



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



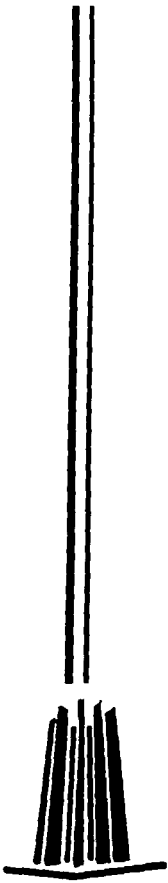
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "CAMPUS ARAGÓN"

"FUNCIÓN DE LOS SERVICIOS DE CONSULTORÍA ANTE LA PROBLEMÁTICA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA FRENTE A LA APERTURA COMERCIAL EN MÉXICO: EVALUACIÓN Y PERSPECTIVAS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LIC. EN RELACIONES INTERNACIONALES PRESENTAN: LANDIN ZÚÑIGA GABRIEL LÓPEZ LORÁN ALMA NELLY

ASESOR: LIC. RODOLFO VILLAVICENCIO LÓPEZ.



MÉXICO.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

2002.



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.

DEDICATORIAS

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir y llegar a este momento tan importante de mi vida, por rodearme de personas valiosas y darme tantas cosas tan hermosas.

BENDITO SEAS SEÑOR

A mi familia:

A mis padres Roberto y Juana, a mis hermanos Laura, Roberto, Verónica y Daniel, a mis tres sobrinos, por su gran amor, comprensión y por tantos momentos de alegría y enseñanza.

Gracias por su apoyo incondicional para realizar este trabajo de Tesis, sin él hubiera sido difícil.

LOS AMO Y QUE DIOS LOS CUIDE

A Gabriel Landín Zúñiga:

Por tu dedicación, esfuerzo y profesionalismo para realizar esta Tesis conjunta, por tanto amor y experiencias juntos, por permitirme compartir contigo las cosas importantes de mi vida.

Gracias por tu apoyo incondicional, tu paciencia y compañía en todo este tiempo, el cual ha sido el mejor de toda mi vida. Por ser tan especial y darme y amarme tanto.

TE AMO QUE DIOS TE BENDIGA

A la Universidad Nacional Autónoma de México, a la ENEP Aragón y profesores de R.R.I.I.

Por brindarme la oportunidad de estudiar y lograr una licenciatura.

A mi asesor:

Al Lic. Rodolfo Villavicencio por su compromiso con la universidad, la carrera y con los alumnos, por su profesionalismo y conocimientos. Gracias por brindarme su apoyo para lograr este trabajo de tesis.

A mis amigos:

Por su amistad y comprensión a Alejandra Ramírez, Blanca Mendiola, Brenda Villegas, Carmen Hurtado, Cecilia Soto, Ezequiel Fernández, Guadalupe García, Guadalupe Gerónimo, Guadalupe Martínez, Jaime Ortiz, Jeymy Salado, Juana García, Lizbeth Saenz, Nora Aceves, Roberto Resendiz, Rosa Badillo, Virginia Soto y Xochitl Tenorio. En especial al Grupo María por darme tantos amigos.

ALMA NELLY LÓPEZ LORÁN

DEDICATORIAS**A MIS PADRES:**

A la señora Nicolaza Zúñiga Mejía, y el señor Vicente Landín Flores, porque siempre me han brindado su apoyo y cariño, pero sobre todo GRACIAS a mi mamá que me da la oportunidad de creer y confiar en mí. Los quiero mucho.

A MIS HERMANAS Y HERMANOS:

Gracias porque se que ustedes siempre están ahí, al pendiente de lo que requerimos los hijos más chicos, en verdad aprecio mucho a todas y todos ustedes Al C. P. Juan Carlos Landín Z., y al Ing. Alejandro Landín Z., porque de ustedes he aprendido que el éxito no llega sólo, que se debe de buscar y va acompañado de esfuerzo, lucha, sacrificio, dedicación e inteligencia, ustedes son el mejor ejemplo para mí. Los admiro y les agradezco en todo lo que me han ayudado.

A ALMA NELLY LÓPEZ LORÁN:

Gracias por el tiempo, el esfuerzo y la dedicación esmerada de tu parte para sacar a flote este proyecto.

Gracias por el amor, el cariño, la confianza, la comprensión, por los grandes momentos compartidos, eres una personita muy linda y especial, además estoy súper orgulloso de ti. No olvides que las personas importantes en la vida, son con las que se comparten las cosas importantes, gracias por este proyecto juntos. Que Dios te bendiga.

I. L. D. = LLAN + GELZ.

Igualmente quiero aprovechar para agradecer al Sr. Roberto López y la Sra. Juana Lorán, a Beto, Daniel y Vero, ya que siempre me han tratado muy bien, y me han hecho sentir como de la familia. Los estimo mucho a todos.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO:

A la máxima casa de estudios del país, porque me brindo la oportunidad de pertenecer a ella, soy orgullosamente UNAM.

A la ENEP Aragón, que es la institución que me recibió, que me abrió las puertas para estudiar mi carrera profesional.

Al Lic. Rodolfo Villavicencio, nuestro asesor que gracias a su profesionalismo y su compromiso con los estudiantes universitarios, logramos llevar a buen término esta investigación.

A MIS AMIGOS:

Finalmente, y no por eso menos importantes, quiero agradecer a mis amigos con los cuales hemos compartido muchas anécdotas, viajes, compromisos familiares, etc. Gracias a Gabriel Gutiérrez, Iván Díaz, Sergio Cuevas, Juan Carlos Fuentes, Mariana García, Sonia Gómez, Manuel Juárez, Jesús Neyra, Elihezer Rojas, César Soto, y Nelson Velázquez.

ÍNDICE

	PÁG
INTRODUCCIÓN	1
1. La apertura comercial de México y la inserción de la economía mexicana en la dinámica mundial.	7
1.1 Entorno económico internacional a partir de la década de los 80's.	8
1.2 Agotamiento del Modelo de Sustitución de Importaciones.	15
1.3 Implantación del Modelo Neoliberal en México.	22
1.4 La Política de Apertura Comercial de México.	27
1.4.1 Adhesión de México al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT).	35
1.4.2 Ingreso de México a la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE).	40
1.4.3 Concertación de Acuerdos de Libre Comercio.	44
1.4.3.1 Con América Latina.	44
1.4.3.2 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).	54
1.4.3.3 Unión Europea.	60
1.4.3.4 Acuerdo Comercial México-Israel.	66
1.4.3.5 Triángulo del Norte.	69
2. Problemática de la micro, pequeña y mediana empresa (MPyme), ante la apertura comercial en México.	74
2.1 Antecedentes.	76
2.2 Características de la micro, pequeña y mediana empresa en México.	84
2.3 Importancia y función global de la micro, pequeña y mediana empresa en la economía mexicana.	90
2.4 Problemática de la micro, pequeña y mediana empresa frente a la apertura comercial.	94
2.5 Mortandad de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.	97
2.6 Formas de asociacionismo empresarial.	107
2.6.1 Alianzas internas.	108
2.6.2 Cadenas productivas.	109
2.6.3 Subcontratación.	111
2.6.4 Redes.	112
2.6.5 Alianzas estratégicas.	114
2.6.6 Agrupaciones sinérgicas.	117
2.7 Programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.	122
2.8 Requerimientos de la micro, pequeña y mediana empresa frente a la apertura comercial.	131

3. Los servicios de la consultoría ante la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa, su evaluación y sus perspectivas bajo la administración de Vicente Fox Quesada.	135
3.1 Definición y clasificación de los servicios de consultoría.	136
3.2 Importancia de la prestación de los servicios de consultoría dentro de la empresa.	142
3.2.1 El cliente.	145
3.2.2 Tipos de problemas que resuelve la consultoría.	147
3.2.3 Tipos fundamentales de tareas realizadas por un consultor.	151
3.3 Etapas del trabajo de consultoría.	150
3.4 Los servicios de consultoría en la micro, pequeña y mediana empresa.	156
3.5 Internacionalización de los servicios de consultoría en México.	161
3.6 Alianzas estratégicas en el campo de la consultoría.	163
3.7 Algunas instituciones nacionales e internacionales que prestan el servicio de consultoría en México.	170
3.8 La micro, pequeña y mediana empresa en la Administración de Vicente Fox Quesada.	185
3.9 Evaluación y perspectivas de los servicios de consultoría en México.	193
Conclusiones	202
Bibliografía	220
Hemerografía	222
Páginas Electrónicas	224

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se delimita en tiempo y espacio, desde la década de los 80' s con la política de apertura comercial en México y las consecuencias de las acciones implementadas por el gobierno para la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.

Se presenta un análisis del servicio de consultoría orientada a elevar la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa a través de la optimización de los recursos con los que cuenta, es decir, le damos la función de ser una alternativa de apoyo, fomento y desarrollo a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana frente a los cambios estructurales que conllevó la apertura comercial.

Elegimos este tema, ya que pretendemos demostrar que el servicio de la consultoría es una herramienta de apoyo gubernamental, a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, para encarar con éxito los retos que exige el entorno internacional en el que estamos inmersos.

El tema de esta tesis, parece más apropiado para un aspirante a la licenciatura en Administración, Economía o alguna Ingeniería, sin embargo nosotros encontramos apropiado el tema a un internacionalista, ya que estamos analizando las implicaciones que trajo consigo una política de apertura comercial y el entorno de globalización, para las empresas de menor tamaño mexicanas dentro del país.

Aunado a lo anterior, cabe mencionar que la consultoría también es aplicable en el comercio internacional, es decir, la consultoría puede participar en todos los aspectos de una exportación e importación, y trabajar tanto con empresas micro, pequeñas, medianas o grandes, nacionales o internacionales.

El objetivo general de nuestra tesis es analizar la importancia de la consultoría como una alternativa de apoyo, fomento y desarrollo a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana en el marco de la apertura comercial, la evaluación y perspectivas bajo la administración del presidente Vicente Fox Quesada.

El presente trabajo de investigación se hace bajo el análisis del modelo estructural-funcionalista. El análisis funcional-estructural, en su forma contemporánea, sistemática, se origina en el trabajo de los antropólogos Malinowski y Radcliffe-Brown realizado en las primeras décadas de este siglo.

La unidad básica de análisis del funcionalismo estructural es siempre un sistema o conjunto de sistemas interconectados, como sucede en la teoría de los sistemas generales.

El concepto singular que resulta fundamental para el enfoque es el de la función en su sentido más amplio, la cual se puede definir una función como la consecuencia o consecuencias objetivas de un patrón de acción para el sistema en el que ocurre.

En opinión de Robert Merton, en su obra Teoría y estructura sociales, las funciones son las consecuencias observadas que procuran la adaptación o ajuste de un sistema dado; y las disfunciones son las consecuencias observadas que disminuyen la adaptación o ajuste del sistema.

El otro elemento principal de la cuestión básica del análisis funcional-estructural se concentra en las estructuras. Mientras que las funciones se refieren a las consecuencias de los patrones de acción, las estructuras se refieren a los propios patrones de acción y a las instituciones resultantes del sistema. En consecuencia, en un sistema dado hay varios arreglos estructurales que ejecutan funciones.

Así por ejemplo, una empresa de consultoría tiene su función, es decir, las consecuencias de sus patrones de acción, como lo es prestación de servicios profesionales en la cual el conocimiento y la experiencia avalan la calidad y capacidad de resolución de problemas concretos de una empresa, al mismo tiempo cuenta con una estructura interna que se encargan de ejecutar la función.

El inglés Radcliffe-Brown, define la función como la actividad que realiza cada sujeto en determinada sociedad, la cual se complementa para conjugar la relación orgánica entre cada uno de los roles; es decir, en el ámbito familiar cada individuo tendrá un status y desempeñará un rol o en cualquier otro medio. La totalidad orgánica la constituyen las funciones desempeñadas.

Aplicado lo anterior en nuestra investigación nos puede ayudar a determinar cómo las micro, pequeñas y medianas empresas son parte de la estructura social, las cuales cumplen un rol, provocando el funcionamiento de la estructura social.

Para Bronislaw Malinowski la función, es la posición de un grupo en relación a la comunidad como un todo, es decir, la función es el rol dentro del sistema total de la cultura. Expone su teoría de las necesidades en donde hace la diferencia de las necesidades de cubrir la protección vital del organismo humano frente a la naturaleza, y las necesidades secundarias o creadas. En resumen para este autor la función se entiende como la participación de los distintos grupos institucionales en la cultura, misma que satisfacen las diversas necesidades existentes.

Dichos planteamientos tendientes a estructurar una base metodológica, son adoptados y readecuados por la sociología estadounidense, en especial por Talcott Parsons quien se encuentra influenciado por la sociología alemana, en especial los estudio de Max Weber.

El sistema social es el proceso en el que los actores reobran entre sí. Estos actores no son individuos aislados, autónomos, sino que interactúan como portadores de un rol que socialmente desempeñan. La participación del actor en su vinculación social cuenta con dos aspectos principales; uno es su localización, su ubicación con respecto a los demás actores, a esto Parsons le llama status social; el segundo aspecto es la labor que el actor realiza frente a los otros en el proceso de interacciones cotidianas, a esto le denomina el rol.

De esta forma encontramos que la micro, pequeña y mediana empresa es un actor del sistema social con un status definido, y que cumplen con una labor ante los otros actores, es decir, que desempeñan un rol dentro del sistema social. De igual forma la consultoría tiene un status dentro del sistema y cumple con su rol, es decir, con su función de apoyo ante la micro, pequeña y mediana empresa.

Nuestra investigación cuenta con la hipótesis a comprobar, "La prestación de los servicios de consultoría representa una alternativa viable para el apoyo gubernamental a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana y propicia el desarrollo competitivo en el marco de la apertura comercial", estructurando el trabajo de la siguiente manera.

El primer capítulo tiene como objetivo caracterizar la apertura comercial en México y su inserción en la dinámica económica mundial, analizando las principales características del Modelo de Sustitución de Importaciones, y el profundo cambio de éste hacia una economía abierta al exterior.

Para poder corregir los desajustes macroeconómicos creados por las políticas del período de Sustitución de Importaciones, Miguel de la Madrid Hurtado al inicio de su sexenio se inclinó por la realización de una serie de reformas de corte neoliberal. Este modelo de desarrollo, se basa en una política de apertura comercial, y que tuvo como primer paso la adhesión de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) y posteriormente a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

La política de apertura tiene como estrategia la firma de Tratados de Libre Comercio, dando paso al segundo acontecimiento importante, la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN) significando la formalización de acuerdos comerciales en mercados naturales para las exportaciones mexicanas y en esta misma línea los Tratado de Libre Comercio con América Latina.

El tercer evento importante es la firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, con el que se aprovecharía la complementación económica y las alternativas para el abastecimiento de capital y tecnología.

En el segundo capítulo se estudiará la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa a partir de la década de los 80's y su impacto en la economía mexicana.

Las empresas de menor tamaño acusaron el impacto de una secuencia de eventos que alteraron de diversa manera el ambiente en el que tradicionalmente se habían desenvuelto. La economía mexicana experimentó un profundo cambio del modelo de desarrollo adoptado desde la posguerra: se abandonó el proceso de industrialización basado en la Sustitución de Importaciones, caracterizado por una significativa protección comercial e intensiva intervención gubernamental.

Se adoptó un modelo de apertura, la cual trajo consigo competencia extranjera y dejó ver las ineficiencias y la falta de calidad de productos y servicios de las

empresas mexicanas, que ante la competencia los resultados fueron varios, entre ellos la mortandad o la alternativa de asociarse con otras empresas.

En el tercer capítulo conoceremos el servicio de la consultoría enfocada a la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana, evaluándolo y dando sus perspectivas bajo la administración del presidente Vicente Fox Quesada.

Vivimos en un entorno de negocios en donde competir es la única dirección posible; las empresas tienen el compromiso de mantenerse en forma de manera permanente, actualizadas en prácticas e información, y esta labor debe recaer naturalmente en los servicios de consultoría.

La tarea altamente creativa de las firmas consultoras y consultores individuales es precisamente proveer, vincular, hacer accesibles al empresario en el corto plazo y de manera práctica las herramientas administrativas para elevar la productividad de una empresa; los consultores son "transmisores" de conocimiento práctico, especialistas intermediarios entre la empresa y los recursos disponibles para la misma, y en este sentido son actores importantes en la difusión de la cultura tecnológica.

Para fines de esta investigación se entenderá a los servicios de consultoría como un conjunto de servicios profesionales altamente calificados y especializados en áreas diversas del conocimiento, en el que la experiencia profesional y los conocimientos acumulados, es decir, la unión entre teoría y práctica en la materia avalan la calidad y capacidad de resolución de problemas técnico-operativos de una empresa sin importar el tamaño, sector o giro de la misma.

La principal característica de la oferta de la consultoría es que inserta conocimiento nuevo a la empresa a través de experiencia acumulada, habilidades específicas y conocimiento objetivo. Las funciones esenciales del consultor son corregir, mejorar o crear soluciones totalmente nuevas de un problema y con ello facilitar la toma de decisiones del empresario.

Por lo anterior enfocamos el servicio de consultoría a la micro, pequeña y mediana empresa, ya que le ayudará a corregir sus problemas administrativos, productivos, de recursos humanos, financieros, fiscales etc., y así poder alcanzar un desarrollo competitivo y poder salir adelante ante la competencia. Por último evaluaremos el servicio de consultoría en México para determinar si resulta una alternativa viable para el apoyo gubernamental a la micro, pequeña y mediana empresa, así como sus perspectivas en la presente administración de Vicente Fox.

1. La apertura comercial de México y la inserción de la economía mexicana en la dinámica mundial.

Desde la Segunda Guerra mundial hasta nuestros días, la economía mexicana ha transitado por dos periodos en su desempeño macroeconómico. El primero de ellos a partir de los años cuarenta hasta 1982, caracterizado por un crecimiento dinámico, al registrar una tasa promedio anual cercana a 6% del PIB¹. Este periodo se basó en una política de Sustitución de Importaciones en donde el Estado era un Estado benefactor.

En la segunda etapa de 1982 a la fecha, la economía se ha basado en un modelo de corte neoliberal en donde el crecimiento ha sido más modesto alrededor de 1.6%.² En esta etapa quedaron de manifiesto los excesos de los años anteriores, la inviabilidad del modelo anterior y la necesidad de efectuar los ajustes necesarios para volver a crecer e insertarse en el proceso de transformaciones de la economía mundial.

El propósito de este capítulo es caracterizar la apertura comercial en México y su inserción en la dinámica económica mundial. Siguiendo este objetivo, primero caracterizaremos el entorno económico internacional a partir de la década de los ochentas, posteriormente se analizará el agotamiento del Modelo de Sustitución de Importaciones, y la subsecuente implantación del Modelo Neoliberal en la economía mexicana.

El modelo Neoliberal de desarrollo, se basa en una política de apertura comercial la cual se caracterizará en un apartado, y que tuvo como primer paso la adhesión de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT) y posteriormente el ingreso a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

La política de apertura tiene como estrategia la firma de Tratados de Libre Comercio, que en seguida se examinarán, dando paso al segundo acontecimiento importante, la firma del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN)

¹ Bancomext, México: Transición Económica y Comercio Exterior, Bancomext FCE, México 1999 p.

61

² Idem

significando la formalización de acuerdos comerciales en mercados naturales para las exportaciones mexicanas y en esta misma línea los Tratados de Libre Comercio con América Latina.

El tercer evento importante es la firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, con el que se aprovecharía la complementación económica y las alternativas para el abastecimiento de capital y tecnología.

Buscando ampliar las negociaciones con el mundo, se suscribe el Tratado de Libre Comercio con un mercado no tradicional para México como el TLC entre México e Israel. Este tratado México-Israel y el Tratado con el Triángulo del Norte son los últimos puntos de este primer capítulo de tesis.

1.1 Entorno económico internacional a partir de la década de los 80's.

A partir de los años setentas y ochentas se inicia un proceso acelerado de cambios constantes y profundos que apuntan hacia el surgimiento de un nuevo orden internacional. La década de los ochentas para muchos países se consideró como una década perdida, fue un fenómeno de recesión no exclusivo de un país, es cierto que la crisis tenía profundas raíces estructurales en cada una de las naciones, pero se amplificó por los factores internacionales los cuales fueron el alza en las tasas de interés internacionales, derivadas de políticas monetarias y de financiamiento de los déficit presupuestales de los países financieramente hegemónicos.

Así se comenzaron a dar cambios estructurales en la economía mundial más visibles en los países desarrollados, la mayoría de las naciones entraron a una fase caracterizada por la inestabilidad económica, dificultades de índole política y agravamiento de los rezagos sociales.

El adelanto de la integración económica mundial aumentó la competencia por los mercados nacionales, modificando drásticamente el ámbito empresarial, esta competencia impuso nuevos niveles de desempeño productivo, tecnológico y

mercadológico a las empresas que pretendían alcanzar un nivel de competitividad global.³

Efectivamente resultó reveladora la rápida conformación de una nueva agenda internacional en la que los temas protagónicos pasaron a ser el medio ambiente, la migración, el tráfico de drogas, los derechos humanos y la promoción de la democracia en el mundo.

La realidad económica de las grandes potencias ha venido a dictar los ámbitos geoestratégicos sobre los cuales pueden tener alguna influencia y se advierte una tendencia a desplegar políticas exteriores selectivas por parte de las naciones más poderosas del mundo. La pugna trilateral por la hegemonía internacional entre las grandes potencias ascendentes (Japón y Alemania) y la potencia mundial (E.E.U.U.), se expresa en la tendencia a la constitución de tres espacios regionales Asia, Europa y América.

El resto de las naciones ha tratado de insertarse de la mejor manera en las grandes corrientes de cambio internacionales, buscando ampliar sus oportunidades económicas, acreditarse con solidez ante los centros financieros y de inversión y conformando nuevas áreas de colaboración económica.

Dentro de esta nueva etapa, sobresalen los frecuentes desequilibrios macroeconómicos, la aparición de nuevos países industrializados, el incremento del comercio internacional, la globalización de la producción, el comercio y los servicios. Asimismo el cambio en las estructuras productivas de diversas naciones, la amplia difusión de las nuevas tecnologías, la creación de bloques comerciales regionales, los cambios en el papel del Estado en la economía y la paulatina desintegración del régimen socialista.

El mundo socialista, uno de los pilares sobre los que se había sostenido el orden internacional de la posguerra, quedó sumergido en un proceso de rápida transición, no sólo hacia la adopción de economías de mercado, sino también por el desmantelamiento de organizaciones de seguridad colectiva como el Pacto de Varsovia. La caída del muro de Berlín, y el proceso de reunificación de Alemania,

³ Bassi, Eduardo, Globalización de Negocios. Construyendo Estrategias Competitivas, Limusa, México, 1999 p.47

las reformas introducidas en el sistema de gobierno de la Unión Soviética- el glasnot y la perestroika- no sólo transformaron su estructura internacional, sino que ella misma terminó por fragmentarse en 15 repúblicas independientes, libres de un control central que los regímenes zaristas habían establecido por más de tres siglos.

Mientras que Europa se apuntaba hacia un proceso de consolidación de Estados sin fronteras. En diciembre de 1991, en la pequeña población holandesa de Maastricht, los Jefes de Estado y de Gobierno de la Comunidad Europea culminaron las negociaciones de los Acuerdos para la Unión Económica y Monetaria para la Unión Europea.

En 1992, bajo la presidencia semestral del Reino Unido, se concluyó exitosamente este proceso vislumbrando una Europa con moneda única, una política exterior y de defensa comunes y estándares uniformes en materia de legislación laboral, protección al medio ambiente, medidas presupuestarias y de gasto público, la aplicación de controles migratorios comunes y la adopción de criterios uniformes de subsidios a la agricultura, dieron una primera señal de que la llamada "Europa fortaleza" podría ser una realidad más inmediata y profunda de lo que se venía prediciendo.⁴

Con la meta de conformar un mercado único para enero de 1993, la Comunidad Europea, agregó sus 345 millones de habitantes y un producto bruto total superior a los 6.2 billones de dólares⁵, en un esfuerzo sin precedente que se inició a finales de la década de los ochenta. Para el 1º de noviembre de 1993 entró en vigor el Tratado de Maastricht, cambiando con ello el nombre de Comunidad por Unión Europea, donde se empieza a dar la libre circulación de personas, capitales, productos y servicios, a lo largo de los 12 países integrantes (Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo, Los Países Bajos, Dinamarca, Irlanda, Reino Unido, Grecia, España y Portugal).

A finales del decenio de los setentas la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OCDE) dio a conocer el término "Newly Industrializing

⁴ Rozenal, Andrés, La política exterior de México en la era de la modernidad, FCE, México, 1993, p. 198

⁵ Idem

Countries o Nic's" (en español Países de Industrialización Reciente) para hacer referencia a un grupo de países que en esos años habían incrementado su participación en la producción industrial mundial y en el comercio mundial de manufacturas.

Se clasificaron como países de industrialización reciente a Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Singapur, Brasil, México, España, Portugal, Grecia y Yugoslavia. Dentro de este grupo sobresalen por sus tasas de crecimiento económico y presencia en el comercio mundial los países del sudeste asiático, que en los años sesentas y setentas fueron de las más altas del mundo, lo que les valió el calificativo de los "Cuatro Tigres de Asia". (cuadro 1)

CUADRO 1
EXPORTACIONES COMO PORCENTAJES DEL PIB

País	1960	1970	1980	1985
Corea	0.8	9.5	28.1	35.1
Singapur	161.7	81.9	170.4	130.5
Taiwan	9.6	26.3	48.4	51.9
Hong Kong	65.1	63.6	71.6	88.2

Fuente: Enrique González Sánchez "La estrategia de Desarrollo Orientada al Exterior Aplicada por los Países Asiáticos". Boletín de Economía Internacional, BANXICO, México, abril-junio 1987

Las economías asiáticas han evolucionado gracias a su desarrollo comercial, y es indiscutible que sus procesos de industrialización y reindustrialización están guiados por el mercado mundial. En veinte años, estos países han desarrollado y, a su vez han descartado, una etapa industrial tras otra, en todas ellas los mercados de exportación, más que la demanda interna, han determinado el paso a seguir. Así, el impulso del comercio exterior constituye la característica permanente de su política económica.

Como líder y principal potencia de la región económica se encuentra Japón que a partir de la posguerra empieza a registrar aceleradas tasas de crecimiento en su producto nacional bruto que, dada la situación que guardaba a finales del periodo bélico, por su papel preponderante en la región, y posicionarse mundialmente, sin contar dentro de su territorio con las materias primas imprescindibles para cualquier planta industrial, los especialistas lo llamaron "El milagro Japonés".

Al llegar a la década de los ochenta, y con la creación en Singapur de la Zona Asiática de Libre Comercio (AFTA) en febrero de 1992, se advirtió como un parteaguas que traería consigo una nueva oleada de competencia económica ante la construcción de un mercado por demás poderoso.

Ante la rivalidad de la UE y E.E.U.U. los países de la zona asiática redoblaron sus esfuerzos de coordinación económica, empresarial e intergubernamental, a través de foros como el Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico (PECC), el Consejo de Cooperación Económica del Pacífico (PECC) y el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC).

Tanto Japón y los llamados Tigres Asiáticos –primera generación: Singapur, Corea del Sur y Hong Kong y la segunda generación, Tailandia, Indonesia, Malasia, Filipinas y Brunei-, y China, constituyen un importante motor para la economía mundial. Estos países son los responsables más directos de que las transacciones comerciales mundiales tengan como origen el Océano Pacífico, ya por encima del Atlántico. Ello obedece en gran medida a que este grupo de naciones ha enfocado sus patrones de crecimiento económico en una sólida plataforma exportadora y de desarrollo de tecnologías de punta.

Para reforzar lo anterior y demostrar el dinamismo de la economía de esta zona, entre 1980-1990, el crecimiento medio anual del PIB en Corea del Sur, fue de 10.1%; en Taiwan, 8.7%; en Hong Kong 6.6%, y en Singapur, 7.1%.⁶

El papel de E.E.U.U. como gran gestor de la estabilidad europea se ha visto seriamente vulnerado por el fin de la rivalidad bipolar. La fragmentación de la URSS y sobre todo el abandono de una ideología de alcances internacionales, se tradujo en que los aliados europeos occidentales, especialmente Francia y Alemania, cuestionarán el papel político y militar de E.E.U.U. en el viejo continente.⁷

En América Latina E.E.U.U. ha promovido una zona de libre comercio a nivel continental entre los que destaca el Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). El cual se firma entre México, Canadá y Estados Unidos entrando

⁶ Roque Pavón, Adrián, Prácticamente cómo exportar, Plaza y Valdés Editores, México 1998, p.125

⁷ Rozental, Andrés. Op. cit. p. 36

en vigor el 1º de enero de 1994, reconociendo la realidad entre sus economías y sus sociedades, y se suman a la importante tendencia de construir unidades económicas más amplias y libres de trabas burocráticas y arancelarias.

América Latina y el Caribe se han debatido entre la consolidación y el perfeccionamiento de sus democracias y esfuerzos de ajuste económico de gran profundidad. La región se ve animada por una tendencia general hacia la estabilidad y la vigencia de la democracia muestra de un escaso desarrollo político, económico y social, como resultado de las graves carencias que acusan sus sociedades. En general, en América Latina y el Caribe la tendencia dominante fue la de consolidar procesos democráticos con alternancia en el poder. Ello fue especialmente meritorio en países que recientemente habían emergido de dictaduras militares como Argentina y Chile.

A su vez el retorno de gobiernos civiles dio un nuevo dinamismo a la concertación política latinoamericana, especialmente al interior del Grupo de Río, y un enfoque más activo a organismos regionales como el Sistema Económico Latinoamericano (SELA) y la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

México, además de formar parte de la región de libre comercio de América del Norte, ha seguido avanzando en esta misma ruta, mediante la firma de tratados con Colombia, Venezuela, Costa Rica y Bolivia, en fechas más recientes con Nicaragua y Chile. Paralelo a los acuerdos y los tratados suscritos, México ha sido de los primeros países en saludar con simpatía la iniciativa de formación de un Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), con la que se pretende, mediante la firma de un solo acuerdo comercial, dar un impulso definitivo e irreversible a la integración de las economías latinoamericanas.⁸

Por lo anterior, podemos decir que la mayoría de los países han expresado el interés por participar en la economía global. Los países denominados como economías emergentes, han destinado cuantiosos recursos humanos y económicos al esfuerzo de iniciar o consolidar el intercambio de mercancías, así como a la integración de los procesos de producción de éstas en sus territorios.

⁸ Servicio de Administración Tributaria, Tratados de Libre Comercio, Manual de Autoestudio 2000.

La globalización se ha extendido a todos los países del mundo y ya no es privativo de las naciones más desarrolladas. Podríamos definir a la globalización como un paradigma que responde al proceso económico caracterizado por la internacionalización de los procesos productivos e interdependencia de los mercados financieros a nivel internacional, bajo la premisa de existir una dinámica en la que las fuerzas económicas y factores productivos rebasan las fronteras territoriales de los estados dando origen al concepto de Aldea Global o mundo sin fronteras.

Es un fenómeno o proceso económico que se caracteriza por la interdependencia, a partir de la internacionalización de ciclos productivos y de la unificación de mercados financieros, propiciada y promovida por los intereses de las empresas transnacionales quienes justifican la idea de un mundo "sin fronteras", este se ha favorecido, como ya se mencionó, del desarrollo tecnológico y de la exportación de capitales bajo la idea global, se pretende promover la desregulación de mercado y el libre movimiento de factores productivos a nivel mundial.

La globalización e integración de los mercados financieros internacionales y la liberación de los movimientos internacionales de capital ha adquirido niveles espectaculares. Existe una tendencia hacia la liberación del comercio internacional, que responde a la idea de especialización y el intercambio internacional, al igual que entre personas o empresas. Es indudable que la construcción de mercados globales corresponde a los intereses de las empresas globales. Lo que era productivo y competitivo el día de ayer no lo es más hoy. Lo que era competitivo en un mercado regional o nacional no esta resultando serlo en el nuevo mercado globalizado.

Así con estas exigencias proliferaron los espacios de integración regional mucho más diversificados, centrados en el papel fundamental de los países emergentes de mayor tamaño y nivel de industrialización de Asia, América, Oceanía y África mediante una compleja red de acuerdos multilaterales y bilaterales.

Durante los próximos años, esta tendencia del comercio se mantendrá y además de permitir el libre intercambio de mercancías, deberá ser capaz de promover la formación de cadenas productivas que consoliden las economías regionales sin descuidar los temas laboral y ambiental.

De los anteriores comentarios, se puede decir que México ha entrado al nuevo paradigma de la globalización, la experiencia mexicana ha mostrado sus propias características pasando por un modelo de sustitución de importaciones a un modelo neoliberal. En el siguiente inciso analizaremos las características del agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, lo cual servirá para delinear un análisis completo de la economía mexicana dentro del nuevo orden internacional.

1.2 Agotamiento del Modelo de Sustitución de Importaciones

Teniendo como meta la protección a la planta productiva y el empleo, se instrumentó entre 1940-1982, un programa sustitutivo de importaciones que tendría a producir en el país lo que anteriormente era menester adquirir del exterior. La segunda guerra mundial creó condiciones favorables para el desarrollo de la industria de transformación en México, sobre todo de aquellos productos de consumo masivo, que para su producción no requerían de grandes inversiones ni tecnología avanzada.

Históricamente el mercado mexicano dependió en buena medida de la producción industrial norteamericana, que se orientó hacia la producción bélica cuando ese país se vio involucrado directamente en el conflicto a partir de diciembre de 1941; por lo que le era imposible atender la demanda mundial de productos manufacturados, generando a su vez sería escasez de esos artículos en todo el mundo. Esto propició el inicio de operaciones industriales en México y en otros países tendientes, a llevar a cabo proyectos manufactureros y en esta forma, sin competencia importante por parte de los países beligerantes empezar a cubrir un mercado de enormes dimensiones.

Estos hechos históricos estimularon la instauración en el país de un modelo de sustitución de importaciones que basó el desarrollo económico en el mercado interno. A este nuevo modelo se le asignó el papel que habían tenido hasta entonces las exportaciones: actuar como el factor dinámico de crecimiento de la economía nacional.

Esta nueva política económica se basó en la teoría keynesiana⁹ sobre el empleo, el interés y el dinero, que sirvió de fundamento a la intervención del Estado en asuntos económicos y sociales, actividades de las que antes estaba relegado.

El estado mexicano ejerció un control sobre las áreas estratégicas como los energéticos y las comunicaciones y transportes. Esto exigía desplazar a la inversión extranjera directa a las áreas más dinámicas como la industria manufacturera y el sector servicios, farmacéutica, y automotriz.

El modelo de sustitución por importaciones tuvo dos estrategias básicas y complementarias las cuales fueron la sustitución de importaciones y posteriormente de sustitución de exportaciones. El periodo de sustitución de importaciones tuvo como objetivo fortalecer una industria nacional naciente abarcando tres etapas: sustitución de bienes de consumo, sustitución de bienes intermedios y sustitución de bienes de capital.

El periodo de 1940-1955 estuvo estimulado por la sustitución de bienes de consumo, su característica esencial fue la de abocarse al desarrollo de la industria ligera, principalmente productora de artículos alimenticios elaborados, textiles y otros artículos de consumo final. Se caracterizó por un fuerte crecimiento económico (la tasa media anual de crecimiento del PIB real fue de 5.73%) y un importante proceso inflacionista. Esta época se caracteriza por la aparición de un importante desequilibrio exterior y la realización de dos devaluaciones (1948 y 1954).¹⁰

Durante el periodo de 1956-1970 la economía se profundiza en la sustitución de importaciones de bienes intermedios, es decir, en el proceso de ensamble de partes, materias primas y auxiliares o artículos semifabricados indispensables para la producción de un artículo de consumo final, por ejemplo en el caso del automóvil, se integran a la producción nacional insumos tan importantes como

⁹ Esta teoría se inspira en los conceptos de la escuela mercantilista del siglo XVI y XVII que planteaba los siguientes propósitos: la acumulación de oro y plata es igual a riqueza de la nación; balanza comercial siempre favorable, que implicaba aumentar exportaciones y reducir importaciones; amplia intervención estatal y un estado poderoso y una economía cerrada, es decir, con severas trabas a las mercancías externas o definitivamente su prohibición, con base en una política de autosuficiencia. Ortiz Wadgywar, Arturo, Introducción al comercio exterior de México, Nuestro Tiempo, México 1998 p. 120

¹⁰ Noyola, La Política Económica en México, p 26

vidrios, espejos, vestiduras, refacciones, neumáticos, etc. En esta etapa fue posible ahorrar algunas importaciones y sólo adquirir del exterior productos de mayor tecnología, que resultaban incosteables producir en el país.

Se caracterizó por un fuerte crecimiento (6.74% promedio anual) con estabilidad de precios (4.22% promedio anual) a pesar de que el desequilibrio exterior fue permanente y creciente. Mientras que el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos sólo fue de 474.1 millones de dólares entre 1940-1955 entre 1956-1970 alcanza una cifra de 5 035.5 millones de dólares. Esta etapa fue conocida con el nombre de Desarrollo Estabilizador.¹¹

Lo anterior nos permite señalar que el crecimiento económico logrado, estuvo acompañado desde sus inicios por un constante proceso inflacionario, hasta que en 1956, el entonces presidente de la República, el Licenciado Adolfo Ruiz Cortines aplicó una serie de medidas orientadas a reducir y controlar la inflación que menguaba los frutos del crecimiento económico anteriormente descritos. A partir de ese momento se iniciaba un período de estabilidad caracterizado por la paridad cambiaria sin modificaciones, (12.50 desde febrero de 1954 hasta agosto de 1976 este cambio es con el deseo de corregir el desequilibrio exterior y se adopta un sistema de flotación controlada) entre el peso y el dólar estadounidense y la casi inmovilidad de precios.

