas interesadas en aprender estas actividades aún sin ser trabajadores de la empresa o comprometerse a trabajar para ella. Esta fue una hábil y útil forma de aprovechar la mano de obra disponible que representaban las esposas e hijos de los trabajadores de la empresa.

Los diseños son creados por los propios artesanos, proporcionándoseles todos los materiales que requieren.

Sin embargo, y antes de pasar a producción, son analizados por el departamento de diseño de la empresa, quienes se encargan de estudiar su factibilidad y posibilidad de colocación en los distintos mercados.

Mantiene una creciente integración vertical y expandió sus mercados a 56 países y regiones de Europa, América, Oceanía, Asia y Medio Oriente, a través de su sistema de distribuidor exclusivo en cada región o país. En nuestro país también ha penetrado con mucho éxito contando ahora con un gran número de sucursales. (véase tabla 4.2)

Participa de forma directa o a través de sus distribuidores (franquicias) en 127 exposiciones internacionales anualmente. con el objetivo de ampliar y mantener su presencia en los mercados.

Así, observamos que *Segusino* no sólo subcontrata el proceso de producción sino también el de distribución de productos mediante el sistema de franquicias el cual es un concepto que cada día va tomando mayor importancia en nuestro país y las empresas están adoptando para dar a conocer y comercializar sus productos y servicios.

Por el momento sólo otorga franquicias de carácter individual, es decir que al franquiciatario se le asigna solamente una unidad.

"Esta forma de iniciar un negocio, ofrece al franquiciatario la oportunidad de iniciar un negocio propio con un producto y un sistema de comercialización ya probado, lo que reduce considerablemente el riesgo del fracaso y la búsqueda de fórmulas para operar. Recibe además la asistencia y asesoramiento necesarios que serán transmitidos permanentemente, en la práctica, por personal altamente calificado

*Desde luego, uno de los aspectos más interesantes, es la oportunidad de poder utilizar una marca ampliamente reconocida, con la que se pueda acceder a economías de escala*⁵³.

Además Segusino, ofrece una capacitación y asesoría inicial enfocada a:

- Manejo de la administración de la franquicia.
- Utilización de la publicidad.
- Desarrollo de proveedores.
- Atención al cliente
- Exhibición de productos.
- Pedidos, traslados y comunicación.
- Mantenimiento de productos.

Tabla 4.2

**TABLA DE DISTRIBUIDORES EXCLUSIVOS DE SEGUSINO EN CADA PAÍS
Y REGIÓN.**

EUROPA

FRANQUICIA.	PAÍS y/o REGIÓN
Amco Corbay International	París, Francia
Progetto Home SRL	Italia.
J.J. Morgado	Portugal.
Keunka S/L	España.
Land Mobel Segusino	Alemania.
Land Mobel Segusino	Holanda.
Land Mobel Segusino	Bélgica.

⁵³<http://www.segusino.com/franq.htm>

Land Mobil Segusino	Luxemburgo.
Mexicraft	Reino Unido.
Discovery	Irlanda del Norte
Global Village	Rep. de Irlanda
Selected APS	Dinamarca
Selected APS	Finlandia.
Selected APS	Suecia
Petroni Centre Limited	Malta.
Mira	Islandia.
Interiors	Austria
La marimba, Import -Export	Grecia
Mary-Lou	Chipre.

ESTADOS UNIDOS

Casa Rústica Inc.	Sur
Casa Rústica	Sureste.
Casa Rústica	Centro Norte.
Zespi Co.	Centro-Oeste
Marina's Inc	Oeste.
Marina's Inc.	Noreste

AMÉRICA

Rustique de México	Canadá.
Segusino Canadá	Canadá.
Octubre 54	Costa Rica
Casa Bonita	Puerto Rico.

Compañías CIC, S.A	Chile.
Casa Bella	República Dominicana
The Jungle	Netherland Antilles
Terra Nostra Decoration N.V.	Aruba.
The Abercrombie Pavilion Limited	Trinidad y Tobago
The Abercrombie Pavilion Limited	Barbados.
AMCO Corbay Internacional	Antillas Francesas
Montoya, Comercial Muebles Electrodomésticos	Honduras.

OCEANÍA

Artimex	Australia.
Artimex	Nueva Zelanda.

MEDIO ORIENTE

Hacienda LTD	Israel.
--------------	---------

ASIA

Lim's Arts and Crafts	Singapur.
Pewas Interiors SBN BHD	Malasia.
Sam Chung Industries CO,	Korea/ Seoul.
Oliver America International, INC	Japón.

ÁFRICA

The One	Emiratos Árabes Unidos.
---------	-------------------------

Fuente: <http://www.segusino.com> 1999

Finalmente, en la fabricación de los muebles utilizan combinaciones de maderas nuevas de pino con auténticas maderas antiguas y apollilladas. Esta calidad y autenticidad esta comprobada y garantizada plenamente por la empresa.

4.2.2 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE SEGUSINO.

El proceso que sigue *Segusino*, desde la producción hasta la comercialización se inicia con la adquisición de las materias primas e insumos utilizados, en grandes volúmenes (250.000 pies de madera por mes). las cuales en su mayoría son importadas de países como Costa Rica. Chile. Malasia. Singapur...entre otros, que satisfacen los requerimientos de humedad, firmeza, ambientales y de calidad que necesita *Segusino* para después poder incorporar sus productos a los exigentes mercados internacionales, y cubrir las cada vez más frecuentes normas y barreras no arancelarias relacionadas con cuestiones ambientales.

“La adquisición de materias primas se centraliza para obtener mejores condiciones y precios que permitan la competencia en los mercados internacionales, así como un control de calidad”⁸⁴.

⁸⁴BANCOMEXT. “Casos de éxito Muebles Rústicos Segusino, S.A de C.V.” Negocios internacionales. México año 6. No 61 Abril 1997. p29.

También la empresa adquiere la maquinaria necesaria para los talleres y otorga ventajas en beneficio de los talleres asociados en cuanto a apoyo financiero, a través de planes de financiamiento.

Posteriormente, las materias primas son otorgadas a los talleres una vez que se han realizado los cortes críticos y la madera a pasado por la planta de estufado -la más grande de México- para homologar el grado de humedad de la madera y acto seguido elaborar el mueble en las condiciones requeridas.

Es importante señalar que cada uno de los talleres, quienes cuentan con obreros de oficio,^{*} están especializados en determinadas partes del producto y divididos de acuerdo al mercado, ellos tienen que fabricar una cantidad previamente especificada de muebles en blanco, es decir, sin acabados ni detalles, únicamente los dimensionan, hacen uniones y los ensamblan; dicha cantidad se determina de manera anticipada en el "taller interno"^{**} el cual mide costos, producción, procesos y tiempos de producción, así como normalizar los insumos y productos a los que se debe apegar cada taller. Este taller interno está centralizado.

A pesar de que los talleres son subcontratados, *Segusino* lleva una supervisión directa de las actividades de los talleres a través de supervisores (motociclistas) "que inspeccionan la organización, el proceso de producción, el avance de las órdenes de producción y realizan

* Los obreros de oficio, para Benjamín Coriat son Los herederos de los secretos . la figura necesaria para la manufactura CORIAT Benjamín *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa* Ed Siglo XXI México 1988 p.8

** En este taller se lleva a cabo el ensamble de las diferentes partes del producto, además de realizar los detalles del mismo, empacar y embalar

pruebas de muestreo para supervisar la calidad requerida⁸⁵, los cuales dependen directamente del Gerente General Eduardo Zarain hijo.

La supervisión directa se hace más accesible al concentrar a los talleres en un zona geográfica específica, siendo este uno de los principales requisitos para pertenecer a la planta de *Segusino*, además el número de miembros que debe contar cada taller no puede rebasar los 25 trabajadores.

Al cumplir con su producción, los talleres llevan el mueble a la matriz quien a su vez los envía al taller de terminado y acabado -el cual también es centralizado- donde, al igual que en todo el proceso, se mantiene una supervisión directa y un control de calidad riguroso, debido a que las actividades de decoración, detalle, pintura, colocación de herrajes y chapas que se realizan son totalmente manuales. A este respecto Coriat señala que un trabajo manual "necesita ciertas capacidades físicas de resistencia, esfuerzo, atención o habilidad ...(pero ya a un nivel industrial estos trabajos manuales son subestimados), es decir, que implica un escaso grado de autonomía y responsabilidad, que se aplica a tareas repetitivas, parceladas y sin aportación creativa de trabajo"⁸⁶

Como reserva, la empresa cuenta con talleres sustitutos quienes se encuentran fuera de la planta y le sirven de apoyo para pedidos extras o para tomar el lugar de algún taller asociado que no cumple con los lineamientos de la empresa. En este sentido Coriat explica "que siempre que hay aumento de los ritmos de producción cualquiera que haya sido su causa, hay en la industria correspondiente más trabajo que realizar y nunca disminuye el

⁸⁵GONZALEZ Higuera, Lorena. *Muebles, industria y comercio México. Administración, México. Caso didáctico Segusino México* ITAM 1997 p 27

⁸⁶Op. cit CORIAT p 182

numero de obreros empleados. ∴ por el contrario hay más trabajo para un mayor número de hombres⁸⁷. además esta reserva de trabajadores a domicilio o artesanos manufactureros representa una manera óptima de enfrentar las fluctuaciones y eventualidades del mercado.

A pesar de no conocer con certeza el funcionamiento de producción de la empresa podemos suponer que se asemeja a lo que Coriat llama *transportador de cadena* en donde el producto pasa de una operación a otra.

Aunque no cuentan físicamente con dicho transportador, cada taller se encuentra estrictamente bien definido en sus procesos de trabajo, es decir en “todas las <formas> que contribuyen a la producción de un mismo producto-mercancía con un mismo valor de uso, pertenecientes a una misma rama de la producción social⁸⁸ y con una delimitada división del trabajo.

Finalmente, una vez que los muebles están acabados y con todos los requerimientos que debe cumplir son distribuidos a las diferentes franquicias localizadas tanto en el interior de la República como en el resto del mundo. Con estas franquicias, que son manejadas por particulares. Se mantiene un estricto control y contacto con ellas ya que representan un termómetro de las demandas y necesidades del cliente en cada uno de los mercados que estas cubren.

Las investigaciones que realizan dichos distribuidores analizan aspectos importantes en cuanto a:

- Funcionalidad del producto

⁸⁷ Ibidem p 34,35.

⁸⁸ Ibidem p 69

- Calidad en cada aspecto.
- Las condiciones en que reciben el producto en sus lugares de destino.
- Competencia.
- Participación de mercado.
- Gustos y preferencias de los consumidores.

El mecanismo que mantiene *Segusino* con estos medios de comercialización se concentra en distribuir sus productos de forma exclusiva, es decir, estos centros se comprometen sólo a vender y exhibir sus productos. *Segusino* maneja un esquema diferencial de precios, el cual es establecido de manera conjunta por ella y el franquiciatario de acuerdo a la demanda particular de cada región.

En cuanto al mantenimiento del producto y a las reparaciones del mismo, es decir al servicio post-venta, es realizado por el franquiciatario y *Segusino* únicamente le otorga información a él, a través de folletos informativos, sustituyendo así un servicio que no puede dar directamente la empresa a los distribuidores o clientes en los mercados internacionales.

Por otro lado, los franquiciatarios trabajan directamente con *Segusino*, ya que actualmente son ellos los que acuden a las ferias y exposiciones internacionales del sector realizadas en sus países, ahí contactan nuevos negocios y reciben las tendencias que se presentan en el mercado para después hacerlas llegar a la matriz, así como recabar información referente a como mejorar la calidad del producto.

Es importante señalar que las franquicias localizadas en lugares turísticos funcionan principalmente como salas de exhibición donde los turistas conocen el producto para después contactarse con el distribuidor de su país.

En tanto a su nueva expansión de líneas de productos, orientados hacia la decoración dentro del concepto rústico, se apoyaron en un convenio con CONALEP por 4 años para capacitar principalmente a las mujeres de las regiones de Chipilo y Santa Fé, en la creación de artesanías, dándose un crecimiento importante en la participación de la mujer, principalmente en segmentos de la producción poco calificados. Por otro lado, también se compran a consignación algunos otros artículos en otras regiones del país para contar con una variedad de artesanías de otras provincias del país. Sin embargo, *Segusino* ya cuenta con un número considerable de talleres especializados en esta área, sumándose así más de 100.

En este mismo sentido, *Segusino* y el Centro de Investigación de Diseño Industrial (CIDI) de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional Autónoma de México, llevaron a cabo el Primer Concurso Nacional de Mobiliario de Madera en el Estado de Puebla, esto con el objetivo de desarrollar muebles mexicanos de madera con calidad de exportación. Los criterios utilizados para dicho concurso fueron: “innovación y carácter, factibilidad y costo de producción, materiales utilizados, mantenimiento, vinculación con las industrias del sector y factores estéticos”⁸⁹.

⁸⁹ <http://ice-all.posgrado.unam.mx>

Es importante señalar que *Segusino* ha sabido aprovechar las ventajas de mantener a sus trabajadores dentro de un ámbito familiar, ya que no sólo emplea a la mayoría de la Población Económicamente Activa (PEA) de la región, sino también, porque dentro de este marco el trabajador emplea a su familia, con su maquinaria y equipo, sin que la empresa tenga que invertir en este aspecto. Por estas razones este tipo de organización de la producción es un modo muy eficaz de aprovechar la capacidad productiva de los obreros.

En sus inicios *Segusino*, requirió de los servicios de *Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.* en aspectos como:

⇒ *Control de calidad.*

⇒ *Perfeccionamiento de la gestión, la administración y de la estructura ya que empezó a crecer sin control alguno.*

⇒ *Enlaces con consejerías para realizar negocios en el exterior, y*

⇒ *Financiamiento para capital de trabajo.*

No obstante, hoy en día ya no necesita de estos apoyos técnicos y financieros, pues a través del aprendizaje*, experiencias y tradiciones han logrando solventar sus necesidades y cumplir sus actividades con eficiencia y calidad, reforzado con el proceso de certificación del ISO 9001, y sin lugar a dudas trabaja para lograr, igualmente, su certificación del ISO 14000, la cual se estima para el año 2000, a tiempo para cubrir con esta condición para quienes desean exportar a Europa.

