

44



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES.

CAMPUS ARAGÓN

PROBLEMÁTICA ACTUAL PARA LA ACTIVIDAD
EXPORTADORA DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS MEXICANAS (1994-1999).

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN RELACIONES
INTERNACIONALES

P R E S E N T A :

ALICIA URIBE REYES.

ASESOR:
LIC. RODOLFO VILLAVICENCIO LÓPEZ.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Agradecimientos.

A Dios:

Mil gracias Señor por darme
la vida a lado de dos grandes personas.
Gracias por brindarme la oportunidad de
iniciar y concluir una etapa más en mi vida.

A mi papá:

Mil gracias por tu apoyo y amor
que siempre me has brindado.
Gracias también por estar a mi lado
en todos los momentos dichosos y
tristes por los que he pasado.

Te amo.

A mi mamá:

Mil gracias porque de ti aprendí a ser
fuerte y perseverante, porque siempre
me has apoyado aún en los momentos
difíciles.

Te amo.

A mi abuelita:

Mil gracias porque desde pequeña
aprendí de ti que todo lo que se
empieza se debe terminar, y se que
siempre vas a estar cerca de mí en
todos los momentos de mi vida.

Te amo.

A mis hermanos:

Mil gracias por ayudarme en todo momento.

Los amo.

A Frida:

A ti amor, gracias por estar a mi lado
y demostrarme en todo momento tu
amor y comprensión.

Te amo.

A Rodolfo Villavicencio:

Mil gracias por su apoyo y dedicación
durante la elaboración de este proyecto.

Mil gracias a todos mis profesores, amigos, compañeros
y familiares que me apoyaron desde el primer momento
en que inicié mis estudios. Muchas gracias a la Universidad
Nacional Autónoma de México por haberme dado la oportunidad
de prepararme y utilizar sus instalaciones para concluir la
licenciatura de relaciones Internacionales.

Indice

Introducción	4
Capítulo 1 Proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.	8
1.1 Definición de la pequeña y mediana empresa.	12
1.1.1 Aportación económica y social de las pequeñas y medianas empresas.	14
1.1.2 Ventajas y desventajas de la pequeña y mediana empresa.	16
1.2 Papel de las pequeñas y medianas empresas en la economía mundial. Experiencia en los países industrializados.	22
1.2.1 La experiencia italiana.	23
1.2.2 Apoyo a la pequeña y mediana empresa en España	30
1.2.3 La pequeña y mediana empresa en Estados Unidos.	37
1.2.4 Participación de la pequeña y mediana empresa en Canadá.	42
1.3 Apoyos gubernamentales a las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica.	44
Capítulo 2 Situación y perspectivas de la pequeña y mediana empresa ante la apertura comercial en México.	52
2.1 Efectos de la apertura económica mexicana en las pequeñas y medianas empresas.	58
2.1.1 La competitividad de la pequeña y mediana empresa en el mercado nacional e internacional.	61

2.1.2	Papel de las pequeñas y medianas empresas en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.	70
Capítulo 3	Obstáculos de las pequeñas y medianas empresas mexicanas durante sus negocios de exportación.	76
3.1	Obstáculos vinculados con la decisión de incursionar en los negocios de exportación.	80
3.1.1	Investigación de mercados y determinación del mercado potencial.	90
3.1.2	Preparación del producto que se va a exportar.	91
3.1.3	Oportunidades y establecimiento de contactos en el exterior.	95
3.1.4	Preferencias arancelarias.	97
3.1.5	Elementos que integran y regulan la transacción de comercio exterior.	99
3.2	Obstáculos de las pequeñas y medianas empresas para iniciar sus exportaciones.	100
Capítulo 4	Alternativas de solución a la problemática de las pequeñas y medianas empresas mexicanas en la actividad exportadora	110
4.1	Programa de promoción y apoyo para la actividad exportadora de las pequeñas y medianas empresas	115
4.1.1	Esquemas de promoción fiscal al comercio exterior.	118
4.1.2	Instrumentos de promoción al comercio exterior.	120
4.1.3	Banco Nacional de Comercio Exterior.	124
4.1.4	Nacional Financiera.	128
4.1.5	Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana.	130

4.2	Esquemas de asociacionismo.	133
4.3	Alianzas Estratégicas.	136
4.3.1	Coinversiones o Joint Venture.	142
4.3.2	Consortio de exportación.	145
4.3.3	Empresas integradoras.	146
4.3.4	Franquicias.	151
	Conclusiones.	153
	Anexos.	158
	Bibliografía.	175

Introducción.

En tres lustros la economía mexicana ha cambiado totalmente, de un país proteccionista con una producción destinada al mercado interno, México ha pasado a una etapa de intensa apertura comercial vinculando con ello su industria a la producción mundial, dejando atrás la etapa de sustitución de importaciones, impulsando las exportaciones no petroleras. De hecho, en la década de los noventa, el sector exportador se ha convertido en el principal motor de la economía mexicana. En este contexto la tasa de crecimiento de las exportaciones de 1985 a 1998 creció en 12 por ciento anual. Un detonante de esta expansión es el crecimiento de la industria manufacturera cuyas exportaciones son las más significativas del Comercio Exterior, ya que de 1985 pasaron de diez mil millones de dólares a 106 mil millones de dólares. Reflejo de este aumento es que en 1985 la industria manufacturera sólo participaba con la tercera parte de las exportaciones y hoy lo hace con un noventa por ciento.

En menos de una década varias ramas de la industria nacional están totalmente vinculadas a la internacionalización de la producción, sin embargo, ante la ausencia de una política industrial definida con claridad, se ha dejado la iniciativa del desarrollo afectando con ello la integración de las cadenas productivas perdiendo articulación en el aparato productivo, dañando a muchos de los sectores industriales del país. Si ese efecto ha sido grave para la planta industrial en su conjunto, lo ha sido más para las pequeñas y medianas empresa (PyMEs), que a pesar de ser las unidades productivas que por excelencia generan empleo, no han sido objeto recientemente de programas o de medidas de atención especial.

Las grandes empresas orientan sus decisiones de inversión cada vez más a incorporar alta tecnología, son capaces de crecer y modernizarse sin aumentar de manera equivalente su contingente de trabajadores. En cambio, la pequeña empresa se presenta como una alternativa más abierta en oportunidades y más accesible, requiere de mucho menos capital que los establecimientos mayores para iniciar sus actividades, y en proporción al capital invertido, ocupa más personal que aquellas. Por otra parte, los bienes y servicios que producen y distribuyen son por lo general productos básicos y sumamente competidos.

Al no ser unidades económicas sumamente concentradas, tienen escasas exigencias tecnológicas de capital e infraestructura, lo que les otorga una amplia capacidad para ubicarse en cualquier espacio, así sea en los más antiguos centros de las ciudades, en la periferia urbana o en zonas apartadas del medio rural. Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) cuentan con un conjunto de atributos que conviene recordar. Desde un ámbito social, es una verdadera esponja ocupacional y una válvula de escape a las tensiones sociales provocadas por la escasez de empleos remunerados y por diversas crisis a que se ha enfrentado la sociedad, también poseen mayor flexibilidad para adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado.

Cabe mencionar que en su estructura interna tienen ciertas características; cuentan con muy poca gestión y organización, baja eficiencia y por lo tanto baja productividad, intensivas en mano de obra la que generalmente es de muy baja calificación e improvisada; serios problemas de regulación e incumplimiento con las disposiciones gubernamentales, en particular con las de carácter fiscal por complejas y burocráticas. Además es fácil encontrar en estas empresas desorganización interna, lo que les dificulta involucrarse en el proceso económico. Como consecuencia de lo anterior cuentan con una muy limitada capacidad financiera y con pocas oportunidades de acceder a crédito oportuno y barato.

Aún cuando existe una gran variedad de programas y apoyos, pocos han puesto énfasis en el desarrollo del potencial exportador de las PyMEs. continuamente se invoca a que participen en la actividad exportadora, pero no se asegura un seguimiento a través de mecanismos y medidas específicas de acción, además hace falta una coordinación entre las instituciones de apoyo ligadas al sector externo, el marco general de los programas de fomento no es propicio para la creación y el desarrollo de canales de comercialización para exportaciones de las PyMEs.

Para que las PyMEs puedan sobrevivir y triunfar en un ambiente de globalización, es necesario que desarrollen una estrategia competitiva. De acuerdo con el Dr. Michael Porter la estrategia competitiva debe ser fruto de una perfecta comprensión de la estructura del sector y de cómo está combinado. Para cualquier sector, ya sea nacional o internacional, la naturaleza de este se compone de cinco fuerzas competitivas

Las cinco fuerzas competitivas que determinan la competencia en un sector son: la amenaza de nuevas incorporaciones, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación con proveedores y compradores y la rivalidad entre los competidores existentes. Ante esta situación la PyME debe elegir una posición dentro del sector. El posicionamiento comprende el enfoque general de la empresa en el que atañe a su forma de competir, las PyMEs alcanzarán el éxito con relación a sus competidores si cuentan con una ventaja competitiva sostenible.

La ventaja competitiva debe analizarse conjuntamente con el ámbito competitivo o alcance estratégico que la empresa pretenda alcanzar, esto es, variedades del producto que fabricará, los canales de distribución que empleará, los tipos de compradores a quienes servirá, las zonas geográficas en las que venderá y el conjunto de sectores afines en los que también competirá.

La estrategia define la configuración de sus actividades y la manera en que se relacionan. La ventaja competitiva resulta si la empresa posee la habilidad para realizar estas actividades de manera global con menores costos que sus competidores o realizarse de tal forma que se diferencien y logren dar un mayor valor al comprador que esté dispuesto a pagar un precio mayor.

El Dr. Porter nos dice que para que una acción alcance el éxito en un sector en particular debe poseer los cuatro atributos genéricos, los cuáles conforman el entorno en que han de competir las empresas locales y que fomenta o entorpece la creación de una ventaja competitiva: a) Los factores de producción son insumos necesarios para competir en cualquier sector, tales como mano de obra, tierra cultivable, recursos naturales, capital e infraestructura. b) Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara que la que pueden tener sus rivales extranjeros c) La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos. d) Las condiciones vigentes de la nación respecto a como se crean, organizan y gestionan las compañías, así como la rivalidad doméstica.

Existen dos variables determinantes de la ventaja competitiva, la primera es la casualidad, ya que este tipo de acontecimientos crea discontinuidades que propician algunos cambios en la composición competitiva, por ejemplo, cambios en los mercados financieros mundiales, decisiones políticas en gobiernos extranjeros, etc., la segunda variable es el papel que desempeña el gobierno ya que influye en los cuatro determinantes, ya sea positiva o negativamente. La política gubernamental influye en la estructura, estrategia y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales y la política fiscal.

Por ello es vital reconocer que las PyMEs son un elemento importante para fomentar el desarrollo económico y social en México a fin de alcanzar los objetivos de progreso tecnológico, competitivo y requerimientos en materia de creación y mejoramiento del nivel de vida en nuestro país. No obstante, este tipo de empresas

enfrentan problemas como una deficiente cultura exportadora, modesta capacidad de innovación, fragilidad en su estructura administrativa y la falta de apoyos financieros vía crédito o inversión que les permitan participar activamente en las operaciones de exportación de sus productos.

Ante esta situación es necesario el desarrollo y fortalecimiento de la PyMEs mexicanas en su estructura interna en cuanto a organización, administración, productividad, capacitación, competitividad, desarrollo tecnológico con la finalidad de crear una conciencia empresarial y exportadora, y con ello aumentar la confianza hacia las instituciones que brindan financiamiento.

El presente trabajo contiene cuatro capítulos, en el primero se estudia el proceso de internacionalización de las PyMEs, aquí el lector encontrará la definición de la PyME, su aportación económica y social, sus ventajas y desventajas. Los apoyos que brindan los países desarrollados a sus PyMEs, tal es el caso de Italia, España, Estados Unidos y Canadá. También conoceremos los apoyos que brinda el Banco Interamericano de Desarrollo. En el segundo capítulo se analizan los efectos de la apertura comercial en las PyMEs, es decir, la competitividad que enfrentan a nivel nacional e internacional y cual es el papel que desempeñan en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

En el tercer capítulo se analizan los obstáculos que enfrentan las PyMEs para incursionar en los negocios de exportación, desde la investigación de mercados, la preparación de su producto, el establecimiento de contactos en el exterior, las preferencias arancelarias, los elementos que regulan las transacciones de comercio exterior, así como los obstáculos para iniciar sus exportaciones.

Finalmente en el cuarto capítulo se estudian los programas de promoción y apoyo a la actividad exportadora de las PyMEs promovidos por el Banco Nacional de Comercio Exterior, Nacional Financiera y la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana. También se brindan alternativas a los empresarios para que sean más competitivos, utilizando los esquemas de asociacionismo, alianzas estratégicas, coinversiones, participando en un consorcio de exportación o en una empresa integradora

CAPITULO 1

Proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

1. Proceso de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.

Ciertamente, llega un momento en la vida de toda empresa con éxito en que no es fácil seguir creciendo en su mercado habitual, puesto que todos los mercados llegan a su punto de saturación. Como consecuencia las empresas suelen optar por dos opciones: mantenerse dentro de su país, entrando en otros terrenos (diversificación de productos o integración vertical), o mantenerse en su línea de producción, pero atacando nuevos mercados. Es el caso, de España y de muchos países Latinoamericanos, en los que se constituyen grandes grupos empresariales muy diversificados, pero con poca o nula proyección exterior. La decisión de convertirse en internacional es una de las más importantes en la vida de una empresa.

El proceso de internacionalización suele iniciarse con el despertar de la idea, que puede producirse de múltiples maneras, la mayoría de ellas no planeadas. Aunque en ocasiones surge de un análisis sistemático de las posibilidades de expansión de la empresa en reuniones de la dirección general que descubre en otro país la oportunidad de vender su producto.

Existen impulsores o promotores de este proceso, tanto internos como externos a la empresa. Entre los externos están las cámaras de comercio, las asociaciones industriales, los bancos, las agencias gubernamentales (especialmente las dedicadas a la promoción de las exportaciones), y otras empresas. Entre estas últimas se encuentran las firmas que compran empresas pequeñas y las presionan para exportar, las empresas extranjeras que solicitan productos, componentes, o maquinaria, etc.

Los impulsores internos suelen ser miembros de la alta dirección que están interesados en iniciar el proceso. Tienen una actitud internacional y creen que la empresa posee una ventaja competitiva que le permitirá entrar con éxito en otros países. Esta ventaja puede estar basada en productos que tienen cualidades únicas, o un gran avance tecnológico, comercial, etc. que ha desarrollado la empresa.

Las firmas que emprenden el proceso de internacionalización deben estar preparadas para superar una serie de obstáculos financieros, comerciales, logísticos, culturales y legales. Estos son ingredientes que hacen más compleja y arriesgada la operación internacional.

- Los obstáculos financieros más comunes suelen ser la falta de adecuados créditos a la exportación que permitan cubrir el largo ciclo entre la elaboración de un pedido y el cobro final al cliente extranjero, y la gran fluctuación de las monedas, que dificulta mucho la planificación financiera y afecta significativamente la rentabilidad de las operaciones internacionales.
- Los obstáculos comerciales más habituales son el desconocimiento de oportunidades comerciales y el difícil acceso a compradores potenciales en el extranjero, la falta de contactos en los mercados de destino y de conocimientos de la estructura de distribución, prácticas comerciales, etc.
- Las dificultades logísticas crecen con la lejanía de los mercados y se manifiestan en costosos viajes para explorar los mercados, altos fletes, elevados costes de coordinación y control, etc. Los problemas culturales más frecuentes provienen de la diferencia de idiomas, desconocimiento y falta de sensibilidad a los gustos, costumbres y tradiciones de los diferentes países, etc.
- Entre las restricciones legales más usuales están las impuestas por los gobiernos, especialmente las del país que recibe la exportación o la inversión directa. En el caso de una exportación, se puede distinguir entre barreras arancelarias y no arancelarias. Las primeras son los aranceles o derechos aduaneros, que pueden ser parejos para todos los bienes o diferenciados, y adoptar diversas formas, tales como un porcentaje sobre el valor de la mercancía, un tanto fijo por unidad, etc. Las barreras no arancelarias son innumerables, pero las más conocidas son las cuotas, controles sanitarios, especificaciones técnicas, normas de seguridad, etc.
- Los principales obstáculos a la inversión directa son los controles a la propiedad de las empresas. Algunos países prohíben empresas con un 100 por 100 de propiedad extranjera e incluso la restringen a menos del 50 por 100 de capital, obligándolas a formar joint-ventures¹ con empresas locales. Otros obstáculos comunes a la inversión directa son las restricciones para la repatriación de beneficios, la obligación de fabricar productos con contenido local, etc.

¹ Una joint-venture, inversión conjunta o conversión, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa. En el plano internacional, el caso más usual consiste en una empresa extranjera y una empresa local que deciden emprender juntas una aventura en el mercado de la última, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimientos de mercado local y acceso al mismo. Estos aportes reflejan las ventajas de una joint-venture para las partes. Para la empresa internacional, este acuerdo de cooperación con la firma local le permite entrar en el mercado de destino invirtiendo menos capital que el caso de una subsidiaria propia, con lo cual el negocio es menor, y además le da un acceso a un mercado desconocido en lo que se refiere a gastos y necesidades de los clientes, prácticas comerciales locales y canales de distribución.

Por tanto, el avance de la empresa en el terreno internacional no suele ser brusco, sino gradual y cauteloso, buscando familiarizarse poco a poco en el entorno externo, reduciendo así los costes de información. De esta forma, el proceso conlleva un aprendizaje continuo, con un compromiso creciente por parte de la empresa tanto en recursos humanos como en financieros. La expansión internacional es la consecuencia de un proceso de decisiones de ajuste a las cambiantes condiciones de la empresa y del entorno.

Las etapas más usuales que suele seguir una empresa en su proceso de internacionalización son los siguientes:

Exportación ocasional. La empresa cumple pedidos esporádicos del exterior que no ha buscado, es decir que por coincidencia algún comprador extranjero se interesa por sus productos. Por tanto dicho comprador extranjero toma todas las decisiones con respecto al producto, control de calidad, aspectos logísticos, etc. El exportador actúa como si fuera una venta más en el mercado interno y solo se limita a aceptar o rechazar el precio propuesto por el comprador extranjero.

Exportación experimental. En ella el empresario ha decidido iniciar el proceso de expansión internacional y explorar por sí mismo la factibilidad de exportar, sin depender de pedidos ocasionales. Por lo general para enviar sus productos al exterior utiliza intermediarios locales como agentes, casas exportadoras, consorcios de exportación, *trading companies*, etc. En la exportación experimental se marca un avance respecto de la anterior, pues en ella la empresa se hace cargo del diseño interno o contenido del producto y tiene control parcial sobre el diseño externo.

Exportación regular. Si se obtienen resultados satisfactorios de la etapa experimental la empresa reserva capacidad de producción para el mercado internacional, ya que cuenta con un número estable de clientes lo que hace aconsejable crear un departamento de exportación y en ocasiones suelen abrir pequeñas oficinas de contacto e información en uno o más países a los que exporta. Estas oficinas constituyen un medio de comunicación, control y apoyo a los intermediarios en aspectos logísticos y promocionales, también recolectan información acerca de productos potenciales y oportunidades de nuevos clientes. Dependiendo de las ventas y tipo de productos que vendan será necesario contar con distribuidores exclusivos o crear una fuerza de ventas con vendedores que se desplacen internacionalmente. Aquí además de manejar mejor y con más experiencias las variables anteriores, controla totalmente el diseño externo del producto, tiene participación en el control de calidad y puede colaborar en la fijación de precios

Establecimiento de filiales de venta. Cuando la empresa ha consolidado un mercado de exportación, debe decidir si continúa vendiendo directamente desde el país de origen u operando vía intermediarios ajenos a la empresa o bien establece una filial comercial. El paso al establecimiento de filiales involucra cambios importantes para la empresa desde una inversión considerable en recursos financieros y humanos, además de asumir una serie de funciones comerciales previamente desarrolladas por terceros, o directamente desde la casa matriz. Aquí la empresa se hace cargo de todas las fases de la política de productos.

Establecimiento de subsidiarias de producción. Suele considerarse la etapa final del proceso de internacionalización y, una vez desarrollada y consolidada, el comienzo de la era como empresa multinacional. Cuando existe una filial de ventas es posible que le interese invertir en instalaciones productivas cuando por ejemplo: existe un gran mercado potencial como para recuperar en un plazo razonable la inversión, o existe aranceles o tipos de cambio muy altos, también puede ser que el gobierno local presiona a las empresas extranjeras para invertir en su país, o los costes logísticos constituyen una proporción demasiado importante para el precio final, etc. En el establecimiento de subsidiarias la empresa controla todas las fases de la política de producción hasta el punto que sugiere los precios al público; promociona sus productos hasta el consumidor final, mediante publicidad y promociones.

Es por ello, que en este capítulo se estudiará las aportaciones, ventajas y desventajas de las PyMEs con la finalidad de conocer su importancia en la economía de un país. Posteriormente, abordaremos experiencias de las PyMEs en países industrializados, tal es el caso de Italia, España, Estados Unidos y Canadá con el objetivo de obtener algún beneficio para las empresas mexicanas, es decir, se tratará de complementar las políticas y apoyos públicos y privados que reciben estas empresas con los de México para así poder aportar algunas sugerencias en beneficio de este sector. Para concluir se estudiarán los apoyos gubernamentales que reciben las PyMEs en Latinoamérica por parte del Banco Interamericano de Desarrollo (BIR). Con lo anterior se pretende identificar el origen de la problemática que enfrentan las PyMEs ante el proceso de internacionalización, además de conocer los apoyos gubernamentales y privados que reciben.

1.1 Definición de la pequeña y mediana empresa.

Realmente es difícil dar una definición universal de lo que es la PyME, porque este concepto varía de acuerdo al entorno donde se desarrollen estas empresas y a diversas circunstancias o factores como la propiedad independiente, el volumen de ventas, el número de empleados, el mercado, etc.

En el ámbito de la Unión Europea se entiende por pequeña y mediana empresa aquella que emplea menos de 250 personas, tiene ventas anuales inferiores a 40 millones de ecus (46.8% millones de dólares) o un balance que no exceda de 27 millones de ecus (31.5% millones de dólares) y que la participación de una gran empresa en la misma no sea mayor a 25% del capital social².

La Comisión para el Desarrollo Económico (CDE) del gobierno de Estados Unidos considera que una empresa es pequeña si cumple dos o más de los siguientes requisitos:

1. Gerencia independiente. (Los gerentes suelen ser también los dueños).
2. Capital y propiedad. El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una o de un pequeño grupo de personas
3. Mercado Local. El radio de acción de la pequeña empresa debe ser aunque no necesariamente, predominantemente local.
4. Tamaño relativo. La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. Cabe hacer la aclaración de que es necesario fijar este patrón en términos relativos ya que el tamaño de las empresas varía demasiado de un ramo a otro.

La Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) de los Estados Unidos creada por la Ley Federal de la Pequeña Empresa en 1953, es una agencia del gobierno federal norteamericano que asiste a los pequeños empresarios. La SBA define a la empresa pequeña como "aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama que opera"³.

² Becker Zuazua, Fernando "Apoyos a las pequeñas y medianas empresas El caso de España", El Mercado de Valores, Año LVIII, Noviembre 1998, pp 20

³ Hall B Pickie, Royce L. Abrahamson Administración de empresas pequeñas y medianas México, Ed Limusa, 1995, pp 18-19

En México las PyMEs están constituidas por cuatro sectores de actividad económica: manufactura, construcción, comercio y servicio, definidos de acuerdo con las recomendaciones internacionales de la Organización de Naciones Unidas (ONU), en la Clasificación Industrial Internacional Uniforma (CIIU) y la actual Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP) de los Censos Económicos Nacionales de 1989. Debido a que los criterios de estratificación vigentes fueron superados⁴, propiciando la divergencia de clasificaciones, por ello, se requirió redefinir los estratos de la micro, pequeña y mediana empresa. Lo que permitirá establecer rangos acorde con las necesidades actuales que apoyen y promuevan la instalación y operación. (ver cuadro 1)

Cuadro 1

Nueva Estratificación de la PyME			
Tamaño	Sector Clasificación por número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 – 30	0 – 5	0 – 20
Pequeña	31 - 100	6 – 20	21 – 50
Mediana	101 – 500	21 –100	51 – 100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: Diario Oficial de la federación, 30 de Marzo de 1999, Primera sección, pp. 6 Citado en "La integración de las PyME al comercio exterior" Carta ANIERM Núm. 200 Año 17 Vol XXXI Abril 1999.

⁴ Además de tres tamaños: micro empresa, pequeña empresa y mediana empresa, definidos de acuerdo con la clasificación de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), tomando como bases el volumen anual de ventas y el número total de personas ocupado, dicha clasificación es la siguiente:

Micro empresa Son los pequeños negocios (cuáles quiera de los cuatro giros) que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual y que tiene de uno a 15 empleados como máximo.
Pequeña empresa Son las empresas que manejan de 111 salarios mínimos anuales (zona A) a 1,115 salarios por ventas anuales y de 16 a 100 empleados

Mediana empresa Son las empresas que manejan un volumen anual de ventas de 1,116 salarios mínimos anuales a 2,010 y de 101 a 250 empleados

1.1.1 Aportación económica y social de las pequeñas y medianas Empresas.

La mediana y pequeña empresa constituye, hoy en día, el centro del sistema económico de los países. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas en las economías se debe a la masificación de la sociedad, a la necesidad de invertir los capitales de la creciente población y a la aplicación del desarrollo de los recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios.

La importancia de la PyME debe medirse por el número de establecimientos, por el capital invertido que representan, por el valor de su producción y el valor agregado, por las materias primas que consumen, por los empleados que generan y por la capacidad de compra que generan a la población mediante los sueldos y salarios.

La aportación de las PyMEs en México, se observa en el cuadro 2, de un total de 2,184,558 establecimientos que había en nuestro país en 1994, 2,062,651 son micro empresas, 103,625 son pequeñas, 13,075 son medianas y 5207, son grandes.

Cuadro 2

Número de establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios por sector económico según el tamaño de establecimientos.

Sector	Micro empresa	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Manufacturero	237,640	20,557	4,089	3,144	265,427
Comercio	1, 144,055	57,867	6,806	1,456	210,184
Servicio	68,956	25,201	2,185	605	708,947
Total	2,062,651	103,625	13,075	5,207	2,184,558

Nota 1: La información se refiere a las unidades productoras, excluye las unidades auxiliares.

Nota 2: Se excluyen a los servicios financieros

Fuente: Dirección de Planeación y Programación Financiera de Nacional Financiera, con base en INEGI, Censos Economicos 1994 (Resultados Definitivos), México 1995

Ante esta situación es clara la aportación que realizan las PyMEs ya que existe un número significativo y más aún si observamos el cuadro 3, en el cuál las micro empresas ocupan 4,167,591 empleados, en tanto que, laboran en promedio 2,935,266 empleados en las PyMEs, y en las grandes empresas laboran 2,154,222⁵.

Por lo que podemos concluir que debido a que la capacidad productiva de las pequeñas y medianas empresas no se basa en maquinaria y equipo sofisticado, sino más bien en mano de obra que emplea, lo que la hace un sector generador de empleo. Ya que si comparamos las cantidades nos damos cuenta de que las PyMEs captan un número considerado de personal, a la vez que las micro empresas son 2,062,651 únicamente tienen 4,167,591 empleados aproximadamente 2 por empresa, mientras tanto hay 116,700 PyMEs y cuentan con 2,935,266 empleados, aproximadamente 26 por empresa y finalmente hay 5027 empresas grandes con 2,154,222 empleados aproximadamente 428 por empresas.

Cuadro 3

Personal ocupado promedio en establecimientos manufacturero, comercial, y de servicio por sector económico según el tamaño del establecimiento.

(Datos referentes a 1993)

Entidad federativa	Microempresas	Pequeña	Mediana	Grande	Total
Total	634,234	593,744	497,459	1,520,605	3,246,042
Manufacturero	1,981,441	585,587	319,966	325,879	3,212,873
Comercio	1,551,916	633,486	305,024	307,738	2,798,164
Servicio	4,167,591	1,812,817	1,122,449	2,154,222	9,257,079
Total					

Nota 1: La información se refiere a las unidades productoras, excluye las unidades auxiliares

Nota 2 Se excluyen a los servicios financieros.

Fuente: Dirección de Planeación y Programación Financiera de Nacional Financiera, con base en INEGI, Censos Económicos 1994 (Resultados Definitivos), México 1995

⁵ La Economía Mexicana en Cifras 1995, Nacional Financiera, 14 ed., México, 1995, pp 156

Las empresas pequeñas y medianas abarcan más de la mitad de las actividades comerciales en México; sin embargo, no desempeña un importante papel en las exportaciones. Sin olvidar que este tipo de empresas ha sido una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. También hay que notar que este grupo de empresas nos ofrece una opción básica para continuar con la expansión económica del país.

Estas entidades al incorporar fuerza de trabajo a cualquier sector ya sea el agropecuario, industrial, comercial y de servicios contribuye por una parte, a incrementar a un rango social distinto al sector de desocupados o semidesocupados debido a la capacidad de compra que le proporciona la industria, a través de sus salarios y por sus bienes que adquiere con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por estructura educacional, característica de los países en vías de desarrollo, no habría encontrado los elementos para su capacitación.

1.1.2 Ventajas y desventajas de la pequeña y mediana empresa.

Actualmente se inician en todas partes del mundo, cientos de pequeños negocios que luchan en la difícil prueba de su formación y subsistencia y muchos de ellos principalmente los de países en desarrollo sucumben debido a la multitud de problemas con que se enfrentan, así como la capacidad técnica y administrativa para resolverlos.

Las causas de quiebra, o la falta de fortaleza para incorporarse al proceso de internacionalización se debe en gran medida a las limitaciones administrativas, en la dirección general, en el financiamiento, en la producción, la comercialización y en los recursos humanos⁶.

En cuanto a las desventajas administrativas su principal deficiencia se encuentra en el control interno de la empresa, ya que por lo general las PyMEs no cuentan con un plan de organización, es decir, los métodos y procedimientos que de forma coordinada se deben de adoptar en una compañía para salvaguardar sus activos, verificar su rentabilidad y confiabilidad para promover la eficiencia en sus operaciones. Dentro de este tipo de problemas encontramos problemas en el área de crédito y cobranzas, compras, producción, ventas, tesorería y contraloría.

⁶ Salle, Nadyeh de la Planeacion Estrategica Financiera de la Pequeña y Mediana Empresa ante el TLC, México, D F, 1993 pp 26

En crédito y cobranzas, existen condiciones de mercado que las obligan a otorgar créditos a plazos mayores a los que ellos tienen para liquidar sus obligaciones con sus proveedores. Si a esto le sumamos que en el área es común que entre los clientes a crédito sean amigos o conocidos del dueño, y en ocasiones se convierten en clientes morosos o simplemente desaparecen. Estas situaciones crean un capital de trabajo negativo que provoca detrimento en las finanzas y que poco a poco conducen a situaciones cada vez más difíciles de solucionar.

El área de compras presenta un riesgo muy alto en cualquier empresa que no cuente con controles suficientes y una supervisión del personal que trabaja en ese departamento, ya que es común que el personal se incline por hacer pedidos a negocios de familiares o amigos, aunque no ofrezcan precios y condiciones menos convenientes que otros del mismo giro, e incluso adquieren productos en exceso o no necesarios. Esta situación provoca un decremento en la rentabilidad.

En el interior del área de producción la principal deficiencia se encuentra en el manejo de la mercancía de los diferentes almacenes (materia prima, producción en proceso o producto terminado), en virtud de que el control de inventarios en la PyME es vital para el buen funcionamiento de la misma. Por los débiles controles de la administración en algunas ocasiones puede darse un excesivo nivel de inventarios lo que genera costos de almacenamiento innecesarios y crea dinero improductivo, por el contrario un inventario insuficiente puede generar un pobre abastecimiento a sus clientes, un mal servicio y en consecuencia pérdida del cliente.

El riesgo en el área de ventas proviene de las ventas de mostrador no facturadas que en ocasiones realizan los empleados, obteniendo desvíos de fondos y un riesgo fiscal por no acumular los ingresos de esas ventas a la base gravable de impuestos. Además de estos, existen gastos de representación, de estudios de mercado y otros que en ocasiones son realizados con fines diferentes al promover los productos y que colaboran al deterioro de las finanzas.

El manejo de efectivo en cualquier empresa es de los componentes más delicados y peligrosos, por la inmediata disponibilidad del mismo, ya sea en caja, bancos o inversiones de valores realizables. Por la falta de administración es común que en las PyMEs, existan fraudes, que en su mayoría son de poca importancia, pero que acumulados pueden llevar a la empresa a la bancarrota.

El indispensable control interno de una empresa es difícil de encontrar como tal en entidades de pequeño y mediano tamaño, y esto origina el deterioro en la presentación de información financiera, base para la toma de decisiones y para el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales tanto en los impuestos retenidos a trabajadores y proveedores de servicios, como los impuestos a los que está sujeta la empresa como tal.

La principal limitación a la que se enfrenta la dirección general, es que con frecuencia el gerente o director carece de experiencia en el ramo en que incursiona ya que no existe relación entre poseer una habilidad especial para cierto trabajo y ser capaz de administrar un establecimiento. Sin la capacitación adecuada del que maneja la empresa, nada puede garantizar el éxito.

El gerente debe ser capaz de descubrir las necesidades de la empresa, advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad, así como conocer las distintas áreas en que se desenvuelve la empresa y sus interrelaciones recíprocas. Si el dirigente dedica mayor atención aún área determinada (ventas, producción, finanzas, etc.) y descuida otras, esto repercutirá negativamente en el desarrollo global.

La incompetencia del administrador es otro obstáculo para que la pequeña empresa pueda prosperar. Muchos de los dueños de negocios nacientes sin preparación técnica o profesional suficiente tienden a querer manejarlo completamente y por lo mismo no hacen más que llevarlo al fracaso.

Generalmente en la PyME el o los propietarios suelen ser los directores, y por lo mismo asumen todos los problemas. Todo esto provoca una gran cantidad de trabajo, que ocasiona que nunca puedan tomar vacaciones, ni faltar en caso de enfermedad. El cansancio en los funcionarios los lleva a la pérdida de la creatividad, desmotivación hacia el personal y detrimento en su interés por el negocio.

En cuanto al funcionamiento las PyMEs tienen acceso muy limitados, debido a diversos factores como: su tamaño, sus volúmenes de ventas, su baja productividad, la incapacidad de generar flujos de efectivos atractivos para las instituciones financieras, la pobre calidad de información financiera que presenta para estudios de crédito, la falta de presencia en el mercado, la mala administración, la carencia de respaldos de empresas de mayor tamaño y sobre todo el gran riesgo que su solvencia representa.

Es por ello, que cuando una empresa acude a solicitar crédito a cualquier institución financiera; llámese banco, casa de bolsa, arrendadora financiera, factoraje, etc., sus solicitantes son rechazados, o si se les otorga el crédito se les ofrece tasas de interés muy altas.

La inversión en exceso también provoca grandes problemas a las PyMEs, por ejemplo; los empresarios en algunas ocasiones tratan de contar con el mejor equipo, el más avanzado, sin ponerse a pensar si la productividad de la empresa podrá justificar estas inversiones.

En cuanto a las limitaciones en la producción, principalmente observamos el rezago tecnológico, el cual se debe en gran medida a la falta de conocimiento de los mercados internacionales, a la carencia de recursos ante el alto costo de la asistencia técnica y a los elevados aranceles. El rezago tecnológico, y por tanto la falta de calidad y competitividad ha provocado: bajos niveles de producción, baja productividad de las empresas, caída de las exportaciones, aumento en las importaciones, etc.

Los problemas que presentan las PyMEs para comercializar sus productos se debe principalmente a diversos factores:

- La debilidad competitiva, mientras que las grandes empresas presentan grandes campañas publicitarias, calidad en sus productos y un buen servicio, el administrador de la PyME suele enfocarse a bajar precios reduciendo su productividad, disminución en la calidad o descuida el servicio. Todo esto le origina una constante pérdida de clientes.
- La mala localización; con frecuencia se escoge el sitio por razones superficiales y no se analiza si el local constituye una ventaja competitiva del negocio.
- Una fuerza de ventas con personal de baja calidad es frecuente en las PyMEs y esto provoca disminución en la calidad del servicio y por tanto, pérdida de competitividad que tiende a disminuir el volumen de ventas con sus respectivas consecuencias.

Finalmente analizaremos la problemática que enfrentan las PyMEs en el área de recursos humanos. La falta de especialización del trabajo casi no existe en las PyMEs, en virtud de que estas sociedades no tienen recursos para contar con personas especializadas en las diversas funciones. Por tanto, tenemos que una sola persona realiza diversas actividades básicas, por ejemplo; es común que la misma persona que hace la contabilidad lleve el control del efectivo, o que el área de compras y ventas se encuentren centralizadas en un solo departamento.

Esta falta de especialización tiene las siguientes desventajas:

- No existe calidad en la operación de las funciones.
- Provoca un exceso de trabajo en las personas clave de la compañía, inclusive, en el propietario.
- La sobre carga de trabajo y la falta de un dominio de funciones origina una falta de planeación de las actividades a largo plazo.

Si a lo anterior le sumamos la baja calidad del personal contratado, además la presencia de los miembros de la familia propietaria en los puntos importantes de la empresa. Encontramos algunas de las causas de el porque las PyMEs no logran una internacionalización productiva.

Aunque existen muchas desventajas en las PyMEs, que dificultan la sobrevivencia o el éxito, también existen ventajas que bien aprovechadas pueden llevar al éxito total. Dentro de las ventajas administrativas encontramos que en las pequeñas y medianas empresas generalmente en la cabeza está el propietario; lo cual facilita en gran medida que se establezcan controles en determinadas áreas. Así se puede establecer políticas y procedimientos que se asignan al pie de la letra por orden de la dirección general. De esta manera los controles de efectivo, de inventarios o de compras pueden ser instalados para evitar los altos riesgos, que éstas áreas tienen en perjuicio de los recursos.

Aunque es común en las PyMEs la falta de controles, éstas tienen las ventajas mencionadas en el párrafo anterior para poder implantar controles efectivos en sus áreas riesgo y lo único que se necesita es la iniciativa del propietario y la disposición del personal para cumplir los controles.

En virtud de la gran importancia económica y social de las PyMEs en México, Estados Unidos, España, Italia, Japón, etc., existen diversos tipos de apoyos a este tipo de sociedades, impulsándolas a salir adelante y de este modo contribuyan a la generación de empleos y el desarrollo de los países.

También tienen grandes fortalezas en el área de comercialización, ya que generalmente las PyMEs atacan mercados, que las grandes empresas no pueden atacar por sus características específicas, como son mercados que requieren producción limitada o temporal, mercados que requieren características diferentes para cada cliente o comercialización en comunidades pequeñas de gente donde no es posible crear grandes casas comerciales.

En consecuencia este tipo de empresas debe estar siempre a la expectativa de cómo se va moviendo el mercado y como pueden cimentar bien su posición para no ser vulnerable a la instrucción de grandes empresas.

Otra ventaja que tienen las PyMEs radica en la atención directa a los clientes importantes por parte del dueño, lo cual significa un servicio de alta calidad porque muchas veces el dueño es la persona más consiente de que esta atención impulsará a la empresa a crecer y ganar mercado⁷.

En este tipo de empresas generalmente, están las tres funciones principales distribuidas entre los propietarios de la empresa. Así uno de los dueños se dedica a la administración del negocio, otro a la producción y otro a la comercialización. Esta situación favorece el acercamiento de por lo menos uno de los dueños hacia a la atención de los clientes, con las ventajas descritas en el párrafo anterior.

Como se puede observar, existen varias ventajas que pueden presentar éstas empresas, pero existen también grandes desventajas a las que se enfrentan, mismos que son resultado de modelos económicos llevados en sexenios anteriores; para hacer frente a ellas tendrán que hacer una acción conjunta entre el sector público y el sector privado, algunas de las medidas que ha llevado a cabo el sector público es la promoción de nuevos programas y planes de apoyo que ofrece a través de la banca de desarrollo canalizándolos a intermediarios financieros como las Uniones de Crédito, la Banca Comercial, empresas de factoraje, entre otras.

Pero algo de gran importancia que los empresarios principalmente los mexicanos deben de tener en mente, es que debe de haber un cambio de mentalidad y de actitud, por ejemplo muchos empresarios ven la capacitación de personal como un gasto, siendo que es una inversión ya que si su personal es capacitado será más productivo para la empresa. Es vital para las PyMEs que sus directivos adquieran una mentalidad emprendedora e innovadora para poder hacer frente a la competencia, sino se da este cambio las empresas seguirán enfrentándose a situaciones cada vez más difíciles.

⁷ Hall B Pickle, Royce L. Abrahamson Op Cit pp 32

1.2 Papel de las pequeñas y medianas empresas en la economía mundial. Experiencia en países industrializados.

El destacado papel que tienen las PyMEs en la actividad económica es evidente si se considera que en casi todos los países representan más del 99% de las empresas. Sin embargo, en otras áreas existen diferencias significativas. Destaca, por ejemplo, la capacidad generadora de empleo de las PyMEs en Japón, donde aportan casi el 80% de los puestos de trabajo, contra 58% en la Comunidad Europea y 40% en Estados Unidos. Por su parte, las PyMEs de la Comunidad Europea tienen la mayor aportación al producto interno bruto (65.5%), seguidas por las de Japón (56.3%) y los Estados Unidos (42%). Como puede observarse, las PyMEs tienen una mayor importancia relativa en aquellos países como Japón y los de la Comunidad Europea, donde existen programas de apoyo más amplios.

Es de gran utilidad conocer las características de las políticas adoptadas en esos países y los resultados obtenidos, particularmente en aquellos casos en que se han logrado esquemas eficientes de asociación de PyMEs para la canalización de recursos financieros, o para las compras en común, o para las investigaciones de mercadotecnia o para las exportaciones y penetración de mercados externos; o bien la creación de centros especializados en el desarrollo de tecnología de vanguardia para empresas de este estrato, o de formulas que vinculan a las PyMEs con las grandes empresas en relaciones de subcontratación que impulsan el desarrollo de las primeras.

La experiencia de Italia, España, Canadá y Estados Unidos en materia de asociación industrial para exportar y penetrar mercados externos, o de fórmulas para vincular a las micro y pequeñas empresas con las medianas y grandes, son evidencias de éxito que bien podrían adoptarse a las condiciones particulares de la economía mexicana.

1.2.1 La experiencia italiana.

El Norte de Italia se puede dividir en dos triángulos: el Triángulo Génova – Turín - Milán y el Florencia – Boloña – Venecia. El primero, sede de la industrialización que comenzó pocos años después de la unificación italiana, aproximadamente en 1887, actualmente se encuentran grandes industrias como Fiat y Olivetti. El segundo fue sede de grandes prestamistas y mercaderes anteriores a la revolución industrial. La cual se caracteriza por una importante presencia de PyMEs y sea convertido en la zona de mayor crecimiento de Italia.

La región de Venecia es la de más vigoroso crecimiento se debe a la excelente oferta de servicios por parte del gobierno regional. Su paisaje se distingue por pequeñas propiedades agrícolas de alta productividad junto a pequeñas naves industriales, propiedad en su mayoría de las mismas familias de agricultores.

Después de la Segunda Guerra Mundial las PyMEs encontraron condiciones óptimas para su crecimiento. Las PyMEs italianas se desarrollaron gracias a los siguientes factores: una oferta de insumos adecuada; el ambiente benévolo para el desarrollo de los negocios; la gran capacidad empresarial; una interesante red de consorcios de servicios para las PyMES apoyados por el Estado; favorables condiciones laborales y una ley fiscal con un escaso control administrativo y penal. Además de que la banca facilitó los recursos para todas las actividades, a cambio, el ciudadano italiano siempre fue cuidadoso con sus deudas.