La tercer etapa de sustitución de importaciones de bienes de capital, consistió en fabricar maquinaria, equipo e implementos de alta precisión y tecnologías sofisticadas que como su nombre lo indica es producir maquinaria para hacer a su vez maquinaria. Es aquí donde México enfrentó serios problemas derivados de la falta de tecnología y financiamiento, obstáculos derivados de la propia estructura económica del país, en el que salía más barato importar que producir.

Durante 1971-1976 se caracterizó por una moderación del crecimiento y una aceleración de la inflación. La tasa de crecimiento de la economía sólo fue de 5% y la inflación se aceleró para llegar a una media anual de 14.2%.¹² Se acentuaron los desequilibrios financieros tales como el déficit del sector público y el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos.

¹¹ *Ibidem*, p. 35

¹² *Ibidem*, p. 46

Para financiar el gasto adicional, dentro de una estrategia de "Desarrollo Compartido", se planteó una reforma fiscal pero se rechazó en el último momento. Por tanto, la expansión fiscal de la primera mitad de los años setenta se basó fundamentalmente en la expansión monetaria directa y el endeudamiento externo.

Una vez sustituidos los bienes de consumo no duraderos el modelo continuó sustituyendo bienes de uso intermedio y de consumo duraderos. Pero la sustitución de éstos requería inversiones por planta mucho mayores así como procesos más intensivos en capital que los que se habían empleado en las etapas anteriores de la industrialización.

La industria de bienes de capital no mostró un tamaño de planta significativamente mayor; esto se debe en gran parte a su incipiente grado de desarrollo en el país. A medida que el desarrollo industrial del Modelo de Sustitución de Importaciones avanzó hacia ramas más complejas las oportunidades de inversión que se presentaron suponían montos de capital rápidamente crecientes. Esto significa que un número menor de individuos reunían las sumas de dinero necesarias para convertirlas en capital en las ramas dinámicas.¹³

Sin embargo el paso de la sustitución de bienes de consumo no duraderos a la de bienes intermedios y de consumo duraderos, posteriormente a la de bienes de capital resultó cada vez más difícil. Esto se debe a la creciente complejidad tecnológica de los procesos implicados, y a las dificultades en el financiamiento derivados del aumento en la masa de capital necesaria por planta y al incremento de magnitud mínima de los mercados que dificulta operar eficientemente con las tecnologías existentes.

El financiamiento de la capacidad para importar en el modelo mexicano de Sustitución de Importaciones dependió tradicionalmente de las exportaciones primarias, del turismo y de las transacciones fronterizas. En la década de los setentas, particularmente de 1974 a 1976, coincidieron situaciones de deterioro tanto en el comercio internacional de productos básicos como en la afluencia de turismo receptivo de internación a nuestro país. Estos dos elementos agravaron la

¹³ Cordera, Rolando, Desarrollo y Crisis de la Economía Mexicana, FCE, 2ª reimpresión, México 1985 p. 456

restricción externa obligando a reducir las inversiones y a elevar el endeudamiento externo.

La crisis de la industria mexicana tuvo carácter estructural en la medida en que la continuación del proceso de sustitución de importaciones reclamaba abordar nuevos cambios, en especial, la producción interna de bienes de capital, lo que requeriría cuantiosas inversiones unitarias demasiado extensas respecto a la magnitud del mercado interno y para las cuales el país no había desarrollado adecuadamente el mercado de capitales. Así, lo que fue factible en las primeras etapas de la sustitución de importaciones, no lo fue ya en las etapas avanzadas del proceso si éste no iba acompañado de una promoción de las exportaciones y si no se transformaba profundamente el carácter de las empresas nacionales.¹⁴

Después de la devaluación de 1954, el gobierno mexicano comenzó a acudir de manera creciente al endeudamiento externo. La deuda pública exterior tendió a aumentar, lo que terminó por convertirla en el mecanismo de ajuste más importante gracias al cual el gobierno iba a intentar hacer frente a los desequilibrios financieros, gasto público y balanza de pagos. Los créditos bancarios superaron los créditos de proveedores y predominaron sobre todas las formas el contrato privado, por lo que México se volvería cada vez más un deudor de los bancos privados norteamericanos.

La deuda externa en 1981 tenía una importante proporción de deuda a corto plazo (26%) y una mucho más importante proporción de deuda a tasa variable (70%). Con estos antecedentes es fácil comprender el impacto que para un país como México tuvo la modificación de las tasas de interés en los mercados internacionales de capital, durante el periodo 1978-1981.¹⁵

En la etapa de 1976-1981 las exportaciones mexicanas experimentaron un vertiginoso crecimiento a un promedio anual de 74.8% y de 449% durante el periodo, que significó pasar de un monto de 3,655 a 20,102 millones de dólares. Este comportamiento de las exportaciones obedece fundamentalmente a la venta de petróleo que pasó de 543 millones de dólares en 1976 a 14,576 millones de

¹⁴ Noyola, op cit, p. 514

¹⁵ Ibidem, p.59

dólares en 1981 para representar el 75% del total de las exportaciones de mercancías.¹⁶

En la segunda etapa del modelo la de sustitución de exportaciones, se inicia con la disminución de las cotizaciones internacionales del petróleo que tomaron por sorpresa los pronósticos que sobre la evolución de los precios se tenían. A mediados de 1981, los precios del barril del crudo bajan 4 dólares en el mercado mundial, afectando profundamente a nuestro país por el alto grado de vulnerabilidad del sector externo por la monoexportación petrolera. Se inicia entonces la etapa de despegue de la Sustitución de Exportaciones en donde las manufacturas sustituyen en términos relativos la preponderancia de las de bienes primarios, principalmente del petróleo. Esto significó una nueva política comercial que vio a la apertura exterior como el impulso a la modernización industrial.

El crecimiento industrial se basó en un mercado cautivo que le proporcionaba la política proteccionista diseñada por el Estado, situación que trajo como consecuencia el desarrollo de empresas sin competitividad con el exterior, no se daba un control eficiente respecto a los estándares de calidad de los productos mexicanos, que les impidió consolidarse a través de la exportación hacia mercados extranjeros, condición que impediría la creación de una verdadera industrialización moderna e independiente que contribuyera el desarrollo social del México posrevolucionario.

El Modelo de Sustitución de Importaciones instrumentó una política de protección comercial constituida por los aranceles, los precios oficiales y las restricciones cuantitativas por medio de permisos previos y cuotas máximas de importación. Esta política de protección incluía el criterio de la autosuficiencia industrial. En sectores como el alimentario y el farmacéutico se pretendía lograr niveles de autoabastecimiento que permitieran al país independizarse del exterior. El precio y la calidad de la oferta pasaban a un segundo término.

El modelo propició que al momento de cerrar la economía, la industria nacional creciera aceleradamente al abastecer de manera exclusiva al mercado interno. Conforme se cubrían nuevos productos continuaba la expansión industrial hasta

¹⁶ Blanco, José, El sector externo de México. Serie de lecturas FCE. México p. 264

que el mercado interno estaba virtualmente atendido. A partir de entonces, la incapacidad de la industria para buscar nuevos mercados en el exterior propició que la inversión empezara a contraerse al igual que el crecimiento industrial. El mercado mexicano relativamente pequeño se encontraba aislado de la competencia exterior. Así los industriales carecían de incentivos y presiones para ofrecer productos de alta calidad al menor precio, y operar con niveles internacionales de productividad y de escala.

Con los años se acumularon leyes, reglamentos, códigos y disposiciones que constituyeron serios impedimentos para el desarrollo de la actividad económica. Infinidad de regulaciones se tornaron obsoletas y en algunos casos abiertamente contradictorias. Todo ello infligió grandes costos a la sociedad: daño los niveles de competencia, productividad y eficiencia, afectó la calidad de los productos, retrasó la inserción eficiente de la economía en el ámbito internacional, fomentó la economía informal y, en general, limitó el potencial de crecimiento económico. Se generaron efectos distributivos, privilegiando a ciertos grupos de la sociedad a costa de otros.

El sector de las empresas paraestatales se encontraba con 36 empresas en 1938 y en 1982 ascendía a 1,155, las cuales ocupaban 10% del empleo total de la economía y contribuían con el 18.5% del producto interno bruto nacional.¹⁷ La participación del gobierno en las actividades industriales del país provocó que el sector industrial resultara menos competitivo y eficiente.

Por lo anterior en los países en desarrollo, sobretudo en América Latina, la estrategia de sustitución de importaciones era ya objeto de muchas críticas por su falta de dinamismo, una actividad antagónica a las exportaciones y el fracaso en reducir la concentración en la distribución de la renta. Este desempeño de tipo estructural junto a las tendencias desestabilizadoras de la política macroeconómica llevó a un cuestionamiento del papel del Estado en la economía y la implantación de un Modelo Neoliberal.

¹⁷ Sánchez Ugarte, Fernando, Política Industrial ante la apertura, Nueva cultura económica, México, 1994, p.30

1.3 Implantación del Modelo Neoliberal en México.

La implantación de los modelos neoliberales de funcionamiento económico ha sido una realidad del presente siglo, de forma particular durante las últimas dos décadas. Los orígenes obedecieron a circunstancias mundiales, que exhibían un contexto macroeconómico distinto al de la posguerra más inmediata (1950-1973), o sea, a partir de la segunda mitad de la década de los años 70, los problemas de estancamiento económico en el crecimiento, de desaceleración del comercio mundial, de graves desequilibrios, empezaron a ser objeto de preocupación de los centros de poder económicos y financieros internacionales (países desarrollados), los cuales junto a la periferia (países en desarrollo), también resultaban afectados.

En el contexto anterior resultaba evidente el agotamiento de los modelos keynesianos de funcionamiento económico, y las derivaciones de desarrollo protegido, como eran las variantes latinoamericanas de industrialización con sustitución de importaciones (ISI). Así entró la era del neoliberalismo como un rescate de las posiciones liberales del siglo pasado, en donde, el mercado debería retomar las riendas de la conducción económica, y el Estado tendría que relegarse a sus funciones administradoras.

Abanderados de las posiciones neoliberales más a ultranza, fueron los gobiernos de Ronald Reagan en los Estados Unidos y sus políticas conocidas como "Reagonomics" y Margaret Thatcher en Gran Bretaña, diferentes constancias históricas apoyaron la extensión de estas variantes en el mundo, entre ellas las siguientes:

- El éxito de la industrialización acelerada, con un desarrollo exportador de un grupo de países asiáticos conocidos como NIC^s (o países de nueva industrialización) atribuible a modelos y concepciones Neoliberales.
- La descomposición y posterior desaparición del mundo socialista, y por consiguiente el cierre de esta opción de desarrollo del socialismo real, condenando al actor estatal y reconceptualizando la idea de un mercado que vendría a corregir desajustes.
- Las condiciones de estancamiento económico y graves desequilibrios macroeconómicos internos (inflación y desempleo), y externos (crisis de la deuda externa) del tercer mundo o mundo en desarrollo, que demandaban

un nuevo modelo económico, con postulados muy diferentes al proteccionismo y el keynesianismo.

En todo este marco sin duda empezaron a jugar un papel de cobertura técnica muy importante, los ejes funcionales de la Organización Económica Internacional, es decir, el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y la Organización Mundial del Comercio (OMC) antes Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT), de manera particular los dos primeros, como instituciones que evaluaban situaciones económicas por países prediseñaban políticas estratégicas de ajuste, hacia el equilibrio y claramente señaladas como requisito para obtener los financiamientos pertinentemente analizados.

De esta manera los acontecimientos internacionales de los años ochenta fueron en extremo propicios para el transplante de los programas de ajuste neoliberal (de estabilización macroeconómica y liberalización económica) del mundo desarrollado, a los países en desarrollo, sin visualizar particularidades y coyunturas de diferente consideración.

En América Latina el modelo Neoliberal comenzó en Chile tras el derrocamiento del presidente Salvador Allende, por parte de la dictadura militar de Augusto Pinochet, y se extendió durante la década de los 80' s a gran parte de las economías de la región, incluida la mexicana, en el gobierno llamado de transición (por su papel de cambio de modelo económico), del presidente Miguel de la Madrid Hurtado. Con posterioridad el gobierno de Carlos Salinas de Gortari se convirtió en el afianzador de estos programas, y el gobierno de Ernesto Zedillo reafirmó las consideraciones esenciales de estas políticas, a pesar de la crisis económica financiera de la nación.

La política económica neoliberal se orienta a propiciar la mayor participación del sector privado de la economía para que éste sea el motor del crecimiento, y a través de ello generar beneficio para el conjunto de la sociedad. Al prosperar el sector privado, la economía crecerá por lo que irradiará frutos para todos. Se confía en que la solución de los problemas vendrá dada por la mayor participación del sector privado. De ahí que se privilegien los mecanismos y señales del mercado para que orienten la asignación de recursos, determinando la

reestructuración de la economía, así se obtendría los objetivos de crecimiento y bienestar que se estaban buscando.¹⁸

Ante los problemas económicos configurados en 1982, México instrumenta un proceso de reestructuración donde resalta el saneamiento de las finanzas públicas; el proceso de privatización de las empresas públicas, la apertura externa, la liberalización y desregulación de la economía y la promoción de la inversión extranjera directa. Estas políticas van dirigidas a propiciar cambios estructurales que permitan alcanzar una mejor integración en el mercado internacional.

En el periodo de 1982-1983 la economía mexicana a través de una profunda crisis de desestabilización macroeconómica, donde se combina un proceso de inflación galopante con agudo déficit fiscal y una crisis paralela del sector financiero externo del país. Para superar esta crisis, la economía mexicana inició un proceso de reordenación (ajuste y estabilización) iniciando con el saneamiento de las finanzas públicas, el cual ha descansado fundamentalmente en una drástica reducción del gasto y déficit públicos, de manera simultánea, se dio curso a una política de cambio estructural que tendría por ejes el redimensionamiento de la participación del Estado en la economía, básicamente a través de un proceso de desincorporación de empresas públicas, donde primero se vendieron las pequeñas y medianas, para después pasar gradualmente a la venta de algunas de las grandes empresas estratégicas y prioritarias, dando al sector privado nacional y extranjero mayor poder de regulación y reestructuración de la economía.

De tal forma el déficit público fue sustituido por una política de austeridad, ya que culpa al déficit de ser el causante de la crisis económica, de la inflación y del déficit del sector externo. La política de austeridad está orientada a restringir la participación del Estado en la actividad económica y a limitar su papel de rector en la misma, llevando a la desregulación de la economía y a ampliar la esfera de influencia del sector privado, para que sean los mecanismos del mercado los que comanden la reestructuración y el crecimiento de la economía. El saneamiento de las finanzas públicas lleva al mayor predominio de los mecanismos del mercado en la regulación y reestructuración de la economía, confiando y dando confianza en que ello está bien.

¹⁸ Huerta González, Arturo, Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicano, México, Diana, 1992. p. 101

Se le da mayores espacios al sector privado para que sea éste el que comande la dinámica económica. Se coloca al sector privado como el rector de la economía, y a las ganancias como el motor del crecimiento. Se trata así de encarar los problemas económicos que la participación del Estado en la economía no fue capaz de resolver.

En 1987 sobreviene otro proceso de crisis agravada por elementos tales como: caída de los precios del petróleo, devaluación cambiaria, desajuste de precios, encarecimiento de la deuda pública, deterioro del sistema de ingresos tributarios.

En este contexto surge el Programa de Solidaridad Económica (PSE), lanzado a fines de 1987, los diversos agentes económicos aceptaron un compromiso solidario de combate a la inflación que asignaba un costo y un papel específico a cumplir cada uno de los agentes económicos. En materia de finanzas públicas, el PSE comprometió a las autoridades a profundizar su corrección mediante la reducción del gasto, la eliminación de subsidios y transferencias innecesarias y el incremento de los precios y tarifas del sector, con el fin de eliminar rezagos acumulados.

A estas medidas se sumaron el manejo del tipo de cambio, la política monetaria y la continuación de la apertura de la economía. En un contexto en que se intentaría conducir las expectativas de los agentes económicos, para desactivar el componente inercial de la inflación.

Cuando asume el poder el presidente Carlos Salinas de Gortari, el riesgo de hiperinflación manifestado un año antes parecía haber disminuido, aunque los niveles inflacionarios todavía eran relativamente elevados, con el agravante de que los avances en este campo habían sido alcanzados por el estancamiento productivo.

En estas condiciones se hacía muy difícil avanzar hacia la modernización económica, cuya necesidad había sido puesta de manifiesto por el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones, y por la transformación del entorno económico internacional en el que el país se desenvolvía.

Contagiado por el clima triunfante del neoliberalismo de la época, y el creciente proceso de globalización de la economía, el gobierno mexicano profundiza sus reformas estructurales de orientación hacia el mercado con el fin de ampliar el área de influencia del sector privado e insertarse en el proceso de transformaciones de la economía mundial, para crear las condiciones que incentiven el flujo continuo de capitales hacia el país y que permitan financiar sus desequilibrios macroeconómicos y alcanzar un crecimiento económico con baja inflación. Se radicalizan sus políticas de privatización de las grandes empresas públicas y estratégicas con alta rentabilidad.

Con base en este esquema, el gobierno mexicano logra la reestructuración de la deuda pública externa en 1990, y plantea la negociación del TLC de América del Norte, con E. E. U. U., y Canadá, donde además de profundizar la liberalización comercial, incluía la liberalización financiera y de la inversión extranjera directa. Así se obtiene la confianza del sector privado nacional y extranjero, y recupera su acceso al mercado internacional.

Existe de esta forma una gran entrada de capitales, tanto por la repatriación por concepto de una privatización, como la colocación de títulos y acciones en el mercado internacional de capitales, así se financia el déficit de cuenta corriente, se incrementa la reserva internacional y se mantiene estable la moneda.

El gobierno consiguió bajar la tasa de interés desde fines de 1991 hasta los primeros cuatro meses de 1992, sin que ello haya afectado la entrada de capitales o propicie fuga de éstos. Ello ha sido posible por la venta de las grandes empresas públicas altamente rentables que ha llevado al sector privado a preferir comprarlas, que transferir su capital a depósitos en el exterior.¹⁹

Durante algunos años se habló de la política de ajuste de México, mostrando los éxitos de estabilización macroeconómica alcanzados, al haber disminuido sensiblemente la inflación y equilibrado las finanzas públicas, ocultando los desequilibrios acumulados del sector externo de la economía.

Los ajustes de políticas fiscales restrictivas, los procesos de privatización y la entrada de capitales externos, la mayoría de ellos con un elevado grado de

¹⁹ Ibidem, p. 105.

volatilización determinaron una situación de extrema debilidad de la balanza de pagos, cuyos desequilibrios deficitarios acumulados llevaron al final del 94 a un límite insostenible las reservas financieras internacionales del país.

El mercado no funcionó como un eficiente auto corrector de las distorsiones económicas y el objetivo macroeconómico externo del equilibrio de la balanza de pagos no fue logrado, por el contrario, este desbalance actuó como detonador de la crisis de 94-95. Se evidencia una vez más la necesidad de la combinación acertada de los objetivos macroeconómicos internos y externos, para la verdadera estabilización, así como los límites de las políticas en todo el proceso de ajuste. Un factor relevante dentro de las políticas de ajuste neoliberal, es la apertura de la economía mexicana, la cual buscaba una adecuada inserción de México en la economía mundial

1.4. La política de apertura comercial de México.

Para 1982 a comienzos del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado, la economía mexicana se encontraba en crisis debido a un crecimiento prácticamente nulo, inflación de 100% y un desequilibrio externo que se evidenció desde 1981 con un déficit en la balanza comercial de manufacturas de 17,500 millones de dólares.²⁰

La crisis interna de la economía mexicana en 1982 da inicio junto a la crisis de pagos internacionales. Se elevan las tasas de interés, se cierra la corriente de préstamos voluntarios de la banca comercial y se revierte el proceso para algunos países en desarrollo de importadores a exportadores netos de capital.

Dado el nivel de endeudamiento externo de México y las elevadas tasas de Interés internacionales el país tiene que pagar un servicio de la deuda por alrededor de 10 mmd. anuales, lo que implica una exportación neta de capitales equivalente al 6 por ciento de nuestro Producto Interno Bruto.²¹

Como respuesta a esta crisis que enfrentaba la economía mexicana, se plantea una nueva política industrial para México. Esta política novedosa parte de una concepción distinta de la que orientó a las políticas del pasado acerca del papel

²⁰ Blanco, José, Op cit. p. 234

²¹ Ibidem, p. 236

del gobierno, de los empresarios y de los mercados en el proceso del desarrollo económico. La nueva política se fundamenta en el postulado de que la economía de mercado es el camino más efectivo para promover el desarrollo económico del país y el bienestar de su población. De esta manera la política industrial utiliza la apertura con el exterior como un instrumento poderoso para propiciar la eficiencia económica y la competitividad de la industria.

Es importante en este momento conceptualizar el significado de la apertura al exterior de la economía mexicana, la cual debe entenderse como la modificación estructural de la política comercial externa²² de México, que tiene como propósito eliminar la protección arancelaria a que se aplicó desde 1940 a la industria establecida en territorio nacional. Con el objetivo de facilitar mediante la aplicación de aranceles bajos la entrada de mercancías del exterior que anteriormente estaban limitadas en su entrada al país por los llamados Sistemas de Permisos Previos.

Apertura al exterior de México significa abandonar de una manera muy acelerada las tesis proteccionistas que sustentaron la política comercial y de industrialización durante más de cuatro décadas y sustituirlas por la doctrina librecambista.²³

El Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 tuvo como objetivo principal impulsar una mayor vinculación de México a la economía mundial, mediante acciones encaminadas a promover una inserción eficiente del sector industrial dentro de las corrientes del comercio internacionales, mediante la expansión de las exportaciones no petroleras y del turismo a fin de generar las divisas necesarias para enfrentar el elevado endeudamiento con el sector externo al que se había llegado.

Dentro de este programa, las acciones se basaron en un fomento decidido a las exportaciones, la liberalización de las importaciones mediante la sustitución de los permisos previos por un sistema de aranceles, y la conservación de un esquema

²² Por política comercial externa, se entiende el conjunto de medidas de carácter fiscal y administrativo, tendientes a controlar, regular y verificar los movimientos de entrada y salida de mercancías y servicios. Es el conjunto de leyes, reglamentos, apoyos, permisos o prohibiciones a que deben ajustarse los artículos de comercio exterior. Ortiz Wadgywar, Arturo, Op. Cit. p. 119

²³ Ibidem. p. 143

de protección comercial selectiva de productos clave que contemplaba la simplificación de trámites y una mayor automatidad de su aplicación.

Los permisos previos fueron el instrumento principal de los esquemas de protección que se erigieron durante las décadas del Modelo de Sustitución de Importaciones, aunados a los aranceles, y las restricciones cuantitativas por medio de cuotas máximas de importación. La abolición de los permisos y la correspondiente liberación de las fracciones de la Tarifa del Impuesto General de Importación (TIGI), cuyo control quedó sujeto a un sistema de arancel con el que se pretendió eliminar la discrecionalidad en los trámites de comercio exterior, toda vez que el arancel es un instrumento más ágil y de aplicación automática²⁴. (cuadro 2)

En sólo dos años se eliminaron los permisos previos de más de cuatro quintas partes del total de fracciones existentes a principios de los ochenta. Las restricciones via permisos se mantuvieron únicamente para la importación de ciertos bienes como los de consumo suntuario, energéticos, vehículos y autopartes y productos agrícolas básicos.

CUADRO 2
MÉXICO: STATUS DE LAS FRACCIONES DE LA TARIFA GENERAL DEL IMPUESTO A LA IMPORTACIÓN
1982-1988

Año	Total	Controladas		Fracciones Liberadas	
		Núm.	%	Núm.	%
1982	8 008	8 008	100.0	-	-
1983	8 023	8 023	100.0	-	-
1984	8 063	5 219	64.7	2 844	35.3
1985	8 091	839	10.4	7 252	89.6
1986	8 206	638	7.8	7 568	92.2
1987	8 446	329	3.9	8 117	96.1
1988	8 856	319	3.6	8 537	96.4

Fuente: INEGI. Estadísticas básicas de fomento industrial y comercio exterior, 1983-1988. Tomo I. Los datos para 1988 se tomaron de la SECOFI.

Los controles de precios se generalizaron especialmente cuando la inflación se recrudeció, ya que al reprimir los precios se atacaba la manifestación más obvia

²⁴ Palacios Lara, Juan José, La apertura económica de México y la Cuenca del Pacífico. Perspectivas de intercambio Universidad de Guadalajara, México 1992, p. 34

de la inflación sin incidir en las causas fundamentales del proceso. En la primera etapa del Pacto para la Estabilización y Crecimiento Económico (PECE) se utilizaron los controles de precios para acabar con la inercia inflacionaria, y para acelerar el proceso de estabilización, una vez logrado esto, los controles de precios se relajaron gradualmente.

En unos cuantos años el gobierno de Miguel de la Madrid Hurtado realizó una apertura vertiginosa y unilateral de la economía mexicana con el objeto de orientarla a la exportación, generando las divisas requeridas para enfrentar el problema de la deuda externa y reanudar el crecimiento sobre otras bases.

En forma paralela al dismantelamiento de la estructura de protección, a partir de 1983 se emprendieron debidas acciones encaminadas a impulsar la actividad exportadora del país, principalmente a través de un tipo de cambio dual, la reducción y aún la eliminación de los permisos previos de exportación, y la simplificación de trámites de comercio exterior. Estas estrategias se consolidaron con el Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior 1984-1988 (PRONAFICE), iniciando operaciones en abril de 1985.

Entre sus acciones se encuentran los siguientes programas de apoyo a las exportaciones: Devolución de impuestos de importación a los exportadores (Draw Back); instrumentación de los Programas de Importación Temporal para la Exportación (PITEX); concesión de Derechos de Importación de Mercancías para la Exportación (DIMEX); establecimientos del Programa de Concertación con Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX); y otorgamiento de apoyos financieros por medio del Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y el Fondo para el Fomento de las Exportaciones de Productos Manufacturados (FOMEX), entre los que destacan los ofrecidos mediante las llamadas Cartas de Crédito Domésticas (CCD) con las que se hacían extensivos los financiamientos a las empresas que generaban valor agregado a la exportación y se efectuaron diversas acciones para propiciar el desarrollo de las franjas fronterizas y su consolidación como plataforma de exportación.

Una acción que se llevó a cabo al mismo tiempo que las anteriores fue la liberación de las fracciones de la Tarifa del Impuesto General a la Exportación

(TIGE) de 3,300 que existían en 1988 sólo 203 quedaban sujetas a control vía permiso previo, o sea 6% del total.²⁵

El Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 (PND-2), representa una continuación y una profundización de la contenida en el PND-1. El nuevo plan postuló que para lograr ese objetivo se requería fundamentalmente reducir la transferencia de recursos al exterior vía pago de la deuda externa, esto como condición indispensable, así como mejorar los términos de intercambio con el exterior mediante la expansión de las exportaciones no petroleras.

Dada la orientación del Plan Nacional de Desarrollo, la inversión extranjera vendría a cumplir de hecho una función importante tanto para apuntalar la balanza de pagos como para reactivar la economía creando empresas generadoras de empleos y divisas, por lo que se realizó campañas de promoción en diversos países de Europa, Asia y Norteamérica para atraer capitales con fines productivos.

La apertura comercial se realizó con un tipo de cambio real cuyo nivel de subvaluación (7.5 en 1984, 6.8 en 1985, 24.4 en 1986 y 18.5 en 1987)²⁶ otorgaba cierta comodidad a los productores nacionales, significaba un incentivo o subsidio explícito al exportador o impuesto implícito al importador. Esta circunstancia permitió que el proceso de apertura resultara difícil para la mayoría de los sectores industriales y que el efecto de la competencia internacional se presentara de manera gradual, a medida que la subvaluación del tipo de cambio real se eliminaba.

La apertura comercial llevada a cabo por México, estuvo influenciada por diversos acontecimientos del exterior, como las leyes comerciales de Estados Unidos que atravesaba por un déficit comercial que ascendía en 1986 a 170 millones de dólares, cuestión que les preocupaba debido que con el dólar sobrevaluado cada día eran más atractivas las importaciones y las exportaciones a su vez se volvían más competitivas.

Esto generó posturas proteccionistas, muestra de ello son las dos leyes de comercio exterior, la primera promulgada en 1979 y que se reformó en 1984 con

²⁵ Ibidem, p. 37

²⁶ Blanco, José, Op cit. p. 265

un carácter aún más proteccionista. La característica esencial de ambas legislaciones consiste en que se considera que la industria norteamericana se enfrenta a prácticas desleales de comercio por parte de muchos países que subsidian a sus exportaciones, por lo que al descubrirse dichos subsidios la mercancía se hace acreedora a la aplicación de impuestos compensatorios.

De ahí que dentro de la apertura al exterior esté contemplada la necesidad de eliminar todo tipo de subsidios a las exportaciones mexicanas, que van desde los fiscales hasta los de otorgamiento de financiamientos preferenciales más allá de los niveles permitidos internacionalmente.

Desde el ángulo de las importaciones, la Ley de Comercio y Aranceles de 1984, especifica la obligación por parte de los que comercian con los E.E.U.U. de abrir sus fronteras a las mercancías provenientes de los Estados Unidos, so pena de que no hacerlo quedan automáticamente fuera del Sistema Generalizado de Preferencias Arancelarias de los E.E.U.U. (SGP), que es la única manera de participar en dicho mercado.

Por otro lado, la Ley de Acuerdos Comerciales de 1979 preveía el asunto de los impuestos compensatorios otorgando la prueba de daño sólo a los países que se integraron al GATT por lo que de no hacerlo no se les otorgaría el derecho de audiencia.

Otra presión externa del gobierno mexicano para la implementación de la apertura al exterior son las cartas de Intención suscritas con el FMI, en donde dejan perfectamente clara la necesidad, por parte de México, de revisar sus sistemas de protección arancelaria y por la otra reformular los mecanismos de control cambiario. "Uno de los conceptos aconsejados por el FMI al gobierno mexicano fue sin duda la apertura exterior, la cual se convirtió en tesis oficial, integrada dentro de lo que se llamó la política de cambios estructurales"²⁷

La política de apertura comercial de México tiene varios argumentos que la critican entre los cuales encontramos los siguientes:

²⁷ Villarreal, René, México 2000 hacia el nuevo Milenio, FCE, México p. 182

La apertura comercial se da sin tomar en cuenta que la industria del país jamás desarrolló tecnología ni bienes de capital, en la magnitud suficiente para caracterizarse como país competitivo. México se liberaliza en un contexto de baja productividad y grandes rezagos productivos, con predominio de políticas contraccionistas y ausencia de una política industrial y crediticia, por otra parte sus compromisos con sus acreedores externos son casi imposibles de cubrir, por lo que abre su economía para insertarla en el proceso de globalización de la economía mundial y acceder a los intereses de los inversionistas.

Argumentan que una condición indispensable para que un proceso de apertura comercial pudiera llevarse a cabo sobre bases firmes, es que la economía en cuestión sea capaz de generar las divisas que requiere para su funcionamiento una vez abierta al exterior, esto es aún más necesario en el caso de un proceso súbito y unilateral como el efectuado en México, que lejos de tener cumplida esa condición, la apertura comercial se llevó a la práctica como un medio para lograr el objetivo de atraer las divisas tan necesitadas para financiar los déficits en la balanza de pagos que el servicio de la deuda externa estaba causando.

Debaten el argumento de "exportar más para crecer y pagar la deuda", para esta postura el incremento a nuestras exportaciones resulta solo un buen deseo ya que las potencias cada día afinan su protección y restringen en mayor grado la entrada de mercancías del exterior, por lo cual existen pocas esperanzas de ampliar nuestras exportaciones, además de que el industrial mexicano nada tiene que hacer frente a la tecnología de los productos de Europa, Japón o los E.E.U.U. Por lo tanto es una falsa ilusión el suponer que están ansiosos en el exterior por recibir las mercancías mexicanas.

Nuestra postura no niega los anteriores argumentos, más aún, reconoce que el cambio de políticas originó problemas para las empresas mexicanas, especialmente las de menor tamaño, no obstante creemos que la apertura era necesaria y lo fundamentamos en las siguientes explicaciones:

El Estado al jugar el papel de Estado benefactor y paternalista limita la competitividad entre las empresas. En una economía cerrada los empresarios del país no compiten con los del resto del mundo, esto resta competitividad, produce artículos de mala calidad y alto precio. Era necesario eliminar la sobreprotección a

la industria de invernadero, es decir, que al contar con un mercado en el que están prohibidas las importaciones de otros productos, al consumo nacional no le queda más remedio que aceptar los productos con buena o mala calidad pero que son producidos en el país.

En una economía cerrada se crea un sesgo antiexportador, es decir, en la medida en que los precios domésticos son mayores que los internacionales en los sectores protegidos, las utilidades que se generan por ventas en el mercado doméstico son mayores que las que se obtienen al vender en el exterior. Por esta razón, las empresas no se interesan en exportar, y si lo hacen, se trata de operaciones marginales. Por otro lado, como resultado de la protección, las empresas exportadoras adquieren los bienes y servicios domésticos a precios superiores a los internacionales. Esto aumenta los costos de producción, reduce la competitividad y, por lo tanto, dificulta la exportación.

En una economía cerrada con poca o nula competencia del exterior, resulta más probable que se creen estructuras monopólicas en los mercados, como el ejemplo de la industria cerillera y la de veladoras. En la primera sólo dos empresas controlaban más del 75% de la producción total. Si una nueva empresa deseaba entrar en el mercado requería la autorización de la Secretaría de Comercio, la cual escuchaba y dictaminaba los argumentos de las dos empresas ya establecidas para evitar una supuesta sobreproducción que afectara sus utilidades. En el caso de las empresas fabricantes de veladoras, sólo podían establecerse las que tuvieran acceso a su insumo principal, a la parafina, producida exclusivamente por PEMEX y cuya importación estaba prohibida. Como consecuencia, únicamente existían tres empresas en el mercado.

Una actividad productiva que sólo participa en el mercado doméstico constriñe su crecimiento al potencial de expansión de su propio mercado. Esta limitación explica la razón por la cual el crecimiento en el Modelo de Sustitución de Importaciones tiende a disminuir con el tiempo. La producción crece más rápidamente que el consumo, pues se desplaza a las importaciones. Cuando la relevancia de las importaciones declina, se reduce el ritmo de crecimiento de la actividad igualándose al del consumo. En una economía abierta la actividad

económica puede crecer de manera permanente a un ritmo superior al del consumo doméstico si las exportaciones crecen.²⁸

México había logrado un gran avance al liberar su economía, pero era necesario que sus principales socios comerciales reconocieran este esfuerzo. La negociación internacional constituyó el principal instrumento utilizado, tanto en el nivel bilateral como el multilateral en esta nueva fase de apertura de filosofía. El ingreso al GATT implicó el replanteamiento de la posición tradicional del país, no sólo asumió un papel de avanzada en la Ronda de Uruguay y en la ALADI, sino que renegoció el acuerdo marco con Estados Unidos y negoció un acuerdo marco con la Comunidad Económica Europea.

La negociación de tratados de libre comercio resultaba fundamental para la política industrial porque se abrían nuevos mercados a productos mexicanos y se creaban mejores perspectivas para la inversión en el país, los consumidores nacionales se beneficiarían al adquirir bienes y servicios a precios más competitivos, y la competencia fortalecería la eficiencia de los productores nacionales y los tratados resultarían convenientes porque delineaban las reglas del juego por un largo periodo lo que facilitaría la planeación de los agentes económicos.

México ha logrado ser el único país a nivel mundial con Tratados de Libre Comercio con alrededor de 27 países. Tiene en vigor Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN); Unión Europea (TLCUE); Colombia y Venezuela (TLC-G3); Costa Rica; Bolivia; Nicaragua; Chile; e Israel, y un Tratado con El Salvador, Guatemala y Honduras (TLCTN).

1.4.1 Adhesión de México al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT).

El Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT por sus siglas en inglés), es un tratado comercial multilateral que funciona como un conjunto de principios y normas convenidos para regir el comercio mundial; un foro de negociaciones para reducir los obstáculos arancelarios al comercio entre los países miembros, y un

²⁸ Sánchez Ugarte. Op cit. p.52

tribunal internacional donde los gobiernos pueden resolver sus diferencias comerciales.

Su finalidad es liberalizar el comercio mundial y garantizar un entorno comercial internacional estable, previsible y no discriminatorio donde puedan prosperar las inversiones, la creación de empleo y el comercio.

En el caso de México, la primera vez que se negó a pertenecer al GATT fue en 1948. Los permisos previos a las importaciones ya habían mostrado su eficiencia para regularlas y el país estaba francamente adentrado en un Modelo de Sustitución de Importaciones en el cual el proteccionismo era la piedra angular. Se exportaban materias primas agrícolas y minerales y de todas formas México recibía el trato de nación más favorecida. No se necesitaba del GATT en lo absoluto.

A principios de la década de los setentas el modelo empezó a dar señales de agotamiento, el sector exportador comenzó a contemplarse como una opción y se empezaron a dar estímulos en serio a la exportación. En 1974, el 50% de las ventas totales de México al exterior eran manufacturas. No es de extrañar, por lo tanto, que desde 1972 se quisiera ingresar al GATT. La delegación de nuestro país ante la Tercera Conferencia sobre Comercio y Desarrollo de las Naciones Unidas (UNCTAD) logra que se adopte una resolución mediante la cual se invita a los países no miembros a participar en lo que más tarde será la Ronda de Tokio.²⁹

Para el año de 1979 México completó la negociación del protocolo de su ingreso al GATT. Sin embargo, a principios de 1980 el gobierno mexicano optó por posponer la decisión de entrar a dicho organismo en vista de la fuerte oposición de algunos miembros del gabinete, líderes políticos e intelectuales. En esa época la incorporación al GATT se consideraba una señal de debilidad. La oposición argumentaba que México no necesitaba o no deseaba someter su política comercial aun organismo multilateral dominado por los países industrializados.