* El aprendizaje, es considerado como la base de la innovación que a su vez, es el factor determinante para lograr un crecimiento sostenido de la productividad. MERTENS Leonard y PALOMARES Laura "Globalización Factores determinantes, tendencias y contradicciones. La economía del aprendizaje a nivel micro" México 1999 p.1

Segusino cuenta con una capacidad tanto financiera como técnica por lo que ahora es ella quien "proporciona a los microempresarios asociados, asesoría continua en capacitación empresarial, diseño y desarrollo de productos, control de calidad, ingeniería de producción y aspectos contables y fiscales"⁹⁰ en una escuela propia para 320 alumnos.

Su demanda exportable es considerable asignando más del 98% de las 45.000 unidades de su producción a los mercados internacionales. A principios de 1998 sus productos de exportación representaban el envío de 10 contenedores a la semana

4.3 LA ESTRUCTURA DE MUEBLES RÚSTICOS SEGUSINO, S.A DE C.V. EN RELACIÓN A LA TEORÍA MINTZBERGIANA.

Segusino, en sus inicios contaba con una estructura simple basada en una adaptación mutua y en una supervisión directa como mecanismos de coordinación. La división del trabajo era limitada al igual que su jerarquía, los flujos de información eran de manera informal, sus procesos de producción eran controlados mediante las habilidades de los trabajadores, las cuales se iban adquiriendo en la práctica, ya que sus actividades eran rutinarias, lo cual permitía que se fueran formando especializaciones; el poder de decisión se centraba en un sólo individuo (Sr. Zaráin), aunque había una participación más abierta de su personal.

En esta etapa, *Segusino* no requería de una estructura compleja, ni flujos de comunicación y poder de decisiones formales.

⁹⁰ Op cit p.29

Conforme fue evolucionando y diversificándose en sus productos y mercados, la estructura fue expandiéndose y haciéndose más compuesta empleando a la mayor parte de la población de Chipilo y Santa Fe en Puebla. Sin embargo, la esencia de la organización no se ha perdido, sigue funcionando como una gran familia, con el compromiso moral de cada uno de los microempresarios dueños de los talleres subcontratados. Mintzberg hace mención de dicha evolución afirmando, “a medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas ...aumenta la necesidad de una supervisión directa... (del directivo)... A medida que la organización va adquiriendo complejidad, se van añadiendo más directivos, ya no sólo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos, construyéndose en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad”⁹¹.

En ciertos aspectos su estructura no es burocrática, ya que continúa siendo informal dentro de lo formal, y se establecen relaciones de largo plazo que demuestran la confianza adquirida en los dispositivos de enlace para alentar el ajuste mutuo entre los grupos. Esto refleja lo señalado por Melville Dalton “lo formal suele dictar la dirección que acabará tomando lo informal”⁹².

Cabe señalar que los mecanismos de coordinación que lleve a cabo esta o cualquier otra empresa, organización o institución son en cierto grado sustituibles y pueden utilizarse de manera simultánea dependiendo de sus requerimientos.

Muebles Rústicos Segusmo está dirigida por su Director General Sr. Antonio Zarain García (actual director del CONCEX-Sureste (Consejo Nacional de Comercio Exterior)),

⁹¹ Op .cit. MINZTBERG . Henry La estructuración de las organizaciones. p. 43.

⁹² Ibidem p. 63

una persona con escasa preparación profesional pero con una visión, cultura y actitud empresarial que ha llevado a *Segusino* ser una de las más importantes empresas en Puebla y la número uno dentro de su sector industrial (excluyendo a la industria maquiladora).

El Director General mantiene centralizado el poder de decisiones de tipo administrativo y estratégico. delegando las decisiones técnicas, de diseño, de producción, de comercialización...a los departamentos correspondientes.

El flujo de decisiones e información con respecto al proceso de fabricación -representado en el *diagrama 1* por las flechas que ascienden y descienden del ápice estratégico a través de la línea media hasta el núcleo de operaciones- corren en forma de ordenes e instrucciones de trabajo.

Los flujos de comunicación entre el staff de apoyo, la tecnoestructura, la línea media, el núcleo de operaciones y el ápice estratégico. ilustrado por flechas en el *diagrama 2* se da de manera informal creando así una interacción y retroalimentación entre las mencionadas unidades. Estos flujos de comunicación informal de alguna manera cubren las vías reguladas. (flujos de autoridad formal) sirviendo de complemento y en muchas ocasiones de importantes flujos de toma de decisiones. Sin embargo, el ápice estratégico de *Segusino* trabaja de manera conjunta con la Tecnoestructura. por ser esta la que normaliza el trabajo de los demás.

El rol de decisiones indicado en el *diagrama 3* por flechas circulares se desarrollan primeramente en el ápice estratégico donde se originan los planes, programas, presupuestos, instrucciones de trabajo, y en la medida que la organización se descentraliza, estos roles se

llevan a cabo en la línea media , staff de apoyo, tecnoestructura e incluso en determinados aspectos del núcleo de operaciones, que como se verá posteriormente. donde se toman decisiones de acuerdo a su nivel y con respecto a su unidad de trabajo.

Tanto la línea media, como el staff de apoyo y la tecnoestructura se encuentran centralizadas. Su estructura no es compleja a pesar del crecimiento que han experimentado en los últimos años.

A pesar de que el ambiente en una estructura de esta índole es complicado y mantiene un flujo de autoridad formal (Ver organigrama), *Segusino* prefiere seguir manteniéndola lo más simple posible, pero sin dejar de ser estable. Cabe señalar que estos flujos sobrepuestos (autoridad, materiales de trabajo, información, procesos de decisión) a pesar de no dar una idea clara del funcionamiento de la empresa, sí refleja la complejidad del funcionamiento de la organización y aún más se complica su entendimiento por el hecho de no haber mantenido contacto directo con ella. Sin embargo, esta es una base de la cual podemos partir para formar una descripción próxima de la estructura de *Segusino*.

Por otro lado, cabe resaltar que los flujos de trabajo de operaciones, es decir las funciones de insumos, proceso y producto, señaladas en el *diagrama 4* con grandes flechas, se refieren a los movimientos de materiales que son transformados en los talleres, los cuales son sustentados en flujos de información, documentos y horas de trabajo.

En lo que respecta al núcleo de operaciones, es interesante observar como concentra diversos tipo de estructura para satisfacer sus necesidades, teniendo así, que aplica una *burocracia mecánica* en elementos como:

- * La confianza en sus bases funcionales, dándose una división de tareas, las cuales son rutinarias y por ende especializadas. además de ser simples y se adquieren con la práctica.
- * Sus procesos son formalizados para cumplir con los lineamientos que solicita la empresa matriz (cantidad de productos, con especificaciones y tiempos delimitados).
- * A pesar de no contar con una comunicación muy formalizada dentro de la empresa, se procura mantener un ambiente abierto entre y con los trabajadores. Existe un contacto de tipo vertical del núcleo de operaciones con el ápice estratégico, a través del gerente general, de los gerentes de línea, de los jefes de cada uno de los talleres y de los supervisores.
- * El poder de decisiones en el núcleo de operaciones lleva a una descentralización selectiva en el aspecto de que debe estar apegado a las directrices que marca *Segusino* en cuanto a producción, diseño y tiempos sin interferir en la manera en que llevan a cabo su trabajo, como fue señalado en lo relativo a los roles de decisión

Por otro lado, también podemos insertar su estructura dentro de una *Burocracia profesional* debido a que la mano de obra requerida en el núcleo de operaciones está capacitada, delegándoseles poder sobre su trabajo, formando así una estructura descentralizada.

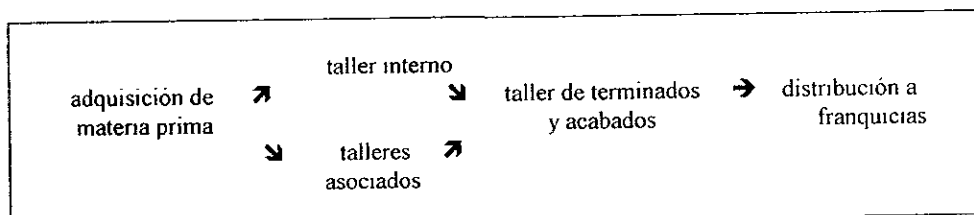
El sistema técnico se apega también al caracterizado en la configuración de *Burocracia profesional* al no ser sofisticado ni automatizado sino simple y apto para realizar actividades de tipo artesanal.

Pero estas no son las únicas estructuras que se observan dentro del núcleo de operaciones de la empresa *Segusino*, también consideramos que aplica una *forma divisional* y *adhocrática*. (véase anexo de configuraciones estructurales).

Teniendo así que el núcleo de operaciones se encuentra dividido en varios talleres quienes cuentan con su propia estructura, son independientes unos de otros, sus mecanismos de coordinación son: la normalización de los procesos de trabajo como lo señala la forma *divisional* y; la normalización de los resultados señalada en la forma *adhocrática*.

Adicionalmente cada una de estas divisiones está supervisada por los gerentes de cada taller, los cuales a su vez son supervisados por el Gerente General (Eduardo Zarain)

De alguna manera sus procesos de producción están interrelacionados formando una cadena, a pesar de que cada taller produce un determinado producto (véase cuadro 4.3)



CUADRO 4.3.

Mientras tanto, es *adhocrática* en el sentido de que cada taller está agrupado por especialistas y estos a su vez basados en el mercado, además de llevar a cabo la adaptación mutua como mecanismo coordinador y un flujo de comunicación informal y flexible entre los operarios de los talleres, los supervisores y el ápice estratégico.

Así, podemos concluir que los talleres están descentralizados, caracterizados por una estructura orgánica, cuentan con una alta especialización provocada por actividades rutinarias, al dividirse por talleres en la fabricación de productos, hay una tendencia a la agrupación de especialistas en unidades funcionales distribuidos en pequeños grupos, basados en líneas de productos y mercados

Estos talleres cuentan con su propia estructura -siendo esta muy simple-, sus estrategias y decisiones se elaboran como si fueran una empresa independiente, aunque en el aspecto de la diversificación en la fabricación de sus productos y en los diseños, están apegados a los lineamientos de la matriz, puesto que ella realiza estudios y divisiones de estos de acuerdo al mercado, a los parámetros, a las necesidades de los clientes, limitandoles su autonomía y su crecimiento individual.

Dentro de la organización existe una determinada formalización del comportamiento aplicada por propia seguridad de la empresa ya que los talleres deben contar con un estado sano en cuanto a vicios laborales, problemas legales, contables y financieros, además de que deben adoptar la filosofía de *Segusino*: “*Ser todos una misma empresa. Casarse con los proveedores, creando así una gran familia*”.

Por otra parte, la empresa se basa en dos diferentes tipos de interdependencia o acoplamiento: 1) mancomunado, al compartir recursos (*Segusino* hace la compra de volúmenes considerables de materias primas e insumos, los prepara y los entrega a los talleres), y 2) recíproca (una vez que se producen los bienes se envían al departamento de

terminado y acabado) ya que los trabajadores trasladan el producto y donde un defecto o cambio repentino afecta a toda la cadena. (véase nuevamente cuadro 4 3).

En cuanto al aspecto laboral, se caracteriza por no contar con obligaciones contractuales entre y con los talleres asociados, únicamente se adquieren compromisos morales sin ofrecer garantías sociales ni un organismo que represente los derechos laborales de los trabajadores de los talleres (más de 3,000 trabajadores) como un sindicato, lo cual simplifica sus problemas laborales y sus costos. Estas nuevas estrategias de flexibilización provocan el alejamiento de "la clase trabajadora de una mayor cohesión... (quienes) no cuenta con la seguridad social de los contratos regulares"⁹³.

Cabe señalar que de alguna manera *Segusino* ha compensado la falta de un organismo sindical, a través de un contacto directo con los operarios mediante "un flujo ininterrumpido de información entre dirección y base, centralizando solamente la línea de sus políticas y los conceptos básicos"⁹⁴. De esta manera ha logrado incorporar micro y pequeñas empresas a sus procesos productivos para hacerle frente a la competencia y poder participar en los mercados internacionales. Sin embargo el personal que se encuentra directamente en la planta cuenta con un contrato colectivo, con prestaciones y permanecen sindicalizados.

En lo que se refiere a la seguridad e higiene podemos suponer que al encontrarse inmerso en el proceso de certificación ISO 9000 (modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño, desarrollo, producción instalación y servicio post-venta), lleva a cabo medidas en cuanto a la prevención de riesgos en el trabajo, así como inversiones en maquinaria,

⁹³ PALOMARES, Laura y MERTENS, Leonard "El movimiento sindical ante los cambios en la práctica productiva". Economía del Trabajo. Programa de Economía del Trabajo enero-junio 1993 Año 1 No 1. p 128

⁹⁴ *Ibidem* p 120

equipo de protección personal y capacitación para evitar cualquier tipo de accidente laboral, esto a pesar de no contar con un sistema técnico sofisticado y complejo.

Asimismo la empresa debe contar con ciertas condiciones de trabajo como el "ambiente físico y social del trabajo, la naturaleza, el contenido y la significación del trabajo, el ritmo, la cadencia, la carga física, psíquica y mental del trabajador"⁹⁵ que repercuten sobre la salud y la vida personal y social de los operarios.

Sin embargo, todo lo anterior no significa ninguna seguridad tanto para el trabajador como para la empresa y considerándolo desde el punto de vista empresarial, lejos de representar una minimización de costos, los accidentes y enfermedades laborales constituirán un gran problema reflejado en sus ganancias.