La apertura de los mercados internacionales ha sido una de las opciones más significativas y de mayor peso estratégico que Italia ha tomado desde los años cincuenta. La liberalización de los intercambios comerciales, la participación como fundadora en la Comunidad Europea y el desarrollo de las exportaciones como factor importante del crecimiento económico, son signos distintivos que caracterizan la rápida y profunda inserción de Italia en la economía internacional.

Actualmente, Italia ocupa el sexto lugar entre los exportadores mundiales, con una participación en la exportación total de cerca del 4.6%. Esto contrasta con su papel como inversionista: ocupa apenas el undécimo lugar del mundo como exportador de

inversiones y solo el decimosexto lugar como receptor de inversión extranjera. Esto significa que no ha sido fácil pasar de la internacionalización de comercio basada en exportación, a la internacionalización productiva basada en una más amplia gama de relaciones económicas con empresas extranjeras⁸.

La medida más importante prevista en la Ley 100 de 1990, fue la creación de la Sociedad Italiana para la Empresa en el Exterior, Sociedad por Acciones (Simest, SpA), una nueva sociedad controlada por el Ministerio de Comercio Exterior. Fue creada como una institución financiera de desarrollo. Su propósito inicial fue el apoyo de las iniciativas de inversión en el exterior, mediante el impulso de una participación minoritaria y temporal de las coinversiones en el exterior en las que participan PyMEs italianas. Con este propósito se facilita el financiamiento, en términos preferenciales, de la parte del capital de riesgo correspondiente a los inversionistas italianos en las nuevas coinversiones en el exterior.

El Decreto Legislativo 143/98 ha reforzado el papel de la Simest, tanto en su campo de acción original, como para ampliar sus funciones.

La actividad de apoyo a las inversiones italianas en el exterior es reforzada por una serie de medidas:

- Simest puede invertir no solo en coinversiones en la que participa un socio local, sino también en sociedades en otros países controladas por inversionistas italianos.
- La participación máxima ha sido elevada de 15% a 25% del capital de las sociedades en el extranjero.
- Simest también puede conceder un financiamiento a las nuevas sociedades en el exterior hasta por 25% de las obligaciones financieras previstas en su plan de negocios⁹.

Además de los apoyos financieros, Simest ofrece servicios especializados de consultoría y asistencia a las PyME italianas para proyectos y coinversiones en el exterior y para definir las necesidades financieras.

Estos servicios aportan principalmente información a las PyMEs sobre lugares en los cuales existen oportunidades de inversión y sobre socios legales. También evalúa las propuestas de coinversiones y elabora análisis económico – financiero, además de estudiar la rentabilidad de los proyectos. Por otra parte, proporciona asistencia legal y social en los procedimientos para la constitución de las sociedades en el exterior.

⁸ Barbieri, Carlo Giorgio Ferrante "La internacionalización de las PyMEs. La experiencia italiana" *El Mercado de Valores*. Año LVIII, Noviembre 1998, pp 4

⁹ *Ibidem* pp 15

En el campo financiero la opción estratégica de apoyo a la internacionalización está encaminada a otorgar financiamiento y lograr una participación accionaria minoritaria en coinversiones con empresas extranjeras. Esta opción muestra el cambio registrado en los primeros años de los 90s, de un sistema público meramente orientado a la exportación a uno congruente con las nuevas exigencias de la competencia internacional y con la necesidad de mantener una presencia estable en los mercados.

Las formas de intervención directa previstas en el campo financiero son:

- La participación minoritaria en las coinversiones que se realizan en el exterior.
- El otorgamiento de crédito preferencial para financiar en forma parcial la importancia de capitales de riesgo que corresponde a la empresa italiana en las nuevas coinversiones realizadas en el exterior.

Otros tipos de apoyo financiero son los siguientes:

- Acceso privilegiado a fuentes alternas o complementarias de con financiamiento comunitario (Jop, Ecip) e internacionales (banca multilateral).
- Servicios colaterales de información, asistencia y promoción de oportunidades industriales.

Estos servicios muestran un cambio cualitativo importante en la oferta de apoyos públicos: de una mera oferta de incentivos financieros a una asistencia técnico – económica de amplio espectro. Las instituciones financieras se transforman en auténticos “centros de servicio”, para brindar apoyo en todas las esferas correspondientes a los diversos niveles de la internacionalización.

Entre fines de los ochenta y principios de los noventa fueron creadas en Italia múltiples formas de intervención para fomentar la creación de coinversiones (Join ventures); esta multiplicidad de intervenciones, signo de una positiva voluntad de apoyo, pudo haber tenido un efecto negativo, en términos de confusión y de falta de coordinación.

EL gobierno italiano ha diseñado mecanismos para apoyar la internacionalización del sistema productivo. Con pocas excepciones, estos instrumentos han sido concedidos con el interés exclusivo de apoyar a las PyMEs. No obstante estas últimas, los utilizan en mayor o menor medida dependiendo del tipo de instrumento, la correspondencia con sus exigencias o de la facilidad de obtenerlos. La posibilidad de ampliar el acceso y la utilización de estos apoyos al mayor número posible de PyMEs se considera responsabilidad del gobierno

Un primer instrumento, creado en la década de los cincuenta, es el apoyo público a los créditos¹⁰ para la exportación en sus dos vertientes: apoyos para obtener seguros y apoyos financieros. La intervención en este campo (todavía reglamentada por una ley de 1977, "Ley Ossola") que regresa, en términos generales a las disposiciones del llamado Consenso que se refiere a un acuerdo internacional firmado por los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Cabe mencionar que estos instrumentos se caracterizan por cierta rigidez en sus procedimientos de aseguramientos, una escasa cobertura sobre las inversiones en el exterior y un reducido acceso de las PyMEs.

El acceso de las PyMEs a los seguros de la Sociedad Autónoma de Seguros de Crédito a la Exportación (SACE) probablemente se practicará como resultado de una serie de disposiciones ya adoptadas: excentar de los costos de apertura a los créditos de corto plazo; reconocer los agrupamientos y asociaciones de PyMEs como sujetos idóneos para contratar seguros globales; incluir a la cobertura a los insumos secundarios que provengan de otros países de la Comunidad. Sin embargo se deberán realizar mayores esfuerzos para facilitar el contacto entre las PyMEs y la SACE, que por ahora dispone sólo de la sede central en Roma y una oficina en Milán.

El reciente reordenamiento legislativo en esta materia (Decreto Legislativo número 143 de marzo de 1998) permitirá, sin duda, aumentar la eficiencia y eficacia de esta intervención, especialmente para las PyMEs. El principal instrumento del gobierno en este sector será la Simest, SpA, por lo que le fue confiada el 1 de enero de 1999 la gestión de las principales acciones de apoyo financiero para la internacionalización del sistema productivo.

Con la reforma del decreto Legislativo 143/98 se aportaron notables mejoras en lo que se refiere a la agilización de los procedimientos y una mejor capacidad para responder con rapidez y eficiencia a las demandas de los exportadores.

El apoyo financiero mediante créditos a la exportación ha sido gestionado hasta ahora por el Mediocredito Centrale como un mecanismo para estabilizar las tasas de interés sobre financiamiento a tasa variable. Este instrumento permite a importadores extranjeros adquirir insumos italianos con un financiamiento a tasa fija conocida como tasa CIRR (Commercial Interest Reference Rate, según los acuerdos del Consenso

¹⁰ El seguro del crédito a la exportación es ofrecido por la Sezione Autonomas per l' Assicurazione dei Crediti All' Esportazione (Sace) (Sociedad Autónoma de Seguros de Crédito a la Exportación), que proporcionan seguros que cubren los principales riesgos que enfrentan los créditos a la exportación

bajo la OCDE). Este apoyo (similar a lo desarrollado por el Instituto de Crédito Oficial ICO, en España), permite a los exportadores italianos ofrecer a los compradores extranjeros, condiciones financieras comparables a las de los principales compradores externos, que cuentan con sistemas crediticios mucho más robustos, articulados y con mayor presencia en el exterior que su contraparte bancaria italiana.

La utilización de apoyos financieros para créditos a la exportación por parte de las PyMEs es satisfactorio. De hecho, en 1997 las PyMEs gestionaron el 58% de las operaciones aprobadas y el 31% del financiamiento. El acceso a este instrumento financiero es facilitado por el sistema bancario italiano que funciona como enlace con Mediocredito Centrale. Las PyMEs pueden dirigirse a su banco de confianza, que transmite los expedientes al Mediocredito Centrale.

En lo que se refiere al nivel intermedio de internacionalización se han desarrollado esquemas de apoyo financiero a tasas accesibles, dirigidas a las PyMEs, que emprenden operaciones de penetración comercial, que buscan posicionarse en forma estable a un mercado a través de un proyecto de inversión comercial. Estos esquemas incluyen financiamiento para estudios de mercado, gastos de publicidad, construcción de almacenes y depósitos, costos de representación permanentes en el exterior como oficinas y redes de comercialización y asistencia. Cerca del 50% del financiamiento previsto en esta iniciativa se destina a las PyMEs.¹¹

Servicios directos en apoyo a la internacionalización de las PyMEs.

En Italia se ha verificado en los últimos años una proliferación de los servicios ofrecidos y las entidades involucradas en la producción y distribución de estos servicios, pero con escasa coordinación de las iniciativas, lo que ha aumentado el riesgo de duplicidades y superposiciones que tienen costos elevados. Uno de los elementos fundamentales de la reforma de la política económica externa que hace referencia a la necesaria coordinación de esfuerzos es el Decreto 143/98 que prevé la creación de un comité ministerial de alto nivel, responsable de la coordinación estratégica y operativa en este sector.

La presentación de dichos servicios directos se llevan a cabo, por el Instituto para el Comercio Exterior (ICE), suministra toda gama de apoyos efectivos que antes se realizaban de manera individual: información, promoción, asistencia y capacitación

¹¹ Barbieri, Carlo Giorgio Ferrante Op Cit pp 14

A nivel periférico existen cámaras de comercio; estas entidades autónomas desarrollan funciones de interés general para el sistema productivo. En los sectores que aquí interesan, las cámaras de comercio desarrollan actividades de información, asistencia y promoción con 102 oficinas en el exterior (una para cada cámara), 17 centros exteriores regionales y 62 Eurosportelli (centros especializados en información sobre la actividad de la Unión Europea).

De particular importancia es la actividad promotora, basada en la formulación de un programa anual que está basado en las directrices del Ministerio de Comercio Exterior, que es quién define los sectores productivos y áreas geográficas prioritarias. En este ámbito sea formulado frecuentemente que es necesario ampliar la actividad promotora a un número mayor de iniciativas.

La orientación actual se basa, en 2 directrices:

- Dar prioridad a la identidad geográfica, promoviendo la realización de eventos especiales destinados a la sensibilización del lema "Made in Italy".
- Se encarga de agrupar a otros organismos involucrados en el apoyo a la internacionalización, así como elaborar "paquetes integrales" que satisfagan las complejas y diversas exigencias de apoyo a las PyMEs italianas orientadas al exterior.

Por otra parte, es importante observar el papel de las pequeñas empresas en cuanto al crecimiento de las exportaciones italianas. En primer lugar aparece el número total de empresas que han realizado ventas en el exterior. Sigue la subdivisión porcentual de las mismas según el valor de lo exportado, en orden ascendente, comenzando por las empresas que han efectuado exportaciones en el año por un valor inferior a 30 mil dólares.

Como se aprecia en el cuadro 4, en 1992 se registraron 166 mil 500 empresas que efectuaron ventas al exterior. Más de la mitad de ellas, es decir el 52.7%, son consideradas microexportadoras, ya que sus exportaciones fueron menores a 30 mil dólares. Le sigue con 41.6% del total, las empresas cuyas ventas al exterior se ubicaron en 30 mil y 2 millones de dólares; después, con el 4.3% las empresas cuya facturación estuvo entre 2 y 10 millones de dólares. Toda la planta productiva considerada hasta aquí, es decir el 98.7% de las empresas exportadoras se clasifica como pequeñas y medianas empresas.¹²

¹² *ibidem* pp 5

Cuadro 4

Número y distribución porcentual de las empresas exportadoras italianas por valor de las exportaciones

Año	Total de empresas exportadoras	Distribución Hasta 30 mil dólares	Porcentual De 30 mil a 2 millones de dólares	De las De 2 a 10 millones de dólares	Empresas Más de 10 millones de dólares	Total (%)
1992	166 500	52.7	41.6	4.3	1.3	100.0
1993	160 620	50.9	42.5	5.1	1.6	100.0
1994	168 928	50.7	42.4	5.2	1.7	100.0
1995	174 108	49.9	42.9	5.4	1.8	100.0
1996	175 005	49.9	43.0	5.3	1.7	100.0

Fuente: Instituto para el Comercio Exterior (ICE)

Por otra parte, es importante examinar algunos datos más desagregados sobre las inversiones exteriores realizadas por las PyMEs italianas. Como se observa en el cuadro 4, en 1996 el número de empresas industriales italianas con al menos un establecimiento productivo en el exterior era de 622, con una participación de un mil 842 empresas industriales externas, una facturación aproximada de 100 mil millones de dólares, con cerca de 596 mil empleados¹³.

En el decenio 1986-1996 ocurrió un importante cambio en el cuadro general de la internacionalización productiva italiana. La importancia del fenómeno, medida como número de empresas participantes, creció en dos formas. Los inversionistas, cuyo número había permanecido casi sin cambio durante el primer periodo, se duplicaron en sólo seis años. A partir de 1991 se registró una pérdida de dinamismo en las grandes empresas industriales, lo que sugiere que el proceso de internacionalización estaba entrando en un proceso de estancamiento.

En el periodo 1986-1990, el proceso de internacionalización observó como principal característica su alto nivel de intensidad: el mayor número de empresas participantes fue resultado de la acción de pocos grupos económicos financieros italianos de relevancia internacional.

¹³ Ibidem pp 11

Cuadro 4

Año	Número de inversionistas	Empresas participantes	Facturado en miles de millones de dólares
1986	263	671	26.5
1990	309	1 033	48.5
1996	622	1 842	99.2

Fuente: Barbieri, Carlo. Giorgio Ferrante "La internacionalización de las PyMEs. La experiencia italiana" El Mercado de Valores. Año LVIII, Noviembre 1998, pp 11

1.2.2 Apoyo a la pequeña y mediana empresa en España.

En el caso de España, el número de apoyos a las PyMEs se ha incrementado en la última década en forma de incentivos fiscales, esquemas de cooperación empresarial, sistemas de información y financiamiento externo.

Se ha registrado un decidido apoyo del gobierno a las PyMEs por conducto del Instituto de Crédito Oficial (ICO), importante agente financiero del Estado, que ha venido actuando en concordancia con las directrices comunitarias y con una serie de medidas de carácter financiero y fiscal aprobadas por el propio gobierno.

La problemática que enfrentan las PyMEs españolas, es su dificultad para conseguir los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades. Son diversas y bien identificadas las razones que explican estos desajustes, más o menos pronunciados, entre su necesidad de financiamiento y su capacidad para obtenerlo tanto en la cantidad requeridas como en las condiciones apropiadas.

La primera razón es que su propia dimensión les impide el acceso a determinados recursos financieros, que utilizan las empresas de mayor tamaño, como el mercado de capitales, al que estas pueden acudir en demanda de fondos propios, mediante ampliaciones de capital o en solicitud de recursos ajenos mediante la emisión de empréstitos, pagarés, etc.

Las modalidades de apoyo a la PyME constituyen un amplio abanico en el que tiene cabida:

- a) El gobierno español se preocupa por elaborar políticas económicas que garanticen el entorno macroeconómico, ya que la situación económica es muy importante, por ejemplo; los empresarios en ocasiones piensan que la economía internacional no les afecta a sus empresa, pero lo que si les afecta de un modo muy directo es la situación económica general del país, que viene enormemente afectada por la situación económica mundial.
- b) Elabora planes de información empresarial especialmente dirigidas a las PyMEs.
- c) También se preocupa por mejorar los canales de financiamiento de las unidades productivas de menor tamaño, como hemos observado es fundamental que se estudie de que manera se puede facilitar el financiamiento a las PyMEs ya que en mayoría de los países es aquí donde encuentran mayores dificultades.
- d) El fomento de la inversión en Investigación y Desarrollo, es vital para que las pequeños empresarios se sientan motivados por incursionar en el proceso de internacionalización.

En cuanto a los Presupuestos Generales del Estado, ha introducido distintos incentivos fiscales a través de reformas parciales en la regulación de los impuestos a los que están sujetos las PyMEs. A modo de ejemplo las actividades empresariales que pagan el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF), las pequeñas empresas sin personalidad jurídica, en la mayoría de los casos trabajadores autónomos, cuentan con un régimen especial de estimación de la renta gravada que en los dos últimos ejercicios se ha visto favorecido con una reducción en la cuota (15%), y con una nueva reforma que entro en vigor en 1998 para reducir la presión impositiva directa (contempla un mayor número de gastos fiscalmente deducibles) y los costos por cumplimiento fiscal de las pequeñas empresas. En lo que respecta a las PyMEs con personalidad jurídica cuya renta tributa en el Impuesto sobre Sociedades, además de beneficiarse de los incentivos previstos con carácter general en dicho impuesto, tiene un tipo de gravamen reducido.

El Instituto de Crédito Oficial (ICO) es una Agencia Financiera del Estado y entidad de crédito especial, mantiene una decidida política de apoyo a las PyMEs, en concordancia con las directrices comunitarias y con el conjunto de medidas de carácter financiero y fiscal aprobadas por el gobierno español. El Instituto desarrolla esta actividad a través de líneas de crédito destinadas al financiamiento a largo plazo y tasas de interés preferenciales, de los proyectos de inversión productivos emprendidos por las PyMEs.

El ICO no cuenta con una red de oficinas a nivel nacional su única oficina está en Madrid, por lo cuál distribuye los préstamos utilizando la técnica de la mediación. Esta técnica permite que el Instituto firme convenios con la banca privada para que el pequeño empresario pueda solicitar el crédito del ICO en su banco habitual, que será el que estudie la viabilidad del proyecto de inversión, exigirá las garantías que considere oportunas y conceda en última instancia, el crédito a cambio de un margen en el tipo de interés final. Por su parte, el ICO establece las condiciones generales que deben respetar las entidades financieras en la concesión de los préstamos (plazos de amortización, tipo de interés máximo para el prestatario, ausencia de comisiones de estudio y apertura).

Además de financiar la inversión productiva de carácter general realizada por las PyMEs, el ICO ha puesto en marcha durante los últimos años otras líneas de crédito para las PyMEs, en condiciones más ventajosas, para inversiones específicas en activos de especial importancia para alcanzar objetivos económicos o sociales considerados prioritarios, tales como:

La protección del medio ambiente (Línea del Medio Ambiente), el crecimiento de las regiones menos desarrolladas (Línea FEDER), la mejora de la calidad de la oferta del sector turístico (Línea turismo), el financiamiento de proyectos de inversión y el establecimiento de redes comerciales de empresas españolas en el extranjero (Línea para la internacionalización de la Empresa) (ver cuadro 5).

En términos generales, puede decirse que todas las líneas de préstamos de mediación del ICO reúnen las siguientes características:

- Los principales destinatarios de los préstamos son las PyMEs.
- Son créditos para funcionar inversiones empresariales en activos productivos.
- Se trata de préstamos con amortización a largo plazo (cinco o siete años).
- Gozan de un tipo de interés preferente.

La Línea PyME con mayor peso cuantitativo, en operación desde 1993, ofrece créditos a las PyMEs para inversión nueva en activos productivos. Desde entonces hasta finales de agosto de 1998, el ICO ha concedido más de 79 mil préstamos por un importe global que supera el billón de pesetas, lo que ha permitido a las PyMEs emprender inversiones por un valor aproximado que supera los 2 billones y medio de pesetas. (ver cuadro 6)

Los datos del cuadro 6 ponen de manifiesto la buena demanda que está teniendo esta medida entre los empresarios; ya que en 1997 el número de créditos concedidos creció 96.8% con respecto al año anterior y el volumen de recursos otorgados aumento 53.2%. Además, los principales beneficiarios de la línea están siendo las empresas más pequeñas; en el periodo enero – agosto de 1998, 88.7% de las operaciones se han realizado con empresas que tienen menos de 50 empleados y el préstamo medio ha sido el 12.5 millones de pesetas¹⁴.

Cuadro 6

Características básicas de las Principales Líneas de Mediación del ICO.

Concepto (General)	PyME	FEDER	Internacionalización	CDTI
Inversión Financiable	Hasta el 70% de la inversión, con el límite: -80% en inmuebles. -20% en activos inmateriales.	Hasta el 70% de la inversión, con el límite. -80% en inmuebles. -20% en activos inmateriales	Hasta el 70% de la inversión, con un máximo de: -1 000 millones en inversión productiva. -500 millones de redes comerciales	Hasta el 70% de la inversión sin la limitación del 20% en activos inmateriales
Tipo de interés Variable Fijo*	MIBOR + 0.50 Ref. ICO + 0.50.	MIBOR - 1.25 Ref. ICO - 1.25.	MIBOR + 0.50/LIBOR+0.50. Ref. ICO + 0.50	MIBOR + 0.5 Ref. ICO + 0.5.
Subvención Adicional		Fondos FEDER**	2 puntos (sólo países que no son de la OCDE)	Hasta 1,75 puntos de interés
Plazo	5-7 años	5-7 años	5-7 años	5-7 años
Periodo de gracia	1-2 años	1-2 años	1-2 años	1-2 años
Instituciones que colaboran		Unión Europea	Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX)	Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI)

* Tipo de interés de referencia del ICO

** FEDER: la mejora en la reducción del tipo de interés con relación a la Línea PyME (MIBOR + 0.5), se aplica posteriormente mediante reducción del principal

Fuente: Becker Zuazúa, Fernando "Apoyos a las PyMEs. El caso de España". El Mercado de Valores. Año LVIII, Noviembre 1998, pp 23

¹⁴ Becker Zuazúa, Fernando Op. Cit pp 24

Cuadro 6

Línea PyME.

Total Nacional	1997	1996	1997/1996 Porcentaje de Crecimiento	1998 enero-agosto	1998/1997 porcentaje de crecimiento	Total acumulado 1993-1998
Número de préstamos	22 762	11 567	96.8	23 953	5.2	79 511
Importe (millones de pesetas)	299 304	195 375	53.2	300 000	25.8	1 182 797
Préstamo medio (millones de pesetas)	13.1	16.9		12.5		14.9
Inversión inducida (millones de pesetas)	609 177			7 21 526	18.4	2 628 943
Empresas con menos de 50 empleados. Porcentaje de operaciones totales	90.7	85.3		88.7		86.5
Porcentaje del importe total	79.1	68.8		70.6		69.9
Préstamos menores de 25 millones. Porcentaje de operaciones totales	86.6	84.1		89.4		85.1
Porcentaje del importe total	42.9	35.5		41.6		37.8

Fuente: Becker Zuazúa, Fernando. "Apoyos a las PyMEs. El caso de España" El Mercado de Valores
Año LVIII, Noviembre 1998, pp 24

Por su parte, la línea para la internacionalización de las empresas está dirigida al financiamiento de inversiones emprendidas por empresas españolas en el exterior. Los resultados obtenidos con la aplicación de la línea desde su creación en 1994 son los que se muestran en el cuadro 7. En el cual se han puesto a disposición de las empresas con proyectos en el exterior préstamos por un valor superior a los 48 mil millones de pesetas desde que empezó a funcionar en 1994. Al igual que la línea PyME.

está registrando tasas de crecimiento significativas (en el periodo enero-agosto 1998 y el importe de los préstamos concedidos creció 83.7% con respecto a los mismos meses del año anterior) y las empresas más pequeñas están siendo las principales demandantes de los fondos.

Cuadro 7

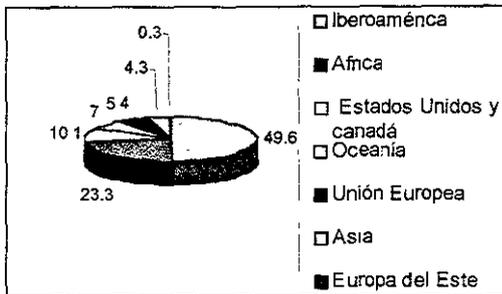
Línea para la internacionalización.

Total nacional	1997	1996	1997/1996 Porcentaje de crecimiento	1998 enero-agosto	1998/1997 Porcentaje De Crecimiento	Total Acumulado 1993-1998
Número de préstamos	22 762	11 567	96.8	23 953	5.2	79 599
Importe (millones de pesetas)	299 304	195 375	53.2	300 000	25.8	1 182 797
Préstamo medio (millones de pesetas)	13.1	16.9		12.5		14.9
Inversión induida (millones de pesetas)	609 177			721 526	18.4	2 628 943
Empresas con menos de 50 empleados						
Porcentaje de operaciones totales	90.7	85.3		88.7		86.5
Porcentaje del importe total	79.1	68.8		70.6		69.9
Préstamos menores de 25 millones.						
Porcentaje de operaciones totales	86.6	84.1		89.4		85.1
Porcentaje del importe total	42.9	35.5		41.6		37.8

Fuente: Becker Zuazúa, Fernando "Apoyos a las PyMEs. El caso de España". El Mercado de Valores
Año LVIII, Noviembre 1998, pp 26

En cuanto al destino geográfico de las inversiones financiadas con los préstamos de la Línea para la internacionalización y el total acumulado de créditos concedidos desde 1994 hasta 1998 Iberoamérica es la principal zona elegida por los empresarios españoles seguida con amplia diferencia por la Unión Europea. (Ver gráfica 1)

Destino de los préstamos de la línea para la internacionalización de la empresa española.



Fuente: Becker Zuazúa, Fernando "Apoyos a las PyMEs. El caso de España". El Mercado de Valores. Año LVIII, Noviembre 1998, pp.26

En lo concerniente a las instituciones públicas, están favoreciendo también la cooperación empresarial en los sectores comercial, tecnológico y financiero, como otra de las vías de apoyo a las PyMEs que les permite reducir riesgos, compartir costos y beneficios, aumentar su competitividad y, en última instancia consolidar su posición en los mercados con sus productos.

En España la labor de asesoría y financiamiento llevado a cabo por el Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial (CDTI), integrado en el Ministerio de la Industria y Energía y los esfuerzos para coordinar sus actividades con la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación (DDI), así como las iniciativas específicas para favorecer el acercamiento y la comunicación entre las universidades y las empresas (Proyecto SUMIT base de datos para la transferencia de resultados de investigación), son los organismos que mejor representan el interés del gobierno español, sobre estos aspectos.

En la administración española existen dos servicios públicos que intentan mejorar el servicio de asesoramiento, para las PyMEs que ha menudo no cuentan con información suficiente y clara sobre los mecanismos legales y las políticas de apoyo, para ello está "PyME. Area de Información" y el "Sistema de Información Empresarial (SIE)", los cuáles ofrecen informes sobre trámites generales para la creación de empresas, aspectos fiscales, derecho laboral, ayudas e incentivos para las PyMEs, acceso a base de datos de especial interés para estas empresas.

Las iniciativas públicas españolas de apoyo a las PyMEs que tienen un ámbito de actuación más amplio, son la iniciativa PyME de Desarrollo Industrial para el periodo 1997 – 1999 y el Plan 2000 para la exportación.

La primer iniciativa fue elaborada y establecida a mediados de 1997 por la Dirección General de Política de la PyME, en colaboración con las Comunidades Autónomas, con el objeto de coordinar e impulsar las actuaciones públicas de apoyo a ese estrato de empresas, promovidas desde los diferentes niveles del gobierno: la Unión Europea a través del Programa Operativo PyME para España, la Administración Central y las Autónomas.

La iniciativa se concreta a un conjunto de programas que recogen diferentes tipos de ayuda a las PyMEs y a los organismos internos, entre los que se pueden señalar los siguientes: cooperación empresarial, redes de información empresarial, apoyo al sistema de garantías recíprocas y apoyo al financiamiento.

Por su parte, el Plan 2000 para la exportación, aprobado también a mediados de 1997, recoge un amplio paquete de medidas de política comercial y de apoyo a la exportación de las empresas y el financiamiento de la exportación a través de la concesión de créditos y del aseguramiento de los mismos. En el marco del Plan 2000 se encuentran el Plan de Iniciación a la Promoción Exterior (PIPE 2000), diseñado especialmente para fomentar la salida de las PyMEs españolas a los mercados internacionales.¹⁵

1.2.3 La pequeña y mediana empresa en Estados Unidos.

Los pequeños negocios han desempeñado siempre una función importante en la economía de Estados Unidos, pero en los dos últimos decenios han tenido un dinamismo notable. Gran parte de su éxito es atribuible al espíritu empresarial e individualista de la cultura estadounidense, aunque también han tenido que ver las políticas gubernamentales de apoyo.

¹⁵ Ibidem pp 22

La época moderna de los pequeños negocios en Estados Unidos comenzó con el establecimiento en 1957 de la entidad federal independiente Small Business Administration (SBA)¹⁶, con los propósitos “de ayudar, asesorar, apoyar y proteger los intereses de las pequeñas empresas con el fin de conservar la libre empresa competitiva y mantener y fortalecer la economía en general del país”. La definición de pequeña empresa a cambiado con el tiempo y depende de la industria en cuestión, pero suele ser un negocio con 500 empleados.

Es importante la contribución de las empresas pequeñas en la economía estadounidense: da empleo a 53% de la mano de obra privada, contribuye con 47% de todas las ventas nacionales, con 50% del PIB y en 1995 generó alrededor de 75% de los 2.5 millones de empleos. Su producción está a la par de las demás potencias económicas mundiales. De 1994 a 1995 las quiebras disminuyeron 0.5%.¹⁷

Según la *Bureau of Labor Statistics*, el sector de los pequeños negocios aportará 60% de los empleos de 1994 a 2005, de los cuales 88% corresponderán al comercio, al menudeo o de servicios.

En 1994 se tomó más fuerte que nunca el apoyo a la SBA (Gobierno de William Clinton). El plan estratégico de la SBA para 1997-2002 tiene los siguientes propósitos:

- Crear oportunidades para el éxito de las PyMEs, sobre todo mediante un mejor acceso al financiamiento, mayores oportunidades de compras gubernamentales y más ayuda para el desarrollo empresarial.
- Transformar la entidad en una institución financiera de vanguardia para el siglo XXI.
- Ayudar a empresas familiares a recuperarse de los desastres.
- Encabezar la participación de las PyMEs en programas de empleo para reducir el número de usuarios del seguro de desempleo.

¹⁶ Antes de la creación del SBA funcionaban cuatro instituciones: la Corporación de Fabricas Pequeñas de Guerra, la Oficina de las Empresas Pequeñas (OSB), la Administración de Fabricas Pequeñas para la Defensa (SDPA) y la Corporación Financiera para la Reconstrucción (RFC). Estas entidades desempeñaron tres funciones que ahora son primordiales de la misión de la SBA: ayuda para obtener capital y créditos (RFC), apoyo en materia de compras gubernamentales (SWPC) y asistencia para la administración y el desarrollo de las empresas (OSB). Una cuarta tarea: proporcionar capital accionario para las PyMEs por medio de las Compañías de Inversión para las Empresas Pequeñas (SBIC), la cual se confirmó en 1958 a la SBA al aprobarse la Ley para la Inversión de las Empresas Pequeñas (SBIA).

¹⁷ Richel Cleetus y Vijaya Ramachandran “Políticas para las pequeñas industrias de Estados Unidos” *Comercio Exterior* Vol 48, Núm 8, México, Agosto 1998 pp 623

El objetivo primordial de abrir oportunidades para el éxito de las PyMEs incluye los principales programas a cargo del SBA (garantías de grandes préstamos, inversión, contratación gubernamental, desarrollo de empresas propiedad de minorías, y adecuación comercial así como orientación y capacitación.

Los programas de apoyo del SBA ayudan a empresas tanto nacientes como recién integradas en la madurez, con el propósito de reforzar su desarrollo hasta sostenerse sin apoyo federal. Es decir, cuando se inicia una empresa el gobierno federal por medio del SBA se preocupa por ayudarlas y apoyarlas hasta que cuente con bases sólidas para poder competir en el mercado tanto nacional como internacional.

La SBA se compromete a llevar a las altas esferas del gobierno federal los asuntos de interés de las PyMEs, como las reglamentaciones, los impuestos y la salud laboral. La entidad tiene el gran reto de ayudar a que las PyMEs se adapten y beneficien de los cambios en la economía más grande. La internacionalización de los mercados capitales, la innovación tecnológica, el avance de las comunicaciones y las transformaciones de los sectores principales de la economía, sobre todo de los servicios públicos y financieros, entrañan riesgos para el crecimiento y la productividad empresariales, si estos procesos se comprenden bien, las PyMEs dinámicas pueden aprovechar los nuevos mercados.

Durante el periodo 1994-1995 la cooperación de la SBA siguió las orientaciones de la Conferencia de la Casa Blanca. Cada estado del país contó con representantes de las PyMEs que plantearon las preocupaciones sectoriales en reuniones estatales y en la convención nacional celebrada en junio de 1995. Más de 2000 empresas pequeñas de los 50 estados se reunieron y, por conducto de comites responsables de diversos temas, formularon unas 60 recomendaciones sobre aspectos como formación de capital; desarrollo comunitario; política ambiental, capital humano; comercio internacional; barreras tradicionales para la competitividad; compras gubernamentales; regulaciones y trámites, impuestos y tecnología.

Una vez publicadas las recomendaciones, la Oficina de Gestoría de la SBA estableció un sistema de seguimiento y reuniones trimestrales con los comites responsables para asegurar la aplicación de aquella. Este proceso dio lugar a un mecanismo formal que mantiene presentes las preocupaciones sectoriales en la propia SBA y el Congreso.

La insuficiencia de financiamiento es un gran obstáculo para el desempeño de las PyMEs. A menudo las instituciones financieras privadas prefieren no arriesgarse a prestar dinero a empresas nuevas o sin un historial atractivo. La garantía de la SBA permite que las PyMEs reciban recursos en condiciones distintas de las de los mercados de créditos comerciales.

Los dos principales programas crediticios de la SBA son el de Garantías de Préstamos para los Negocios en General y el de la Compañía de Garantías para el Desarrollo. Durante los años 1995-1997 la SBA garantizó por lo menos 148,937 préstamos con valor de unos 28,200 mdd¹⁸.

Además de los programas crediticios, la SBA ofrece créditos especializados como los de capital de trabajo para la exportación, micropréstamos, financiamientos para áreas marginadas, créditos para empresas afectadas por recortes en el gasto de defensa, y préstamos en caso de desastres y patrimonios personales.

La SBA tiene relaciones con unas 250 instituciones prestamistas que proporciona capital para pequeños exportadores. Con el nuevo programa Export Express se espera aumentar de forma significativa el número de prestamistas que apoyen las actividades exportadoras de más PyMEs.

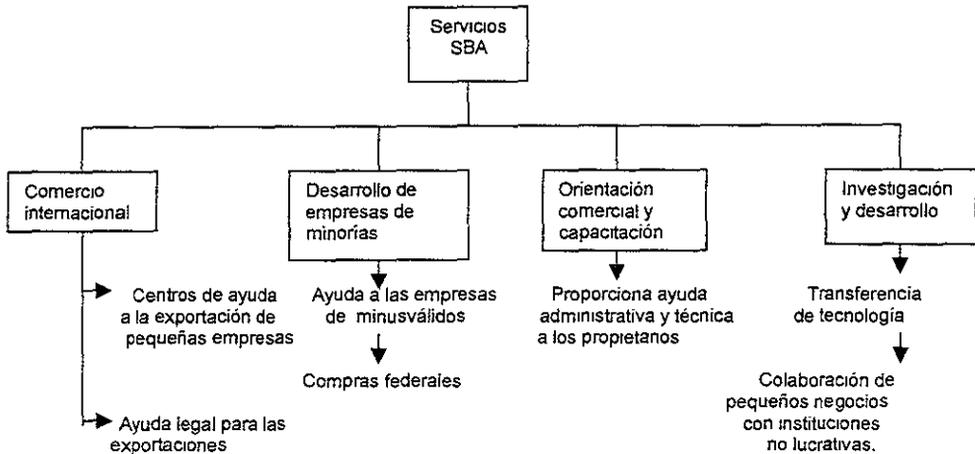
Los programas y servicios que proporciona el SBA se encuentran establecidos en la sección 7(a) del decreto para el pequeño negocio, que autoriza al SBA a garantizar préstamos a pequeños empresarios que no puedan obtener financiamiento a tasas de interés razonables por los canales normales. Los préstamos pueden ser de diversos tipos¹⁹. (Ver anexo 1)

En general, los servicios y programas, tienen como finalidad brindar financiamiento a corto y largo plazo, a pequeños negocios, así también proporciona ayuda técnica y administrativa, información sobre como diversificar su producto y mercado, préstamos y asesoría estrictamente para operaciones de exportación, etc., es importante mencionar que todos los servicios y programas van encaminados hacia la internacionalización de la empresa.

¹⁸ Van Wert, James "El gobierno y las empresas pequeñas en Estados Unidos" Comercio Exterior Vol 48, Núm. 8, Mexico, Agosto, 1998 pp 634

¹⁹ Ibidem pp 625

Programas de inversión.



Fuente: Richel Cleetus y Vijaya Ramachandran "Políticas para las pequeñas y medianas industrias en Estados Unidos". Comercio Exterior Vol 48, Núm. 8, México, Agosto, 1998. pp 627.

La Oficina de Gestoría de la SBA, junto con la Comisión de Valores, la Asociación de Administración de Valores y los reguladores estatales de Valores, establecieron un foro en internet para dar a conocer la oferta de valores de las PyMEs. Con el fin de:

- Desarrollar planes de negocios de las PyMEs y formar redes con inversionistas acreditados por medio de las redes locales ya existentes.
- Presentar en internet una página nacional que difunda los valores o documentos de prueba de las PyMEs, después de ampliar los requisitos federales y estatales necesarios. Esta información será accesible sólo para los inversionistas acreditados, previa contraseña.
- Permitir que los inversionistas acreditados seleccionen de manera rápida y eficiente a las PyMEs, con base en factores como el mercado, la tecnología, el tamaño de inversión, el desarrollo de la empresa, y la ubicación geográfica.

Finalmente, cabe mencionar la participación del Banco de Exportación e Importación de Estados Unidos (Eximbank), principal organismo gubernamental de apoyo a la exportación de bienes y servicios estadounidenses mediante diversos programas de préstamos, garantías y seguros. En forma general, sus programas están a disposición de cualquier firma exportadora estadounidense, sin importar el tamaño

1.2.4. Participación de las pequeñas y medianas empresas en Canadá.

Las PyMEs, de acuerdo con la clasificación canadiense, son las que tienen menos de 500 empleados. Según estadísticas recientes, cerca de 2.3 millones de esos negocios con menos de 100 empleados y 99% de ellos tienen menos de 50; las PyMEs generan cerca de 50% de los empleos del sector privado²⁰.

El gobierno federal ha creado, al amparo del Plan de Trabajo y Crecimiento, varios programas para apoyar a las PyMEs. Los esfuerzos se orientan a impulsar las capacidades gerenciales, la investigación y desarrollo, la capacitación, las habilidades de exportación, así como los programas tendientes a fortalecer los negocios de grupos minoritarios.

Los programas tienden a complementar y evitar que se dupliquen funciones con otras dependencias federales. Entre los principales rubros se encuentran los siguientes servicios: 1) servicios de información rápidos y eficientes a un bajo costo con la finalidad de satisfacer las necesidades de los pequeños empresarios; 2) servicios de capital para apoyar las necesidades de inversión mediante préstamos a largo plazo e incluso a fondo perdido; 3) servicios de negocios, orientados a asesorar a los empresarios en actividades básicas, como cálculo de impuestos, búsqueda de nuevos mercados y establecimiento de estrategias; 4) también promocionan las alianzas, con el objetivo de que las empresas canadienses encuentren socios en cualquier parte del mundo.

En cuanto a los programas de financiamiento; el *Small Business Loans Act* (Créditos para Pequeños Negocios). Otorga préstamos a toda pequeña empresa con utilidades brutas menores de cinco millones de dólares canadienses (dc). Los créditos pueden destinarse a financiar hasta 90% del costo de una adquisición o mejoramiento de activos fijos²¹.

²⁰ Solleiro, Jose Luis Rosano Casteñón "Política Industrial y Tecnológica para las PyME en America del Norte" *Comercio Exterior* Vol 48, Num 7, México Julio de 1998 pp 585.

²¹ Idem.

Por su parte, el Banco de Desarrollo de Negocios ha elaborado una amplia cartera de servicios, con diversos financiamientos para las PyMEs. También hay líneas de financiamiento para capital de riesgo de 5 millones de dólares canadienses e iniciativas de desarrollo de negocios para jóvenes emprendedores (25 000dc para negocios que se inician).

En cuanto, al financiamiento de las exportaciones, existen varios programas federales para ayudar a las pequeñas empresas en labores tales como: exportación de mercado, créditos para seguros de exportación, financiamiento de embarques, asistencia a ferias y exposiciones, etc. En algunas ocasiones, el Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio Internacional subsidia hasta 75% de los gastos de promoción de las exportaciones a la empresa pequeña²².

Los programas para el desarrollo de mercados, instituyeron un mecanismo que agiliza el comercio entre regiones mediante la eliminación de barreras al movimiento de capitales y mercancías: el Acuerdo de Comercio Interno (*Internal Trade Agreement*), que entro en vigor en 1995; entre sus principales objetivos están: coordinar los estándares de calidad, así como facilitar el acceso a materiales para la producción y brindar mayores opciones de contratación de personal, pues la fuerza laboral tendrá mayor movimiento.

La Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA, por sus siglas en ingles), es el organismo federal encargado de promover la cooperación entre las empresas canadienses y la de los países en desarrollo. Por medio de la CIDA se evalúan los proyectos conjuntos y mediante programas específicos, se costean en parte, si son factibles. Entre las áreas de interés para la CIDA destacan los proyectos relacionados con transferencia de tecnología, inversiones y alianzas estratégicas.

El Programa de Asistencia a la Innovación Industrial (*Industrial Research Assistance Program, IRAP*), es el que ha proporcionado con más éxito la realización de proyectos innovadores en las PyMEs. Uno de los pilares es la red de expertos denominados Asesores Técnicos Industriales, ayudan al empresario a recopilar información, a definir sus necesidades tecnológicas, establecer contactos, formular proyectos, integrar fuentes de tecnología y buscar información técnica.

²² Ibidem pp 586

Cabe mencionar que el apoyo a las PyMEs canadienses es tanto técnico como financiero, incluye todos los sectores y se aplica en aportaciones no reembolsables de hasta 350 000dc para proyectos de investigación, desarrollo y adaptación de tecnologías, así como actividades de inversión directa aplicadas a tecnologías no probadas, entre otras.

1.3 Apoyos gubernamentales a las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica.

Los Bancos Regionales para el Desarrollo son versiones regionales del Banco Mundial. Existen tres principales el Banco Africano de Desarrollo, el Banco Asiático de Desarrollo y el Banco Interamericano de Desarrollo. La función de los tres es otorgar créditos a los países menos desarrollados para construir la infraestructura, apoyar a la agricultura y a la industria así como para crear empleos. Cuentan con diversas fuentes de fondos. Los tres reciben contribuciones de los países miembros, sin importar que no se encuentren en las áreas geográficas respectivas. Los Bancos regionales captan dinero en los mercados monetarios internacionales, el mercado euromonetario y el de eurobonos.