Algunas de las razones esgrimidas para justificar su decisión de posponer la entrada al GATT eran legítimas en el sentido de que la legislación y normas

²⁹ Castillo, Gustavo. México en el GATT: ventajas y desventajas, Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, Baja California., 1986, 106 P.

mexicanas contradecían o no se adaptaban a la reglas del GATT. Por ejemplo, el Plan Global de Desarrollo de México (1980) y el Plan Nacional de Desarrollo Industrial (1979) aconsejaban el uso de subsidios para ciertos sectores, lo que habría violado las reglas del GATT. De igual modo, el marco legal mexicano para las prácticas comerciales desleales no era congruente con el GATT porque carecía de una legislación de procedimientos contra el dumping y para la aplicación de impuestos compensatorios.³⁰

Cuando la decisión de entrar fue examinada a mediados de los ochenta, estos obstáculos ya no existían, tanto porque se había modificado la legislación sobre prácticas comerciales deshonestas, como porque la estrategia económica global era compatible con los principios de la liberalización comercial prevalecientes en el GATT.

Poco antes de que México ingresara al GATT en 1986, el gobierno modificó fundamentalmente sus leyes comerciales. Particularmente importante es la promulgación de la Ley Reguladora del Comercio Exterior, así como los Reglamentos contra las Prácticas de Comercio Internacional Desleales de 1986 que incluye las leyes contra los casos dumping y que norman los impuestos compensatorios así como los procedimientos para la realización de las investigaciones. Tanto la ley como los reglamentos están de acuerdo con los procedimientos aprobados por el GATT, excepto que la ley no requiere explícitamente de la prueba de daño material del sector afectado por las prácticas desleales. Los funcionarios mexicanos disiparon la preocupación provocada por esta omisión asegurando a otros países que la ley se aplicará conforme a las normas del GATT.³¹

A principios de los años ochentas, como parte de su programa de apertura comercial y de reforma estructural para conformar un sistema productivo eficiente y competitivo, que le permita una mayor integración a la economía mundial, México concluyó que era indispensable contar con un marco multilateral de

³⁰ Schatan, Claudia, Trade Bargaining: The Mexican case, Consejo de Investigación del Desarrollo Industrial, SELA, Caracas, 5-7 febrero de 1991, p. 9

³¹ México ha otorgado la categoría de Tratado al Código Antidumping del GATT, lo que significa que el código tiene nivel de ley, conforme a la legislación mexicana. USITC, Review of Trade and Investment Liberalization Measures, Phase 1, pp.4-15

comercio que asegurara un acceso estable de los productos mexicanos a los mercados externos.

El gobierno mexicano inició el proceso de adhesión al GATT en 1985, e ingresó formalmente el 24 de agosto de 1986. La adhesión fue ratificada por el Senado de la República el 12 de septiembre de 1986 y entró en vigor en noviembre del mismo año.

El ingreso de México al GATT en 1986 ocurrió después de varias reuniones con funcionarios del organismo y de los Estados Unidos para llegar a un acuerdo sobre los términos del ingreso.³² En la práctica, las medidas de liberalización comercial de México fueron mucho más allá de lo requerido por el protocolo de ingreso al GATT. Por ejemplo, México aceptó tener un arancel máximo de 50% ad valorem, y reducir los aranceles de la mayoría de los bienes importados a niveles de 20 a 50% en un período de 30 meses.³³

Al poco tiempo de ingresar al GATT, México participó activamente en la Ronda Uruguay. La posición inicial de México era similar a la de la mayoría de los países en desarrollo tanto que buscaba un tratamiento favorable de los países industrializados. Sin embargo, a medida que se aceleró la liberalización comercial, México orientó sus esfuerzos a buscar en el seno del GATT el reconocimiento de las reformas adoptadas unilateralmente. Al mismo tiempo, los funcionarios mexicanos se mostraron cada vez más sensibles a los temas que interesan a los Estados Unidos, la protección de los derechos de la propiedad intelectual y a la liberalización de los flujos de inversión y protección de sus derechos. Esta respuesta de México formó parte del esfuerzo para ganarse la confianza de los Estados Unidos como preludio a la búsqueda de negociar un acuerdo de libre comercio. Un ejemplo claro de este proceso se dio en las discusiones sobre

³² La relación entre el comportamiento de México en el foro de las relaciones bilaterales con Estados Unidos y su posición negociadora en el GATT es fundamental ya que, aunque formalmente está negociando en un contexto multilateral, la relación importante de facto es con Estados Unidos. Castillo, Gustavo, Op. cit. p.62

³³ El nuevo protocolo no era sustancialmente diferente del que se había preparado en 1979. El protocolo de 1986 daba a México la posibilidad de imponer ciertas condiciones, las más importantes de las cuales reconoce la soberanía de México sobre sus recursos naturales. Sin embargo, el protocolo de 1986, era en general más restrictivo que el de 1979. El arancel máximo era menor, el número de los permisos de importación que habrían de eliminarse era mayor, el período concedido para la eliminación de los permisos era más breve. Además, México aceptaba firmar varios códigos de conducta comercial en los meses siguientes a su acceso al GATT. Schatan, Claudia, Op. cit. pp. 10-11

agricultura cuando México abandonó su posición defensiva como importador neto de alimentos para favorecer la eliminación de los subsidios otorgados a la exportación de productos agrícolas.³⁴

En general, en los Estados Unidos se considero que México había venido desempeñando un papel constructivo en la Ronda Uruguay al formular propuestas en las áreas controversiales, del comercio de servicios, la propiedad intelectual y la inversión. Los países en desarrollo recibieron con beneplácito la sugerencia de México de incluir en las negociaciones de los servicios lo relativo a los servicios intensivos en mano de obra y la movilidad de los trabajadores. Al mismo tiempo, los Estados Unidos reconocieron la disposición de México para discutir y contribuir a las nuevas áreas favorecidas por el mismo país como la de los derechos de la propiedad intelectual. El grupo encargado de los temas relacionados con la inversión de la Ronda Uruguay puso a México como el ejemplo a seguir en materia de la liberalización de la inversión extranjera.

Como miembro del GATT, México participa en todas sus actividades y, a través de la cláusula de nación más favorecida, disfruta de todas las concesiones arancelarias negociadas por otras partes contratantes desde la entrada en vigor del Acuerdo General. Además, tiene a su alcance otros beneficios del GATT, entre ellos destaca la posibilidad de recurrir al procedimiento de solución de controversias y de utilizar las medidas de salvaguarda previstas en el Acuerdo General para proteger su producción nacional.

El ingreso al GATT significa para México un acceso más seguro y previsible de sus exportaciones a los mercados de otros países. Además le permite participar en el diseño de las nuevas normas que regirán el comercio internacional, le ofrece mecanismos equitativos para resolver controversias comerciales y la posibilidad de diversificar sus relaciones comerciales.

³⁴ Ibidem, pp.12-13

1.4.2 Ingreso de México a la Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE).

La Organización de Cooperación Económica y Desarrollo (OCDE), es un foro de consulta y coordinación entre gobiernos, en el que se discuten y analizan las políticas económicas, financieras, ambientales, industriales, tecnológicas, científicas, educativas, laborales y comerciales de los 29 países miembros³⁵ y de otros no miembros interesados en las recomendaciones o comentarios de la OCDE.

El precursor de la OCDE fue la Organización Europea para la Cooperación Económica, la cual se integró para administrar la ayuda proveniente de Estados Unidos y Canadá bajo los auspicios del Plan Marshall para la reconstrucción de Europa después de la Segunda Guerra Mundial. A partir de su creación en 1961, la vocación de la OCDE ha sido reforzar la economía de sus países miembros, mejorar su eficiencia, afinar los sistemas de mercado, ampliar el libre comercio y contribuir al desarrollo tanto de los países industrializados como de los países en desarrollo.³⁶

Los países fundadores de la OCDE fueron Alemania, Austria, Bélgica, Canadá, Dinamarca, España, EE.UU., Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, Países Bajos, Portugal, Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía. Subsecuentemente se han incorporado los siguientes países: Japón (1964), Finlandia (1969), Australia (1971), Nueva Zelanda (1973), México (1994), la República Checa (diciembre de 1995), Hungría (mayo de 1996), Polonia (julio de 1996), Corea del Sur (noviembre 1996). Actualmente, Eslovaquia se encuentran en proceso de adhesión a la organización.

El principal requisito para ser miembro de la OCDE es liberalizar progresivamente los movimientos de capitales y de servicios, incluyendo los servicios financieros. Cada país que ingresa se compromete a aplicar los principios de: liberalización, no discriminación, trato nacional y trato equivalente. Los países miembros se comprometen a aplicar tales principios, pero interponen reservas a los códigos de

³⁵ Dichas naciones llevan a cabo alrededor de tres cuartas partes del comercio mundial, entre 80 y 90 por ciento de la inversión extranjera y aproximadamente 60% de la producción del mundo. Bancomext, México: Transición económica y comercio exterior. Op cit. p. 299

³⁶ Boletín de información de la División de Prensa de la OCDE.

liberalización, a razón de sus leyes internas o a la imposibilidad de asumir dicho compromiso inmediatamente.

En los últimos años, los países miembros han acordado que las interrelaciones mundiales entre el desarrollo económico, la liberalización comercial, los avances tecnológicos, el crecimiento en el nivel de empleo, la protección ambiental y la cohesión social, exigen el diseño de una estrategia de desarrollo global. Por ello, se han comprometido a:

- Mantener un crecimiento no inflacionario a través de políticas macroeconómicas y reformas estructurales que se refuercen mutuamente, y mantener la estabilidad de precios a través de una política monetaria coherente.
- Luchar contra el desempleo como una prioridad máxima y contribuir a una expansión continua del comercio internacional y la inversión.
- Continuar la cooperación en política cambiaria con el fin de ayudar a la promoción de una mayor estabilidad en los mercados financieros.
- Mejorar las habilidades para ajustarse y competir en una economía mundial globalizada a través de una reforma estructural que promueva flexibilidad económica, crecimiento en el empleo y mayores niveles de vida. Al mismo tiempo, crear condiciones en las cuales las pequeñas y medianas empresas puedan florecer.
- Promover una supervisión adecuada de las instituciones financieras bancarias y no bancarias y mayor transparencia en los mercados financieros.
- Progresar hacia un mejor medio ambiente.³⁷

Por otra parte, desde la segunda mitad de los ochenta México había emprendido un importante proceso de reforma económica, ya para los 90's el país era un pionero en escala internacional en materia de reformas: apertura comercial y a la inversión extranjera, desregulación, privatización de entidades del Estado, estabilización macroeconómica.

México considero el ingreso a la OCDE como parte integral de su estrategia de inserción al exterior; por el significado de los compromisos que adquiría y por los

³⁷ www.oecd.org

servicios que la Organización ofrecía. Por su parte, esta última consideró a México un buen candidato para comenzar con su estrategia de apertura a nuevos miembros debido, entre otros aspectos, al compromiso que mostraba con la reforma económica, su situación geográfica y la importancia de su economía.³⁸

En abril de 1991, el gobierno de México expresó su deseo de convertirse en miembro de pleno derecho de la OCDE. A partir de entonces, se inició un proceso de acercamiento gradual durante el cual México ha participado activamente en diversos comités de Organización. El Protocolo definitivo de adhesión fue publicado el 5 de julio de 1994 en el Diario Oficial de la Federación. México ingresó 20 años después de la última ampliación de la OCDE, (Nueva Zelanda había sido el miembro número 24), varios factores explican el paso decisivo de la organización para haber considerado a nuestro país.

En primer lugar, la seriedad con la que el gobierno mexicano asumió el proceso de acercamiento con la Organización, y su apego a una estrategia, que demostró ser exitosa en solo dos años. Esta estrategia consistió en participar, de manera paulatina sólo en aquellas actividades que fueran de utilidad tanto para la Organización como para el gobierno de México, asegurando siempre una presencia de calidad. A través de una coordinación permanente desde México, a cargo de la Secretaría de Relaciones Exteriores, se cuidó que los ritmos y tiempos fueran los establecidos, y se proyectó una imagen de organización y eficiencia.

En segundo término, destaca el positivo papel que desempeñaron las distintas delegaciones mexicanas en las reuniones de la Organización y su participación constructiva en los debates, a pesar de su condición de observadores. Los documentos presentados en algunas reuniones fueron elogiados por su calidad.

En tercer lugar, varios países miembros otorgaron un apoyo decisivo para crear, en el seno de la Organización un clima de confianza hacia nuestro país, entre ellos España, Grecia, Canadá y Estados Unidos. Congruentes con su política de asociación comercial con México, estos últimos países promovieron de manera intensa la aceptación de todos los miembros para que iniciáramos las negociaciones de ingreso a la brevedad.³⁹

³⁸ Bancomext, México: Transición económica... Op cit. p. 302

³⁹ Rozental Andrés, Op. cit. pp. 145-146

Entre los beneficios que le aporta a México su ingreso a esta Organización destacan los siguientes:

- La adopción de compromisos respecto a ciertos estándares internacionales de conducta garantizará la consolidación de los avances que México ha realizado en materia económica, ya que las políticas de los países miembros de la Organización coinciden con la que México ha adoptado.
- El intercambio de experiencias en el diseño de políticas con otros países miembros y la posibilidad de participar en un foro donde se consultan y coordinan las políticas macroeconómicas de los países más desarrollados; además, México tendrá acceso al cúmulo de información que genera la Organización en múltiples áreas de interés económico y social.
- Al quedar considerado como un país de menor riesgo, México podrá aumentar significativamente su captación de inversión extranjera y obtener acceso al financiamiento internacional en términos más ventajosos.
- El solo hecho de que México este presente en las discusiones que se llevan a cabo en la Organización, por ser entre los actores más importantes de la escena internacional, se obtiene un beneficio claro de la pertenencia a la OCDE.

Hay otros aspectos pragmáticos, relacionados con lo anterior, que hacen clara la conveniencia de que México participe en la OCDE; la posibilidad de tener un diálogo horizontal en múltiples temas con las principales potencias del mundo en un foro multilateral, en vez de realizar uno puramente bilateral; la oportunidad que tienen los funcionarios mexicanos de entrar en contacto con los de otros países, así como la posibilidad de los funcionarios mexicanos de conocer y de darse a conocer entre los de otros países en un ámbito de cooperación, además, la información y el aprendizaje obtenidos se pueden aplicar en la concertación de acuerdos comerciales ya sean bilaterales o multilaterales, que signifiquen beneficios tangibles para México.

1.4.3 Concertación de Acuerdos de Libre Comercio.

La Concertación de Acuerdos de Libre Comercio por parte del gobierno mexicano, ha constituido un gran avance en la estrategia de política de negociaciones comerciales internacionales de México, la cual busca ampliar, diversificar y mejorar el acceso de los productos nacionales a los mercados externos, permite obtener reciprocidad a nuestro proceso de liberalización comercial, reduce la vulnerabilidad de nuestros exportadores ante medidas unilaterales por parte de nuestros socios comerciales y fomenta los flujos de inversión extranjera directa hacia México.

Se intenta promover una diversificación de nuestros vínculos hacia otras regiones geográficas, con el fin de evitar una excesiva e inconveniente concentración de relaciones comerciales con los Estados Unidos. Los esfuerzos orientados hacia la diversificación abarcan América Latina, Europa, Cuenca del Pacífico y Medio Oriente.

Con este objetivo de ampliar y diversificar los mercados de exportación, México tiene en vigor Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá (TLCAN); Unión Europea (TLCUE); Colombia y Venezuela (TLC - G3); Bolivia, Chile, Costa Rica; Nicaragua; e Israel; un Tratado con el Triángulo del Norte, el cual esta integrado por El Salvador, Guatemala y Honduras (TLCTN).

1.4.3.1 Con América Latina.

América Latina representa un mercado potencial de alrededor de 440 millones de consumidores, desde el punto de vista comercial la región se divide en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), América Central y los países del Caribe. La ALADI es la agrupación más importante de la región ya que representa casi el total del comercio de América Latina.

El 5% del comercio de México con el mundo se realiza con los países de la ALADI. Los cuatro principales socios que México tiene en esta Asociación son en orden de importancia, Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia. En conjunto, estos países representan casi el 80% del comercio de México con la ALADI.

Centroamérica ocupa el segundo lugar como socio comercial de México en América Latina.

Los esfuerzos hacia la integración comercial de América Latina se iniciaron con el Tratado de Montevideo en 1960, mediante el cual se creó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC). En ella participaron once países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. En 1980 se reformó el Tratado de Montevideo y surgió la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

El proceso de integración promovido por la ALADI se vio obstaculizado por las crisis económicas que afrontó América Latina durante los años ochenta. Los profundos cambios que experimentó la economía internacional durante el mismo periodo hicieron el proceso aún más difícil. En esa década, la consecución de los objetivos de ALADI fue muy limitada. Lo más que se logró fue la creación de grupos subregionales, como el Grupo Andino y Mercosur⁴⁰.

En el ámbito de la integración económica regional, al inicio de los años ochenta y a casi tres décadas de la fundación de la ALALC en 1961, era aún poco lo que se había avanzado en el continente. Los países latinoamericanos comerciaban más con Estados Unidos, Europa y Japón que entre sí.

En ese marco, el presidente Salinas propuso a los países latinoamericanos un nuevo enfoque para impulsar los esfuerzos integracionistas regionales. En la reunión ministerial de la ALADI de octubre de 1990, y partiendo de la existencia de los procesos de apertura y liberación comercial entonces incipientes en algunos países y ya avanzados en otros, formuló una nueva estrategia de ampliación del mercado latinoamericano.

La propuesta está orientada a la celebración de acuerdos comerciales dentro del marco de la ALADI, que contengan los siguientes aspectos:

⁴⁰ Grupo Andino: integrado por Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia y Venezuela, Mercosur: integrado por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Blanco Mendoza, Herminio, Las negociaciones comerciales de México, México, FCE 1994. p. 123.

- 1) Una cobertura amplia de productos.
- 2) Aranceles máximos o mecanismos equivalentes.
- 3) Programas de desgravación arancelaria.
- 4) Eliminación de restricciones no arancelarias.
- 5) Eliminación de subsidios a las exportaciones.
- 6) Reglas de origen claras.
- 7) Mecanismos de salvaguardas transitorias, que sean transparentes.
- 8) Procedimientos para la solución de controversias ágiles e imparciales.
- 9) Programas concretos de promoción comercial y de inversiones.
- 10) Remoción de obstáculos en materia de transporte.⁴¹

Con ese programa, el presidente de México proponía un mecanismo con el cual los países latinoamericanos y del Caribe pudiesen dar pasos concretos hacia la integración, reduciendo los altos niveles de retórica que han caracterizado por mucho tiempo los debates sobre la materia. Al mismo tiempo, la intención fue la de reafirmar la decisión mexicana de promover el libre comercio con el mayor número de países y regiones posible que estuvieran dispuestos a responder recíprocamente a la apertura comercial mexicana.

Ahora mencionaremos algunos aspectos importantes que incluyen los Tratados de Libre Comercio signados por México con países de América Latina, sin tratar de ahondar demasiado en los mismos, por lo cual será una descripción general de algunos de ellos.

- Acuerdo de Libre Comercio de México con Chile.
- Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica.
- Tratado de Libre Comercio entre México, Colombia y Venezuela, G-3.
- Tratado de Libre Comercio con Bolivia.
- Tratado de Libre Comercio con Nicaragua.

En el caso México- Chile, el restablecimiento de las relaciones diplomáticas en marzo de 1990 y la coincidencia en la política de apertura comercial, propiciaron que en abril de 1990 se iniciaran negociaciones tendentes a concertar un Acuerdo amplio de Comercio e Inversión entre México y Chile, con el objetivo de contar con

⁴¹ Propuesta de Carlos Salinas de Gortari, Presidente de México, en su discurso pronunciado en la sede de la ALADI, en octubre de 1990.

reglas seguras, transparentes y de fácil utilización por parte de los agentes económicos de ambos países, para ampliar el comercio de bienes y servicios, así como para promover flujos de inversión.

Estas negociaciones tomaron en cuenta la propuesta de 10 puntos que México presentó a la ALADI para reactivar esa Asociación, así como el avance en las negociaciones del Tratado de Libre Comercio (TLCAN) entre México, Estados Unidos y Canadá. El 22 de septiembre de 1991 se suscribió un Acuerdo de Complementación Económica entre México y Chile que entró en vigor a partir del 1 de enero de 1992, en sustitución de todos los demás instrumentos existentes entre ambos países en el marco de la ALADI.

En el Acuerdo, los países convinieron a combatir toda práctica desleal de comercio, como el dumping y el otorgamiento de subvenciones a la exportación y otros subsidios internos de efectos equivalentes. Para atender las situaciones de esta naturaleza que pudieran presentarse en el comercio recíproco, los países podrán aplicar su legislación sobre estas materias.

En el nuevo Tratado, publicado en el Diario Oficial de la federación el 28 de julio de 1999 (enmarcado en los principios de la Organización Mundial de Comercio, OMC), fueron incorporados los renglones de servicios e inversiones, complementando también la liberación del comercio de bienes. Incluyó además temas tan complejos como la propiedad intelectual, así como mecanismos de solución de controversias, medidas sanitarias, procedimientos aduaneros y reglas de origen.⁴²

Actualmente, el flujo comercial de México hacia Chile comprende productos de alto valor agregado, como automóviles, televisores, computadoras, refacciones y equipo electrónico, que son reconocidos en el país sureño por su alta calidad.

En el **cuadro 3** se pueden constatar que los resultados obtenidos después de la puesta en vigor del Acuerdo de Libre Comercio entre México y Chile, han sido favorable para ambos países, en especial para el nuestro, cuyas ganancias de 1992 se incrementaron al generarse un mercado prácticamente del mismo volumen en una forma directamente proporcional cada año, llegando en 1997 a un

⁴²Sistema de Administración Tributaria, Op cit., pp. 1-3

monto de más de 4 veces al registrado en 1992, es decir, de 250.2 mdd., se elevó a 1,238.3 mdd., con una balanza favorable para México, que en 1992 era de 59.2 mdd., llegando a 493.528 mdd., en 1997. Para 1998, 1999 y 2000, también se refleja que los propósitos de dicho acuerdo se han cumplido con resultados positivos ya que el comercio total se mantuvo por encima de los mil mdd., en 1998 fueron 1,117 mdd., en 1999 fueron 1 049 mdd., y para el 2000 llegó a un monto de 1,200 mdd. De la misma forma, en 1998 México continuó captando un superávit en su comercio con Chile por 73 mdd., aunque en 1999 y 2000 se revirtió esta tendencia, al registrarse un déficit por 317 mdd., y por 410 mdd., respectivamente.

CUADRO 3
BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO CON CHILE
(MILLONES DE DÓLARES)

Período: Anual /p enero-noviembre

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1992	154.7	95.5	59.2	250.2
1993	199.7	130.1	69.6	329.8
1994	204.3	230.1	-25.8	434.4
1995	484.7	154.2	335.5	643.9
1996	688.4	170.7	517.7	859.1
1997	865.91	372.39	493.528	1238.3
1998	625	552	73	1 117
1999	366.4	683.5	-317.1	1 049.9
2000/p	390.7	806.7	-410	1 200.5

Fuente: Secretaría de Economía, con datos del Banco de México.

Por otra parte, el Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica entró en vigor el 1 de enero de 1995. El Tratado con Costa Rica establece normas transparentes, promueve el comercio de bienes y servicios, facilita el desarrollo de inversiones y atiende las relaciones con una región estratégica para México, reconociendo los sectores sensibles de cada país.

El calendario de desgravación pactado en este tratado establece que el 70% de las exportaciones mexicanas no agropecuarias a Costa Rica quedaron exentas de aranceles a partir de su entrada en vigor; 20% concluirá su desgravación el 1 de enero de 1999; y el 10% restante el 1 de enero del año 2004. Para Costa Rica

representa la oportunidad de colocar sus exportaciones en un mercado 30 veces mayor, y para México 3.2, millones de consumidores potenciales.⁴³

En el cuadro 4 podemos observar que el comercio entre ambos países prácticamente se cuadruplicó en 5 años, pasando de 122.2 mdd., en 1994 a 441.9 mdd., en 1999 con una balanza comercial siempre favorable a nuestro país, que alcanzó un máximo en el 2000 con un 244.3 mdd.; aunque Costa Rica ha elevado sus exportaciones hacia México de 27.6 mdd., en 1994 a 191.4 mdd., en 1999. Para nuestro país, las exportaciones se han intensificado radicalmente, tomando en cuenta que si en 1994 se había alcanzado la cifra de 94.6 mdd., para el 2000 se exportaron 262.1 mdd.

CUADRO 4
BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO CON COSTA RICA
(MILLONES DE DÓLARES)

Periodo: Anual /p enero-noviembre

ANO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	94.6	27.6	67.0	122.2
1995	141.9	15.6	126.3	157.5
1996	187.9	57.6	130.3	245.5
1997	225.13	77.37	147.76	302.5
1998	282.1	87.4	194.7	369.5
1999	250.5	191.4	59.1	441.9
2000p/	262.1	17.8	244.3	423.8

Fuente: Secretaría de Economía, con datos del Banco de México.

En lo que se refiere al Tratado México y Grupo de los Tres, se puede mencionar que el Grupo de los Tres (G-3) surgió en la Ciudad de Nueva York el 30 de septiembre de 1990, en el marco de la declaración conjunta de los presidentes de Colombia, Venezuela y México.

En noviembre de 1990 se constituyó el Grupo de Comercio del G-3 con el propósito de considerar la suscripción de un Acuerdo amplio de comercio en inversión. El 18 de julio de 1991, con motivo de la Primera Reunión Cumbre Iberoamericana, celebrada en Guadalajara, los presidentes de los países integrantes del G-3 firmaron un Memorando de Entendimiento en el que reiteran y formalizan el compromiso de firmar un Acuerdo Trilateral de Libre Comercio en el

⁴³ Bernal, Edmundo. "Economía mexicana: Tiempos de Libre Comercio". Tiempo, Mayo 1994, p. 39

marco de la ALADI. En el Memorando se definieron los objetivos del Acuerdo: estimular, intensificar y diversificar las relaciones económicas y comerciales de los países miembros; promover la inversión; y propiciar una acción coordinada en los foros económicos internacionales. Además se definieron principios de negociación para los temas de liberación comercial, normas de origen, salvaguardas, normas sobre competencia, armonización de incentivos, compras de gobierno, transporte, promoción de inversiones, normas técnicas, solución de controversias y tributos internos.

Este Tratado de México y el G-3 entró en vigor el 1 de enero de 1995, y su objetivo fue agilizar el intercambio comercial entre las partes mediante la eliminación de barreras arancelarias, así como promover el desarrollo entre estos países sudamericanos.

En 1994, México enfrentaba un déficit en su balanza comercial con Venezuela por 124 mdd., el cual se incrementó en 1995 en 241% (166 mmd). El ritmo de crecimiento llevó aun registro de 190 mdd., para 1996, y con Colombia en 1994 existía un superávit de 185 mdd, el que incrementó en 1995 en un 81% (356 mdd). Para 1996, aunque no se registró un incremento, la balanza permaneció arriba de los 300 mmd.⁴⁴

En los cuadros 5 y 6, se muestra que las exportaciones de México han llegado a un buen nivel con cada uno de los miembros del G-3. Es notorio que con Colombia como con Venezuela los índices de exportación durante el período comprendido entre 1994 – 2000 han alcanzado un superávit , aunque la balanza comercial tiene mejores resultados para nuestro país frente a Colombia que con Venezuela, debido a que con Colombia se han incrementado las exportaciones al mismo tiempo que se han mantenido en un bajo nivel las importaciones, mientras que con Venezuela también se han elevado las exportaciones, pero ha sucedido lo mismo con las importaciones, aunque con superávit para nuestro país, con un comercio total superior del que se mantiene con Colombia.

⁴⁴ Ibidem, p. 45

CUADRO 5
BALANZA COMERCIAL MÉXICO CON COLOMBIA
 (MILLONES DE DÓLARES)

Periodo: Anual /p enero-noviembre

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	306 0	121.0	187 0	427.0
1995	453.4	97.5	355 9	550.9
1996	438 1	97.0	341 1	535.1
1997	519.46	124.24	395.22	643.7
1998	449.1	151.3	297.8	600.4
1999	367.7	220.4	417.3	588.1
2000p/	430 0	253.7	176.3	683.7

Fuente: Secretaria de Economía, con datos del Banco de México

CUADRO 6
BALANZA COMERCIAL MÉXICO CON VENEZUELA
 (MILLONES DE DÓLARES)

Periodo: Anual /p enero-noviembre

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	173.8	297.4	-123.6	471.2
1995	379.6	214.0	165.6	593.6
1996	423.6	234.0	189.6	657.6
1997	712.10	421.20	290.90	1113.30
1998	546.1	303.4	242.7	849.5
1999	436.3	297.1	139.2	733.4
2000p/	487.6	374.8	112.8	862.4

Fuente: Secretaria de Economía, con datos del Banco de México.

Por otra parte en el tratado convenido entre México y Bolivia, los presidentes de ambos países establecieron las bases para la suscripción de un acuerdo de complementación económica, en el marco de la Reunión del Grupo Andino celebrada en diciembre de 1991, en Cartagena de Indias, Colombia, e instruyeron a sus ministros de comercio para que iniciaran negociaciones con el propósito de establecer una zona de libre comercio. Para México, la suscripción de un acuerdo comercial con Bolivia representa una plataforma importante para avanzar hacia la integración con el Grupo Andino.

Este Tratado entró en vigor el 1 de enero de 1995 liberando del pago aranceles a un 97% de los productos de forma inmediata. Esto incluyó un gran número de manufacturas y productos agrícolas. A partir del inicio del convenio, tomará 15 años la desgravación casi total de mercancías. Artículos tales como maíz y frijol

les tomará todo este periodo para liberarse, mientras que otros como, carne de bovino y porcino en canal, productos avícolas, leche en polvo y azúcar, quedaron temporalmente excluidos del Tratado.

En el cuadro 6, podemos apreciar que a raíz del Acuerdo México – Bolivia, el volumen del comercio entre ambas naciones se ha incrementado paulatinamente desde los 32.5 mdd., de 1994 a los 36.5 mdd., en el 2 000. México ha exportado cada vez más mientras que sus importaciones anuales en el periodo comprendido entre 1995 y 2 000 se han mantenido por debajo del 50% registradas en 1994, ya que los productos vendidos por nuestro país en ese mismo año alcanzaron un costo de 13.4 mdd., que se elevó a 24.3 en el 2 000, al mismo tiempo que en 1994 compraba productos realizados en Bolivia en la suma de 19.1 mdd., y para el 2 000 disminuyó a 12.2 mdd.(cuadro 7)

CUADRO 7
BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO CON BOLIVIA
(MILONES DE DÓLARES)

Periodo: Anual /p enero-noviembre

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	13.4	19.1	-5.7	32.5
1995	24.1	5.1	19.0	29.2
1996	30.3	8.0	22.3	38.3
1997	28.86	9.6	19.25	38.5
1998	34.6	7.0	27.6	41.6
1999	31.6	7.8	23.8	39.4
2000p/	24.3	12.2	12.1	36.5

Fuente: Secretaría de Economía, con datos del Banco de México.

En lo que respecta al Tratado Comercial México – Nicaragua, se debe recordar que la zona centroamericana siempre se ha caracterizado por los problemas que han enfrentado los países que la conforman desde su constitución como Estados independientes. Esta problemática ha sido continua, desde entonces hasta el presente siglo, y es debido en gran parte a lo pequeño de sus economías que sus posibilidades de ven ilimitadas, así como también sus posibilidades de comercio internacional.

A pesar de estos inconvenientes México firmó a principios de 1998, un Tratado de Libre Comercio con Nicaragua, el cual entró en vigor el 1 de julio de ese mismo

año. México ha aprovechado correctamente la firma de este Tratado, tal y como se muestra en el cuadro 8, en el cual podemos apreciar que las exportaciones de México aumentaron de un 21.4 mdd., de 1994, a 88.1 mdd., en el 2000, lo que permite un superávit en la balanza comercial el cual paso de 10.6 mdd., en 1994 a 62.9 mdd., en el año 2000, así mismo el comercio total casi se cuadruplico en 1994 era de 32.1 mdd., y para el año 2 000 llega ya a los 113 mdd.

CUADRO 8
BALANZA COMERCIAL MÉXICO- NICARAGUA
Periodo: Anual /p enero-noviembre

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	21.3	10.7	10.6	32.1
1995	31.1	8.4	22.7	39.5
1996	52.6	12.2	40.4	64.8
1997	64.2	11.4	53.8	75.7
1998	57.5	13.6	43.9	71.1
1999	64.5	14.8	49.3	79.2
2000p/	88.1	25.2	62.9	113.3

Fuente: Secretaría de Economía, con datos del Banco de México.

En la mayoría de los casos anteriores hemos visto que es benéfico el suscribir Acuerdos y Tratados comerciales, tanto bilaterales como multilaterales, además México ha logrado intensificar el intercambio comercial con sus socios y a partir de la entrada en vigor de los TLC'S nuestras exportaciones a Centro y Sudamérica han crecido significativamente, tal como se puede apreciar en el cuadro 9.

CUADRO 9
AUMENTO DE LAS EXPORTACIONES DE MÉXICO
A CENTRO Y SUDAMERICA

	AÑO DEL TLC	CRECIMIENTO DE EXPORTACIONES %
México- Chile	1992 +	264%
México- Costa Rica	1995	194%
México - Colombia G-3	1995	45%
México- Venezuela G-3	1995	212%
México - Bolivia	1995	103%
México - Nicaragua	1998 *	53%

Fuente: Secretaría de Economía, con datos del Banco de México.

Tasa de crecimiento de exportaciones ene-sep 200 vs. Ene-sep 1994

+ Chile ene-sep 2000 vs. Ene-sep 1991

* Nicaragua ene-sep 2000 vs. Ene-sep 1999

Para finalizar lo referente a Acuerdos de Libre Comercio con América Latina, se tienen establecidos procesos de negociación para lograr Tratados de Libre Comercio con Ecuador y Perú, así como con Panamá y Trinidad y Tobago. Para el caso de Panamá, se espera reanudar la negociación, tan pronto como ese país culmine su proceso de negociación con Centroamérica. Aunque el Tratado que tiene más resonancia es el que se signó con Estados Unidos y Canadá (TLCAN).

1.4.3.2 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

México, Estados Unidos y Canadá integran una región con abundantes recursos naturales que incluye energéticos, capital y mano de obra, en un área que se extiende más de 21 millones de kilómetros cuadrados, con una población aproximada de 360 millones de habitantes y un producto interno bruto de más de seis billones de dólares.

Para formarse un idea de la importancia relativa que tiene la economía mexicana con relación a Estados Unidos, puede señalarse que ésta representa menos del 4% del PIB norteamericano, y aproximadamente el 6% de la exportación e importación total de ese país. Por el contrario para México, la exportación a los Estados Unidos representa más del 75% de la exportación total, y la importación se encuentra también en niveles cercanos al 70%.⁴⁵

El proceso de internacionalización de la economía ha llevado en los últimos años a adoptar medidas, por parte de los gobiernos, que permitan crear las condiciones adecuadas para que sus naciones compitan ventajosamente en el mercado mundial. La disputa por alcanzar un lugar en el concierto internacional ha derivado en políticas económicas cada vez más agresivas donde no cabe más la actuación de un país aisladamente.

Esta nueva característica del comercio internacional conlleva la necesidad, por parte de los países participantes, de crear una infraestructura legal y una cultura de intercambio internacional que propicie y facilite la participación en estos acuerdos internacionales.

⁴⁵ Solís, Leopoldo, Políticas Comerciales Internacionales. Colegio de México, México, 1995, p. 149

En nuestro país recientemente se iniciaron los cambios necesarios encaminados a la apertura económica, la inclusión de México en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), en 1986 marcó el inicio de una nueva época económica donde el intercambio internacional habrá de ser la nueva característica.

Esta apertura económica alcanzó su más alto nivel con la entrada en vigor del TLC. Este Tratado constituye un importante instrumento de política económica interna cuya pretensión es apoyar el proceso de modernización económica. El TLC como un estrategia más de desarrollo, debe responder no sólo a las condiciones de negociación de México ante sus socios comerciales sino también al fomento y fortalecimiento de los sectores productivos del país, contribuyendo a resolver los graves problemas económicos del país, como la inflación, el proteccionismo y endeudamiento, entre otros.⁴⁶

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), fue suscrito por Canadá, Estados Unidos y México el 22 de noviembre del 1993 y entró en vigor el 1 de enero de 1994. El objetivo primordial del Tratado es integrar una región en la que se pueda llevar a cabo un intercambio más intenso de bienes, servicios y flujos de inversión en los países miembros.

La importancia de la firma del Tratado es vital para México; sólo de esta manera podrá integrarse un bloque competitivo no solamente a nivel regional sino también mundial, estableciendo las pautas para competir con los grandes productores de Asia como Japón y Corea, o con la Unión Europea.

Si bien es cierto que el tamaño de las economías de los tres países no es igual, queda claro que el Tratado puede ser el motor que haga crecer y desarrollar nuestra capacidad competitiva en un mediano plazo, ya que los efectos no son a corto plazo.⁴⁷

Con el TLCAN, México se beneficia, en el comercio de bienes, que incluye como sectores especiales a el textil, el automotriz y el agrícola; también se beneficia el comercio de servicios, que incluye el transporte y las asociaciones financieras.

⁴⁶ Moreira Rodríguez, Héctor, Entendiendo el TLC, ITESM – FCE. México, 1994. p. 9

⁴⁷ *Ibidem*. p. 12

Con el Tratado, las exportaciones de México a Canadá y Estados Unidos ingresan con más ventajas que las del resto del mundo gracias a las reglas de origen y los períodos de desgravación arancelaria que son más rápidos para los productos mexicanos y que se darán en plazos de 5, 10, y 15 años.