A continuación, en el siguiente diagrama observamos los principales departamentos con los que cuenta *Segusino*, ubicados de acuerdo a los criterios señalados por Henry Mintzberg^{*}

Algunas de las actividades realizadas por estos departamentos son:

DEPARTAMENTOS	ACTIVIDADES
1. Director General	-Se encarga de las decisiones fundamentales de la empresa y realiza supervisiones y actividades con sectores clave fuera de la empresa
2. Gerente General.	-Es el intermediario entre los gerentes de los talleres asociados y el ápice estratégico.

⁹⁵RAJCHENBERG Enrique. TEIXEIRA Jussara. "Tecnología, poder y salud en la fábrica". Coloquio salud y seguridad en el trabajo en México: Situación actual y perspectivas. División de Estudios de Posgrado México. 1984. UNAM. Facultad de Economía. p. 4.

* MINTZBERG. Henry *La estructuración de las organizaciones*. Ed Ariel-Económica. Barcelona 1991 pág 254.

<p>3. Gerentes de línea.</p>	<p>-Son los responsables de la elección del aumento, mantenimiento o disminución del número de productos de una línea.</p>
<p>4. Jefes de los talleres.</p>	<p>- Son los responsables de cada uno de sus talleres y toman decisiones propias de su unidad.</p>
<p>5. Supervisores.</p>	<p>- Realizan inspecciones de manera directa en los talleres asociados con respecto a su organización, proceso productivo y llevan a cabo pruebas de muestreo.</p>
<p>6. Compras.</p>	<p>-Realiza las compras de materia prima y tecnología.</p>
<p>7. Taller interno</p>	<p>-Llevan a cabo la fabricación previa de los muebles que posteriormente son encargados a cada uno de los talleres a grandes volúmenes, esto para medir los costos, la materia prima, el tiempo y la cantidad de bienes producidos</p>
<p>8. Taller de terminados y acabados.</p>	<p>-Como su nombre lo indica dan el detalle a los muebles que salen de los talleres asociados.</p>
<p>9. Investigación y Desarrollo.</p>	<p>-Realiza estudios minuciosos sobre los detalles y características de los muebles -por tratarse de réplicas de muebles antiguos-.</p>
<p>10. Control de calidad .</p>	<p>-Supervisa el cumplimiento de los lineamientos de control de calidad en todo el proceso productivo</p>
<p>11 Diseño.</p>	<p>-Realiza estudios de líneas de productos y renueva estos por lo menos una vez al año</p>
<p>12.-Capacitación de mano de obra</p>	<p>-Se le otorga tanto a trabajadores internos como externos, a través de una escuela para 320 alumnos.</p>
<p>13. Contable y fiscal.</p>	<p>-Lleva la contabilidad y las cuestiones fiscales de la empresa y de cada uno de los talleres.</p>

14. Identificación de nuevos nichos de mercado.	-Realiza estudios de mercado y negocios para conocer la factibilidad de estos.
---	--

Con esto consideramos que cualquier empresa sin importar su tamaño o especialidad puede y debe cumplir con estos elementos para una eficaz coordinación.

Finalmente, podemos corroborar que “una empresa en funcionamiento cuenta ya con una organización. una tecnología productiva y actores productivos que definirán la gama de opciones de aprendizaje en la estrategia de la organización empresarial a corto, mediano y largo plazo..., bases de la capacidad de supervivencia y crecimiento de la empresa hoy en día”⁹⁶.

⁹⁶Op. cit MERTENS. PALOMARES. “Globalización: Factores determinantes, tendencias y controversias La economía del aprendizaje a nivel micro” p.10

DIAGRAMA 1.

FLUJOS DE INFORMACIÓN Y TOMA DE DECISIONES

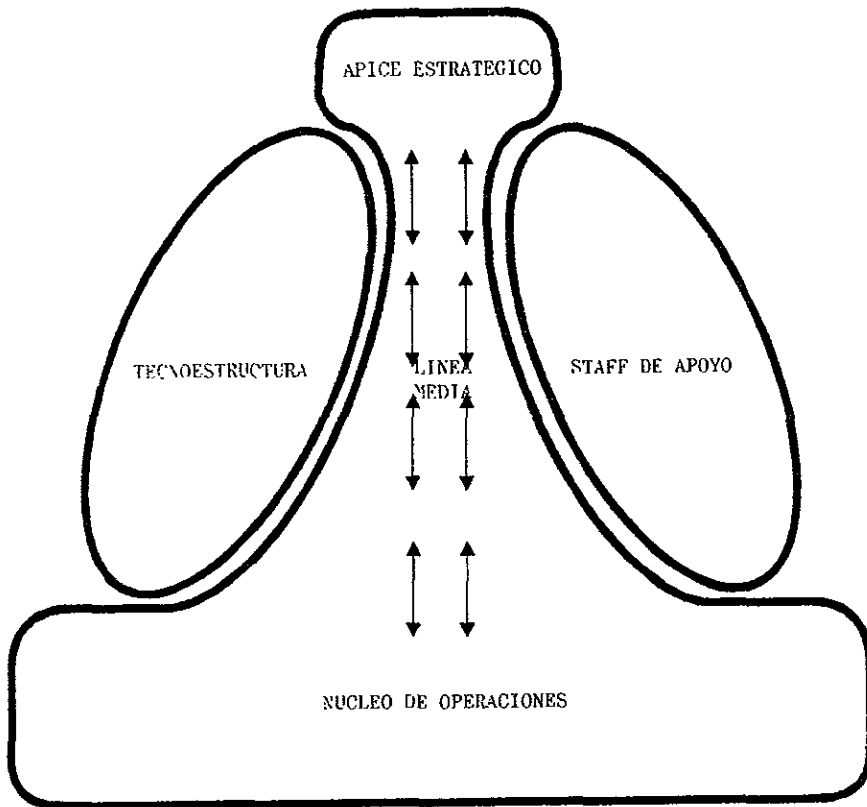


DIAGRAMA 2.

FLUJOS DE COMUNICACIÓN INFORMAL

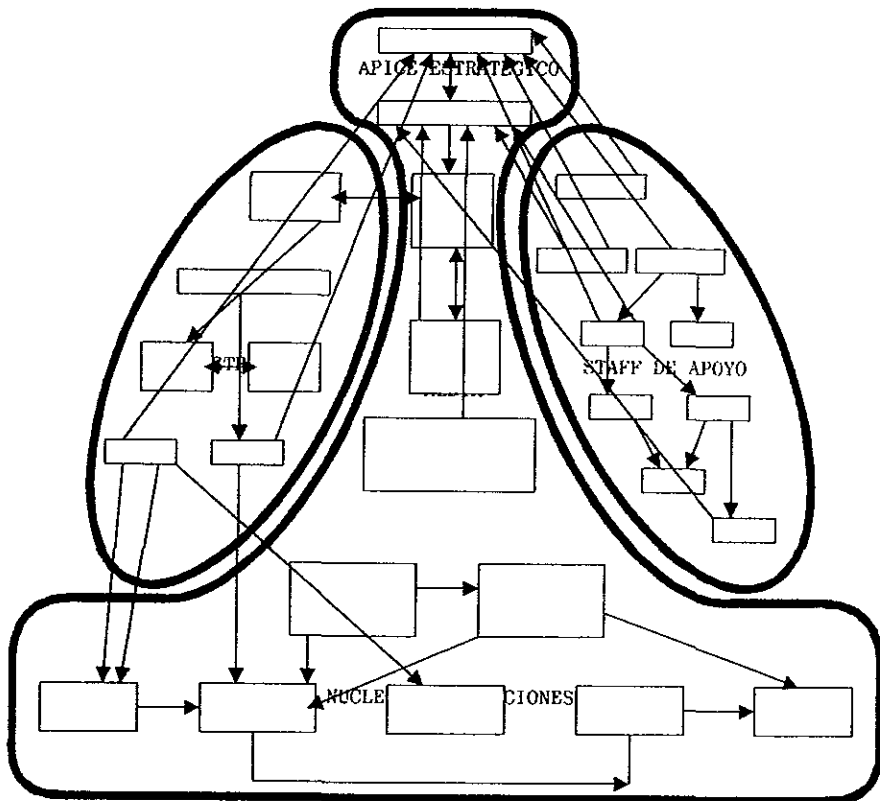
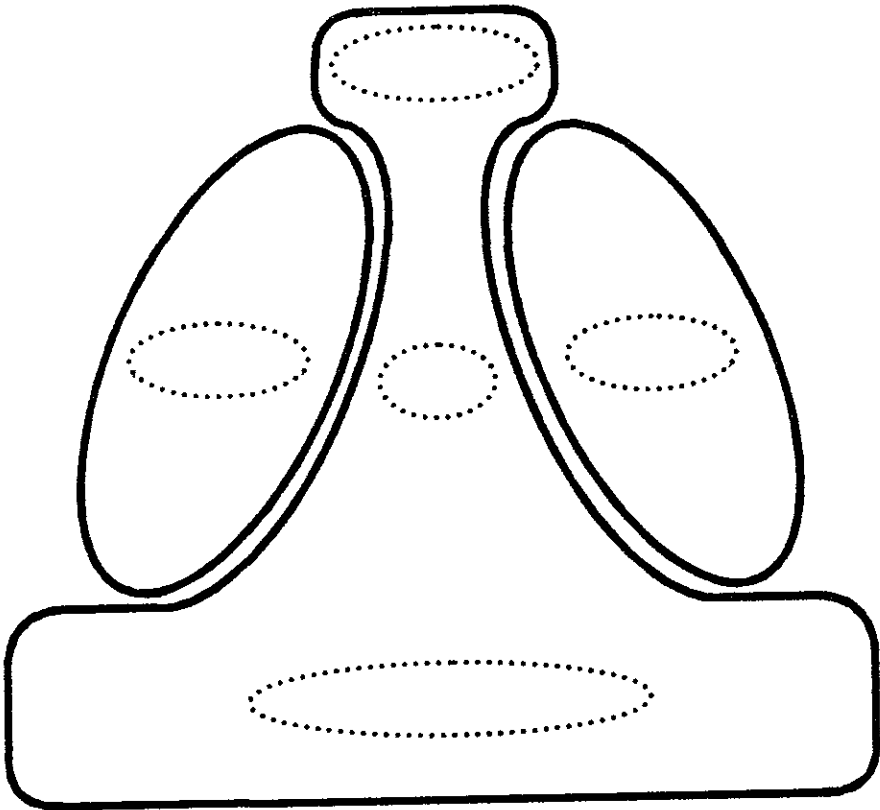


DIAGRAMA 3.

ROL DE DECISIONES.



ORGANIGRAMA.

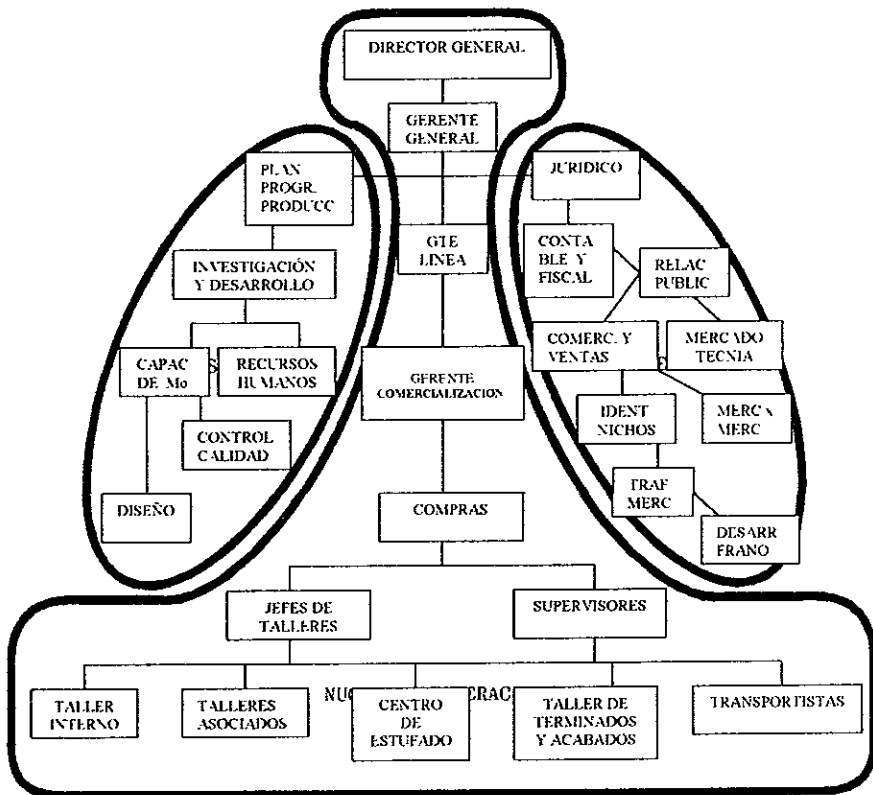
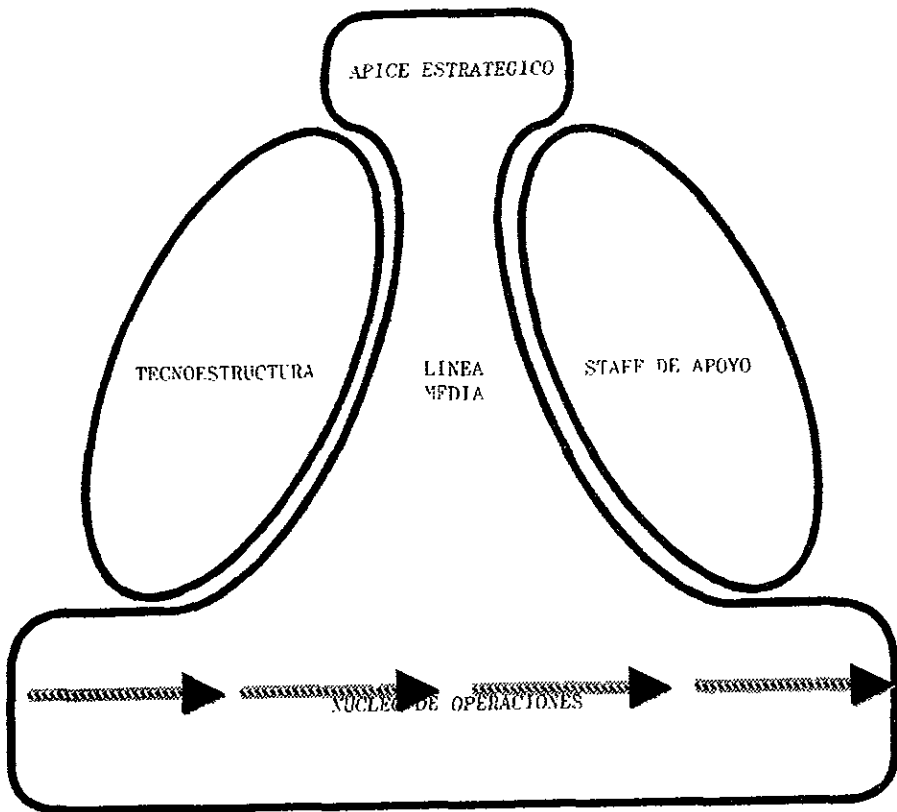


DIAGRAMA 4.