Si bien la mayoría de los préstamos del banco africano han sido para los gobiernos, se percibe un cambio en el futuro. Debido a los enormes problemas que genera la mala administración por parte del sector público de las finanzas y recursos, el Banco Africano y aún algunos gobiernos propugnan los créditos a empresas privadas, incluso algunas que fueron privatizadas por dichos gobiernos. El banco así mismo canaliza más ayuda a dos de los recursos humanos más importantes de Africa y que en el pasado no se tomaron en cuenta: se trata de las mujeres del campo, quienes producen más de las terceras partes de los alimentos de Africa y los microempresarios que mantienen a flote a muchas economías nacionales con su comercio informal.

En lo que respecta al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), cabe destacar que cuenta con dos filiales, encargadas de ayudar a las pequeñas y medianas empresas privadas. La Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

La Corporación Interamericana de Inversiones (CII) fue fundada en 1989 como una filial del Banco Interamericano de desarrollo. Su función fundamental es promover el desarrollo de sus 25 países miembros de América Latina y el Caribe, fomentando el establecimiento, la ampliación y la modernización de empresas privadas, particularmente aquellas de pequeña y mediana escala. En esta forma la corporación complementa los esfuerzos del BID en aras de promover el desarrollo económico de la región.

La Corporación realiza préstamos de mediano y largo plazo e inversiones de capital directos para empresas privadas y otorga líneas de crédito a intermediarios financieros locales, concentrándose en compañías pequeñas y medianas. De acuerdo con las necesidades de cada empresa, la CII también puede participar con instrumentos de deuda convertible a capital, deuda subordinada, cuasicapital y otros. Esta gama de instrumentos le dan a la Corporación la flexibilidad necesaria para adaptarse a las necesidades y posibilidades de los diversos proyectos de inversión a financiar.

La Corporación Interamericana de Inversiones está utilizando métodos innovadores para dotar a la Pequeña y mediana empresa privada del financiamiento que les permitirá generar los empleos e ingresos de divisas que las economías emergentes de la región necesitan para superar este periodo de transición.

Uno de los medios son los fondos de inversiones, los cuáles captan recursos de inversionistas institucionales y, bajo la gestión de una empresa administradora puede adquirir participaciones en compañías. Estos fondos de inversión sólo se realizan en los países de Latinoamérica y el Caribe por montos menores (por lo general de hasta 5 millones de dólares) en compañías más pequeñas.

Al participar en los fondos de inversión que buscan fomentar el desarrollo, la CII intenta ayudar a cubrir estas necesidades en todos los países de la región, no solo en las de economías más fuerte. La CII también procura atraer a bancos comerciales y a otros inversionistas internacionales que de otra manera no operarían en esos mercados. Esa forma de actuar tiene una doble ventaja; por un lado posibilita la movilización de más recursos de los que la CII podría invertir por su cuenta. Además fortalece las bolsas de valores locales y por ende, crea más oportunidades para los inversionistas locales.

Las PyMEs de América Latina y el Caribe a menudo no solo carecen de financiamiento en forma de capital y de crédito a largo plazo, sino también de los conocimientos técnicos y administrativos que se necesita para mantenerse al ritmo de la transformación económica y tecnológica de la región.

La CII puede facilitar la adquisición de conocimientos, ayudando a los empresarios a estructurar sólidos proyectos de inversión y contribuyendo con su vasta experiencia al financiamiento de proyectos en toda la región. Cabe agregar que la protección del medio ambiente es parte integral de las actividades de la CII a favor de la inversión en el sector privado.

Desde el inicio de sus operaciones en 1989, la Corporación ha participado con unos 100 millones de dólares en el establecimiento de más de 20 fondos de inversión total de estos fondos supera los un mil 300 millones de dólares.

Algunos ejemplos de los fondos de inversión patrocinados por la CII son:

- Ayudar a las PyMEs de América Latina y el Caribe a dejar de depender del financiamiento vía crédito que resulta costosa.
- Canalizan los conocimientos tecnológicos y administrativos especializados.
- Multiplican los recursos de la CII, fomentando el crecimiento sostenible de las PyMEs de la región, a la vez que protegen el medio ambiente.

La primera operación aprobada por el directorio de la CII fue una inversión de capital de 2 millones de dólares en una compañía brasileña de capital de riesgo. La Corporación participo en la capitalización inicial de 10 millones de dólares de capital de riesgo conjuntamente con inversionistas institucionales de Brasil.

En 1991 la Corporación adquirió una participación de 16.4% en el capital del Fondo de Optimización de Capitales, un fondo de capital de riesgo que proporciona recursos para la modernización y ampliación de la PyME mexicana. Desde su creación el fondo a invertido más de 44 millones de dólares en once empresas. Su mejor inversión (hasta la Fecha) ha sido Corporación GEO, una destacada constructora de viviendas sociales. Tras un modesto comienzo y después de recibir capital adicional y valerse de los servicios de consultoría del fondo, la compañía fue admitida a cotización en la bolsa de valores secundaria de México para empresas de mediana cotización. Asimismo, acudió a los mercados de capital internacionales mediante la emisión de *American Depositary Receipts* (recibos de depósito americano) y *Global Depositary Shares* (participaciones de depósito global). La CII fue la primera institución multilateral que invirtió en una compañía mexicana de capital de riesgo²³.

²³ Trujillo, Roldán "La Corporación Interamericana de Inversiones y el apoyo a las Pequeñas y medianas empresas" *El Mercado de Valores* Año LVIII, Noviembre, 1998, pp 38

En 1992 la Corporación aprobó una inversión de capital de 2 millones de dólares en el primer fondo de capital de riesgo establecido en Uruguay, Fondo para el Financiamiento de la Inversión Privada (Fofip). El Fofip realiza inversiones de capital y cuasicapital y ofrece financiamiento a mediano y largo plazo para desarrollar y modernizar las PyMEs privadas de Uruguay.

En 1992 la CII concibió al *Latin American Development Capital Program*, una de las primeras iniciativas de capital de riesgo de ámbito realmente regional en América Latina. El Programa consiste en un fondo regional y, hasta el momento, tres fondos nacionales en Argentina, Brasil y México. La CII seleccionó a *Advent Corporation* de Boston, Massachusetts, como patrocinadora del programa. Advent opera una red internacional compuesta por 16 compañías afiliadas que realizan inversiones de capital privado en veinte países.

Las compañías en las que la red CII/Advent invierte se benefician de la transferencia de tecnología y de la apertura de nuevos mercados internacionales a través de vínculos con las compañías en las que Advent ha invertido a nivel mundial.

El *Latin American Energy and Electricity Fund* (Fondelec) es un fondo de inversión establecido para identificar proyectos privados de generación de energía en América Latina a invertir en los mismos. La CII aprobó su inversión inicial en el Fondelec en 1994, aumentándola en 1995. El resto de la capitalización de 50 millones de dólares provendrá de inversionistas estadounidenses principalmente. Las primeras inversiones se realizaron en Argentina y Perú.

En 1995 la CII aprobó una inversión de 5 millones de dólares en *Brazilian Equity Investment III*²⁴. El propósito de este fondo es facilitar el acceso a capital de largo plazo a compañías privadas de mediano tamaño pertenecientes a sectores como el transporte, la construcción y la fabricación de bienes de consumo.

En el mismo año aprobó también una inversión de 3 millones de dólares para el establecimiento del *Central American Investment Fund* (CAIF). Seis instituciones financieras locales también aportarán capital, CAIF realizará inversiones en PyMEs de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Bélice. Lo que se busca es ampliar sus actividades y sus ventas dentro y fuera de la región, también CAIF ofrecerá asistencia en materia de gestión, tecnología y desarrollo de mercados a las compañías participantes.

²⁴ Ibidem pp 40

Durante 1998, la Corporación aprobó cuatro participaciones de fondos de inversión por un monto de 25 millones de dólares²⁵. En el primero las inversiones se hicieron en Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Perú y Venezuela. En el segundo caso se trata del aporte a un fideicomiso de seis años de duración que administrará Opticap, S.A. de C.V., Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión, para efectuar inversiones paralelamente con Opcap, un fondo de inversiones que cuenta con una positiva trayectoria de inversiones en PyMEs mexicanas. La tercera operación consiste en un fondo de doce años de duración cuyo propósito es la realización de inversiones de capital en PyMEs eléctricas de la Región. El cuarto fondo aprobado hará inversiones de largo plazo en proyectos privados para la generación de energía eléctrica y operaciones afines en países centroamericanos y de la Cuenca del Caribe.

Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

El FOMIN inició sus operaciones en 1993, con compromisos de contribuciones de 20 países, entre ellos Estados Unidos y Japón con \$500 millones de dólares cada uno, y España con \$50 millones. Para principios de 1997, 24 países habían depositado contribuciones, 26 reunían los requisitos para recibir asistencia del FOMIN, y se habían aprobado más de 118 proyectos por un valor de más de \$224 millones de dólares²⁶.

Su objetivo primordial es proporcionar a la región elementos necesarios para avanzar hacia el crecimiento económico sostenible con una amplia base, es decir apoya ideas prometedoras, impulsa a los empresarios, promueve la capacitación, vincula empresas, provee capital inicial, crea oportunidades y procura mejorar el clima empresarial en general.

En colaboración con el FOMIN, están organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones empresariales, instituciones financieras y fundaciones que tengan una sólida trayectoria en la región y estén dispuestas a participar en empresas innovadoras y arriesgadas, dotadas de un gran potencial y que puedan servir de modelo para otros lugares.

²⁵ Idem

²⁶ El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) pp 15

Los países donde opera el FOMIN son:

Argentina	El Salvador	Perú
Bahamas	Guatemala	República Dominicana
Barbados	Guyana	Surinam
Belice	Haití	Trinidad y Tobago
Bolivia	Honduras	Uruguay
Brasil	Jamaica	Venezuela
Chile	México	Organización de Estados del Caribe Oriental
Colombia	Nicaragua	Regional
Costa rica	Panamá	
Ecuador	Paraguay	

Para acelerar al progreso, el FOMIN ofrece asistencia principalmente en forma de operaciones no reembolsables. Más del 60% de esta asistencia ha sido dirigida a los países más necesitados de la región. Más importante aún que el financiamiento es el papel catalizador del FOMIN para forjar lazos de cooperación y promover capital humano, ideas y mecanismos que estimulen el crecimiento del sector privado de la región²⁷.

Con la finalidad de entender mejor sus características citaremos algunos ejemplos:

En las inversiones con orientación humana, se concentra en las personas sus ideas, su productividad, su talento y su capacidad técnica. Su finalidad es realizar inversiones innovadoras que permitan a una mayor cantidad de personas participar plenamente en la economía del sector privado. Para el FOMIN, los primeros pasos cruciales del desarrollo, es el capacitar a los trabajadores a fin de que se adapten a las exigencias de los cambios en los mercados laborales.

Por otra parte, las inversiones privadas con beneficios sociales promueven también la inversión en infraestructura básica, como energía, agua, saneamiento, telecomunicaciones y transporte. Es decir, que se concentra en sectores decisivos que redundan en importaciones, beneficios sociales, como la formación laboral a fin de estimular la productividad.

²⁷ Idem

También el FOMIN ayuda a las pequeñas empresas a proteger el medio ambiente, un número creciente de empresarios están poniendo en marcha empresas viables que puedan contribuir al medio ambiente tales como el reciclaje, fuentes de energía renovables, el uso eficiente de la energía, control de la contaminación, tratamiento del agua, silvicultura, agricultura y ecoturismo. Estas empresas encuentran grandes dificultades para obtener financiamiento, y es aquí donde el FOMIN tiene una función que cumplir.

Para ello, a formado una alianza con el Fondo de Asistencia para Empresas Ambientales (EEAF), fondo de inversiones que provee capital de riesgo a empresas que realizan actividades relacionadas con el medio ambiente en los países en desarrollo. El EELF es la única institución sin fines de lucro de su tipo y ha establecido una sólida cartera de inversiones en actividades ambientales en Indonesia, Filipinas, Polonia y América Central. Junto con el FOMIN y otros socios han creado la Corporación Financiera Ambiental, que proporcionara apoyo a pequeñas compañías privadas de América Central y Panamá que adopten tecnologías, soluciones y procesos favorables para el medio ambiente.

El FOMIN tiene especial interés en respaldar proyectos innovadores que sean útiles en si mismos y sirvan además de modelo para toda la región. Esta actividad se encuadra en un intercambio mundial, por ejemplo, en Perú el FOMIN apoya el primer fondo de inversiones con capital de riesgo de la región para promover a las pequeñas y medianas empresas, enfoque pionero que se introdujo en Europa del Este por el Fondo de Asistencia para la Pequeña Empresa, grupo estadounidense sin fines de lucro dedicado a la administración de fondos que colabora con el FOMIN en este proyecto.

El FOMIN ha concluido un ciclo innovador de proyectos destinados a mejorar el marco jurídico para resolver conflictos comerciales. Para ello propone el arbitraje y la mediación ya que puede ser más rápido y eficiente que depender de tribunales sobrecargados de trabajo y con un cumulo de casos pendientes.

Los objetivos básicos del FOMIN para apoyar los proyectos en toda América Latina y el Caribe son el fortalecimiento del marco jurídico necesario para promover los principios de arbitraje y mediación, así como el establecimiento de centros de arbitraje y conciliación además de informar al público sobre los centros y sobre el proceso de arbitraje y mediación.

Finalmente cabe mencionar que en El Salvador, el FOMIN está ayudando a establecer una red nacional de organizaciones de enseñanza privada. Se formarán instructores, se establecerá un sistema de colocación de trabajadores calificados y se llevará a cabo programas modelo de capacitación.

CAPITULO 2

Situación y perspectivas de la pequeña y mediana empresa ante la apertura comercial de México.

2. Situación y perspectivas de la pequeña y mediana empresa ante la apertura comercial en México.

La política comercial de México buscó por muchos años proteger totalmente a las empresas del comercio externo, mediante la prohibición para importar. Se trataba de una protección a base de permisos de importación, permisos que eran cada vez menos. El primer paso fue la reforma comercial con la que se pasó en pocos años de un esquema proteccionista a uno de apertura comercial.

Es importante mencionar que el proteccionismo no permite a los empresarios, productores y consumidores conocer las oportunidades y riesgos que el comercio internacional ofrece. Por ejemplo, la protección le impide a los empresarios adquirir insumos y bienes de capital a precios y calidad competitivos; les dificulta ver que las exportaciones pueden ser rentables y, en determinado momento, mejor que las ventas en el mercado interno; les impide tener acceso a una gama más amplia de opciones tecnológicas y les dificulta darse cuenta de que son capaces de asumir más riesgos de lo que ellos mismos creen.

Por lo tanto, la apertura de la economía que se llevó a cabo principalmente entre mediados de 1985 y principios de 1988, ocurrió en medio de severas perturbaciones económicas externas y bajo un entorno económico interno todavía inestable. Esta experiencia contrasta con la recomendación usual acerca de la necesidad de estabilizar las variables macroeconómicas antes de intentar reformas estructurales. De hecho, la liberalización comercial fue motivada, en parte, para estabilizar los precios.

El proceso de apertura económica debió ser parte de un programa mucho más amplio, es decir, en comunicación con todos los sectores principalmente con los organismos que apoyan a la PyME, con el objeto de brindarles información clara y precisa de los cambios y efectos que se iban a producir por la apertura económica con la finalidad de que los empresarios se fueran preparando y actualizando poco a poco ante las oportunidades que antes desconocían y se guíen por la necesidad de producir lo que el cliente quiere (satisfacer al cliente), de elaborar sólo aquello en lo que son eficientes (especialización) y la necesidad de ocupar su tiempo en ver cómo aumentar la productividad de sus empresas.

Por otra parte, cabe mencionar que la teoría del comercio internacional predice que la apertura de una economía a la competencia extranjera; permite una expansión de la producción debido a una asignación más eficiente de recursos, aumenta el bienestar de los consumidores, a través de precios menores y una mejor calidad y variedad de bienes; también incrementa el comercio internacional, toda vez que el impuesto sobre las exportaciones ocasionado por la protección disminuye, conforme las importaciones se hacen más baratas y están más fácilmente disponibles y, por lo tanto, baja el costo total de los insumos.²⁸

Por lo anterior, se espera que cuando se permite la competencia extranjera, sobrevivirán y se expondrán las empresas a través de la especialización en algunas de sus líneas de productos o aquellas que poseen una sólida formación empresarial, lograrán competir, en cuanto a las PyMEs son las que experimentarán mayores problemas para poder lograr el objetivo, teniendo como resultado la desaparición de algunas empresas que forman parte de un sector generador de empleo o en un intento de sobrevivir encuentren como solución asociarse con otras empresas.

Es evidente que la apertura comercial beneficia principalmente a las grandes empresas, sin embargo para las PyMEs se pensaba que por poseer gran flexibilidad de producción, comercialización y administración podrían adaptarse rápidamente a los cambios, lo cierto es que la apertura comercial se dio sin que otras reformas se hubieran llevado a cabo. La apertura se realizó principalmente en 1985, sobre todo en lo que corresponde a la eliminación de barreras no arancelarias y a la reducción drástica de los aranceles a las importaciones de bienes de capital, materias primas y partes. Después, durante 1986, 1987 y principalmente 1988, como complemento al programa de estabilización, se extendió a los bienes de consumo.

“Con la política comercial sucede entonces lo que ocurre con el buen ejemplo: arrastra. No sólo que las empresas vean a otras empresas y aprendan cómo pueden adaptarse, sino también que, conforme se hace sentir la mayor competencia internacional, al entrar al país más productos extranjeros, se empiezan a sentir todos los efectos de una mala organización. Una mala organización, entendida en el sentido más amplio de leyes obsoletas y estructuras de mercado inadecuadas, por lo que el gobierno se siente obligado a realizar cambios, para poder respaldar la competitividad de las empresas. Estos cambios, se refieren, por ejemplo, al transporte, operación aduanera, leyes de propiedad intelectual, inversión extranjera, puertos y muchos otros más.”²⁹

²⁸ Gil Díaz, Francisco. Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas. Las Reformas Económicas de México. Centro Internacional para el Desarrollo Económico. Academia de Centroamérica. San Jose, Costa Rica. 1992. pp 73-79

²⁹ Ibidem pp 74

Con base en lo anterior se puede decir que la reforma del estado de México ha sido sustantiva de ser un estado intervencionista y proteccionista a uno que reestructura su tamaño, que enfatiza el gasto social a través de programas de solidaridad además de diseñar un régimen de derecho que le da mayor participación al sector privado, donde las funciones se cumplen con mayor eficiencia y menores costos.

Dentro de la reforma del estado también se encuentra la desincorporación de las empresas públicas, además la privatización de muchas funciones que parecían públicas, pero que el sector privado las puede ejercer bien por ejemplo; la construcción de carreteras, las áreas portuarias para maniobras de almacenamiento y los puertos concesionados en su totalidad igual que los almacenes de aduanas.

En cuanto a la reforma tributaria que se realizó en México encontramos que no estuvo directamente relacionada con la apertura comercial; sin embargo, los tratados de libre comercio firmados con diferentes países obligan a tener, por lo menos en lo que respecta al impuesto sobre la renta de las empresas, cargas competitivas con el resto del mundo. Así, se disminuyen las tasas en el impuesto sobre la renta a las empresas y a las personas, además se derogaron otros impuestos.

Se realizó una reforma fiscal que eliminó los regímenes de privilegio, ya que una gran cantidad de sectores gozaban de algún tratamiento especial; por ejemplo: el sector editorial pagaba una tasa de impuesto sobre sus compras de papel periódico, en lugar del impuesto sobre la renta; las cooperativas tenían régimen fiscal especial. México tenía muchos subsidios y todos fueron derogados de la noche a la mañana.

En materia aduanera la reforma permitió que los trámites en los puertos, que requerían muchos días, se pueden hacer en unos cuantos minutos. Lo mismo ocurrió con los trámites en los aeropuertos y en las fronteras terrestres además existen empresas en México que operan con inventarios justo a tiempo, mientras que antes estaba totalmente fuera de consideración.

Se llevó a cabo una reforma financiera, la cual otorgó a las autoridades supervisoras facultades y responsabilidades en materia de vigilancia para que al liberalizarse las tasas de interés, se eliminaran los encajes legales y se diera libertad para canalizar el crédito. Esta reforma llevó a los bancos a financiarse en el mercado y a la desaparición de la canalización forzosa de los pasivos de los bancos al sector público

La banca de desarrollo que promueve exportaciones, vivienda y crédito agrícola dejó de captar recursos del público y de competir con la banca comercial y con los puestos de bolsa y pasó simplemente a ser una institución de redescuento pero, a tasas de interés comerciales, sin subsidios y sin requerir transferencias de recursos financieros por parte del gobierno.

En materia de desregulación ha habido muchos cambios por ejemplo; el transporte carretero estaba organizado alrededor de un monopolio, había rutas exclusivas, centrales de carga donde no se podía negociar con el transportista, tarifas excesivas y otras reglas que impedían la competencia. Se realizó una liberalización muy amplia lo que ha conducido a una competencia a tal punto que, los fletes en muchas rutas, en términos reales, son el 40 ó 50 por ciento de lo que eran antes, además el costo es menor, ya que no hay restricciones para usar los vehículos propios para cargar mercancías ajenas.

En normas y estándares, México tenía reglas que encarecían el transporte, el almacenaje, la presentación de la mercancía, la publicidad y otras. Todas estas reglas se han desmantelado y se ha ido hacia una economía de mercado, donde las empresas deciden cómo empacar, cómo presentar el producto, cómo hacen la publicidad y de esta manera se han reducido muchos de los costos de transacciones.

Ante esta situación lo indispensable es un cambio de mentalidad, mientras no tuvieron en mente las necesidades y deseos del consumidor, los empresarios no se habían preocupado por capacitarse para poder exportar. Debido al proteccionismo, tampoco tenían acceso a todos los insumos o bienes de capital requeridos para producir sus bienes competitivamente, ya sea por que los insumos importados hubieran sido mejores o porque en su producción se necesitaban ingredientes que no podían ser importados. Con la apertura tienen que mejorar la calidad y reducir el costo de sus artículos, primero para defender el mercado interno, y cuando logren esto descubrir que pueden exportar. Además las estrategias de comercialización pasaron a tener una gran importancia, lo que no había sido necesario en un mercado cautivo. El proceso de aprendizaje no ha sido fácil, pero con el esfuerzo de los empresarios, el gobierno, las instituciones y universidades obtendremos buenos resultados.

Cuando ocupa la presidencia Carlos Salinas de Gortari se da fin al modelo de sustitución de importaciones a través de la internacionalización de la economía y el fomento de las exportaciones competitivas. Dando a conocer el Plan Nacional de Desarrollo el cual prevé la aplicación de varios programas, entre ellos el Programa Nacional de Modernización Industrial y Comercio Exterior. Mediante la aplicación de este programa se buscaba ampliar la inversión productiva, la modernización industrial así como una apertura comercial, la cuál creará empleos productivos bien

remunerados, también se pretendía ampliar los mercados, promover la inversión extranjera, modernizar la infraestructura, promover la competitividad y la productividad así como mejorar la capacidad tecnológica del país.

La política de apertura comercial que afecta principalmente a pequeños y medianos empresarios, porque enfrentan la competencia internacional abiertamente en su propio mercado, dado que se abre la economía nacional en la mayoría de las ramas. Como consolidación y prueba de que no se daría marcha atrás en la política de apertura comercial, se realizan las negociaciones para la firma del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, mismo que se ratificó en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari.

Con el TLCAN, se incrementaron los flujos económicos entre los tres países que eliminarán, en forma paulatina, las barreras arancelarias y no arancelarias. Se esperaba que el país mejorará en muchos aspectos, pero en lo que se refiere a las PyMEs los beneficios esperados era el aumento de las inversiones privadas y extranjeras, la creación de empleos productivos y bien remunerados, el tener acceso a la tecnología de punta, aumentar la productividad y la eficiencia, lo que traería consigo un mayor nivel de competencia tanto a nivel nacional como internacional.

Lo cierto es que una gran proporción de las PyMEs no sólo han carecido de la capacidad de adaptarse a las nuevas realidades, sino que probablemente no han tenido ni la menor idea de cómo hacerlo o, peor aún, ni siquiera se han percatado de que tienen que hacer algo. La realidad tangible de una gran parte de las PyMEs es haber vivido varios años en decadencia continua y se enfrentan a la posibilidad cada vez más cerca de desaparecer.

Una de las premisas inevitables de la reforma económica es que no todas las empresas, principalmente las PyMEs iban a poder sobrevivir a la competencia internacional. Por la razón de que prácticamente todas nacieron y se desarrollaron en un entorno que desapareció con la apertura comercial de los últimos años. Antes no tenían que competir ya que disfrutaban de un mercado de vendedores donde en la mayoría de los sectores había poca o ninguna competencia y la calidad de los productos parecía no importar. También había cadenas productivas en que todo empresario tenía la certeza de tener clientes para sus productos.

En el marco actual esa premisa ya no es válida; muchos de los bienes producidos por un buen número de PyMEs mexicanas han dejado de ser necesarios o útiles a la industria y muchos otros se fabrican mejor y con mayor rapidez en otros lugares. Esto era de esperarse, lo que ha resultado paradójico es la absoluta incapacidad de muchos empresarios para atender el problema y sean más productivos.

La política económica e industrial llevadas a cabo por el Presidente Ernesto Zedillo (1994 – 2000), no han distado mucho de las anteriores, pues en ellas se refleja también el carácter inmediatista además de no ir más allá del intento por no caer en un grado mayor de crisis, pero de ningún modo se plantea la posibilidad de un cambio real y estructural. Basta con mencionar la crisis que tuvo lugar a principios de su mandato el llamado “efecto tequila”, en donde quedó demostrado que las medidas económicas neoliberales no resolvieron el problema de atraso del país, más sin embargo se continúa apostando el desarrollo del país completamente en ellas.

Por todo lo anterior, cabe reafirmar que “La existencia de un mercado sin competencia externa desalentó la creatividad empresarial y la competitividad. El productor carecía de acceso a insumos de precio y calidad internacionales, lo que se conjugó para crear una estructura productiva sobredimensionada en muchos sectores, con rezagos tecnológicos, y actividades monopólicas en la mayoría. La calidad de los bienes no correspondía a su precio y por lo tanto, era imposible colocarlos en el mercado mundial. El consumidor nacional era cautivo de esa política y tenía que subsidiar buena parte de la ineficiencia productiva.”³⁰

En el presente capítulo analizaremos la situación de las PyMEs ante la apertura comercial en México, así como sus efectos, principalmente la competitividad que se genera en el mercado doméstico e internacional y el papel que han desempeñado las PyMEs en el TLCAN. Todo ello con la intención de identificar los obstáculos a los que se enfrentan las PyMEs mexicanas para poder exportar, ante la apertura comercial que dio origen a una gran competencia entre productos, empresas y países.

³⁰ Competitividad y Crecimiento Económico. Un análisis a partir de la productividad en la industria manufacturera
Premio Banamex Economía 1996 pp 7

2.1 Efectos de la apertura económica mexicana en las pequeñas y medianas empresas.

Los efectos internos de la apertura económica se han venido sucediendo uno a otro; el ingreso de productos a menor precio, de igual o mejor calidad y de presentación a imagen superior, la mercadotecnia y publicidad altamente desarrolladas para productos importados, las franquicias en todo tipo de servicios, y los servicios profesionales novedosos o altamente calificados. Desde otro ángulo, se cuenta ahora también con maquinaria, tecnologías, aparatos y equipos sofisticados y modernos. Ante esta situación las PyMEs mexicanas el gobierno e instituciones se deben de unir para perfeccionar las políticas de apoyo desde las de carácter administrativo hasta las de exportación, mientras los empresarios se actualizan y hacen todo lo posible por estar al día, desde la elaboración del producto, atención al cliente, comercialización del producto, estudios de mercado, trámites para exportar, etc.

En cuanto a los efectos externos de la apertura sobresalen: la ampliación de mercados en el mundo, la motivación hacia el empresario para que aproveche ventajas arancelarias mayores, según su ramo o producto y, al mismo tiempo, un status de igualdad en condiciones de competencia con millones de empresas a nivel mundial, aspecto este último con grandes complicaciones. Los efectos externos son bastante complejos por el hecho de que al darse la apertura económica no se tomaron medidas en cuanto a proteger a las PyMEs, ya que al competir con grandes empresas las llevaría a la quiebra por no poseer una cultura exportadora.³¹

El denominador común en todos estos efectos se manifiesta en una palabra: competencia. Lo importante es que las PyMEs no solo tengan conciencia de esto, sino que planeen y actúen para responder a ella, cada vez más compleja, tanto en el plano nacional como internacional. En la medida en que los mercados se globalizan y la competencia por las divisas del consumidor se intensifica las empresas deben tomar en cuenta lo siguiente:

- La calidad a nivel mundial y un excelente servicio al cliente son esenciales desde su formación hasta en el momento en que deciden internacionalizar sus productos.
- Si bien es cierto que la apertura económica ha creado nuevos clientes, proveedores, competidores y mercados, en donde aparentemente se habla de un beneficio, de mayores ventas, más oportunidad de competir, también se debe tener en cuenta que existen grandes obstáculos principalmente para las PyMEs mexicanas que en

³¹ Vid Infra Capítulo 3

comparación con las de Estados Unidos y Canadá carecen principalmente de una cultura exportadora.

- Ante esta situación las PyMEs tienen la gran ventaja de que ninguna empresa por sí sola puede competir rentablemente por todo tipo de consumidores, esto deja gran espacio para que las PyMEs mexicanas que tienen flexibilidad de producción puedan cubrir las necesidades de los demás consumidores. Para ello es necesario la elaboración de buenos estudios de mercado. Por ello es importante que las empresas se replanten continuamente quienes serán sus clientes y donde estarán, así como los productos y servicios que requieran. Al mismo tiempo preguntar a los clientes lo que desean, así como sugerencias para mejorar el producto o servicio, además de mantener siempre contacto con ellos. Si a todo esto le sumamos un trato igualitario, tanto a los clientes del país como a los extranjeros. Seremos más competitivos.

Actualmente la competencia internacional penetra cada vez más en sectores y actividades, las PyMEs se han visto obligadas a cambiar de modo sustancial, desde su manera de producir hasta como tratar a sus clientes. La mayoría de los productores que lo han intentado han logrado cambios importantes, algunos con mayor éxito que otros. En este camino muchos han encontrado un obstáculo que no esperaban, dado el mal recuerdo de todas las décadas en que no tuvieron alternativa, los consumidores rechazan los productos mexicanos. Al margen de lo anterior, persiste el problema de un enorme número de PyMEs que no sólo no se han adaptado, sino que ni siquiera saben como lograr un cambio. Es este núcleo el que representa un reto político para el gobierno.

Con el objetivo de conocer la profundidad de los efectos de la apertura comercial en algunas empresas, citaremos algunos ejemplos, los cuáles reflejan las extraordinarias adaptaciones logradas por el ingenio de los empresarios mexicanos, además de poder aportar alguna idea o para los pequeños y medianos empresarios

Industrias Nacobre.

Cuando existían los permisos de importación, el grupo vendía sus productos en el mercado local a precios dos o tres veces por encima del precio de exportación. La alta rentabilidad de las ventas locales había hecho que las exportaciones fueran una propuesta poco atractiva. Al eliminarse los permisos de importación, se vieron obligados a bajar el precio local, por temor que se hicieran importaciones. Con la apertura comercial, el consorcio cambió la atención del mercado local por el mercado internacional, aumentando el volumen de las manufacturas de cobre, tales como tuberías, barras y láminas teniendo como resultado ingresos de divisas

Industrias Mabe.

La empresa produce cocinas y refrigeradores. Su comercio durante 1987 fue de 10.2 millones de dólares de este monto, 3.3 mdd correspondían a exportaciones. Para mejorar, la empresa empezó a usar las facilidades de importación temporal en septiembre de 1985. Como resultado el crecimiento de las exportaciones fue en promedio de un 35 por ciento de los primeros dos años.

El aumento en la calidad fue el resultado de mejoras en las habilidades de los trabajadores y de una mayor supervisión impuesta por los estándares de exportación. La calidad en los insumos también mejoró, inducida por la competencia extranjera.

En coinversión con *General Electric*, la empresa empezó la producción en 1990 a fabricar las cocinas más grandes del mundo, una planta altamente eficiente se encuentra en San Luis Potosí, su ubicación busca menores costos de transporte al mercado de exportación.

Alcali.

Produce cloruro de calcio y bicarbonato de sodio. Protegida por las licencias de importación, tenía una posición dominante en el mercado local hasta 1985, cuando se eliminaron las licencias su situación se hizo extremadamente difícil debido a que una empresa norteamericana encontró grandes depósitos de productos de alta calidad lo que le permitió capturar la mayor parte del mercado norteamericano.

Al borde de la quiebra, la empresa tuvo que hacer un gran esfuerzo para volverse competitiva, tuvo que dar una batalla a sus competidores externos, basada en dos esfuerzos: primero para reducir sus costos y segundo para encontrar un nicho en el mercado de los Estados Unidos. Los costos se disminuyeron con la computarización de las medidas de presión y temperatura, se ahorro energía y se mejoro la calidad del agua por medio de un sistema de purificación a través de ósmosis.

Lograron el acceso al mercado estadounidense ofreciendo entregar el producto justo a tiempo y en lotes más pequeños que los de la competencia, en diferentes tamaños, empaques y calidades Así fue como encontraron un nicho de mercado que el productor norteamericano no podía suplir debido a su gran tamaño.

Grupo CYDSA.

Fabrican fibras artificiales, la empresa tomó ventajas de las oportunidades permitidas por la nueva política comercial y aumento sus exportaciones, gracias a que optimizaron la capacidad de la planta, eliminando cuellos de botella a lo largo del proceso de producción y creando una nueva cultura de trabajo en busca de mejor calidad y productividad. Como resultados las ventas al exterior llegaron a 50.7 millones de dólares y en 1987 sobrepasaron los 60 mdd.

Como resultado de la apertura comercial los empresarios pueden adquirir oportunamente insumos de alta calidad a precios competitivos gracias a la eliminación de los permisos de importación, también obtuvieron ahorros sustanciales debido a la eliminación de los gastos administrativos para obtener los permisos de importación.

Otro efecto importante en las empresas fue la tendencia a especializarse, con el fin de obtener los costos más bajos que surgen de corridas de producción más grandes en los productos donde se observa una ventaja comparativa descontinuoando con ello la producción de líneas no competitivas.

Todo lo anterior permitió un aumento en la competitividad del mercado nacional e internacional, además obliga a los empresarios a mejorar sustancialmente la calidad del producto, personal y servicio, aumentando día con día y más aún con el TLCAN.³²

2.1.1 La competitividad de la pequeña y mediana empresa en el mercado nacional e internacional.

La competitividad de una empresa es el resultado de una adecuada combinación de dos elementos fundamentales y característicos de cada organización: su política comercial y su productividad.

³² Gil Diaz, Francisco y Manuel Zepeda Payeras. Apertura Comercial y Ajuste de Empresas. Apertura comercial. La experiencia Mexicana Reciente. Centro Internacional para el Desarrollo Económico Academia de Centroamerica San José, Costa Rica 1992 pp 88-92

La política comercial de una empresa se sustenta básicamente en las ventajas que puede hacer valer, sobre otros competidores, ante un cliente potencial, en el lugar y en el momento en que se decida el cierre de una negociación. Estas ventajas se pueden dividir atendiendo a su naturaleza, en dos clases: a) ventajas comparativas son aquellas que están a disposición de la empresa y se derivan de la simple toma de factores circunstanciales o fortuitos, como pueden ser la posición geográfica con respecto a los mercados o a la existencia de materias primas regionales a bajo costo, sin embargo, para que puedan ser efectivas, deben emplearse adecuadamente y con oportunidad. b) ventajas competitivas se generan a partir del capital intelectual o de la creatividad de la empresa, como por ejemplo la introducción de alguna innovación tecnológica en beneficio de los procesos productivos, el desarrollo de esquemas financieros novedosos o formas alternas de organización gerencial, tendientes a agilizar respuestas ante requerimientos de producción o de inversión.

La productividad, es un concepto complejo que, en términos generales, relaciona la eficacia y la eficiencia de un proceso determinado, entendiéndose por el primero los resultados de un proceso, sin reparar en la forma como se alcanzaron y, por el segundo, la adecuada utilización de los recursos en cantidad y calidad y organización para lograr el fin que se persigue.

La productividad puede relacionar horas-hombre con la unidad de producción; las utilidades con el capital; el tiempo que funciona un motor con el combustible empleado. Además de la mano de obra, la tecnología y los procesos productivos, se puede medir el entorno laboral, la gestión empresarial, la infraestructura, el desempeño macroeconómico, la dinámica del mercado y las políticas gubernamentales.

Sin embargo, de entre todos estos factores sólo unos cuantos son materia de decisión de las empresas, tales como la tecnología, los procesos productivos y la mano de obra. Estos factores se interrelacionan y condicionan de manera tal, que no es posible hacer evolucionar uno de ellos sin la participación de los otros dos. Con estos elementos bien definidos, la empresa tiene frente a sí una importante tarea en materia de productividad, que consiste en llevar el desempeño de sus funciones al máximo de la eficiencia. De esta manera, combinando adecuadamente una sólida política comercial con una alta productividad, las PyMEs pueden incrementar su competitividad, alcanzar un mejor posicionamiento y una mayor penetración en los mercados de su interés.

Por otra parte, es importante analizar que las fuentes de competitividad de los países (antes para que un país fuera competitivo tenía que tener una ventaja relativa en algún recurso básico ya fuera en tierra, población, recursos naturales u otros) no permiten una explicación lógica de lo que está sucediendo en el mundo. Observamos

que Singapur no tenía ni mucho terreno, ni muchos recursos naturales y sin embargo; había tenido el crecimiento sostenido más dinámico del mundo durante casi una década. Esto nos lleva a reflexionar sobre las fases de competitividad en un mundo que se caracteriza por un alto nivel de globalización en los procesos de producción, donde también hay grandes avances en materia de comunicación y transportes.

Como resultado de esa reflexión identificamos cinco fuentes de competitividad que, a su vez, explican la política de comercio exterior de México. En primer lugar, los países que tienen políticas estables y congruentes, poseen una ventaja sobre aquellos donde las empresas se desarrollan en ambientes de gran inestabilidad en las políticas. En esta fuente de competitividad encontramos la primera deficiencia u obstáculo para las PyMEs mexicanas, ya que la apertura comercial se inició en un ambiente de inestabilidad macroeconómica acompañada de una serie de reformas las cuáles buscan la estabilidad para que las empresas puedan competir.

La segunda fuente competitiva que observamos es que las empresas que poseen un abanico amplio de opciones tecnológicas también tienen ciertas ventajas sobre las empresas que no cuentan con tecnología de punta. En México, por ejemplo, cuando una empresa quería modernizar su proceso tecnológico, tenía que pedir permiso a una entidad burocrática que digtaminaba con la conveniencia o inconveniencia que la empresa estaba solicitando. Actualmente, existen dependencias oficiales, centros de investigación, universidades, organismos descentralizados y privados, que apoyan el desarrollo tecnológico para beneficio de las PyMEs.

En tercer lugar, encontramos que las empresas competitivas a nivel mundial tienen una estrategia de identificación y ataque a nichos de mercado específicos. A diferencia de algunas PyMEs mexicanas quienes apenas han logrado elaborar una estrategia para competir en el mercado doméstico. En cuarto término, identificamos que las empresas más competitivas generaban grandes economías de escala. Para las PyMEs mexicanas esto significa no limitarse o no buscar el desarrollo y la competitividad de su empresa exclusivamente en el mercado interno. Es importante generar escala a través de mercados amplios, en donde para un costo fijo dado, el costo promedio de producción con una escala más amplia podría disminuir considerablemente.

El último componente de la competitividad es que las empresas que se desarrollan en un mercado eficiente, donde los precios son señales adecuadas acerca de la escasez relativa de los recursos en la economía, poseen ventajas sobre economías o empresas que se desarrollan en ambientes donde los precios no son buenas señales.³³

³³ Noyola, Pedro *Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas México. Política de Comercio Exterior* Centro Internacional para el desarrollo Económico Academia de Centroamérica San Jose, Costa Rica 1992 pp 63-64

Por lo anterior, la competitividad consiste en la capacidad de un país en conjunto con las empresas y universidades para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados nacionales e internacionales y de manera simultánea elevar el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación del progreso técnico.

La competitividad, en términos comerciales, significa la posibilidad de triunfar sobre otros oferentes cuando, confrontándose con los productos sustitutos, se tiene alta probabilidad de salir victorioso, favorecidos por la compra del consumidor. En el ámbito de Comercio Exterior se puede conceptualizar en dos niveles:

1. Macroestructural. Que se refiere a las condiciones básicas y generales del país o región para que las empresas puedan operar con eficiencia.

En cuanto a los elementos para que las PyMEs puedan competir equitativamente es necesario que exista interrelación entre las empresas, universidades para que desde las escuelas se forme la cultura empresarial, y los gobiernos proporcionen el apoyo institucional por medio de financiamiento, la promoción de las empresas tanto a nivel nacional como internacional y capacitación, asesoría e información a los empresarios, así como la normatividad del comercio exterior, el nivel de precios y un tipo de cambio estable.

Por otra parte, encontramos la importancia de que el país cuente con tecnología, recursos naturales e infraestructura es en esta última la que juega un papel determinante para la distribución de los productos ya que el buen estado de los puertos, aduanas, transportes, comunicaciones facilita la internacionalización de los productos.

Cabe destacar que para que las PyMEs logren una internacionalización exitosa es necesario que primero sean competitivas en el mercado doméstico y poco a poco vayan creciendo e incursionen en el exterior. Es fundamental que desde la formación de la empresa se tenga como meta primordial el competir en el ámbito internacional. Para el establecimiento de relaciones comerciales perdurables es necesario que exista seguridad para ambos actores de la operación comercial, lo cual supone la presencia de valores sobre los que se edifique la confianza.

2. Microestructural. Que comprende las condiciones a nivel empresa y producto que pueden hacer que la mercancía se desplace exitosamente en los mercados meta.

Estos son: que exista por parte del director gran actitud hacia los negocios lo cual debe de buscar en su personal, gran organización en todos los departamentos de la empresa además de contar con capacidad económica, productiva y tecnológica. Es aquí donde se coordinan todos los movimientos de la empresa, si hay un descuido o un error se generan grandes pérdidas y problemas en las demás áreas.