El logro del objetivo planteado en la negociación de reflejar en los términos de desgravación la asimetría en el desarrollo económico entre México y los socios signatarios, implica beneficios concretos para nuestro país. Primero dará certidumbre a los sectores productivos en el corto y mediano plazo, permitiéndoles planear y ajustar sus decisiones económicas. Los términos de desgravación favorecen a México en el sentido de que, al ser más paulatina la desaparición de aranceles, se dará más tiempo a los productores mexicanos de adaptarse a la competencia internacional.⁴⁸

La evolución de los resultados del TLC en el primer año de entrada en vigor fue positiva puesto que el comercio bilateral creció significativamente y la recepción de inversiones extranjeras directas y de portafolio por parte de México alcanzó cifras récord. Además los efectos negativos que sobre la economía mexicana produjo la serie de acontecimientos políticos desafortunados en ese año, además de la crisis del 94,⁴⁹ dieron lugar a que los socios comerciales norteamericanos ofrecieran asistencia financiera extraordinaria a nuestro país (a través de la línea de crédito que asciende a siete millones de dólares por parte de E. U., y Canadá).⁵⁰

Para 1994, una vez concluida la primera etapa de desgravación arancelaria del TLCAN se observó un crecimiento substancial en el intercambio de mercancías entre México y sus dos socios comerciales.

En el **cuadro 10** podemos apreciar el incremento que se ha dado en las relaciones comerciales entre México y los Estados Unidos. El intercambio con los Estados

⁴⁸ Ibidem. p. 25

⁴⁹ En la crisis, el status de México como miembro del TLCAN, proporcionó un auxilio invaluable. Fue posible organizar el paquete ayuda por parte de la comunidad internacional, encabezada por E. U., el cual permitió el cumplimiento estricto y puntual de las obligaciones que súbitamente se tuvieron que enfrentar. Es muy probable que sin tal apoyo los impactos de la crisis hubieran sido superiores y más prolongados a los que se enfrentaron. Solís, Leopoldo, Políticas Comerciales Internacionales, Op. cit. p. 151

⁵⁰ "El TLCAN a tres años de su entrada en vigor", en Revista Actividad Económica No. 196 Centro de Estudios del Sector Privado, A. C., p.2

Unidos se ha elevado en gran parte debido al TLCAN; así tenemos, que mientras para 1994 México exportó 51,645 mdd., e importó 54,790 mdd., reportando un saldo negativo para nuestro país de 3,145 mdd., al año siguiente y con el TLCAN en vigor, se revirtió el saldo donde México reportó un superávit en 1995 al importar 53,829 mdd., y exportar 66,273 mdd., obteniendo un balance favorable de 12,444 mdd.

Esta tendencia no solo se continuó para 1996, sino que además se incrementó el comercio total alcanzando los 147,802 mdd., de donde se importaron 67,458 mdd., y se exportaron 80,344 mdd., obteniendo un superávit para México de 12,886 mdd. En 1997 aumentó el comercio total así como también el monto de las exportaciones, para 1998 igualmente hubo un saldo favorable para México, ya para 1999 las exportaciones de nuestro país alcanzaron la cifra más alta de la historia con 120,609 mdd.

CUADRO 10
BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO CON E. U.
(MILLONES DE DÓLARES)

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	51 645	54 790	- 3 145	106 435
1995	66 273	53 829	12 444	120 101
1996	80 344	67 458	12 886	147 802
1997	93 979	82 002	11 976	172 981
1998	102 923. 9	93 258. 4	9 665. 5	196 182. 3
1999	120 609. 6	105, 356. 5	15 252. 5	225 966. 1

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México.

México ha incrementado su posición en el mercado de Estados Unidos. (cuadro 11)

Cuadro 11

Participación de los productos mexicanos en el mercado de Estados Unidos

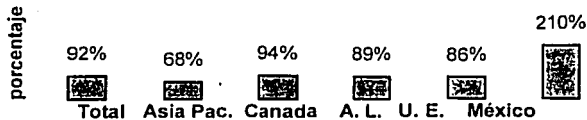


Fuente: Secretaria de Economía con datos de Banxico

Con el TLCAN, México se ha convertido en el socio comercial más dinámico de EE. UU., debido a que el comercio entre ambos países aumento un 210% en el periodo de enero – septiembre de 1993 a enero – septiembre del 2000, mientras que Asia pacifico solo se incrementó 68%, Canadá 94%, América Latina 89%, Unión Europea 86%. (cuadro 12)

Cuadro 12

Crecimiento del comercio total de Estados Unidos 2000 ene-sep vs. 1993 ene-sep



Fuente: Secretaria de Economía con datos de Banxico

En lo que se refiere al comercio establecido entre México y Canadá lo podemos apreciar en el cuadro 13, donde se muestra que en 1994 existía un comercio total de 3,104 mdd., del cual representaban 1,483 mdd., las exportaciones de México hacia Canadá y 1,621mdd., las importaciones hacia nuestro país, en donde se obtuvo un saldo negativo para nuestro país de 138 mdd.

Para 1995 se revirtió el signo de la balanza comercial, que fue superavitaria para nuestro país en 613 mdd., debido a que las exportaciones mexicanas fueron de 1,987 mdd., y las importaciones de 1,374 mdd., alcanzando el comercio total los 3 361 mdd.

El año de 1997 reflejó como el TLCAN ha resultado positivo para la economía mexicana, puesto que desde la entrada en vigor de este Tratado no solo se ha incrementado el comercio total, sino que se ha obtenido desde 1995 a 1997 un superávit en la balanza comercial.

Sin embargo en 1998 se registró un déficit en la balanza comercial mexicana, por 771.3 mdd., debido a que las exportaciones fueron de 2,290.2 mdd., generando un comercio total de 3,809.1 mdd.

Para el año de 1999 se registró una mejoría en el comercio total, que ha sido el más alto de en la historia, con un monto de 5,260 mdd., de igual manera se elevaron las exportaciones y las importaciones, siendo de 2,311.3 mdd., y 2,948.9 mdd., respectivamente. Aunque la balanza comercial es deficitaria para México por 637.6 mdd., esta suma revierte en cierto grado la tendencia negativa que se tenía el año anterior. Asimismo resulta benéfico para nuestro país este intercambio comercial bajo el marco del TLCAN, ya que el aumento de las exportaciones e importaciones genera la captación de divisas que favorecen el desarrollo económico de México.

CUADRO 13
BALANZA COMERCIAL DE MÉXICO CON CANADÁ
(MILLONES DE DÓLARES)

ANO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	1 483	1 621	- 138	3 104
1995	1 987	1 374	613	3 361
1996	2 170	1 743	427	3 913
1997	2 187	1 968	219	4 135
1998	1 518.9	2 290.2	- 771.3	3 809.1
1999	2 311.3	2 948.9	637.6	5 260.2

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México.

Se puede observar que con la entrada en vigor del TLCAN, México ha obtenido grandes beneficios, al contrario de lo que se auguraba, tal y como lo demuestran

los datos estadísticos que revelan un incremento de las exportaciones de nuestro país hacia E. U., y Canadá, creándose una balanza superavitaria para México dentro del TLCAN. Otra acción importante llevada a cabo por el gobierno es el Tratado entre México y la Unión Europea.

1.4.3.3 Unión Europea.

Con las relaciones comerciales entre México y Europa, se busca ampliar y consolidar su vinculación con el fin de obtener un mayor y más estable acceso a su mercados de consumidores, capital y tecnología, así como contribuir al equilibrio en la posición internacional de México y al desarrollo socioeconómico del país.

Citaremos brevemente el proceso de conformación de la Unión Europea (UE), la cual cuenta con una población de más de 370 millones de habitantes, está integrada por 15 Estados miembros: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Países Bajos, Portugal, Reino Unido y Suecia. Actualmente, es la primera potencia comercial del mundo, concentrando una quinta parte del comercio mundial. (cuadro 14)

Cuadro 14

Etapas de adhesión

Etapas	Fecha	Países
Tratado constitutivo	1957	Alemania, Bélgica, Francia, Luxemburgo, Italia y Países Bajos
1ª etapa	1973	Dinamarca, Irlanda, Reino Unido
2ª etapa	1981	Grecia
3ª etapa	1986	España y Portugal
4ª etapa	1995	Austria, Finlandia y Suecia

Es importante destacar, que existen expectativas de crecimiento de la UE, en una primera etapa se adherirán a la UE seis países (Hungria, Polonia, República Checa, Eslovenia, Estonia y Chipre); en la segunda se integrarían cinco países más (Bulgaria, Rumania, República Eslovaca, Letonia y Lituania).

A la fecha, las negociaciones ministeriales de Hungría, Polonia, República Checa, Estonia y Eslovenia han consolidado resultados en ocho de los 31 capítulos en materia de negociación para la adhesión a la UE: telecomunicaciones, política industrial, pesca, estadísticas, protección al consumidor, pequeña y mediana empresa y educación e investigación. Se estima que estos países podrían ser parte de la Unión a partir del 1 de enero de 2003.⁵¹

El proceso de conformación de la UE data del 18 de abril de 1951, donde Bélgica, Francia, Italia, Luxemburgo, Holanda y la República Federal de Alemania firmaron el Tratado de París para formar la primera de las tres Comunidades Europeas: la Comunidad Europea del Carbón y del Acero, CECA. Su objetivo fue constituir un mercado común de estos productos a fin de asegurar su abastecimiento en la región.

Para 1957, estos seis países firmaron el Tratado de Roma, que instituyó la Comunidad Económica Europea (CEE) y la Comunidad Europea de la Energía Atómica (Euratom). Esta última tiene como objetivo favorecer en Europa la utilización de la energía nuclear con fines pacíficos.

La CEE estableció una unión aduanera y desmanteló las barreras comerciales para el libre flujo de mercancías entre los Estados Miembros, además de asegurar la libre circulación de personas, capitales y servicios.

A comienzos de la década de los años 80, el ritmo de la integración económica había disminuido. En 1985, la Comisión y su presidente lanzaron la idea de establecer un mercado único, sin fronteras interiores, es decir, un objetivo más ambicioso que el del Tratado de la CEE, que sólo concebía una unión aduanera.

Los fines y medios de acción se precisaron en el llamado Libro Blanco y en el Acta Única. El libro expuso el programa para llegar al mercado único, eliminando los

⁵¹ BANCOMEXT, "Diversificación de mercados: una realidad" en Revista Negocios Internacionales, Número 102, septiembre del 2000, p. 4

obstáculos físicos, técnicos y fiscales existentes que justificaban los controles fronterizos. Su importancia radicó en la fijación de un calendario y 282 propuestas legislativas necesarias para llegar al mercado unificado el 1 de enero de 1993.

El Acta entró en vigor el 1 de julio de 1987 y modificó al Tratado de Roma, reemplazando para el mercado único la regla de unanimidad por el voto de la mayoría. También fortaleció la colaboración entre el Consejo de Ministros y el Parlamento Europeo, dando a este último mayores poderes de co-decisión en las normas del Mercado Interior y en las relaciones de la Comunidad con terceros países, a través de la Cooperación Política. Además, otorgó al Parlamento Europeo la autoridad de fijar el presupuesto de la Comunidad.

A raíz de la entrada en vigor, el 1 de noviembre de 1993 del Tratado de la Unión Europea, (firmado en la ciudad holandesa de Maastrich en 1992), la Comunidad Europea pasó a denominarse Unión Europea, cuyo principal objetivo ya no se limita exclusivamente a los aspectos económicos – comerciales, sino que también incide en el factor social y humano de todo proceso de integración, con el fin de llegar un día a la Unión Política Total.⁵²

El año de 1993 no sólo marcó la entrada en vigor del Mercado Único, sino también el comienzo de una fase más ambiciosa de la integración mediante su transformación hacia una Unión Económica y Monetaria.

El Tratado de la UE planteó una nueva unión mediante tres pilares: el primero, conformado por la Comunidad Europea, incluyendo temas como el Tratado de Roma revisado por el Acta Única, la democratización de instituciones, ciudadanía, competencias nuevas y reforzadas. Además, se agrega el de la Unión Económica y Monetaria.

El segundo pilar, está integrado por la política exterior y de seguridad común, que incluye cooperación sistemática, posiciones y acciones comunes, además de política de defensa común que se apoya en la Unión Europea Occidental.

El tercer pilar, compuesto por los asuntos interiores y de justicia, incluye políticas de asilo, reglas sobre el cruce de las fronteras exteriores de los Estados

⁵² Bancomext , Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea, BANCOMEXT y ITESM Campus Guadalajara, México, 2000, p. 21.

miembros, política de inmigración, lucha contra la drogadicción, lucha contra el fraude internacional, cooperación aduanera, policíaca y judicial.

En 1995 la Unión Europea tuvo una recesión económica que impactó fuertemente en el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de los países miembros. Por otra parte y coincidiendo con la entrada en vigor de las medidas de ajuste propuestas por el Tratado de Maastrich con el fin de introducir la moneda única (euro), se observa como a partir de 1997 la mayoría de los países de la UE presentaron un constante crecimiento. (cuadro 15)

CUADRO 15 CRECIMIENTO REAL DEL PIB

PAIS	1995	1996	1997	1998
Alemania	0.17%	1.28%	2.20%	2.75%
Austria	0.82%	1.65%	2.57%	3.27%
Bélgica	0.34%	1.29%	3.02%	2.89%
Dinamarca	0.36%	3.19%	3.34%	2.92%
España	1.59%	2.42%	3.55%	3.78%
Finlandia	1.79%	3.51%	6.04%	4.65%
Francia	0.71%	1.41%	2.27%	3.21%
Grecia	1.67%	2.38%	3.21%	3.54%
Holanda	3.49%	3.11%	3.67%	3.80%
Irlanda	6.76%	8.16%	10.71%	10.49%
Italia	1.35%	0.67%	1.50%	10.49%
Luxemburgo	2.20%	2.96%	3.60%	5.56%
Portugal	4.32%	3.18%	3.73%	3.84%
Reino Unido	2.63%	2.32%	3.37%	2.06%
Suecia	1.69%	1.28%	1.76%	2.89%

Fuente: U. E. Con datos de la OCDE - 1999.

Las principales exportaciones de la UE son: manufacturas con un 28%, alimentos y bebidas con un 6%, materias primas 2%, energéticos 2%, químicos 2%, maquinaria y vehículos 47% y otros con un 2% con un total de 814 mdd., en lo que se refiere a importaciones encontramos que para las manufacturas son del orden de 30%, alimentos y bebidas 7% materias primas 6%, energéticos 9%, químicos 8%, maquinarias y vehículos 37%, y otros 3%, con un total de 801 mdd. (cuadro 16)

CUADRO 16

EXPORTACIONES E IMPORTACIONES UE 1998

	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES
Manufacturas	28%	30%
Alimentos y bebidas	6%	7%
Materias primas	2%	6%
Energéticos	2%	9%
Químicos	13%	8%
Maquinarias y vehículos	47%	37%
Otros	2%	3%
TOTAL	814 mdd	801 mdd

Fuente: SECOFI con datos de BANXICO

En lo que respecta a México y sus relaciones con Europa, es en el año de 1975 cuando México y la Comunidad Económica Europea (CEE) firman el Tratado de Cooperación Económica y Comercial, a través del cual se pretendió incrementar el escaso intercambio económico que existía entre ambos. Durante esta década, se comenzaban a gestar los cambios internacionales que encaminaban hacia la conformación de bloques económicos. Este acuerdo significó para ambos el inicio de sus relaciones económicas, enmarcadas dentro de dicho Tratado, a su vez, para nuestro país fue el inicio práctico del cambio de una política económica proteccionista y cerrada, a una política económica abierta y diversificadora.

En 1991 México y la Comunidad Europea, suscribieron el Acuerdo Marco de Cooperación, con el cual se pretendía diversificar más las relaciones económicas de cada uno de los signatarios, y entre ellos aumentar más el intercambio económico y que este a su vez, se reflejara en el bienestar social. En un principio este Acuerdo cumplió satisfactoriamente sus objetivos, pero cuando nuestro país firmó el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, se vio notablemente la declinación de la balanza comercial entre México y la Comunidad Europea.

Por lo anterior, a partir de 1995 tanto México como la Unión Europea hicieron esfuerzos por suscribir otro acuerdo mucho más amplio, que incluyera no sólo el aspecto económico, sino el político y el social, llegando a la firma de este Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUE), en marzo del 2000, del cual se

espera que sus logros se vean reflejados en cada uno de los aspectos que engloba.

El TLCUE reconocerá la diferencia en el nivel de desarrollo otorgando un trato asimétrico a favor de México; la desgravación arancelaria europea concluirá en el 2003 mientras que la mexicana lo hará en el 2007. La Unión Europea tomará como tasa base de desgravación los aranceles vigentes en el Sistema Generalizado de Preferencias para las exportaciones mexicanas.⁵³

El TLCUE ofrece la oportunidad de:

- Garantizar el acceso preferencial y seguro de nuestros productos al mercado más grande del mundo aún mayor al de Estados Unidos.
- Diversificar nuestras relaciones económicas, tanto el destino de nuestras exportaciones como las fuentes de insumos para nuestras empresas.
- Generar mayores flujos de IED y alianzas estratégicas entre empresas mexicanas y europeas para promover la transferencia de tecnología, y
- Fortalecer nuestra presencia en el exterior y nuestra posición como centro estratégico de negocios – al ser la única economía del mundo con acceso preferencial al UE, E. E. U. U., Canadá, Israel, seis países latinoamericanos y tres países centroamericanos.⁵⁴

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio entre la Unión Europea y México (TLCUEM), se abre una excelente oportunidad para que exportadores mexicanos que anteriormente no pensaban en este mercado como destino de sus exportaciones, ahora lo hagan y aprovechen el momento que nuestro país está viviendo en Europa, tanto por la relevancia económica que dicho Tratado representa, como por las ventajas que México tiene para el comercio y la inversión, en el ámbito mundial.⁵⁵ Este momento tiene un significado muy especial, ya que pone ante los ojos de los importadores e inversionistas europeos a México en una situación privilegiada en comparación con otros países competidores, por lo que es importante aprovecharlo.

⁵³ Bancomext, Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea, Op. Cit. p. 49.

⁵⁴ www.secofi.gob.mx

⁵⁵ Bancomext, "Diversificación de mercados: una realidad", Op. cit., p. 4

1.4.3.4 Acuerdo Comercial México – Israel.

El gran interés que demuestra el gobierno mexicano por diversificar sus relaciones económicas internacionales ha sido evidente, México busca suscribir acuerdos económicos con diferentes naciones del mundo, sin importar el área geográfica.

El 14 de febrero del 2000, se concluyeron las negociaciones, y el 6 de marzo del mismo año se firmó el Tratado de Libre Comercio México – Israel. Con este Tratado se liberará el 99% del comercio bilateral entre ambas naciones, así mismo se logrará la unificación de un mercado de aproximadamente 103 millones de consumidores. Ambas naciones sostienen actualmente un comercio anual de más de 155 mdd.⁵⁶

México decidió negociar un TLC con Israel por cuatro razones principales:

- En primer lugar, a pesar de poseer una población de solo 7 millones de personas, el tamaño del mercado de Israel es importante, como se refleja en el monto de sus importaciones totales (29.1 mil millones de dólares en 1998) y en el producto por habitante (alrededor de 17 mil dólares anuales en 1998). Israel es un mercado potencial importante para México.
- En segundo lugar, el comercio de México e Israel es complementario. Por un lado, México vende al mercado de Israel, además de petróleo, alimentos y manufacturas (equipo eléctrico y electrónico, productos de madera y algunos textiles). Por el otro lado, Israel vende a México algunos bienes que reflejan su importante desarrollo tecnológico; tal es el caso de maquinaria agrícola, semillas, herbicidas y fertilizantes, así como productos farmacéuticos y algunas partes de aparatos electrónicos.
- En tercero, un TLC con Israel fomentará mayores flujos de comercio e inversión no solo con ese país, sino con otros socios comerciales comunes. Los dos principales socios comerciales de Israel en 1998 fueron la Unión Europea (32% de las exportaciones de Israel y 45% de sus importaciones) y Estados Unidos (32% de las exportaciones de Israel y 20% de sus importaciones), con los que tiene firmados acuerdos de libre comercio; además, Israel también negoció un TLC con Canadá. El TLC

⁵⁶ El Financiero, 15 de febrero del 2000, p. 17

- permitirá a México e Israel aumentar su competitividad para exportar no solo a otros de sus principales socios comerciales sino a terceros países.
- Finalmente, México está interesado en atraer inversión extranjera directa de Israel, en particular de aquellos sectores donde ese país ha logrado un mayor desarrollo tecnológico.

Con dicho Tratado, México obtendrá una desgravación inmediata en exportaciones de automóviles, camiones, autobuses; asimismo, a partir de la entrada en vigor del TLC el 1 de julio del 200, nuestro país no pagará aranceles en acero, químicos, azúcar, jugo de naranja concentrado, jugos de cítricos concentrados, café verde, tostado e instantáneo, cerveza, tequila, mezcal y ajonjolí. Por su parte Israel obtendrá acceso inmediato a México de productos como los de tecnología avanzada para la agricultura, destacando la tecnología de irrigación y para invernaderos; también podrá exportar con arancel cero equipo agrícola y médico de alto contenido tecnológico, café instantáneo y kosher y arak, que es el anís típico.⁵⁷

En lo que se refiere al comercio bilateral con Israel, representa menos de 1% del comercio total de México.

Las exportaciones han mantenido un comportamiento errático en los últimos años. Esto se debe fundamentalmente a las exportaciones de petróleo crudo, que es el principal producto que se exporta a Israel.

Las importaciones han registrado una tendencia ascendente en los últimos seis años. Después de la caída de 1995, alcanzarán su nivel máximo en 1999.

En 1994 la balanza comercial empezó a registrar un déficit, mismo que ha ido en aumento. Esto se debe, por un lado, a la disminución de las exportaciones petroleras y, por el otro, al importante crecimiento de las importaciones. (cuadro 17)

⁵⁷ Ibidem.

CUADRO 17
Balanza comercial México - Israel
 (millones de dolares)

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999*
Exportaciones	164	187	104	3	11	10	30	18	25
Importaciones	24	43	45	85	47	79	112	137	144
Balanza	139	144	59	-82	-36	-70	-82	-119	-119
Comercio total	188	230	149	88	57	89	143	155	169

* Cifras de 1999 al mes de noviembre

Fuente: SECOFI con datos de Banco de México

Estructura del comercio de enero a noviembre de 1999, el petróleo fue el principal producto de exportación hasta noviembre de 1999. Le siguen en importancia equipos y aparatos eléctricos y algunos productos alimenticios.

Las importaciones provenientes de Israel consisten principalmente en insumos y maquinaria para la agricultura, así como productos farmacéuticos, algunos productos agrícolas, y bienes electrónicos y sus partes. (cuadro 18)

CUADRO 18
Principales productos comerciados con Israel
 (enero - noviembre de 1999)

Principales exportaciones		Principales importaciones	
Producto	Participación %	Producto	Participación
Aceites crudos de petróleo	55.1	Herbicidas	7.9
Radios	7.6	Construcciones prefabricadas	6.6
Productos químicos (éteres fosfóricos)	4.5	Abonos minerales o químicos	5.5
Jugo de naranja	2.4	Semillas de tomate	4.1
Garbanzos	1.9	Aparatos de telecomunicación	3.5
Convertidores estáticos	1.7	Antisueros (Interferón)	2.7
Jabón	1.4	Máquinas para riego agrícola	2.5
Contestadores telefónicos	0.9	Antenas para TV	1.4

Fuente: SECOFI con datos de Banco de México.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Israel es un país que carece de recursos naturales, ocupa un espacio territorial diminuto equivalente a 20% de Michoacán, y está empezando a minimizar su famosa agroindustria, a favor, de un mayor énfasis en la alta tecnología, sobre todo de la informática, ya que cuenta con una de las poblaciones de ingenieros más altas del mundo; su nivel es superior al japonés y también al estadounidense.⁵⁸ El Tratado más reciente es el que suscribieron entre los países del denominado Triángulo del Norte, integrado por El Salvador, Guatemala, y Honduras.

1.4.3.5 Triángulo del Norte.

Tomando en cuenta que la integración regional es el mejor camino para emerger hacia el desarrollo económico, en 1960 se creó una zona de libre comercio entre Guatemala, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Nicaragua para fomentar la diversificación productiva y la integración comercial. Los primeros 10 años de este Mercado Común mostraron avances favorables al comercio entre esta zona, representando la cuarta parte de las exportaciones de sus miembros; sin embargo, a finales de la década de los setentas Honduras abandonó el Mercado Común. Con la crisis mundial de fines de los setentas y principios de los ochentas, estos países tuvieron una recaída económica e inflacionaria que los ha mantenido con escaso crecimiento económico.⁵⁹

En la década de los 90's, se ha significado un nuevo impulso en la búsqueda de los objetivos que se plantearon al crear el Mercado Común Centroamericano, celebrándose en junio de 1990 la reunión cumbre de Antigua, en Guatemala, con el propósito de crear un nuevo marco jurídico para la integración y una nueva estructura arancelaria común, tratando de alcanzar una Comunidad Económica Centroamericana. Con este objetivo, El Salvador, Guatemala y Honduras firmaron en 1992, un acuerdo sobre comercio e inversión, creando así el Triángulo del Norte.

⁵⁸ Saldaña Ivette, "Nuevas oportunidades de negocios" en El Financiero, 7 de marzo de 2000, Economía, p. 13.

⁵⁹ Rozental, Andrés, Op. cit. p.83

Opacado por las relaciones que México tiene con sus socios de Estados Unidos, el 15 de marzo del 2001 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio México-Triángulo del Norte (TLCTN), conformado por México, Guatemala, El Salvador y Honduras.

El TLCTN facilitará la compra y venta de productos industriales y agrícolas entre los cuatro países, a través de la eliminación paulatina de aranceles que pagan los productos para entrar a dichos mercados y un conjunto de disciplinas que regularán la relación comercial entre los países integrantes del tratado; también incluye disciplinas para regular la compra y venta de servicios.

Se logró un acuerdo moderno, ambicioso, integral y completo, que abre nuevas y mejores oportunidades para el incremento de las exportaciones, la mayor disponibilidad de insumos y servicios para la industria nacional, así como la atracción de nuevas inversiones y creación de alianzas estratégicas entre empresas; fomentando así el crecimiento económico, el incremento en productividad y competitividad de nuestros productos, el desarrollo industrial y regional y la creación de más y mejores empleos.⁶⁰

Los países que integran el Triángulo del Norte representan un mercado potencial de 23 millones de personas, que en 1998 realizaron compras al exterior por más de 9.5 mmd y registraron un PIB de más de 36 mmd. México tiene una posición privilegiada en ese mercado, por la cercanía geográfica, similitudes de idioma, cultura y patrones de consumo.⁶¹

Los países del Triángulo del Norte, representan el 25% (944.1 mdd) de nuestras exportaciones a la región latinoamericana. En 1999, nuestras exportaciones al Triángulo del Norte fueron comparables a la suma de nuestras exportaciones a Brasil, Argentina y Chile. Las ventas mexicanas representaron el 9% (850 mdd.), del total importado por el Triángulo del Norte en 1998, (cuadro 9), por lo que consideramos que aún existe un gran potencial para incrementar el comercio entre los cuatro países. (cuadros 19,20 y 21)

⁶⁰ www.secofi.gob.mx

⁶¹ Idem

CUADRO 19
BALANZA COMERCIAL MÉXICO- EL SALVADOR
 Periodo: Anual /p enero-noviembre

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	128.5	19.3	109.2	147.8
1995	147.7	7.9	139.8	155.6
1996	158.1	19.0	139.1	177.0
1997	214.2	24.1	190.1	238.3
1998	218.0	25.3	192.7	243.3
1999	244.4	18.2	226.2	262.6
2000p/	226.1	17.8	208.3	243.9

Fuente: Secretaría de Economía, con datos del Banco de México

CUADRO 20
BALANZA COMERCIAL MÉXICO - GUATEMALA
 Periodo: Anual /p enero-noviembre

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	218.3	83.5	134.8	301.7
1995	310.2	51.1	259.1	361.3
1996	360.2	76.8	283.4	436.9
1997	498.4	80.5	417.9	578.9
1998	591.1	81.3	509.8	672.4
1999	543.6	82.6	461.0	626.2
2000p/	493.0	83.5	409.5	576.4

Fuente: Secretaría de Economía, con datos del Banco de México.

CUADRO 21
BALANZA COMERCIAL MÉXICO- HONDURAS
 Periodo: Anual /p enero-noviembre

AÑO	EXPORTACIONES	IMPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL	COMERCIO TOTAL
1994	70.0	3.6	66.4	73.6
1995	68.7	3.6	65.1	72.3
1996	96.9	5.1	91.8	102.0
1997	116.0	6.4	109.6	122.4
1998	134.6	12.1	122.5	146.8
1999	156.1	8.0	148.1	164.0
2000p/	189.5	11.0	178.5	200.4

Fuente: Secretaría de Economía, con datos del Banco de México.

Esta región representa un mercado creciente para los productos mexicanos, la exportación no petrolera de México al Triángulo del Norte se incrementó más de 160% en los últimos 6 años, al pasar de 330 mdd., en 1993 a más de 940 mdd. en

1999. Con este tratado se consolida y se mejora el acceso que México tiene en esta región del mundo.⁶²

Además, este es un Tratado benéfico para México, país que tiene muchas ventajas sobre sus futuros socios de América Central, como son la experiencia previa del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y un gran equipo de expertos negociadores.⁶³

La mayoría de los productos del sector industrial alcanzaron un acceso a corto plazo entre las partes. Alrededor del 57% de las exportaciones de México al Triángulo del Norte quedarán libres de arancel de inmediato, el 15% en un plazo de 3 a 5 años. Por su parte, México desgravará a la entrada en vigor del tratado el 65% de las importaciones que realiza del Triángulo del Norte y el 24% en un plazo de 3 a 5 años.

México obtuvo acceso en productos con mucho potencial, tal es el caso de papel, refrigeradores, llantas, jabones de tocador, productos cerámicos, medicamentos, plásticos (PVC), camisas de algodón para hombre, varilla corrugada, estufas de gas, computadoras, láminas de plástico, partes para aparatos eléctricos, pañales y botellas de plástico.

A la entrada en vigor del tratado, el Triángulo del Norte eliminará los aranceles de productos de mucho interés para el sector industrial mexicano, tal es el caso de productos químicos, autopartes, vehículos pesados y ciertas herramientas. Coinciden los sectores públicos y privados de los cuatro países que negocian el TLC, que las inversiones y el fomento de intercambio comercial, experimentarán importantes incrementos con la vigencia de dicho pacto comercial, asimismo se eliminarán obstáculos y trabas burocráticas.⁶⁴

El tratado otorga reconocimiento a la tequila y al mezcal como productos distintivos de México. A la entrada en vigor del tratado algunos de los productos que entrarán con cero arancel serán: algunas flores, semillas para siembra, soya, algodón, trigo

⁶² Idem

⁶³ Reveles, José. "En puerta el libre comercio con Centroamérica", en El Financiero, martes 20 de febrero del 2001, p. 18.

⁶⁴ Notimex, "Apoyo de industriales al TLC con el Triángulo del Norte" en El Financiero, 6 de marzo del 2000, Economía, p. 27.

duro, crías de cerdo, almidón de maíz, cacahuete, cueros y pieles. A mediano plazo se eliminarán los aranceles para miel, coliflor, brécol, repollo, lechugas, zanahorias, pepinos y pepinillos, chícharos, setas, conservas de hortalizas, melones, sandías, fresas pimientos y té. A largo plazo se eliminarán los aranceles para carne de bovino, cereales para desayuno, productos de panadería, ron, tabaco, cacao, chocolates, dulces, sopas y embutidos.⁶⁵

Este tratado tendrá un gran impacto económico regional, principalmente en el estado de Chiapas. Este estado, por su localización geográfica y por ser el vecino más cercano de estos tres países tendrá un aumento muy importante en comercio, producción y en el sector servicios. Tenemos grandes complementariedades, existe una integración ya en esta región de Chiapas, el sureste mexicano y Centro América y consideramos que esto se va a incrementar.

Mediante este TLC-TNM se quiere una plataforma con mayor presencia de productos mexicanos en América Central, los cuales ya invaden el mercado de alimentos, salsas, chiles, sopas, galletas, tequila. Hay una creciente actividad de empresas como Bimbo, Maseca, Electra y TV Azteca (dueña del Canal 12 de San Salvador).⁶⁶

Uno de los importantes ganadores de este acuerdo es la pequeña y mediana empresa mexicana; el mercado de Centro América es un mercado natural para estas empresas, sobre todo de la región sureste del país las cuales deben de aprovechar que tienen el mismo idioma y cultura, así como patrones de consumo similares.

Además es necesario resaltar que los diferentes Tratados de Libre Comercio que tiene México con otros países se deben de llevar a la práctica y que los textos que se negocian no deben quedarse solamente escritos; es por esto que resulta imperante que la micro, pequeña y mediana empresa mexicana obtenga un adecuado nivel competitivo para enfrentar los retos que vive la economía global.

⁶⁵ www.secofi.gob.mx

⁶⁶ Reveles, José, Op. cit. p. 18.

2. Problemática de la micro, pequeña y mediana empresa (MPyME), ante la apertura comercial en México.

En la década de los ochentas, la MPyME vio alterado el ambiente en el que tradicionalmente se desenvolvían. La economía mexicana experimentó un profundo cambio del modelo de desarrollo adoptado desde la posguerra, abandonando el Modelo de Sustitución de Importaciones, caracterizado por la protección comercial y la intervención del estado en la economía.

En 1982 dos variables en las cuales el país había fincado sus perspectivas de crecimiento se vieron alteradas: los precios del petróleo y el abundante financiamiento externo. Los flujos de crédito externo sufrieron una severa restricción, a la vez que las tasas de interés foráneas se elevaron considerablemente. Asimismo los precios internacionales del petróleo descendieron drásticamente, reduciendo los ingresos gubernamentales y la disponibilidad de divisas.

El país enfrentó la necesidad de ajustar la economía a las severas restricciones financieras externas y la necesidad de adoptar medidas para reordenar la estructura productiva con objeto de encausar la trayectoria de crecimiento. Se requirió acomodar el funcionamiento del país a las corrientes globales vigentes en materia de políticas económicas.⁶⁷

El propósito de este capítulo es estudiar la problemática de la MPyME a partir de la década de los 80's y su impacto en la economía mexicana. Problemática derivada de la aplicación de la política de apertura comercial.

Al inicio del capítulo analizaremos el papel de la MPyME en el contexto del Modelo de Sustitución de Importaciones y la situación que guardaba en el momento de la apertura comercial, sus características y la importancia de estas empresas en la economía nacional. Asimismo la problemática interna y externa derivada de falta de competitividad de este sector de la economía que las llevo en algunos casos a la mortandad de muchas de ellas.

⁶⁷ Sánchez Ugarte, Fernando, Política Industrial ante la apertura, Nueva cultura económica, México, 1994, p.27

El gobierno ha implementado diversos programas de apoyo encaminados a elevar el desarrollo y competitividad de la MPyME, por lo que en este apartado se ubicarán los principales programas gubernamentales creados por diversas dependencias para los diferentes sectores como la industria, el comercio o los servicios.

Como alternativa para salir adelante la MPyME, han logrado formar asociaciones como las cadenas productivas, la subcontratación, empresas integradoras, alianzas estratégicas y el asociacionismo sinérgico, que les permiten así seguir siendo el motor del crecimiento de México ya que generan el 42% del PIB y el 76% del empleo nacional.⁶⁸

Para efectos de este trabajo de tesis se entenderá por MPyME según los lineamientos establecidos en el Diario Oficial de la Federación del martes 30 de marzo de 1999. La clasificación de estratificación se presenta de la siguiente manera:

TAMAÑO	SECTOR CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE EMPLEADOS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICROEMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	5-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	501 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de marzo de 1999

La apertura comercial en México trajo consigo un aumento en la supervisión de la calidad la MPyME la cual tuvo que replantear su funcionamiento, a través de nuevas formas y estrategias más flexibles de organización del trabajo y la producción, que les permitiera hacer frente a los nuevos retos de la globalización, como son la mayor competencia, los cambios cada vez más frecuentes en las preferencias de los consumidores, la búsqueda por mejorar la calidad, variedad,

⁶⁸ Según datos obtenidos del Censo Económico de 1999, Cifras Preliminares, INEGI.

diseño e innovación de sus productos y la posibilidad de absorber menores márgenes de utilidad a través de una mayor productividad.⁶⁹

2.1 Antecedentes.

En el periodo anterior a la Segunda Guerra Mundial existían en México tres tipos básicos de empresas industriales:

- a) Empresas antiguas, relativamente grandes, la mayoría de las cuales se originaron en el Porfiriato y pertenecían a empresas nacionales que dominaban tradicionalmente ciertos segmentos de la industria;
- b) Algunas grandes empresas industriales relacionadas con compañías o capital extranjero, mayoritariamente estadounidense;
- c) Antiguas empresas manuales de muy pequeña escala que abastecían mercados locales o regionales. La mayor parte de éstos modestos establecimientos se especializaban en la molienda de maíz y producción de tortillas. En el medio rural estaban vinculados al hogar familiar produciendo lozas de barro, petates, juguetes y canastas.⁷⁰

La coyuntura que provocó la Segunda Guerra Mundial interrumpió los abastecimientos hacia México de un conjunto de productos industriales fabricados en los países desarrollados, como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania, por lo que la elaboración de prendas de vestir, conservas, calzado, artículos de hule, papel, cerámica, muebles, etc., empezaron a ser fabricados en una proporción importante por empresarios mexicanos que no encajaban estrictamente en las categorías preexistentes. Éstos operaban con técnicas atrasadas, ya que la misma restricción de las importaciones, obligó a improvisar en cuanto a métodos de producción y organización.

⁶⁹ Bours Castelo, Eduardo, "Elevar la Competitividad objetivo de la micro, pequeña y mediana" en Espacios Competitivos, Boletín Informativo de la Red GETRO-CRECE, Abril-septiembre de 1998, número 5, p. 1

⁷⁰ Juárez, Estela, Pequeña empresa y modernización, México, p.50

Estas empresas encontraron inicialmente condiciones de mercado muy favorables, primero por el aislamiento provocado por la guerra y después por la protección a favor de la sustitución de importaciones. Estos empresarios no sólo acapararon una parte importante del mercado preexistente, sino un mercado en rápida expansión, ya que la creciente afluencia de población del campo a la ciudad, incrementó la demanda por manufacturas livianas a medida que las fuentes tradicionales de productores entraban en crisis.