FLUJO DE TRABAJO DE OPERACIONES.



CONCLUSIONES CUARTO CAPÍTULO.

La competencia que hoy en día experimentan las empresas ha orillado a buscar nuevas fórmulas de reestructuración de sus plantas industriales para fortalecer su capacidad de negociación en los mercados tanto nacionales como internacionales, por lo que la naturaleza de estas ha cambiado surgiendo una nueva división del trabajo basada en asociaciones empresariales donde cada una de estas empresas son responsables de diversas etapas de la producción, dejando a la matriz o sede el manejo de aspectos vitales y estratégicos de la misma como finanzas, publicidad, innovación, logística, redes de distribución, con objeto de mantener el control de toda la actividad y el mercado.

Como se ha comprobado, la cooperación de empresas ofrece beneficios a todos sus participantes ya que acceden a mayor volumen de compra y por ende a mejores precios, calidad, entrega oportuna, capacidad de negociación y capacidad exportable, así como, mayores niveles de rendimiento de materias primas, mejora en la calidad de los productos, mejores niveles de productividad, entre otros.

Y a nivel macro esto trae como consecuencia la integración de las cadenas productivas, a una mejora de la competitividad y a mejores niveles de vida de la población.

Tal es el caso de la empresa *Muebles Rústicos Segusinos, S.A de C.V.* la cual ha evolucionado en un tiempo corto de manera eficiente, representando un ejemplo de empresa exitosa donde su ventaja competitiva no es la producción sino la comercialización y distribución de los bienes fabricados por los talleres asociados, quienes son los especialistas

en la producción de muebles rústicos y artesanías. Sin embargo, esto no significa que no mantenga un control riguroso sobre los talleres subcontratados ya que como se mencionó lleva a cabo una cuidadosa supervisión sin interferir en sus procesos de fabricación.

Es interesante observar que la evolución de la empresa se realizó bajo circunstancias especiales que la hacen ser un ejemplo relevante, no sólo para las industrias del mismo ramo sino para todas aquellas que buscan una oportunidad de crecimiento

Segusino es una empresa que logró su éxito en un tiempo relativamente corto (10 años) -si observamos que hay empresas que tardan más de 20 años para comenzar a desarrollarse-, bajo situaciones coyunturales como fueron las crisis económicas de 1987 y 1994, la fuerte competencia que se avecinaba con la apertura comercial y contar con un factor elemental, su tamaño estructural .

La necesidad de sobrevivir bajo estas condiciones la obligó a seguir una trayectoria basada en la toma de decisiones agresivas implementando el modelo de subcontratación, principalmente en su núcleo de operaciones y en sus redes de distribución (franquicias), sin perder el control de estos.

Segusino se enfoca a desarrollar nuevos diseños, estudiar nuevos nichos de mercado, estrategias y a comercializar los productos por catálogos, internet y directamente al consumidor a través de su sucursal ubicada en Puebla y ahora en la red de sucursales a nivel nacional.

De esta manera *Segusino* ha incursionado favorablemente en los mercados internacionales como el americano, el europeo e incluso en Asia y Oceanía .

Al desarrollar esta investigación consideramos que no hay una estructura determinada para cada una de las empresas y organizaciones, sino que ellas mismas van adaptando su estructura de la forma en que mejor cumplan sus requerimientos, habiendo así casos como el de *Segusimo* quién retoma aspectos de una u otra configuración para lograr una mayor integración y eficiencia dentro y fuera de ella .

En esta empresa nos percatamos que es en el núcleo de operaciones donde más se han adoptado elementos de diversas estructuras, para hacerla más funcional y no perder el control necesario para obtener resultados satisfactorios, que benefician a la sede como a todos los trabajadores, talleres asociados, proveedores y distribuidores, así como al resto de la estructura en la cuál se mantiene una mayor supervisión, debido a su forma descentralizada.

Gracias a este ejemplo comprobamos que la integración de las cadenas productivas representan una opción viable para su supervivencia y desarrollo, aplicada no sólo a las grandes empresas o aquellas que buscan diversificarse a mercados internacionales, sino a cualquiera que pretenda participar en el comercio ya sea nacional o internacional como a grandes o pequeñas empresas, sin importar el área en la que se especialicen.

Por lo tanto, proponemos la integración de las cadenas productivas en cualquiera de sus formas, realizando un estudio previo para conocer cual es el que mejor se adapta a sus necesidades, o bien creando sus propias estructuras, ya que no siempre las empresas podrán aplicar de manera estricta los esquemas de cooperación empresarial.

CONCLUSIONES GENERALES.

Sin lugar a dudas, el Tratado del Libre Comercio y los acuerdos comerciales realizados con otros bloques y países, así como, los obstáculos internos por los que deben atravesar las empresas han desencadenado la desaparición de un gran número de estas que no contaban ni cuentan con los recursos necesarios para hacer frente a la apertura comercial, provocando una ruptura del sector productivo del país.

Sin embargo, en diversos casos ha significado un catalizador de la competitividad, el desarrollo y la innovación, siendo significativo resaltar que es en unidades productivas de menor tamaño donde se ha reflejado un aumento en su participación comercial nacional e internacional, como una evolución al interior de su estructura, debido a sus características que las hacen ser mayormente adaptables a los procesos de transformación y ajuste, representado un sector potencial para el desarrollo económico y social de México.

Por lo que se considera que, las PyMES deben aprovechar estas ventajas y no ser marginadas del proceso de integración, a través de la cooperación entre los empresarios y el gobierno mediante acciones conjuntas que los beneficien y por otro lado, con la aplicación de una política industrial eficiente la cual, lleve a cabo un papel activo en el fomento y apoyo a las PyMES por medio de estrategias a corto, mediano y largo plazo además de acciones concretas encaminadas a la reestructuración y fortalecimiento de las cadenas productivas. De esta manera, incluso se colocarían “en posición de poder desplazar a las grandes empresas y desempeñar un papel protagónico en el escenario internacional...

estas ventajas... si se desarrollan oportuna y adecuadamente se convierten en verdaderos factores de competencia".⁹⁷

Por otro lado debemos de considerar y entender que esta situación de incapacidad y poco desarrollo que viven las PyMES de todos los sectores industriales de nuestro país no es sólo por la falta de apoyo por parte de las instituciones encargadas del fomentos industrial, los cuales tampoco han comprendido cual es su misión y por lo tanto no han descubierto el potencial existente de estas unidades productivas, sino también debido a los problemas sociales que van desde la educación, la cultura, la ideología hasta la pérdida de valores, raíces e incluso de herencia.

Por lo que los empresarios, principalmente los artesanos, deben de empezar a valorar su trabajo y diferenciarlo de los artículos manufactureros que al igual que ellos tienen las mismas oportunidades de desarrollarse y penetrar en los diversos mercados ya que cada uno de estos va dirigido a diferentes consumidores y mercados, además de satisfacer múltiples necesidades; también debe de retomar la confianza en su capacidad productiva, puesto que estos artículos artesanales guardan un valor no sólo monetario sino también apreciativo debido a que son piezas únicas, representándole así una ventaja sobre cualquier otro artículo, así mismo deben de especializarse para trabajar en cadenas productivas eficientes sin perder su principal característica, ser una artesanía.

Con lo anterior, comprobamos y proponemos que con la implantación de un debido apoyo por una parte del sector gubernamental en cuanto a información, capacitación, financiamiento, infraestructura e incentivos y por otra con la cooperación empresarial, el

⁹⁷Op. cit. CALVO, Thomas y MÉNDEZ Bernardo p. 81

sector productivo podrá reintegrarse y coadyuvar a la creación del capital productivo de nuestro país.

A través de esta investigación, nos percatamos que no sólo los sectores con gran participación en el PIB son aptos para acceder a los apoyos empresariales, sino que existen infinidad de ramos no tradicionales con potenciales de crecimiento y participación, incluso en el mercado internacional, tal es el caso de la industria mueblera, poco estudiada y la cual cuenta con ventajas importantes y explotables que contribuirían a un mayor desarrollo económico de México.

A pesar de ser un sector joven tiene posibilidades y aceptación en mercados internacionales, principalmente en los muebles que reflejan nuestras tradiciones e idiosincrasia, además de apreciarse aún más el trabajo artesanal.

Para las empresas del ramo, los acuerdos y tratados comerciales significaron una puerta hacia su evolución y expansión comercial, haciendo a un lado sus prejuicios enfrentaron los obstáculos y aprovecharon las ventajas con las que cuentan, introduciéndose así a los mercados como el americano, canadiense, europeo e incluso asiático y australiano los cuales, han aceptado los productos por sus altos niveles de calidad.

Con respecto a los controles y normas de calidad, técnicas y ambientales, las empresas muebleras de exportación las han cumplido estrictamente en cada uno de los países, a pesar de ser de carácter voluntario lo cual, no las hace ser menos importantes sino por el contrario son consideradas como un objetivo que deben alcanzar para su beneficio, ya que esto les significaría un pasaporte de entrada para cualquier mercado.

Afortunadamente, el sector mueblero ha contado con cierto apoyo por parte de instituciones de fomento que canalizan programas y eventos creados por organizaciones internacionales y diversos países, beneficiándolo en la consolidación de negocios con empresas estadounidenses y europeas principalmente.

Por otro lado, comprobamos que hoy en día se lleva a cabo la cooperación interempresarial como una estrategia de supervivencia, desarrollo y expansión comercial y productiva, aunque existen diversas fórmulas de integración empresarial todas encaminadas al aumento de la productividad, la competitividad, al crecimiento de la empresa a nivel interno como externo y a la búsqueda de obtener beneficios mutuos.

Este ejercicio lo vemos aplicado tanto en grandes firmas como en pequeñas y medianas que se integran para producir un bien o servicio en común, o bien, pequeñas empresas que se agrupan a empresas de mayor envergadura y funcionan como proveedoras de insumos o componentes participando de manera indirecta en las exportaciones del país.

Ante esto, se enfatiza en la propuesta de fomentar las alianzas empresariales como vía para la integración de las cadenas productivas, ya sea a través de clústers, subcontratación, empresas integradoras o cualquier otra que atienda sus requerimientos.

Ejemplo de esta índole, se encuentran distribuidos por todo el país (véase nuevamente anexo 3.2: Clasificación de desarrollos registrados) y en diferentes sectores productivos, siendo este el caso de *Muebles Rústicos Segusmo* quien lleva a cabo de manera agresiva y directa el modelo de subcontratación principalmente en su núcleo de operaciones asociando talleres especializados en el ramo con gran éxito y en la distribución de sus productos a través de sus diversas franquicias en el país y en todo el mundo..

Estos talleres se encuentran concentrados en una zona geográfica específica (Chipilo-Puebla), para facilitar la comunicación y supervisión entre ellos y la matriz, además gracias a este esquema la empresa ha obtenido ventajas en cuanto a costos, acceso a financiamiento, capacitación de mano de obra, adquisición de materias primas y maquinaria.

En el aspecto laboral, este mecanismo de agrupación le ha permitido simplificar sus compromisos laborales para con los trabajadores de los talleres, ya que el esquema de subcontratación no le obliga a mantener a los operarios sindicalizados o asegurados debido a que dichos talleres funcionan como empresas cuasi independientes.

A pesar de que *Segusino*, no aplica una estructura específica de acuerdo a Henry Mintzberg, sino que retoma aspectos de sus diferentes configuraciones, podemos comprobar que cada empresa adopta el esquema industrial que más conviene a su estructura.

El interés que se desprende del presente trabajo es el hecho de observar como una empresa como la que nos atiende ha ido evolucionando y desarrollándose para incorporarse y mantenerse vigente en los mercados internacionales con un producto que se basa en tendencias y por lo tanto busca innovarse continuamente para seguir participando en estos nichos

Su evolución, como el de otras empresas se basa en elementos como: número de empleados (de 8 a más de 3,000 empleados), volumen de ventas (exporta a 56 países y regiones en todo el mundo), magnitud de inversión en compra, equipo y maquinaria (recientemente invirtió 3,000 mdd en ampliación, compra de tecnología e instalaciones), volumen de producción (en 1995 su promedio mensual de piezas fue de 12 mil, 1996 de 20

mil, 1997 de 40 mil y en 1998 más de 45,000) y área instalada (actualmente cuenta con 120,000 metros cuadrados).

Como se observa, *Muebles Rústicos Segusino* ha ido pasando por diversas etapas iniciando como una micro, después pequeña hasta llegar como una mediana empresa exportadora de excelencia lo cual la hizo acreedora al Premio Nacional de Exportación 1996 dentro del ramo de empresas medianas de carácter privado.

Y así como ha pasado por diversas fases a tenido que enfrentar todos los problemas administrativos, técnicos y regulatorios, sin permitir con todo ello, perder su objetivo de desarrollo y expansión.