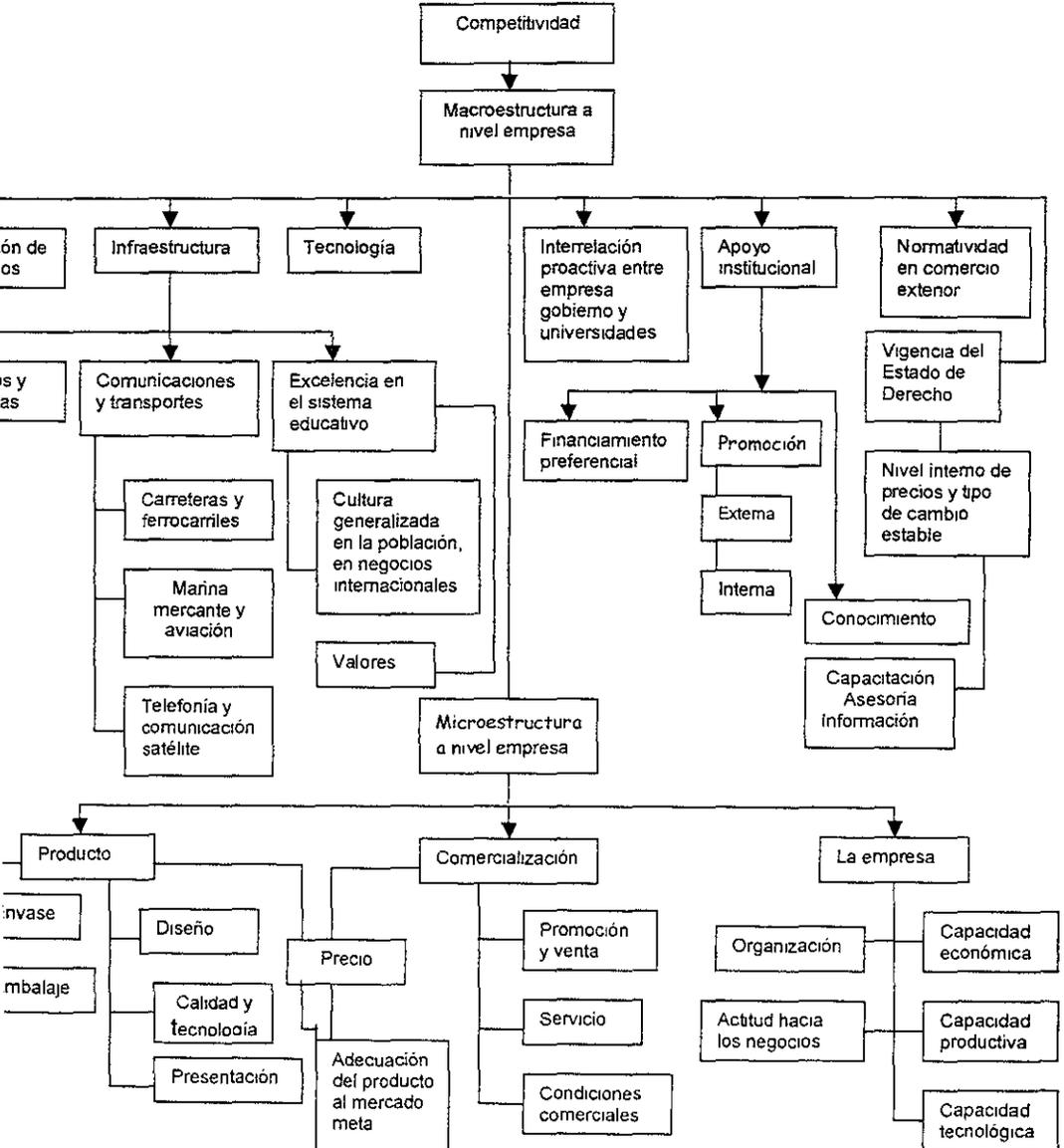
El siguiente paso es la elaboración del producto, la calidad en la elaboración es vital, ya que de ello depende que el cliente lo compre o prefiera a la competencia, aquí hay que cuidar la presentación, el envase, el embalaje y precio del producto. Si la empresa cuenta con personal calificado todo se reflejará en lo anterior de ahí la importancia de contar con personal que valla de acuerdo a la misión y perfil de la empresa. Finalmente nos situamos en la comercialización aquí al igual que en lo anterior hay que promocionar adecuadamente el producto, las condiciones en las cuales se va a vender así como un magnifico servicio y atención al cliente. (véase el esquema)

El máximo reto competitivo internacional para las PyMEs mexicanas surge en el momento en que adhiere al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio) en 1986. En virtud de que se abolieron los permisos de importación para el 95% de todos los productos importados, se redujo la tarifa máxima a un 20%, se estableció un arancel del 10% para muchas mercancías y se eliminaron los precios oficiales de referencia, las empresas mexicanas, pero principalmente las PyMEs se enfrentaron verdaderamente a una situación compleja y desconocida³⁴.

En particular, desde 1990 el país comenzó gradualmente a inundarse de productos importados, al mismo tiempo que las exportaciones repuntaban. Este hecho implicó la escasa o nula competitividad de muchas firmas mexicanas para hacer frente a empresas extranjeras que poco a poco fueron llenando los anaqueles, aparadores, almacenes y mostradores de cadenas de autoservicios, las pequeñas tiendas departamentales, boutiques, ferreterías, misceláneas y todo tipo de establecimientos comercial, industrial y de servicios. Las grandes importaciones de bienes de capital, por su parte, han sido elemento clave para la actualización, la modernización y la inducción de tecnologías recientes o de punta en la planta industrial del país.

³⁴ Cruz Serrano, Alejandro Competitividad Internacional su aplicación a la pequeña y mediana empresas, Banco Nacional de Comercio Exterior Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales Dirección del Instituto de Formación Técnica Agosto, 1995 pp 10

Elementos estructurales de la competitividad en el comercio internacional.



Fuente: Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio "La competitividad en el Comercio Internacional" Emprendedores Núm 55, Enero - febrero. 1999 pp 22

Por lo anterior, el ejecutivo exportador comenzó a enfrentar a su competencia no solo en el exterior, sino dentro de su propio país. Aún más, las empresas que sólo abastecían el mercado nacional tuvieron que enfrentar a competidores del exterior que paulatinamente las han ido desplazando del mercado doméstico. Ante este fenómeno, las PyMEs han de saber contra quién o contra quiénes compiten, cuáles son las reglas del juego, si están preparadas para responder, y si no es así, que medidas o acciones tendrían que ejecutar a la brevedad.

La participación eficiente y agresiva de la competencia internacional satisface la creciente demanda de bienes industriales a los niveles de competitividad requeridos, constituyendo el motor de crecimiento de las industrias y empresas. Lo anterior significa que el crecimiento de las PyMEs va a depender en gran medida del éxito que alcancen al competir mundialmente. Las empresas que diseñan e instrumentan estrategias de acceso al mercado nacional e internacional y estrategias a través de las cuáles logren un incremento dinámico en su productividad, aumentaran significativamente sus niveles de competitividad.

En cuanto a las etapas de producción y de comercialización que constituyen el corazón mismo de la actividad empresarial, experimentaron tres niveles de influencia, ante la apertura comercial:

1. Reacción defensiva en el ámbito productivo nacional. Las diferentes ramas de actividad resintieron de modo distinto la apertura, pero en conjunto la rapidez de la liberalización perjudicó a las PyMEs. Por ejemplo, las empresas de confección textil se quejan de la invasión de productos extranjeros, de ropa de segunda mano proveniente de Estados Unidos. Otro aspecto de la apertura económica es el surgimiento de la competencia desleal.³⁵ En estas condiciones la capacidad de las PyMEs para exportar y ganarse un sitio en el mercado mundial depende antes que nada de su capacidad económica, y de fabricar productos de calidad.
2. Refuerzo de la calidad y del servicio. La apertura económica tuvo efectos positivos en la calidad de los productos. La diversificación de la oferta permitió a los mexicanos comparar y elegir; la calidad se convirtió en un criterio de compra para los consumidores nacionales y los proveedores tienen que adaptarse. El establecimiento del TLCAN reforzó las oportunidades de exportación y el criterio de calidad se convirtió en un requisito imprescindible en toda actividad orientada a la exportación. Esto amplió la distancia entre las empresas que supieron adaptarse a los cambios impuestos por la apertura económica y las que no lo hicieron y las que permanecen estancadas o en crisis.

³⁵ Con base en el TLCAN, los derechos aduaneros en esta rama permiten a la competencia estadounidense entrar fácilmente al mercado mexicano. Sin embargo lo hacen con productos de segunda mano que se arreglan a un costo inferior al de un producto nuevo

3. Nuevas oportunidades de comercialización. La liberalización de los intercambios no sólo afecta la producción nacional, sino que también permite a las empresas nuevas oportunidades para hacer negocios. Además de que la exportación es una buena salida para hacer crecer las empresas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el acceso a los mercados de exportación también dependen de la capacidad financiera la calidad y la eficiencia de las PyMEs.

De acuerdo con los datos del último informe sobre la competitividad Mundial, realizado por el *World Economic Forum* en Davos, Suiza en 1995, los países más competitivos resultaron ser: Estados Unidos, Singapur, Hong Kong, Japón, Suiza, Alemania, Holanda, Nueva Zelanda, Dinamarca, Noruega, Taiwan Canadá, Austria, Australia y Suecia en orden de importancia. Esta clasificación fue hecha en función de los siguientes criterios combinados para asignar el lugar correspondiente: fortaleza económica interna, grado de internacionalización, calidad de gobierno, finanzas, infraestructura, administración ciencia y tecnología y recursos humanos³⁶.

La apertura comercial va aunada a flujos crecientes de inversión extranjera directa (IED), lo que da lugar a una carrera entre los países emergentes para atraer capitales. Al igual que las empresas de comercio internacional, los inversionistas buscan mercados que les garanticen transparencia e igualdad de trato con los empresarios nacionales, es decir, mercados donde puedan competir con el capital local.

Pero, ¿Realmente existe competencia e igualdad de condiciones en los mercados internacionales de capital? ¿Pueden los empresarios de un país en desarrollo, dueños de PyMEs, acceder a fuentes de financiamiento internacional en igualdad de circunstancias que una empresa transnacional? Es por ello que en la actualidad el tema de la competitividad a generado varias interrogantes principalmente de la necesidad de elaborar una normatividad en materia de competencia.

Según la Organización Mundial de Comercio (OMC), en la actualidad existen cerca de 70 países (entre ellos diez de América Latina y el Caribe) que han adoptado una normatividad para contrarrestar los obstáculos que ha provocado la competencia; en

³⁶ Cruz Serrano, Alejandro Competitividad Internacional su aplicación a la PyME. Banco Nacional de Comercio Exterior Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales Dirección del Instituto de Formación Técnica Agosto 95 pp 14

la mayoría de las naciones en desarrollo se trata de reformas recientes en el marco de las políticas de apertura. Esto demuestra que existe una conciencia generalizada de que la apertura económica y comercial necesita, mediante la competencia, un mecanismo de seguridad para evitar abusos. De ahí la importancia de que todas las economías, en particular las menos avanzadas, se “pongan al día” no sólo con sus marcos legales sino también con las instituciones nacionales encargadas de velar por el cumplimiento de las normas de competencia³⁷.

Para México, la competitividad y libre concurrencia representa un elemento sustancial del modelo de organización en materia de competitividad que ha adoptado el país. Por ello, La Ley Federal de Competencia Económica (LFCE) pretende, como objetivo específico garantizar la competencia y libre concurrencia y protegerla frente a todo ataque, al dotar a la Comisión Federal de Competencia de los medios para sancionar las violaciones a la LFCE.

De este objetivo se desprende la razón de ser de la LFCE: proteger el proceso de competencia y libre concurrencia mediante la eliminación de monopolios, prácticas monopólicas y demás restricciones al funcionamiento eficiente de los mercados de bienes y servicios. (Véase anexo 2)

Por lo pronto, a pesar de la velocidad con que se han adoptado políticas de competencia en el mundo entero, todavía hay muchos sectores económicos y prácticas empresariales o comerciales exceptuadas de esas legislaciones nacionales; por lo general, observa la OMC, que se trata precisamente de los sectores y de las prácticas que tienen mayor incidencia en términos de distorsión de la competencia interna e internacional. A ello se añade la debilidad institucional o política de las dependencias correspondientes (falta de recursos humanos y financieros o poca credibilidad e influencia en la opinión pública y en los procesos de decisión gubernamentales), sobre todo en los países en desarrollo que cuentan con pocos años de experiencia en el manejo de la competencia.

Aquí las dificultades jurídicas se mezclan inevitablemente con las consideraciones políticas. Desde los recientes conflictos de competencia entre gigantes de la economía mundial como Boeing, McDonnell y Airbus, o Microsoft e IBM, hasta la “competencia” que enfrenta el restaurante de la esquina ante la apertura de un local de MacDonald’s, los efectos extraterritoriales no pueden abordarse sólo en términos de normas jurídicas nacionales o internacionales o de eficiencia del mercado

³⁷ Tortora, Manuela “Competencia, comercio internacional y desarrollo del círculo virtuoso al círculo vicioso” Comercio Exterior Vol 48, Num 10, Mexico, Octubre 1998 pp 790

Para que las PyMEs puedan sobrevivir y triunfar en un ambiente de apertura comercial, es necesario desarrollar características y mecanismos que le permita ser competitiva. Aún dentro de su propio mercado se tendrá que enfrentar a la competencia internacional, debido a los adelantos tecnológicos en comunicaciones y transportes. Una condición fundamental para el desempeño exitoso de las PyMEs es la capacidad de adaptarse al cambio. Debido a esto los empresarios deben examinar y plantear periódicamente sus ventajas y factores competitivos identificando y examinando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de cada uno de los factores de competitividad (precio, servicio, calidad, rapidez de entregas, disponibilidad, productividad, experiencia, atención personalizada, etc.).

Para que la planta productiva y sistema de comercialización funcione al máximo de eficiencia, se requiere de una relación profunda, comprometida y productiva entre la empresa, el gobierno y la universidad, tanto en forma institucional como individualizada, donde la empresa se dedique a producir y comercializar, el gobierno provea el marco de seguridad y apoyo necesarios, además de crear la infraestructura requerida, y la universidad se aboque a educar e investigar en todo aquello que la planta productiva y el desarrollo del país requieran.

2.1.2 Papel de las pequeñas y medianas empresas en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte.

Hace algunos años, las empresas mexicanas vivían en condiciones privilegiadas, (proteccionismo, subsidios directos e indirectos y un mercado con pocas opciones dónde elegir, donde el consumidor tenía que aceptar cualquier precio y cualquier calidad) sin embargo, las reglas del juego han cambiado y estamos empezando a competir, en un inicio únicamente con la potencia mundial, después formalmente en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y posteriormente con un mercado global, donde los más beneficiados son los consumidores ya que pueden elegir entre una gran variedad de productos siendo estos los que más se adecuen a sus necesidades y, mejor aún, acorde con la calidad recibida.

Cabe destacar que el mercado donde competirán los productos mexicanos es el mismo donde competirán productos diseñados para cubrir las mismas necesidades y gustos que los nuestros, pero con grandes ventajas competitivas, un mercado donde el

consumidor encontrará una gran variedad de productos sustitutos, un mercado donde podremos elegir mejores materias primas e insumos para producir, con mayor funcionalidad y calidad; en fin un mercado diferente y difícil principalmente para las PyMEs mexicanas, las cuales en su mayoría carecen de una adecuada administración, sus productos en algunos casos no tienen calidad o simplemente no poseen estrategias de comercialización, producción, distribución, etc.

El comercio de Estados Unidos con Canadá y México es más intenso en términos relativos al tamaño de esas economías que con sus demás socios, debido en gran medida a la vecindad geográfica. En 1996 casi un tercio del intercambio estadounidense se realizó en ambos países (421 000 mdd) y, desde el establecimiento del TLCAN creció 44% en comparación con el aumento de 33% del comercio con el resto del mundo. De enero a abril de 1997 alrededor de 53% del crecimiento de las exportaciones estadounidenses correspondió a los envíos hacia las dos naciones vecinas³⁸.

En 1993 el intercambio de Estados Unidos con Canadá, su principal socio comercial, ascendió a unos 290 000 millones de dólares. De ese año a 1996 las exportaciones estadounidenses a México crecieron 36.5% (unos 152 000 millones), aún cuando la demanda interna cayó 3.3%. Durante 1996 las ventas externas a Canadá y México sustentaron unos 2.3 millones de empleos en Estados Unidos 311.000 más que en 1993.³⁹

Las PyMEs de México, Canadá y Estados Unidos son clave para impulsar la interdependencia económica, construir un mejor futuro y elevar la competitividad regional en los mercados internacionales. La SBA tiene una gran posibilidad de trabajar en México por medio de SECOFI y BANCOMEXT para crear oportunidades comerciales a favor de las PyMEs al vincular las entidades de apoyo sectorial de las dos naciones.

Con internet se puede explorar la posibilidad de desarrollar un mercado virtual para informar a las PyMEs de oportunidades lucrativas en ambos lados de la frontera en sectores como los de infraestructura, transporte, tecnologías ambientales, telecomunicaciones, agroindustria, tecnología, industrias textiles, partes eléctricas, automotores y turismo. Con base en la cooperación binacional se puede intercambiar una amplia gama de iniciativas y proyectos en materia de comercio internacional, entre ellos, la construcción de puntos de compra electrónica directa; la colaboración entre los centros de exportación y los programas de desarrollo técnico y de capacitación.

³⁸ James Van, Wert "El Gobierno y las empresas pequeñas en Estados Unidos" *Comercio Exterior* Vol 48, México, Agosto de 1998, pp 629

³⁹ Idem

Entre los países que integran el TLCAN debe aumentarse los esfuerzos por facilitar las oportunidades comerciales para las PyMEs, tales como los proyectos de riesgo compartido y el avance en las disposiciones relativas a licencias, subcontratación y distribución de productos y servicios. Así como el intercambio de información comercial, técnica, financiera, legal, tributaria, y de otro tipo, así como los programas gubernamentales de préstamos deberían formalizarse en un memorandum de entendimiento trinacional.

Cuando se observan con detalle las estadísticas de comercio exterior de los tres países que hoy día conforman la zona de libre comercio de Norteamérica, se confirma rápidamente la ubicación desventajosa de México como competidor. Si a esta observación se adiciona además que México no está compitiendo adecuadamente en su nuevo contexto o campo de desarrollo.

Veamos algunas cifras que nos dirán por sí solas cual es el papel de las PyMEs mexicanas en el TLCAN. Mientras que Estados Unidos y Canadá ostentan una exportación per cápita de 1,8000 y 5,200 dólares para 1993, según los últimos reportes del GATT y Naciones Unidas, México sólo exportó 600 dólares. Si se examinan las cifras de exportación total por país, se advierte una realidad bastante preocupante, mientras que Estados Unidos (primer lugar en el mundo) alcanzó ventas por 460 mil millones de dólares y Canadá por 130 mil millones de dólares para ese mismo año, México sólo exportó 49 mil millones de dólares. (En 1994 se estima que la exportación alcanzó 55 mil millones. Es importante recordar que la población estadounidense es tres veces la de México y que la de Canadá significa menos de la tercera parte de nuestra población⁴⁰.

Lo anterior significa, en otros términos, que México exporta el equivalente a un 11% de las ventas de Estados Unidos y un 39% de las de Canadá⁴¹. Por si esto fuera poco, y atendiendo a la estructura o composición de las exportaciones mexicanas, comparada de manera general con las de sus dos socios, un 15% de su valor corresponde a ventas de petróleo y derivados inmediatos, ello sin contar las exportaciones de empresas transnacionales establecidas.

⁴⁰ Cruz Serrano, Alejandro Op cit pp 17

⁴¹ Idem

Una de las grandes diferencias que separa a México de sus dos socios comerciales radica en que ellos tienen una base exportadora, esto es, que muchas de sus empresas medianas y pequeñas están orientadas a la exportación. Ello es cierto, aun cuando se reconoce que Estados Unidos, por ejemplo, tiene todavía mucho por desarrollar en ese terreno dado el gran tamaño de su economía.

En la Unión Americana, se aprovecha cualquier medio para vender un producto, una empresa, una imagen, a uno mismo, siempre se busca un ángulo, un enfoque nuevo, atractivo; la imaginación no tiene límite. Se dice, por ejemplo, que los mexicanos somos muy amables, atentos y amigables (lo cual es ventajoso), pero poco efectivos a la hora de negociar o cumplir con la entrega de un producto y de muestras, o simplemente que los productos o servicios correspondan exactamente al compromiso adquirido. Desde luego, esto es en la generalidad, pero por ello no se logra una base exportadora idónea.

La mayoría de las PyMEs mexicanas no cuentan con un plan de negocios, la definición de su misión, su estrategia de exportación a mediano y largo plazos, una visión de sus nichos de mercado actuales y futuros, así como de su ciclo de producto. Su personal, en la mayoría de casos, no está capacitado para comunicarse en otro idioma, para dar la información adecuada sobre su producto o su empresa, para captar un negocio potencial, para respetar citas, compromisos o programas establecidos, para prever posibles obstáculos y contratiempos.

En algunos casos, la capacidad de una empresa mexicana se ve afectada por la falta de organización administrativa la cual a su vez genera excesivos obstáculos burocráticos, lo que resta rapidez y flexibilidad al atender a un cliente extranjero. Por otra parte, encontramos los problemas que enfrentan al querer comercializar sus productos ya que en la mayoría de las ocasiones no promocionan de manera adecuada o simplemente el producto no cuenta con la calidad, diseño o presentación que se requiere para poder competir en el mercado nacional e internacional.

Lo anterior no es sino una pequeña muestra de los factores negativos y los obstáculos que inciden en la competitividad de la empresa mexicana hoy en día cuando, como socios del TLCAN, requerimos la observancia y atención del más mínimo detalle ante dos gigantes de la exportación y del mercado mundial.

Para adaptarse a los cambios producidos por el TLCAN los empresarios mexicanos deben conocer su industria, las necesidades del mercado nacional internacional, así como los tiempos de apertura de los productos en cada uno de los tres países integrantes del Tratado de Libre Comercio.

Además debe de conocer el número de empresas en su área, tanto nacionales como extranjeras, es decir que tienen que percibir a su competencia, también es importante que estén al día en cuanto a tecnología del producto y proceso que utilizan sus competidores, así como las que se usan en el extranjero. Otro punto importante es el buscar y tratar con diversos proveedores de insumos o partes que requieran para fabricar su producto.

Por otra parte, el empresario también debe de tener en cuenta las necesidades del mercado doméstico e internacional, para ello el empresario deberá informarse sobre las ventas del producto en el mercado, su valor y origen de las importaciones así como el valor y destino de las exportaciones del producto, que se realizan en México, Estados Unidos, Canadá y otros países asimismo podrán informarse acerca de las grandes empresas que demandan proveedores de productos que manufacturan las PyMEs mexicanas. Todo ello con el propósito de entender cuáles serían sus diferencias y tratar de superarlas, también conocerían mejor a sus compradores y competidores.

Todo esa información se puede obtener en los módulos de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y del Banco de México, así como en la Confederación de Cámaras Industriales y en la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación entre otras instituciones.

El TLCAN exige a las PyMEs mexicanas: el incremento continuo de la productividad con la consecuente disminución en los costos de producción, la adaptación de los procesos productivos a los requerimientos y demandas del mercado, la adaptación de técnicas productivas que eleven el nivel de competitividad y normas estrictas de calidad y entrega oportuna, así como la búsqueda de oportunidades de provisión, producción, comercialización y distribución.

Este nuevo marco en el que las PyMEs compiten abre grandes oportunidades, pero al mismo tiempo graves riesgos para todas y cada una de ellas. Las oportunidades se encuentran en las líneas de la modernización, la expansión de la empresa, la penetración a nuevos mercados y el éxito al competir con firmas extranjeras. Los riesgos van desde disminución del margen de utilidad o la pérdida de la utilización en un mercado hasta la virtual desaparición de la empresa.

Finalmente, es importante recordar que las PyMEs mexicanas deben de aprovechar las oportunidades que poseen, ya que con ellas pueden hacerse más competitivas en un mercado sin fronteras, como son: la flexibilidad, el servicio al cliente, la calidad, un precio acorde a la calidad del producto, los esquemas de asociación, las alianzas estratégicas, el ser innovadoras y aprovechar los apoyos que brindan las instituciones en cuanto a tecnología.

3. Obstáculos de las pequeñas y medianas empresas mexicanas durante sus negocios de exportación.

Todo empresario con verdadera vocación internacional debe tener claro que el proceso de internacionalización es largo. La consecución del éxito no llevará semanas ni meses, sino años. Exportadores experimentados señalaban que se requieren entre tres y cinco años para echar cimientos sólidos en los mercados extranjeros.⁴² Se necesita, entonces, que la dirección de la empresa posea un estado de ánimo especial y una actitud decidida hacia la internacionalización, a pesar del tiempo que deba transcurrir, además de los problemas a los que se enfrenta antes de ver los frutos y de los sacrificios que haya que realizar. Es importante que los directivos estén convencidos de los beneficios que la expansión internacional reportará a sus empresas, así como conscientes de sus costos.

Los factores más decisivos en el inicio y desarrollo del proceso de internacionalización de una empresa son el apoyo prestado por la alta dirección y la calidad de está. La calidad de los directivos de empresas internacionales suele ser mayor que las de los directivos de empresas puramente domésticas que compiten en un mismo sector. Es por ello que la apatía de la gerencia es una de las principales causas de la no internacionalización.

En el caso de las PyMEs mexicanas, la falta de apoyo e interés de la dirección muchas veces es sólo una excusa que encubre el miedo y falta de competencia para desarrollar un proceso que entraña riesgos y exige las máximas capacidades gerenciales para sortear una serie de obstáculos. En particular, el director general juega un papel fundamental que sin su actuación y grado de compromiso durante las primeras etapas del proceso es muy probable que este fracase

En algunas ocasiones las PyMEs no suelen pensar en actividades internacionales porque están preocupadas por su supervivencia, sin embargo, en algunas ocasiones dicha supervivencia depende precisamente de tales actividades. Por ejemplo, la creación de alianzas responde en general, a dos preocupaciones: alcanzar un tamaño crítico para seguir siendo un cliente confiable en el entorno internacional y para aprovechar las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados.

⁴² Vid Supra pp 1-5

La exportación no puede ser tomada nunca como un juego de azar, ni como una alternativa coyuntural de la empresa, sino como la concentración de una política estructural bien concebida, analizada y ejecutada a conciencia. Debe ser encarada como parte integrante de la política comercial de la empresa complementando a la que se aplica en el mercado interno. Para ello es necesario hacer estudios y análisis, trámites e indagaciones si se desea ir por el camino seguro, y conquistar mercados con el mínimo de riesgos, pérdidas de tiempo y capital.

Por ello es necesario que los empresarios realicen dentro de su plan de mercadotecnia de exportación un análisis de SWOT⁴³ por parte de la empresa exportadora, sobre sus productos y servicios que quiere prestar en el exterior con el fin de aprovechar mejor las oportunidades y minimizar los riesgos.⁴⁴

Obviamente no todas las empresas están en la posibilidad de exportar, aunque en la mayoría de los casos cuentan con mayores posibilidades del que creen los empresarios. Los estudios de mercado pueden enseñar que segmentos de él son receptivos a ciertos artículos que estamos en la posibilidad de producir, encontrar los nichos del mercado abren oportunidades interesantes para gran cantidad de PyMEs.

Cabe destacar que en la promoción de las exportaciones de las PyMEs se han encontrado una serie de elementos específicos que limitan la posibilidad de ingresar al mercado internacional en condiciones favorables. Estas limitaciones cubren desde los aspectos básicos de formación y educación, por ejemplo; muchos empresarios no se preocupan por la satisfacción del cliente, la capacitación del personal, en la incorporación continua de la calidad, en el desarrollo de innovaciones tecnológicas. Es decir, que existe en los ejecutivos mexicanos limitaciones en cuanto a conocimientos y actitudes.

⁴³ Puntos Fuertes (strengths) Debemos conocer cuáles son las ventajas que el producto o servicio tiene, los cuáles nos van a permitir, competir y sobrevivir ante la competencia

Puntos Débiles (weaknesses) Así como reconocimos los puntos positivos de nuestros productos y/o servicios, debemos conocer nuestras debilidades

Oportunidades Las oportunidades las vamos a obtener como resultado de una búsqueda continua de nuevos clientes. Una manera de buscar estas oportunidades es el participar en eventos internacionales, ferias y exposiciones para dar a conocer nuestro producto.

Riesgos (threats) El mayor riesgo que puede correr cualquier exportador es que no le paguen y mas cuando no tiene un documento que le garantice dicho pago. Ante estos riesgos u otros, es importante que el exportador se cuestione, para que cuando se susciten tengamos una respuesta, llamense seguros, u otras acciones que permitan delimitar la responsabilidad o, hacer responsables a terceras personas que nos brindan su servicio para realizar la operacion de exportacion

⁴⁴ Chapa Reyner, Servando G. Manual de Mercadotecnia de Exportacion Editorial Trillas Mexico, D.F. 1997 pp 33

No todas las empresas, que operan en los mercados exteriores utilizan el marketing internacional⁴⁵, esta herramienta permite aprovechar mejor las oportunidades que presentan los mercados exteriores y hacer frente a la competencia.

En materia de capacitación específica el campo de acción es también muy amplio, existen problemas desde el uso correcto del idioma, empezando por el español. Es imposible exportar sino existe la capacidad para escribir correctamente las instrucciones para utilizar un producto al igual que en la elaboración de etiquetas en los idiomas de los países de destino. En otras palabras es necesario dar capacitación desde el conocimiento de idiomas, hasta la preparación específica para cada uno de los procedimientos en la elaboración de los productos, así como en el proceso de distribución, control de calidad, empaque, técnicas de cotización, mecanismos financieros, legislación, etc.

Existen varias motivaciones, para que los empresarios de las PyMEs emprendan negocios de exportación.

- a) Por pedidos casuales de importadores, conocidos en alguna feria o en un viaje de negocios.
- b) La necesidad de operar en un mercado de volúmenes que garantice una dimensión industrial de la empresa.
- c) Dificultades de ventas en el mercado doméstico. Hay empresas que tienen muchas dificultades para vender sus productos por los grandes competidores que pudieren existir en el mercado interno, ante esta situación puede identificar oportunidades de venta en otros países.
- d) Aprovechamiento de las instalaciones. Quién produce artículos de temporada como ropa de playa, cuando bajan las ventas en el mercado interno pueden colocar sus productos en mercados del hemisferio opuesto.
- e) Posibilidad de precios más rentables. Hay productos que el mercado doméstico no valora, mientras que en el exterior los precios pueden ser mucho más interesantes.
- f) Mejor programación de la producción. Los productores de calzado o accesorios de moda pueden concentrarse en pocos modelos y grandes cantidades.
- g) Para mejorar la imagen con proveedores, bancos y clientes, una empresa que exporta adquiere más prestigio.
- h) Por una puntual elección de la política de desarrollo de la empresa. Si la exportación se ha iniciado de manera casual como una salida obligatoria, hay empresas que encaran la exportación como una ruta estratégica para desarrollarse.

⁴⁵ Marketing Internacional. Una técnica de gestión empresarial a través de la cual la empresa pretende obtener un beneficio, aprovechando las oportunidades que ofrecen los mercados exteriores y haciendo frente a la competencia internacional.

- i) Alargamiento del ciclo de vida de un producto, quién produce artículos de moda, en el hemisferio norte, cuando acaba la estación en el mercado interno, sus productos pueden tener éxito en mercados donde las estaciones pasan al revés.
- j) Para diversificar riesgos. El colocar parte de la producción en el mercado externo amortigua los efectos de las periódicas y eventuales crisis.
- k) Para equilibrarse contra la entrada de competidores en el mercado doméstico.

Este capítulo tiene como propósito el brindarle al lector una guía con la cual pueda conocer cuáles son los estudios y análisis que se deben realizar para incursionar en los negocios de exportación, así también brindaremos soluciones a los obstáculos con los cuáles tropiezan las PyMEs en dicho proceso.

CAPITULO 3

Obstáculos de las pequeñas y medianas empresas mexicanas durante sus negocios de exportación.

3.1 Obstáculos vinculados con la decisión de incursionar en los negocios de exportación.

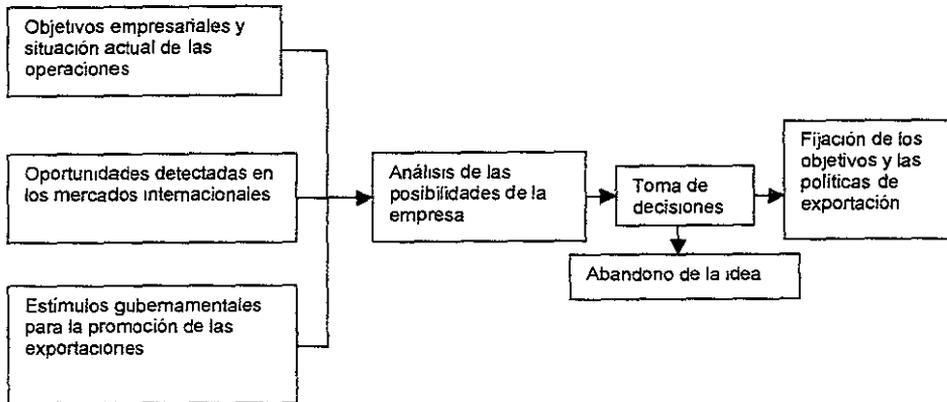
Debe tenerse bien presente que las ventas en general, no habrán de concertarse sino después de pacientes estudios y laboriosas gestiones, ya que para conquistar un mercado externo y asentarse en él, frente a la competencia internacional, es necesario trabajar organizada y tenazmente durante un lapso prolongado, durante el cuál no se debe desistir.

La decisión de exportar compete exclusivamente al más alto nivel de la dirección de la empresa y esto surge a partir de un análisis previo de la situación real de la empresa, así como de las condiciones o posibilidades que existan en las diversas áreas por las que transitan los negocios internacionales.

El proceso de toma de decisiones puede tener su origen en diversos factores que lleven al empresario a pensar seriamente en la posibilidad de exportar. Detectada esa posibilidad, el siguiente paso es determinar si la empresa y su organización poseen la capacidad de encarar esta nueva responsabilidad comercial. Si la decisión es positiva y la empresa resuelve entrar en el negocio de exportar, tendrá que fijar los objetivos y formular la política que regirá el comportamiento de la nueva firma. En el caso de que ante los requerimientos exigidos para encarar la posibilidad de exportar, los empresarios consideren que no están en condiciones de asumir tal responsabilidad, abandonan la idea, o la postergan en espera de una situación más favorable.

La decisión de expandir el comercio hacia el exterior y penetrar en nuevos mercados requiere de una clara resolución directiva además de una firme actitud ejecutiva que ha de provenir de la filosofía y vocación comercial de la empresa. Para el éxito de la gestión exportadora se requiere, con el sustento y soporte de esta vocación, disponer de recursos adecuados, esfuerzo, entusiasmo y desafío para aplicar las políticas y ejecutar las estrategias de marketing resueltas por los directivos de la empresa.

Esquema del proceso de decisión relacionado con la entrada al negocio de exportación.



Fuente: Acerenza, Miguel Angel. Marketing Internacional. Trillas 1990. México pp 41

Los factores que llevan al empresario a pensar en entrar en los negocios de exportación tienen su origen en una combinación de tres razones:

1. Ampliación de los objetivos empresariales.

Toda empresa tiene que alcanzar ciertos objetivos tanto en el plano económico como en el social, de tal manera que le permita obtener beneficios y cumplir con su responsabilidad hacia la comunidad y al mismo tiempo alcanzar su supervivencia en el tiempo mediante un crecimiento sostenido de sus operaciones comerciales.

En definitiva la supervivencia, el crecimiento y las utilidades son aspectos prioritarios en la gestión empresarial. En tal sentido debe advertirse que, en un momento dado, la empresa puede encontrarse ante situaciones que la obliguen a buscar nuevas alternativas para sus productos, con el fin de cumplir con los objetivos, que se ha fijado y mantener de este modo, una evolución estable de sus negocios.

La diversificación de su negocio, por lo general está relacionada, entre otros, con los siguientes aspectos:

- **Aprovechamiento de la capacidad ociosa.** La capacidad ociosa es el volumen de producción que la empresa es capaz de generar, pero que no puede aprovechar por que sus mercados actuales no lo absorberían y puede originarse por varios motivos, las causas por las cuáles la venta de un producto se estanca o comienza a disminuir en el mercado nacional da origen a la capacidad ociosa, puede también estar localizada en una crisis coyuntural que afecta a la economía del país, en una crisis estructural en el sector industrial o comercial en el cuál opera la empresa, debido a los cambios en el gusto del consumidor, o por la desaparición de las necesidades, también pueden estar ligados a una inadecuación del producto al mercado, en lo que respecta a la calidad y el precio ofrecido, o a la incapacidad en los campos de promoción y ventas.

Si el analizar la situación actual de sus operaciones el empresario observara la existencia de capacidad ociosa y constatará que dicha capacidad ociosa no es ocasionada por deficiencias en la adecuación del producto o por estrategias mal empleadas en su comercialización llegará a la conclusión de que esto se debe a una concentración de dicho mercado o tal vez existe una pérdida gradual del poder adquisitivo, entonces puede comenzar a estudiar las posibilidades de crecimiento mediante la diversificación de sus operaciones en el exterior.

En el supuesto caso de que el empresario, constatará que la mencionada capacidad ociosa es resultado de deficiencias en la adecuación del producto o de las estrategias de comercialización, la empresa tendría que abocarse de inmediato a la solución de ese problema, ya que sino es capaz de satisfacer a sus clientes en el mercado interno es muy difícil que pueda tener éxito en las operaciones de comercio exterior.⁴⁶

- **Necesidad de diversificar los mercados.** Es bien sabido que los mercados están sujetos a fluctuaciones de índole política, económica o social, así también pueden presentarse variaciones en la demanda debido a las condiciones climatológicas o causadas por cambios en los hábitos de consumo de la población. Todo esto pone en peligro el desarrollo normal de la empresa afectando el crecimiento y su propia supervivencia.

⁴⁶ Acerenza, Miguel Angel *Marketing Internacional* Editorial Trillas Mexico, Septiembre de 1990 pp 43-44

Por tal motivo la empresa debe buscar diversificar sus productos y mercados para no depender de uno solo, esto brinda a la empresa mejores condiciones de seguridad en el desarrollo de sus operaciones comerciales y desde luego de sobrevivencia económica en virtud de que las condiciones que originan las fluctuaciones difícilmente se presentan en todos los mercados.

2. Oportunidades detectadas para sus productos en mercados internacionales.

Es vital que los pequeños y medianos empresarios mantengan una constante atención en lo relativo al campo de sus negocios con el fin de detectar oportunidades para hacer llegar sus productos a los mercados internacionales. Dichas oportunidades pueden obtenerse de muchas maneras, entre ellas, pueden recurrir a los boletines emitidos por las entidades creadas por el gobierno para fomentar las exportaciones, en las cámaras de comercio, por anuncios y reportajes publicados en las revistas especializadas, etc.

3. Fomento a las exportaciones otorgadas por el gobierno.

Finalmente, otro factor que alienta a los empresarios a pensar en la posibilidad de iniciarse en el negocio de la exportación, lo constituye sin duda, los estímulos otorgados por el gobierno. La disminución o anulación de ciertos tributos fiscales o las propias facilidades de financiamiento a intereses reducidos, sin duda alguna son fuertes estímulos para que la empresa considere la extensión de sus operaciones al ámbito internacional. El empresario debe tener presente que los estímulos financieros, fiscales, etc. Por sí solos no aseguran el éxito de las actividades de exportación de la empresa, si se toma como un negocio ocasional.

La exportación y el desarrollo de actividades en el campo del comercio internacional, debe ser considerada como una actividad de carácter permanente a la cual la empresa tendrá que abocarse en el futuro. Antes de tomar la decisión final de incursionar en las exportaciones los empresarios tienen que efectuar un análisis de las posibilidades de la empresa para encarar el nuevo negocio, que implica el desarrollo de la actividad de exportación, especialmente en lo que concierne a la organización en conjunto, los aspectos para evaluar y analizar son los siguientes:

A) La empresa.

Además de la filosofía, vocación, recursos, estrategia, organización y ejecutividad empresarial para extender sus recursos al exterior, esto es, conciencia, actitud y voluntad exportadora, hay que agregar: Lo que denominamos como las cinco "C" de la exportación:

Costo. El más bajo posible para que pueda competir con la oferta internacional y sea conveniente para los compradores.

Calidad. La calidad debe ser constante y superior bajo todo análisis.

Cantidad. La suficiente, para satisfacer la demanda de todos los pedidos.

Continuidad. Se debe asegurar la mayor celeridad en el despacho total de los pedidos para no provocar vacíos en el aprovisionamiento del importador.

Conducta. Abarca tres actitudes:

- a) Responsabilidad empresarial. El empresario debe tener plena conciencia de la seriedad con que deben asumirse los compromisos que se tomen al concretar negocios con el exterior para darles estricto cumplimiento.
- b) Honestidad comercial. El empresario debe proceder siempre con la mayor buena fe e idoneidad en el cumplimiento de las obligaciones y los compromisos asumidos y en las interpretaciones y esperanzas con las que confía el importador.
- c) Vocación del servicio. El empresario debe estar dispuesto a encarar los negocios y compromisos con buena predisposición para ofrecer las mejores posibilidades y satisfacer las necesidades del importador en condiciones, tiempo y forma.

El empresario debe procurar una constante actualización de métodos, tecnología y procesos de producción para no verse superado por la competencia, debe estar en condiciones de prestar con absoluta responsabilidad y celeridad los servicios de posventa. También debe estar dispuesto a ampliar el equipo productivo de requerirlo, pues debe mantenerse un equilibrio constante entre la capacidad de producción y el volumen potencial de venta, de acuerdo con la demanda interna y externa. El exportador debe considerar y resolver acerca del sistema más conveniente para la comercialización, es decir, adoptar alguno de los dos sistemas que básicamente se utilizan: el directo o el indirecto.

B) El producto.

Debemos realizar la adecuación del producto en relación de la calidad del producto y del mercado consumidor, hacia donde se pretende exportar. No es suficiente que el producto sea bueno y aceptado en el mercado local, pues ha de tener las características y atributos que lo hagan aceptable entre los consumidores del mercado externo. Los cambios pueden recaer en la calidad, el diseño, las medidas, los gustos o los colores, inclusive pueden relacionarse con aspectos tales como el envase, etiquetado, empaque, etcétera.

El exportador también se puede encontrar con que el precio del producto es aceptable, sin embargo las condiciones de venta pueden ser obstáculos insalvables para concretar negocios de exportación. Las condiciones de venta son tan importantes como el precio mismo. Entre las condiciones de venta más generalizadas podemos enunciar las siguientes:

- Financiación o plazo de pago.
- Plazo de entrega.
- Cantidades mínimas.
- Entrega total o parcial en un lapso dado.
- Puntos de embarque y destino
- Por cuenta de qué parte serán los gastos, por ejemplo, confirmación y negociación de la Carta de Crédito, certificaciones, financiación u otros.

Cuando el exportador realiza el estudio de posibilidades del producto, debe determinar si tiene ventajas o no frente a la competencia tanto doméstica como extranjera respecto a:

- Calidad y diseño, o modelo.
- Precio, financiación y plazo de entrega.
- Presentación.
- Servicios de posventa.
- Si el producto tiene características particulares que lo distinguen de otros o que lo hagan único.
- Si se trata de un producto versátil, susceptible de ser adaptado a requisitos, gustos, etc.
- También es necesario calcular correctamente el costo y precio de exportación, fijándolos sobre bases técnicas y realistas, para conquistar clientes.
- Es necesario que el exportador conozca el tratamiento aduanero del producto en el país donde se proyecta exportar en relación con aranceles, restricciones, cuotas de importación reglamentaciones, preferencias, etc.

- El empresario debe poner en práctica un eficiente sistema de control de calidad al que deberá someterse el producto para presentarlo sin vicios de ninguna naturaleza.
- Cuando sea pertinente, el empresario deberá acompañar el producto con prospectos o memorias descriptivas de su manejo, conservación, reparación y mantenimiento.
- El exportador debe despachar el producto bien preparado, con adecuado envoltorio y embalaje fuerte y seguro, que garantice su entrega en perfectas condiciones.

C) El ámbito interno.

Cuando el exportador está realizando su estudio de posibilidades, debe tomar en cuenta las condiciones en que se desenvuelve la economía doméstica, esto es, el ámbito interno, para determinar en cuanto pueda afectar la actividad exportadora, como puede ser:

- Si algún organismo promueve o estimula la actividad exportadora en general y, en particular, la exportación del producto. En caso de promover la exportación, clase, diversidad y alcance de los estímulos oficiales (aduaneros, impositivos, financieros, cambiarios, etc.).
- Si existen regímenes de financiamiento para la fabricación y venta del producto.
- Si existen los medios de transporte al exterior adecuados y confiables.
- Si el mercado puede abastecer con regularidad los insumos necesarios para la fabricación del producto a exportar o son de posible importación.