A finales de 1950 ya se venía perfilando la problemática de la concentración industrial, Guadalajara, Monterrey y el Distrito Federal, eran las zonas más conurbadas del país, manteniendo en su seno la mayoría de las industrias. La transferencia masiva de población del campo a la ciudad determinó la rápida eliminación de un tipo primitivo de pequeña empresa de modalidad doméstico-artesanal, vinculada sólo limitadamente al mercado, ya que era principalmente un vehículo para el autoconsumo de las familias campesinas en el medio rural.

A partir de los años sesentas, modificó radicalmente el clima en el cual se estaban desarrollando las empresas surgidas dentro de la fase de desarrollo precedente. La diversificación industrial y el agotamiento de las oportunidades "fáciles" de industrialización dieron comienzo a la declinación de la empresa tradicional mexicana compuesta por pequeños talleres manufactureros, empresas micro, pequeñas y medianas de tipo semiartesanal.

En esta década, surgieron o maduraron nuevas industrias fuertemente vinculadas a inversiones extranjeras, se especializaron en la producción de bienes de consumo duradero o de medios de producción. La unidad productiva que emergió era de tipo fabril organizada para alcanzar economías de escala.

Conforme aumentaba el grado de industrialización, se produjo un cambio en la estructura de tamaños de las empresas industriales. Declinaba la participación relativa de la industria doméstica, esencialmente aquella ligada a la producción rural; los pequeños talleres manufactureros aumentaban su participación relativa hasta llegar a un punto en el cual se estabilizaban y comenzaban a declinar, en tanto que la participación de las grandes fábricas no dejaba de crecer.⁷¹

⁷¹ Ibidem, p. 53

La información del cuadro 22 refleja la declinación de las pequeñas y medianas empresas en el número de establecimientos, con relación a la participación de las grandes empresas. Pero no sólo disminuyó su participación en el número de establecimientos, sino que también muestran indicadores de productividad inferiores al de las grandes empresas, al mismo tiempo declinaba su capacidad para absorber mano de obra.

Podemos observar como ejemplo que mientras en 1965 ocupaban la micro y pequeña el 99.4% del total del número de establecimientos para 1970 ya habían disminuido 16421 establecimientos lo que equivale a la disminución del 2.7% en la producción.⁷²

CUADRO 22

México: Evaluación de la estructura de tamaños en la industria manufacturera 1965-1985

	1965	1970	1975	1985
1. Establecimientos (unidades)				
Industria Micro y Pequeña	134395	117974	117486	125870
Porcentaje	99.4	99.2	99	98.7
Grande	793	1009	1156	1669
Porcentaje	0.6	0.8	1	1.3
Total	135188	118983	118643	127539
2. Personal ocupado (miles)				
Industria Micro y Pequeña	867	923.7	913.8	1177.1
Porcentaje	64.5	60.7	55.2	51.1
Grande	476.5	597	740.5	1126.5
Porcentaje	35.5	39.3	44.8	48.9
Total	1343.5	1520.7	1654.4	2303.6
3. Producción				
Industria Micro y Pequeña (%)	49.3	46.6	42.5	40.8
Grande (%)	50.7	53.4	57.4	59.2
Total	100	100	100	100

Fuente: Censos Industriales 1965, 1970, 1975 y SPP. INEGI Censos Económicos 1986

⁷² INEGI Censos Industriales 1965, 1970, 1975, Censos Económicos 1986.

Podemos decir que el despegue industrializador, al mismo tiempo que condujo al surgimiento de un nuevo tipo de empresa industrial de tamaño pequeño y medio, restringió la producción rural doméstico-artesanal (el tipo más primitivo de microempresa). Pero a partir de los años sesenta, la micro, pequeña y mediana empresa empezó a ceder terreno a favor de grandes unidades industriales especializadas en la producción de bienes "modernos".

Esto se debe a que el tránsito a una fase de industrialización más avanzada restringió las posibilidades de desarrollo de las empresas de tamaño micro y pequeño e incluso medio, pero que la preservación de la política de mercado cerrado les permitió sobrevivir.

Al mismo tiempo el sector de las grandes empresas fue ascendiendo en su nivel tecnológico gracias a la transferencia de tecnología asociada a la inversión extranjera. La empresa de escala menor mexicana complementaba la producción de grandes empresas modernizadas que se extendieron progresivamente a las áreas más rentables de la industria liviana. Éstas participaban en la producción de sustitutos de menor calidad y precio destinados a los sectores de menores ingresos en las áreas urbanas y rurales. Cumplían históricamente un papel de relevancia social al completar la oferta. La disponibilidad de diferentes opciones técnicas para la producción y de diferenciales en los costos de mano de obra, explicaban la coexistencia ente empresas modernas y tradicionales.

La estructura oligopólica que caracterizó al grueso de la industria a partir de los años setentas, fue el resultado directo de la estrategia de mercado cerrado que orientó la industrialización desde los años cuarenta. En la medida que los controles al comercio exterior limitaron el acceso de sustitutos importados, la industria tendió a quedar al margen de las fuerzas concurrentes que operaban en el mercado mundial. Por lo tanto las empresas de menor tamaño y menos eficientes, sobrevivieron amparándose bajo la cobertura de los precios de monopolio.⁷³

⁷³ Las empresas líderes tenían poder para transferir incrementos de costos a los precios o elevar las ganancias vía precios, aún cuando no existieran barreras a la entrada o elevada concentración. Las empresas de menor tamaño que complementan la producción naturalmente seguían a los líderes cuando estos incrementaban los precios. Estas son las consecuencias de tener un mercado cautivo.

Por lo que las transformaciones en la base productiva generaron una gama de desequilibrios, el desarrollo industrial se hizo marcadamente desigual, ya que las industrias en las que siguió predominando la forma empresarial tradicional tendieron a rezagarse de manera manifiesta, al igual que la agricultura y minería, mientras las grandes empresas y las empresas paraestatales tenían una mejor posición dentro de la estructura económica de México. En la etapa proteccionista la gran empresa se vio favorecida en comparación con la MPyME.

En 1982 el entorno macroeconómico en que operaban la MPyME en México cambió radicalmente, ya que se inicia la introducción del modelo neoliberal en el país, el gobierno acuerda someter a la economía mexicana a una reestructuración radical cuyo objetivo era cumplir a toda costa con el servicio de la deuda externa.

Al iniciar el periodo de Miguel de la Madrid instauró un paquete de medidas comprendidas dentro del Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE), orientado a corregir desequilibrios financieros y cubrir el servicio de la deuda externa. Para corregir el desequilibrio externo se aplicó la devaluación, el tipo de cambio pasó de 140 a 2,330 pesos por un dólar.⁷⁴

Las devaluaciones en el sexenio produjeron el encarecimiento progresivo de las materias primas y demás insumos importados, lo que elevó los costos de producción de miles de MPyME. La gran mayoría de éstas no estaba en condiciones de exportar y aprovechar las ventajas que ofrecía la devaluación.

Para corregir el déficit de las finanzas públicas el gobierno aplicó un conjunto de políticas radicales con el fin de elevar su ingreso y reducir el gasto público. Entre éstas, fue eliminando las transferencias y subsidios, lo cual afectó duramente a las empresas del país y en particular a las no exportadoras, acostumbradas al apoyo estatal bajo el Modelo de Sustitución de Importaciones.

Para la MPyME esta política tuvo diversas consecuencias, repercutió en un aumento de sus costos, ya que aumentaron los precios de los bienes y servicios públicos que el gobierno les vendía a precios subsidiados como se presentaba en el anterior modelo de desarrollo económico.

⁷⁴ Rueda Peiro, Isabel, Las empresas Integradoras en México, Siglo XXI, México 1997, p. 44

La MPyME enfrentaron la disminución de la demanda pública y privada, así como una infraestructura deteriorada y cada vez más cara, lo que les restaba competitividad. Muchas desaparecieron y las demás tuvieron que sacrificar utilidades al tener que absorber los aumentos de costos sin poder trasladarlos al consumidor para tratar de mantenerse en el mercado, además de enfrentar a la creciente competencia externa que iba penetrando en sus mercados.

Ante la apertura externa se puso en jaque a la industria interna, ya que la entrada en el país de productos extranjeros, muchos de los cuales recibían subsidios en sus países o eran introducidos mediante prácticas dumping, inundaron las calles en los puestos ambulantes y en las plazas públicas.

Al bajar el ingreso de la población, la planta productiva tuvo que ajustar su producción y limitar sus precios a los nuevos niveles de los salarios e ingresos disponibles. La microempresa cubrió entonces los mercados de los más pobres en virtud de los precios relativamente bajos a los que vendía.

La reducción drástica de los salarios reales y la progresiva reestructuración laboral fue una piedra angular para la política neoliberal. Sin embargo la disminución de salarios significó aumentar las ganancias para las grandes empresas, muchas de la MPyME ni siquiera estaban en condiciones de pagar los raquíticos aumentos nominales de salario y menos aún de hacer frente a todos los pagos al trabajo en prestaciones, impuestos y cotizaciones al IMSS, al INFONAVIT y otros, optando por recluirse en la informalidad, recurriendo al trabajo a domicilio o a la subcontratación para eludir todos esos pagos.

La política adoptada tendió a restringir la oferta monetaria, la cual condujo a la reducción y encarecimiento del crédito, esta política tuvo efectos múltiples sobre la MPyME, y las grandes en general. El aumento de las tasas de interés atrajo al sector financiero, capital de todos los ámbitos, que abandonaban el sector productivo y otras actividades económicas, donde la ganancia era más baja que las tasas de interés. Muchas empresas y particulares vendieron sus propiedades para colocar estos recursos en la Bolsa de Valores. Para la MPyME las restricciones monetarias que tendieron a racionar el crédito, provocaron dificultades para obtener financiamiento, a la vez que padecían su encarecimiento.

Entre 1983 y 1988 el aumento de los precios promedió 94%, alcanzando un máximo de 150% en 1987. La tasa de inflación fue superior al aumento de los precios de ciertos productos fabricados tradicionalmente por pequeñas empresas, y ello produjo tensiones en su situación financiera y su rentabilidad.

Sin embargo, en este periodo de crisis económica e intensas medidas de ajuste macroeconómico las pequeñas y medianas empresas resistieron las incidencias de un entorno de protección al debilitado mercado interno, producido por los controles de cambios, la escasez de divisas y el control de las importaciones.

En el siguiente periodo presidencial de Carlos Salinas, se profundizó la apertura de la economía mexicana hacia el exterior que culmina con la firma de tratados de libre comercio; se redefinió el papel del Estado mediante la privatización de los bancos y las empresas paraestatales más importantes; se corrigió el déficit de las finanzas públicas mediante políticas más radicales de gasto e ingreso.

El conjunto de políticas aplicadas y el desenvolvimiento del entorno económico durante el gobierno de Salinas afectaron el desempeño de las MPyME, muy particularmente la sobrevaluación del peso, que ocasionó una entrada aún mayor de mercancías importadas ocasionando el cierre de empresas, lo que condujo a un verdadero proceso de desindustrialización.⁷⁵

El enfrentamiento con mercaderías importadas en términos de precio y calidad más ventajosos significó un fuerte choque. La dificultades de adaptación de los productores locales fueron particularmente acentuadas para ramas como las de textiles y prendas de vestir, madera y muebles, papel e imprentas, que continuaron experimentando una marcada contracción del nivel de producción. En el mismo caso se situaron productores de juguetes y ciertos insumos intermedios, que además enfrentaron prácticas desleales de comercio en la forma de dumping, elevando el número de quiebras.

En 1993 la MPyME representaban 99.85% de las unidades económicas y tenían 79.1% del personal ocupado, proporciones ligeramente mayores a las de 1989 en que eran 99.80% de unidades económicas y 74.7% de personal ocupado. Sin embargo, si al total de MPyME, se le resta el segmento de las microempresas que

⁷⁵ Ibidem, p.52

emplean como máximo a dos personas, la participación del resto se reduce en 1993 a 24.5% de las unidades económicas y a 54.5% del personal ocupado cifras que dan una mejor cuenta de la situación de la MPYME.⁷⁶

En 1994 el presidente Ernesto Zedillo tendría a su cargo corregir los desequilibrios de la balanza de pagos, pagar la deuda externa a corto plazo contraída en Tesobonos y seguir la política aconsejada por el FMI:

(...)reducir la inflación y aplicar una política salarial más restrictiva, en tanto continúan aplicándose medidas estructurales para asegurar la competitividad de las exportaciones y la flexibilidad del mercado laboral.⁷⁷

En 1995 la economía del país se hundió en la peor crisis financiera de su historia. Para hacer frente a los compromisos con los acreedores, el gobierno mexicano recibió de Estados Unidos cuantiosos créditos a cambio de que ampliara las concesiones pactadas por el TLCAN. Hipotecó los ingresos por exportaciones petroleras, a cambio del préstamo por 20,000 millones de dólares.

En el marco de esas acciones el gobierno mexicano aplicó mayor reducción de los salarios, aumento de impuestos, reducción drástica del crédito, y otras medidas que causaron un desempleo masivo. Empresas y particulares quedaron hundidos en la ruina, sobre todo aquellos que, ante la relativa liberación del crédito en 1994, habían contraído préstamos creyendo en las expectativas de crecimiento sostenido que abriría en TLCAN, de la noche a la mañana sus adeudos se duplicaron y el aumento de las tasas de interés se volvió imposible para los deudores cubrir el pago de sus adeudos conforme al calendario contratado.

Sólo las compañías con vocación exportadora operaron con solidez, en 1995 cerraron más de 15 mil unidades fabriles que no contaron con los recursos para seguir funcionando, el PIB cayó casi 7%, acompañado de una reactivación de la inflación.⁷⁸

⁷⁶ Ibidem, p. 53

⁷⁷ Fondo Monetario Internacional (FMI), Informe Anual 1994, Washington, 1994, p. 87

⁷⁸ Rueda Peiro, Isabel, Op cit. p. 54

Lo anterior nos permite conocer la situación y la problemática de la MPyME antes y después de la apertura comercial de México, es necesario entonces describir a la MPyME en sus características para así entender su comportamiento en el nuevo entorno económico internacional.

2.2 Características de la micro, pequeña y mediana empresa en México.

La MPyME mexicana posee características intrínsecas que le permiten por un lado obtener ventajas que han contribuido a su sobrevivencia y su éxito, pero por otro lado tienen desventajas, algunas de ellas se constituyen como factor de su fracaso. Dentro de estas características que podríamos llamar ventajas se encuentran las siguientes:

La flexibilidad en la administración, que se expresa en la relativa facilidad y rapidez en la toma de decisiones para adaptarse a los cambios bruscos que puede sufrir en el mercado. Además, la existencia de líneas de comunicación sencillas facilitan la estabilidad interna de la empresa, ya que el contacto directo que tiene el propietario con sus empleados le permite aplicar medidas adecuadas para evitar los problemas humanos que usualmente se presentan en la empresa.

La ausencia de una estructura burocrática compleja se constituye como una ventaja, ya que se puede tomar decisiones sobre productos y servicios por medio del conocimiento detallado que proporciona el contacto directo con el cliente. De esta manera el propietario puede establecer las estrategias adecuadas para responder a las demandas específicas con la información obtenida de primera mano.

La aplicación del talento y especialización del propietario es otro factor mediante el cual se expresa su capacidad creativa.⁷⁹ También podemos mencionar la flexibilidad operativa ante recursos limitados y la adaptabilidad sin necesidad de mayor infraestructura, el aprovechamiento de materia prima de la localidad, la intensidad en el uso de mano de obra, la canalización del ahorro familiar hacia actividades productivas, la escasa dependencia del exterior y la producción de

⁷⁹ Barba Álvarez, Antonio, "Pros y contras de las empresas pequeñas" en El Financiero, México D.F., Lunes 24 de julio de 2000, p. 66 sec. Negocios.

bienes prioritarios (alimentos, calzado, vestido y muebles, son las principales actividades).⁸⁰

Estas características presentan una serie de ventajas que influyen en su capacidad para enfrentar un entorno cada vez más competitivo. Principalmente estas ventajas derivan de su capacidad para utilizar en forma eficiente los recursos humanos, de su destreza para posicionarse en el conjunto reducido de productos o servicios en los que poseen mayor competitividad, y sobre todo de su capacidad de adaptación y su flexibilidad para enfrentarse a las condiciones de la demanda.

En tanto que sus desventajas provienen generalmente de un incipiente nivel tecnológico y organizacional, así como de sus bajos poderes de negociación y acceso a los recursos financieros en condiciones de igualdad con respecto de las unidades empresariales de mayor tamaño relativo.⁸¹

Enseguida, con el objeto de detallar las desventajas de la MPyME nos basaremos en el libro del Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades⁸². El cual muestra un estudio aplicado a 1,300 empresas manufactureras, utilizando como instrumento de trabajo un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas.

Esta encuesta arrojó resultados importantes sobre el comportamiento y estructura de la micro y pequeña empresa, en los aspectos de organización, recursos humanos, mercado, producción, contabilidad, fiscal y finanzas. Con el objeto de conocer algunas de las características internas y externas que afectan su desarrollo, se describirán a continuación algunos resultados de este estudio:

En la organización se encontró que hay seis grandes campos de actividad que desarrollan los empresarios: producción, personal, ventas, registro, finanzas y negociación, lo cual demuestra la carencia de una estructura administrativa

⁸⁰ Navarro Isla, Enrique, Micro, Pequeña y Mediana Industria, Una forma de activar la economía nacional, ITAM, Tesis para obtener el título profesional, junio 1993, p.14

⁸¹ Lavielle, Briselda, "Las pequeñas y medianas empresas en México. Informe Exclusivo" en Expansión, año XXV vol XXV No. 624 p. 88

⁸² UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México 1997, p.20

motivada por la falta de asignación de funciones y la poca delegación de las mismas, lo que provoca en el interior de la organización la falta de crecimiento. en los casos de empresas cuyo nicho de mercado es exitoso, el crecimiento es anárquico y por consiguiente los problemas estructurales son mayores.

Con relación a Recursos Humanos, se puede analizar desde dos enfoques diferentes, el del empresario y el de los trabajadores. Por un lado el empresario cuando contrata está prejuiciado y piensa que el trabajador no es capaz de asumir responsabilidades, y piensa que esta de paso por la empresa; no le interesa la formación del trabajador sino su experiencia; no hay un sistema de contratación, evaluación y fijación de salarios, ya que éstos se fijan en relación con el salario mínimo, la competencia o el ramo, no en relación con las tareas o la productividad.

En este sentido el empresario piensa que la capacitación es una pérdida de tiempo y dinero, ya que si capacita al trabajador éste se irá a empresas más grandes con mayor salario. Mientras que el trabajador piensa que la capacitación fuera del horario de trabajo no les genera un beneficio real; y cambia constantemente de actividad, por lo que puede pasar de ser obrero a artesano, de un sector a otro, sin capacitación previa, es decir, que la capacitación no es una de sus prioridades.

Por otro lado los trabajadores sólo cuentan con instrucción primaria, y en algunos caso con secundaria; aprenden su oficio en el trabajo mismo, con sus familiares o amigos, sus expectativas son al ingresar a un trabajo nuevo es ganar más, no se fijan el objetivo de jubilarse en una empresa.

Por lo anterior, en ninguno de los dos enfoques (del empresario y del trabajador) existe una filosofía de empresa, capacitación, evaluación, productividad y desarrollo del trabajador y mucho menos una mentalidad conjunta para alcanzar objetivos comunes de la empresa.

Aunado a lo anterior no existe comunicación interna, ni una mentalidad de trabajo en equipo en las distintas áreas, no existen objetivos corporativos más que objetivos por cada área, lo que provoca una debilidad interna de la MPyME.

En el rubro de mercado, el empresario desconoce las variables económicas que inciden en su mercado, por lo que sus decisiones no son planeadas sino reacción expost de cualquier movimiento, no sale a buscar nuevos clientes, sino que espera que éstos vengan a adquirir lo que produjo, no realiza un esfuerzo planeado, coordinado y controlado de la actividad de ventas, provocando disminuciones o incertidumbres en sus ingresos, en este sentido tiene un desconocimiento de la venta especializada, del uso de vendedores o de canales de distribución de sus productos, por lo que la comercialización es localista y escasa, en la mayoría de los casos el empresario desconoce sus ventajas competitivas y las de su competencia por lo que generalmente sus costos de producción normalmente son altos, y eso genera que su precio esté por encima del de mercado.

En la producción la MPyME cuentan con escasa tecnología, ya que sus procesos siguen siendo rudimentarios, incorporan fundamentalmente mucha mano de obra, y normalmente han adquirido ya usada la maquinaria con que cuentan. Al adquirirla no se toman en cuenta criterios de cantidad producida, cantidad de materia prima que se utiliza, desperdicios, calidad, ni asistencia técnica, las reparaciones se efectúan cuando la producción se para por fallas de maquinaria, y no se adquieren piezas originales, se utiliza el criterio de menor precio, no la garantía o duración de la pieza, cuando la pieza no existe en el mercado, se envía a un torno o fundidora local, o el empresario mismo lo ajusta para que siga funcionando y no cuentan con un programa de mantenimiento de maquinaria.

Los costos de la materia prima son mayores debido a que las empresas proveedoras dan preferencia en tiempo y costo a las grandes empresas, no pueden comprar grandes volúmenes, no cuentan con crédito para adquirir sus mercancías y, no cuentan con descuentos por pronto pago en la adquisición de sus mercancías.

Principalmente no cuentan con estándares de calidad, por tanto ésta no se mide y no se controla. Esta ausencia de calidad desde la adquisición de materias primas, en el proceso y el producto terminado, provoca que no haya potencial para concurrir a mercados especializados y aún menos para la exportación, por lo que se tiene que vender a un precio inferior.

La contabilidad es inadecuada debido a la falta de información contable, carencia de registros y conocimiento de la contabilidad, las empresas desconocen la magnitud de sus utilidades o pérdidas, ya que solamente lo estiman mentalmente. Este desconocimiento genera que empresas que debían liquidarse y cerrar, continúen trabajando, sin saber que hace tiempo que la empresa pierde.

Se usan recursos de la empresa para adquirir otros bienes y se incluyen estos gastos en la contabilidad como si fuesen propios de la empresa, es decir, no separan los recursos de la empresa de los de sus propietarios, lo que genera desviación de recursos.

Existe una mala administración de inventarios, ya que en este tipo de empresas no hay un conteo físico para cotejar las salidas de inventarios, desconociendo las existencias reales de muebles, herramienta, materias primas y producto terminado. No existe un sistema contable o políticas en cuanto a registro, control y cantidades que se manejan.

Aquí la problemática es múltiple, ya que la carencia de un sistema de contabilidad y de políticas generales provoca que no haya ni control ni continuidad en las operaciones. Por lo que respecta a la carencia de controles, ésta es la principal causa de robos al interior de la empresa. Asimismo la causa común de falta de planeación, al no equilibrar los ingresos con un programa de pagos, provoca saldos negativos en los flujos de efectivo.

Sin duda el aspecto fiscal resulta para los empresarios un problema que al no saberlo manejar se convierte en una desventaja ya que desconocen cuál es el régimen fiscal al que deben inscribirse, y las obligaciones reales que contraen por su actividad empresarial, dan de alta su empresa o su actividad ante la SHCP, por temor al fisco, no porque conozcan en qué se aplica el importe de sus impuestos, la exigencia de la Cédula de Identificación Fiscal, en las facturas que expiden, hace que una proporción de las empresas que no se había inscrito, lo haga para poder vender. Éstas a su vez obligan a sus proveedores a darse de alta ante el fisco, para poderles comprar y hacer deducibles estas compras.

Los empresarios tienen que erogar la suma que sea para contratar los servicios de un contador para pagar sus impuestos y desconocen si la determinación del monto

que se les señala que tienen que pagar es el correcto, lo único que les interesa es saber que están cumpliendo ante la SHCP y evitar algún requerimiento o que les resuelvan aquél que les haya llegado.

En las finanzas el empresario piensa que si tuviera más dinero para invertir su empresa marcharía bien, sin considerar las ventas ni su costo de producción. Dan prioridad al financiamiento y no al conocimiento de las causas de falta de liquidez de las empresas, lo cual provoca que ante la pérdida real de mercado se generen flujos de efectivo negativo.

Cuando el empresario requiere de un crédito, se presentan varias desventajas derivadas de las propias características de la empresa, por ejemplo cuando acepta las condiciones y el tipo de crédito que le ofrece el banco, desconoce los instrumentos que existen, esto genera que cuando recibe un crédito, el monto, el plazo y los intereses lo ahorcan, porque no tiene una orientación sobre el financiamiento, por lo que se encuentra inerte ante un mercado especulativo, con tasas de interés muy superiores a las internacionales. Aunado a su falta de habilidad para negociar y al desconocimiento del impacto que tendrá el pago de los intereses en sus utilidades, lo lleva a trabajar para pagar el financiamiento y no para su propia empresa.

Sin embargo desde que el empresario solicita un crédito, es frecuente que no se le otorgue normalmente porque no cumple con los requisitos (debido a que no tiene contabilidad y no sabe elaborar la documentación que le solicitan), la falta de las garantías que le son exigidas, no cuenta con presupuestos de venta y de inversión o de producción. Debido a las dificultades para obtener un crédito normal de la banca, los empresarios recurren a "coyotes" que les cobran entre el 8 y 10% del valor del crédito otorgado por la banca, a agiotistas o tarjetas de crédito.

En términos generales se han presentado las características analizadas como ventajas y desventajas de la MPyME mexicana en el contexto de la globalización, es primordial entonces señalar la importancia que tienen dentro de la economía nacional, ya que representa motores substanciales del desarrollo empresarial y productivo, contribuyendo de manera significativa en el empleo, la producción y el ingreso nacional.

2.3 Importancia y función global de la micro, pequeña y mediana empresa en la economía mexicana.

El aumento de la importancia de la MPyME en los sistemas económicos es un fenómeno de carácter universal. Es un hecho que las empresas de menor tamaño hayan adquirido una creciente importancia en el conjunto de las economías de los países industrializados.

En los países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) se ha podido constatar que el espacio ocupado por la MPyME en sus economías nacionales es creciente desde los años setentas y en los ochentas. Además es de notarse que en los países de mayor desarrollo estas empresas tienen una amplia contribución a las exportaciones. En los casos de Italia, Japón, Estados Unidos y Alemania, a manera de empleo, han logrado desarrollar este activo exportador con la implementación de programas integrales de apoyo.

Por mencionar sólo algunos ejemplos en Estados Unidos la pequeña empresa representa 99.6%; emplea a 6 de cada 10 personas y contribuye con 40% de los empleos. En ese país existen aproximadamente 19.8 millones de pequeñas empresas, de las cuales 15 millones están constituidas sólo por sus propietarios, sin empleados; 2.9 millones tienen de 1 a 4 empleados; 1.8 millones tienen de 5 a 9 empleados; y 63 000 tienen de 100 a 500 empleados. La pequeña empresa contribuye, con el 20% del total de las exportaciones anuales del país y es proveedor importante de las empresas grandes, cuya producción tiene destino principal el mercado de exportación, lo cual permite generar empleo permanente y crecimiento constante de sus utilidades de operación.⁸³

En Italia la MPyME representan el 99% de la totalidad de entidades productivas del país; generan 50% del PIB; absorben 60% de la mano de obra empleada; y realizan 30% de las exportaciones totales. En el sector exportador, destaca que 60% de las exportaciones manufactureras proviene de la MPyME y cuatro de cada 10 pequeñas y medianas empresas exportadoras están asociadas a uno o más grandes consorcios.⁸⁴

⁸³ Espinosa Villarreal, Oscar, *El impulso a la MPyME*, FCE, México 1993, p. 38

⁸⁴ *Ibidem*, p. 30

Así como sucede en casi todos los países del mundo, en México la MPyME representa un segmento de la mayor importancia en la economía nacional, tanto por su número, como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos.

"Las empresas micro, pequeñas y medianas constituyen una reserva estratégica para el desarrollo del país, las pequeñas empresas son la fuente más importante de empleo en todo México (...) Las pequeñas empresas presentan la más amplia variedad de actividades económicas y la más amplia variedad de capacidades tecnológicas, desde la pequeña tienda de abarrotes, hasta la mediana empresa industrial que ya emplea los más sofisticados métodos y procedimientos tecnológicos. Además, los pequeños comercios atienden el consumo de la gran mayoría de los mexicanos, sobre todo de los sectores populares en las ciudades grandes y medianas, en los pueblos y aún en los pequeños poblados rurales".⁸⁵

México cuenta con un heterogéneo sector productivo. La mayoría de las empresas corresponde a la categoría de micro, que es el estrato que más requiere de apoyos integrales para su fortalecimiento.⁸⁶

La actividad económica de México se lleva a cabo, en gran medida, en la operación de la MPyME, célula básica del tejido productivo nacional y elemento indispensable para el crecimiento económico. En el cuadro 23 se podrá observar el número de establecimientos manufactureros, comerciales y de servicios que existían en México en 1994.

CUADRO 23
Número de establecimientos según el tamaño.

Sector	Microempresa	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

Fuente: Dirección de Planeación y Programación Financiera de Nacional Financiera con base en INEGI, Censos Económicos 1994.

⁸⁵ Versión estenográfica de las palabras del Presidente Ernesto Zedillo, durante la IX Sesión Plenaria del Consejo Nacional de la MPyME, Zacatecas, 6 de marzo de 1997.

⁸⁶ Espinosa Villarreal, Op cit. p.25

Al analizar este cuadro podemos ver que la MPyME representa el 99.8% del total de establecimientos desglosado en: 94% para la microempresa, 5% para la pequeña, 1% para la mediana, mientras que la empresa de tamaño grande representa solamente el 0.2% del total de establecimientos.

La distribución de las MPyME por sector, tomando como base los datos del cuadro anterior es la siguiente:

MICROEMPRESA	
Manufacturero	12%
Comercio	55%
Servicio	3%

PEQUEÑA	
Manufacturero	20%
Comercio	56%
Servicio	24%

MEDIANA	
Manufacturero	31%
Comercio	52%
Servicio	17%

Fuente: Dirección de Planeación y Programación Financiera de Nacional Financiera con base en INEGI, Censos Económicos 1994

En el mismo año la MPyME representaba 76.7% del personal ocupado (cuadro 24).

CUADRO 24
Personal Ocupado promedio, según el tamaño de establecimiento.

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

Fuente: Dirección de Planeación y Programación Financiera de Nacional Financiera con base en INEGI, Censos Económicos 1994.

El personal ocupado se distribuye en la MPyME por sector, tomando como base los datos del cuadro 24 de la siguiente manera:

MICROEMPRESA	
Manufacturero	15%
Comercio	48%
Servicio	37%

PEQUEÑA	
Manufacturero	33%
Comercio	32%
Servicio	35%

MEDIANA	
Manufacturero	44%
Comercio	29%
Servicio	27%

Fuente: Dirección de Planeación y Programación Financiera de Nacional Financiera con base en INEGI, Censos Económicos 1994.

Como se pudo observar estos datos del Censo Económico del INEGI, la MPyME reviste de una gran importancia no sólo por su participación en la producción de

bienes y servicios para el abastecimiento nacional, sino además por su número de establecimientos, y generación de empleos. Superando en los dos rubros a las empresas de tamaño grande. Por lo que la MPyME no son un pasivo en la estrategia para impulsar el desarrollo del país, sino un gran activo para darle permanencia y equidad a los esfuerzos de crecimiento económico.

Es importante resaltar que la consolidación de un sistema productivo sólo puede basarse en la articulación adecuada de unidades empresariales de distintas dimensiones. Una economía nacional basada en un pequeño número de grandes corporaciones siempre será mucho más vulnerable, especialmente si esas corporaciones están vinculadas a la extracción o primer transformación de materias primas. Las grandes corporaciones internacionales y las grandes empresas industriales siguen jugando un papel fundamental de atracción de las economías nacionales. Tienen un mayor acceso a los mercados financieros, y también a los mercados internacionales de bienes y servicios. Pero al mismo tiempo necesitan cada vez más de un entorno industrial y empresarial de empresas micro, pequeñas y medianas, suministradoras eficientes de partes, componentes y servicios, sin los cuales difícilmente van a poder mantener los niveles de competitividad internacional que requieren.

En 1996 las MPyME representaban el 98% por ciento del total de las casi 1,700,000 empresas del país, de acuerdo con el INEGI. Absorbiendo el 60% de los empleos manufacturados. Datos más recientes demuestran que en México la MPyME genera el 42% del PIB y el 76% del empleo nacional.⁸⁷

Sin embargo, debemos reconocer que la apertura comercial significó también costos importantes para muchas empresas, y sobre todo las de menor tamaño y con menores nivel de competitividad, se han encontrado con limitaciones de capital y de acceso a créditos favorables, dificultades para incorporar tecnología avanzada, dificultades para contar con recursos humanos calificados, restricciones para acceder a servicios especializados de asesoría y consultoría para superar problemas de diversas índoles.

⁸⁷ Censo Económico de 1999, Cifras Preliminares, INEGI.

2.4 Problemática de la micro, pequeña y mediana empresa frente a la apertura comercial.

La apertura comercial implicaba una transición no exenta de costos, exponerse a la competencia internacional ofrecía oportunidades, pero también planteaba grandes amenazas. Era claro que se entraría en un proceso de creación y desaparición de empresas, que se avanzaría en el establecimiento de nueva capacidad instalada, pero que muchas compañías serían incapaces de reconvertirse y cerrarían sus puertas. También era de esperarse que florecieran nuevos sectores de actividad y se revitalizaran algunas regiones, pero otras actividades y regiones sufrirían un declive inevitable. Tenía que pasarse de una economía cerrada que producía toda clase de bienes en pequeña escala a otro sistema abierto y especializado. A su vez, la reubicación geográfica de la capacidad productiva, en función de los mercados internacionales, definía como ineludible el reordenamiento de la producción en el territorio nacional.⁸⁸

Evidentemente la gran mayoría de las empresas mexicanas no estaban preparadas para la apertura comercial. No estaban acostumbradas a desarrollarse en un mercado más competitivo, ni esperaban una reforma del Estado tan profunda. Las empresas estaban acostumbradas, a depender de las acciones del gobierno empresario, de la actividad que generaba el gobierno a través de su acción, y se habían convertido en "empresas invernadero". Se percataron de la desventaja en que se encontraban en su propio mercado. Esas eran las consecuencias del anterior modelo de Sustitución de Importaciones, que si bien ya era inoperante, les redituaba beneficios concretos aunque no tuvieran ningún tipo de compromiso con la nación.

Ahora tenían que prepararse para competir, a producir en una economía abierta, en una sociedad que exigía mejores precios y mayor calidad, a ser eficientes porque las políticas de desarrollo ya no correspondían a un Estado propietario y, adicionalmente, ya no se estaba en el marco de una economía cerrada, sino abierta a la globalización y donde no habrá marcha atrás.

Después de la apertura las transnacionales y las maquiladoras que vinieron a establecer capacidad instalada en México, estaban en capacidad de traer

⁸⁸ Bancomext, México transición económica... Op cit. p. 146

componentes de cualquier parte del mundo en que éstos fuesen de mayor calidad y menor precio, con financiamiento disponible a costo internacional, con tecnología de punta y redes de mercadeo mundial, aprovechando el bajo costo unitario de la mano de obra mexicana y los bajos salarios

La realidad ha sido distinta para la MPyME mexicana, tomadora de precios internos de bienes y servicios de producción, comerciados en mercados imperfectos, a pesar de la apertura de la economía. Han tenido que sufrir encarecimiento de insumos, bienes de capital y financiamiento por las estructuras oligopólicas internas, y sobrecostos asociados a regulaciones excesivas e ineficientes.

Hay muchos elementos exógenos e intrínsecos de la MPyME que han provocado verdaderos desajustes en este sector, una vez que se redujo la protección respecto al exterior.

Algunos de los problemas a los que se enfrentan la MPyME son los siguientes:

La MPyME no cuentan con un estudio de pre-inversión que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización y financiamiento.

La mala selección del lugar donde se sitúa una empresa, la concentración industrial limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zonificación industrial del país, con relación a las exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos de los estados en las zonas económicas conocidas.

La escasez de recursos económicos que provoca una limitación en la expansión del mercado, es aprovechado por empresas con suficientes recursos que absorben el desarrollo y la actividad de este importante sector. Aunado a esto no cuentan con una asistencia crediticia oportuna y ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.

Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la MPyME es su incapacidad en la administración. En si este tipo de empresas

cuentan con un administrador que no es especialista sino un generalista. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas. Existe además una escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda parcialmente la productividad; y sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.

El diagnóstico previo a la formación del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (Promip) 1991-1994, resume la problemática del sector en trece puntos:

1. Marginación de las empresas más pequeñas respecto a los apoyos institucionales.
2. Incapacidad para obtener crédito por falta de garantías y avales. Sus operaciones son poco atractivas para la banca de primer piso.
3. Excesiva regulación.
4. Propensión del empresario al trabajo individual y poco interés por las actividades en común.
5. Limitada capacidad de negociación derivada de su reducida escala, así como de sus bajos niveles de organización y gestión.
6. Escasa cultura tecnológica y resistencia a la incorporación de tecnología.
7. Recurrente obsolescencia de maquinaria y equipo.
8. Tendencia a la improvisación.
9. Restringida participación en los mercados (principalmente de exportación).
10. Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.
11. Carencia de personal calificado y mínima participación en los programas de capacitación y adiestramiento.
12. Deficiente abasto de insumos, dadas sus reducidas escalas de compra.
13. Carencia de estándares de calidad adecuada.

La problemática de la MPyME ha traído como consecuencias la fusión de empresas, la integración en cadenas productivas, alianzas, cambio de giro, razón

social, etc, sin embargo en otros casos han desaparecido lo que se suele llamar mortandad de la empresa.