Finalmente, para el fomento y desarrollo de las empresas se necesita contar con un ambiente propicio entendiéndose este como un marco general macro y micro económico, legal, reglamentario y político favorable para la creación de nuevos negocios y la supervivencia y crecimiento de los ya existentes.

Pero no sólo depende de este factor el éxito de las empresas, también ellas mismas deben de llevar a cabo acciones que les permitan crear empresas que produzcan no sólo bienes y ganancias, sino también valores y destrezas las cuales, van adquiriendo conforme vayan pasando por las distintas etapas de la vida de una empresa: iniciación del negocio, supervivencia y fortalecimiento, y crecimiento y expansión. (Véase tabla: Fases de evolución de la empresa. p.201)

Cabe señalar que, a pesar de no contar con todos los elementos necesarios para un óptimo fomento al desarrollo de las PyMES, *Segusino* supo aprovechar las ventajas circunstanciales y realizar acciones concretas para su rápida y eficaz evolución, reflejándose

en sus volúmenes de producción, de inversión y empleo beneficiando a la comunidad de esta región (Chipilo) y en la contribución, en cierta medida, en la producción nacional.

Por todo lo anterior, esta empresa se le considera como un claro ejemplo del éxito que pueden obtener las PyMES mexicanas en el comercio nacional e internacional, aplicando y aprovechando correctamente las ventajas y posibilidades que se les presentan.

FASES DE EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA.

Iniciación del negocio.	Supervivencia y fortalecimiento	Crecimiento y expansión
<ol style="list-style-type: none"> 1. Afinación del concepto comercial y validación de las oportunidades de mercado e ideas sobre productos 2. Capacitación (basada en necesidades) sobre cómo iniciar un negocio. Debe cubrir: <ol style="list-style-type: none"> a) refuerzo de motivaciones empresariales. b) técnicas y sistemas comerciales básicos, forma de manejar una pequeña empresa en general, con énfasis en gestión financiera y de productos. c) afinación de la filosofía de gestión comercial y de la propia identidad. d) constitución de redes (a quién conocer) y exposición al mundo real de los negocios. e) cómo preparar un plan comercial/estudio de factibilidad 3. Competencias y habilidades para obtener acceso a, y utilizar. <ol style="list-style-type: none"> a) información de mercado b) información técnica c) recursos d) crédito y financiación 4. Información sobre asistencia de gestión, técnica y financiera. 5. Información sobre leyes y reglamentaciones en vigencia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo gerencial permanente, sobre todo en las diversas áreas funcionales de la gestión de la pequeña empresa y en el desempeño de las destrezas de gestión. 2. Know-how y pericia para mejorar la calidad y la productividad. 3. Mejoramiento de los diversos sistemas de gestión interna, tales como marketing, finanzas y producción. 4. Mejoramiento de tecnología y procesos. 5. Información y asistencia en el perfeccionamiento de productos. 6. Acceso a capital adicional, fijo y de giro. 7. Información sobre tendencias comerciales y otras novedades del ambiente de negocios 8. Mayores vínculos y contactos en el ambiente. 9. Expansión de redes y enlaces con interesados claves. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de la capacidad de gestión estratégica. 2. Acceso a nuevos mercados, locales o de exportación, y know-how sobre cómo hacer negocios en ellos 3. Acceso a nuevos procesos y tecnologías. 4. Acceso a fuentes adicionales de crédito y financiación. 5. Habilidad para operar en un ambiente comercial más amplio 6. Desarrollo de las capacidades empresariales y de gestión que permitan la transición de empresa pequeña a mediana, lo cual requiere mayor especialización, descentralización administrativa y mayor grado de delegación de poderes y funciones. 7. Desarrollo de capacidades para la gestión de recursos humanos y el establecimiento de buenas relaciones laborales. 8. Vínculos con una red más extensa de interesados en el ambiente comercial.

ANEXO.

ANEXO 2.1

A continuación se presentan las estadísticas de la participación de la industria mueblera en el PIB de los años 1994, 1995, 1996, 1997, así como sus respectivas variaciones porcentuales.

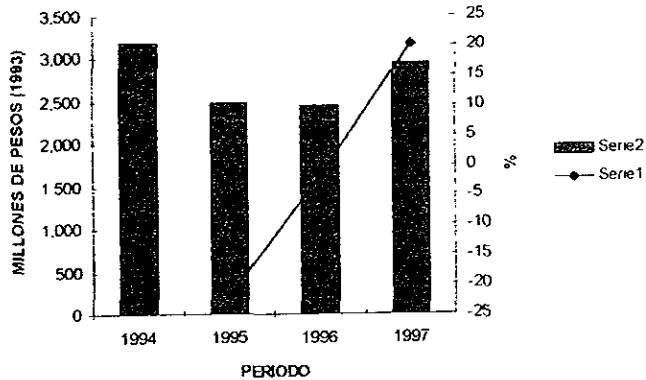
PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN EL PIB

Millones de pesos a precio de 1993

PERIODO	VALOR	VAR %
1994	3,176	
1995	2,484	-21.77
1996	2,438	-1.85
1997	2,931	20.2

FUENTE: Canacintra - Centro de estudios Económicos con base en datos de INEGI, SECOFIT y Banxico 1998

LA PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN EL PIB



FUENTE: CANACINTRA, CONSUMO MUEBLERO México 1998

ANEXO 2.2.

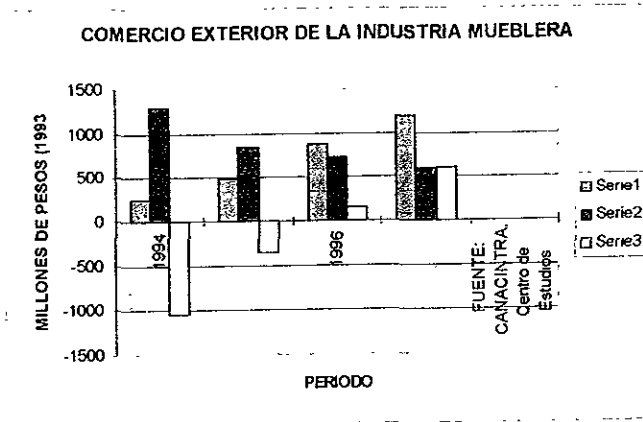
La siguiente gráfica muestra la participación de la industria mueblera en el comercio exterior en el periodo de 1994 a 1997, mostrando la balanza comercial de los años respectivos

PARTICIPACIÓN DE LA INDUSTRIA MUEBLERA EN EL COMERCIO EXTERIOR.

Millones de pesos a precios de 1993

PERIODO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
1994	252.2	1296.3	-1,044.10
1995	488.1	849.6	-361.5
1996	872.3	724.2	148.1
1997	1198.5	598	600.5

FUENTE: Canacinttra - Centro de Estudios Económicos, con base en datos de SECOFI y Banxico 1998



FUENTE: CANACINTTRA, CONSEJO MUEBLERO, México, 1998

Apéndice 2.3.

A continuación se presenta la estructura arancelaria aplicable en los principales mercados demandantes de muebles mexicanos para los años 1997 a 1999, incluidos en las partidas 94.01 y 94.03

Así tenemos, en la primera columna la fracción arancelaria que contiene la información acerca de la clasificación del producto, además de dar a conocer las preferencias arancelarias obtenidas en acuerdos comerciales internacionales, si es que cuenta con ellas. En el siguiente cuadro se señala la descripción que cada producto se enuncia en la Tarifa de Importaciones del país respectivo, en este caso Estados Unidos, Canadá y la UE, posteriormente, se incluye una columna donde se indica la situación arancelaria preferencial vigente para el año 1997, se adicionó una columna de la Nación Más Favorecida (NMF) la cual, representa el porcentaje arancelario que debieron pagar por la importación de muebles provenientes de otros países no miembros del Acuerdo Preferencial respectivo-

En primera instancia se presenta la estructura arancelaria aplicable a los Estados Unidos Americanos

Estructura arancelaria aplicable a los Estados Unidos Americanos					
Fracción arancelaria: 9401 (Sillas, sillas de camping, sillones, sillas para campamento, sillas de camping, sillas de camping)					
F.A.	Descripción del producto	1997		1998	
		Arancel (TLCAN)	Arancel General (NMF) (%)	Arancel (TLCAN)	Arancel (TLCAN)
9401	Seats other than those of heading No. 9402, whether or not convertible into beds and parts thereof. Seats of a kind used for aircraft				
9401 30 40	Swivel seats with variable height adjustment With wooden frame	libre	21	libre	libre
9401 30 80	Other	libre	16	libre	libre
9401 40 00	Seats other garden seats or camping equipment convertible into beds	libre	13	libre	libre
9401 50 00	Seats of any material Other seats, with wooden frames upholstered	libre	14	libre	libre
9401 61 20	Seats of teak	libre	21	libre	libre
9401 61 40	Other	libre	1	libre	libre
9401 69 20	Other seats Bent wood seats Other	libre	26	libre	libre
9401 69 40	Seats of teak	libre	14	libre	libre
9401 69 60	Other	libre	21	libre	libre
9401 69 80	Other	libre	1	libre	libre
9401 71 00	Other seats, with metal frames upholstered	libre	16	libre	libre
9401 79 00	Other	libre	16	libre	libre
9401 80 20	Other seats Of rubber or plastics Of reinforced or laminated plastics	libre	24	libre	libre
9401 80 40	Other	libre	1	libre	libre
9401 80 60	Other	libre	16	libre	libre

9401 90 10	Parts Of seats of a kind used for motor vehicles	libre	1.2	libre	libre
9401 90 15	Of bent-wood seats Other	libre	2.6	libre	libre
9401 90 25	Of cane, osier, bamboo, or similar materials	libre	libre	libre	libre
9401 90 35	Of rubber or plastics	libre	1	libre	libre
9401 90 40	Of wood	libre	2.1	libre	libre
9401 90 50	Other	libre	1.6	libre	libre
9403	Other furniture and parts thereof				
9403 10 00	Metal furniture of a kind used in offices	libre	1.6	libre	libre
9403 20 00	Other metal furniture	libre	1.6	libre	libre
9403 30 40	Wooden furniture of a kind used in offices Bent wood furniture	libre	2.6	libre	libre
9403 30 80	Other	libre	1	libre	libre
9403 40 40	Wooden furniture of a kind used in kitchen Bent wood furniture	libre	2.6	libre	libre
9403 40 60	Other Designed for motor vehicle use	libre	1.2	libre	libre
9403 40 90	Other	libre	1	libre	libre
9403 50 40	Wooden furniture of a kind used in the bedroom Bent wood furniture	libre	2.6	libre	libre
9403 50 60	Other Designed for motor vehicle use	libre	1.2	libre	libre
9403 50 90	Other	libre	1	libre	libre
9403 60 40	Other wooden furniture Bent wood furniture	libre	2.6	libre	libre
9403 60 80	Other	libre	1	libre	libre
9403 70 40	Furniture of plastics Of reinforced or laminated plastic	libre	2.4	libre	libre
9403 70 80	Other	libre	1	libre	libre
9403 80 30	Furniture of other materials, including cane, osier, bamboo or similar materials Of cane, bamboo or similar materials	libre	libre	libre	libre
9403 80 60	Other	libre	1.6	libre	libre
9403 90 10	Parts Of furniture of a kind used for motor vehicles	libre	1.2	libre	libre
9403 90 25	Other Of cane, osier, bamboo, or similar materials	libre	libre	libre	libre
9403 90 40	Of rubber or plastics Of reinforced or laminated plastics	libre	2.4	libre	libre
9403 90 50	Other	libre	1	libre	libre
9403 90 60	Of textile material, except cotton	libre	2.8	libre	libre
9403 90 70	Of wood	libre	2.1	libre	libre
9403 90 80	Other	libre	1.6	libre	libre

Fuente: - Worldtariff United States, January 1997
- Harmonized tariff Schedule of the United States 1997
- Tratado del Libre Comercio de América del Norte, Fracciones Arancelarias y Plazos de Desgravación - Estados Unidos
-Guía de exportación sectorial - BANCOMEXT - México 1998 - pp.16-19

ANEXO 2.4

El siguiente cuadro corresponde a la estructura arancelaria de Canadá

		1997		1998		1999		
F.A	Descripcion del producto	I	II	Arancel General (NMF)	I	II	I	II
9401	Seats (other than those of heading No. 9402), whether or not convertible into beds and parts thereof							
9401.30.11	Swivel seats with variable height adjustment of metal Of a kind used for domestic purposes	4.8	7.5	5	4	6.3	3.2	5
9401.30.19	Other Of a kind used for domestic purposes	4.8	7.5	5	4	6.3	3.2	5
9401.30.91	Other Of a kind used for domestic purposes	6	9	11.8	5	7.5	4	6
9401.30.99	Other	6	9	6	5	7.5	4	6
9401.40.00	Seats other than garden seats or camping equipment, convertible into beds	6	9	11.8	5	7.5	4	6
9401.50.00	Seats of cane, osier, bamboo or similar materials	2	3	11.8	5	0	0	0
9401.61.10	Other seats, with wooden frames - Upholstered Of a kind used for domestic purposes	6	9	11.8	5	7.5	4	6
9401.61.90	Other	6	9	6	5	4.5	4	6
9401.69.10	Other - Chair-pows Other	0.8	1.2	2.4	1	0	0	0
9401.69.91	Of a kind used for domestic purposes	6	9	11.8	5	7.5	4	6
9401.69.99	Other	6	9	6	5	7.5	4	6
9401.71.10	Other seats, with metal frames Upholstered For use in manufacture of skid-steer loaders or heading No. 8429	libre	libre	5.2	libre	libre	libre	libre
9401.71.91	Of a kind used for domestic purposes	4.8	7.5	10	4	6.3	3.2	5
9401.71.99	Other	4.8	7.5	5	4	6.3	3.2	5
9401.79.10	Other Of a kind used for domestic purposes	4.8	7.5	10	4	6.3	3.2	5
9401.79.90	Other	4.8	7.5	5	4	6.3	3.2	5
9401.80.10	Other seats Of a kind used for domestic purposes	6	9	11.8	5	7.5	4	6
9401.80.90	Other Parts Of metal	6	9	6	5	7.5	4	6
9401.90.11	Of the goods of tariff item No. 9401.30.11, 9401.30.91, 9401.61.10, 9401.69.91, 9401.71.91, 9401.79.10, 9401.80.10	libre	libre	libre	libre	libre	libre	libre
9401.90.19	Other	libre	libre	5	libre	libre	libre	libre