D) El mercado externo.

Un aspecto fundamental que debe tener en cuenta el exportador antes de tomar la decisión de exportar es el conocer la situación y condiciones en que opera el mercado al cual desea ingresar para poder negociar, para ello es necesario saber:

- Cuáles son las características y condiciones del mercado.
- Examinar y analizar estadísticas de importación y consumo.
- Elaborar perspectivas de exportación sobre la base de los estudios realizados.
- Conocer las exigencias que imponen las autoridades del país importador.

En realidad es necesario que el empresario realice un estudio de mercado, amplio y profundo, según sea las intenciones y posibilidades de la empresa, su dimensión económico-financiera, el volumen que se intente exportar y, en definitiva la ambición de la empresa en expandirse hacia el exterior.

La decisión de exportar a un mercado determinado debe ser el resultado de un análisis previo de ese mercado, además el empresario debe tener la seguridad de contar en sus respectivos momentos con existencias suficientes para satisfacer la demanda y estar dispuesto a expandir la capacidad productiva, si el volumen demandado así lo aconsejara.

Muchas veces se piensa que la exportación es una actividad reservada sólo para grandes empresas, por el hecho de que éstas cuentan con mayor capacidad gerencial y un fácil acceso a los sistemas de financiamiento. Sin embargo las PyMEs pueden tener considerables ventajas con respecto a las grandes corporaciones, ventajas que se derivan de la facilidad de adaptación y de la rapidez que, por lo general, caracteriza a sus procesos de toma de decisiones.⁴⁷

Las PyMEs tienen por su tamaño, la flexibilidad necesaria para adaptarse rápidamente a los requerimientos de los mercados internacionales, y por tanto pueden modificar, e incluso cambiar totalmente su esquema de producción para dar cumplimiento a las exigencias de la demanda. Esto no es fácil de lograr en las grandes empresas, porque cuentan con estructuras muy rígidas. Por otra parte, las decisiones de las PyMEs son tomadas por su director lo que hace que las respuestas sean más ágiles en comparación con las de las grandes empresas.

Una vez que la empresa ha estudiado las oportunidades, y analizado los aspectos favorables y desfavorables, así como las desventajas y ventajas de la exportación, estará en condiciones de formular una estrategia de exportación, basada en información adecuada y asesoría apropiada, de manera que los recursos sean utilizados eficientemente y los esfuerzos involucrados sean bien compensados.

En este sentido, al menos diez importantes aspectos deben ser tomados en cuenta:

1. La selección del producto para exportar, con las modificaciones que en su caso deben hacerse para adaptarlos al mercado extranjero.
2. Los países considerados para desarrollar las ventas externas.
3. El perfil básico del cliente en cada país seleccionado. El mercado o canal de distribución que deberá usarse.

⁴⁷ Moreno, José María *Marketing Internacional* 2º Edición Editorial Macchi, México, D.F. 1995 pp 92-97

4. Las características relativas al mercado: competitividad diferencias culturales, controles de importación, etc. Así como estrategias que emplearán para dirigirse a ellos.
5. El precio del producto que se determinará para exportar.
6. Las acciones concretas que deberá tomar la empresa y fechas establecidas.
7. La inversión de tiempo a dedicar en cada fase del plan.
8. Los recursos de la empresa y el personal que se dedicará a exportar.
9. El costo en tiempo y dinero para cada factor que se involucrará.
10. La forma en que se emplearán los resultados para modificar la planeación.⁴⁸

Una vez que la empresa haya considerado al menos los puntos anteriores, como evaluación para colocar su producto en el extranjero, estaría en una mejor posición, en el sentido de que conocería hacia donde va, en términos de los objetivos planteados y conocería la estrategia que debe seguir.

El generar toda esta información, permite una clara definición de las metas a seguir, en este sentido, el desarrollo de un plan de exportación (ver anexo 3), favorece el seguimiento y la evaluación de las medidas adoptadas, ya que facilita que los administradores vean con claridad los resultados alcanzados. Asimismo la empresa puede fácilmente aplicar medidas correctivas en el futuro, ya que es más sencillo detectar la desviación de los objetivos originales, una vez que éstos están plasmados claramente en papel.

Una vez que la empresa ha decidido exportar, resulta importante conocer la condición física de la compañía, para saber hasta que punto puede reaccionar en el mercado internacional, ante cambios en los gustos y preferencias de los consumidores y en las cantidades demandadas. Para tal efecto, deberán considerarse ciertos aspectos fundamentales entre los que tenemos:

a) Experiencia.

Contar con algún conocimiento del manejo del negocio a nivel internacional, proporciona mayor seguridad a la empresa al momento de negociar con sus contrapartes extranjeras. Asimismo, la empresa debe buscar información referente al destino final de sus productos con los consumidores en el mercado nacional, ya que si éstos son vendidos al exterior por los clientes, entonces ahí existe una oportunidad comercial, al tiempo que se facilita para la empresa la visualización del desempeño futuro de su producto.

⁴⁸ González Martínez, J. Octavio *Guía Básica para Exportar* Conacex Noreste, A. C. 1995 pp 15

- b) Personal y administración.

Debe evaluarse la capacidad y experiencia del personal que estará a cargo de las operaciones internacionales, de modo que los resultados sean los mejores posibles. Por otra parte, debe considerarse la estructura organizacional a seguir para el área de exportaciones, ya que se requiere que las funciones sean asignadas eficientemente de manera que no se constituyan en barreras a las relaciones con futuros clientes.

c) Capacidad de producción.

La empresa debe efectuar un análisis sobre las características y condiciones en las cuáles realiza su producción, ya que se deben evaluar los posibles cambios en ésta, derivados de la demanda externa. Un punto a considerar es la estructura de costos, es decir, cómo se verán afectados los costos del exportador, ante incrementos o decrementos en la producción.

Asimismo debe evaluarse en que medida las ventas al exterior afectarán a los consumidores locales, en cuanto, que pudieran ser desplazados por las ventas al exterior. Por otra parte, deben analizarse los ciclos de producción y ventas, si es que éstos se alteran debido a la incursión a los mercados extranjeros. La relevancia de este punto, radica en que la empresa podrá comparar el tamaño del mercado internacional, en función de su planta de modo que ante posibles cambios de mercado, pueda estar preparada para aprovechar oportunidades de mayor demanda por ejemplo: el no resentir las disminuciones en los volúmenes vendidos.

d) Financiero.

Las condiciones financieras de la empresa, deberán ser tomadas en cuenta para conocer su salud financiera, al enfrentar los nuevos esquemas de competencia internacional. Para tal efecto deberán analizarse las razones financieras de la compañía como liquidez, rentabilidad y tasa interna de retorno, para conocer más a detalle el nivel de eficiencia del negocio.⁴⁹

⁴⁹ Ibidem pp 17-18

Asimismo, es importante que la empresa analice su posición respecto al nivel de apalancamiento y su relación con los acreedores, ante cambios en la situación de pagos. Por otra parte, deberá definirse el presupuesto disponible para el área de exportaciones, así como la distribución de los gastos operativos para el desarrollo del plan de exportación, ya que de este modo la empresa conocerá con mayor realidad hasta dónde puede aspirar, de acuerdo al monto disponible de recursos y planear mejor la condición del gasto en las diferentes partidas.

La clave para desarrollar una planeación con éxito está en la participación de todo el personal involucrado en el proceso de exportación. Todos los aspectos de la planeación para exportar deben ser aprobados por aquellos que ejecutan el proceso, sólo así se logrará obtener un compromiso.

3.1.1 Investigación de mercados y determinación del mercado potencial.

La investigación de mercados es una de las herramientas más importantes para el productor que busca colocar un producto o servicio en determinada zona geográfica. La importancia de este proceso radica en que si se realiza de modo adecuado puede proveer un cúmulo importante de información de negocios que faciliten la toma de decisiones y nos permita tener mayor posibilidad de éxito en la exportación.

El éxito de nuestro producto, una vez puesto en el mercado, dependerá de que éste cubra las necesidades demandadas por el consumidor. Para ello, será necesario realizar un análisis de las características del consumidor al que nos dirigimos por lo que podemos tomar en consideración los siguientes aspectos:

- **Definición del guión preliminar** Este paso inicial contempla la configuración de nuestro guión de trabajo, es decir, las diferentes necesidades que tiene la empresa sobre su producto o servicio y sobre el mercado al que desea exportar. Aquí es importante definir qué es lo que realmente estamos buscando y cómo lograrlo.
- **Determinación de las fuentes de información** El empresario debe investigar cuáles serán las posibles fuentes de información de que dispondrá, al tiempo que investigue los costos en que incurra y la factibilidad de encontrar los datos deseados

- Contactos de apoyo. El exportador deberá definir a que organismos privados o públicos, podrá recurrir, para solicitar información u orientación como apoyo a su labor.
- Análisis del mercado de exportación.
 - a) Características del cliente potencial.
 - b) Normas y costumbres.
 - c) Capacidad de compra y nivel de vida.
 - d) Situación geográfica.
 - e) Edad, sexo y tamaño de la población.
 - f) Circunstancias internacionales.
 - g) Política comercial y reguladora sobre el producto.
 - h) Productos y marcas competitivas.
 - i) Tendencias y perspectivas del mercado.

3.1.2 Preparación del producto que se va a exportar.

La mercadotecnia moderna exige productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes. Esta es la clave para la participación y permanencia de las empresas en los mercados. Un factor de suma importancia, antes de iniciar el desarrollo de un nuevo producto o la mejora de uno ya existente, es investigar las preferencias, hábitos, necesidades, etc., del futuro consumidor. Llevar a cabo un análisis del mercado, y así obtener la mayor cantidad de información referente a los clientes potenciales, es una etapa previa indispensable para estar en condiciones de iniciar un proyecto de diseño.

En el mercado internacional, además de competir con calidad y precio, es necesario que el exportador logre una diferenciación de los productos, es por ello que el diseño del producto debe ser tomado como un factor estratégico en la actividad de exportación, ante esta situación el exportador debe considerar como relevantes, el diseño del producto, la imagen, el envase y embalaje, la imagen corporativa de la empresa, garantía, servicio y diseño del área de exhibición.

En cuanto al *diseño del producto*, el productor debe satisfacer una cierta necesidad del consumidor; este aspecto se refiere al objetivo esencial para el que fue creado. La apariencia del producto deberá ser atractiva; lo que implica el uso correcto de texturas, colores y apariencia de materiales, el precio deberá ser adecuado a las expectativas del cliente y al desempeño del mismo. El producto deberá ser durable, lo cual significa seleccionar los materiales de manera adecuada y tener un correcto funcionamiento, es de vital importancia ofrecer el mejor producto en calidad, en relación con productos similares. Todo ello con el objeto de lograr una buena aceptación del producto por parte de los consumidores⁵⁰.

Para la *imagen del producto*, es necesario que el exportador elabore su producto con los elementos que lo identifiquen, contengan, protejan e informen de sus características y ventajas para que su comercialización sea exitosa. Para ello debe tener en cuenta lo siguiente:

a) Marca Comercial.

Elemento básico del producto ó servicio es la marca, ya que generalmente, los consumidores inician, la decisión de compra a partir de la marca del producto, pues a ella está asociada la satisfacción que le confiere el artículo. Por tal motivo, nuestra exportación debe ser de calidad y cumplir cabalmente con lo que ofrece, de modo que nuestra marca se vaya haciendo renombre y nuestros clientes le asocien los beneficios obtenidos con su compra.

Una vez que se haya logrado que el consumidor identifique nuestra marca, estaremos en camino del éxito más sólido. Por ello, se debe trabajar constantemente en fortalecer la confianza del consumidor sobre la marca del nuevo producto, pues es un paso fundamental en la consecución de nuevos o más amplios mercados.

b) Etiquetas y envases.

Otro elemento que ha adquirido importancia para el análisis de compra del consumidor es la etiqueta, ya que a través de ella se puede establecer comunicación con el consumidor, al presentarle información sobre el producto, referente a su contenido, procesamiento. Así mismo, mediante la etiqueta podemos favorecer la compra, ya que un diseño novedoso y atractivo puede mostrar al cliente los posibles beneficios derivados de la compra, o bien, presentar una situación asociada al producto que presenta una satisfacción extra para el consumidor.

⁵⁰ Guía Básica del Exportador BANCOMEXT, S N C , 7º Edición 1999 pp 89

De este modo, no debemos dejar de lado la capacidad de atracción y convencimiento sobre el consumidor, que puede ejercer una etiqueta bien hecha que cumpla con los requisitos de diseño y forma, ya que esta puede actuar como valioso intermediario que facilite la compra por parte de nuestro consumidor.

Una de las características básicas que debe presentar el empaque, para un producto es su resistencia, de forma que proteja la mercancía al momento de ser almacenada, transportada y puesta a la venta para el consumidor final. Por tal motivo, se recomienda que el exportador no se arriesgue bajo el método de prueba y error para definir el empaque más adecuado. Para ello existen empresas que pueden asesorar sobre la mejor elección acorde al producto o transportarlo de tal forma que no exponamos a nuestra mercancía, y la imagen de la empresa por posibles daños al producto, resultado de una deficiente protección.

c) Manuales e instructivos.

Una gran cantidad de productos se complementan con manuales de uso o instructivos de armado. La producción de estos deberá ser en los idiomas propios de los países de destino de los productos. Deberán ser claros y, en algunas ocasiones, tener el apoyo de ilustraciones para facilitar su entendimiento.

d) Catálogos de productos

Este elemento, proyecta tanto la imagen de la empresa como la de sus productos y así funciona como un importante representante de la empresa. La función de un catálogo es el enlazar a los productos de la empresa de la empresa con los clientes. En este medio se puede incluir información gráfica y textual muy detallada de los productos: dimensiones, colores, funciones, ventajas sobre productos similares, precios, condiciones de pago, etc.

e) Publicidad.

Existen diferentes medios y técnicas publicitarias para dar a conocer un producto o las nuevas ventajas de uno ya existente. Los medios se deberán elegir de acuerdo con los sectores del mercado a los que este enfocado el producto y, por supuesto, a los recursos disponibles. Cualquiera que sea el medio elegido, se deberá explicar, demostrar y convencer de una manera efectiva las ventajas del producto.

El *envase y embalaje* también se deben considerar como parte integral del producto, ya que realizan las funciones de contener, envolver, proteger e identificar. El envase es el recipiente que está en contacto con el producto; en cambio el embalaje es el que facilita las operaciones de transporte y manejo de los productos envasados. Sus funciones principales son: exhibir el producto, permitir la conservación de los productos que contienen, reducir las mermas y el desperdicio, facilitar la separación, clasificación y selección de los productos y proteger la manipulación, transporte y comercialización.

El exportador debe considerar al diseñar la forma y los materiales del envase y embalaje:

- Las ventajas, desventajas, aspectos ecológicos, y limitaciones de los materiales utilizados,
- La estandarización de las dimensiones según las diferentes presentaciones del producto,
- Los aspectos mercadológicos, la resistencia y el aprovechamiento de los espacios, de acuerdo con la forma diseñada,
- Comunicar de manera adecuada el mensaje mercadológico,
- Captar la atención del consumidor,
- Destacar de entre sus vecinos de anaquel, sobresaliendo entre sus enemigos y competidores,
- Invitar al consumidor a que lo tome entre sus manos, que lo observe y lo compre,
- Hablar del producto contenido, de tal manera que el consumidor desee poseerlo.

La garantía puede cumplir funciones importantes dentro de la mercadotecnia del producto, por ejemplo: una política agresiva de amplia cobertura sobre el producto o servicio puede ayudar a penetrar nuevos mercados, o bien, actuar como instrumento de venta y negociación. Por otra parte, la garantía debe ser evaluada y revisada por la compañía, de manera que las condiciones impuestas en el contrato puedan ser cumplidas y sean favorables para el comprador. Al mismo tiempo, debe analizarse el aparato administrativo que se requiera para el seguimiento y servicio necesario para el cumplimiento de esta garantía al consumidor. En este sentido, se recomienda un representante o distribuidor como encargado de tareas de seguimiento y cumplimiento a las cláusulas convenidas.

El servicio al cliente es el factor que más tardíamente llegó a la mente de productores, ya que inicialmente se contaba con la idea de que la relación con el consumidor terminaba con la venta. Sin embargo, hoy en día es uno de los elementos fundamentales para definir la elección del consumidor al momento de efectuar su compra.

Por tal motivo, el exportador debe realizar una revisión de los diferentes elementos involucrados en la comercialización y venta del producto, de manera que se establezca una cultura de servicio, que permita que nuestro cliente se sienta satisfecho de los resultados alcanzados por su compra, a la vez que cuente con la certidumbre de que contará con el respaldo de la compañía en caso de que se le presenten problemas con el bien o servicio.

Asimismo, se recomienda al exportador efectuar monitoreo y verificación periódica de la estructura de servicio al cliente, para que tanto proveedores, empresa y distribuidores no se desvíen de los objetivos trazados para el otorgamiento del servicio adecuado.

En lo que respecta a la *imagen corporativa* de la empresa, el exportador debe asignar a una persona o departamento responsable de la coordinación de los elementos y manifestaciones del personal que está en contacto con los empresarios, empleados, clientes, proveedores, competidores, instituciones, autoridades y el público en general. Cada uno de estos grupos se formará una imagen de la empresa y función de lo que puedan ver y sentir. Por ello es importante que todas las actividades tengan coherencia.

3.1.3 Oportunidades y establecimiento de contactos en el exterior.

Los viajes de negocios a los puntos donde se desea vender o generar oportunidades es una de las alternativas más provechosa para el exportador, ya que a través de éstos, se pueden realizar contactos tanto con proveedores como con clientes potenciales.

Por otra parte, la posibilidad de viajar al punto de venta, ofrece la oportunidad de adquirir un conocimiento más amplio del medio de competencia, como serían las diferentes líneas de productos existentes, los principales competidores, la tendencia del mercado, la calidad de los productos en venta, etc , de modo que se pueda tener una visión más clara de las características del mercado a exportar.

Si el exportador participa en ferias y exposiciones, esto le va a permitir tener contacto directo con proveedores o clientes potenciales, por lo que las oportunidades de negocios son mayores, si se llevan a cabo de manera planeada y ordenada. En este sentido, es muy importante que la empresa tenga bien claras sus metas, tanto cualitativas como cuantitativas, de manera que los esfuerzos económicos y administrativos que se realicen, generen resultados positivos para la empresa. Además los altos costos involucrados en la participación de estas actividades, obligan a una correcta planeación sobre las acciones a seguir.

Cuando el exportador vaya a participar en una feria, será indispensable contar con un equipo de personas responsables del trato al cliente durante la exposición, por lo que es sumamente importante que se contemple como ideal, que el personal reciba una formación comercial y técnica. Esta formación debe comprender conferencias y discusiones sobre el objetivo perseguido por el expositor, las características principales de los productos, las técnicas fundamentales de la venta, las tareas y responsabilidades de cada uno durante la presentación; la mentalidad y costumbres de los habitantes y la manera de comportarse en el stand.

Se debe disponer de una serie de documentos elaborados por el director, los cuáles deben de contener los aspectos básicos del trabajo a desempeñar, como son:

- Argumentos a favor de la venta.
- Ficha de información técnica y comercial por producto.
- Esquema de entrevista.
- Ordenes de pedido y formularios de facturas.
- Lista de personas a contactar antes, durante y después de la feria

En lo que concierne a la calidad del contacto realizado, este se verá, no el número de entrevistas realizadas, sino en el resultado final sobre la venta del producto o servicio. Para ello es importante llevar un registro de los contactos establecidos, y de las consultas y preguntas más importantes que hayan sido planteadas por los visitantes, de manera que podamos darle seguimiento a los entrevistados y efectuar las mejoras posibles para adecuar el servicio.

La ocasión de asistir a una feria, debe aprovecharse al máximo, por lo que es recomendable visitar los stands vecinos, e invitar a otros participantes al nuestro, con el fin de que un mayor número de personas conozcan nuestro producto o servicio y las características del mismo.

Entre las actividades posteriores y de apoyo a los resultados de la feria, se encuentra el acercamiento al cliente, a través de muestra gratuitas de los productos, rebajas especiales de precio, concursos, vales, promociones individuales o colectivas, etc.

Cuando el exportado va a participar en misiones comerciales, deben considerarse ciertos elementos tales como:

- Analizar si el país a visitar es un buen mercado.
- Si las plazas visitadas son convenientes para el producto.
- Si se cuenta con producción suficiente para aprovechar los resultados positivos, y
- Si los componentes de la misión comercial son adecuados para realizar el estudio.

3.1.4 Preferencias arancelarias.

Es importante que los exportadores mexicanos contemplen en su plan de exportación los mecanismos internacionales que favorecen u otorgan ciertas preferencias en los impuestos de importación respecto a otros países que entran en el mismo mercado. Estas facilidades se denominan preferencias arancelarias y nuestro país se encuentra beneficiado por algunos de estos esquemas.

La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) creó en 1964 el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) con el objeto de alentar el crecimiento de las exportaciones de los países en desarrollo. El SGP consiste en la decisión unilateral y no recíproca de determinados países (desarrollados) que eliminan

o reducen sus aranceles a ciertas manufacturas, semimanufacturas y productos primarios procedentes de los países en desarrollo.

Australia	Bélgica
Austria	Dinamarca
Canadá	Francia
Finlandia	Alemania
Japón	Grecia
Nueva Zelanda	Irlanda
Suecia	Luxemburgo
Suiza	Holanda
Bulgaria	España
Checoslovaquia	Estados Unidos

A partir de 1994 México quedó fuera del SGP de los Estados Unidos, debido a que en el Tratado de Libre Comercio⁵¹ con América del Norte (TLCAN), se acordó que los productos que al primero de julio de 1991 recibían trato preferencial bajo el SGP, quedarían libres de arancel desde la entrada en vigor del TLCAN, así los beneficios de acceso al mercado estadounidense que recibían los exportadores mexicanos continuaron disponibles.

Los países otorgantes del SGP han incorporado en los esquemas, condiciones a las cuales deberán ajustarse los productos para reconocerse como originario del país beneficiario, con el objeto de que sean los países en desarrollo y sus productos los que disfruten del trato preferencial. Estas condiciones son denominadas como *Reglas de Origen*.

También existe una serie de acuerdos comerciales firmados por México con países latinoamericanos, en los cuales se definen preferencias arancelarias para el comercio de productos específicos en ciertos países. Los acuerdos pueden estar suscritos individualmente con cada país. Para el intercambio de bienes al amparo de los acuerdos mencionados, se deberá cumplir con las reglas de origen establecidas en cada acuerdo que se ha firmado con los diferentes países latinoamericanos.

⁵¹ Un Tratado de Libre Comercio es un acuerdo comercial entre dos o más países cuyo objetivo es facilitar el flujo comercial, eliminando las barreras comerciales entre estos países, para lo cual se establece la eliminación de los aranceles de la mayoría de los bienes en esa región durante un periodo de tiempo determinado

México a suscrito acuerdos con:

Argentina	Bolivia
Brasil	Colombia
Venezuela	Chile
Ecuador	Paraguay
Perú	Uruguay
Costa Rica	El Salvador
Guatemala	Honduras
Nicaragua	Panamá
	Cuba

3.1.5 Elementos que integran y regulan la transacción de comercio exterior.

Hasta el momento se han analizado los pasos previos que debe realizar todo empresario interesado en exportar, dentro del proceso de planeación que resulta fundamental para consolidar una venta en el exterior. Ahora es necesario considerar los elementos que integran y regulan la transacción entre las partes involucradas, para el cumplimiento de lo pactado, factor que es básico para la seguridad del pago y entrega de la mercancía.

Cuando el exportador tiene un pedido de exportación, debe realizar una cotización, la cual debe establecer y permitir al cliente conocer el precio y los términos de la venta correspondiente a la transacción. Una cotización debe incluir:

- La descripción completa del producto. (ver anexo 5)
- El precio del mismo.
- El tiempo de embarque.
- Los términos de venta y de pago para la transacción.

Para facilitar las cotizaciones y evitar malos entendidos entre comerciantes internacionales se crearon los Términos de Comercio Internacional o INCOTERMS (International Commercial Terms) (ver anexo 6) los cuales constituyen un conjunto de trece reglas que indican las obligaciones recíprocas que se establecen en un contrato de compra-venta internacional.

Es importante para el exportador saber seleccionar el INCOTERM adecuado, ya que éste influirá sobre el costo del contrato. La importancia radica en que dependiendo del término que se use en el contrato, se desprenderán los derechos y obligaciones de cada una de las partes en materia de gastos, riesgos y documentación.

3.2 Obstáculos de las pequeñas y medianas empresas para iniciar sus exportaciones.

Dentro de los primeros obstáculos que enfrentan las PyMEs para el desarrollo de sus exportaciones encontramos obstáculos de capacidad física, económica, financiera, administrativa, atraso tecnológico y la falta de cultura exportadora.

Obstáculos de capacidad física. Uno de los obstáculos más comunes para poder realizar los estudios de mercado y para ocupar los nichos que a través de ellos se detectan, es el pequeño tamaño de una gran cantidad de empresas por eficiente y productivas que sean, es conocido el caso de PyMEs que logran interesar sus productos a los importadores de países industrializados, pero que a la hora de fincar su pedido, es de tal magnitud que excede con mucho las posibilidades de entrega del exportador.

Existen dos respuestas a las limitaciones que fija el tamaño de las PyMEs, la primera debe encontrarse en la asociación. A veces lo indicado será asociarse con una empresa extranjera que proporcione capital, tecnología de punta y canales internacionales; en otras ocasiones se pueden dar asociaciones a lo largo de una cadena productiva; y en otras de pequeñas empresas similares que se unen para realizar en común las compras de los insumos, modelos, diseños y de tecnología para poder obtener crédito y para distribuir entre ellos los gastos que necesariamente requiera un departamento de exportación⁵². Como segunda opción tenemos que la PyME invierta en planta y equipo adicional para expandir las facilidades de producción, se espera que el empresario, para tomar una decisión de este tipo, estudie la rentabilidad del proyecto. El gobierno interesado en actividades de promoción de exportaciones tratará de ayudar y, eventualmente inducir al empresario a tomar esta decisión.

⁵² Vid Infra pp 133

Obstáculos de capacidad económica. Las PyMEs en ocasiones no exportan porque no pueden competir en mercados específicos donde detectan oportunidades. A veces estas empresas están dispuestas a aumentar su capacidad actual para poder exportar, pero los costos de producción y comercialización son demasiado alto para enfrentar la competencia eficientemente.

Las causas de los altos costos pueden ser la calidad de mano de obra, la capacidad gerencial, la tecnología aplicada, la disponibilidad de insumos, los costos de servicios de apoyo financieros, de transporte, almacenaje, seguros y comercialización, los impuestos y las tasas de interés, etc.

Ante esta situación, desde el punto de vista del gobierno,⁵³ habría dos líneas básicas de acción; 1) sería incentivar la eficiencia interna de las PyMEs, de tal manera que puedan desarrollar una ventaja comparativa y competir exitosamente en el exterior. Aquí las PyMEs enfrentarían una competencia directa y para sobrevivir tendrían que mejorar. La empresa que pueda sobrevivir en estas condiciones probablemente podrá tener éxito en los mercados internacionales, el problema de este enfoque es el costo social creado por las quiebras empresariales y el desempleo. 2) se trata de proveer incentivos fiscales, financieros y administrativos para reducir los costos de exportación, es más factible esta acción ya que el apoyo reducirá costos para las empresas. Aunque si se hiciera una combinación de ambos, se tendrían mejores resultados. Por un lado se buscaría que las PyMEs fueran más competitivas y aprendieran a trabajar en mercados internacionales además de poder contar con incentivos para reducir los costos de exportación.

Obstáculos financieros. La escasez de recursos financieros puede ser otro factor de los grandes problemas de las empresas en vías de internacionalización. Aún cuando varía de país a país, en muchos de ellos existe carencia de adecuados créditos a la exportación que permitan cubrir el largo ciclo entre la preparación de un pedido y el cobro final al cliente extranjero, pasando por un largo período de transporte entre países, trámites aduaneros, controles sanitarios o de otro tipo, etc. En ocasiones esto desanima a fabricantes, que optan por exportar indirectamente sus productos a través de intermediarios internacionales que fincan las operaciones, tales como las famosas *sogo shoshas* o *trading companies* japonesas.

⁵³ Colaiacovo, Juan Luis Comercialización Internacional y Desarrollo de Exportaciones Ediciones Macchi México, D.F., 1996 pp 30

Sin embargo, el mayor problema financiero no se presenta en la exportación, sino en el avance a etapas del proceso de expansión internacional que involucran un mayor compromiso de recursos monetarios, como son el establecimiento de una filial de ventas en el extranjero o de una subsidiaria de producción. Simultáneamente, el riesgo crece no sólo como resultado de la mayor inversión, sino también porque estos recursos se están invirtiendo en el extranjero, en mercados y en entornos competitivos mucho menos conocidos para la empresa. Por esta razón, en algunas ocasiones, cuando es importante la inversión es preferible entrar en sociedad con firmas locales que contribuyan con parte del financiamiento, formando de este modo una *joint-venture* en la que todos aporte capital.

Atraso tecnológico. Sin lugar a dudas, éste es el punto que influye más en la competitividad de las PyMEs mexicanas, ya que la tecnología ha venido jugando en las últimas décadas un papel determinante en el crecimiento y desarrollo de las empresas y consecuentemente, en el grado de avance de las naciones. La respuesta es que no se ha promovido la creación tecnológica y la innovación. No se trata realmente de hacer creación o descubrimiento científico, sino simplemente de evolucionar o renovar los productos actuales, de rediseñar los procesos instalados con conceptos más avanzados, de promover la innovación tecnológica salida de la fuente de nuestra propia iniciativa y experiencia.

Las PyMEs mexicanas, generalmente agobiadas por problemas cotidianos, sienten que el avance tecnológico es algo lejano, algo deseable pero fuera de su alcance real. Los empresarios piensan que es un gasto en el cual de momento no pueden incurrir, por el hecho de tener otras necesidades más prioritarias. Lógicamente sería bueno tener mejor calidad, mayor regularidad en la producción, abatir o eliminar tiempos muertos, pero el lograr mejorías en su producción, en sus productos, ¿Es un gasto o es una inversión? Si se tiene una cultura empresarial el costo para mejorar su industria será una inversión, y no solo eso, es muy probable que finalmente esa inversión resulte ser más accesible en términos de dinero y tiempo de lo que puede suponerse.

Algunos de los problemas tecnológicos que con mayor frecuencia se presentan en las PyMEs mexicanas son: obsolescencia de los equipos, inadecuada disposición del flujo de producción, sobre capacidad instalada, "cuellos de botella"; donde algunos de los procesos son menos eficientes que el resto, ineficiente mantenimiento de los equipos, excesiva integración horizontal; todo quieren hacer en la planta, inexistencia de métodos de control de calidad. Todo lo anterior necesariamente repercute en mayor o menor grado de forma negativa sobre los excedentes de las PyMEs.

Las PyMEs mexicanas enfrentan el reto de ser más competitivas. Es claro que una de las vías para lograrlo es a través de la aplicación de tecnologías que le permitan reducir la brecha que en este campo le separa de las empresas más eficientes, nacionales y extranjeras. Así pues, cada vez queda más claro que si bien el progreso tecnológico es el toque de la eficiencia y productividad y en esta medida, el mejor salvavidas de una empresa, debe de atenderse, y sobre todo adecuarse como resultado de las circunstancias específicas de cada empresa.

Ante esta situación, en la actualidad dependencias oficiales, centros de investigación, universidades, organismos descentralizados y privados, conforman una vasta red con amplias posibilidades que no siempre son aprovechadas en todo su potencial por los empresarios, debido a la falta de información veraz y actualizada que dificultan el proceso de planeación, selección, negociación y asimilación tecnológica.

Cabe recordar que para que la planta productiva del país logre una mayor eficiencia y sea más competitiva se necesita que la sociedad entera emprenda un proceso educativo desde el seno de la familia, la institución en el sistema escolar y la capacitación para y en el trabajo.

Falta de cultura exportadora. Aún cuando México se ha constituido en la décima potencia exportadora, representando el 2.5% del comercio mundial⁵⁴, carece de una tradición exportadora, debido principalmente a los muchos años de economía cerrada y altamente protegida, en la cual los empresarios no sentían la necesidad ni el deseo de exportar sus productos.

El grupo de empresas exportadoras está formado por unas 650 compañías responsables del 85% del comercio exterior de bienes y servicios. La gran mayoría son empresas maquiladoras y organizaciones transnacionales que generan muy pocos empleos. Como todas ellas son grandes importadoras, México retiene en el país poco menos del 30% del valor de sus exportaciones, mientras que el promedio de los países desarrollados se sitúa en 70%. Por ejemplo en 1994, el sector automotriz mexicano global presentaba un déficit del 6% en su balanza de pagos, a pesar de constituir el 12% del PIB manufacturero⁵⁵.

⁵⁴ Giral Barnes, Jose et al *Su empresa, ¿De clase mundial?* Panorama Editorial, México, 1998 pp 184

⁵⁵ *Ibidem* pp 185

Las exportaciones de las PyMEs mexicanas son casi inexistentes e inconsistentes, pues su estrategia exportadora se basa en la subvaluación del tipo de cambio; desaparecido éste, las ventajas competitivas dejan de existir. En países como Italia, España, Estados Unidos o Canadá, el volumen de exportaciones de las PyMEs representa un poco más de un tercio del total.

La raíz del problema consiste no nada más en que los trabajadores adquieran mayores conocimientos y habilidades, sino en un cambio cultural hacia el trabajo. Primero debemos fomentar con mayor intensidad el sentido de la responsabilidad para que la calidad de los productos sea siempre elevada y homogénea, la preparación, el conocimiento de las causas y los efectos del proceso productivo, el deseo de sobresalir en el trabajo y la ambición de estudiar para poder ser más productivos y, por tanto obtener mejores remuneraciones.

La inducción de una verdadera cultura exportadora producirá sus mejores frutos en las PyMEs, por ser un sector de uso más intensivo en mano de obra y si le sumamos el gran potencial exportador (muebles, zapatos, artesanías, juguetes, autopartes, alimentos, productos agroindustriales, confección, etc.) nos damos cuenta de que los resultados serán beneficios ya que obtendrán niveles más altos de efectividad y competitividad lo cual se reflejará en el mercado interno e internacional.

Finalmente, cabe mencionar que para modificar y motivar a los empresarios que muestran apatía, o miedo por incursionar en el exterior, existen instituciones que tratan de influir mediante actividades promocionales. Tal es el caso del Premio Nacional de Exportación, instrumento de fomento a las exportaciones, instituido en 1993 por el Gobierno federal, cuya operación está a cargo del Comité Mixto conformado por los sectores público y privado. El premio se otorga anualmente en 8 categorías, que involucran a los sectores productivos de servicios y educativos.

Falta de conocimiento de oportunidades del mercado. Si tenemos presente la falta de capacidad administrativa de las PyMEs mexicanas por consiguiente encontramos que el director desconoce en su totalidad las oportunidades del mercado internacional, ya que su vista se encuentra fija en el mercado doméstico. Para solucionar este problema, el Gobierno Federal y asociaciones comerciales han desarrollado programas de asistencia específica tales como: sistemas de información comercial internacional y estudios de mercado.

Varios países latinoamericanos han desarrollado buenos sistemas de agregados comerciales, cuya misión principal consiste en localizar oportunidades de mercado y enviarlas a la sede para ser distribuidas a una lista de empresas registradas. Estos agregados comerciales cumplen un papel importante preparando contactos para viajes de negocios y proporcionando información de apoyo durante las negociaciones.

La tecnología empleada para coleccionar, analizar y transmitir la información es bastante sofisticada en algunos casos. Los países más sofisticados están empleando bancos de datos computalizados. Los gobiernos de América Latina están también proporcionando perfiles de mercados y de productos en aquellos sectores con mayor potencial. Generalmente esos estudios se dan gratuitamente a los exportadores. Por ejemplo; el área de Promoción Externa de BANCOMEXT proporciona un Boletín de Oportunidades Comerciales Internacionales (BOCI), el cual contiene información de las demandas de productos y servicios. La cual consta de tres partes: a) Oportunidades completas, con nombre y dirección del comprador, b) Oportunidades comentadas sin datos del comprador y c) este mismo listado puede ser consultado semanalmente en el periódico El Financiero.

Problemas para seleccionar los mercados de destino. La investigación de mercados es vital para el desarrollo y éxito del exportador, ya que podrá saber en que mercados vender, que productos quieren, que precios tendrán aceptación y como llegar de la mejor forma a tales mercados, una buena investigación también ayudaría a definir sus estrategias. consultoría.

Para conseguir toda esta información, la empresa necesita una investigación de mercado internacional. Sin embargo, dado el gran número de países y la dificultad de obtener datos necesarios en muchos de ellos, las PyMEs no pueden afrontar el coste de crear y mantener datos de esa magnitud. Es por ello, que los empresarios deben recurrir, a otras formas que les brinden la información necesaria. Una de ellas es dirigirse a las agencias del gobierno en especial al organismo de promoción de exportaciones (BANCOMEXT) para reunir estadísticas básicas sobre el comercio exterior de diversos países. Es aquí una de las tareas fundamentales que debe asumir el gobierno mexicano para que las PyMEs participen más en el exterior.

Es importante que los pequeños y medianos exportadores tomen en cuenta las siguientes etapas en la selección de mercados internacionales. Para empezar, es necesario que identifiquen los mercados mundiales, para ello, deben ver a nivel país quiénes son los productores, exportadores y los principales importadores, de esta forma podrán determinar cuáles son los mercados potenciales.

Una vez que se han identificado los mercados potenciales, el exportador debe de ubicar a la competencia que existe en ese mercado, además de conocer el volumen de producción del mercado. Para seleccionar aquellos mercados que mejor cubran las posibilidades del producto hay que tener en cuenta que el consumo debe de ser alto, la competencia baja, los entornos político, económico y social estables, también sería importante conocer la experiencia de otros exportadores.

Por último, el empresario debe considerar algunas condiciones de acceso, por ejemplo; si existe alguna prohibición para importar el producto, los permisos de importación, cuotas, normas técnicas, regulaciones, calidad, aranceles de importación. Todo ello, con el objetivo de elegir el mejor país para exportar sus productos, ya que pueden existir muchos mercados en donde pueda colocar sus productos, todos ellos son diferentes y algunos son más idóneos para las características del producto y de la empresa.

En lo que se refiere a las preferencias del consumidor, el empresario debe de saber que éstas estarán siempre interrelacionadas con las condiciones del mercado (como competencia, servicio, calidad, precio, etc.); con los aspectos culturales y religiosos, (usos, costumbres, gustos, modas, etc.) y por circunstancias naturales (aspectos demográficos, clima, etc.). Con ello su producto puede ser más demandado, ya que al conocer los gustos, hábitos y costumbres el empresario adaptará el producto de acuerdo a sus preferencias.

Para ello, puede consultar revistas especializadas, estudios de mercado ya publicadas, investigación de campo, por medio de consejerías comerciales, también al conocer las características de los productos de la competencia, el empresario puede darse cuenta de lo que el cliente desea de su producto.

Una vez que el empresario ha realizado su investigación acerca de los mercados a los cuales desea exportar, también debe de conocer los diferentes tipos de barreras arancelarias y no arancelarias de cada país, con el fin de hacer más rápida la entrega de su producto, además de que tendrá una visión general del mercado en el cual va a exportar.

Por otra parte, el exportador mediano y pequeño debe considerar que en muchos países están siendo más exigentes en sus requerimientos de importación ya que algunas van vinculadas a la ecología. Estas normas buscan cuidar el medio ambiente y la conservación de los recursos naturales, pueden ser obligatorias o voluntarias.

Actualmente hay más de 28 programas de Ecoetiquetas a nivel mundial, el etiquetado para la protección del medio ambiente, por lo general, es voluntario e informa al consumidor que se están cumpliendo los requerimientos del programa y una vez aprobados por una entidad autorizada tiene derecho a exhibir la etiqueta ecológica. Entre las etiquetas que sobresalen están el Punto Verde y el Angel Azul, de Alemania, el Sello Verde de estados Unidos y las Etiquetas Verdes de Japón, Corea y Tailandia.⁵⁹

⁵⁹ Idem, pp 77

CAPITULO 4

Alternativas de solución a la problemática de las pequeñas y medianas empresas mexicanas en la actividad exportadora.

4. Alternativas de solución a la problemática de las PyMEs mexicanas en la actividad exportadora.

Unicamente existen dos medios para que los empresarios participen en el comercio exterior: 1) exportando a un mercado extranjero, 2) fabricando su producto en dicho mercado. La mayoría de las empresas comienzan a operar en el exterior por medio de la exportación, es decir, vendiendo parte de la producción normal en otro país. Este método requiere de poco dinero y está relativamente libre de riesgos. Por otra parte, la administración deberá escoger entre la exportación directa e indirecta.

Un exportador indirecto es aquel que envía sus productos a través de terceros, pues no requiere una destreza especial ni grandes desembolsos de dinero, de hecho muchas empresas medianas y pequeñas realizan sus exportaciones de esta manera. Entre las opciones disponibles para este tipo de exportación se encuentran:

- a) Comprador extranjero: es una persona jurídica que compra por cuenta de una empresa situada en el otro país.
- b) Comerciante: se trata de un operador internacional (merchant) que compra en el país de origen para revender en otros países. Toma posesión de la mercancía y, por tanto, corre el riesgo.
- c) Broker: es un intermediario, cuyo papel es poner de acuerdo a un vendedor y un comprador de países distintos, a cambio de una comisión o pago fijo. Por lo general está especializado por tipo de producto, especialmente commodities, o por países, usualmente de difícil acceso.
- d) Agente: es un individuo o firma que se encarga de colocar los productos de la empresa en el exterior a cambio de una comisión. La diferencia con el broker es que mientras éste tiene una relación ocasional o de corto plazo con la empresa exportadora, el agente mantiene un vínculo más permanente.
- e) Casa exportadora: es una firma que actúa como si fuera el departamento de exportación de la empresa, vendiendo en el extranjero en representación de ésta. Posee un grupo de especialistas en comercio exterior y trabaja a comisión para muchas firmas pequeñas que no compiten entre sí.
- f) Trading Company: empresa general que opera en muchos países estableciendo toda una red de conexiones internacionales. Las más famosas son las sogo shoshas japonesas que durante años han contribuido enormemente al formidable auge exportador de Japón.

- g) Consorcio de exportación: consiste en una entidad independiente de propiedad de un grupo de empresas que, por su reducido tamaño o falta de conocimiento o experiencia en actividades internacionales, no realizan por su cuenta la exportación de sus productos. Estas empresas se asocian para compartir costes en la creación del consorcio, que algunas veces es el departamento de exportación. Aunque existen diferentes tipos de consorcios, lo usual es que éste se encargue no sólo de todos los trámites y aspectos logísticos de la exportación, sino también de todos los trámites y negociación con los clientes en el exterior, mientras las empresas miembros se especializan en la fabricación de los artículos a exportar.

Las principales ventajas de esta modalidad de exportación son la menor o ninguna inversión que involucra, el menor riesgo, y la mayor flexibilidad que provee a la empresa. Entre sus principales desventajas la posible pérdida de negocios internacionales si los exportadores deciden cambiar sus fuentes de suministro, además las empresas adquieren poca experiencia de los mercados externos y el menor potencial de ventas al que la empresa puede aspirar, dado que estos intermediarios no están comprometidos con la empresa.⁶⁰

Una vez que la empresa ha tomado la decisión de exportar directamente, entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. La forma más sencilla de hacerlo es contratar personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales. Cuando las actividades de exportación alcanzan un cierto volumen, las empresas suelen crear un departamento de exportación.