2.5 Mortandad de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.

Con respecto a la MPyME verificamos un proceso de darwinismo empresarial, donde han muerto múltiples negocios no viables y todos los que no pudieron adaptarse a las condiciones de sequía financiera; acompañado del fortalecimiento de negocios bien ubicados en sus nichos y con dirección moderna.⁸⁹

La apertura de la economía mexicana, propició la quiebra de MPyME que no tuvieron condiciones para mantenerse sin financiamiento. No hay una causa única que explique el por qué muere la MPyME, sin embargo, algunas razones tienen que ver con la estructura misma de la empresa, tanto en lo que toca a su tamaño como al modo como se dirige y administra. Por otro lado, hay causas que no emanan de ella sino del entorno, como los aspectos de mercado, financieros y otros que tienen que ver con sus relaciones con el gobierno y los gremios empresariales.

Estas causas se resumen en el **cuadro 25**, mostrando las causas estructurales de la propia empresa y las causas del entorno que afectan su funcionamiento y que pueden provocar la mortandad de la MPyME.

⁸⁹ Cortés, Alonso, "Editorial: ¿De qué sirve la política?", en PYMES México Boletín de la Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, No. 5 Año 3, junio 2000, p.2

CUADRO 25
Causas de mortandad de la MPyME

	Dirección y Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un sistema administrativo formal • Crecimiento por encima de lo sostenible • Deficiente control de costos • Mercadotecnia deficiente • Inversiones improductivas • Falta de mentalidad empresarial
ESTRUCTURALES	Problemas de escala	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de especialización • Abastecimiento costoso • Mercadotecnia costosa y anticuada
	Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Producción • Insumos • Características del producto
	Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en las cadenas productivas • Requerimientos crecientes • Largos plazos de cobranza
DEL ENTORNO	Aspectos Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de crédito • Costo del crédito • Requisitos y actitud de los bancos
	Relación con la autoridad	<ul style="list-style-type: none"> • Impuestos • Trámites

Fuente: Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades

Las fallas de dirección y administración, es el problema más importante de la empresa, ya que en ocasiones se carecen de conocimientos de administración o finanzas, además de un problema de desorganización del empresario. De esta forma la empresa se maneja erráticamente, sin que haya una labor sistemática de administración. Con cierta frecuencia se descuida el control de las actividades de la empresa, lo que orilla a elevar los costos de diversas labores y, más grave aún, la lleva a perder la visión de lo que permitirá hacer dentro.

Con este problema se provoca que no se detecten a tiempo las deficiencias de la empresa, y por lo tanto no se apliquen medidas para corregirlas a tiempo, sino que cuando salen a flote estos problemas se dan soluciones inmediatas que no atacan la verdadera causa de las dificultades.

El empresario no recurre a ayuda especializada, orgulloso por el logro de haber creado su empresa, no busca asesoría y rechaza los consejos de quienes podían ayudarlo. El empresario es altamente individualista, y no tienen la mentalidad de pedir ayuda por lo que agrava los problemas de la empresa hasta llevarla a la desaparición.

Otro problema de la MPyME es el crecer a ritmo insostenible, es decir, cuando una empresa sobrepasa el nivel de la tasa máxima de crecimiento sostenible y entonces encuentra problemas, la explicación es que el crecimiento acelerado hace que los requerimientos de capital de trabajo (cuentas por cobrar, inventarios) crezcan más rápidamente que la generación de utilidades, cuya reinversión podría financiar este capital.

Así cuando la empresa crece de manera rápida hace que la misma tenga que salir a mercados que antes no atendía, lo que implica mayores costos de distribución, clientes más costosos de atender, y desconocimiento de la solvencia y seriedad de los nuevos clientes, lo cual reduce sus utilidades. El esfuerzo por crecer rápidamente, muchas veces se hace a costa de reducir precios o dar mejores condiciones de crédito, lo que reduce aún más las utilidades.

Todo esto hace que el capital con que se inició la empresa, que generalmente se constituía de aportaciones o préstamos sin costo o a costo bajo, deba completarse con créditos que por blandos que sean, reducen la rentabilidad de la empresa. Y

dado que la tasa de interés influye fuertemente en los gastos financieros, reducen aún más las posibilidades de crecimiento, pero si se insiste en crecer rápidamente la alternativa es un mayor endeudamiento y en consecuencia una menor rentabilidad. Esto puede llevar fácilmente a un círculo vicioso en el que la situación será progresivamente peor.⁹⁰

Si la empresa empieza a crecer de manera acelerada lleva al directivo a delegar responsabilidades, pero esta delegación no siempre se hace al personal mejor preparado que no reúne las características ni los conocimientos necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo, lo que lleva a la pérdida de eficiencia y control de la empresa.

Por lo anterior podemos decir que el crecimiento demasiado rápido y sin control en la vida de las empresas menores, puede fácilmente arruinarlas. El empresario, movido por el deseo de crecer, no mide los riesgos ni los requerimientos financieros, mercadológicos y de capacidad directiva que la empresa necesita cubrir para crecer sin dificultades. "Crecer es un paso que debe emprenderse con el conocimiento de las posibles consecuencias que tendrá".⁹¹

Ligado a este problema, está el control de costos, la cual es una herramienta que facilita delegar responsabilidades y controlar las actividades productivas y de mercadotecnia. Esto dificulta que las empresas manejen con eficiencia sus recursos, al no darse cuenta, por ejemplo, de lo que les cuesta el desperdicio, los inventarios y otros aspectos similares.

Cuando no se dan cuenta de los costos por producto o servicio, atienden con frecuencia mercados (produciendo productos o dan servicios) en donde no obtienen utilidades, lo cual pone en riesgo la continuidad de su empresa.

La falta de mercadotecnia formal se refleja en una deficiencia para ubicar nuevos mercados o nuevas necesidades que la empresa podría estar atendiendo, así como para ubicar los cambios que el mercado está demandando; el empresario aferrado a la receta que le dio éxito, no se adapta a los cambios en su mercado.

⁹⁰ Maza Pereda, Antonio, "Reflexión sobre las causas de mortandad de la Micro y Pequeña empresa" en Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México 1997, p. 92

⁹¹ *Ibidem*, p. 94

La falta de una mentalidad de mercadotecnia provoca que la empresa no tenga una estructura para vender y esperan que la clientela acuda espontáneamente a solicitar sus productos. Además de que provoca un desconocimiento de sus competidores, sus precios y los servicios que ofrecen.

Cabe destacar que para las empresas menores es casi imposible aplicar las técnicas modernas de mercadotecnia, sobre todo de promoción y publicidad, debido a lo costoso de estos servicios para quien opera en pequeña escala.

Ligado al problema de control de costos se encuentran las inversiones no productivas, ya que la deficiencia de los costos impide evaluar la rentabilidad de una inversión. Cuando el empresario prospera o se siente seguro de su negocio, en ocasiones hace inversiones no productivas, o al menos no tan productivas como deberían de ser.

La falta de mentalidad en el empresario, entendida ésta como una mentalidad sin un concepto claro del papel que el empresario debe jugar en su empresa y en el desarrollo de ésta. Esta mentalidad se refleja cuando el empresario sólo piensa en subsistir, o tiene mentalidad de dependencia, que lo lleva a esperar del gobierno las soluciones a sus problemas y a no asumir la responsabilidad de su propio desarrollo.

Los problemas derivados de a la escala, abarcan la falta de especialización de muchas micro y pequeñas empresas ya que tratan de competir con las empresas de mayor tamaño, a pesar de que sus costos son mayores debido a su pequeña escala, que la mediana o la grande. La especialización de la empresa de menor tamaño en una línea corta de productos o servicios, le permitiría compensar sus desventajas de tamaño. La solución de este problema tendría que darse por la vía de la asociación entre empresarios.⁹²

El abastecimiento costoso es un problema muy frecuente, ya que al tener que adquirir sus insumos en pequeños volúmenes, la empresa paga un costo más elevado que el que está al alcance de la gran empresa, además de que esta última tiene acceso a descuentos por sus volúmenes de compra, y puede tener personal especializado en la labor de abastecimiento. En la micro y pequeña

⁹² Vid infra, inciso 2.6 Formas de asociacionismo empresarial.

empresa esta función la lleva a cabo el directivo, y no siempre le dedica el tiempo adecuado para elegir la mejor opción en costo y calidad.

Anteriormente se mencionó que en general debido a problemas de escala es difícil establecer un enfoque de mercadotecnia moderna y eficiente para los productos o servicios de la empresa.

Los problemas en las operaciones, en cuestión de producción, se encuentran los siguientes problemas: inadecuada sistematización de la producción; mano de obra escasa; maquinaria y equipo inaccesible; merma excesiva; capacitación deficiente y mano de obra ineficiente.

La inadecuada sistematización de la producción.- Muchas empresas menores, aún disponiendo de equipo relativamente adecuado, manejan la producción de acuerdo con un concepto artesanal, y no con un concepto de producción en serie u otros más modernos, lo cual hace que tengan productividades inadecuadas e impide llegar a la productividad que podría alcanzar con la tecnología que dispone.

La principal deficiencia se encuentra en el control de inventarios. Por los débiles controles de la administración en algunas ocasiones puede darse un excesivo nivel de inventarios lo que genera costos al 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 y la ausencia de esos puede significar la muerte de la MPyME.

Mano de obra escasa.- Se trata de mano de obra escasa a los precios que puede pagar la pequeña empresa, que tiene que competir por mano de obra no sólo con las empresas grandes, sino también con la economía informal que muchas veces paga más que lo que se paga a un obrero especializado, aunque sea sin beneficios sociales.

Maquinaria y equipo inaccesible.- El costo del equipo nuevo, obliga a adquirir equipo usado, también se refiere este punto a que se fabrica poco equipo para operar en pequeña escala en muchos ramos.

Merma excesiva.- Es un efecto de la falta de sistematización de la producción, sobre todo en los aspectos de calidad, productividad, capacitación y concentración de personal ineficiente.

Capacitación deficiente y mano de obra ineficiente.- La ineficiencia de la mano de obra podría ser un efecto de la falta de capacitación, es posible que los salarios causen que las empresas menores no dispongan del mejor personal en el mercado.

Otros problemas relacionados con la operación de la empresa a escala menor son las condiciones de pago más exigentes, ya que el tener un acceso limitado al crédito de los proveedores eleva el costo de los insumos, y hace que el pequeño empresario requiera crédito o tenga limitaciones para la disponibilidad de su capital de trabajo.

La mala calidad de materia prima es resultado del intento por mejorar sus costos, por lo que se adquiere materia prima más barata que por lo general es de menor calidad. El producto de la empresa de menor tamaño resulta poco competitivo, lo que es causa de mortandad. Sus productos tienen escasa innovación, productos anticuados o fuera de moda, en este aspecto podrían ir consideraciones de tecnología de diseño o de moda.

Hay que considerar que los aspectos de la moda en algunos sectores, generalmente en los cuales el pequeño y micro empresario accede tardíamente, estando en desventaja. Un producto poco competitivo, es decir, deficiente, anticuado o fuera de moda, o con deficiente presentación, es una causa de mortandad de la empresa de escala menor.

Además de los problemas estructurales de la propia empresa, se encuentran otras causas que no dependen de ella que son causa de mortandad de la MPyME, los cuales son problemas en el entorno y encontramos dentro de estos el mercado, los aspectos financieros y las relaciones con la autoridad.

Tradicionalmente las empresas mayores se abastecían unas a otras, y en cierta medida lo mismo ocurría entre MPyME. Éstas generalmente atendían los

mercados de escaso poder adquisitivo, mientras que las empresas grandes atendían en general mercados de alto y medio poder adquisitivo.

Las empresas grandes al encontrar saturados sus mercados tradicionales, han tenido que entrar a competir en los mercados de especialidad de pequeños volúmenes, creando nuevas cadenas productivas y extendiendo el alcance de sus cadenas de distribución. Esta situación provocó por un lado que se desplazaran las empresas menores de sus mercados tradicionales y por otro lado también ha abierto algunas oportunidades a empresas menores, que estaban preparadas para insertarse en estas nuevas cadenas productivas, como abastecedores de subensamblables o partes, y llenando nichos de mercado que las empresas grandes no atienden.

La apertura comercial, y la apertura de fronteras a la competencia del exterior han cambiado las cadenas productivas, comerciales y de servicios, en muchos casos las empresas menores son las menos preparadas para enfrentar la competencia internacional, y están siendo desplazadas por competidores internacionales, no siempre leales, contra los cuales la empresa menor tiene pocas posibilidades de defensa.

El movimiento mundial en pro de mayor calidad y productividad está dejando fuera del mercado a muchas MPyME, que frecuentemente carecen de los recursos tecnológicos, metodológicos, financieros y de personal que necesitan para adaptarse a estos nuevos requerimientos. Los niveles de servicio también se han modificado: son mucho más exigentes. La entrega justo a tiempo, los pedidos más pequeños, de entrega más frecuente, los menores plazos de entrega.

Otro problema que aunque coyuntural, se presenta en tiempos de desaceleración o depresión de la economía es el alargamiento de los tiempos de cobranza y el aumento de la cartera vencida. Por un lado los proveedores le exigen pago rápido de sus adeudos y en muchos casos piden pago de contado, mientras que sus clientes alargan sus plazos pactados. Esto unido a las altas tasas de interés, encarece fuertemente el costo de un capital de trabajo que se hace cada vez mayor.

Los problemas financieros agravan los problemas de la MPyME, que se vuelven causas de mortandad. 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, que en ocasiones se convierten en clientes morosos o simplemente desaparecen. Esto crea 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.

La escasez de crédito es considerado como uno de las mayores causas de la muerte de las empresas MPyME, esta escasez lleva al empresario a caer en manos de agiotistas o a usar su tarjeta de crédito personal, una vez que ha agotado sus recursos personales y los que puede obtener a través de parientes y amigos. La falta de un buen esquema de garantías para el crédito de las MPyME complica aún más este problema. La mayoría de las MPyME no disponen de garantías tangibles suficientes para dar a los bancos la seguridad que quieren tener en estos préstamos. Sin embargo si no se resuelven los problemas de fondo de la empresa, el crédito sólo alivia a corto plazo su situación, pero las lleva a largo plazo a tener problemas aún más angustiosos.

Dentro de los problemas más visibles de la empresa se encuentran las tasas elevadas en el crédito, a mayor tasa de interés, menores tasas de crecimiento puede sostener una empresa, por el contrario, bajas tasas de interés hacen posible que las empresas puedan sostener a largo plazo un mayor ritmo de crecimiento.

La falta de conocimiento de las condiciones de crédito combinada con la falta de preparación financiera de muchos dirigentes de MPyME, les hacen difícil evaluar la conveniencia de un crédito, sobre todo en términos de evaluar el rendimiento de la inversión que harán mediante ese financiamiento contra el costo integral de ese crédito. En esas condiciones no es difícil que el empresario caiga en graves dificultades por tener un financiamiento cuyo costo es superior al beneficio que debería obtener de él.

La MPyME no puede entregar información financiera confiable y no pueden ofrecer garantías tangibles para los préstamos, lo que causa que no reciban el

crédito oportuno y mueren. Los requisitos para tener acceso al crédito pueden considerarse como un cuello de botella que ha hecho que los fondos promocionales todavía no tengan el efecto que se busca en las MPyME.

En relación con los aspectos fiscales, se encuentran la ignorancia de la reglamentación fiscal y el temor al fisco, esto provoca que la MPyME cometa errores graves en materia fiscal y el temor a las consecuencias hace que las empresas prefieran cerrar antes de afrontar los problemas legales y penales. La complejidad de los reglamentos fiscales, hace que para una correcta aplicación de los mismos se requieran los servicios de especialistas a los que no tienen acceso las empresas menores.

La complejidad de los trámites con el gobierno en todos los niveles y el desconocimiento del empresario de las leyes, lo coloca en una situación de desventaja frente a la gran empresa y lo obliga a contratar personal y a depender de estos servicios.

Estos problemas tanto internos como externos hacen que la MPyME no encuentre las soluciones adecuadas a sus problemáticas y llegue a desaparecer. Es aquí donde los servicios de consultoría⁹³ pueden ayudar al empresario a corregir todos aquellos desajustes que están afectando a la empresa, ayudando con ello a prevenir la desaparición de la MPyME.

La MPyME ha buscado estrategias que le permitan salir adelante, uniendo sus fuerzas en el mercado tan competitivo como lo es en estos momentos, por lo que se ha asociado con empresas de su tamaño y empresas de tamaño mayor, para aprovechar los beneficios que trae consigo el asociacionismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

⁹³ Vid infra capítulo 3 "Los servicios de consultoría ante la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa, su evaluación y perspectivas bajo la administración de Vicente Fox Quesada".

2. 6 Formas de asociacionismo empresarial.

Definido en su concepto estratégico más amplio, el asociacionismo es la conjunción armónica de las voluntades y esfuerzos de dos o más empresas para aprovechar sinérgicamente las fortalezas y contrarrestar las debilidades individuales.⁹⁴

Si en el pasado las empresas de pequeña escala (pertenecientes a un mismo ramo de actividad) se veían con mutua desconfianza, hoy en día las relaciones inter-empresariales buscan el asociacionismo como un medio de unir fuerzas para salir airoso de la aguda lucha por los mercados internacionales. El asociacionismo de las empresas en cualquiera de sus formas es por sí mismo una estrategia que representa diversas e importantes ventajas, particularmente para la MPyME.

Por desgracia, la cultura mexicana es particularmente reacia al asociacionismo, no sólo en los negocios, sino en muchos otros aspectos de nuestra vida cotidiana. Este individualismo es muy notorio en la actividad empresarial, tanto entre los empleados de una empresa como entre los propios empresarios. La mayor parte de los pequeños empresarios iniciaron su negocio no sólo para mejorar su nivel de vida y satisfacer sus necesidades de autorrealización, sino principalmente para no depender de otro, para no tener un jefe dando ordenes y supervisando su trabajo.⁹⁵

Sin duda, el asociacionismo empresarial ha demostrado su gran valor estratégico y competitivo en algunos países desarrollados, Estados Unidos, Taiwán, e Italia alientan, financian y protegen la existencia de un alto grado de asociacionismo empresarial.

Este es el reto que enfrentaremos en México en los próximos años, pero no es un reto destinado a ser resuelto únicamente por las dependencias oficiales, las cuales desde luego también deben contribuir positivamente, el reto recae sobre el empresario, depositándose en su voluntad de modificar actitudes, en su convicción

⁹⁴ Heróles, Antonio. Pequeña Empresa exportadora, Panorama Editorial, México. 1995 p. 121

⁹⁵ *Ibidem*, p. 123

de que la unión hace la fuerza, en la eliminación de prejuicios y egoísmos generadores de divisionismos, y estancamiento empresarial.

Las virtudes del asociacionismo empresarial cubren una gama muy amplia de factores positivos para el desarrollo sostenido. Entre las más importantes se pueden citar el potencial de expansión, tanto geográfica como de productos relacionados. Otra de las grandes ventajas es el intercambio de conocimientos, punto de partida para una mayor eficiencia tecnológica, productiva y comercial. Además el asociacionismo diluye los riesgos, factor siempre presente en cualquier actividad empresarial. También incrementa la competitividad, tanto en el aspecto de anticiparse a las acciones de la competencia como en el frente común para combatirlas, una alianza obliga a pensar y actuar estratégicamente, necesidad fundamental de cualquier MPyME.

En este apartado se analizarán las implicaciones que trae consigo para la MPyME, la correcta elección de un asociacionismo, el cual debe responder a los objetivos y necesidades concretas de cada empresa para eficientar su organización y su competitividad, existen diversas formas de asociacionismo empresarial; las alianzas internas, las cadenas productivas, subcontratación, redes, alianzas estratégicas, y el asociacionismo sinérgico.

2.6.1 Alianzas internas.

Pretender establecer alianzas externas sin contar con una organización verdaderamente comprometida con alcanzar y compartir beneficios grupales, y para potencializar y externalizar una organización empresarial, es imprescindible que dicha organización sea capaz de actuar como una unidad coherente.

Aunque las alianzas internas, esto es, la convergencia de propósitos de todos los miembros de una organización, casi siempre se dan por hechas, la realidad cotidiana está bastante alejada de esta suposición. No obstante, en la mayor parte de los casos en los cuales el empleado o el operario parecen actuar a contracorriente de la organización, el problema no radica en una intención malsana de hacerlo así, sino en la falta de capacitación e información. Esto nos

lleva nuevamente a la necesidad insoslayable de contar con una estrategia bien definida y conocida por todos.

El primer aspecto que debe considerarse en las alianzas internas es de la relación entre socios. En la MPyME mexicana típica prevalece una marcada tendencia a la existencia de un solo dueño, debido en gran parte a la razón de no querer rendir cuentas a nadie. Sin embargo es muy común que el dueño del negocio coloque en funciones clave a miembros de su familia inmediata, quienes equivalen a socios con una influencia superior a aquella de un socio sin parentesco. Es por tanto vital que el empresario seleccione a estos "socios" por sus cualidades y habilidades y no solamente por la confianza que le pueda inspirar el grado de parentesco.

La fijación de objetivos claros con planes de acción bien definidos constituye la base de la alianza entre los socios reales o virtuales de una empresa, para actuar al unisono sin presentar desavenencias ni divergencias perjudiciales. La implantación de un código de conducta, tanto en lo laboral como en lo personal, complementa la formación de esta alianza.

El concepto más importante para las alianzas interdepartamentales es el del cliente interno. Los empleados y operarios de producción no deben pensar en el departamento de ventas como un intermediario entre ellos y el cliente, sino como un cliente interno cuya satisfacción está muy relacionada con la del cliente final. Por su parte, los departamentos comerciales y administrativos deben necesariamente olvidarse de las tradicionales rivalidades y pugnas con producción, conceptualizando al área de manufactura como un proveedor aliado que necesita conocer las expectativas, los problemas y las satisfacciones generadas. Toda esta red de cadenas productivas internas se logra a través de capacitación compartida y compromisos mutuos.

2. 6. 2 Cadenas productivas.

Las cadenas productivas son una buena opción en el contexto de internacionalización de los países, muchos la utilizan para crear sus economías de escala y poder defenderse de la competencia internacional dentro de la

globalización, ya que son agrupamientos de alta competitividad que fomentan la integración de la MPyME.

Las cadenas productivas deben construirse con relaciones de lealtad, confianza, intercambio de información y beneficios compartidos. Las verdaderas alianzas con proveedores y clientes requieren comprender las necesidades y capacidades de las partes involucradas, y son, por tanto proceso lentos y demandantes cuyos beneficios se cosechan a largo plazo.

Un gran número de MPyME manufactureras opera bajo la permanente presión de un efecto emparedado. Por una parte, el proveedor principal es una empresa grande para la cual la MPyME ocupa un lugar muy bajo en su lista de prioridades. Por la otra, el cliente o clientes más importantes son grandes industriales o bien cadenas comerciales de gran poder económico, para las cuales la MPyME es un proveedor susceptible de ser sustituido en cualquier momento por razones válidas o sin ellas. Además de la problemática financiera que este tipo de relación impone, la planeación a mediano o largo plazo se enfrenta a las dificultades de un alto grado de incertidumbre.

La solución más viable radica en las alianzas sinérgicas con otras MPyME de el mismo ramo, tema que trataremos posteriormente en este capítulo. Sin embargo, de ninguna manera debe descartarse la posibilidad de establecer alianzas bilaterales, aun cuando sea por el solo hecho de lo mucho por ganar en comparación con lo poco que perder.

Las alianzas con proveedores son el eslabón más tenso de la cadena productiva de una MPyME, tanto por el tamaño de mercado que representa para el proveedor como por sus tradicionales dificultades financieras. Como toda estrategia empresarial, el establecimiento de una alianza con los proveedores no es un objetivo, sino un proceso.

Aunque el cliente es considerado por muchos empresarios como la razón más fundamental – y a veces la única- de la existencia de un negocio, pocas veces se busca una alianza real y sólo se evalúan los parámetros de volumen de compras y puntualidad de los pagos.

2.6.3 Subcontratación.

La primer forma de subcontratación que se aplicó en México fue a través de la industria maquiladora de exportación. Desde mediados de los años setenta se estableció dicha industria a lo largo de la franja fronteriza del norte de nuestro país. La mayoría de estas maquiladoras eran de capital extranjero sin embargo, la política de industrialización sustitutiva de importaciones, inhibía el impulso al esquema maquilador mexicano que comenzaba a establecerse ya que los objetivos de dicha política diferían en cierta medida de los planteamientos de la maquila.

De esta forma, la subcontratación en la forma de maquila fue aprovechada, principalmente, por las empresas trasnacionales, ya que respondía a sus necesidades de reducción de costos, en la contratación de mano de obra barata, lo cual permitió cubrir parte de las necesidades de las ciudades ubicadas en la zona fronteriza, tanto en la generación de empleos como en la captación de divisas. Poco a poco se fue acrecentando considerablemente su establecimiento, trayendo consigo varios beneficios para nuestro país, ya que la industria maquiladora se ha caracterizado por el ensamble intensivo en mano de obra con un bajo uso de tecnología, dio un giro importante en la forma de llevar a cabo sus operaciones, subcontratando parte de sus actividades y posibilitando así el aprendizaje empresarial de la economía regional, a partir de la experiencia de las empresas asiáticas por su tradicional forma de organización industrial.

Así, se comenzó a formar una incipiente práctica de la subcontratación entre la industria maquiladora de exportación instalada en la frontera norte de nuestro país, y las empresas mexicanas no importando si estas eran MPyME, ya que cualquier empresa determina su presencia en el mercado según su función de costos y su nivel de rentabilidad. Es evidente que la subcontratación ha permitido a algunas MPyME de la zona fronteriza incrementar sus ingresos, también, ha sido evidente que las empresas maquiladoras representen la principal opción del modelo de redes de subcontratación.

Es bien sabido que el exitoso desarrollo de los distritos industriales italianos se debe a la cercana localización de muchas pequeñas empresas organizadas a través de la subcontratación, lo que les permite aprovechar ventajas de

aglomeración para responder competitivamente en la internacionalización de la economía. En este caso, su capacidad de especialización flexible no se asocia tan sólo al hecho de su tamaño pequeño, sino también a su capacidad para aglomerarse sectorialmente y organizarse a través de relaciones de subcontratación en una amplia red interempresarial orientada hacia las exportaciones.⁹⁶

Los beneficios que otorgan la subcontratación son muchos para empezar tanto los subcontratantes como los subcontratistas obtienen beneficios y los que ofrece en cuestión de rentabilidad, el bajo costo de mano de obra, la complementariedad pasiva en donde predomina el interés de la empresa subcontratante por la disminución de costos que le representa, la difusión o absorción de tecnología y la generación de vínculos, mediante la adquisición de insumos, además de la subcontratación representa una oportunidad para que las MPyME participen en el comercio exterior.

Los costos de transacción entre las MPyME que subcontratan y las que no, indican que las que si lo hicieron tanto a nivel de subcontratantes (activa) como de subcontratistas (pasiva), han podido sortear con mayor éxito las naturales restricciones a su desarrollo.

Con lo expresado anteriormente, podemos decir que el modelo de subcontratación en México cuenta con perspectivas factibles de aplicar para lograr el fortalecimiento de nuestra planta productiva, especialmente de la MPyME, y de esta forma enfrentar la fuerte competencia que trae la apertura comercial.

2.6.4 REDES

La definición de redes se da de la siguiente manera: contactos de largo plazo entre personas u organizaciones para obtener informaciones y recursos constructivos.⁹⁷ Lo fundamental en esta concepción es que se trata de inducir procesos internos de aprendizaje. En este contexto, la promoción de una mejor y

⁹⁶ Mungaray, Alejandro. "Desarrollo industrial y subcontratación en el norte de México", en Mercado de Valores, NAFIN, Marzo 1998, p. 4

⁹⁷ Ruiz Durán, Clemente. "Redes Industriales. Organización fundamental de la economía globalizada.", en Mercado de Valores, NAFIN, Febrero de 1998, p. 3.

mayor vinculación entre empresas grandes y pequeñas, a estas últimas les permite, por un lado, aprovechar las ventajas que la globalización ofrece y por el otro, aliviar las deficiencias en la estructura industrial del país y elevar su posición competitiva.

Además, el concepto de las redes se ha desarrollado ya que es mejor apoyar a empresas en redes de producción, que a empresas individuales, esto es porque las empresas agrupadas en redes tienden a generar un proceso de aprendizaje que no se da cuando operan en forma aislada.⁹⁸

Actualmente se requieren de relaciones horizontales entre las empresas, es decir, no de subordinación sino de cooperación entre diferentes niveles de empresas, lo que conlleva una reorganización de la empresa grande en términos no sólo de una mayor flexibilidad y evitar las burocracias de los grandes números, sino de incorporar, mediante las redes, esquemas de investigación y desarrollo de productos compartidos con las empresas de menor tamaño.

La función de las redes es constituir un medio para alcanzar los recursos necesarios para el funcionamiento y crecimiento de la empresa, así como para obtener las informaciones y los recursos necesarios para el desarrollo de la empresa. Los recursos pueden ser de varios tipos; recursos materiales como capital humano y financiero, la propiedad (inmobiliaria, equipo y materias primas), los socios comerciales y los recursos no materiales que permiten a la empresa desarrollar su actividad, es decir el entorno y el acceso a la información. Las redes son una vía para abatir los costos de transacción en el mercado mediante la selección de los recursos más baratos, además el empresario asegura el acceso a los recursos que necesita por medio de su red social.

Un elemento primordial que ayuda a explicar la importancia de las redes, es la eficacia con la que una MPyME interactúa con la gran empresa o con otras empresas de igual tamaño, ya que en una economía globalizada y cambiante como la actual, la vitalidad de una industria depende de que existan niveles reducidos de fricción en el mercado y un alto grado de flexibilidad.

Esto último solo se puede lograr con la existencia de una base amplia de MPyME con fuertes vínculos entre sí y de estas con las grandes empresas, con lo cual la

⁹⁸ Idem.

fricción en el mercado se ve sensiblemente reducida, debido a la continua interacción entre empresas, lo que a su vez, reduce los costos de transacción y estandariza las normas de mercado. Por otra parte, la mayor flexibilidad se logra debido a que una relación contractual estable y de largo plazo permite al proveedor a tomar mejores decisiones en el área de planeación, además de inducir a la MPyME a la transferencia de tecnología y la capacitación gerencial, así como al intercambio de información entre compradores y vendedores.

Si a los beneficios mencionados se le agrega una política industrial activa dirigida a institucionalizar el funcionamiento natural de las redes, sustentándolo en compromisos sociales de participación y responsabilidad, permitiría a la MPyME a dejar el camino fácil de competir con base en una política de bajos salarios e iniciar el camino difícil del aprendizaje para competir en calidad y productividad.⁹⁹

2.6.4 Alianzas estratégicas.

En su concepción más amplia, las alianzas estratégicas se definen como la vinculación a largo plazo entre empresas, generalmente de distintos países, que permiten ampliar o reforzar sus ventajas competitivas.¹⁰⁰

La creación de alianzas estratégicas entre empresas a lo largo del mundo es una de las características principales del actual entorno industrial. Las empresas pueden desarrollarse o fortalecer capacidades estratégicas clave vinculándose con empresas que tengan capacidades complementarias o uniendo a sus recursos con empresas que posean capacidades similares.

Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa. Este proceso puede ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los

⁹⁹ Ruiz Durán y Kagami M. Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México. NAFIN, México, 1993.

¹⁰⁰ Espinoza Villareal, Oscar. Op. Cit., p. 136

competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial, y generar más dinero para invertir en tareas esenciales.¹⁰¹

De acuerdo a Kenichi Ohmae "los dirigentes de empresas están apenas aprendiendo lo que dirigentes de países han sabido siempre: En un mundo complejo e incierto, lleno de peligrosos oponentes, es mejor no ir solo"¹⁰²

En el caso de la micro, y pequeñas empresas mexicanas, comúnmente se mencionan como ventajas su flexibilidad operativa, su capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y su aptitud para integrarse en procesos productivos de grandes unidades, sin embargo si se analiza el grado en que este tipo de empresas efectúa operaciones de vinculaciones estratégicas con otras empresas, se puede observar que éste es muy pobre. Se observa que mientras menor tamaño tiene la empresa, existe una tendencia a operar de manera más independiente, sin que exista algún tipo de agrupamiento con otras empresas, en este caso para fines comerciales, lo cual resulta paradójico, ya que quien más requeriría y más se beneficiaría de alguna forma de asociación comercial o productiva serían justamente, las pequeñas empresas.

Nosotros creemos que debe vencerse esa resistencia por parte de las empresas y considerar de una manera positiva la opción de aliarse estratégicamente con otras empresas, sean nacionales o extranjeras, a fin de fortalecer mutuamente sus capacidades y competencias.

Este esquema de las alianzas estratégicas, como se ha señalado, representa una de las formas en que la micro, pequeña y mediana empresa puede mejorar sus niveles de competitividad al buscar integrarse de una manera eficiente a las cadenas de producción y comercialización de otras empresas y fortalecerse conjuntamente.

Las alianzas estratégicas se convierten en una estrategia que busca el concurso activo de varias empresas para realizar una función concertadamente, para un período de largo plazo. Los beneficios que se obtiene son los siguientes:

¹⁰¹ Lewis, Jordan B. Alianzas Estratégicas, Edit. Javier Vergara, Argentina 1993. p 23

¹⁰² Ohmae, Kenichi, The Borderless World, Harper Business, 1990, P. 114

- Se producen economías de escala o de aprendizaje, mediante la conjunción de fuerzas en el proceso de comercialización, de la producción, el ensamblaje, montaje y diseño.
- Se facilita el acceso a los mercados y a los avances tecnológicos.
- Se amplían las fuentes de financiamiento.
- Se acelera el proceso de internacionalización de las empresas.
- Se abate el costo de los factores y de la tecnología y
- Se diversifica o se comparte el riesgo.¹⁰³

Por otra parte, existen también costos o riesgos involucrados en la formación de alianzas estratégicas. Uno de ellos se refiere al mayor grado de coordinación que será necesario, lo cual implica recursos y tiempo dedicado a esa coordinación. Otro tipo de riesgo se relaciona con la posible erosión de la posición competitiva, debido a que al cooperar o transferir conocimientos de otra empresa, ésta puede ganar una mejor posición competitiva a costa de la propia empresa. En ese sentido, también es posible que algunos de los asociados, sobre todo en vinculaciones que implican algún nivel de integración vertical, pueda convertirse potencialmente en un competidor. Otro riesgo para las alianzas estratégicas es que el poder de negociación de alguno de los participantes, ya sea proveedores o compradores para elegir entre ellos a quien comprar o vender a través de la vinculación, se establece un compromiso más sólido con algunos o algunos pocos de ellos, lo que a su vez implica un cierto grado de dependencia.

Algunas de las consideraciones principales para elegir un socio en una alianza estratégica son:

- El socio potencial debe poseer la tecnología, la escala productiva, el acceso a mercados u otro elemento que constituya la fuente de la ventaja competitiva que se busca desarrollar.
- El socio potencial no debe ser tan fuerte o tan débil que la alianza sea muy desequilibrada o inestable, es decir, debe existir una cierta complementariedad balanceada.
- Debe existir un bajo riesgo de que alguno de los socios se convierta en competidor, es decir, que disuelva la alianza para entrar al mismo negocio que la otra parte.

¹⁰³ Espinoza Villareal, Op. cit. p. 137

- Debe haber de antemano una mayor ventaja en ser socios que en rivales, es decir, la alianza debe proveer una mayor ventaja competitiva que si se compite de forma independiente.
- Los estilos y normas organizacionales deben ser similares o compatibles de tal forma que faciliten la colaboración.¹⁰⁴

De esta manera, un punto fundamental que el actual entorno económico propicia en las empresas es la formulación de la estrategia empresarial, es decir, no sólo se debe responder a las preguntas de *dónde competir*, *cómo competir* y *cómo coordinarse*, sino que cada vez más se vuelve imperativo hacerse la pregunta de *con quién cooperar*, de tal manera que se pueda facilitar el *dónde* y el *cómo*.

Una de las implicaciones más importantes que el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá puede fomentar entre las empresas mexicanas, es brindar un ambiente que propicie la colaboración entre empresas de los 3 países, orientándose cada una de ellas al aprovechamiento de ventajas particulares que cada país y las capacidades individuales de las empresas, les brindan. Esto debe hacerse sin perder de vista que, en última instancia, el logro de mayores niveles de competitividad deberá reflejarse en un mejoramiento concreto de las condiciones de vida de la población, y no sólo del bienestar particular de la empresa.

2.6.6 Agrupaciones sinérgicas.

Para afrontar el concepto de sinergia,¹⁰⁵ se diseñan estrategias financieras, de compras, de ofertas integrales de producción y servicios que le permitan a las firmas reducir los costos, simplificar y facilitar su acceso a los mercados de capital, explotar al máximo su capacidad de instalación; sin dejar de lado las particularidades de cada empresa ni mermar su velocidad de operación.

¹⁰⁴ Porter M. y Fuller, M. Competition in Global Industries, Harvard Business School Press, 1986.

¹⁰⁵ Sinergia: del griego; synergia: Cooperación. Coordinación de varias actividades. Cuando varias personas trabajan unidas y coordinadas con el fin de conseguir una misma meta, se dice que trabajan con sinergia y conseguirán la meta antes y mejor que si lo hicieran cada una de ellas por separado. Lograr más resultados uniendo esfuerzos, más efectividad. Heróles, Antonio. Pequeña Empresa Exportadora, Op. cit. p. 131

En términos generales, la alianza de varias empresas puede conducir hacia una sinergia de poder (créditos, adquisiciones, etc), una sinergia de complementariedad (cadenas productivas, comercialización de productos diferentes para usuarios comunes, etc.), o una sinergia tecnológica (desarrollo o adquisición de tecnología con beneficios comunitarios). La agrupaciones sinérgicas deben basarse también en el grado de evolución de las empresas que las componen, sus necesidades a corto, mediano y sus planes futuros.