9401.90.20	Of textile fabrics for seats of tariff item No 9401.10.00	libre	libre	19.4	libre	libre	libre	libre
	Other							
9401.90.91	-Of the goods of tariff item No 9401.30.11, 9401.30.91, 9401.61.10, 9401.69.91, 9401.71.91, 9401.79.10, 9401.80.10	libre	libre	11.8	libre	libre	libre	libre
9403	Other furniture and parts thereof							
9403.10.10	Metal furniture of a kind used in offices: - filing cabinets	4.8	4.8	5.1	4	4	3.2	3.2
9403.10.90	Other	4.8	4.8	5	4	4	3.2	3.2
9403.20.00	Other metal furniture	4.8	4.8	10	4	4	3.2	3.2
9403.30.10	Wooden furniture of a kind used in offices: - Desk, record-keeping equipment and tables	6	9	6	5	7.5	4	6
9403.30.90	Other	6.3	9.6	6.4	5.2	8	4.2	6.4
9403.40.00	Wooden furniture of a kind used in kitchen.	2	3	11.8	0	0	0	0
9403.50.10	Wooden furniture of a kind used in the bedroom: - Chns and bunk beds	6	9	11.8	5	7.5	4	6
9403.50.90	Other	6	9.2	12.1 ¹	5	7.6	4	6.1
9403.60.10	Other wooden furniture - -Of a kind used domestic purposes	6	9	11.8	5	7.5	4	6
9403.60.90	Other	6	9	6	5	7.5	4	6
9403.70.10	Furniture of plastics: - -Of a kind used for domestic purposes	6	6	11.8	5	5	4	4
9403.70.90	Other	6	6	6	5	5	4	4
9403.80.10	Furniture of the other materials, including cane, osier, bamboo or similar materials - -Of a kind used for domestic purposes	2	3	11.8	0	0	0	0
9403.80.90	Other	2	3	6	0	0	0	0
9403.90.11	Parts: - -Of metal - -Of the good of tariff item No 9403.10.90, 9403.60.10, 9403.70.10 or 9403.80.10	libre	libre	1.8	libre	libre	libre	libre
9403.90.19	Other	libre	libre	1.8	libre	libre	libre	libre
9403.90.91	Other - -Of the good of tariff item No. 9403.10.90, 9403.60.10, 9403.70.10 or 9403.80.10	libre	libre	1.8	libre	libre	libre	libre
9403.90.99	Other:	libre	libre	1.8	libre	libre	libre	libre

- Fuente: - Worldtariff Canada, January 1997.
- Schedule of Canada.
- Tratado de Libre Comercio de América del Norte, fracciones Arancelarias y Pazos de Desgravación: Canadá.
- Guía de exportación sectorial: BANCOMEXT. México. 1998 pp19-22

Notas: I.- Productos con "contenido mexicano y/o canadiense.

II.- Productos con "contenido estadounidense", total o parcial.

ANEXO 2.5

En el caso de la UE, también existen preferencias arancelarias a las importaciones de muebles provenientes de nuestro país, al ser considerado nación en desarrollo, facilitándole el ingreso a dicho mercado con trato especial establecido en el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP)

Unión Europea - niveles arancelarios aplicables a la importación de mercancías originarias de México			
F A	Descripción del producto	Arancel SGP en 1997 (%)	Arancel General (NMF)
9401	Sillas (con exclusión de las de la partida 9402) incluso los transformables en cama y sus partes		
9401 30	Sillas giratorias de altura ajustable		
9401 30 10 00	Reclinados con respaldo y equipados con ruedas o patines	11	22
9401 30 90 00	Demás	11	22
9401 40 00 00	Sillas transformables en cama excepto el material de acampar o de campamento	11	22
9401 50 00 00	Sillas de jardín, muebles bambú o de otros materiales	28	56
9401 61 00 00	Sillas de masajes, con amortización de la madera	11	22
9401 69 00	Demás	11	22
9401 71 00 00	Demás asientos, con amortización de la madera	11	22
9401 79 00 00	Demás	11	22
9401 80 00 00	Demás asientos	11	22
9404 1 9	Partes		
9401 90 10	De asientos especialmente concebidos para la tripulación, destinados a ser utilizados en cierto tipo de aeronaves	14	28
9401 90 10 90	Demás	14	28
9401 90 30 00	De madera	14	39
9401 90 80 00	Demás	14	39
9403	Demás muebles y sus partes		
9403 10	Muebles de metal del tipo de los utilizados en las oficinas		
9403 10 00	Mesas de dibujo (excepto las de la partida 9001)	11	22
9403 10 51 00	Demás de altura superior a 800 mm	11	22

9403.10.59.00	Los demás	1.1	2.2
9403.10.91.00	Superior a 80 cm: Armarios con puertas, pernanaso trampillas	1.1	2.2
9403.10.93.00	Armarios concajones, clasificadores y ficheros	1.1	2.2
9403.10.99.00	Los demás	1.1	2.2
9403.20.	Los demás muebles de metal		
9403.20.10.00	Destinados a aeronaves civiles	0	0
9403.20.91.00	Los demás Camas	1.1	2.2
9403.20.99.00	Los demás	1.1	2.2
9403.30	Muebles de madera de tipo de los utilizados en oficinas		
9403.30.11	De altura no superior a 80 cm. Mesas		
9403.30.11.10	Hechas a mano	1.1	2.2
9403.30.11.90	Las demás	1.1	2.2
9403.30.19	Los demás		
9403.30.19.10	Hechos a mano	1.1	2.2
9403.30.19.90	Los demás	1.1	2.2
9403.30.91	De altura superior a 80 cm: Armarios, clasificadores y ficheros:		
9403.30.91.10	Hechos a mano	1.1	2.2
9403.30.91.90	Los demás	1.1	2.2
9403.30.99	Los demás		
9403.30.99.10	Hechos a mano	1.1	2.2
9403.30.99.90	Los demás	1.1	2.2
9403.40.	Muebles de madera del tipo de los utilizados en las cocinas:		
9403.40.10	Elementos de cocina:		
9403.40.10.10	Hechos a mano	1.9	3.9
9403.40.10.90	Los demás	1.9	3.9
9403.40.90	Los demás		
9403.40.90.10	Hechos a mano	1.9	3.9
9403.40.90.90	Los demás	1.9	3.9
9403.50.	Muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios:		
9403.50.00.10	Hechos a mano	1.1	2.2
9403.50.00.90	Los demás	1.1	2.2
9403.60.	Los demás muebles de madera:		
9403.60.10.	Muebles de madera del tipo de los utilizados en contenedores y cuartos de estar:		
9403.60.10.10	Hechos a mano	1.1	2.2
9403.60.10.90.	Los demás	1.1	2.2
9403.60.30.	Muebles de madera del tipo de los utilizados en tiendas y almacenes:		
9403.60.30.10	Hechos a mano	1.1	2.2
9403.60.30.90	Los demás	1.1	2.2
9403.60.90	Los demás muebles de madera:		
9403.60.90.10	Hechos a mano	1.1	2.2
9403.60.90.90	Los demás	1.1	2.2
9403.70	Muebles de plástico:		

9403.70.10.00	Destinados a aeronaves civiles	0	0
9403.70.90.00	Los demás	1.1	2.2
9403.80.	Muebles de otras materias, incluido en rotén, múbre, bambú o materiales similares:		
9403.80.00.10	Hechos a mano	2.8	5.6
9403.80.00.90	Los demás	2.8	5.6
9403.90.	Partes		
9403.90.10.00	De metal	1.9	3.9
9403.90.30.	De madera.		
9403.90.30.10	Hechos a mano	1.9	3.9
9403.90.30.90	Las demás	1.9	3.9
9403.90.90	De otras materias:		
9403.90.90.10	Hechas a mano	1.9	3.9
9403.90.90.90	Las demás	1.9	3.9

Fuente: - Arancel de Aduanas (TARIC). Legislación Básica 1997.

- Guía de exportación sectorial. BANCOMEXT. México 1998 pp25-28

ANEXO 2.6.

En seguida se presenta un cuadro que señala los requerimientos mínimos en cuanto a producción, tecnología, experiencia comercial, seguridad, diseño y precio para la fabricación y comercialización de muebles.

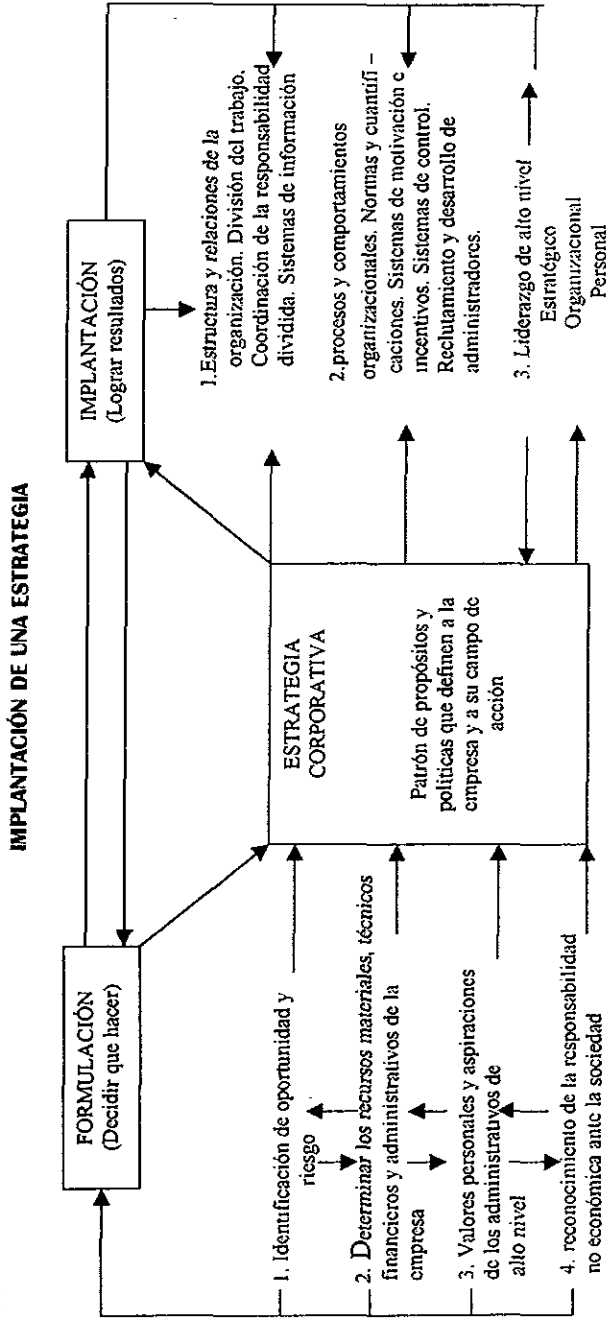
FABRICACION DE MUEBLES		
ASPECTO	CRITERIOS OBLIGATORIOS	CRITERIOS DESEABLES
PRODUCCION	Producto terminado; uso de madera aserrada con un grado óptimo desecado según destino; abasto de materia prima (madera, tableros, herrajes, terminados) asegurado por un año al menos; maderas o tableros que cumplan con requisitos técnicos (humedad, normas, encolado, densidad, resistencia, etc.) material de terminado adhesivo con baja o nula emisión de formaldehído (máximo 0.1 ppm); sistema de control de calidad en aplicación; reciclaje de desperdicios; diseños con algún valor agregado propio. Certificado de calidad	Pruebas de laboratorio realizadas a sus muebles (estabilidad firmeza, ergonomía desgaste, fijación caída, peso resistencia); ISO 9000; diseños propios; calidad total y/o continua, establecimiento de criterios ecológicos
TECNOLOGIA	Máquinaria y equipo (incluso herramientas semindustriales y de mano) modernas y en buen estado general; suficiente capacidad de producción; facilidad para hacer modificaciones al producto	Líneas de producción y acabada en serie; maquinaria con tecnología de punta; capaz de producir altos volúmenes; flexibilidad en la producción
EXPERIENCIA COMERCIAL	a) Local: ventas regionales o al menos distribución en el estado; 5 años de experiencia mínima en el mercado; participación activa en ferias y exposiciones de muebles nacionales; publicidad en revistas especializadas, entregas a tiempo. b) Internacional exportador o con alguna experiencia exportadora reciente; participación en ferias internacionales de muebles y/o misiones comerciales al exterior c) General: cultura exportadora (términos y condiciones, idioma, capacitación en comercio exterior, etc.), disponibilidad de personal encargado del comercio y/o negociaciones con el exterior, conocimientos generales de normas y regulaciones de los mercados potenciales de destino	Ventas a nivel nacional y/o a tiendas departamentales; canales de comercialización bien identificados; flota de transporte propia; campañas de publicidad nacionales; supervisión intensiva Boleto y/o sal de exhibición en el exterior, catálogos en inglés y español; cotización FOB puerto mexicano en dólares americanos; promoción en revistas especializadas Departamento de comercio exterior específico

SEGURIDAD	Dimensionalidad del mueble (ergonomía); terminados no tóxicos; seguridad del funcionamiento (resortes, partes móviles, altura, inflamabilidad contra voltaje; seguridad eléctrica (ductos y cableado)	Certificado de seguridad comprobada
DISEÑO	Apegado a las corrientes actuales, valor agregado en algunos productos. Uso artístico de otros materiales, servicio de sea apto para nichos de mercado específicos	Innovador en diseño, aun cuando no tenga altos volúmenes, el diseño es apto para nichos de mercado específicos
PRECIO	Flexibilidad para manejar opciones y para buscar economías	Manejo de una política de precios (descuentos, variedades, por canales) incluyendo la asociación en la venta final

Fuente: DESPIL/BANCOMEXT. 1998

ANEXO 3.1

En dicho cuadro se muestra el proceso de implantación de una estrategia y llegar así a una valoración de las ventajas con las que cuenta la organización. Este proceso se forma por una serie de subactividades que permiten identificar sus propósitos, movilizar sus recursos y lograr su realización.