En caso de que la empresa cuente con pocos compradores en el extranjero, es posible que el propio director de exportación viaje dos o tres veces por año para negociar los pedidos, como ocurre en muchas empresas que fabrican productos industriales, con clientes grandes y muy específicos. En cambio, si la empresa compete en un sector de productos de consumo y tiene, o potencialmente puede tener, muchos compradores en el extranjero, es muy difícil que pueda controlar las operaciones desde el país de origen es por ello que necesita de la ayuda de intermediarios locales del país de destino, o de personal propio en ese país. Si opta por operar en el país de destino de sus exportaciones por medio de terceros, tiene a su disposición tres tipos de intermediarios:

⁶⁰ Janillo, José Carlos, Jon Martínez Echezarraga *Estrategia Internacional* Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S.A España 1991 pp86-87

- a) **Importador:** importa los productos del exportador por su cuenta y riesgo, es decir, toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales. No suele contar con exclusividad territorial de parte de la empresa exportadora, ni mantiene una relación de largo plazo con ella.
- b) **Agente:** persona o firma local que actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino, contactando clientes, negociando pedidos y realizando tareas de internacionalización de los envíos, así como gestiones de cobro. Puede operar en exclusiva para el exportador o compartir su tiempo con otras empresas de productos que no compiten entre sí. Dependiendo del país, el exportador puede tener uno o más agentes.
- c) **Distribuidor:** toma posesión de los productos exportados por la empresa, y se encarga de venderlos a clientes finales a cambio de una comisión, al igual que un importador. Sin embargo, a diferencia de éste, mantiene un vínculo a largo plazo con la empresa exportadora.⁶¹

La empresa puede alcanzar la máxima presencia posible en el país de destino con una estrategia de exportación directa, creando una filial de ventas, una fuerza de ventas propia asumiendo todas las funciones comerciales en ese mercado. Normalmente es una empresa local con personalidad jurídica y facturación propia, y se rige por la legislación del país de destino para todos los fines laborales y tributarios.

Finalmente, también puede exportar en forma directa y operar en el país de destino a través de arreglos contractuales con socios locales. De esta forma puede distribuir sus productos a través de una cadena local con quién ha establecido una alianza estratégica de distribución; por medio de franquicias, o por medio de una filial de ventas en asociación con una firma local, con quién ha formado una joint venture.

Es importante que el exportador este consiente y desee obtener grandes ventajas que esta modalidad de exportación representa; tales como: desarrollo y crecimiento para su empresa al generar mayor dinamismo en ventas e ingresos, tener acceso a mercados con amplia demanda por sus productos, no depender de un solo mercado, reducir sus costos al manejarse mayores volúmenes, mejorar su competitividad, generar más empleos y divisas, poseer mayor estabilidad en los negocios al no depender únicamente del mercado interno.

⁶¹ Ibidem 88-90

En cuanto a los riesgos con que se enfrenta el exportador, más bien deberán ser considerados como retos, los cuales al asumirse correctamente son superados. Los riesgos pueden ser provocados por problemas operativos; al no considerar la capacidad de producción para atender volúmenes demandados, o no cumplir con las especificaciones requeridas del producto, no calcular adecuadamente los costos o no cubrir correctamente con los trámites requeridos por el país de destino, el no considerar los derechos y obligaciones de cada una de las partes, el no cumplir con los pedidos debido a falta de capital, el no conocer a sus clientes puede ocasionar problemas de falta de pago. Todo esto se debe tener en cuenta antes y durante el proceso de exportación, es importante que los pequeños y medianos exportadores se preparen adecuadamente con la finalidad de obtener mayores ventajas y sus riesgos se minimicen.

Por todo lo anterior, los empresarios mexicanos deben instrumentar su estrategia comercial, con lo cual busquen sumar ventajas comparativas, disminución de costos además de incrementar su capacidad competitiva. Con todo ello, es necesario que participen en esquemas de producción compartida que les permitirá acceder a otros mercados. Lo que se busca es la integración, es decir, asociaciones inteligentes para sumar habilidades, fuerzas y ventajas con la ventaja de prestar un mejor servicio al cliente.

La preocupación y la necesidad del empresario mexicano no deben abocarse únicamente en el mercado nacional, ya que esto sería limitar de manera estricta sus expectativas de crecimiento, es por ello que el propósito principal debe de ser el abarcar mercados internacionales, para ello algunas alternativas serían el establecimiento de esquemas de asociacionismo, alianzas estratégicas en cualquiera de sus modalidades: coinversiones, licencias, franquicias y adquisiciones

Cabe recordar que entre las ventajas de las PyMEs para integrarse a la exportación destaca su gran capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías así como a los cambios en las condiciones de los mercados con mayor facilidad, es por ello que estas empresas pueden y deben integrarse al comercio exterior, utilizando y aprovechando los programas de apoyo que brindan instituciones públicas y privadas.

Para que los proyectos de exportación de las PyMEs sean más exitosos deben aprovechar los apoyos y vencer los obstáculos, algunos de ellos organizados por las políticas y acciones gubernamentales. Sin importar lo bien o mal fundamentadas, sus intenciones, alcances políticos y pragmáticos, el empresario debe de buscar cual es la mejor opción y aprovecharla. Esta es la única forma de que las PyMEs logren exportar exitosamente.

El presente capítulo tiene como propósito conocer los esquemas de fomento, programas y apoyos institucionales en materia de exportación para las PyMEs mexicanas, además de brindar alternativas a los empresarios para mejorar su participación en el exterior, por medio de esquemas de asociación, alianzas estratégicas (Joint venture, licencias, adquisiciones, franquicias, etc)

4.1 Programas de promoción y apoyo para la actividad exportadora de las pequeñas y medianas empresas.

Luego de un año de severa crisis económica y política, se aprobó el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior de 1996 (Propice), que se integra en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 1996-2000, cuyas principales metas son un crecimiento de PIB superior al 5% anual, un aumento promedio de las exportaciones del orden de 20% y elevar las tasas de inversión y ahorro interno del PIB a niveles de 24 y 22% respectivamente.⁶²

El Propice considera que la industria mexicana enfrenta dos tipos de retos fundamentales: a) los externos, que se derivan de la necesidad de aumentar, tanto la capacidad de competir en mercados internacionales de mercancías de mayor calidad e intensidad tecnológica debido a que la competencia en mercados de productos intensivos en mano de obra poco calificada se ha acrecentado como los esfuerzos para generar condiciones de alta rentabilidad para atraer Inversión Extranjera Directa, y b) los internos, que implican reconstruir algunas cadenas productivas cuya integración se redujo por la apertura, superar los rezagos en materia de tecnología y gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas, y aprovechar el nuevo patrón exportador para promover la desconcentración territorial de la industria

Para superar esos retos, el Programa plantea el objetivo de coordinar los sectores productivos con una industria internacionalmente competitiva orientada a producir bienes de calidad y mayor contenido tecnológico. Para lograr ese objetivo es necesario: crear condiciones de rentabilidad permanente a la exportación directa e indirecta ampliando y fortaleciendo el acceso de la producción nacional a los mercados internacionales, así como fomentar el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones, para sustentar la inserción internacional además de inducir el desarrollo de agrupamientos industriales de alcance regional y sectorial de alta competitividad, con elevada participación de las MPyMEs.⁶³

Es por ello que el exportador mexicano debe de transitar por el camino de la excelencia aprovechando al máximo los apoyos y venciendo los obstáculos emanadas de la política económica impuesta por las autoridades, para ello el empresario debe de buscar las mejores opciones superando las dificultades que se le presenten. Esta es la verdadera esencia de un empresario eficiente, productivo, y convencido de su propia capacidad y habilidades.

⁶² Perez, Wilson (coordinador). Op. Cit , pp 243-244

⁶³ Ibidem pp 244

Es necesario, que los propósitos de las políticas oficiales fueran invariables, esto es, favorecer el desarrollo agrícola, industrial, empresarial y la capacidad exportadora para generar más empleos, elevar el nivel de vida y bienestar de los mexicanos, algunos modelos de desarrollo, a veces bien concebidos pero mal aplicados, no sólo han resultado fallidos sino hasta contraproducentes de aquí la importancia de que los empresarios estén mejor preparados y puedan aprovechar lo mejor posible los apoyos gubernamentales.

Los programas y apoyos de financiamiento a las exportaciones por medio de la banca comercial se manejan ya sea por medio de líneas comerciales con bancos corresponsales, líneas globales (líneas garantizadas por diferentes exim-banks del mundo) o por medio de la banca de desarrollo, como son el Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y Nacional Financiera (Nafin).

Los apoyos que brinda la banca de desarrollo, se realiza por medio de los intermediarios financieros a tasas muy atractivas, teniendo como objetivo principal apoyar de manera efectiva a la comunidad exportadora e importadora a través de diversos mecanismos financieros, creados con ese objetivo. Adicionalmente a la banca comercial y a la banca de desarrollo están las organizaciones auxiliares de crédito, como son las empresas arrendadoras y las empresas de factoraje.

Los esquemas financieros se pueden dividir en dos partes:

1. De acuerdo a la fuente de fondeo.

Banca de Desarrollo. Con apoyo a los exportadores directos, los proveedores de éstos (exportadores indirectos) y las empresas con potencial exportador, o que su actividad dentro del mercado nacional sea considerada fundamental para el desarrollo del país; y el caso específico de los proveedores a nivel nacional, o de los sectores que se han visto afectados por la importación de productos de otros países.

Líneas Comerciales con Bancos Corresponsales. Estas líneas se utilizan fundamentalmente para los diferentes mecanismos de pago internacional y para fondeo a corto plazo de las exportaciones o importaciones de bienes de consumo, importación de granos básicos provenientes de Estados Unidos y Canadá

Líneas Globales con Organismos Internacionales. El objetivo fundamental es apoyar las exportaciones de bienes de capital de los países de origen y financiar las tasas blandas de los importadores en los diferentes países del mundo, las líneas más utilizadas actualmente son Estados Unidos (Exim-Bank), Canadá (Export Development Corp), Alemania (Hermes), Italia (Sace) y Japón (Exim-Bank). El manejo de estas líneas globales se realiza por medio de las líneas propias que tenga cada banco en el extranjero con esas entidades oficiales o por medio de los bancos corresponsales que tienen sus líneas propias con sus Exim-Bank.

Recursos propios. Son recursos que cada banco comercial tiene en dólares en su tesorería para apoyar de manera directa las actividades de comercio exterior, el uso de éstos recurso puede ser muy variado y va de acuerdo con las necesidades de cada acreditado.

2. De acuerdo al destino del crédito.

Ventas de exportación. El apoyo puede ser a corto o largo plazo, siendo éstos desde 90 días y plazos hasta de 20 años, dependiendo el tipo de bienes o los proyectos a realizar.

Pre-exportación. Es el apoyo otorgado a los proveedores se les considera como exportadores indirectos y son sujetos de crédito para capital de trabajo primordialmente, aunque no es una limitante, ya que pueden ser apoyados de la misma manera que los exportadores directos.

Importaciones a corto plazo. Es el financiamiento que se otorga a importaciones de cualquier tipo de bienes a plazo no mayor de un año generalmente y su utilización para financiar bienes de consumo y bienes intermedios.

Importaciones a largo plazo. Este tipo de créditos va a destinar importaciones de bienes de capital de diferentes países del mundo en plazos desde 5 a 10 años, obviamente el plazo va de acuerdo al tipo de bien y monto de la operación dado que en ocasiones el plazo solicitado u otorgado puede ser menor.⁶⁴

⁶⁴ Wungarts Plata, José. *Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México*. México D.F. sep 8 y 9 de 1994. Primer encuentro Nacional. La Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México pp 410-412

En lo que respecta a las empresas de factoraje y de arrendamiento su actividad principal con relación al comercio exterior brinda los siguientes apoyos: Las empresas de factoraje financiero; son organizaciones auxiliares de créditos que pueden adquirir derechos bienes y/o servicios, anticipando al cedente un porcentaje de su valor. Por otra parte las arrendadoras financieras adquieren bienes y conceden su uso temporal a plazo determinado a una persona física o moral, a cambio de que esta última le pague una cantidad de dinero que cobra el valor de adquisición de los bienes. Al final del plazo fijado, el arrendatario puede adquirir el bien por una suma simbólica menor a la de su valor en el mercado.

Cabe mencionar, que en el sector privado existen dos organismos dedicados a la promoción del comercio exterior: la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) y el (COMSE). Poseen estructuras propias, además constituyen una plataforma adecuada para el establecimiento de estrategias, acciones y proyectos que fomenten de manera efectiva la actividad exportadora de México.

En particular, las PyMEs de nuestro país deben conocer y aprovechar estas estructuras como punta de lanza para la apertura de nuevos mercados. Por medio de asesoría y contactos empresariales pueden desarrollar mejores estrategias comerciales.

4.1.1 Esquemas de promoción fiscal al comercio exterior.

Cuando en algún país se fabrica una mercancía, está en mayor o menor medida tendrá incluidos materiales, partes o productos que fueron traídos de otro país. La maquinaria y las herramientas necesarias para la fabricación de las mercancías que se van a exportar, también en muchas ocasiones es necesario importarlas de otro país.

Todos sabemos que la importación de insumos, partes, herramientas o maquinaria deben pagar impuestos, IVA, DTA, Cuotas Compensatorias, etc. Sin embargo de acuerdo con lineamientos internacionalmente los gobiernos de los países pueden establecer esquemas para que los insumos que se importan para incorporarlos a productos que después se exportan no causen impuesto de importación.

Nuestro país lo realiza a través de la Ley Aduanera y el Régimen Aduanero sobre Importaciones Temporales para elaboración, transformación o reparación en Programas de Maquila o de Exportación. (Artículo 108 al 112). Las importaciones temporales de acuerdo a la Ley Aduanera no pagan impuesto al comercio exterior (Artículo 104), no causan IVA (Artículo 25) y tampoco en su caso causan impuesto de otro tipo.⁶⁵

Por otra parte la Ley Federal de Derechos establece para las importaciones temporales pagos más bajos, mientras las importaciones definitivas pagan el 0.8%, las importaciones temporales que se realizan en este régimen, sólo pagan una cuota fija (actualmente \$82.00) y cuando se trata de Maquila y equipo el 0.176%.

Sin embargo es muy importante establecer que este Régimen únicamente lo pueden usar las Empresas que tengan autorizado el Programa de Maquila o un Programa de Importaciones Temporales para producir artículos de exportación (PITEX). Estos programas dan muchas facilidades y beneficios a sus titulares pero también les crean obligaciones. Empresas que no pueden acceder a los programas mencionados deberán usar esquemas a posteriori, es decir, primero pagar sus impuestos y luego solicitar su devolución⁶⁶ o bien depositar en una Cuenta Aduanera.⁶⁷

Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR)

Existe un tratamiento especial para la tributación de las empresas exportadoras ya que para el caso de los dividendos generados por subsidiarias en el extranjero de residentes en México se establece la exención del Impuesto Sobre la Renta a las personas físicas, siempre y cuando hayan pagado el Impuesto Sobre la Renta corporativo.

⁶⁵ Gunter, Maerker Esquemas de Fomento a las Exportaciones Mexicanas Ed. Guma S.A. de C.V. pp 33

⁶⁶ Draw-Back consiste en la devolución de los impuestos de importación que se pagaron por los insumos al hacer la importación definitiva. La devolución se da ya sea a los exportadores directos o a los indirectos y recientemente fue ampliado también a mercancías importadas que en el mismo estado sean exportadas. Tienen varias limitantes. 1) Sólo se devuelve el impuesto de importación (el IVA no es devuelto ya que con el pedimento de importación definitiva es acreditable) 2) Al devolver el impuesto al comercio exterior solo lo actualiza al tipo de cambio de la fecha de autorización 3) No devuelve cuotas compensatorias 4) No se utiliza este mecanismo en importaciones de maquinaria y equipo aunque estos se usen en la fabricación de los productos que se exportan. Diario Oficial 24 de abril de 1985. Reformado en el Diario Oficial del 29 de junio de 1987 y el 29 de mayo de 1995.

⁶⁷ Cuenta Aduanera. Ley Aduanera Artículo 85 al 87. En este caso el importador al realizar su importación lo hace en forma definitiva pero en vez de pagar sus contribuciones en el momento de la presentación del pedimento con un cheque certificado, lo hace con la presentación de un depósito efectuado en un Banco, en la llamada Cuenta Aduanera. Al exportar lo importado, al contribuyente le son devueltos las contribuciones pero con los intereses que devengó ese depósito, ya que en este caso las instituciones de crédito autorizadas están obligadas a comprar. Títulos de Crédito parecidos a los Certificados de Tesorería (CETES). Lo único que se deberá pagar por lo tanto es el DTA. El uso de la cuenta aduanera puede ser en materias primas, partes, materiales e insumos que se usan directa o indirectamente en la producción de la mercancía que se va a exportar, maquinaria y equipo (máximo 3 años) ya sea para producir artículos de exportación o para consumo interno.

Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)

Se aplica una tasa impositiva de 0% a los exportadores indirectos, con el fin de asumir a las exportaciones, las ventas de bienes realizadas por residentes en el país, a empresas dedicadas exclusivamente a la exportación de viene o, a empresas maquiladoras de exportación.

Ley del Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS)

Se aplicará la 0% del IEPS a las empresas exportadoras siempre y cuando la venta al exterior se realice con países cuya tasa del impuesto sobre la renta para personas morales sea superior al 30%.

Ley del Impuesto al Activo.

Como apoyo a las empresas que generan productos de consumo interno y/o externo se redujo la tasa del impuesto al activo, ya que pasó del 2% al 1.8%, al tiempo que se determinó la eliminación del gravamen por cuatro años para los nuevos activos.⁶⁸

4.1.2 Instrumentos de promoción al comercio exterior.

El *Programa de Importación Temporal para Producir Artículos (PITEX)*. Tuvo su origen en 1985 al amparo del PRONAFICE (Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1985-1988) y del PROFIEX (Programa de Fomento Interno a las Exportaciones) que por cierto son los únicos programas que realmente han funcionado pues son los que han aterrizado esquemas concretos.

El PITEX se rige actualmente como el mejor programa a-priori (con importaciones temporales) para el fomento a las exportaciones, es flexible, prorrogable, ampliable, hay PITEX amplio o reducido, en fin a 11 años de su creación, crea casi la misma cantidad de empleos y empresas que las maquiladoras, pero tienen en sus exportaciones mucho mayor valor agregado pues normalmente se trata de empresas con productos altamente integrados.⁶⁹

⁶⁸ González Martínez, J Octavio *Op Cit*, pp 85

⁶⁹ Maerker, Gunter *Op Cit* pp 78

Este programa consiste básicamente en dar a los exportadores la facilidad de importar libre de impuestos de importación, todos aquellos insumos, maquinaria y equipo, necesarios en el proceso de producción de los artículos destinados a mercados externos. Tiene como marco legal el Decreto publicado el 3 de mayo de 1990 y sus reformas del 11 de mayo de 1995, donde se establecen los requisitos y condiciones para que una empresa exportadora pueda obtener un PITEX. Siendo la SECOFI la encargada del otorgamiento de dicho programa.

La importación de maquinaria, equipos, aparatos instrumentos y moldes se autoriza únicamente a los exportadores que realicen anualmente ventas al exterior por un valor mínimo del 30% de sus ventas totales. En el caso de las empresas que deseen importar temporalmente materias primas, envases, empaques, combustibles, lubricantes, refacciones y material auxiliar sin el pago de impuestos, se establece como requisito que efectúen exportaciones anuales por 500,000 dólares o el equivalente a 10% de sus ventas totales.⁷⁰

Las *Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)*⁷¹. Este esquema tiene como propósito otorgar facilidades administrativas a las empresas que constantemente participan en el proceso exportador. Para ser considerada empresa ALTEX deberá tratarse de exportadores directos o indirectos que reúnan las siguientes características:

- a) los exportadores directos deberán tener exportaciones por un valor mínimo de dos millones de dólares o bien, el 40% de sus ventas totales.
- b) Los exportadores indirectos deberán exportar en forma indirecta cuando menos el 50% de sus ventas totales. Los principales beneficios del programa son:
 - Devolución del impuesto al valor agregado (IVA) en un período máximo de cinco días.
 - Instalación gratuita del Sistema de Información Comercial de México.
 - Facilidades en el despacho aduanero y prioridad en los trámites administrativos ante otras secretarías.

También pueden entrar al esquema, si la empresa se compromete a alcanzar las condiciones antes planteadas en un mínimo de un año.

⁷⁰ González Martínez, J Octavio *Op. Cit.* pp 86

⁷¹ Publicado en el Diario Oficial del 3 de mayo de 1990 Reafirmado el 17 de mayo de 1991 y el 17 de mayo de 1995 La última reforma sólo incorporo las constancias de exportación

*Empresas de Comercio Exterior (ECEX)*⁷². Debido a la especialización en la comercialización internacional de productos manufacturados no petroleros, las empresas de comercio exterior se constituyen como un adecuado canal de distribución para las ventas al extranjero de las pequeñas y medianas empresas que no cuentan con la infraestructura comercial para el intercambio mundial. Las características que debe reunir una empresa para calificar dentro de este esquema son:

- A) Contar con capital social fijo en moneda nacional equivalente a 100,000 dólares EAU.
- B) A los dos años de su registro, deberá realizar exportaciones de mercancías no petroleras por un mínimo de tres millones de dólares.
- C) Para el caso de ISR, el IEPS, y el IVA, se consideran como exportaciones las enajenaciones que efectúen residentes en el país a las empresas del comercio exterior.
- D) Estas empresas tienen acceso al beneficio de devolución inmediata del IVA.

Las Empresas de Comercio Exterior son el mecanismo ideal para integrar y consolidar la oferta exportable de las PyMEs. Lo ideal sería que estas empresas promover y no únicamente para regular a estas empresas. De lo que se trata es que si a una pequeña empresa que fabrica tobilleras le hacen un pedido por 10,000 pares. Siendo esta producción la de un año la empresa declinaría la orden de compra. Lo correcto sería convocar a más empresas y a través de una comercializadora se consolidara la oferta, la calidad el precio y así vendieran con su marca y garantía.

En México no existen empresas de Comercio Exterior que hagan esto y hay una infinidad de productos que se podrían consolidar y ofertar con este sistema, logrando que las PyMEs crecieran y participaran con sus productos en la exportación. Las pequeñas empresas por si solas, no pueden surtir grandes cantidades, necesitan alguien que los ayude financieramente, con tecnología y control de calidad. El decreto mexicano para "regular" el establecimiento de empresas de comercio exterior, pide mucho y no ofrece nada, por ello debe ser revisado, ampliado y modernizado y debe ser para "promover" no para regular a estas empresas.

Industria Maquiladora de Exportación. El propósito de este esquema es promover la integración de la industria maquiladora mediante el mayor énfasis en el desarrollo de proveedores nacionales de insumos para las maquiladoras. A través de este programa se establece que una vez que sea aprobado un programa de operación de maquila, la empresa gozará de la aplicación de la tasa 0% del impuesto al valor agregado a proveedores nacionales.

⁷² Decreto para regular el establecimiento de empresas de Comercio Exterior. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 1990, reformado el 3 de mayo de 1995

Comercializadoras de Insumos para la Industria Maquiladora de Exportación. Se ha creado un Decreto que promueve la creación de empresas comercializadoras de insumos para la industria maquiladora de exportación, mediante el cual se otorgan beneficios de las importaciones temporales (sin el pago de los impuestos a la importación) de materias primas, partes y componentes que se incorporen a las mercancías de exportación de las empresas maquiladoras, así como la tasa cero del IVA que se otorga a los exportadores indirectos.

Exportadores Indirectos. A partir de mayo de 1995, la SHCP modificó los programas de fomento a las exportaciones (PITEX; ECEX; ALTEX; DRAW BACK) simplificando los procedimientos de comercio exterior y otorgando a los proveedores del exportador el acceso a los mismos beneficios que el exportador final.

De esta manera, las ventas que las PyMEs hagan a un exportador final (maquiladora, ECEX, PITEX) estarán consideradas como una exportación y por tanto facturará con tasa cero de IVA. Estas ventas se acreditarán mediante una constancia de exportación que será expedida por el exportador final sin necesidad de certificación oficial o trámite alguno ante la aduana. Esta constancia, será el documento utilizado para la cancelación de pedimentos de importación temporal y el otorgamiento de la tasa cero del IVA, y permitirá que una venta entre nacionales pueda ser considerada como un exportación.

Programa de Exposiciones y ferias (FEDEX). Las ferias y exposiciones de productos de exportación son eventos efectivos de promoción de exportaciones y generan importante derrama de divisas en las comunidades donde se ubican. Por todo esto en junio de 1991, se publicó un programa oficial de exposiciones y ferias que apoya la organización de estos eventos en el país con el fin de comercializar productos mexicanos en los mercados internacionales.

Los apoyos recibidos son para el financiamiento de la organización general del evento, la participación de compañías, construcción del recinto, promoción en el extranjero, capacitación, asesoría y organización de misiones de compradores, entre otros.

Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX). Reúne de forma periódica y sistemática, a los principales organismos del sector público y del sector privado a distintos niveles, buscando la solución a la problemática que enfrentan los exportadores. También ha eliminado obstáculos para los exportadores en áreas como: operación aduanera, política y servicios al comercio exterior, restricciones arancelarias, entre otros. Por otra parte, en el marco de la Comisión se han promovido proyectos y programas de exportación.

Sistema Mexicano de Promoción Externa (SIMPEX). Es un sistema integral de información y difusión coordinado por SECOFI y BANCOMEXT, accesible a cualquier institución, organismo o empresa privada, diseñado para promover oportuna y eficientemente proyectos comerciales y de inversión entre empresas mexicanas y extranjeras. Este sistema se ocupa de promover:

- Oferta exportable, se refiere a los productos mexicanos identificados para ser colocados en mercados internacionales.
- Demanda externa por productos mexicanos, como se indica contempla la solicitud de productos mexicanos en el extranjero.
- Demanda mexicana por inversión extranjera, que busca promover la exportación y/o expansión de las empresas mexicanas mediante la canalización de información al respecto.
- Intereses extranjeros por invertir en México, por medio de coinversiones y alianzas estratégicas, entre otras.

4.1.3 Banco Nacional de Comercio Exterior.

El Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext), fue creado en 1937 exclusivamente como banca de fomento y desarrollo del sector exportador. Es una institución financiera del Gobierno Federal Mexicano, cuya misión es promover las exportaciones no petroleras y la inversión extranjera. Para cumplir con dicha misión Bancomext apoya a la comunidad empresarial con diversos servicios financieros y extensionismo bancario. El Banco proporciona de manera integral un conjunto de servicios para facilitar operaciones de comercio exterior y de inversión entre estos servicios están:

- Créditos para capital de trabajo (pre-exportación y ventas de exportación).
- Financiamiento integral para desarrollar proyectos de inversión que incrementen la oferta exportable.

- Créditos para la adquisición de maquinaria y equipo de importación, así como los productos básicos.
- Garantías a corto, mediano y largo plazo para cubrir el riesgo de falta de pago en operaciones de exportaciones.
- Avales para facilitar a otros intermediarios financieros y empresas la obtención de recursos financieros, en el mercado nacional e internacional.
- Extensionismo bancario por medio de servicios de información, capacitación y asesoría en materia financiera y comercial para facilitar el intercambio comercial y la inversión extranjera.

El Bancomext, en su carácter de banco cumple dos funciones. Por una parte, como banca de segundo piso canaliza con agilidad y dinamismo recursos a la banca comercial e intermediarios financieros, para que estos a su vez lo hagan llegar a los empresarios en proyectos de exportación. Su otra importante función, es la de promoción y consiste en brindar asesoría y asistencia técnica especializada a los exportadores sobre nuevas tecnologías para estar en condiciones competitivas en los mercados internacionales, sobre normas fitosanitarias, sanitarias, de calidad, barreras arancelarias, precios, etc. todo esto de gran utilidad para tener acceso a los mercados internacionales.

Es importante destacar que tanto los programas, como las tasa y plazos que aplica Bancomext, varían en función de las condiciones económicas internas, delineadas por la política monetaria y crediticia, que instrumenta en México la Secretaría de Hacienda. De tal suerte, resulta fundamental para la empresa exportadora estar actualizada en el manejo de la información disponible de forma que puede aprovechar cabalmente las oportunidades ofrecidas por las instituciones de fomento.

Son sujetos de crédito, los productores, organizaciones de productores, empresas productoras y comercializadoras que exportan directa o indirectamente bienes y servicios no petroleros. Los compromisos del beneficiario son: a) mantener a disposición de Bancomext y de la propia Institución de Crédito Intermedia (ICI), la documentación comprobatoria del crédito b) Aplicar los recursos de acuerdo al destino especificado en cada producto financiero. c) No exceder los montos máximos de responsabilidad por empresa establecidos en cada producto financiero. d) No duplicar el fondeo de las operaciones con otras fuentes de recursos.

Bancomext cuenta con el Centro de Servicios al Comercio Exterior-Secofi-bancomext, a través del cual ofrecen a los exportadores mexicanos una gran variedad de apoyos y servicios, información comercial, asesoría capacitación empresarial. Para ofrecer estos servicios cuentan con el Instituto de Formación Técnica.

En 1989 se creó el *Programa de Formación Técnica en Materia de Comercio Exterior*, donde anualmente y desde esa fecha, se ofrecen diferentes servicios a la comunidad exportadora, en todo el país, a través de la red de oficinas de representaciones (Direcciones Regionales y Estatales de Bancomext).

Los servicios que ofrecen están basados en dos objetivos fundamentales: capacitar para exportar y fomentar la cultura exportadora. El primer objetivo se ha estado cumpliendo, por medio de la vinculación con cámaras y asociaciones de productores e industriales, bancos e intermediarios financieros, dependencias oficiales y otros organismos. Han venido dando cumplimiento al segundo, vinculando sus oficinas regionales con algunas universidades e institucionales de enseñanza superior del país. A quienes apoyan en: a) Asesoría y orientación en planes y programas para enseñar comercio exterior, en el ámbito de diplomados y especializados o bien a través de cursos cortos. b) Formación de instructores en especialidades de comercio exterior. C) Dotación de materiales didácticos (libros, notas técnicas simulaciones, etc.).⁷³

Bancomext organiza sus actividades promocionales en dos niveles. Una promoción global, a la que puede acudir cualquier empresa, y una promoción selectiva, orientada sobre todo a las ramas, actividades y empresas que tienen mayores posibilidades competitivas.

La promoción selectiva se orienta especialmente a incorporar PyMEs al mercado internacional destinándose a aquellas empresas que tienen mayores posibilidades competitivas. La forma de organizar la sección selectiva es mediante proyectos de exportación que permiten incorporar varias empresas que se localizan en regiones aledañas, para exportar sus productos a los mercados en los cuales son competitivas, estableciendo proyectos de exportación cuando es necesario para exportar, adaptar un producto, empaque o proceso productivo a un mercado específico, mejorar la calidad, desarrollar canales de comercialización y transporte o localizar un nicho de mercado para un bien determinado, entre otras posibilidades.

⁷³ Marrón Gonzalez, Manuel *Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México*. México D.F sep 8 y 9 de 1994 Primer encuentro Nacional La Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México pp 319-320

En materia de capacitación específica el campo de acción es muy amplio. Existen problemas que cubren desde el uso correcto del idioma, hasta la capacitación específica de cada empresa que pretenda exportar, es decir, en cuanto, al control de calidad, transporte, legislación de otros países, técnicas de cotización, mecanismos financieros, etc. Otro elemento importante en la consecución de una economía es la promoción de la investigación. Es necesario conseguir una integración interdisciplinaria y realizar la investigación en las regiones y productos competitivos para alcanzar un liderazgo a nivel mundial.

Por otra parte, es importante conocer el financiamiento de los programas de Bancomext Cuenta con Programas Específicos de Apoyo Integral, tienen como propósito atender los requerimientos de los principales sectores generadores de divisas, se han instrumentado programas integrales de apoyo financiero para la industria textil y de la confección, curtiduría y calzado, farmacéutica y bienes de capital. Con la finalidad de abrir al máximo las puertas de acceso a los esquemas financieros de la institución, se ha dado el trato de exportador potencial a cualquier empresa productora o comercializadora perteneciente a estas ramas económicas.

Con el Programa para Preservar la Competitividad Interna, los productores nacionales pueden obtener apoyo financiero para igualar las condiciones de financiamiento que ofrecen los proveedores del exterior y evitar perder competitividad dentro del mercado nacional ante la competitividad de empresas del exterior.

En cuanto al Programa de Restructuración de Pasivos, este va dirigido al fortalecimiento financiero de empresas con pasivos onerosos que les impiden consolidar su participación en la actividad económica del país, ya que es vital destinar recursos para el apoyo crediticio a largo plazo. Estos programas se ofrecen principalmente a las empresas exportadoras o a las que sustituyen importaciones, perteneciente a sectores considerados como prioritarios, tales como la industria del calzado, curtiduría y textil. Para tener acceso a ellos, las empresas deberán demostrar que realizaron un cambio estructural en su organización o que modernizaron su planta productiva.

La Tarjeta Exporta es un instrumento eficiente para apoyo al capital de trabajo, la cual permite una disponibilidad inmediata de recursos basada en una rápida evaluación de crédito, sustentada con la garantía del BANCOMEXT de pago inmediato e incondicionado, a favor de la banca comercial. La Tarjeta se estableció con el propósito de canalizar el crédito en forma masiva e incentivar la participación de la banca comercial en el acreditamiento de empresas pequeñas y medianas. Las garantías han

permitido que un mayor número de PyMEs tengan acceso a los recursos de la banca de desarrollo, en virtud de que cubren hasta 70% de los créditos para capital de trabajo que sé otorgan por medio de la Tarjeta Exporta.

Cabe mencionar, que en la otra área de actividades del Bancomext se encuentran los servicios de información, capacitación, estudios de mercado, misiones comerciales, banco de datos, ferias y eventos internacionales. También cuenta con el material y personal disponible para prestar ayuda directa a los empresarios que deseen iniciar o aumentar sus ventas.⁷⁴

4.1.4. Nacional Financiera.

Esta institución financiera fue creada en 1934 con el propósito de emitir títulos de deuda pública. Posteriormente se le asignaron funciones de banca de fomento participando en el mercado de capitales, orientada al financiamiento de las obras gubernamentales de infraestructura. En 1950 Nafin encauso sus actividades a la promoción empresarial, aunque concentrándose casi exclusivamente en empresas paraestatales.

A raíz de la apertura comercial y la desincorporación de un gran número de empresas gubernamentales, Nacional Financiera empieza a formular programas de apoyo integral para las empresas mexicanas. Por medio de 14 centros Nafin de fomento empresarial en toda la república, los apoyos que otorgan van desde créditos para financiamiento de capital de trabajo y adquisición de tecnología, hasta garantías complementarias para créditos institucionales, programas permanentes de capacitación y servicios a agrupaciones empresariales

Con la finalidad de propiciar las condiciones y el espacio más adecuado para que pequeños empresarios reciban un respaldo integral, Nafin estableció el "Centro Nafin para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa", en la ciudad de México. Los servicios que ofrecen abarcan la gama de apoyos que tanto Nafin como los intermediarios financieros ofrecen al sector empresarial, además de los servicios que las entidades gubernamentales y otras instituciones brindan a las PyMEs.

⁷⁴ Eroses G Antonio La Pequeña Empresa Exportadora Guía Práctica para Iniciar Operaciones de Comercio Externo Editorial Panorama Mexico, D F 1995 139 pp

Los servicios específicos que el centro Nafin pone a disposición son: a) Información y orientación sobre los diversos apoyos de Nafin. b) Asesoría y contratación de créditos con intermediarios financieros. c) Trámites gubernamentales para permisos, licencias e incentivos de fomento económico. d) Otorgamiento de garantías complementarias. e) Asesoría en contabilidad, finanzas, ecología, diseño, asuntos jurídicos, etc. f) Servicios relacionados con el comercio internacional. g) Orientación y asesoría en investigación tecnológica y transferencia de tecnología.⁷⁵

Las Arrendadoras Financieras y las Empresas de Factoraje se han venido incorporando reciente y gradualmente como intermediarias financieras de Nafin y participan de manera creciente en la canalización de recursos a favor de la PyME. Cabe destacar que cada uno de los tipos de intermediario dispone de ventajas y especialidades particulares para atender cierto grupo de clientes y de operaciones. Por ejemplo: las arrendadoras financieras al mantener la propiedad de los bienes financiados, están en posibilidades de ser menos exigentes en materia de garantías.

La experiencia y el conocimiento que tienen las empresas de factoraje sobre empresas compradoras, les permite también flexibilizar sus requerimientos de documentación y garantías, al descontar documentos de cobro de bajo riesgo relativo, y en muchos casos financiar el capital de trabajo de las PyMEs que carecen de garantías suficientes, con base en una amplia capacidad de endeudamiento de sus grandes compradores y proveedores.

En cuanto a la relación operativa de Nafin con las arrendadoras financieras y las empresas de factoraje, se regula a través de un "Convenio General que Establece las Bases para el Descuento y Otorgamiento de Créditos" Por medio de éste, el intermediario financiero asume ciertas obligaciones, entre las que destacan:

- Estipular en los contratos que celebre con sus acreditados, la facultad de Nafin, de vigilar la correcta aplicación de los recursos del crédito otorgado, así como el trayecto de los negocios del acreditado mientras se encuentre vigente.
- Proporcionar a Nafin, en todo momento, cualquier información que ésta le solicite, con relación a las operaciones de crédito presentadas, aún después del pago total de las mismas.
- Incluir en los contratos que celebre con sus acreditados las obligaciones a cargo de éstos que se deriven del convenio general.

⁷⁵ La Integración de las PyMEs al Comercio Exterior" Carta ANIFERM No. 200, Año 17, Vol. XXXI, Abril 1999 pp 12

- Estipular en los contratos que celebre con sus acreditados que la falta de pago puntual y oportuno de cualquier obligación a cargo de los mismos, podrá ser causa de vencimiento anticipado del total del crédito.⁷⁶

La presencia de Nafin en los principales mercados financieros internacionales, le ha permitido operar la mayoría de los instrumentos que en ellos se manejan y ofrecer una variada gama de productos para satisfacer las necesidades financieras de sus clientes. Entre la diversidad de Programas financieros que ofrece Nafin destacan: El ECIP (European Community Investment Partners) es un convenio de cooperación financiera entre Nacional Financiera y la Unión Europea.

Su objetivo es el de promover Coinversiones entre empresas pequeñas y medianas en las que participen inversionistas mexicanos y europeos. La Unión Europea y Nafin participan con capital accionario en la creación y modernización de dichas empresas. El programa tiene varias fases, iniciándose con el apoyo para la realización del proyecto de viabilidad, incluyendo prototipos o planta piloto, y culminando con la puesta en marcha en marcha del negocio, participando hasta el 20% y 25% de capital de riesgo por parte de la Unión Europea y Nafin respectivamente; el socio europeo debe tener por lo menos el 10% del capital social. El Programa por parte de México está a cargo del área de Investigación Extranjera de Nafin.

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

La Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM) es una agrupación especializada en comercio exterior más antigua de México. Se fundó, según consta en escritura pública No. 9374 ante el Notario Público No. 50 de la ciudad de México, Lic. José María Pacheco en enero de 1944, e inició operaciones el 19 de mayo del mismo año como organismo de afiliación voluntaria no lucrativo, del sector Privado Mexicano.

⁷⁶ López Espinoza, Mario El Financiamiento de la MPyME, Propuesta de Acción a Partir de la Experiencia de México, Nafin Centro de Información y Documentación Empresarial Nafin México Octubre 24 de 1995 pp37-107

La idea surgió de 18 empresarios, encabezados por el Sr. Percy Clifford, para pugnar por la elevación y prestigio del comercio exterior, defender el interés del público consumidor y el profesionalismo empresarial, además de servir de enlace con el gobierno para la configuración y perfeccionamiento de la política económica y comercial del país.⁷⁷

Entre los principales logros en beneficio del comercio exterior se encuentran:

- Las empresas MOVIS, S.A. de C.V. y Monarca Artesanías, S.A. de C.V. obtuvieron respuesta favorable a sus planteamientos relativos, en el primer caso, a realizar operaciones bajo el programa PITEX y ampliar su cuota textil, en el segundo, recibir asesoría por parte de representantes de Nafin y Bancomext para la consecución de crédito (1994).
- Por intermediación del Comité de Vinculación Bancaria, se logró que Bancomext redujera a partir de enero de 1994, la tasa de interés para los créditos obtenidos en moneda extranjera (*withholding tax*) del 15% al 4.9%.
- Se logró que la SHCP otorgara las facilidades necesarias para instalar una sección aduanera en la ciudad de Celaya Guanajuato, para promover la inversión y el desarrollo del comercio exterior en la región (1995).
- Se propuso y se obtuvo la modificación de la totalidad del artículo 72 de la Ley Aduanera, así como otras importantes aportaciones que se realizaron con motivo de las modificaciones a la legislación aduanera (1996).
- Participación en la feria internacional "México expone en Venezuela" (1997).
- Desarrollo de sistemas de información modernos con nuestros socios a través de correo electrónico (1998).⁷⁸

Además cuenta con una completa base de datos sobre los aspectos operativos, administrativos, de normatividad, material estadístico y acervo bibliográfico que pone a disposición de su membresía, para facilitar el desempeño en los negocios internacionales.

La asociación ayuda a la comunidad para mejorar el entorno de los negocios y beneficiar a todo el sector mediante información, orientación y asesoría sobre aspectos regulatorios del Comercio Exterior; gestiones y trámites relacionados con las operaciones comerciales y Representación Institucional para resolver problemáticas que obstaculicen negocios de los Asociados. También brinda capacitación a su membresía mediante el diseño y desarrollo de Cursos, seminarios, Mesas Redondas y conferencias sobre temas relacionados con el Sector Externo.

⁷⁷ "¿Qué es el ANIERM?" Comercio Exterior, Abril 1996 pp 6-7

⁷⁸ "ANIERM: LV Años de Logros en Beneficio del Comercio Exterior". Carta ANIERM, No 203 Año 17 Vol. XXXI Julio 1999 pp. 5

Además organiza eventos de gran importancia a nivel nacional, como el Seminario Anual con el que celebra su Aniversario y que generalmente se lleva a cabo durante el mes de marzo. En este evento sus miembros se reúnen para enterarse de lo más destacado del acontecer nacional en materia de Comercio Exterior. Por algunos años, el Seminario de ANIERM ha servido como foro de calidad para que las autoridades den a conocer los avances del comercio y sus perspectivas, así como las decisiones en materia de política comercial.

La labor de los propios asociados constituye una de las grandes fortalezas de ANIERM para cumplir con sus tareas. Gracias a la experiencia, proponen acciones a seguir y promueven la organización de Comités o Grupos de Trabajo para elaborar propuestas y asegurar una participación más activa del empresario mexicano en la toma de decisiones.

Los empresarios tienen acceso al acervo donde encontrarán información sobre: La Tarifa del Impuesto de Importación y Exportación, Marco legal, Directorios de importadores, Exportadores y Prestadores de servicios (Agentes Aduanales, Agentes de Carga, Consultores, Agentes Navieros, etc.), Estadísticas de Comercio Exterior, Servicios y Productos que ofrecen los demás socios de ANIERM, Ofertas y demandas Internacionales.