En México se han intentado muchos de estos tipos de agrupaciones sinérgicas, casi siempre copiándolos de algún país en el cual han resultado exitosos. Sin embargo no han producido los resultados deseados por causa de la rigidez de su instrumentación, la falta de consideración de las condiciones sectoriales y regionales, además de la inconsistencia de las políticas y programas de apoyo. A continuación se describen algunos de los sistemas aplicados en nuestro país.

Incubadoras de Empresas: Como su nombre lo indica, las incubadoras de empresas se centran en empresas nuevas o de reciente formación, las cuales van desarrollando con el fin de proveerlas para una vida independiente al cabo de un determinado tiempo. Aun cuando el período de incubación comprende todos los aspectos empresariales, su enfoque se inclina hacia la base tecnológica.

Este concepto ha tenido gran éxito en los Estados Unidos, donde operan más de 450 incubadoras de empresas estrechamente vinculadas a una institución de enseñanza superior y/ o a una empresa de gran tamaño, interesadas en el desarrollo de proveedores.

Aunque no existen estadísticas confiables para México, sus resultados no han sido significativos, pues las empresas grandes casi no han participado y la vinculación se ha limitado a universidades e instituciones oficiales.

Clubes de compradores: Aplicando el esquema de las empresas comerciales organizadas como clubes, los clubes de compradores surgieron en México hace pocos años para aprovechar las ventajas de volúmenes de compra, especialmente en lo referente a materias primas de importación con altos gastos de transportación en lotes pequeños, a causa de su valor unitario.

El experimento, iniciado en la industria hulera secundaria, llegó incluso a evolucionar hacia los primeros pasos de una industria maquiladora de compuestos de hule universal. La crisis económica y lo incipiente del concepto impiden determinar con certeza las posibilidades de supervivencia de este concepto.

SINCAS: Las sociedades de Inversión de Capital, constituyen otro de los conceptos enfocados a reducir los altos costos de financiamiento para nuevos proyectos.

En esencia, las SINCAS aportan una buena parte del capital requerido para inversiones en equipo y capital de trabajo, y participan en el consejo de administración. La variante importante es que se trata de un socio temporal que corre los mismos riesgos que la empresa capitalizada. Si los resultados concuerdan con los objetivos del período acordado, las SINCA esta comprometida a vender su participación accionaria a los socios originales. La SINCA tiene así la oportunidad de incrementar notablemente el valor de su inversión y la empresa cuenta con la seguridad de no adquirir un socio permanente si no lo desea.

Uniones de crédito: Las uniones de crédito representan un esquema interesante de asociación sinérgica, ya que el capital para su creación se conforma con la aportación de recursos de los propios empresarios que son socios, los cuales, la mayoría de las veces pertenecen a la misma rama o actividad económica. Una vez establecida la Unión, pueden multiplicar su capacidad de apoyo financiero a los socios, al utilizar los recursos y programas crediticios que pone a su disposición la banca de fomento al operar como un intermediario más de tales instituciones.

Una de las ventajas de esta asociación sinérgica es que derivado del mejor conocimiento entre los propios socios, así como de sus necesidades de financiamiento, puede disminuir los requisitos de información o garantía que deben presentarse para la evaluación de las solicitudes de crédito.

Por otra parte, las uniones de crédito ofrecen a sus asociados servicios adicionales al financiamiento y que son igualmente importantes, como la adquisición consolidada de insumos o compras en común, y otros servicios que mejoran la competitividad de las empresas asociadas, al hacerles más rentable el emprender ciertas acciones que individualmente no serían costeables o serían

muy onerosas. Es aquí que este mecanismo permite obtener materia prima o productos y servicios necesarios en mejores condiciones de precio, tiempo de entrega y calidad, que indudablemente repercuten en una disminución importante de costo de fabricación y en el precio final de venta de sus productos.

Asimismo, la unión de crédito permite consolidar la oferta de productos de las empresas asociadas y acceder a mercados a los que las empresas por sí solas no llegarían, debido a que normalmente no tienen la escala de producción requerida. Además las uniones de crédito, a través de los recursos de la banca de desarrollo, pueden financiar las ventas en común de las empresas asociadas, y que también individualmente no podrían enfrentar por las condiciones que algunos mercados imponen en términos de plazo en el pago de mercancías.

Para fortalecer a las uniones de crédito, en su funcionamiento y capacidad de respuesta, Nacional Financiera instrumentó en febrero de 1993, un programa especial que abarca los siguientes puntos: capacitación; sistemas de informática y equipo de oficina; compras en común; adquisición y modernización de instalaciones; y mayor agilidad y capacidad de operación.¹⁰⁶

Con este programa, las uniones de crédito tienen la posibilidad de utilizar recursos de Nacional Financiera para capacitar su personal en cualquier nivel o área de responsabilidad, así como para fines de actualización del personal del primer nivel. De la misma manera, Nafin ofrece esquemas financieros accesibles a fin de que las uniones de crédito avancen en el proceso de asociacionismo empresarial y en la adquisición y modernización de instalaciones.

Empresas integradoras: Las empresas integradoras son unidades de servicios altamente calificados, que tienen la función de hacer llegar, a sus socios integrados, servicios a los que en forma individual no tendrían acceso, como son:

- servicios de promoción y comercialización de productos, a fin de abrir nuevos mercados o reforzar el mercado interno;
- acceso a la tecnología, buscando las innovaciones actuales o el diseño en el manejo de marcas e imágenes;
- adquisición de maquinaria y equipo evitando la duplicidad de inversiones:

¹⁰⁶ Espinoza Villareal, Oscar, Op. cit. p. 69

- y por último, facilita procesos de subcontratación, homologación de procesos productivos y una amplia diversificación de productos hacia el mercado exterior.

Así pues el concepto de empresa integradora representa para nuestra economía una nueva alternativa por su estructura y su visión de negocios que facilitará un desarrollo que en forma individual sería difícil de realizar. En otras palabras, el éxito de las empresas integradoras se basa en una mezcla de competitividad y cooperación que permite al mismo tiempo flexibilidad productiva, aplicación de nuevas soluciones tecnológicas y respuestas más rápidas a las modificaciones y tendencias del mercado.

El Programa de Empresas Integradoras se estableció en mayo de 1993 con el fin de incrementar la eficiencia y especialización de las pequeñas y medianas empresas industriales, al realizar de manera integrada con apoyo de personal calificado, diversas operaciones; comercialización; compras en común; adquisición de tecnología; renovación e innovación de equipos; diseño; gestión de calidad, capacitación, y gestión de financiamiento.

Con esta asociación sinérgica, las empresas de menor tamaño complementan sus capacidades productivas, al igual que sus requerimientos de materia prima e insumos, así facilitan canalizar los apoyos institucionales, además de mejorar su poder de negociación en los mercados internos y externos. En estas formas de cooperación interempresarial se busca plasmar una dinámica organizativa basada en la realización de actividades en común que eviten el intermediarismo. El factor ya no es la empresa aislada. Cada vez adquiere más importancia la calidad de los vínculos que las empresas pueden desarrollar entre sí y con los servicios que ofrece el entorno institucional.

La creación de empresas integradoras se debe básicamente a la voluntad y a la idea de hacer las cosas conjuntamente para vencer las dificultades y carencias del entorno de la pequeña empresa. De esta manera superan su incapacidad para enfrentar la competitividad de las empresas más grandes, destacando que las empresas asociadas pueden continuar siendo pequeñas, pero eficientes y altamente competitivas, es decir, que no es la aspiración de este modelo que las

empresas necesariamente tengan que trascender al siguiente estrato, lo que se busca es eficientar la escala de producción.¹⁰⁷

Con lo dicho anteriormente, podemos identificar que mediante el asociacionismo, es factible fortalecer el crecimiento de las empresas de menor tamaño, mediante cambios cualitativos en la forma de comprar, producir o comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación.

Por esto hoy en día las distintas modalidades de asociacionismo que puedan desarrollar las MPyME, ante la globalización que esta gestándose en el mundo, son muy importantes para su sobre vivencia, y de esta forma competir ante empresas de otros países en condiciones más equilibradas.

La fortaleza de numerosas empresas dependerá de su capacidad para agruparse entre sí. Autoridades gubernamentales, organismos de representación empresarial, empresas consultoras, y en general, todos aquellos que tienen una relación con las empresas del sector mayoritario, comparten una importante labor: transmitir con precisión y claridad los beneficios que traen consigo los esquemas de asociación, así como brindar adecuada orientación a quienes tienen disposición para buscar alianzas, pero desconocen la mejor forma de hacerlo.

2.7 Programas gubernamentales de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.

La gestión empresarial debe transitar por la ruta de la excelencia aprovechando los apoyos y venciendo los obstáculos emanados de la política económica impuesta por las autoridades en turno. Esta es la actitud que debe prevalecer en lo referente a las políticas y acciones gubernamentales internas o la ausencia de las mismas. Sin importar lo bien o mal fundamentadas, sus alcances políticos o pragmáticos, el empresario debe penetrar en el laberinto buscando las mejores opciones y remontando las dificultades que se le presenten. Esta es la verdadera

¹⁰⁷ Nyssen Ocaranza, Eduardo, Empresas Integradoras: una oportunidad desaprovechada. Ejecutivos de Finanzas, Año XXV, No. 2, México 1996, p. 32.

esencia del empresario moderno, eficiente, productivo y convencido de su propia capacidad y habilidades.

Los programas de apoyo gubernamentales y fomento a la MPyME, han sido emanados básicamente por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT) y Nacional Financiera (NAFIN), ya que el desempeño de la banca comercial dista mucho de ser satisfactorio, no existe una vinculación adecuada entre la banca comercial y las empresas, originado por la contracción productiva y la falta de liquidez provocada por la obsesión gubernamental de disminuir la inflación a cualquier costo, redujo sensiblemente la capacidad de maniobra de los bancos. Las grandes empresas, con mayor poder de negociación y supuestamente menor riesgo, han venido absorbiendo casi toda la capacidad crediticia de los bancos y lo poco que quedaba para la MPyME se negociaba o se negocia a tasas notoriamente más elevadas.

Otro problema de la falta de vinculación entre los bancos y la MPyME se origina en el excesivo burocratismo. La dinámica empresarial y particularmente la de la MPyME, requiere una rapidez razonable en la aprobación de los créditos, la cual generalmente no encuentra en las instituciones financieras. Esta desvinculación entre la banca y la MPyME va más allá de los costos y/o la dinámica del financiamiento. En una gran cantidad de casos, la aprobación de créditos depende casi exclusivamente de la existencia de garantías firmes –léase propiedades inmuebles.

Con este tipo de criterios, los bancos han dejado de actuar en una de sus funciones más importantes; la evaluación profesional y objetiva de la viabilidad del proyecto o de la propia empresa. Para los bancos operando en el ámbito de la MPyME, la tasa interna de retorno, el añejamiento de las cuentas por cobrar e incluso los pasivos contingentes, son conceptos esotéricos sin importancia práctica. El resultado es una combinación mortal, la MPyME, con poca cultura financiera, no analiza sus posibilidades reales de pagar el préstamo y el banco, abandonando su papel de institución de servicio, sólo se preocupan por imponer tasas altas, renegociarlas cuando se eleven y contar con garantías sólidas.

Es aquí donde entran las funciones de las instituciones financieras que constituyen la banca de fomento, banca de desarrollo o banca de segundo piso, que es la de contribuir a la adecuada distribución del ingreso y aún desarrollo regional más equilibrado, a través de sus diversos apoyos al tejido productivo nacional, dentro de una estrategia integral de política económica. De las diversas actividades que tiene encomendadas la banca de fomento, la función de apoyar el desarrollo de la MPyME, le ha sido asignada especialmente a tres instituciones del gobierno federal, SECOFI, BANCOMEXT, y NAFIN.

Por parte de la SECOFI se ha desarrollado el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el cual fue implementado de 1991 a 1994, con el propósito de contribuir a superar los problemas operativos y de mercado y favorecer la instalación, operación y crecimiento de esas empresas, por medio del fortalecimiento del crecimiento de éstas mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar, a efecto de consolidar su presencia en el mercado interno e incrementar su concurrencia en los mercados de exportación; elevar su nivel tecnológico y de calidad; profundizar las medidas de desregulación, descentralización y simplificación administrativa; fomentar su establecimiento en todo el territorio; coadyuvar el desarrollo regional; apoyar la desconcentración y la preservación del medio ambiente; promover la creación de empleos productivos y permanentes, con base en sus menores requerimientos de inversión por unidad de empleo y propiciar la inversión en el sector social para fomentar las actividades manufactureras.

En lo que se refiere a el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), fue creado en 1937 exclusivamente como banca de fomento y desarrollo del sector exportador. BANCOMEXT tiene de esta manera una función doble. Por una parte, la de un banco de crédito para financiar capital de trabajo, desarrollo tecnológico, comercialización e importación de insumos para las empresas exportadoras. La otra función corresponde a las actividades promocionales anteriormente desarrolladas por el IMCE,¹⁰⁸ entre las cuales estaban, las funciones del banco de

¹⁰⁸ En 1985, dejó de operar el Instituto Mexicano de Comercio Exterior (IMCE), que se orientaba a la promoción nacional de las empresas exportadoras o con potencial exportador y sus funciones fueron delegadas a la SECOFI y a BANCOMEXT.

datos, promoción y asesoría de exportaciones y coordinación de los agregados comerciales de México en el extranjero.

Como organismo promotor de las exportaciones y de la inversión extranjera, el Banco Nacional de Comercio Exterior proporciona un apoyo integral fundamentado en tres vertientes que conforman una estrategia global para competir exitosamente en los mercados de otros países.

La primera vertiente se enfoca a identificar las necesidades y requerimientos de las empresas mexicanas que están relacionadas con el comercio exterior y ofrecerles toda una gama de productos y servicios financieros, promocionales y de información que los satisfagan de manera integral, para lo cual BANCOMEXT cuenta con 37 centros.

La segunda vertiente tiene como finalidad la identificación de los sectores con mayores niveles de potencial para los negocios internacionales y en los que México cuenta con claras ventajas competitivas, para lo cual personal especializado elabora estudios en los que se identifican los factores que confieren competitividad y los atributos que requiere un sector en particular para incursionar exitosamente en el mercado internacional.

La tercera vertiente se orienta a identificar, evaluar y difundir de manera permanente las oportunidades de negocios en los mercados internacionales a través de su red de oficinas en el extranjero integrada por 29 consejerías.¹⁰⁹

Además de los financiamientos directos, BANCOMEXT cuenta también con programas de fomento a las exportaciones, destacándose entre ellos el Programa a las Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX), Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), Programa de Empresas de Comercio Exterior (ECEX) y el Programa para la Devolución de Impuestos (DRAW BACK).

¹⁰⁹ www.bancomext.com.mx

Programa a las Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).

Este esquema de concertación para impulsar a las empresas altamente exportadoras surgió en el año de 1985 de manera informal, publicándose como decreto en el Diario Oficial de la Federación el 3 de octubre de 1990, siendo reformado el 17 de octubre de 1991 y finalmente el 11 de octubre de 1995. La idea fundamental era dar un mayor apoyo a las empresas que en forma directa o indirecta exportan mercancía mexicana.

Para que una empresa sea considerada altamente exportadora en un principio era necesario demostrar o comprometerse a exportar más de 3 millones de dólares al año y tener una balanza comercial positiva, sin embargo en su decreto establece que la SECOFI registrará como empresa exportadora directa aquella que demuestre exportaciones por un valor mínimo de 2 millones de dólares o exportar cuando menos 40 por ciento de sus ventas totales; en el caso de los exportadores indirectos, deben de demostrar haber realizados exportaciones mínimas anuales de mercancías incorporadas a productos exportados por terceros, por un valor mínimo equivalente al 50 por ciento de sus ventas totales anuales.¹¹⁰

Siendo BANCOMEXT el que implementa apoyos financieros para dichas empresas y la SECOFI encargada de concertar los apoyos y facilidades que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de los gobiernos de los estados otorguen a las empresas altamente exportadoras.

Este programa cuenta con beneficios como: la devolución de los saldos a favor del IVA, en un plazo de 5 días, acceso gratuito al Sistema de Información de Comercio Exterior y facultad para nombrar apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos.

Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX).

Tuvo su origen en 1985 al amparo del Programa Nacional de Fomento Industrial y Comercio Exterior (PRONAFICE 1985-1988) y del Programa de Fomento Interno a las Exportaciones (PROFEX), es un instrumento de promoción a las

¹¹⁰ SECOFI, Empresas Altamente Exportadoras, Publicaciones SECOFI. P. 2

exportaciones, mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación, sin cubrir el pago de los impuestos de exportación, el I.V.A. y en su caso las cuotas compensatorias.

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, y 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.¹¹¹

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 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 su 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.

Programa de Empresas de Comercio Exterior (ECEX).

En nuestro país el 3 de mayo de 1990 se publicó el establecimiento de Empresas de Comercio especializadas en la comercialización internacional que coadyuven al desarrollo y fortalecimiento de la oferta exportable y de demanda internacional de productos mexicanos. Este decreto tuvo sus modificaciones el 11 de mayo de

¹¹¹ Maerker, Gunter. Esquemas de fomento y concertación a las exportaciones mexicanas, Ed. GUMA, México 1996. p. 78

1995 y el 11 de abril de 1997, publicadas en el Diario Oficial de la Federación,¹¹² estableciendo que las empresas de comercio exterior deberán tener como objeto social la promoción, comercialización integral y consolidación de exportaciones de mercancías no petroleras, en los mercados internacionales, así como la prestación de servicios para apoyar a las empresas productoras en sus operaciones de comercio exterior, con objeto de integrar oferta exportable adecuada a los requerimientos de los mercados internacionales, diagnosticar y asesorar a las empresas y para la adecuación de sus productos a los requerimientos del mercado internacional, por medio de la elaboración de estudios de mercado y catálogos, participación en ferias y organización de eventos promocionales.

Dentro de las ECEX podemos destacar a las empresas promotoras de exportación y las empresas consolidadoras de exportación; en cuanto a las primeras, éstas deberán tener como actividad preponderante la comercialización de mercancías en los mercados internacionales, contar con un capital fijo de 20,000 pesos y realizar exportaciones de cuando menos tres empresas productoras, en cuanto a las segundas éstas deberán dedicarse a la integración y consolidación de mercancías, contar con un capital mínimo de 2,000,000 de pesos y realizar exportaciones de cuando menos cinco empresas productoras.

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 exportadores directos o indirectos; y recientemente fue ampliado también a mercancías importadas que en el mismo estado sean exportadas. Este programa se dio a conocer el 24 de abril de 1985, fue retomado el 29 de junio de 1987 y posteriormente el 11 de mayo de 1995 en el Diario Oficial de la Federación.¹¹³

Los beneficiarios de este programa son los exportadores directos e indirectos, para obtener los beneficios de este programa los exportadores directos, deberán presentar su factura de venta de exportación y pedimento de exportación e importación, en el caso de los exportadores indirectos, deberán de presentar su

¹¹² Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Empresas de Comercio Exterior, Publicaciones SECOFI, p.10

¹¹³ Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Draw Back, Publicaciones SECOFI, p.4

constancia, factura y pedimento de importación. Dentro de dicho programa sólo serán devueltos los impuestos al comercio exterior el cual será actualizado al tipo de cambio de la fecha de autorización. El impuesto se les devuelve 90 días después de haberlo solicitado a la SECOFI. Este mecanismo no es usable en la importación de maquinaria y equipo. De esta manera la SECOFI ha implementado la participación de las empresas exportadoras dentro de la nueva dinámica del comercio internacional.

Por otra parte Nacional Financiera (NAFIN), como parte de la banca de desarrollo en México, tiene como objetivo contribuir a la reactivación económica del país, mediante la canalización de apoyos financieros y técnicos para el desarrollo del sector industrial ofreciendo a la planta productiva esquemas de apoyo integral para dar respuesta a sus necesidades y requerimientos específicos, coadyuvando de esta manera a la preservación de la planta productiva y el empleo, e impulsando la realización de proyectos de inversión variable que estimulen el crecimiento de la economía.

NAFIN ha puesto en marcha un esquema de apoyo para el desarrollo integral del empresario, el cual esta integrado por:

- Instituciones de educación media superior
- Centros de investigación.
- Empresas de consultoría y capacitación
- Intermediarios financieros.
- Organismos del sector público.
- Cámaras y asociaciones empresariales
- Medios de comunicación.

Los cuales son de gran ayuda para los empresarios, ya que les permite elevar su nivel de gestión empresarial y de esta manera acceder a los mercados con una mejor preparación que les permita enfrentar a los diferentes retos de la competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

Además, es conveniente citar los principales programas de fomento de NAFIN para las pequeñas y medianas empresas. Por falta de espacio, resulta casi imposible describir en detalle las características de todos ellos, por lo cual solo mencionaremos su nombre y su objetivo principal.

FONEI. Fondo Nacional de Equipamiento Industrial. Su objetivo es financiamiento para la adquisición de equipos y maquinaria, aunque no esté limitado a las PyMES.

FOGAIN. Fondo de Garantía a la Industria Pequeña y Mediana. Atiende las necesidades de financiamiento en general a mediano y largo plazo.

FOMIN. Fondo Nacional de Fomento. Destinado principalmente al establecimiento de nuevas industrias pequeñas y medianas.

FONEP. Fondo Nacional de Estudios y Proyectos. Financiamiento de estudios de preinversión.

PAI. Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña. Fideicomiso para promover la capacitación y la asistencia técnica a la PyME.

PROMYP. Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa. Créditos con trámites simplificados para financiar el pago de sueldos y la adquisición de insumos.

Finalmente, estos son solo algunos de los programas de apoyo que tanto NAFIN, BANCOMEXT y SECOFI, han creado en los últimos años, por lo cual nosotros consideramos que dichos programas si bien han fortalecido la participación de las empresas sobre todo dentro del comercio exterior, también creemos que existen algunas deficiencias en cuanto a la implementación de dichos esquemas, lo que impide que la MPyME pueda obtener beneficios reales de estos programas.

Lo que resulta indispensable es que la banca de desarrollo debe de seguir apoyando a la planta productiva nacional, principalmente a la MPyME, para que pueda enfrentar en condiciones de creciente competitividad los retos y aprovechar eficientemente las oportunidades que se derivan de la apertura comercial que vive nuestro país.

2.8 Requerimientos de la micro, pequeña y mediana empresa frente a la apertura comercial.

Una de las características distintivas de este fin de siglo es la acentuación de la globalización de los fenómenos económicos, situación que ha incidido, entre otras cosas, en la definición de nuevas condiciones de competencia.

Para México la sustitución de un modelo proteccionista y subsidiario, por otro de economía de mercado, ha favorecido un incremento en los niveles de competitividad y ha fortalecido el espíritu emprendedor empresarial, lo que a su vez se ha traducido en la consolidación del sector privado como un importante motor del crecimiento.¹¹⁴

Nuestro país a sufrido un amplio proceso de apertura comercial que tiene como finalidad una participación más activa de las empresas mexicanas en la economía mundial, lo que las ha obligado a elevar su competitividad y aprovechar las ventajas que les ofrece el proveerse de insumos más allá de sus fronteras nacionales, penetrar en mercados externos y aún más, dividir sus procesos de producción alrededor del mundo, ya que cada sector ha tenido que enfrentar su propio reto para adaptarse a estas condiciones; lo que ha permitido que poco a poco surjan empresas que ganan participación dentro del mercado nacional e internacional y aumenten su productividad; pero también existen sectores que han quedado rezagados y que enfrentan una contracción en su nivel de producción, debido al cambio de las condiciones de competencia a las que estaban acostumbradas.

Motivo por el cual muchas MPyME desaparecieron y las demás tuvieron que replantear una estrategia prioritaria de emergencia ante las nuevas corrientes internacionales de ciencia y tecnología, sobre todo por el desequilibrio competitivo que planteaba el nuevo entorno y que les permitiera aprovechar las tecnologías de bloques y países avanzados; y de esta manera adaptar sus centros académicos y de investigación a los retos tecnológicos de la apertura comercial y de

¹¹⁴ Burs Castelo, Eduardo, "Elevar la competitividad objetivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" en Espacios competitivos, Boletín Informativo de la Red CETRO - CRECE. Abril-septiembre de 1998, p.1

modernización, vinculándose con el sector productivo y de servicios al proceso de innovación y desarrollo empresarial.

Sin embargo, se debe reconocer que la apertura comercial significó costos importantes para muchas empresas, y sobre todo las de menor tamaño contaban con menores niveles de competitividad.

Se identifican cinco fuentes básicas para elevar la competitividad de la MPyME en 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 para la MPyME mexicana, ya que la apertura comercial se inició en un ambiente de inestabilidad macroeconómica acompañada por una serie de reformas las cuales buscan la estabilidad para que las empresas puedan competir.
- La segunda fuente competitiva, es que las empresas que poseen un abanico amplio de opciones tecnológicas también tienen ciertas ventajas, sobre las 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 dictaminaba 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 la MPyME.
- 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 MPyME mexicanas que apenas han logrado elaborar una estrategia para competir en el mercado doméstico.
- En la cuarta fase, identificamos que las empresas más competitivas generaban grandes economías de escala. Para las MPyME, esto significa no limitarse a buscar su 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 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.¹¹⁵

Desde la perspectiva empresarial, el incremento de la competitividad sólo será posible si se avanza en dos ámbitos de manera simultánea; hacia el interior de la empresa y en la construcción de un entorno propicio para la actividad productiva. El primero, es responsabilidad que recae fundamentalmente en los empresarios y en los trabajadores, como unidad insoluble del proceso productivo; mientras que la segunda, es en primera instancia responsabilidad del gobierno y de las fuerzas políticas y, en última instancia, de la sociedad en su conjunto.

Por eso decimos que la competitividad es una responsabilidad compartida entre los factores productivos y depende de la exitosa coordinación de las políticas gubernamentales, con adecuadas estrategias empresariales y con el esfuerzo de los trabajadores.

Entre las acciones que se deben impulsar hacia el interior de la empresa, destacan las siguientes:

- Profesionalizar y capacitar a nuestra fuerza de trabajo, mediante una mejor educación y capacitación.
- Impulsar una nueva cultura empresarial que favorezca la formación de líderes emprendedores con un perfil que responda a los retos de un entorno cada vez más complejo, cambiante y competido.
- Concretar una nueva cultura laboral que flexibilice las relaciones entre los factores productivos, como única forma de incrementar, por una parte, la capacidad adquisitiva de los trabajadores; y por otra, como vía de posicionar mejor a la empresa en el mercado nacional e internacional.
- Favorecer la integración de cadenas productivas que permitan aprovechar mejor las economías de escala.

¹¹⁵ Noyola, Pedro, Apertura comercial y ajuste de las empresas. México política de comercio exterior. Centro Internacional para el desarrollo económico. San José, Costa Rica, 1992. pp.63-64.

- Incentivar una mayor vinculación entre el sector académico e investigador con la planta productiva, así como ofrecer a las empresas servicios de apoyo en materia de asesoría y consultoría especializada.¹¹⁶

Debido a lo anteriormente citado, los empresarios deben examinar y plantear periódicamente sus ventajas, factores competitivos identificando y examinando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de cada uno de los factores de competitividad (precio, servicio, calidad, rapidez de entrega, disponibilidad productiva, experiencia, atención personalizada, servicio post-venta, etc).

Finalmente para que la MPyME pueda 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. Además se debe poner especial énfasis en la importancia de que la MPyME pueda tener acceso a servicios especializados de asesoría y consultoría, para superar problemas de diversas índoles: técnicos, jurídicos, administrativos, financieros o comerciales, que desvían gran parte del tiempo del empresario.

¹¹⁶ Bours Castelo, Eduardo, Op. cit. p. 2

3. Los servicios de consultoría ante la problemática de la micro, pequeña y mediana empresa, su evaluación y perspectivas bajo la administración de Vicente Fox Quesada.

Ante un panorama de cambiantes escenarios económicos el sector empresarial en nuestro país debe estar atento especialmente, siguiendo un entorno globalizador de transformación de mercados y las tendencias de los mismos.

En un entorno de negocios en donde competir es la única dirección posible, las empresas tienen el compromiso de mantenerse en forma de manera permanente, actualizadas en prácticas e información, y esta labor debe recaer naturalmente en el consejo experto del gremio consultor.

En este ámbito un factor primordial es alcanzar un nivel competitivo tanto nacional como internacional de acuerdo con sus requerimientos, para lograr esto, las empresas deben de asesorarse con los consultores, quienes pueden ayudarlas a mejorar sus procesos, a alcanzar sus metas y a obtener resultados tangibles, por ello, recomiendan analizar las propias fortalezas, para poder competir de manera decidida.

El objetivo de este capítulo es conocer el servicio de consultoría enfocada a la problemática de la MPYME mexicana, la evaluación de este servicio y sus perspectivas bajo la administración del presidente Vicente Fox.

En este capítulo definimos a la consultoría como un conjunto de servicios profesionales altamente calificados y especializados en áreas diversas de conocimiento, en el que la experiencia profesional y el conocimiento acumulado en la materia avalan la calidad y capacidad de resolución de problemas concretos de una empresa, se dan las características de la consultoría, su importancia como un servicio profesional altamente calificado, así como los problemas que resuelve y las principales tareas que realiza un consultor en una empresa. Posteriormente se ven las etapas del trabajo de la consultoría y cómo trabaja la consultoría en la MPYME.

El consultor es un facilitador, capaz de dedicarse a solucionar problemas empresa por empresa, un profesional especialista en un giro empresarial, con experiencia

empresarial, con conocimientos teóricos, que busca siempre la simplificación de trámites administrativos y sobretodo si es consultor de MPyME, debe tener una vocación de apoyo a la empresa pequeña.

Además se analiza en un apartado a la consultoría como un servicio internacionalizado y se exponen algunos organismos encargados de prestar este servicio tanto nacionales como internacionales. Por último evaluaremos el servicio de consultoría en México, daremos nuestras propuestas y se presentará una panorámica de las perspectivas de los servicios de consultoría dentro de este sexenio.

3.1 Definición y clasificación de los servicios de consultoría.

La tarea de las firmas consultoras y consultores individuales o grupos de ellos es precisamente proveer, vincular, hacer accesibles al empresario en el corto plazo y de manera práctica las herramientas para elevar la productividad de una empresa; los consultores son "transmisores" de conocimiento práctico, especialistas intermediarios entre la empresa y los recursos disponibles para la misma, y en este sentido son actores importantes en la difusión de la cultura tecnológica.

En términos generales, podemos definir la consultoría como un conjunto de servicios profesionales altamente calificados y especializados en áreas diversas del conocimiento como la ingeniería, la arquitectura, la economía, la agricultura, las leyes, la contabilidad, y la administración, entre otras, en el que la experiencia profesional y el conocimiento acumulado en la materia avalan la calidad y capacidad de resolución de problemas técnico-operativos concretos de una empresa.¹¹⁷

La consultoría de empresas es un servicio profesional que ayuda a los directores de empresa a analizar y resolver problemas y a transferir prácticas eficaces de una empresa a otra.

¹¹⁷ UNAM, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México 1997, p.146.

El Instituto de Consultores de Empresas del Reino Unido define la consultoría de la siguiente manera: "Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y método, recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones"¹¹⁸

Es un servicio al cual los directores de empresa pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación juzgada insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación en que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

La consultoría es la función de proporcionar asesoría profesional a la dirección de las empresas en la tarea de utilizar con mayor eficiencia los elementos y recursos disponibles, para lograr sus objetivos. Pretende encontrar, respecto a cualquiera de las funciones de una empresa, la mejor forma de estructurarla y operarla, teniendo como mira el incremento de la productividad.¹¹⁹

La consultoría cuenta con diversos rasgos particulares entre los que podemos mencionar los siguientes:

La consultoría es un servicio independiente, se caracteriza por la imparcialidad del consultor, que es un rasgo fundamental de su papel. El consultor actúa sólo como promotor de cambio, por lo que debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final se logre en virtud del esfuerzo de ambos.

La consultoría es esencialmente un servicio consultivo. Es decir, que no contrata a los consultores para dirigir organizaciones o para tomar decisiones en nombre de directores en dificultad. Su papel es de actuar con responsabilidad por la integridad de su consejo, los clientes asumen las responsabilidades que resulten de la aceptación de dicho consejo.

¹¹⁸ OIT, La consultoría de empresas: Guía de la profesión, Limusa Noriega Editores, Méx. 1993 3ª reimpresión, p.7

¹¹⁹ Comisión de Consultoría en Administración, Un enfoque dinámico al incremento de la productividad, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, p. 4

La consultoría es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, ha adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas de empresa, hallar información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Ciertamente es que los dirigentes de las empresas también tienen que poseer estas capacidades. Lo que distingue a los consultores es que pasan por muchas organizaciones y que la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en realizar nuevas tareas.

Además, los consultores profesionales se mantienen continuamente al tanto de los progresos en métodos y técnicas, incluso los que se realizan en universidades e instituciones de investigación; señalan estos progresos a sus clientes; y contribuyen a su aplicación. Funcionan pues, como vínculo entre la teoría y la práctica.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas, sería un error suponer que, una vez que se ha contratado un consultor, las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa a resolver los problemas de ésta y la cooperación entre el cliente y consultor son muy importantes para el resultado final.

Tradicionalmente, la mayoría de las tareas de la consultoría se han efectuado en empresas industriales y comerciales, pero la consultoría se ha extendido de estos sectores al transporte, la producción y comercialización de alimentos listos para el consumo, el sistema bancario, las compañías de seguros y otros. El crecimiento de organizaciones y servicios sociales ha conducido a una demanda de asesoramiento sobre su estructuración y dirección.

Actualmente se emplean consultores de empresas en todos los sectores en que se plantean y deben resolverse problemas de dirección, lo cual ocurre en todos los sectores organizados de la actividad humana.

La diferencia entre consultoría y asesoría, radica en que mientras la primera se refiere a la contratación de servicios profesionales muy particulares de manera transitoria, en donde se garantiza de algún modo el establecimiento de un mejor status para la empresa; la segunda, se espera la asistencia profesional de largo plazo en algunos casos de menor especialización relativa.

A medida que ha madurado la profesión, también se ha ido transformando el papel de los consultores. Hoy en día, los consultores hacen mucho más que escribir informes con base en la información suministrada por sus clientes y formular recomendaciones que el cliente tiene que llevar a la práctica por sí mismo. Hoy son mucho más proactivos, suelen tener amplios conocimientos sobre industrias y mercados específicos, lo cual ofrece el contexto requerido para evaluar los problemas de sus clientes y proponer soluciones. Mas aún, cada vez tienden a permanecer más al lado de sus clientes durante la fase de aplicación de las recomendaciones.¹²⁰

La consultoría se ha desarrollado y clasificado como un servicio interno y como un servicio externo. El consultor interno, es parte de una organización determinada, una compañía, un grupo de compañías, un ministerio o departamento gubernamental, etc. Trabajan para la empresa, como cualquier otro ejecutivo y tienen como misión provocar algún tipo de cambio interno.

Los servicios de consultoría internos a menudo se consideran más adecuados para resolver problemas internos y factores políticos sumamente complejos de grandes organizaciones, las diversas funciones de la organización o las particulares limitaciones que afecten a su funcionamiento. En el sector gubernamental, los servicios de consultoría internos pueden emplearse por razones de seguridad e interés nacional.

Los consultores internos tienen que duplicar esfuerzos para conservarse independientes, simplemente porque están dentro de la estructura de la organización.¹²¹

¹²⁰ Clive Rassam, David, El mundo de la consultoría gerencial, Tercer Mundo Editores, Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina, 1992, p. 18

¹²¹ Morfin Hierro, Jorge, Consultoría para el cambio. Dentro y fuera de las empresas, Gernika, México, 1993, p. 12

Por otra parte el consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja. Los consultores externos son preferidos en algunos casos por organizaciones que poseen algún personal, en situaciones en que un consultor interno no satisface los criterios de imparcialidad y confidencialidad o no posee determinada pericia.

La consultoría externa es un elemento que cualquier empresa debería tener por que quien está afuera ve mejor lo que está ocurriendo, cuáles son las mejores prácticas, herramientas e innovaciones que se están aplicando, ya que las compañías generalmente se concentran en el día a día y no ven lo que pasa en el exterior.¹²²

Las empresas que utilizan la consultoría externa tienen como razones básicas las siguientes:

La atención de los múltiples problemas que presenta la actividad diaria, limita el tiempo del ejecutivo para desarrollar planes, analizar proyectos y evaluar oportunidades tendientes a mejorar la eficiencia administrativa. Los consultores externos, libres de las decisiones diarias, dedican el tiempo y la atención necesaria a esos planes y proyectos.

Aunado a lo anterior, los consultores externos cuentan con amplia instrucción y entrenamiento continuo en áreas especializadas, y tienen la ventaja de colaborar con una diversidad de empresas de las que obtienen valiosas experiencias en la solución de problemas bajo diferentes circunstancias.

Este caudal de conocimientos y experiencia, que difícilmente se puede obtener por otros medios, significa una ventaja adicional para las empresas, cuyo personal recibe un valioso entrenamiento al formar equipo con consultores durante el desarrollo de un proyecto.

Por lo que resulta evidente que los problemas de una empresa se juzgan en distinta forma desde una posición interna o externa. Frecuentemente las sugerencias u opiniones internas que recibe la dirección, están influidas por

¹²² Loreley Vázquez. "Consultoría; Brújula para empresas" en Mundo Ejecutivo. Marzo de 1999. México, p.124

factores subjetivos que dificultan el reconocimiento de fallas en determinadas áreas. Asimismo, las costumbres establecidas ocultan oportunidades de mejora, una deficiencia que se repite continuamente, llega a verse como algo normal.

La posición del consultor externo le permite juzgar los problemas con imparcialidad, por lo tanto su análisis y recomendaciones son primordialmente objetivos, lo que además evita situaciones conflictivas dentro de la empresa.

En la consultoría externa el tipo más común de organización es la empresa de consultoría. Su escala de operación varía desde el consultor que trabaja solo o las pequeñas asociaciones, hasta las grandes firmas que emplean más de 1,000 consultores y que trabajan a escala nacional e internacional. Hay otro tipo de organización en la cual la consultoría de empresas es sólo uno de diversos servicios ofrecidos por asesorías en contabilidad, oficinas técnicas, sociedades de informática, etc.