Fuente: MINTZBERG, Henry y QUINN, James. *Procesos estratégicos. Conceptos, contextos y casos*. Ed. Prentice may Hispanoamericana. S. A. de México.

ANEXO 3.2

En el respectivo cuadro se contabilizan los diversos desarrollos industriales ubicados en el interior de la República

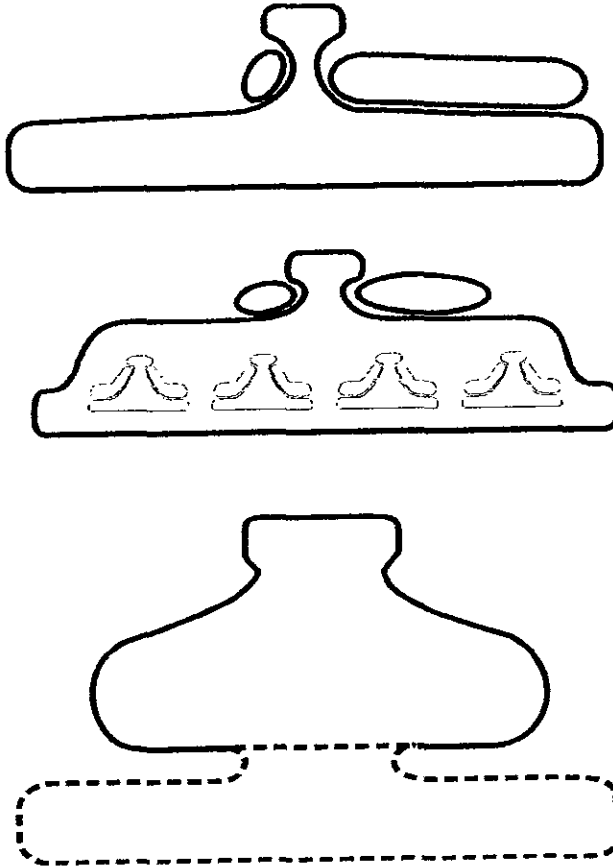
CLASIFICACION DE DESARROLLO REGISTRADOS

ESTADO	ZONA INDUSTRIAL	CONJUNTO INDUSTRIAL	CENTRO INDUSTRIAL	COMPLEJO INDUSTRIAL	CIUDAD INDUSTRIAL	PARQUE INDUSTRIAL	TOTAL
AGUASCALIENTES					1	4	5
BAJA CALIFORNIA			14	2	2	22	40
BAJA CALIFORNIA SUR						3	3
CAMPECHE						1	1
COAHUILA					1	21	22
COLIMA						1	1
CHIAPAS						2	2
CHIHUAHUA	1			1		19	21
DISTRITO FEDERAL						1	1
DURANGO					1	3	4
GUANAJUATO					3	5	8
GUERRERO					1		1
HIDALGO		1				3	4
JALISCO						4	4
MÉXICO		2				13	15
MICHOACÁN					1	4	5
MORELOS						3	3
NAYARIT					1		1
NUEVO LEÓN			6		1	15	22
OAXACA						4	4
PUEBLA	1	1				6	8
QUERÉTARO					1	10	11
QUINTANA ROO						3	3
SAN LUIS POTOSÍ	3					2	5
SINALOA						5	5
SONORA					1	21	22
TABASCO					1	2	3
TAMAULIPAS					1	15	16
TLAXCALA					1	3	4
VERACRUZ					1	3	4
YUCATÁN					1	3	4
ZACATECAS						2	2
TOTAL	5	4	20	3	19	203	254

Fuente: Mercado de Valores / México febrero 1998

ANEXO 4.1

Tomando de referencia el logotipo de la estructura de Mintzberg se muestran las diferentes configuraciones que pueden aplicar las empresas. En este caso se muestran las estructuras que a nuestro criterio Segusino establece en su organización. la primera de ellas es la *Burocracia profesional*, siguiéndole la *Forma Divisional* y finalmente la *Adhocracia*.



BIBLIOGRAFÍA
Y
HEMEROGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.

1. AIDIMA. *Certificación de calidad en el sector mueblero*. Instituto Tecnológico del Mueble y afines. México. 1997 pág 450.
2. ALTENBURG Tilman, et al. *Desarrollo y fomento de la subcontratación industrial en México*. Friedrich Ebert Stiftung. Berlín 1998. pág 107
3. ACLE Tomasini, Alfredo. *Retos y riesgos de la calidad total*. Edit. Grijalbo. México. pág. 325.
4. American Chambers of Commerce of Mexico A.C. *Mexico's maquiladora In-bond industry 1989-1990*. "Services of maquiladoras". Bancomext. pág 400.
5. ARGÜELLES Antonio y GÓMEZ Mandujano José A (com.) *La competitividad de la industria mexicana frente a la concurrencia internacional*. Fondo de Cultura Económica/Nafin. México 1994. pág 329.
6. BANCOMEXT. *Guía básica del exportador*. Bancomext. México. 1996. pág 186.
7. _____. *Apoyo financiero y promocional para la pequeña y mediana empresa*. Bancomext. México. 1997. pág 80.
8. _____. *Canadá mercado de mueble en el Oeste y Washington. EE.UU.* Bancomext. México. 1997. pág 42.
9. _____. *Guía de exportación sectorial. Muebles y sus partes*. Bancomext. México. 1998. pág 35.
10. _____. *Los muebles rústicos de madera y de hierro forjado en Canadá*. Bancomext. México. 1994. pág 18.
11. BLANCO Mendoza, Herminio. *Las negociaciones comerciales de México con el mundo*. Fondo de Cultura Económica. México. 1994. pág 281.
12. CALVO, Thomas y MÉNDEZ, Bernardo. (coord.) *Micro y pequeña empresa en México. Frente a los retos de la globalización*. Centro de Estudios Mexicanos y Centroamericanos. México 1995. pág.273.

13. Comisión de las Comunidades Europeas. ECIP. *European Community Investment Partners*. Oficina de publicaciones oficiales de las comunidades europeas. pág 28.
14. CORIAT, Benajmín. *El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Edit. Siglo XXI. México. 1988 pág. 204.
15. DOMBOIS Rainer y Pries Ludger. *La modernización empresarial: tendencias en América Latina y Europa*. Edit. Nueva Sociedad. Venezuela 1993. pág 243.
16. GARCÍA León, Salvador. *La micro, pequeña y mediana industria en México y los retos de la competitividad*. Edit. Diana. México 1993 pág 242
17. KLAUS Esser, et al. *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*. Instituto Alemán de Desarrollo (IAD). Berlín 1994. pág 96.
18. LABOUCHERX, Vincent. *Tratado de calidad total*. "Prefacio". A.V. Feigenbaum. pág 235.
19. MINTZBERG Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. Edit. el Ateneo. Buenos Aires. 1996 pág 254.
20. _____. *La estructura de las organizaciones*. Edit. Ariel-Económica. Barcelona 1991. pág 519.
21. MINTZBERG Henry, QUINN James Brian. *Procesos estratégicos. Conceptos, contextos y casos*. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México 1988 pág 1207.
22. ORTIZ Wadgyamar, Arturo. *Introducción al comercio exterior de México*. Edit. Nuestro Tiempo. México. 1993. pág 257.
23. PALOMARES, Laura y MERTENS Leonard. CORONA, Leonel. (coord.) *México ante las nuevas tecnologías*. "Empresa y trabajador ante la automatización programable". Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en humanidades. UNAM. Porrúa. México 1991. P.p 65-159. pág 449.
24. _____. *Inversión extranjera y mexicanización*. Cuaderno 1. UNAM. F.C.P. y S. México 1984 pp. 2-58

25. RODRIGUEZ Carrasco, José Manuel. GARRIDO B. Santiago. *Fundamentos de la dirección*. Edit. Pirámide. Facultad de Ciencias Económicas y empresariales-Confederación Española de Cajas de Ahorro. (CECA) España. 1998. pág 492.
26. ROTHERY, Brian. *ISO 14000 ISO 9000*. Edit. Panorama. México 1996. pág 290.
27. RUEDA Peiro, Isabel (coord.). *Las empresas integradoras en México*. Ed. Siglo XXI. México 1997. pág 236
28. TOLENTINO Arturo. *Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas*. OIT. CINTERFOR. Montevideo 1998 pág70.

HEMEROGRAFÍA.

1. AGUILAR Barajas, Ismael, "Las empresas micro, pequeñas y medianas en el desarrollo industrial de México" *Comercio Exterior. México*. Vol.45. No. 1. enero 1995.478-486pp.
2. ALBA Vega, Carlos. "Las empresas integradoras en México". *Comercio Exterior*. México. Vol.47. No. 1. enero 1997. 41-49pp.
3. ALBA Vega, Carlos. y Méndez Bernardo. "Las empresas pequeñas y medianas I." *Comercio Exterior*. México. Enero 1997. Vol. 47. No. 1 3-7pp.
4. ALONSO, Jossé A. "Efectos del TLCAN en la microindustria del vestido de Tlaxcala , México". *Comercio Exterior*. México. Vol. 47. No.2. febrero 1997. 103-110pp.
5. BANCOMEXT. "Encuentro empresarial Al-invest del mueble". *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Junio 1997. Año 6. No. 63. 22-23 pp
6. _____. "Nichos de mercado". *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Febrero 1997. Año 6 No. 59. 24-27 pp.
7. _____. "El Este de Norteamérica. Estados Unidos". *Negocios Internacionales*. México. Agosto 1997. Año 6. No. 65. 4-7 pp.

8. . "El mercado estadounidense para el mueble tapizado mexicano". *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Agosto 1997. Año 6. No. 65. 8-11pp.
9. _____. "Programa de encuentros internacionales 1997". *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Enero 1997. Año 6. No. 58. 2-8pp.
10. _____. "Eurocentro Bancomext Monterrey". *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Mayo 1997. Año 6. No. 62. 20-22pp.
11. BECERRIL, Isabel. "Desolador panorama para miniempresas en 1998: COMPEX". *Financiero*. Sección economía. México. 2, enero, 1998.
12. BELMARES Sánchez, Javier. "Posibilidades y problemática de las integradoras". *Adminístrate Hoy*. Año 2. No.24. abril 1996. 6-12pp.
13. BEKERMAN Marta y SIRLIN Pablo. "La estrategia exportadora de Corea del Sur". *Comercio Exterior*. México. Vol. 46. No. 6. junio 1996. 427-435pp.
14. BIANCHI Patrizio y DI TOMMASO, Marco. " Política industrial para la PyME en la economía global". *Comercio Exterior*. México. Vol.48. No.8. agosto 1998. 617-623pp.
15. CASALET, Mónica. "La cooperación interempresarial: una opción para la política industrial". *Comercio Exterior*. México. Vol. 47. No.1. enero 1997. 8-15pp.
16. CASASOLA S. Oralia. "Tips de organización para la pequeña empresa". *Emprendedores*. México. UNAM. F. C. A. Nov-Dic. 1997. No. 48.
17. COLÍN, Marvella. "Mostraron las exportaciones de muebles una tendencia creciente en el periodo de 1991 a 1996". *Financiero*. Sección análisis. México 11, septiembre, 1997.
18. CONCAMIN. "Importancia de ISO 14000". *Industria*. México. Marzo. Año 1997. Vol. 9. No. 95.
19. _____. "La modernización tecnológica de la micro, pequeña y mediana empresa". *Industria*. México. Abril. Año 1996. Vol. 8. No. 84.

20. _____. "5o. foro trilateral de normalización de América del Norte". *Industria*. México. Abril. Año 1997. Vol. 9. No.96.
21. _____. "Globalización y desarrollo industrial". *Industria*. México. Abril. Año 1997. Vol. 9. No. 96.
22. _____. "Foro de la industria mueblera México-UE 95". *Industria*. México. Febrero. Año 1996. Vol. 8. No. 82.
23. CORDOBA Kuthy, Alfredo. "La pequeña y mediana empresa y el comercio exterior". *Relaciones Internacionales*. México. UNAM. F. C. P. y S. abril-junio 1996. No. 70. 121-123pp.
24. DINI, Marco y KATZ, Jorge. "Nuevas formas de encarar las políticas tecnológicas. El caso de Chile". *Comercio Exterior*. México. Vol. 47. No. 8. agosto 1997. 607-624pp.
25. DOMÍNGUEZ Chávez, Guillermo. "Sobre las integradoras: SECOFI". *Adminístrate Hoy*. México. Año 2. No.24. abril 1996. 13-15pp.
26. DORANTES Mir, Ricardo. "La complejidad de las fusiones en la pequeña y mediana empresa". *Adminístrate Hoy*. México. Año 6 No.40. agosto 1997. 9-11 pp.
27. *El Financiero*. México. Varios. 1997-1999.
28. *El Mercado de Valores*. México. Febrero 1998.
29. *El Economista*. México. Varios 1998.
30. ESPAÑA, Francisco. "La importancia de ISO 14000 en el contexto de la política ambiental hacia la industria en México". *Industria*. México. Vol. 9. No 95. marzo 1997. 21-23pp.
31. ESPINOZA, Luz Elena. y Olmedo Bernardo. "Las exportaciones mexicanas: calidad total y justo a tiempo". *Relaciones Internacionales*. México. UNAM. F. C. P. y S. abril-junio 1996. No. 70. 93-102pp.
32. ESPINOZA Padierna, Luz Elena. "Competitividad y excelencia en el mercado externo. En busca de una estrategia". *Relaciones Internacionales*. México. UNAM. F. C. P. y S. 1996. No. 70. 127-128pp.