Los socios pueden solicitar asesoría sobre los requisitos para importar y exportar, cotizaciones de los diversos servicios al comercio exterior y disposiciones oficiales. También proporciona servicios de gestión sobre permisos de importación y exportación, sobre el padrón de importadores, certificados de origen, certificados de libre venta, autorización y ampliación de programas de Pitex, Altex, Draw Black, Maquiladoras y Empresas de Comercio Exterior, certificados fitosanitarios, registro de marca, obtención de la Norma Oficial Mexicana (NOM).

La Asociación, actualmente cuenta con 800 empresas, todas ellas representativas del Sector Externo Mexicano. Desde su fundación, se ha procurado que sea representada por funcionarios comprometidos con los intereses nacionales y de probada experiencia en negocios con el exterior. Con más de 55 años de existencia, la ANIERM ha tenido diversas orientaciones derivadas de distintos entornos económicos tanto en el ámbito nacional como internacional. Teniendo como base el fomento de comercio exterior, apoyando a los importadores y exportadores creando un entorno favorable para los negocios.

Aproximadamente 50% de las empresas son micro y pequeñas, un 25% medianas y 25% grandes. En todos los casos se aspira a mantener una membresía satisfecha en servicios e información con la representación institucional y con el apoyo que ofrecen para desarrollar en las empresas asociadas una cultura internacional de los negocios que mejore su desempeño empresarial y su participación en la vida económica del país.

Las implicaciones financieras de la Asociación son cubiertas principalmente por las cuotas de los asociados y, en menor medida, por aportaciones extraordinarias y venta de servicios de publicidad. Con el transcurrir de los años, la ANIERM ha podido crear un patrimonio: un edificio propio, un terreno adjunto, mobiliario y equipo. Goza de finanzas sanas que proporcionan autonomía a sus acciones y facilidades para desarrollar el programa de trabajo.

4.2 Esquemas de Asociacionismo.

Los esquemas de asociacionismo surgen en términos generales como una respuesta a los procesos mundiales de globalización y en particular a la apertura comercial de México durante los últimos años ha generado la necesidad de conocer e implantar alternativas que permitan a las empresas seguir participando en un mercado más competitivo.

Los empresarios deben tomar conciencia de que su principal competidor ya no es la industria nacional, sino que la verdadera competencia viene del exterior. En este sentido, los esquemas de asociacionismo pueden considerarse como opciones entre empresas nacionales tanto para incursionar en el mercado exterior, como para resistir la competencia internacional. De igual manera, los esquemas de asociacionismo con empresas extranjeras pueden configurarse para compartir riesgos en el interior de nuestro mercado.

"En términos generales, podemos considerar el asociacionismo como un proceso llevado a cabo mediante acciones voluntarias que realizan dos o más empresas para alcanzar uno o varios objetivos comunes de tipo económico. En algunos casos, el proceso puede llevar a la constitución de una nueva empresa, en tanto que en otros su realización se efectúa mediante una alianza que solo requiere de acuerdos, convenios y contratos restringidos en uno o varios propósitos de menor plazo."⁷⁹

Esta definición no está dirigida a las sociedades formales, ya sea adquisiciones o fusiones, las cuales implican un intercambio o una participación accionaria y están planeadas casi siempre para dar origen a una empresa más fortalecida, sobre todo en aspectos financieros y tecnológicos.

Los procesos asociativos pueden ser definitivos o temporales, formales o informales, de ámbito local, regional, nacional o internacional y pueden fundarse entre competidores, proveedores, clientes o empresas no vinculadas dentro de la cadena productiva. Lo importante es que se atiendan los objetivos comunes de los participantes y que dentro del esquema todas las empresas obtengan un beneficio muy importante para que la asociación sea un éxito.

Cabe mencionar, que al llevarse a cabo un esquema asociativo los empresarios deben tener en cuenta dos elementos importantes. Por una parte, la identificación de oportunidades o amenazas que generen respuesta al proceso asociativo, y por otra, una vez identificadas las opciones, la revisión y análisis técnico y socio cultural que deberán tomarse en consideración.

Los factores claves, que deben evaluar los empresarios en el estudio de viabilidad de una asociación, con la finalidad de tener éxito son: las sinergias derivadas de la asociación, los términos del acuerdo deben de ser claros y precisos, la forma en que se determina el valor individual de las empresas asociadas, así como las perspectivas de rentabilidad y el valor de las tendencias accionarias.

⁷⁹ González Guajardo, Adán. *Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México*. México, D.F. sep 8 y 9 de 1994. Primer Encuentro Nacional de la Educación Exportadora en México. pp 328

El acuerdo marco de una asociación es el documento técnico que especifica cada uno de los puntos reglamentarios inherentes a una asociación. La cobertura de los aspectos principales que contiene este acuerdo son los siguientes:

- a) Tipo de asociación.
- b) Duración de la asociación.
- c) Propósitos y políticas institucionales de la asociación.
- d) Estructura operativa de la asociación.
- e) Derechos y obligaciones de los asociados.
- f) Reparto del capital social de la empresa constituida.
- g) Marco de premisas consideradas en la fijación de los precios individuales de los asociados.
- h) Forma en que se llevará a cabo la administración.
- i) Precisión de la prima derivada de la asociación.⁸⁰

Una vez identificadas las áreas posibles de asociación, entrarán en juego los aspectos técnicos y socioculturales. En los primeros se debe precisar con todo detalle los objetivos, metas y estrategias que se desea alcanzar; en cuanto a los aspectos socioculturales, intervienen muy diversos aspectos que pudieran definirse como: la forma de realizar las cosas, que pueden diferir de manera radical y en ocasiones afectar el buen camino de una nueva empresa o de una alianza, sobre todo cuando ésta se da entre empresas de diferente nacionalidad.

En cuanto a los propósitos de la asociación encontramos: a) Capitalizar oportunidades conjuntas, b) obtener tecnología de punta, c) Incrementar las economías de escala, d) Obtener mayor sinergia corporativa y, e) Aprovechar las infraestructuras establecidas. Para ello es necesario, agrupar los diferentes tipos de asociacionismo en las siguientes categorías, que no sólo son independientes, sino que en muchas ocasiones resultan complementarios.

1. *Asociacionismo operativo.* Ocurre cuando dos empresas se asocian para llevar a cabo un proyecto operativo específico lo que hace innecesario constituir una nueva entidad, se participa en los resultados según acuerdo preestablecido. En cuanto a la participación del capital, toda vez que una asociación operativa participa en el patrimonio del proyecto, su injerencia en el capital social es nula.

⁸⁰ Prima de asociación. Cuando se lleva a cabo una asociación empresarial, las partes que intervienen aportan sus activos a la empresa recién constituida y en función al valor de esos activos participan en el capital social de la nueva empresa. Sin embargo, cuando se desea obtener un porcentaje de capital social, superior al valor de las aportaciones, se tendrá que efectuar el pago de la prima correspondiente.

2. *Asociación Institucional.* Consiste en la unión operativa entre dos empresas que se asocian mediante el intercambio recíproco del capital accionario. Procede esta forma de reparto de capital cuando el fin primordial de las asociaciones es el aprovechar las infraestructuras corporativas, operativas y organizativa de cada empresa, y para efectos de cristalizar beneficios de la alianza se procede a intercambiar recíprocamente paquetes accionarios de las empresas. El criterio técnico que se sigue para el intercambio se basa en el grado de contribución a los beneficios institucionales de cada asociada.

3. *Asociación corporativa.* Consiste en la unión de dos o más entidades, que se formaliza constituyendo una nueva entidad para el logro de los fines específicos. Cuando la asociación de dos entidades corporativas genera la constitución de una nueva empresa, el reparto de las posiciones accionarias de ésta se realiza de la siguiente forma: reparto en función al valor individual de los asociados.

Los beneficios del asociacionismo empresarial cubren una gama muy amplia de factores positivos para el fortalecimiento de las empresas y el desarrollo del país. Entre las grandes ventajas del asociacionismo se encuentra el intercambio de conocimientos, punto de partida para una mayor eficiencia tecnológica, productiva y comercial, además diluye los riesgos, aumenta el potencial de expansión tanto geográfico como de productos, incremento de ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.

4.3 Alianzas Estratégicas.

Las alianzas estratégicas⁸¹ son acuerdos comerciales de colaboración entre empresas que buscan mejorar sus posiciones competitivas en su mercado actual o en mercados potenciales, estas relaciones no implican fusiones totales de una empresa con otra, sino complementación entre ambas.

⁸¹ Las alianzas estratégicas no cuentan con un formato de contrato, sino que están sujetas a las disposiciones sobre inversión extranjera contenidas en la Ley de Inversión Extranjera, emitida por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. El 27 de diciembre de 1993 fue publicada en el Diario Oficial de la Federación una nueva Ley de Inversión Extranjera.

La asociación entre empresas se fundamenta en motivaciones competitivas, de modo que el empresario busca que la alianza le permita minimizar o eliminar sus desventajas, al mismo tiempo que trata de desarrollar y explotar sus puntos potenciales. Esto implica un análisis profundo de nuestras fuerzas y debilidades, de modo que podamos determinar la necesidad de formar una alianza y poder definir quien sería el socio más adecuado.

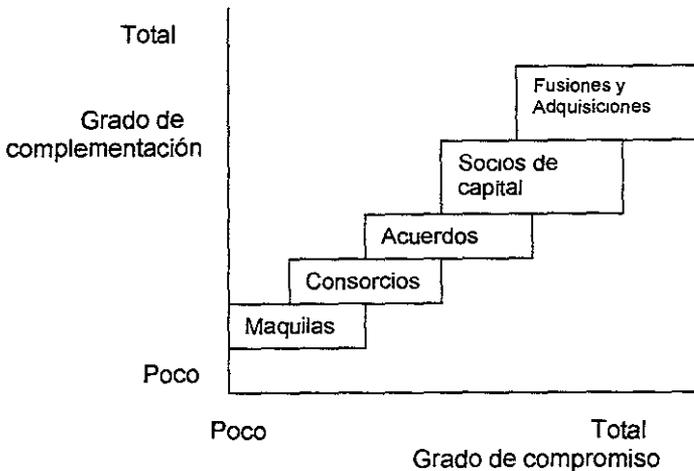
Las alianzas estratégicas son recursos viables para que las PyMEs puedan fortalecerse y crecer, tanto en el mercado doméstico como en el internacional. En México, su detonador se presenta en el periodo de 1990-1993, como consecuencia de las expectativas y perspectivas para los negocios, al formalizarse la firma, autorización e implantación del tratado de Libre Comercio de Norteamérica.⁸²

El origen de las alianzas lo encontramos en la globalización y regionalización de las empresas, así también la liberación de las economías creó presión competitiva y cambios estructurales, por lo que fue necesario crear nuevas capacidades estratégicas y optimizar los recursos.

Una alianza estratégica, es el acto mediante el cual unen esfuerzos dos o más empresas para incrementar los niveles de eficiencia, efectividad, productividad y rentabilidad. Por otra parte, también funcionan como táctica entre empresas, y abarcan un número importante de acuerdos o convenios de complementariedad. Estos pueden ser: franquicias, convenios de transferencia de tecnología y asociaciones para investigación y desarrollo; contratos de subcontratación de procesos industriales; coinversiones, acuerdos de licencias, patentes y marcas, acuerdos de producción, distribución, comercialización y convenios en materia de asistencia técnica. (ver esquema 4.1)

⁸² Gonzalez Guajardo, Adan *Op.Cit* , pp 333

Esquema 4.1



Fuente: González Guajardo, Adán. Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México. México, D.F. sep. 8 y 9 de 1994 Primer Premio Nacional de la Educación Exportadora en México. pp 349.

Las PyMEs que conformen una alianza deberán ponderar y jerarquizar ventajas y desventajas; entre las primeras encontramos:

- **Ahorros en costos.** Los costos marginales de producción disminuyen al incrementar el volumen, es decir, se aprovechan economías de escala. Se puede utilizar el conocimiento especializado (ventaja competitiva) de cada socio en la producción. Además la publicidad y cobertura de mensaje puede tener mayor presencia.
- **Disminución de riesgos e incertidumbre.** Al compartir la inversión inicial, podemos entrar a diversos mercados más rápidamente.
- **Integración vertical.** La alianza permite a una empresa integrar su cadena productiva, ya sea hacia atrás (con proveedores de materias primas) o hacia delante (con distribuidores) y lograr un mayor control y eficiencia en sus funciones.
- **Acceso a mercados.** Al aliarse las PyMEs pueden aprovechar el conocimiento del socio para entrar mejor al mercado. Así como aprovechar mejor una imagen ya establecida en las mentes de los consumidores y promover sus productos en el nuevo mercado.
- **Acceso a mano de obra, tecnología y capital.** A través de una alianza es posible tener acceso a mano de obra competitiva internacionalmente, mejor tecnología y una mayor atención por parte de las fuentes de crédito privado.

- **Alianzas con la competencia.** La unión permite enfrentar mejor las guerras de precios, al tiempo que pueden invertirse recursos para investigación y desarrollo; además, confiere la capacidad de cubrir más mercado y establecer estándares industriales que las empresas pequeñas tendrían que seguir.

En cuanto a las desventajas de las alianzas encontramos:

- **Competitivas.** La creación de dependencia en el aliado por participar en la cadena de producción, lleva consigo el riesgo de perder el conocimiento y la práctica necesaria para hacerlo sólo.
- **Costos de oportunidad.** Se perdería además capacidad de reconocer oportunidades en el mercado, y sensibilidad entre las necesidades de nuestros clientes.
- **Costos de cooperar, compartir y colaborar.** Una desventaja de las alianzas es que así como se comprometen costos y riesgos, se tienen que compartir las utilidades y otros beneficios de dicha alianza.⁸³

Conscientes de lo anterior, aliarse implica hacerlo por etapas o pensar una ruta de construcción gradual, que permita a los socios adquirir experiencia y confianza mutua. Ante esta situación, cuando los empresarios decidan emprender alguna alianza, deben fijarse objetivos dirigidos a favorecer el crecimiento y presencia en los mercados, así como definir metas por años, a mediano plazo y nunca por periodos cortos enfocados solamente para sortear una crisis coyuntural. Con estos elementos se pueden establecer aspectos complementarios de acuerdo con las debilidades, para el caso de las firmas mexicanas algunas con su escasa experiencia internacional y con su capacidad instalada no empleada en su totalidad y las fortalezas que tengan en términos de tecnología y capital de las empresas extranjeras. (ver esquema 4.2).

Lo que se pretende, es que las PyMEs aprovechen las opciones que brindan las alianzas estratégicas, permitiendo generar sinergias y oportunidades, realizando ejercicios de simulación para medir y evaluar efectos e impactos sobre los puntos fuertes y débiles de cada una de las empresas; se recomienda hacerlo de forma individual y después realizar las simulaciones una vez celebrada la alianza.

⁸³ González Martínez, J. Octavio. *Op. Cit.*, pp 101-102

Esquema 4.2

Alianzas Estratégicas de Complementariedad.

	Empresa Mexicana	Empresa Extranjera
Fuerza	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce acceso y condiciones de varios mercados, aunque su capacidad de ingreso sea limitada. • Registra menores costos de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posee tecnología, patentes, marcas y know how. • Cuenta con recursos de capital. • Experiencia en actividades internacionales. • Calidad y certificación.
Debilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología limitada y atrasada. • Escasa experiencia en el nivel internacional. • Capacidad instalada no empleada en su totalidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados altamente competidos por ejemplo la Unión Europea. • Abastecer a los Estados Unidos de América es costoso y/o difícil. • Elevados costos de producción.

Fuente: Palencia Escalante, Carlos "Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial" Ejecutivos de finanzas. Año XXVII, julio 1998, No 7

También se recomienda a los empresarios planear alianzas estratégicas, justificadas por el objetivo que pretendan alcanzar, por ejemplo: a) *De preservación*. Las empresas no solo deben buscar consolidarse y defender la actividad medular de su negocio, sino adicionalmente acceder a nuevos mercados fuera del territorio nacional. b) *De reestructuración*. Estas alianzas, se originan para redimensionar o dejar un negocio, racionalizando gastos y formulando su capacidad productiva. c) *De actualización*. Lo que pretende es modernizar la actividad medular del negocio, incluso desarrollando nuevos productos o incorporando más servicios

De acuerdo con lo anterior, las firmas extranjeras están realizando fuera de su propio territorio acuerdos con las firmas mexicanas para impulsar las siguientes acciones: producción, enlazando a compradores con sus proveedores, o bien para manufacturas conjuntas. En el área comercial, utilizan el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas del socio que provee el producto o servicio. En desarrollo y producción reducen el riesgo de adquirir una nueva y costosa tecnología aportando capital y conocimientos mayores de los que dispone una empresa mexicana.

Un elemento fundamental en las alianzas estratégicas es la integración operacional, es decir, que los métodos de administración de las firmas deberán ser compatibles, elaborando un plan de operaciones para supervisar que todos los elementos se encuentren en orden antes de iniciar una alianza, estableciendo además, sistemas apropiados de liderazgo, control y responsabilidad, lo que permitirá detallar la estructura final de la alianza en términos fiscales y legales.⁸⁴

Por otra parte, los empresarios deberán tener en cuenta las principales causas que originan fracasos en las alianzas estratégicas, por ejemplo: el no determinar con objetividad el acercamiento empresarial; es decir. El carecer de elementos sobre calidad del producto, parámetros comerciales y dimensión de las capacidades instaladas y utilizadas. Así también la falta de información completa entre las contrapartes, así como no contar con criterios de evaluación y calificación. También el carecer de conocimientos en torno de las restricciones de entrada a los mercados o desconocer como aprovechar los acuerdos internacionales que suscriben los países a donde eventualmente se exportará su producto.

Las alianzas pueden clasificarse de acuerdo al grado de participación negociada entre los socios, donde las aportaciones no solo se refieren a capital, sino que pueden tratarse de transferencias de tecnología, administración, acceso a mercados, etc. A continuación se exponen las diferentes modalidades de este tipo de alianzas.

⁸⁴ Palencia Escalante, Carlos *Op. Cit* pp 20

4.3.1. Coinversiones o Joint Venture.

Una joint venture, inversión conjunta o coinversión, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos para crear una nueva empresa. La empresa extranjera y local comparten la propiedad y el control de la nueva empresa para emprender juntas una aventura en el mercado de la última. Las coinversiones reúnen empresas con recursos compatibles pero no necesariamente iguales. La disolución de este tipo de alianza requiere de un acta legal.

En el ámbito internacional, por lo general la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras el socio local aporta capital o infraestructura, conocimientos del mercado doméstico y acceso al mismo; en ocasiones el socio extranjero también aporta una red comercial en otros países para canalizar exportaciones de la inversión. Las empresas que deciden operar internacionalmente bajo este tipo de alianzas, lo hacen por diferentes motivos: necesidad, conveniencia, obligación o por política empresarial.

Por necesidad, por que el socio potencial posee atributos indispensables que de alguna manera monopoliza y que hacen la esencia del negocio. Por ejemplo: el socio puede tener un monopolio en la producción de un insumo importante para el proceso productivo a desarrollarse. Por conveniencia, porque es el esquema más ventajoso para operar exitosamente. Aquí el socio posee atributos que pueden complementarse perfectamente bien con los atributos de la otra empresa. En cuanto a la obligatoriedad, se refiere a que el gobierno, de la empresa local puede desestimular la inversión externa cuando no entre en el régimen de asociación con empresarios locales o del propio estado.

En la gran mayoría de sectores económicos de la República Popular de China o en Cuba no se permite a las empresas extranjeras establecerse libremente o contar con mayoría de capital, por lo que tienen que acudir a *joint ventures* con empresas públicas. Empresas españolas como Alsa, Nutrexpa o Chupa-Chups, tuvieron que introducirse en el mercado chino creando una *Joint-venture*. A Chupa Chups le costó casi ocho años encontrar el socio idóneo en este mercado.⁸⁵

⁸⁵ Nieto Churruga, Ana Olegario Llamazares García-Lomas Marketing Internacional. Ediciones Pirámide, S A , Madrid 1995 pp 306

Para la empresa internacional este convenio de cooperación con la empresa local le permite entrar en el mercado de destino invirtiendo menos capital que en el caso de una subsidiaria propia, con lo cual el riesgo es también menor, y además le da acceso a un mercado desconocido en lo que se refiere a gastos y necesidades de los clientes, canales de distribución y prácticas comerciales. También el socio local puede brindarle acceso a materias primas o componentes que de otro modo sería muy difícil de conseguir, y puede aportar valiosos contactos con el medio empresarial y gubernamental.

También puede ser para neutralizar a la competencia, para reducir costos, o el impacto negativo de la legislación local sobre inversiones extranjeras, por ejemplo hay países que en sectores estratégicos como energía, transporte, telecomunicaciones dificultan o prohíben, el acceso de empresas extranjeras, cuando se asocian con una empresa local, probablemente se podrá superar la barrera legislativa. Por complementariedad técnica, comercial o financiera, imagine una empresa que produce botas y otros zapatos, o que produce vestidos y otros conjuntos para dama la complementariedad comercial les dará mayor poder.⁸⁶

Para el socio local la aventura es conveniente porque el socio extranjero suele aportar recursos financieros, que en ocasiones es fundamental para iniciar un negocio demasiado grande y arriesgado para ser abordado por una sola empresa. La aportación básica suele ser de tecnología, que el socio local no puede desarrollar por falta de dimensión internacional, y que puede proporcionar una ventaja competitiva al socio local. En ocasiones, el socio extranjero aporta además una red comercial en otros países, por lo cual es posible canalizar las exportaciones

Los principales problemas de este tipo de alianza se derivan de la necesidad de unir dos culturas y filosofías de negocios diferentes. En casi todos los casos es difícil llegar a un completo acuerdo sobre estrategias y políticas básicas de inversiones, marketing, personal, ventas, producción, etc. Por esta razón es fundamental que una empresa seleccione cuidadosamente a su socio y busque en el aspectos complementarios, sino quiere sufrir incompatibilidades desde el principio.⁸⁷

⁸⁶ Minervini, Nicola Manual del Exportador. Mc Graw-Hill Interamericana editores, México 1996 pp 176

⁸⁷ Janillo, José Carlos Jon Martínez Echezarraga Estrategia Internacional Mc Graw-Hill/ Interamericana de España, S A España 1991 pp 82

El conocimiento del mercado es normalmente la gran laguna para la mayoría de las empresas cuando se deciden a entrar en un nuevo país. La colaboración con una empresa en ese nuevo mercado puede ser la mejor vía para acceder a unos canales de distribución, obtener la experiencia del marketing local y los contactos necesarios.

Una importante asociación de este tipo fue la que formaron Coca cola y Nestlé; Coca cola Nestlé Refreshments Company, quienes producen y venden en todo el mundo café, té y bebidas de chocolate listas para servirse. Al combinarse la bien conocida marca de Nestlé con el sistema masivo de distribución de Coca cola la asociación colocará los productos con mayor rapidez en los mercados mundiales de lo que habría logrado una sola empresa.

El acuerdo de formalización de una *joint-venture* se plasma, habitualmente, en un contrato privado en el que se definen las aportaciones de los socios, los asuntos organizativos y los financieros:

a) *Aportación de los socios.* Se deben incluir todas las aportaciones realizadas, que puedan adoptar distintas formas: dinero, maquinaria, patentes, equipos instalaciones, know-how, etc. También se han de incluir todos los servicios necesarios para la puesta en marcha y funcionamiento posterior de las actividades, tales como: asistencia técnica, aprovisionamiento de materias primas o auxiliares servicio postventa, etc.

b) *Organización.* Composición de los órganos administrativos y de dirección, forma en que serán tomados los acuerdos para la toma de decisiones importantes.

c) *Plan financiero.* Recursos necesarios de inversión inicial y funcionamiento posterior, fuentes de financiación, política de amortizaciones, política de reparto de beneficios y política de nuevas inversiones.

En la mayoría de los países, incluido España, para que este acuerdo privado tenga validez se ha de formalizar en escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil. En otros países, como el Reino Unido, se ha de llevar a cabo el denominado *Memorandum of Activites* y los *Articles of Association*. A través de estos documentos se obtiene el *Certificate of Incorporation*, documento similar a la escritura pública, que permite el comienzo de la actividad mercantil⁸⁸

⁸⁸ Nieto Churnuca, Ana Op_Cjt, pp 307

4.3.2 Consorcio de exportación.

Es un agrupamiento de empresas para unir sinergias, y aumentar su competitividad a la vez que reduce los riesgos y costos de la internacionalización. Es una entidad independiente, cuya función consiste en realizar las tareas propicias de la exportación de varias empresas de tamaño pequeño. Esto permite a empresas domésticas competidoras o con líneas de productos complementarios cooperar para llevar a cabo una exportación común. Los consorcios actúan como brazo exportador de sus miembros presentando un frente común en mercados exteriores y obteniendo importantes economías de escala.

Las empresas facturan al mismo los gastos en los que hayan incurrido (tanto de personal como de otro tipo) y el consorcio factura al cliente final, los resultados se reparten en función del porcentaje de participación acordado de cada una de las empresas. Con este sistema, la participación de las empresas no locales puede ser superior, ya que puede participar en la contratación de personal local. Además, la responsabilidad sobre la correcta prestación del servicio se reparte de forma sólida entre las partes. Por el contrario la administración del consorcio es delicada y requiere plena confianza en el socio local o la contratación de una persona de plena confianza como administrador.

Las principales actividades llevadas a cabo por este tipo de agrupaciones son: las exportaciones a nombre del consorcio, fijación de precios de exportación, distribución física, selección y nombramiento de distribuidores en mercados exteriores y obtención de informes de solvencia y cobro de deudas. Los consorcios de exportación pueden crearse en el mercado de origen, es decir, en el país donde están localizadas las empresas-socio, o en los mercados exteriores de destino de las exportaciones.

Aunque la mayoría de los consorcios se componen de empresas del mismo sector, existen también consorcios formados por empresas de actividades diversas que utilizan los mismos canales de distribución. Existen consorcios que sólo se encargan de la promoción exterior de los productos o servicios de los socios, quedando en manos de las empresas el resto de las actividades de exportación y marketing internacional. Este tipo de consorcio es muy frecuente cuando los socios tienen productos similares que pueden entrar en competencia directa en los mercados exteriores.

Las empresas de alimentación Navidul, Campofrío, Fuertes, Casademont, Hesperia, Oscar Mayer y otras, crearon un consorcio de exportación para la venta de jamón serrano en mercados exteriores. En este caso, es un consorcio de origen cuyo objetivo es la defensa y promoción en el extranjero de ese producto típicamente español. Las empresas vasca Fagor y Solac crearon en 1994 un consorcio de exportación para comercializar conjuntamente sus productos en los mercados de Europa del Este; se trata de un consorcio de destino cuya primera actividad fue la creación de una cadena de distribución conjunta en la República Checa para comercializar los productos de las dos marcas.

4.3.3 Empresas Integradoras.

Son empresas de servicios especializados que asocian personas físicas y morales, preferentemente de escala pequeña y mediana. Su función es la obtención de servicios especializados, a bajo costo en aspectos tecnológicos, de promoción y comercialización, diseño, actividades financieras y diversas actividades en común.

Con el objetivo de propiciar un desarrollo industrial más equilibrado promoviendo la utilización regional de los recursos y la creación de empleos productivos, por ello fue necesario establecer programas de organización interempresarial para la formación de empresas integradoras de las industrias micro, pequeñas y medianas empresas en ramas y regiones con potencial exportador para fortalecer su crecimiento mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir y comercializar, a efectos de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

Con tal motivo, el 7 de mayo de 1993 se publicó en el Diario Oficial de la Federación el "Decreto que promueve la organización de empresas integradoras", mismo que fue modificado con fecha 30 de mayo de 1995, y en el cual de acuerdo con su artículo 5°, dichas empresas podrán tributar conforme al régimen simplificado de las personas morales del Título II-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta; así como a las reglas de carácter general que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.⁸⁹

⁸⁹ Guía Para La Promoción De Empresas Integradoras, Subsecretaría de Promoción de la Industria y el Comercio Exterior. Dirección General de Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas y de Desarrollo Regional Julio de 1996, pp 33

En términos generales y de acuerdo a las modificaciones al Decreto, "el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objetivo de obtener bienes y servicios de calidad a un precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación. Cabe mencionar que se permite la participación de empresas de diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de negocio común.

La empresa integradora prestará servicios a los asociados para enfocarlos básicamente en su labor productiva. Estas actividades son: a) Promoción y comercialización, consolidando oferta de los socios para penetrar mercados antes no atendidos por falta de volumen o competitividad, b) compras, logrando economías de escala y mejores condiciones, c) capacitación a la fuerza laboral y niveles directivos, d) diseñar e instrumentar programas de productividad y calidad, adquiriendo incluso tecnología y asistencia técnica, e) asesoría y gestión administrativa, contable, jurídica, informática, fiscal y de crédito. Así como la preservación del medio ambiente, a través de asesoría y gestión en materia ecológica.

De conformidad con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el Reglamento Interior de la Secretaría, así como el decreto que promueve la Organización de Empresas Integradoras y sus Modificaciones, tiene la atribución de normar la promoción y la organización de las empresas integradoras, entre otras funciones. Por lo anterior corresponde a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, coordinar los esfuerzos de las instituciones públicas y privadas involucradas en el apoyo del esquema de empresas integradoras, así como autorizar los proyectos.

Las empresas integradoras podrán acreditar cualquiera de los programas de fomento a la exportación administrados por la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior. En primera instancia, podrán suscribir su registro como Empresa de Comercio Exterior (ECEX), toda vez que esta figura es la única que permite a las empresas <que no son productoras de mercancías>, obtener el registro como Empresa Altamente Exportadora (ALTEX) y Programa de Importación Temporal (PITEX), de acuerdo con la mecánica instrumentada por las delegaciones y subdelegaciones de la Secretaría, con fecha de 16 de julio de 1996. También podrán obtener el registro como empresas maquiladoras de exportación, en la Dirección General de Servicios al Comercio Exterior.

Conforme a las notificaciones de autorización de la SECOFI, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, dará de alta a las empresas integradoras en el Régimen Simplificado de Tributación. También propondrán nuevas disposiciones fiscales y reglas administrativas para facilitar la operación y la consolidación de las empresas integradoras.

Nacional Financiera, de conformidad con el Artículo 6° del Decreto que modifica al diverso que promueve la organización de Empresas Integradoras, otorgar crédito y/o capital de riesgo a las empresas integradoras y a los asociados, así como desarrollar esquemas de garantías. Asimismo imparte programas de capacitación a los empresarios y participa activamente en las actividades promocionales.

De acuerdo con el Convenio suscrito por la SECOFI y FONALES, el 15 de abril de 1996, este Fondo apoyará económicamente, hasta con el 20% del costo total de las horas consultor, que realizará la elaboración de un estudio de factibilidad y la elaboración del plan de negocios de una empresa integradora. Para ello es necesario que se cumpla la siguiente condición:

- Que en un proyecto de empresa integradora, los socios potenciales pertenezcan a la población objetivo de FONALES, es decir, se trate de Empresas de Solidaridad, o bien, sean grupos de productores de escasos recursos, previa validación social de FONALES.⁹⁰

Los objetivos que se buscan con la creación de este tipo de empresas son:

1. Elevar la competitividad de las empresas pequeñas y medianas asociadas.
2. Incrementar la eficiencia e inducir la especialización de las empresas en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, que den como resultado un producto altamente diferenciado por calidad, precio y oportunidad de entrega.
3. Consolidar la presencia de la micro pequeña y mediana empresa en el mercado interno e incrementar su participación en el de exportación.

Entre las ventajas de la integración encontramos:

- a) Es una figura versátil y se adapta a cualquier actividad productiva.
- b) Se eleva la competitividad de las empresas asociadas
- c) Esta figura asociativa tiene flexibilidad para adaptarse a cualquier actividad económica.

⁹⁰ Ibidem pp 18-21

- d) Se mantiene la individualidad de los empresarios en las decisiones internas de sus empresas.
- e) Los empresarios se dedican a producir, mientras las empresas integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados.
- f) Los empresarios asociados podrán comprar desde una acción hasta el 30% del capital social, de acuerdo con su capacidad económica, sin menoscabo de gozar de los beneficios que ofrece este esquema de organización.
- g) Puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación incrementa la productividad, propiciando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas.
- h) Hace más eficiente el proceso de producción con lo que se obtienen bienes y servicios de calidad a precio competitivo, lo que favorece la concurrencia a mercados más amplios y complejos.

A continuación se reseñan brevemente algunas experiencias concretas, que muestran los beneficios que se derivan de la integración de empresas:

1. **Comercializadora Ocean Life.** Los socios son los distribuidores de pescados y mariscos de la <Nueva Viga>, en el D.F. Sus resultados son:
 - Agregaron valor a sus productos, mediante su industrialización.
 - Adquirieron tecnología alimentaria de proceso y tecnología moderna para el congelamiento de los productos.
 - Desarrollo de un centro de investigación tecnológica en la rama alimentaria.
 - Una planta piloto para el aprovechamiento integral de los desechos de los pescados y mariscos.
 - Una planta piloto para la elaboración de alimentos pre-cocinados, aprovechando la oferta de mercancías de la Central Abastos del D.F.
2. **Dee Grand** Los socios son cinco empresarios de la industria de la confección que operan en el D.F. Su objetivo principal fue conjuntar sus capacidades de manufactura para maquilar prendas de vestir provenientes de los Estados Unidos. Sus expectativas de desarrollo a corto y largo plazo son favorables, ya que tienen un número creciente de pedidos debido a la alta calidad de sus productos.
3. **Grupo Arcu, S. de R.L. de I.P. y C.V.** Operan en Cuernavaca, Morelos tiene 10 socios que son artesanos ceramistas. Su objetivo es la comercialización conjunta de sus productos, tanto en el mercado nacional como en el de exportación. En el corto plazo a logrado consolidar un mercado en Europa.

4. **Importadora de Mercancías Populares, S.A. de C.V.** Se trata de un grupo de comerciantes que operan en Tijuana, B.C. y que una vez integrados, se convirtieron en industriales. Los enseres domésticos (refrigeradores, lavadoras, secadoras, estufas, etc.) que importaban usadas y las comercializaban, actualmente las reparan y otorgan garantía a sus compradores.

Con apoyo del CONALEP y del CIMO han capacitado a sus técnicos. La empresa integradora construyó una nave industrial con recursos propios. El resultado más importante es que ha generado cultura empresarial.⁹¹

Los problemas a los cuales se enfrentan los empresarios para formar las empresas integradoras se deben principalmente a:

- Barreras de comportamiento o culturales entre los socios, es decir, que cada uno de ellos tiene sus propios estilos de manejar el negocio, sus propias prioridades y forma de ver las cosas y no es fácil conciliarlas.
- Barrera organizacional, provocada por el hecho de haber varios socios con diferencias en cuanto a definición de objetivos, intereses y beneficios; es importante negociar estas diferencias con un enfoque de largo plazo.
- Dadas las características de este tipo de empresas, cabe la posibilidad de que participen algunas con problemas importantes y no aporten fortalezas que permitan generar "sinergia", por ejemplo: a) Existe el riesgo de que una empresa aporta tecnología al grupo, una de las empresas incurra en piratería para después competir contra la empresa integradora con su misma tecnología y tal vez hasta aliándose con la competencia. b) Debido a que los demás invierten, aportan tecnologías o mejoras en los procesos y en resumidas cuentas se esfuerzan por superarse, se puede desincentivar este espíritu de superación por parte de algunas empresas que de todas formas van a recibir el beneficio.

⁹¹ Ibidem pp 28-30

4.3.4 Franquicias.

Consiste es una asociación en virtud de la cual una empresa propietaria de un reconocido producto o servicio (franchisor = franquiciante = cedente) cede la elaboración del producto y su distribución o venta, o la presentación del servicio a un cesionario independiente (franchis = franquiciado). Generalmente la operación consiste en la sesión de una marca de un producto conocido para que se lo elabore y distribuya, brindando asistencia técnica, comercial y eventualmente financiera. El cesionario se compromete a instalarse y operar en las condiciones que se acuerden, conservando su autonomía jurídica, comercial y financiera. Por ejemplo: Coca – Cola, Mc Donald's, Pizza Hut, Hoteles Holiday Inn.

La franquicia es un sistema muy eficaz para transplantar negocios a mercados exteriores. Los productos o servicios son distribuidos por empresas que conocen perfectamente los hábitos y normas de mercado donde actúan. El franquiciado es propietario del negocio, lo cual favorece un desarrollo más eficaz que cuando el gerente es un asalariado contratado por la empresa. Además se reducen los problemas de gestión internacional, de riesgo y de inversión.

El franquiciado, a cambio de la cesión del negocio, se compromete al pago de unas contraprestaciones económicas que suelen consistir en una cantidad inicial y, posteriormente, un porcentaje sobre el volumen de ventas. Este porcentaje se sitúa, normalmente, entre el 1 y el 4%, mientras que el pago inicial es muy variable, dependiendo del tipo y las características de la cesión y la capacidad negociadora de las partes.

En el contrato de franquicia se han de considerar aspectos tales como la cesión de derechos de uso de nombre, la formación y asistencia que prestará el franquiciador, duración del contrato y capacidad de crecimiento y dimensión de los puntos de venta en el país de destino. La duración de las franquicias internacionales tiende a situarse entre los diez y los veinte años, con posteriores renovaciones por acuerdo entre las partes.⁹²

⁹² Nieto Churruga, Ana Op, Cit pp 309-310

El comercio exterior es un área cada vez más competitiva, por lo que en la medida en que el exportador esté preparado para hacer frente al reto de mayor calidad y mejor precio, podrá salir adelante y obtener resultados exitosos. Para ello, deberá considerar todas las alternativas que puedan ayudarle a conseguir los resultados deseados.

Las alianzas estratégicas son esquemas de negocios, que hasta ahora comienzan a despertar interés entre los exportadores, debido principalmente a la conciencia que existe respecto al reto que implica penetrar los mercados extranjeros. Las PyMEs no pueden quedarse atrás, por lo que deben aprender a considerar las alianzas, no como una disminución de poder, sino como una oportunidad de crecer y consolidarse.

Conclusiones.

En la actualidad no basta únicamente con entender la realidad económica del país y sus fundamentos conceptuales para que México pueda avanzar mejor y más rápido. Es necesario adoptar decisiones que hagan posible el poder ofrecer a los empresarios mexicanos una opción de vida viable y cada vez mejor. Por ello es importante realizar todos los esfuerzos para apoyar a las PyMEs lo cual contribuirá con ese objetivo, así como para construir el país que todos los mexicanos queremos tener. De ahí la importancia de crear un marco que estimule el crecimiento y desarrollo de las PyMEs.

Las causa de quiebra, o fortaleza para que las PyMEs se incorporen al proceso de internacionalización se deben en gran medida a las limitaciones administrativas, su principal deficiencia se encuentra en el control interno de la empresa, ya que por lo general las PyMEs no cuentan con un plan de organización, es decir no cuentan con los métodos y procedimientos que de forma coordinada se deben de adoptar en una empresa para salvaguardar sus activos. Las PyMEs tienen problemas en el área de crédito y cobranzas, compras, ventas, tesorería y contraloría.

El problema que enfrentan en el área de recursos humanos es la falta de especialización del trabajo, en virtud de que estas empresas no cuentan con una cultura empresarial y con capital suficiente, tenemos que una sola persona realiza diversas actividades, por ejemplo; la persona que lleva la contabilidad también es responsable de controlar el efectivo, o el área de compras y ventas se encuentran en un solo departamento. Todo lo anterior provoca un exceso de trabajo en las personas lo cual ocasiona falta de planeación, no existe calidad en las operaciones por la acumulación del trabajo.

La principal limitación que enfrentan las PyMEs se encuentra en la dirección general, ya que con frecuencia el gerente o director carece de experiencia en el ramo en que incursiona, el gerente debe ser capaz de descubrir las necesidades de la empresa, conocer las distintas áreas en las que se desenvuelve la empresa, debe de advertir sus relaciones con ciertos factores y determinar su verdadera capacidad

En el área de producción la principal deficiencia se encuentra en el manejo de inventarios, ya que en ocasiones puede darse un excesivo nivel de inventarios lo que genera costos de almacenamiento innecesarios y crea dinero improductivo por el contrario un inventario insuficiente genera un pobre abastecimiento a los clientes, un mal servicio y como consecuencia pérdida del cliente. Otra limitación que observamos es el rezago tecnológico, el cual se debe en gran medida a la falta de conocimiento de los mercados internacionales, a la carencia de recursos ante el alto costo de la asistencia técnica.

Los problemas que enfrentan las PyMEs para comercializar sus productos se debe principalmente a que sus competidores presentan grandes campañas publicitarias, cuentan con personal capacitado para vender su producto, sus productos son de calidad y brindan un buen servicio a los clientes. Mientras los empresarios de las PyMEs en la mayoría de los casos suelen enfocarse a bajar precios reduciendo la calidad y productividad de los productos, además descuidan la atención al cliente.

Otro problema que es proporcionalmente el más grave, es el financiamiento, en las PyMEs la cantidad de capital utilizado es modesto, los recursos adicionales no son insignificantes y van desde el nivel de inversión requerido, hasta garantías exigidas para obtener créditos. La mayoría de los fondos de éstas empresas provienen de ahorros personales o familiares y por lo general son insuficientes. Al igual que en el caso del apoyo, asistencia o promoción del financiamiento dirigido a las PyMEs tienen su propia problemática como son las tasas de interés, las comisiones entre otras dificultades de acceso al crédito y si a esto le agregamos los problemas que enfrenta el sector financiero para apoyar a un gran número de empresas y a la falta de una infraestructura adecuada que haga posible llevarle los recursos.

No obstante, hay que tener en cuenta que el financiamiento por sí mismo no garantiza el acceso de una empresa a los mercados internacionales, es decir, si no se tiene una estructura administrativa adecuada, un producto de excelente calidad adaptado al gusto y necesidades del cliente en el extranjero, sino se tiene un precio competitivo, si el director de la empresa no está dispuesto a hacer cambios en la estructura de producción difícilmente podrá exportar sus productos.

En el campo de la idiosincracia, las PyMEs manifiestan desde desconfianza hasta rechazo a unirse con otras empresas para obtener mejores condiciones de compra de insumos o para incursionar en el extranjero. Otro conjunto de problemas tienen que ver con capacitación, con la calidad de los productos y servicios, con la falta de utilización de técnicas de mercadeo o publicidad y a la baja escolaridad de quienes la dirigen.

Una solución viable sería que las universidades elaboren programas específicos para vincularse ágil y eficientemente con el sector productivo impartiendo asesorías de administración, organización, comercialización, mercadotecnia, sobre los procedimientos que se deben seguir para exportar sus productos o servicios. Esta vinculación podrían desempeñarse como servicio social o bien en el caso de la carrera de relaciones internacionales se podría combinar durante los cuatro últimos semestres de la carrera como un trabajo para poder acreditar la materia de comercio exterior, negocios internacionales, comunicaciones y transportes, etc., aquí los alumnos colaboran en proyectos específicos y directamente con las empresas esto a su vez tiene dos beneficios el primero es ayudar a crear una conciencia empresarial y exportadora en los empresarios de las PyMEs y el estudiante pone en práctica sus conocimientos.

Debe impulsarse un plan educativo para que se promueva en el país la mentalidad empresarial en los jóvenes, y con ello promover la generación de empresarios, con el fin de que los nuevos empresarios inicien sus empresas con bases sólidas, es decir, con una estructura administrativa fuerte, gran capacidad de innovación y con los conocimientos necesarios para la preparación del proyecto de exportación

Es importante que existan mayores incentivos fiscales y menos requisitos para que los empresarios inviertan, deben redoblarse los esfuerzos para incorporar al régimen fiscal a todos los negocios informales. La secretaría de Hacienda debe aplicar bien los recursos fiscales de manera que la calidad de los servicios aumente continuamente al mismo tiempo de dar transparencia a sus actividades informando continuamente a la ciudadanía sobre la asignación de los recursos. Se recomienda que los niveles de impuestos y las tarifas por el uso de servicios públicos tendrían que hacerse flexibles en función del tamaño y giro de la empresa. Debe haber mecanismos de tregua fiscal para las empresas nuevas pues no es posible entrar a la etapa de consolidación cuando desde el inicio de las operaciones se tiene que enfrentar una enorme carga fiscal.