33. _____. "Recursos humanos y estrategia industrial" *Comercio Exterior*. México. Vol.48. No. 8. agosto 1998. 679-683pp.
- 34.FERNANDEZ Francisco, "Subcontratación. Instrumento microeconómico para la sustitución de importaciones". *Industria*. México. Vol. 8 No. 76. agosto 1995. 30-32pp.
35. _____. "ISO 14000. Los retos de la administración del medio ambiente en la pequeña y mediana empresa". *Industria*. México. Vol. 8. No 81. enero 1996.
- 36.GARCÍA González Francisco. "Globalización y desarrollo industrial". *Industria*. México. CONCAMIN. Vol.9 No 96. abril 1997. 34-36pp.
- 37.GARCÍA Liñan, Salvador. "La unión hace la fuerza. ¿Qué son y para qué sirven las alianzas estratégicas?" *Entrepreneur*. México. Vol. 6 No. 4. abril 1998. 34-36pp.
38. _____. "Futuro de la pequeña y mediana empresa en México". *Adminístrate Hoy*. México. Año 2. No. 21 1996. 13-14pp.
- 39.GARCÍA Morales, Rolando. "La toma de decisiones en la pequeña y mediana empresa". *Emprendedores*. México. UNAM. F. C. A. Nov-Dic. 1997. No 48.
40. _____. "La asociación de las pequeñas empresas como medio de desarrollo". *Adminístrate Hoy*. México. Año5. No.53. septiembre 1998. 5-6pp.
- 41.GÓMEZ Ceja, Guillermo. "La pequeña y mediana empresa". *Adminístrate Hoy*. México Año 2. No. 18. octubre 1995. 23-26pp.
- 42.GONZÁLEZ Pérez, Lourdes. "Se incrementó en 10 mil el número de exportadores". *Financiero*. México. 5, diciembre, 1997.
43. _____. "Repuntarán las exportaciones debido a la flexibilidad del tipo de cambio". *Financiero*. Sección economía. México. 26, febrero, 1998.
- 44.GONZÁLEZ Valencia, Graciela. "Tips de exportación". *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Agosto 1997 Año 6. No. 65. 25.pp.

45. JAIME-CANSECO, Raúl Arturo. "El BID y los apoyos a la micro y pequeña empresa en México". *Comercio Exterior*. México. Vol.47. No.2. febrero 1997. 145-148pp.
46. LEVANTIL, Carole. "Prácticas empresariales y apertura económica en México". *Comercio Exterior*. México. Vol. 47. No. 9. septiembre 1997. 727-737pp.
47. *Manufactura*. "ISO 9000/14000". México. Año 5. No. 37. julio 1998. 6-29pp.
48. MARIN Santillán, Jorge. "La pequeña y mediana empresa en México: Retos y Acciones a realizar". *Industria*. México. Abril. Año 1998. Vol. 11. No. 108. 29-33pp.
49. MARTÍNEZ, Enrique. "La nueva cultura empresarial. La importancia de las alianzas". *Industria*. México. CONCAMIN. Vol. 8 No.76. agosto. 1995. 10-11pp.
50. MARTÍNEZ Cortes, José Ignacio. "La política industrial y la competitividad del sector exportador". *Relaciones Internacionales*. México. UNAM. F. C. P. y S. abril-junio 1996. No. 70. 53-83.pp.
51. MÉNDEZ, José Luis. " Veinte años de planeación industrial en México". *Comercio Exterior*. México. Vol.47. No. 1. enero 1997. 50-56pp.
52. MENDIOLA, Gerardo. "Franquicias en México. Regreso al futuro". *Expansión*. Vol. XXIX. No.7. Mayo 7. 1997. 34-43pp.
53. MOCTEZUMA, Ariel. y Mungaray Alejandro. "Subcontratación entre maquiladoras y pequeñas empresas en México". *Comercio Exterior*. México. Febrero 1997. Vol. 47. No. 2. 95-102 pp.
54. MORALES, Lourdes. "Puerta al comercio mundial: ISO 9000". *Mundo Ejecutivo*. México. Marzo 1997. 138-153pp.
55. MOSQUEDA, Jacqueline "Relaciones comerciales México-UE". *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Junio 1997. No 63. 8-10pp.
56. NAFIN. "Programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991-1994". *El mercado de valores*. México. Marzo 1991. No. 6. 3-10pp.

57. *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Varios. Marzo 1996. Enero, abril, julio. 1997
58. *Novedades*. México. mayo 1998.
59. OLIVERA Lozano, Guillermo. "Participación complementaria e integrada de la pequeña industria mexicana". *Comercio Exterior*. México. Vol.47. No. 9. septiembre 1997. 705-714pp.
60. OROZCO Felgueres, Carlos. "Empresas integradoras. Una alternativa para la micro, pequeña y mediana empresa". *Administrate Hoy*. México. Año 2. No. 20 1995. 13-18pp.
61. ORTEGA, Adolfo. "¿Trabajar con la familia?". *Reforma*. Sección Al portador. México. 1, octubre, 1997
62. ORTEGA, Adolfo. "Enfrentan riesgo de entrar a otro mercado". *Reforma*. México. 1, octubre, 1997.
63. ORTIZ Cruz, Etelberto. "El cambio estructural en México y las empresas pequeñas y medianas". *Comercio Exterior*. México. Enero 1997. Vol. 47. No. 1. 16-26pp.
64. PALOMARES, Laura y MERTENS Leonard. " El movimiento sindical ante los cambios en la práctica productiva". *Economía & Trabajo*. Programa de Economía del Trabajo/ ARGÉ. enero-junio 1993. año 7 no.1 115-133pp.
65. PARTIDA, Raquel. "La reestructuración tecnológica en México: el caso de la IBM". *Comercio Exterior*. México. Vol.47. No.8. agosto 1997. 680-688pp.
66. PÉREZ Toledo, Ruth Isela. "Un acercamiento a la problemática de la industria mueblera mexicana". *Emprendedores*. México. UNAM. F. C. A. Nov-Dic. 1997 No. 48.
67. PEYRET García, Francisco. "La promoción de la micro, pequeña y mediana empresa. El caso italiano." *Industria*. México. CONCAMIN. Vol. 7 No. 65. agosto 1994. 13-15pp.

68. _____. "La pequeña y mediana industria un eje de la Nueva Cultura Productiva". *Industria*. México. CONCAMIN Vol. 6 No. 64 Julio 1994. 16-18 pp.
69. PIÑÓN Antillón, Rosa Ma. "El reto de México: desarrollo y mercados externos". *Relaciones Internacionales*. México. UNAM. F. C. P. y S. abril-junio 1996. No 70. 11-22pp.
70. RAMÍREZ S., José Carlos. " Los modelos de organización de las industrias de exportación en México". *Comercio Exterior*. México Vol.47. No. 1. enero 1997. 27-37pp.
71. RENDÓN, Héctor. "Afecta TLC a muebleros". *Reforma*. Sección negocios. México. 10, agosto, 1998.
72. REYES Adriana, TREJO Alma. " Negocios a la medida. Emprendedores encuentran en el outsourcing una excelente oportunidad de negocio". *Entrepreneur*. México Vol. 6 No.7. julio 1998. 38-44pp.
73. ROSALES González, Roberto. "Las normas ISO 14000, 18000 Y ¿21000?". *Adminístrate Hoy*. México. Mayo 1998. Año V No 49. 78-80pp.
74. _____. "El ISO 9000: Ventaja competitiva en la pequeña empresa". *Adminístrate Hoy*. México. AÑO 2. No. 32. Diciembre 1996. 20-23pp.
75. RUIZ Durán. "Las empresas micro, pequeña y medianas: Crecimiento con innovación tecnológica". *Comercio Exterior*. México. Vol. 42 No. 2. Febrero 1992. 163-168 pp.
76. SALMÓN Aguilera, Alejandro. "La asociación, única vía para micro y pequeña empresa". *Financiero*. México. 8, diciembre, 1997.
77. SALES Gutierrez, Carlos. "El financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa". *Nacional Financiera*. Año LVII. marzo 1997 6-12pp.
78. SÁNCHEZ Soto, Armando. " Franquicias". *Adminístrate Hoy*. México. Año 1. No. 4 agosto 1994. 50-54pp.
79. SÁNCHEZ Estrada, Jorge. " Serie ISO 9000: ¡Sólo calidad!". *Adminístrate Hoy*. México. Año 2. No. 15. julio 1995. 78-80pp.

80. TREMBLAY, Diane-Gabrielle. "La adopción del modelo italiano de distritos industriales en Quebec, ¿proceso en marcha?". *Comercio Exterior*. Vol.47. No.8. agosto 1997. 646-655pp.
81. Nervaer, Louis. y A Deck Steven. "Un acuerdo de libre comercio. El México empresarial responde". *Expansión*. Informe especial. México. Agosto 1991. Año XXII. No. 572. 60-80pp.
82. VACA Rivera, Rosa Ma. "Preferencias arancelarias para exportar muebles mexicanos". *Negocios Internacionales*. Bancomext. México. Agosto 1997. Año 6. No 65. 18-19pp.
83. WEST, Mathilda. "Todos ganan. Outsourcing: Una tendencia de negocios en la que todos ganan". *Entrepreneur*. México. Vol. 6 No.7. julio 1998 34-37pp.

OTROS DOCUMENTOS.

1. ALDANA Sánchez, Luis Alfonso. *Los apoyos crediticios otorgados por el Banco Nacional de Comercio Exterior para la micro y pequeña empresa del sector manufacturero mexicano. (1995-1996)*. México.1998. UNAM. F. C. P. y S.
2. ARANGUA Morales, Héctor. "La subcontratación y el aspecto tecnológico". *Seminario: Subcontratación industrial. Integración de cadenas productivas*. SECOFI. México. 1998. 89-114pp.
3. BRAMBILIA Paez, Alejandro. "Subcontratación industrial". *Seminario: Subcontratación industrial. Integración de cadenas productivas*. SECOFI. México. 1998. 26-31pp.
4. BAEZA Guerra, Mónica. *La vinculación de las normas ISO 9000 con las normas de competencia laboral*. México 1998. UNAM. F. C. P. y S. pág 198.
5. CANACINTRA. "Estudio de la industria mueblera nacional". Canacindra, INEGI. pág 10.
6. Centro de Comercio Internacional. UNCTAD/GATT. "Participación de la pequeña y mediana empresa en el comercio exterior". México. 1-12pp.

7. CERVERA Sandoval, Antonio. *"Financiamiento y apoyos a la subcontratación Industrial."*. Seminario: *Subcontratación industrial . Integración de cadenas productivas*. SECOFI. México 1998. 39-50pp.
8. CUEVAS Sampeiro, Héctor. *"Puntos de vista de las bolsas de subcontratación"*. Seminario: *Subcontratación industrial . Integración de cadenas productivas*. SECOFI. México 1998. 15-25pp
9. de LEÓN Navéiro, Omar. *Conferencia: "Pequeñas empresas y redes productivas"*. UNAM. México. 11, febrero, 1999
10. European Community Investment Partners. *"Un instrumento rápido, eficaz para promover empresas conjuntas en los países en vías de desarrollo de Asia, América Latina y la Región Mediterránea."* 9-28pp
11. GONZÁLEZ Higuera, Lorena. *Caso Segusino. Caso didáctico. (área de concentración mercadotecnia)*. México 1997. ITAM pág. 47.
12. HUMPHREY, John & SCHMITZ, Hubert. *"Principles for promoting clusters & networks of SMEs"*. Institute of Development Studies, University of Sussex, U.K. No.1. Octubre 1995. 1-34pp.
13. Instituto Italiano para el Comercio Exterior. *"La pequeña industria italiana"*. ICE. México. 1998. 1-14pp.
14. KANSEI. Capacitación en comercio exterior. Seminario: *"Expectativas del Comercio Exterior Mexicano hacia el 2001"*. SECOFI. México. diciembre 1997. 1-33pp.
15. *Memorias del foro permanente de información, opinión y diálogo sobre las negociaciones entre México, Estados Unidos y Canadá. "Micro, pequeña y mediana industria y artesanías"*. Audiencias públicas. México. Julio 1991. Tomo XV.
16. MERTENS Leonard y PALOMRES Laura. *"Globalización: factores determinantes, tendencias y contradicciones. La economía del aprendizaje a nivel macro"*. México, 1999 15pp.

17. Nacional Financiera. *"Catálogo de productos y servicios"*. México. Nafin. Agosto 1997.

18. *"Plan nacional de Desarrollo 1995-2000"*. Uno más uno. México. junio 1995. año XVIII. 1-8 pp.

19. RAJCHENBERG Enrique, TEIXEIRA Jussara. *Coloquio: Salud y seguridad en el trabajo en México: Situación actual y perspectivas*. División de Estudios de Postgrado. Facultad de Economía. UNAM. México 1984. pág 336.

20. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. *"Programa de política industrial y comercio exterior"*. Comercio Exterior. México. Vol. 46. No. 6. junio 1996. 485-492pp.

21. Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial. Subsecretaría de Fomento Industrial. *Metodología para la implantación de bolsas de subcontratación de procesos industriales*. México. 1998 pág 57.

22. WISSING Thomas. *"La subcontratación, el aspecto fiscal y el aspecto laboral"*. Seminario : subcontratación Industrial. Integración de cadenas productivas. SECOFI. México 1998 119-121pp.

23. _____. *"La subcontratación en el mundo"*. Seminario: Subcontratación Industrial. Integración de cadenas productivas. SECOFI. México 1998 67-71pp.

INTERNET.

1. http://www.bancomext.gob.mx/europa_muebles htp

2. <http://puebla.infosel.com.mx/segusino>

3. <http://colossus.rhon.itam.mx>

4. <http://excelsior.com.mx>

5. http://www.artedigital.com/expon/conferencias/conferencias_secofi.htp

6. <http://www.unam.mx/nacional/1997/may97/10may97/10ec292>.htp

7. <http://ce-atl.posgrado.unam.mx>