Los programas del Banco Nacional de Comercio Exterior, de la Secretaría de Comercio, y de otras dependencias gubernamentales deben tener mayor difusión, utilizándose diferentes medios ya que las páginas de internet no son suficientes y deben complementarse con información publicada en medios convencionales y con el uso más intensivo de medios masivos como la radio y televisión. También deben realizarse un mayor esfuerzo para la promoción directa, es decir, hacer visitas a empresas atrayéndolas a foros de divulgación cuya organización puede compartirse con instituciones educativas y organismos no gubernamentales

También debe existir coordinación entre las diferentes instituciones y programas de apoyo a las empresas. Esto demanda que el personal que participa en dichos programas conozcan bien el contenido de los programas que estén bajo su

responsabilidad así como el de los demás programas de apoyo a las PyMEs con el objetivo de brindar al empresario la mejor opción de acuerdo a sus necesidades.

Es importante impulsar programas especializados para promover y financiar empresas integradoras, así como coinversiones para diversos giros de negocios de manera que su operación sea viable a mediano y largos plazos. También se deben impulsar programas para promover la generación de nuevos productos y la creación de nuevos empleos. Los diferentes programas de fomento deben tener coherencia y vinculación entre ellos. Es mejor tener pocos programas que funciones que muchos que no funcionen.

En cuanto al financiamiento las tasas de interés deben ser competitivas a nivel internacional de manera que no solamente se fomente el acceso al crédito sino que se creen condiciones equitativas para que las PyMEs puedan competir con empresas de otros países. También podrían desarrollarse programas financieros especializados para giros económicos preferenciales que se definan a partir de estudios de vocación económica para cada localidad. Asimismo sería conveniente crear condiciones para otorgar financiamiento a largo plazo con diferentes figuras y esquemas que incluyan crédito, capital de riesgo y subvenciones para proyectos de innovación, modernización y protección del ambiente.

Para que las PyMEs puedan tener acceso a proyectos de desarrollo y asistencia tecnológica ejecutados por instituciones de investigación y universidades los gastos deberían ser deducibles del I.S.R. Las cámaras y otros organismos empresariales deben colaborar con las empresas dándoles orientación sobre proyectos tecnológicos.

Debe generarse una legislación que vigile y sancione las prácticas comerciales de grandes consorcios que explotan a las pequeñas empresas mediante condiciones de pago desfavorables, devoluciones injustificadas, etc. Hay que hacer un enorme esfuerzo para igualar las condiciones de trabajo de los negocios informales y evitar así la competencia desleal.

Una buena medida en apoyo de las PyMEs sería establecer un instrumento equivalente al de la organización de la *Small Business Administration* de Estados Unidos, que garantice las PyMEs el acceso a un porcentaje del poder de compra que los Gobiernos Federal, Estatal y Municipal posee, para que las PyMEs realicen un determinado monto de sus ventas totales. Este proceso puede fortalecer a las empresas en volumen, calidad y precio, además puede servir para que las empresas incursionen en el mercado externo.

Finalmente hay que tener en cuenta de que no es posible que todas las PyMEs se puedan incorporar a la exportación. De ahí que es necesario articular procesos para que exporten indirectamente ayudados por las grandes empresas o entre varias empresas utilizando la asociación, las alianzas estratégicas, las coinversiones o participando en un consorcio de exportación, etc.

ANEXO 1

Programas y servicios que proporciona el SBA.

1. Fastrack. Es un programa que estimula a los bancos a extender préstamos de poca cuantía a pequeños negocios. Los bancos utilizan sus propios criterios para administrar los préstamos y la SBA garantiza hasta 50% de cada crédito.
2. Préstamo de Defensa y Ayuda Técnica. Otorga ayuda técnica y financiera a pequeños empresarios que dependen de la industria militar, con el fin de ayudarles a diversificarse en otros mercados comerciales. El préstamo máximo posible es de 1.25 mdd.
3. Programa para Capital de Trabajo para la Exportación. Estos préstamos son estrictamente para financiar operaciones de exportación e implican garantías de hasta 75% para créditos de hasta 750,000 dólares y 80% en caso de préstamos de menos de 100 000 dólares.
4. Préstamos para Comercio Internacional. Financiamiento a largo plazo a empresas dedicadas a preparándose a exportar, así como a los negocios de manera adversa por la competencia de las importaciones.
5. 504 Compañías Certificadas de Desarrollo. Proporciona financiamiento a tasa fija y a largo plazo a pequeños negocios para adquirir bienes raíces y maquinaria así como equipo para la expansión de los negocios y la modernización de las instalaciones.

Programas:

1. Compañías de Inversión en Pequeños Negocios La SBA otorga licencias a empresas privadas de capital de riesgo y complementa su capital con obligaciones garantizadas por el gobierno de Estados Unidos o con títulos de participación.
2. Comercio Internacional.
 - Centros de ayuda a la exportación de Estados Unidos, mediante ellos la SBA, el Departamento de Comercio y el Banco de Exportaciones pone al alcance de pequeños negocios la promoción comercial y recursos para el financiamiento de exportaciones.
 - Red de Ayuda Legal para las Exportaciones. La red que resulta de la asociación entre SBA, el Departamento de Comercio y la Federal Bar Association, proporciona consultas gratuitas a pequeños exportadores
3. Desarrollo de empresas de minorías.

- El desarrollo de Pequeñas Empresas Propiedad de Minusválidos. Constituye una importante ayuda para el desarrollo de las empresas de minorías y minusválidos, por medio de las oportunidades de compra que otorgan las instancias federales.
- 4. Orientación comercial y capacitación.
- Centros para el Desarrollo de Pequeños Negocios. Otorga ayuda administrativa y técnica a los propietarios de estos negocios
- 5. Investigación y desarrollo.
- Transferencia de tecnología para los pequeños negocios, se requiere que estos negocios que compiten por proyectos colaboren con instituciones de investigación no lucrativas.

En cuanto a los resultados más importantes del SBA figuran:

Financiamiento. Los préstamos comerciales generales del organismo aumentaron más del doble en sólo cuatro años (de 24,284 en 1992 a 55,596 en 1996) y la ayuda financiera se canalizó con un enfoque más empresarial. Los préstamos a PyMEs propiedad de mujeres ascendieron a 10459, poco más del triple en 1992 (3,377).

Capital accionario. Durante 1995-1996 la SBA obtuvo más financiamiento privado que inversiones en forma de capital de riesgo que durante los 20 años previos. De 1978 a 1996 el programa de las SBIC proporciono unos 14,000 mdd como deuda de largo plazo y capital accionario a más de 110 000 PyMEs, recursos de los que unos 1600 millones correspondieron al ejercicio de 1996.

Capacitación e información comercial. En los ejercicios de 1995 y 1996 la SBA brindó orientación administrativa y asistencia técnica por medio de sus socios comerciales a casi dos millones de PyMEs y abrió ocho centros de asistencia para la exportación (USEAC), así como 12 centros de información comercial empresarial (BIC), cuyo número llegó a 39 en el país. Además, inauguró 19 locales de capacitación comercial femenina, 12 centros de información comercial para las comunidades indígenas (TBIC).

ANEXO 2

El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 señala, en materia de regulación y fomento de la competencia, que se combatirán las prácticas monopólicas, ya sea que provengan de empresas privadas o empresas públicas, y se fortalecerán las acciones para hacer cumplir la Ley Federal de Competencia Económica (LFCE).

Asimismo, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior establece una vertiente de fomento de la competencia interna y otra relativa a la apertura de la competencia externa. En cuanto a la competencia interna, se hace necesario salvaguardar y promover la competencia y libre concurrencia en los mercados nacionales, a fin de elevar la eficiencia de la economía, mediante el combate de las prácticas monopólicas de empresas tanto privadas como públicas. En estas condiciones las empresas nacionales podrán ser competitivas a nivel internacional.

El *Reglamento de la LFCE* pretende hacer más clara la aplicación de la Ley, así como evitar la discrecionalidad de la autoridad en su aplicación. Son tres los puntos esenciales que han servido de base para la elaboración del Reglamento:

1. Se han aclarado diversos conceptos y criterios que facilitarán la aplicación de la LFCE, con base en la experiencia de cuatro años de actividades de la Comisión, y con la opinión de jueces, abogados y académicos.
2. Se ha buscado la transparencia en la actuación de la Comisión frente a los particulares, así como ventilar todos los asuntos de forma pronta y expedita, estableciendo plazos breves para resolver las peticiones de los particulares.
3. Se han tomado en cuenta los diversos criterios utilizados a nivel internacional en esta materia.

Ahora bien, la entrada en vigor de la LFCE es relativamente reciente. Si bien no es la primera en regular el artículo 28 constitucional en materia de monopolios, es la primera con aplicación real y con una autoridad creada ex profeso. Esta situación a obligado a la autoridad a centrar sus esfuerzos para lograr un cambio estructural en materia de competencia y libre concurrencia.

El reglamento se ha dividido en siete capítulos:

- Capítulo I** Disposiciones generales
- Capítulo II** De las prácticas monopólicas
- Capítulo III** De las reglas generales para el análisis del mercado relevante y poder sustancial
- Capítulo IV** De las concentraciones
- Capítulo V** Del procedimiento
 - Sección primera
 - Del inicio de la investigación
 - Sección segunda
 - Del desplazamiento
 - Sección tercera
 - De las notificaciones.
- Capítulo VI** De las consultas y opiniones
- Capítulo VII** Del recurso de reconsideración

En el capítulo primero, *Disposiciones generales*, se establece que se aplicará supletoriamente a la LFCE y el Reglamento, el Código Federal de Procedimientos Civiles.

La Comisión emitirá periódicamente una gaceta informativa en la cual se publicarán los resultados del Pleno de la Comisión, así como los criterios seguidos, como absoluto respeto a la información confidencial. En virtud de que en la práctica se han suscitado interrogantes respecto de la fecha en que los términos empiezan a correr en la comisión y con el fin de que los particulares puedan conocer el plazo en que recibirán respuesta, se ha establecido que éste empieza a correr una vez que se ha presentado el documento ante la Oficialía de Partes. Finalmente se deja claro que cuando la LFCE o Reglamento hagan referencia a días, se entenderán como hábiles, salvo disposición en contrario. Se establece un plazo genérico de cinco días para cualquier actuación que no cuente con un plazo expreso.

En el segundo capítulo, *Prácticas monopólicas*, se pretende dar mayor claridad a los supuestos de prácticas monopólicas absolutas y relativas, no con el fin de ampliar los tipos de conducta, sino para precisarlos. Ahora bien, en ninguno de los preceptos se encontrará la limitación de supuestos, ya que se ha considerado, con base en la experiencia, que la realidad económica y las diversas formas de asociaciones de agentes económicos no pueden ni deben acotarse.

En relación con las prácticas monopólicas absolutas, el reglamento establece ciertos indicios para comprobar que los competidores han concentrado precios. Esta presunción será, desde luego, *juris tantum*, y servirá simplemente para motivar el acto de inicio del procedimiento correspondiente.

Entre las prácticas más comunes que constituyen prácticas monopólicas absolutas y que el reglamento establece como indicios, se pueden mencionar la adhesión de los competidores a los precios que imita una asociación o cámara empresarial o cualquier competidor; que el precio de venta ofrecido en territorio nacional por dos o más competidores de bienes o servicios idénticos o similares, susceptibles de intercambiarse internacionalmente, sean sensiblemente superiores o inferiores al precio de referencia internacional, excepto cuando la diferencia derive de disposiciones fiscales, gasto de transporte o distribución; o bien, cuando existan los mismos precios máximos o mínimos para un bien o servicio.

Asimismo, se consideran también indicios de prácticas monopólicas absolutas las instituciones o recomendaciones de las cámaras empresariales o asociaciones, cuyo objeto o efecto sea realizar las conductas prohibidas por el artículo 9° de la Ley.

En cuanto a las prácticas monopólicas relativas, se precisan algunas conductas contrarias al artículo 10°, fracción VII, de la LFCE. Se hace una enumeración enunciativa, más no limitativa. Igualmente, se toman en consideración las prácticas más frecuentes, como los subsidios cruzados, la depredación de precios, la discriminación de trato entre los agentes económicos ubicados en igualdad de condiciones para incrementar los costos de los competidores.

Como es sabido, las prácticas monopólicas relativas requieren de un análisis para determinar si son favorables o desfavorables al proceso de competencia y libre concurrencia. En este sentido, se han reglamentado las ganancias en eficiencia como en aspecto esencial para su evaluación. Con ello, la Comisión tendrá elementos objetivos para determinar si la práctica incide favorablemente en el proceso de competencia, aún cuando existan marginalmente efectos nocivos. La Comisión considera como ganancia en eficiencia, entre otras

- I. Obtener ahorros en recursos que permitan al presunto responsable producir, de manera permanente, la misma cantidad del bien a menor costo o una mayor cantidad del bien al mismo costo.
- II. Reducir costos si se producen dos o más bienes o servicios de manera conjunta o por separado.
- III. Disminuir significativamente los gastos administrativos.
- IV. Lograr la transferencia de tecnología de producción o conocimiento de mercado.
- V. Disminuir el costo de producción o comercialización derivado de la expansión de una red de infraestructura o distribución.

En este mismo capítulo se reglamenta el procedimiento al que se sujetarán las restricciones al comercio interestatal. Se podrán hacer del conocimiento de la comisión por cualquier persona o mediante las facultades de investigación que ésta ejerza, guardando debidamente el respeto a las garantías que deben prevalecer en cualquier procedimiento.

En el capítulo tercero, *Reglas generales para el análisis del mercado relevante y del poder sustancial*, se establecen los criterios para la delimitación del mercado relevante y del poder sustancial, así como los conceptos que sirven de apoyo para su mejor comprensión. Se pretende que los agentes económicos involucrados en las prácticas monopólicas y concentraciones conozcan las bases que sirven de sustento para las evaluaciones que realiza esta Comisión, y que ellos mismos delimiten estos aspectos a la hora de notificar las concentraciones o, en su caso, en el momento presentar una denuncia o refutación de los argumentos que pudieran tenerse en su contra.

Para precisar los elementos que determinan el poder sustancial de un agente económico en el mercado relevante, conviene apuntar dos elementos sustantivos: la participación y las barreras para la entrada. El reglamento establece que la Comisión tomará en cuenta indicadores de ventas, número de clientes y capacidad productiva en el mercado relevante.

Se entenderán como barreras para la entrada, el acceso limitado al financiamiento, a la tecnología o a canales de distribución eficientes; la necesidad de contar con cualquier tipo de autorización gubernamental, así como con derechos de uso o explotación protegidos por la legislación en materia de propiedad intelectual e industrial; las limitaciones a la competencia en mercados internacionales y las restricciones constituidas por prácticas comunes de los agentes económicos ya establecidos en el mercado relevante.

En el cuarto capítulo, *Concentraciones*, el Reglamento detalla los criterios e instrumentos analíticos que deberá considerar la Comisión para determinar si la concentración debe ser impugnada o sancionada. Entre éstos está la valoración en el mercado relevante de las ganancias en eficiencia que puedan derivarse de la concentración; los efectos de la concentración en el mercado relevante; la participación accionaria del agente o agentes económicos involucrados en la transacción en otros agentes económicos que participan, directa o indirectamente, en el mercado relevante, y los efectos de la concentración en otros mercados y agentes económicos relacionados.

Por otro lado, y en relación con la transacción, se explicará lo que debe entenderse <antes de realizarse>. Las partes involucradas sabrán el momento idóneo para realizar dicha notificación. En este caso, se evitó la casuística que existe por la diversidad de figuras jurídicas y las numerosas estrategias para llevar a cabo lo pretendido por las partes de una transacción. Por este motivo, se especificaron los motivos para notificar es decir, la adquisición de activos, derechos, partes sociales y fideicomisos de hecho o de derecho, directa o indirectamente, así como ejercer directamente de hecho o de derecho el control de otro agente económico o, en su caso, en el momento en que nacen los derechos y obligaciones entre las partes. A lo largo de la experiencia de la Comisión, el caso de mayor confusión se ha dado en las fusiones, motivo por el cual el momento de notificar es antes de que las partes firmen el convenio de la antedicha figura jurídica a menos que algunas de las otras propuestas se surtieran con anterioridad.

En este mismo capítulo se establece que los agentes económicos que están obligados a notificar la concentración son: el fusionante y el que adquiera el control de las sociedades o asociaciones, o el que pretenda acumular las acciones, fideicomisos, partes sociales o activos objeto de la transacción. Podrá realizarse también por cualquiera de los agentes económicos que participen en la operación.

En relación con el artículo 20 de la LFCE, se determinan las excepciones a dicho precepto. La primera se refiere a las transacciones realizadas en el extranjero entre empresas nacionales y/o extranjeras. La segunda se refiere a las reestructuraciones corporativas. Conforme a la LFCE es obligatorio notificar la concentración en que un agente económico tenga en propiedad y posesión, directa o indirectamente, por lo menos durante los últimos tres años.

En el capítulo quinto, *del Procedimiento*, subdividido en tres secciones denominadas "Del inicio de la investigación", "Del emplazamiento" y "De las notificaciones", se reglamenta el capítulo V de la LFCE, con el propósito de velar por la protección del proceso de competencia y libre concurrencia. El reglamento prevé el procedimiento en el que se salvaguardan las garantías de legalidad y audiencia para las partes involucradas en el mismo.

En la sección I del procedimiento se reitera la facultad que tiene la Comisión de iniciar investigaciones cuando tenga conocimiento de hechos que puedan constituir prácticas monopólicas, concentraciones prohibidas, así como el incumplimiento de notificar una concentración.

En la primera etapa, la Comisión podrá allegarse de todos los elementos e información, requiriendo a cualquier persona que pueda tener conocimiento del mercado o de la práctica en cuestión. Esto, en ningún momento atentaría contra las garantías de los particulares, en virtud de que existe una presunta responsabilidad, y con la sola investigación no se le afecta jurídicamente a ningún agente económico.

Debido a que en el transcurso de los años la Comisión ha tenido que desechar denuncias, ya que los escritos carecían de los elementos necesarios se realizó una enumeración exhaustiva de los elementos que deberá contener el escrito de denuncia.

Asimismo con el objeto de lograr que las actuaciones de la Comisión sean expeditas, se fijó un plazo de diez días desde que reciba la denuncia por medio de Oficialía de Partes para que la Comisión acuerde iniciar la investigación, desechar total o parcialmente la denuncia o prevenir por una sola vez al denunciante. En este sentido, se estableció que, si transcurrido este plazo, la Comisión no ha dictado acuerdo, se tendrá por iniciada la investigación.

En cuanto al desechamiento de la denuncia, se estableció que son notoriamente improcedentes los hechos denunciados cuando no estén previstos en la LFCE como prácticas monopólicas o concentraciones prohibidas; los hechos y condiciones en el mercado relevante cuando hayan sido materia de resolución con forme al artículo 33 de la LFCE.

Con el fin de que los procedimientos sean transparentes y se agilice la celeridad de los mismos, se prevé que los acuerdos de inicio de investigación se dupliquen en el *Diario Oficial de la Federación* dentro de los 40 días siguientes a su emisión. A partir de ese momento, los afectados y terceros que tengan conocimiento de las actividades en un determinado mercado han de colaborar con la Comisión.

Para el eficaz desempeño de las atribuciones de la comisión, todo agente económico que tenga relación con los hechos investigados tendrá la obligación de proporcionar la información y datos que se le requieran por escrito, así como de presentarse a declarar cuando sea citado.

Una vez concluida la etapa anterior por la Comisión y determinada la presunta responsabilidad del infractor de la norma, se otorga la garantía de audiencia al responsable de la práctica para refutar los argumentos de la Comisión. Para dar mayor fuerza a las atribuciones de la Comisión, en caso de que el agente económico involucrado se oponga a la inspección o reconocimiento ordenados por ella, deben tenerse por ciertas las cuestiones que con ello se pretenda acreditar, salvo pruebe lo contrario.

En cualquier etapa del procedimiento, el presunto responsable podrá presentar por escrito mediante el cual se comprometa a suspender, suprimir o no realizar la práctica, misma que será sancionada por la Comisión siempre y cuando se cumpla con los requisitos contemplados en la ley LFCE y en el Reglamento de ésta. Sin embargo, el citado compromiso no exime de responsabilidad y deja a salvo el derecho de la Comisión de imponer las sanciones correspondientes, ya que, al verse verificado la responsabilidad del infractor, sería injusto que el solo escrito de compromiso relevara de responsabilidad al infractor. Más aún, como protección de los intereses del denunciante, se establece que a pesar de llevar a cabo lo anterior, éste podrá pedir la estimación de daños y perjuicios por el tiempo que haya durado la práctica.

En la sección II de las *Notificaciones* se establecen cuáles requerirán de notificación personal, cuáles se notificarán mediante oficio, por mensajero o correo certificado con acuse de recibido. Requerirán notificación personal las resoluciones del Pleno de la Comisión; el requerimiento de la información adicional; el acuerdo por el que se desecha una denuncia o se tiene por no presentada una denuncia o notificación de concentración; el emplazamiento al presunto responsable, el acuerdo por el que se ordenó prevenir al interesado; los acuerdos dirigidos a cualquier persona extraña a los procedimientos que se estén desahogando ante la Comisión, y cuando lo ordene expresamente la Comisión en casos distintos a los anteriores. Se notificarán por lista aquellas resoluciones que no requieran efectuarse personalmente

En el capítulo sexto, se regulan los *procedimientos relativos a opiniones y consultas*. A lo largo de cuatro años de labor, se han presentado consultas ante la Comisión sobre dudas o interpretaciones referentes a la LFCE, así como sobre ciertas conductas.

Con esta disposición normativa que prevé el medio consultivo, se establece que los agentes económicos deberán presentar toda información pertinente para apoyar la consulta planteada. La intención de esta Comisión es responder a las consultas con todos los elementos que le sean aportados y establecer un marco de referencia completo a las dudas que se le planteen, evitando respuestas parciales.

Asimismo, en todas las consultas formuladas, se procurará orientar a las personas físicas y morales, públicas o privadas, respecto del alcance y aplicación de la LFCE. En este sentido, se establece un plazo de 30 días contados a partir de la presentación del escrito, o en su caso de la entrega de información requerida para que la Comisión resuelva la consulta planteada.

En el capítulo séptimo, *Del recurso de reconsideración*, con el propósito de hacer más expeditos los procedimientos que se ventilen ante la comisión, sólo se podrán impugnar las resoluciones definitivas, las que resuelvan tener por presentada una denuncia y las que declaren por no notificada una concentración.

En cuanto al recurso de reconsideración, se admitirán los medios probatorios que tengan carácter de supervivientes y que guarden relación con los hechos controvertidos que puedan modificar el sentido de la resolución impugnada. Finalmente, la Comisión contará con cinco días para admitir o desechar el recurso, y deberá darle vista al presunto responsable o denunciante para que, en un plazo de diez días, manifieste a lo que su derecho convenga.

Se considera que el Reglamento de la LFCE dará certeza y seguridad jurídica a los particulares, facilitará los trámites, dará transparencia a las actividades que realiza la comisión y será un instrumento útil para la autoridad y los particulares, con el fin de lograr el desarrollo y fortalecimiento en materia de competencia y libre concurrencia en nuestro país.

Fuente: Sánchez Ugarte, Fernando. (Presidente) Informe de Competencia Económica. México, Junio de 1998 pp 93-101

ANEXO 3

Plan para exportar.

Parte I

- Resumen ejecutivo (una o dos páginas máximo).
- Introducción: porqué debe exportar la empresa.
- Establecimientos de compromisos administrativos para exportar.

Parte II

- Análisis de la situación actual y antecedentes.
- Servicios o productos para exportar.
- Operaciones que se requieren realizar.
- Personal para la organización de exportación.
- Recursos de la compañía
- Estructura, competitividad y demanda de la industria.

Parte III

- Aspectos de la mercadotecnia.
- Identificación, evaluación y selección del mercado meta.
- Precio y selección del producto.
- Métodos de distribución.
- Términos y condiciones de pago.
- Organización y procedimientos internos.
- Metas de ventas: pronósticos de pérdidas y ganancias.

Parte IV

- Tácticas. pasos a seguir.
- Los principales mercados meta.
- Países meta secundarios
- Esfuerzos de mercadeo indirecto

Parte V

- Presupuesto para la exportación
- El estado financiero proforma

Parte VI

- Programa de implantación.
- Seguimiento.
- Operación periódica y revisión administrativa (evaluando los resultados respecto los planes).
Anexo`
- Antecedentes de los países y mercados meta.
- Estadísticas básicas del mercado: históricas y pronósticos.
- Ambiente competitivo a enfrentar.⁹³

⁹³ González Martínez, J. Octavio. Guía Básica para Exportar. Conacex Noreste, A.C. 1995 pp. 16

ANEXO 4

Descripción completa del producto.

1. Nombre y dirección del comprador.
2. Referencia numérica del comprador y fecha de pedido.
3. Lista de los productos solicitados con su descripción.
4. Precio de cada artículo.
5. Peso bruto y neto de embarque.
6. Volumen cúbico total y dimensiones del embarque para exportación.
7. Descuento de venta, si procede.
8. Lugar de entrega.
9. Términos de venta y de pago.
10. Período durante el cual la cotización es válida.
11. Costos de seguro y embarque
12. Total de cargos que serán pagados por el cliente
13. Fecha estimada de embarque y de arribo de la mercancía.

ANEXO 5

Términos de Comercio Internacional. (INCOTERMS)

Ex Works (EXW)

En fábrica (indicando el lugar convenido)

En esta modalidad, el vendedor entrega la mercancía en su establecimiento o en un lugar convenido al comprador quien elige el medio de transporte y corre con el costo y riesgo inherentes al tráfico de la mercancía. Este tipo de INCOTERM es adecuado para una empresa que quiere vender al extranjero, pero no desea ni puede involucrarse en los trámites, quizás por no conocer las formalidades aduaneras, las tarifas portuarias o del transporte internacional. Se utiliza en todo medio de transporte.

Free Carrier (FCA)

Libre transportista

El comprador escoge la compañía y el medio de transporte y paga el flete principal. El vendedor cumple sus obligaciones cuando entrega las mercancías al transportista designado (carrier) por el comprador, en el lugar convenido. Si el lugar no es definido, el vendedor selecciona el sitio que mejor le convenga "lugar de entrega".

La transferencia de los riesgos y de los gastos ocurre en el momento en que el transportador se hace cargo de la mercancía. En caso de camión completo o vagón completo es el vendedor el que realiza la carga y el comprador el descargue, asumiendo cada uno de ellos los riesgos y gastos. El desaduanamiento para la exportación es a cargo del vendedor. Se utiliza en cualquier medio de transporte.

Free Alongside Ship (FAS)

Libre al costado del barco

El vendedor colocará la mercancía al costado del buque, en el lugar designado por el comprador en el puerto de embarque convenido. A petición del comprador deberá prestar todo tipo de ayuda, para la obtención de las autorizaciones necesarias para la exportación. Deberá cubrir las mercancías con seguros hasta que los bienes son entregados al costado del barco.

El comprador elegirá la línea naviera y proporcionará el nombre del buque al vendedor. Pagará el flete y asumirá todo tipo de riesgos de la mercancía, desde el momento en que el vendedor la coloca en el costado del buque. Obtendrá las licencias o autorizaciones necesarias para la exportación. Se utiliza sólo en transporte marítimo.

Free on Board (FOB)

Libre a bordo

En esta cotización el exportador paga todos los gastos correspondientes incluyendo seguros de las mercancías, hasta ponerlas físicamente a bordo del barco designado por el importador. Esto significa que el comprador tiene que absorber todos los costos y riesgos de pérdida o daño de las mercancías desde ese punto. Se utiliza solo en transporte marítimo.

Cost and freight (CFR o C&F)

Costo y flete

Es el vendedor quien selecciona la línea naviera y paga el flete marítimo hasta el puerto convenido, así como los gastos de carga de la mercancía al buque, al igual que las formalidades aduaneras de exportación. Los riesgos de pérdidas o averías de las mercancías, así como todo el incremento en los gastos, son transferidos al comprador cuando la mercancía pasa la borda del buque en el puerto de embarque.

Cost, Insurance and Freight (CIF)

Costo, seguro y flete

Término semejante al anterior, pero agrega la obligación para el vendedor de contratar por su cuenta, una póliza de seguro que cubre los riesgos del transporte originados por el contrato. Le corresponden al vendedor todas las formalidades necesarias para la exportación. Este término solo puede ser usado para el transporte marítimo.

Aunque el vendedor contrata y paga el seguro, la mercancía viaja al riesgo del comprador, quién es el beneficiario de la póliza por designación directa o por el carácter transferible de la misma.

Carrier Paid to (CPT)

Porte pagado hasta

El vendedor selecciona el transporte y paga el flete para el transporte de la mercancía hasta el lugar de destino convenido. Sin embargo, los riesgos de avería a la mercancía o de su pérdida, así como el incremento de los costos en el transcurso del transporte, son transferidos al comprador cuando la mercancía es entregada al primer transportista.

Si intervienen transportistas subsecuentes, el vendedor queda liberado de todo riesgo una vez que la mercancía ha sido entregada al primer transportista. El vendedor deberá liberar la mercancía para su exportación. Se utiliza en todo tipo de transporte.

Carrier and Insurance Paid to (CIP) Porte y seguro pagado hasta

Similar al CPT, pero adicionalmente el vendedor tiene la obligación de contar y pagar una póliza de seguro de transporte contra riesgo de avería de la mercancía o pérdida de la misma durante el viaje. Es su responsabilidad obtener las autorizaciones para la exportación. Se utiliza en todo tipo de transporte.

Delivered at Frontier (DAF) Entregada en frontera

El vendedor pagará el transporte y correrá el riesgo hasta la frontera, antes de la aduana del país de destino, ocupándose de los trámites de exportación. Mientras que el comprador asumirá todo tipo de riesgo inherente de la mercancía desde el momento en que ésta ha sido colocada a su disposición en el lugar convenido de la frontera. Es de vital importancia definir el INCOTERM utilizado, el punto y el lugar donde será entregada la mercancía.

Delivered Ex Ship (DES) Entregada sobre buque

El vendedor elige el buque, paga el flete y asume los riesgos del viaje marítimo hasta el puerto de destino determinado, y pone las mercancías disponibles para el comprador a bordo del barco, sin liberarlas para su importación en el punto de destino determinado, se utiliza solo en transporte marítimo.

Delivered Ex Quay (DEQ) Entregada en muelle

El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador sobre el muelle del puerto de destino convenido, asumiendo hasta este punto los gastos y riesgos inherentes a la misma. Debe obtener las licencias tanto de exportación como de importación, pagando los derechos de aduana e impuestos exigibles a la importación. El comprador cubrirá todo riesgo de pérdida o daño de la mercancía, desde el momento en que el vendedor la a puesto a su disposición, en el muelle del puerto de destino convenido. Si las partes desean excluir de las obligaciones del vendedor algunos de los costos a pagar en la importación, como por ejemplo el IVA, deberá establecerse claramente, agregando la leyenda para efecto "*Delivered ex quay, IVA unpaid*". Se utiliza *sólo en transporte marítimo*

Delivered Duty Unpaid (DDU)

Entregada derechos no pagados

El vendedor deberá poner la mercancía a disposición del comprador, en el lugar convenido en el país del importador, y satisfacer los gastos de transporte, incluida la descarga, (excluyendo impuestos y otras cargas oficiales pagaderas a la importación), así como los costos y riesgos de llevar a cabo las formalidades del despacho aduanero. Los riesgos de pérdida o daño de la mercancía son para el comprador desde el momento en que el vendedor lo ha puesto a su disposición en el lugar de destino convenido. El comprador deberá pagar cualquier costo adicional y absorber los riesgos causados por no liberar a tiempo las mercancías de importación. Se aplica en todo tipo de transporte.

Delivered Duty Paid (DDP)

Entregada con derechos pagados

El vendedor pondrá la mercancía por su cuenta a disposición del comprador, en el lugar de destino convenido en el país del importador, incluida la descarga. También por su cuenta despachará las mercancías y pagará los derechos e impuestos correspondientes a la exportación. Este término representa la máxima obligación para el vendedor. No debe utilizarse si el vendedor no tiene la certeza de obtener el permiso de importación. Se aplica en todo tipo de transporte.⁹⁴

⁹⁴ Ibidem pp 34-37

Bibliografía.

- Acerenza, Miguel Angel. Marketing Internacional. México, Editorial Trillas. Septiembre de 1990, pp. 39-65.
- Álvarez L., Norma. El reto de la Globalización para la Industria Mexicana. Alternativas para el futuro. Centro de Investigación para el Desarrollo, A. C.
- Caballero U., Emilio (Coordinador). El TLC México, E.U.A., Canadá: Beneficios y desventajas. Facultad de economía, UNAM – Diana. México. 1991, pp 15-84.
- Camacho Mejía, Edna. Claudio González Vega. Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas. El Empresario ante la Apertura Comercial. Centro Internacional para el Desarrollo Económico. Academia de Centroamérica. San José, Costa Rica. 1992, pp 3-9.
- Canals, Jordi. La Internacionalización de la Empresa. España, Editorial Mc. Graw-Hill/ Interamericana de España, S.A. 1994, 183 pp.
- Colaiacovo, Juan Luis. Comercialización Internacional y desarrollo de Exportaciones. Ediciones Macchi. México, D.F., 1996, pp 27-36.
- Colaiacovo, Juan Luis. Antonio A. Aseeff, Guillermo J. Proyectos de Exportación & Estrategias de Marketing Internacional. Ediciones Macchi. Buenos Aires 1993, pp. 240.
- Competitividad y Crecimiento Económico: Un análisis a partir de la productividad en la industria manufacturera. Premio Banamex Economía. 1996.
- Cruz Serrano, Alejandro. Competitividad Internacional: Su Aplicación a la PyME. Banco Nacional de Comercio Exterior. Dirección Ejecutiva de Desarrollo de Servicios Promocionales. Dirección del Instituto de formación Técnica. Agosto 1995, pp 10-12, 14, 16-21.
- Chapa Reyner, Servando G. Manual de Mercadotecnia de Exportación. Editorial Trillas. México, D.F. 1997, pp. 33
- Díaz Hernández, Felipe. Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México. La Educación Técnica y Superior de la Cultura Exportadora de México. Primer Encuentro Nacional. México, D.F. septiembre 8 y 9 de 1994, pp.206.
- Erodos G., Antonio. La Pequeña Empresa Exportadora. Guía Práctica para Iniciar Operaciones de Comercio Exterior. Editorial Panorama. México, D.F. 1995, 139 pp.
- Espinoza Villareal, Oscar. El Impulso a la Micro Pequeña y Mediana Empresa Una Visión de la Modernización de México. México, fondo de Cultura Económica; 1993, pp 29.
- Gil Díaz, Francisco. Manuel Zepeda Payeras Apertura Comercial y Ajuste de Empresas. Apertura Comercial: La Experiencia Mexicana Reciente. Centro Internacional para el Desarrollo Económico. Academia de Centroamérica. San José, Costa Rica. 1992, pp 81-101.
- Gil Díaz, Francisco Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas. Las Reformas Económicas de México. Centro Internacional para el Desarrollo Económico de Centroamérica. San José, Costa Rica, 1992, pp. 73-79

- Gil-Robles-Gil delgado, Enrique. José Luis Pérez Riesco. Marketing Internacional. 2° Edición. Editorial ESIC. México, pp 166.
- González Vega, Claudio. Juan A. B. Belt. Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas. La transformación de una Economía: observaciones de un viaje a México. Centro Internacional para el Desarrollo Económico. San José, Costa Rica. 1992, pp 137-157.
- Hal B. Pickle, Royce L. Abrahamson. Administración de empresas pequeñas y medianas. México, Editorial Limusa, 1995, pp 18-35.
- Jarrillo, José Carlos. Jon Martínez Echezarraga. Estrategia Internacional. Editorial Mc Graw-Hill/Interamericana de España, S:A: España. 1991, 207 pp.
- Kessel, Georgina. Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas. Condumex. Centro Internacional para el Desarrollo Económico. Academia de Centroamérica. San José, Costa Rica. 1992, pp 115-129.
- La Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México. Fideicomiso del Premio Nacional de Exportación. Primer Encuentro Nacional. México, D.F. septiembre 8 y 9, 1994, pp. 34-40.
- La Clave del Comercio. Libro de Respuestas para el Exportador. Centro de Comercio Internacional UNCTAD/OMC. (CCI). Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext). Ciudad de México: CCI/Bancomext, 1999, 363 pp.
- López Espinoza, Mario. Financiamiento de la MpyME. Propuesta de Acción a partir de la Experiencia de México. Nafin. Centro de Información y Documentación Empresarial Nafin. México. Octubre 24 de 1995, pp. 37—107. Editorial Diana. México, 1989, 145 pp.
- Marke Moreno, José María. Marketing Internacional. 2° Edición Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. 1995, pp.370.
- Mercado H., Salvador. Estrategias Empresariales Frente al TLC en Norteamérica. Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 2° Edición Editorial Pac. S.A. de C.V. México. 1994, pp 103-133.
- Mercado H, Salvador. Comercio Internacional II. 4° Edición, Editorial Limusa. México, 1999, pp.273.
- Nieto Churruga, Ana. Olegario Llamazares García-Lomas. Marketing Internacional. Ediciones Pirámide, S.A. Madrid 1995, 555 pp.
- Noyola, Pedro. Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas. México: Política de Comercio Exterior. Centro Internacional para el Desarrollo Económico de Centroamérica. San José, Costa Rica. 1992, pp. 63-71.
- Ortiz Wadgymer, Arturo. Introducción al Comercio Exterior México, Editorial Nuestro Tiempo, 6° Edición, 1997. pp 34-57.
- Pérez, Wilson (Coordinador). Políticas de Competitividad Industrial América Latina y el Caribe en los años 90. México, Siglo XXI Editores S.A de C.V. 1997. pp 219-260.
- Rojas Parra, Freddy (Conferencista). Opciones para la PyME en un Mundo Competitivo. Ministerio de Industria y Comercio. VI Foro de Cancún. Encuentro de Negocios de América Latina y el Caribe Cancún-México, 18 de junio de 1997, pp. 1-8.

- Salle, Nadyeli de la. Planeación Estratégica Financiera de la PyME ante el TLC. México, D.F. 1993, pp 1-39.
- Sánchez González, Manuel et. Al. Apertura Comercial y Ajuste de las Empresas. Vitro. Centro Internacional para el Desarrollo Económico. Academia de Centroamérica, San José, Costa Rica. 1992, pp 103-113.
- Sánchez Ugarte Fernando. (Presidente). Informe de Competitividad Económica 1997. México. Junio de 1997, 29 pp.
- Wungarts Plata, José. Educación Técnica y Superior en la Cultura Exportadora de México. La Educación Técnica y Superior de la Cultura Exportadora de México. Primer Encuentro Nacional. México, D.F. Septiembre 8 y 9 de 1994, pp. 410-413.

Hemerografía.

- “ANIERM: LV Años de Logros en Beneficio del Comercio Exterior.” Carta ANIERM. Núm. 203, Año 17, Julio 1999, Vol. XXXI, pp. 5
- “ANIERM: Su Aliado para Realizar con Éxito la Operación de Comercio Exterior”. Carta ANIERM. Año 17, Núm. 206, Vol. XXXI, Octubre 1999, pp. 16-17, 24-25.
- “Banco Interamericano de Desarrollo”. Informe Anual 1994. Junio 20 de 1995. pp 18-33.
- Barbieri, Carlo. Giorgio Ferrante. “La Internacionalización de las PyMEs: La Experiencia italiana”. El Mercado de Valores. Año LVIII, Noviembre 1998, pp. 3-18.
- Becker Zuazúz, Fernando. “Apoyos a las PyMEs. El Caso de España”. El Mercado de Valores. Año LVIII, Noviembre 1998, pp. 19-26.
- Casseco, Jaime. Raúl Arturo. “El BID y los Apoyos a la Micro y Pequeña Empresa en México”. Comercio Exterior. Núm. 2, México, Febrero 1997, Vol. 47, pp. 146-148.
- Cetré, Moisés. “Liberación Comercial y Neutralidad Estatal”. Comercio Exterior. Núm. 6, México, Junio de 1994, Vol. 44, pp. 512-515.
- “El Fondo Multilateral de Inversiones”. (FOMIN). Folleto. 24 pp.
- Fernández Nuñez, Joaquín. “No Sólo Banca de Segundo Piso”. Expansión. Septiembre 10 de 1997, pp. 163-168.
- “Instrumentos de Apoyo Tecnológico para la Industria Mediana y Pequeña”. Cuadernos Informativos. Dirección General de Industria Mediana y Pequeña. Secofi. pp. 9-15.
- James Van, Wert “El Gobierno y las Empresas Pequeñas en Estados Unidos”. Comercio Exterior. Núm. 8, México, Agosto de 1998, Vol. 48, pp 629-638.
- “La MPyME. Principales Características”. México, D.F. Nafin. 1993, pp. 11.
- “La Integración de las PyME al Comercio Exterior”. Carta ANIERM. Núm 200, Año 17, Vol. XXXI, Abril 1999, pp. 12
- Lerma Kirchner, Alejandro Eugenio. “La Competitividad en el Comercio Internacional” Emprendedores. Núm. 55, Enero-Febrero 1999., pp. 20-22.
- Levanti, Carole. “Prácticas Empresariales y Apertura Económica en México”, Comercio Exterior, Núm.9, México, Septiembre 1997, Vol. 47, pp. 730-737
- Palencia Escalante, Carlos. “Alianzas Estratégicas y Cooperación Empresarial”. Ejecutivos de Finanzas. Año XXVII, Núm. 7, Julio 1998, pp.25
- Richel Cleetus y Vijaya Ramachandran “Políticas para las Pequeñas Industrias de Estados Unidos”. Comercio Exterior, Núm. 8, México, Agosto 1998, Vol. 48 pp 623-627.
- Rodríguez Sánchez, Leopoldo Enrique. “El Valor de la Tecnología y la Autonomía de Gestión de la Empresa Productiva”. El Mercado de Valores. Año LIX, Febrero 1999, pp. 25-29
- Rubio, Luis. “El TLC: ¿Instrumento de Desarrollo?” Comercio Exterior Núm. 6, México, Junio 1994, Vol 44, pp. 480-481

- Schwentesius Rindermaan, Rita. Manuel Ángel Gómez Cruz. "Competitividad de las Hortalizas Mexicanas en el Mercado Estadounidense" Comercio Exterior. Núm. 12, México, Diciembre 1997, Vol. 47, pp. 963-974.
- Solleiro, José Luis. Rosario Castañón. "Política Industrial y Tecnológica para las PyMES en América del Norte". Comercio Exterior. Núm. 7, México, Julio 1998, Vol. 48, pp.581-594.
- Tortola, Manuela. "Competencia, Comercio Internacional y Desarrollo: del Círculo Virtuoso al Círculo Vicioso". Comercio Exterior. Núm. 10, México, Octubre 1998, Vol. 48, pp. 125-143.
- Trujillo, Roldán. "La Corporación Interamericana de Inversiones y el Apoyo a las PyMES". El Mercado de Valores. Año LVIII, Nov. 1998, 35-49.
- Weissbluth, Mario. "El Financiamiento Gubernamental a la Innovación". Comercio Exterior. Núm.7, México, Julio de 1998. Vol. 48, pp. 548-550