La mayoría de las empresas de consultoría empiezan a escala reducida con una inversión relativamente pequeña en activo fijo. Los costos de funcionamiento son principalmente de personal y normalmente pueden considerarse costos fijos.

Desde el punto de vista jurídico, la mayoría de las empresas de consultoría están establecidas como empresas personales, asociaciones, sociedades de responsabilidad limitada y sociedades anónimas.

Empresa personal o también llamada micro consultoría, puede constar de un solo consultor, o bien del propietario con unos pocos colaboradores, contratados a veces sólo durante la ejecución de tareas determinadas.

Se convierte en una verdadera asociación, cuando todos los socios sean copropietarios y compartan las responsabilidades, suele estar limitada a un número relativamente pequeño de personas. Si la empresa se amplía más allá de este número, puede todavía conservar algo del espíritu y el título de asociación, pero desde el punto de vista jurídico se convierte en una sociedad de responsabilidad limitada.

La sociedad en responsabilidad limitada, es el tipo más común, son sociedades que existen independientemente o bien constituyen departamentos de empresas que ofrecen otros tipos de servicios de consulta.

Otro tipo de consultoría externa es la empresa adscrita a diversas organizaciones, instituciones o asociaciones. En general es una entidad sin fines lucrativos, aunque puede cobrar por sus servicios. Es la unidad institucional, puede adoptar diversas gamas y pueden gozar de relativa independencia, análoga a la de una firma independiente.

El consultor individual es la materia prima base de los servicios multidisciplinarios y, por tanto, origen de las empresas consultoras, sin embargo, la evolución de la consultoría individual hacia la conformación de grupos inter y multidisciplinarios de consultores especializados se explica por la necesidad de abatir costos y tiempo de respuesta en el proceso productivo. Los servicios inter y multidisciplinarios agrupan consultores de diversa formación y filiación laboral que crean e implementan modelos, esquemas, estrategias y métodos alternativos de carácter resolutivo.

Sin embargo, ya sea micro consultor o macro, entendiéndose este último como la conformación de grupos de consultores, su característica es que inserta conocimiento nuevo a la empresa a través de experiencia acumulada, habilidades específicas y conocimiento objetivo. Las funciones esenciales del consultor son corregir, mejorar, o crear soluciones totalmente nuevas de un problema y con ello facilitar la toma de decisiones del empresario.

3.2 Importancia de la prestación de los servicios de consultoría dentro de la empresa.

Como resultado del cambio que ha registrado en los últimos años el mercado de las organizaciones más allá de las fronteras y de las regiones geográficas, las organizaciones pequeñas, medianas y grandes lo que menos deben hacer es mantenerse estáticas. Tienen que moverse rápida y ágilmente para enfrentar la oportunidad de participar en los mercados globales, o de lo contrario tendrán que ceder su participación de mercado a sus competidores. Gracias esta necesidad de

ser competitivos, tanto a nivel nacional como internacional, la consultoría también ha crecido mucho en los últimos años.

La consultoría está estrechamente relacionada con el diseño y la difusión de nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, incluso los más adelantados. El uso de los conocimientos y capacidades del consultor a fin de complementar los de la dirección de la empresa se ha convertido en un método de elevar la eficacia de la dirección y la competitividad de la empresa.¹²³

Juan Carlos Prieto, socio director de Andersen Consulting, opina sobre la necesidad que tiene una empresa al contratar los servicios de consultoría "Es necesario que busquen apoyos para compensar las debilidades que tienen y no esperar a que "el agua les llegue al cuello", sino reconocer las dificultades y asesorarse"¹²⁴

Lionel F. López, vicepresidente de AT Kearney firma consultora, dijo que existen dos líneas importantes en la tendencia de empresas cuando recurren a la consultoría: una es medirse como compañía y otra es la preocupación por la apertura de los mercados, es decir, responder a preguntas como, cómo competir o si es adecuada la plataforma de costos.¹²⁵

Por lo anterior, el director de una empresa no vería razón alguna para emplear un consultor si éste no pudiera aportar algo que falta en aquélla. En general, los consultores se emplean por una o más de las siguientes razones:

Para que aporten conocimientos y capacidades especiales, es decir, que una organización llama a un consultor cuando no dispone de personas capaces de enfrentarse con determinado problema con la misma probabilidad de éxito. Tal problema requiere a menudo técnicas y métodos nuevos en que el consultor tiene especial pericia. En otros casos, el problema puede tener carácter más general si la organización no logra realizar su objetivo y si las lagunas que es necesario superar se refieren a políticas de dirección en general, planificación, coordinación o liderazgo.

¹²³ CNEC, "La renovación de las empresas a través del camino crítico, en Boletín Informativo de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, noviembre- diciembre 2000, núm. 142 p. 12

¹²⁴ Loreley Vázquez, "Consultoría; Brújula para empresas" Op. cit. p. 126

¹²⁵ Ibidem, p. 132

Recurren también a la consultoría para que presten ayuda intensiva en forma transitoria. Un examen a fondo de los problemas principales, como la organización de la empresa o la política de comercialización, exigiría la plena dedicación de altos directivos durante largos periodos. Ahora bien, la dirección cotidiana de una organización económica no permite disponer de mucho tiempo, y peor aún, hace difícil concentrarse simultáneamente en problemas operacionales y en problemas conceptuales. Los consultores sólo intervienen el tiempo necesario y dejan la organización una vez que han terminado su tarea.

Otra razón es para que den un punto de vista imparcial, ya que los miembros de una organización pueden estar demasiado influidos por su propia experiencia o participación y tradiciones o hábitos establecidos para aclarar el verdadero carácter de un problema y proponer soluciones factibles. El consultor, en cambio, puede gracias a su independencia, ser imparcial en situaciones en que ninguna persona que trabaja en la organización podrá serlo.

Por último, otro motivo para contratar los servicios de consultoría, es para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas. Se da el caso de que una organización recurra a consultores con el fin de que sus deficiencias puedan justificar una decisión remitiéndose a la recomendación del consultor. En otras palabras, un dirigente puede saber exactamente lo que desea y cuál será su decisión, pero prefiere pedir un informe a un consultor para fundamentar su posición. Esta forma de actuar no deja de ser lógica, pero, por principio y en su propio beneficio, los consultores profesionales deben cuidar no aceptar tareas en las cuales sus recomendaciones podrían emplearse con fines de política interna de la organización.

Las razones indicadas pueden estar presentes en grados tan variables y estar interrelacionadas que el consultor puede verse frente a una situación muy compleja, no obstante, debe esforzarse por mantener una visión clara de las razones por las cuales se emplean sus servicios, incluso en el curso de su tarea las razones iniciales cambian o se descubren otras completamente nuevas.

Es importante resaltar que las empresas que contratan la consultoría son tan variadas, tanto en su desarrollo económico, tecnológico, productivo, número de trabajadores, capacidad instalada, etc., que ya no se limita este servicio sólo en

las grandes compañías, sino ha logrado extender sus servicios a las empresas micro, pequeñas y medianas tanto de países desarrollados, como en los países en vías de desarrollo.

3.2.1 El Cliente.

La consultoría de empresas como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de economía. La consultoría se ha extendido a nuevas esferas de la actividad humana y ha conducido a diversas formas de especialización.

El cliente, en el sentido más amplio es la organización que emplea los servicios de una unidad de consultoría. "el término cliente se emplea en sentido genérico y se aplica a todo director, gerente, administrador u organización que emplee los servicios de consultores en una empresa privada o pública, en la administración pública o en cualquier otra organización".¹²⁶

Encontramos así que los clientes pueden ser empresas privadas y públicas, grandes, medianas, pequeñas y micro, todas ellas buscan así el apoyo de un consultor para analizar y resolver problemas, proporcionando los conocimientos teóricos y prácticos al director, a los gerentes, o al dueño de la empresa, a fin de utilizar con mayor eficiencia los elementos y recursos disponibles, para lograr los objetivos comunes de la compañía.

El uso de consultores de empresas es común en los países industrializados. En América del Norte existen unas 3,500 firmas de consultoría de empresas, que constituyen así un sector importante de los servicios profesionales. Las cifras son relativamente inferiores en Europa, pero en el Reino Unido y en muchos otros países europeos el crecimiento de la consultoría de empresas ha sido muy notable en los últimos veinte años.

En los países en desarrollo la profesión de consultor es nueva, sin embargo, se observó una tendencia general a hacer más uso de consultores. Esto se debe, a

¹²⁶ OIT, Op. Cit. p.2

que la consultoría de empresas puede desempeñar un papel útil en la industrialización y en el desarrollo económico y social en general. Puede acelerar la transmisión de pericia directiva y ayudar a diseñar e introducir sistemas de dirección adaptados a la situación del país. Con lo cual contribuye a elevar la competencia empresarial del país, y de la MPyME.

La consultoría de empresas tuvo su origen en las economías de mercado libre, en que las empresas económicas independientes emplean hoy consultores de muy diversas maneras y a su discreción, pero con el tiempo la consultoría se ha extendido de la empresa privada al sector público. En la actualidad, el uso de servicios de consultoría por organismos gubernamentales y por empresas públicas controladas por el Estado es práctica común.

Si bien algunos consultores han seguido siendo generalistas, otros han preferido adoptar una especialización sectorial, por ejemplo en la dirección de la industria de la construcción, de los hospitales, del transporte o de bancos.

Las grandes organizaciones, aunque poseen considerable experiencia directiva y personal especializado en diversas funciones y técnicas de gerencia, emplean consultores externos. Algunas de ellas tienen sus consultores internos disponibles para prestar asistencia rápidamente si surge la necesidad.

Además de las grandes empresas que recurren a los servicios de consultoría, también encontramos a la micro, pequeña y mediana empresa, sin embargo en éstas puede ser difícil tomar una decisión sobre el empleo de un consultor. El dueño o director puede considerar demasiado oneroso tal servicio profesional, y a menudo no ve cómo podría colaborar, dada su situación, con una persona ajena a la empresa. No obstante, cada vez es mayor el número de MPyME de México que solicitan servicios de consultores, especialmente en asuntos relacionados con la política general de la empresa o con el fin de introducir determinadas técnicas de dirección.

Oscar Vega, ex presidente de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC) reconoce que las grandes empresas gastan cuantiosos recursos en la consultoría, sin embargo, las compañías medianas, pequeñas o micro, aunque sean competidoras entre sí, dijo, pueden agruparse para contratar los servicios de

una consultoría que les realice estudios de este tipo, para ver hacia dónde van las tendencias de países, podrán constatar cómo se afectará su producción o hacia dónde deben enfocarla.

Con frecuencia los propietarios de pequeñas empresas no reconocen los problemas y tienden a confundirlos con los síntomas, provocando su rezago en su entorno de competencia, aunado a esto, no tienen la capacidad de pago para "adquirir" un buen consejo.¹²⁷

Por lo anterior y considerando que la consultoría tiene un costo elevado frente a la MPyME, algunos consultores se especializan en problemas de empresas de escala menor y hay países en que estas empresas disponen de servicios de consultoría subvencionados como parte de los planes de fomento a la empresa pequeña, lo que ayuda a que puedan tener acceso a estos servicios.

La consultoría ayuda a formular nuevas estrategias y a solucionar problemas de las empresas, transmitiendo sus conocimientos adquiridos como la conjunción de la teoría y la práctica. Resuelven problemas que la empresa no puede solucionar por sí sola, estos problemas son solucionados por la consultoría interna de la empresa o bien si no la hay o para completar ésta, se contrata la consultoría externa.

3.2.2 Tipos de problemas que resuelve la consultoría.

La empresa recurre a un consultor cuando desea ayuda en la solución de un problema¹²⁸. Desde el punto de vista de la calidad o nivel de la situación, la empresa puede pedir al consultor que corrija una situación que se ha deteriorado (problema de corrección), que mejore la situación (problema de perfeccionamiento) o que cree una situación totalmente nueva (problema de creación).

¹²⁷ www.fundes.org

¹²⁸ Entendiendo como "problema" una situación que preocupa a la empresa, y que probablemente requiere alguna medida directiva, pero acerca de la cual la empresa no sabe bien qué hacer, por dónde empezar y cómo proceder. OIT, Op. cit. p.15

Por ejemplo, una empresa puede tropezar con dificultades en la comercialización. El volumen de ventas de un producto que se ha estado fabricando y distribuyendo con éxito durante varios años desciende de pronto, y tal descenso causa serias dificultades financieras. Las razones no son muy claras. Todos están de acuerdo en que existe un problema de dirección urgente que requiere acción inmediata. Se trata de un problema de corrección. Esto significa que, con casi los mismos recursos, se lograban antes un resultado más satisfactorio que el que se logra actualmente. El problema está claramente definido se acepta que todo lo que hay que hacer es restablecer la situación original.

Otro ejemplo de problemas de corrección, se presenta en una empresa de tamaño pequeño, dedicada a brindar servicio de mantenimiento en pintura y acabados de oficinas, casas, bodegas, estructuras metálicas y demás. Desde su inicio se concentraron en diversas actividades sin estar especializados en nada y como consecuencia, no obtenían los resultados esperados. Fue entonces cuando recurren a la consultoría la cual utilizó la propia misión de la empresa y trazó metas, ayudando a especializar a la empresa en pintura y acabados, mejorando el área administrativa, organizando la situación financiera, mejorando la liquidez y las utilidades de la empresa. Esto significó que con los mismos recursos humanos, productivos y financieros la empresa dedicada al mantenimiento en pintura y acabados logró solucionar sus problemas.

Los problemas de perfeccionamiento constituyen otro grupo. Estos problemas implican la tarea de mejorar una situación determinada. Pueden afectar a elementos parciales de la dirección, como técnicas de contabilidad, procedimientos administrativos o mantenimiento de registros.

Por ejemplo, una compañía usa el cálculo de costos histórico y desea reemplazarlo por el cálculo tipo, a fin de aumentar la exactitud y eficacia de su control de costos y con ello su capacidad para tomar medida de ahorro cuando resulten necesarias. En tales casos el consultor puede valerse de modelos o normas ya empleados en otras empresas, y su principal tarea consistirá en examinar las condiciones de su aplicación, decidir las adaptaciones necesarias y contribuir a persuadir y a formar al personal directamente afectado por el cambio hacia un procedimiento más eficaz.

Podemos mencionar en este rubro de problemas, a una empresa de tamaño mediano, productora de concentrados de frutas, la cual pasaba por sus mejores momentos, y que a pesar de que bajaron las ventas seguían creciendo. Sin embargo accedió a la consultoría externa, que le ayudó a tener una mejor planeación y a intensificar una política restrictiva en los renglones de costos y gastos, lo que permitió a la administración establecer el tope máximo de los recursos de que dispone cada una de las áreas para la realización de sus actividades. Con la ayuda de la consultoría, esta empresa perfeccionó las cosas buenas con las que ya contaba y el empresario quedó muy satisfecho.

Los problemas de creación plantean al consultor dificultades debidas a que la información inicial a su disposición es muy limitada, hasta el punto de que puede consistir únicamente en poco más que la expresión de ciertos deseos y algunas ideas originales.

Tal es el caso, de una organización para la enseñanza del idioma inglés, que desde el inicio del negocio el empresario no recuperaba los gastos de la empresa, ya que no generaban los ingresos suficientes, por estos motivos recurrió a una empresa de consultoría que le propuso un plan de acción que abarcaba la contratación de nuevos maestros con mayor nivel del idioma, introducir avances tecnológicos en la educación, reubicar la escuela, se crearon convenios con escuelas o institutos para ofrecer el servicio etc. Lo anterior cambió la situación de la escuela, incrementando su matrícula de 29 a 73 alumnos para el siguiente periodo escolar.¹²⁹

Por supuesto, muchas tareas contienen elementos de los tres tipos de problemas que se acaban de mencionar. Trabajando en un problema aparentemente de perfeccionamiento, el consultor puede descubrir que es necesario adoptar primero muchas medidas correctoras, o al contrario un problema de corrección puede exigir un enfoque completamente nuevo y creador, pues sin él no sería posible detener el proceso de deterioro.

¹²⁹ "Historias de éxito", en Boletín informativo de la Red CETRO-CRECE, junio-agosto 1999 número 6 p. 10

3.2.3 Tipos fundamentales de tareas realizadas por un consultor.

En la práctica es muy común que el consultor de empresas realice estudios de la empresa, estudios e investigaciones especiales, elabora soluciones para problemas determinados, ayuda a poner en práctica una solución o actúa como asesor.

En la tarea del estudio de la empresa, el consultor estudia los recursos, resultados, políticas y estructuras directivas de la organización, con miras a identificar o a determinar con más precisión sus cualidades y defectos y los problemas fundamentales que impiden su buen funcionamiento o su desarrollo. El consultor puede sugerir algunas medidas. En la mayoría de los casos tal estudio se emprende como primera etapa de una tarea de consultoría, que se prosigue una vez que el consultor y cliente llegan a un acuerdo con respecto a las conclusiones del estudio. Pero la tarea también puede consistir en el estudio solamente, dejando las medidas sugeridas completamente en manos del cliente, quien se encarga entonces de especificarlas con detalle y de ejecutarlas.

La tarea de estudios e investigaciones especiales, pueden encomendarse a consultores. Pueden mencionarse los estudios de viabilidad de nuevas inversiones; los estudios de mercado, que ayudan a determinar las necesidades de los clientes, y ayudan a conocer las diferencias y la posición del negocio ante la competencia; las encuestas sobre actitudes de consumidores ante los productos de la empresa; análisis sectoriales, que permiten conocer a fondo el tipo de negocio que se tiene y su comportamiento en el sector donde se encuentra y los estudios de factibilidad, que ayudan a saber si el negocio o los productos que se venden pueden ser exitosos o no.¹³⁰

En la mayoría de los casos el cliente desea una ayuda que vaya más allá de un estudio de sus problemas, y pide al consultor que elabore soluciones para éstos. Por ejemplo una nueva organización para la empresa, el perfeccionamiento de un sistema de información, un nuevo sistema de salarios, un programa de capacitación para personal de supervisión, una nueva disposición de la planta, etc.

¹³⁰ Red Cetro-Crece, Folleto Informativo.

La organización puede pedir al consultor externo que permanezca en ella mientras sus propuestas se ponen en práctica. El consultor puede participar en la ejecución de sus propuestas de muchas maneras, por ejemplo, seleccionando y capacitando personal, ayudando a la dirección a persuadir a otras personas de las prioridades del nuevo sistema o corrigiendo el sistema habida cuenta de las enseñanzas iniciales que surjan de su aplicación.

También el consultor puede actuar como asesor, se refiere a actuar como asesor en sentido restringido, esto es contestando cuando se le pregunta y probablemente también formulando ciertas opiniones, pero no encargándose directamente de la elaboración y aplicación de los sistemas.

Es importante señalar la forma en cómo el consultor logra resolver los problemas de la empresa que solicitó sus servicios, es decir, describir las etapas que sigue para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, que le ayudan a crear un plan de acción eficaz.

3.3 Etapas del trabajo de consultoría.

En cualquier proceso de consultoría existen varias fases o tareas que podemos identificar. El estudio de la empresa por parte de las empresas consultoras, difiere en algunos puntos, sin embargo todas coinciden con un esquema general. Por su parte, Lippitt y Lippitt (1986) y Kubr Milan (1994) han indicado las siguientes fases en la relación cliente-consultor:

1. Contacto inicial, la formulación del contrato y la definición de la relación de ayuda.
2. La identificación de los problemas mediante el diagnóstico de la empresa.
3. Delimitación de los objetivos, la dirección y la planificación.
4. La acción y su ejecución.
5. La conclusión del contrato, y su posible continuidad y la terminación.¹³¹

¹³¹ Ribeiro Soriano, Domingo, Asesoramiento en Dirección de empresas, Asociación Española de Empresas de Consultoría, Madrid 1998, p. 85

1. Contactos iniciales, la formulación del contrato y la definición de la relación de ayuda.

El estudio de la empresa es consecuencia de un contacto entre el consultor y un posible cliente. Este contacto puede producirse por la averiguación directa del cliente buscando consultor, presentación espontánea, recomendación, o por el trabajo anterior con el cliente.

En esta etapa se establece el contacto inicial con el cliente, el consultor concierta generalmente con él una reunión preliminar para examinar la posibilidad de efectuar un estudio de la empresa y obtener el beneplácito del cliente a este respecto.

El comportamiento y la actuación del consultor en la reunión preliminar sobre el estudio son de suma importancia. Esta reunión constituye una breve ocasión de ganarse la confianza del cliente y de causarle una impresión favorable. Por otra parte el consultor debe asegurarse de que se encontrará con la persona facultada para tomar la decisión, esto es, la persona no sólo interesada en su tarea, sino también susceptible de autorizar un estudio de la empresa o de presentar una propuesta en ese sentido a un órgano con poder decisorio.

En esta reunión el consultor debe evaluar las necesidades del cliente a la luz de una práctica correcta de la gestión de empresa y decidir cuál es el mejor modo de describir el carácter y el alcance de su labor en relación con el problema del cliente.

Si el cliente está dispuesto a aceptar un estudio preliminar, convendrá pasar a los detalles para su ejecución, que abarcan los registros e información que han de proporcionarse al consultor, para que el cliente pueda empezar a prepararlos, la determinación de las personas a quienes ha de ver el consultor y fijación de un calendario de entrevistas, se establece como se anunciará el estudio al personal del cliente, y cómo le será presentado el consultor, lugar y servicios a disposición del consultor, disponibilidad del cliente durante el estudio y las fechas de reuniones con el cliente al término del estudio, para someterle las propuestas elaboradas.

No siempre se establece un contrato escrito entre consultor-cliente, sin embargo se establecen en el **cuadro 26** los aspectos generales que están incluidos en un contrato entre el consultor y el cliente.

CUADRO 26
Elementos que contiene un contrato entre consultor y cliente

1. Partes contratantes: consultor y cliente.
2. Alcance del trabajo: objetivos, descripción del trabajo, fecha de iniciación, calendario y volumen de trabajo.
3. Productos finales del trabajo e informes que se han de entregar al cliente.
4. Programación de la actividad.
5. Personal, desglosado por categoría, que intervendrá en el trabajo, y tiempo que dedica cada uno.
6. Honorarios y gastos.
7. Forma de facturación y pago.
8. Responsabilidad profesional y derechos de autor del consultor.
9. Necesidad de subcontratación de personal por el consulting.
10. Planificación y seguimiento del trabajo, una vez concluido.
11. Arbitraje del contrato, en caso de producirse divergencias.
12. Fecha y firmas.

Fuente: Adaptado de Kurb (1994)¹³²

2. La identificación de los problemas mediante el diagnóstico de la empresa

La etapa del diagnóstico identifica dónde está la organización en la actualidad y cuáles son los problemas en la realización de su actividad diaria. En esta etapa es necesario entender cuáles son las fuerzas que apoyan y cuáles bloquean los objetivos actuales o futuros. Hay que identificar los factores que ayudan a la obtención de los objetivos, y los que impiden su realización.

Al principio del estudio el problema lo define de un modo u otro el mismo cliente, que también puede tener su idea de la clase de trabajo que realizará el consultor. El problema puede ser muy claro para el cliente, o bien muy oscuro e incluso pasarle inadvertido. Sin embargo el cliente puede ignorar no sólo el problema concreto, sino muchos otros puntos.

El estudio de la empresa incluye la recopilación y el análisis de información sobre las actividades del cliente. También incluye conversaciones con algunos directores, supervisores y otras personas claves, tanto dentro como afuera de la

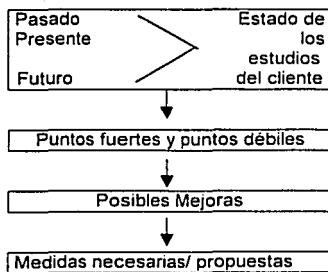
¹³² Millan, Kurb, La consultoría de empresas, Limusa, México, 1995

organización. Estas conversaciones pueden indicar que ha habido diferencias de opinión entre directores sobre el carácter del problema y el mejor modo de abordarlo.

En resumen el diagnóstico de la empresa tiene como objeto revisar los recursos del cliente, examinar las actividades a que dan lugar, evaluar el funcionamiento de la organización e identificar oportunidades de mejorar los resultados obtenidos. Se evalúa rápidamente el potencial de expansión de la organización cliente, se reconocen sus puntos fuertes, se descubren los puntos débiles que deben remediarse y se definen los problemas fundamentales.

El método esencial para llevar a cabo el estudio de las empresas (cuadro 27) consiste en adoptar un enfoque dinámico y global de la organización. Significa que el consultor examine los logros y acontecimientos fundamentales de la vida de la organización y las probables tendencias futuras según se manifiestan en los planes actuales y según la propia evaluación del consultor. En particular debe analizarse el dinamismo de los puntos fuertes y débiles del cliente y se buscan oportunidades futuras para la organización.

CUADRO 27
Método del consultor para el estudio de la empresa



Fuente: OIT, La consultoría de empresas: Guía de la profesión.

3. La delimitación de los objetos y las especificaciones para la acción

Un análisis exhaustivo en la fase anterior facilita el establecimiento de unos objetivos apropiados y la preparación de un plan de acción. En esta etapa es

necesario lograr el establecimiento de unos objetivos significativos, y lo que es necesario hacer para poder alcanzarlos.

En esta fase se deben analizar las alternativas y las consecuencias de cada acción. El plan de acción incluye la delimitación de una cronología para poder lograr los objetivos. Se requiere involucrar y motivar a todo el grupo humano que forma la organización, para seguir con la ejecución del plan y así obtener mejores resultados.

Este plan servirá para poner en marcha los cambios que requiere el negocio y determina los objetivos, estrategias, tareas, fechas de realización, responsabilidades y medios que se utilizarán.

4. La acción y su ejecución

Una vez delimitadas las acciones que se deben realizar para poder lograr los objetivos que habían sido identificados, comienza la fase de la ejecución. El consultor debe identificar el impacto de cada acción y los posibles cambios organizativos que se hayan de realizar, incluso aunque sean considerados como poco significativos.

La evaluación de los impactos de cada acción debe contener los mecanismos que permitan la introducción de ajustes dónde y cuándo sean necesarios. Se puede considerar la evaluación del plan como un diagnóstico nuevo, con lo que constituirá la base de más actividades de la dirección para el futuro.

5. La conclusión del contrato

La última fase del proceso de la consultoría es la terminación del trabajo del consultor y la finalización de su relación con el cliente, en el caso de la consultoría externa. En esta fase se debe tener cuidado en asegurar que el proceso de cambio continúe después de la salida del consultor de la empresa. El éxito del proceso de la consultoría está muy relacionado con la terminación bien lograda, es decir, la continuación eficaz del proceso de cambio por el cliente, independientemente de que el consultor continúe más tiempo en la empresa.

Para satisfacer los criterios de competencia y eficiencia profesionales las organizaciones de consultoría de empresas han debido desarrollar y especializar sus servicios en función de las necesidades cada vez más complejas de sus clientes

La especialización por funciones de dirección es una característica antigua de la consultoría. Esta especialización tradicional ha subsistido, (producción, finanzas y contabilidad, gestión de personal, etc.) hasta hoy y en algunos casos se ha desarrollado, como ocurre con los servicios de consultoría que ofrecen métodos y técnicas especiales de evaluación de tareas, investigación operacional, medición de productividad o estudios de mercado.¹³³

3.4 Los servicios de consultoría en la micro, pequeña y mediana empresa.

El consultor debe tener presentes los factores que distinguen generalmente a la MPyME de la grande. En primer lugar, la MPyME suele estar financiada con ahorros personales o familiares y sólo en medida limitada suelen recurrir a fuentes externas de financiamiento durante las fases de la formación. En segundo lugar, el director tiene estrecho contacto personal con todos sus empleados y, en tercer lugar, la empresa funciona en un sector geográfico limitado. Estos factores tienen mucha influencia en el proceso consultivo.

Además de estas características, existen posibilidades y problemas inherentes de este sector, que el consultor debe conocer bien. La MPyME posee claras ventajas, entre ellas las de satisfacer demandas limitadas en mercados naturales, una tendencia a la producción de artefactos de alta precisión, y flexibilidad para adaptarse rápidamente a demandas en condiciones especiales.

Los problemas que suelen afectar a la MPyME son de dos fases: generales y específicos. Los primeros incluyen el establecimiento legal, el acceso al crédito y a materias primas, falta de asistencia técnica, etc. Los problemas específicos no existen necesariamente en todos los casos, pero el consultor debe tenerlos presentes, ya que pueden parecer más difíciles de superar al responsable de una MPyME, que los problemas de una gran empresa lo parecen a su director general.

¹³³ OIT, Op cit. p.265

El consultor de empresas debe tener conciencia de los siguientes problemas, entre otros:

- Mientras en las empresas grandes y bien organizadas puede permitirse un buen equipo de dirección general y uno de personal especializado, el jefe de las empresas de escala menor es una persona relativamente aislada que se ocupa simultáneamente de problemas de política general y de problemas operacionales, y que tiene que hacerles frente a pesar de sus preferencias y limitaciones personales.
- El director de una MPyME trabaja a menudo con datos cuantitativos inadecuados, o en el mejor de los casos, mínimos; a fin de ahorrar costos suele prescindir de sistemas de información, deficiencia que se hace muy evidente si la empresa crece.
- Puesto que la MPyME sólo paga generalmente salarios mínimos, proporciona escasas ventajas sociales y ofrece poca seguridad en el empleo y pocas oportunidades de ascenso, cabe prever que haya dificultades para contratar empleados de alta calificación.
- La MPyME rara vez, atrae a los inversionistas profesionales, por lo que el jefe de la misma encuentra pocas posibilidades de aumentar su capital inicial, este problema se complica cuando, el director trata de obtener más fondos para hacer frente a situaciones críticas.
- Un problema conexo es el de la existencia de reservas financieras limitadas, asociado a una escasa posibilidad de obtener préstamos; en consecuencia la MPyME es vulnerable a las fluctuaciones económicas.
- Aunque la capacidad de cambiar y adaptarse rápidamente sea una ventaja natural de la MPyME, esta cualidad puede resultar inútil cuando la oportunidad que requiere cambio rápido aparece súbitamente, porque el director puede estar ocupado con los problemas operacionales en curso para pensar en el futuro.
- El estilo de vida al día de la empresa no favorece las oportunidades de formación y perfeccionamiento del personal, lo cual impide aprovechar todo el potencial humano de la empresa.
- El jefe es a menudo incapaz de comprender e interpretar a su conveniencia la legislación, las medidas del gobierno y las ventajas concedidas a la MPyME.¹³⁴

¹³⁴ Ibidem, p. 247

El consultor que trabaja con MPyME trata toda la gama de problemas de gestión y debe ser más un generalista que un especialista. Debe tener formación profesional y experiencia en los principios de la gestión, y conocer los puntos críticos del desarrollo de la MPyME. Particularmente importante es el conocimiento de la interacción de las funciones de la empresa, pues es raro que un cambio en una función no tenga repercusiones inmediatas en las demás. Es conveniente que el consultor este familiarizado con los diversos enfoques que permiten el desarrollo del espíritu de empresa.

El consultor necesita paciencia y perseverancia para alentar al director a realizar las tareas directivas, que abarcan desde la contabilidad hasta la formación de personal, y para impedir que se concentre exclusivamente en sus actividades técnicas favoritas.

El papel del consultor en la MPyME se complica porque, por una parte, sus funciones principales consisten en perfeccionar al jefe, y a los demás dirigentes de la empresa, y por otra se espera de él que proporcione soluciones practicable para toda una gama de problemas específicos de finanzas, ventas, producción, compras, etc.

El consultor debe darse cuenta, de que sus clientes no son necesariamente las personas mejor instruidas o capacitadas para la tarea en cuestión. Además la dirección de la empresa no tiene a menudo alcance a servicios de formación que le permitan remediar deficiencias evidentes. Por lo tanto, el consultor suele tener más éxito si adopta, en vez de una actitud profesional de superioridad técnica, un estilo más sencillo a base de persuasión, elogios y regaños suaves.

El cliente-jefe de la MPyME suele experimentar grave sensación de fracaso cuando se ve obligado a emplear servicios de consultoría. Por consiguiente, el consultor debe procurar que el cliente recobre su confianza, además de prestarle la asistencia técnica necesaria.

Indudablemente, la falta de datos supone una gran desventaja para una tarea de consultoría en una MPyME. Generalmente, la única fuente de información es el jefe, que suele estar demasiado ocupado para tener una entrevista con el

consultor. Esta situación exige del consultor perseverancia, astucia y tenacidad para no cejar en sus requerimientos hasta obtener la información indispensable.

Durante los últimos veinte años muchos gobiernos, asociaciones profesionales y cámaras de comercio han establecido servicios especiales para las MPyME de la industria y otros sectores, entre los cuales figuran los siguientes:

- Concesión de créditos (préstamos y garantías).
- Exenciones fiscales (para permitir la acumulación de capital necesaria para la supervivencia y el crecimiento de la empresa).
- Trato preferencial para la producción de bienes y servicios (contratos públicos).
- Servicios de diseño de productos y de control de calidad.
- Servicios de asesoramiento sobre posibilidades de exportación.
- Estudios económicos y de viabilidad.
- Compras ventajosas de materias primas, etc.¹³⁵

Para el director o dueño de una MPyME puede ser difícil decidir cuándo y como debe usar tales servicios. Aunque es probable que pueda obtener algún consejo directamente de los técnicos encargados de un servicio particular, el consultor general de empresas debe poder aconsejarlo sobre toda la gama de servicios y hacerles recomendaciones en cuanto a prioridades y costo aceptable de un servicio especial.

La responsabilidad del consultor también es desproporcionada. En la mayoría de las tareas normales de consultoría para grandes organizaciones hay cierta tolerancia del error, los informes son verificados por supervisores y los informes muy importantes son examinados por un director de la unidad de consultoría.

En cambio cuando se trata de una MPyME, un error del consultor puede significar la destrucción de la organización que le ha pedido asistencia. Como esta asistencia tiende a ser directa e inmediata, las posibilidades del consultor de someter sus ideas propuestas al examen de sus colegas más experimentados son limitadas. Además el tiempo suele ser una cuestión crítica. El consultor suele estar

¹³⁵ *Ibidem*, p. 248

bajo presión extrema, puesto que a menudo se busca su asistencia hasta que la situación ya es crítica.

Se ha mencionado, que el consultor de MPyME debe poseer una amplia competencia en las diversas funciones de la dirección de empresas. Tal vez las cuestiones más importantes giran en torno a los asuntos financieros, que son difíciles de abordar, ya que es preciso atraer capitales y luego controlar gastos e ingresos. Un consultor de MPyME que no este bien familiarizado con estas actividades es un peligro para sus clientes, y no puede pretender poseer verdadera competencia profesional.

A menudo una evaluación financiera a fondo es el único recurso de que dispone el consultor para cumplir la tarea necesaria, aunque desagradable, de recomendar el abandono de una empresa en vez de alentar un esfuerzo para mantenerla a flote, que finalmente conduciría a problemas insuperables.

Este riesgo debe tenerse bien presente, sobre todo en las etapas iniciales de la empresa. Con frecuencia se invierten los ahorros de la familia y de los amigos en financiar las necesidades de capital de la nueva empresa, simplemente porque nadie más les presta. Este hecho sugiere por si mismo que el plan no es probablemente muy bueno.

Por otro lado, si la empresa esta teniendo una recuperación, y el consultor tiene la satisfacción de encontrarse con una serie de problemas completamente nuevos, que aparecen a medida que la empresa empieza a madurar, es muy probable que el director sumergido en los problemas operativos cotidianos no preste atención a esta fase de maduración, ni a la planificación a largo y mediano plazo necesaria para mantener el crecimiento y asegurar la supervivencia de la empresa. Es aquí, donde el consultor debe ayudar al director, estimulándolo a mirar a futuro. Por ejemplo, puede presentarle organigramas, con las correspondientes descripciones de las tareas actuales, y luego preparar otros que indiquen la estructura que la empresa debería de tener cinco o diez años más tarde y como debería evolucionar. Las actividades de creación generalmente requieren de un poco de inspiración, considerable incubación y mucho trabajo duro. El consultor debe, asegurarse de que el director dedique suficientes recursos y tiempo a la futura evolución de la empresa.

Una característica notable de los directores eficaces es que son personas excepcionalmente bien organizadas. El consultor debe estimular esta virtud fomentando el perfeccionamiento de los dirigentes, incitándolos a documentarse sobre dirección de empresas, a interesarse por las previsiones, los presupuestos, los controles, además de prestar atención a las implicaciones de la internacionalización de los servicios de consultoría en México.

3.5 Internacionalización de los servicios de consultoría en México.

La globalización mundial ha creado un mercado amplio de consultoría de empresas, debido a la necesidad de reestructurar procesos productivos y de entrelazarse a los nuevos circuitos empresariales, movidos por estándares domésticos de calidad y productividad ajustados a los internacionales. La actividad del consultor está determinada entonces por la creciente demanda de servicios altamente calificados por parte de diversos sectores y segmentos de las economías.

La empresa y el empresario, como protagonistas del proceso veloz de la globalización, han tenido que responsabilizarse del peso de la eficiencia de recursos físicos y humanos. Para esta tarea, las empresas requieren del apoyo de consultores especializados, expertos creadores de estrategias, mecanismos y soluciones prácticas para enfrentar el cambio.

La internacionalización de los servicios de consultoría va directamente relacionada con los procesos de apertura comercial, privatización económica y uso intensivo de tecnologías de información. Las áreas de mayor demanda de servicios profesionales se ubican en aquellos centros urbanos vinculados a los procesos de comercio, inversión y transferencia de tecnología.

La ubicación geográfica de la consultoría es producto del desarrollo de redes empresariales, científico-tecnológicas, muy ligadas al desarrollo de polos de atracción de empresas y recursos humanos calificados. El caso de México se dirige hacia las tradicionales zonas metropolitanas de la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, pero también con la apertura comercial ha renacido la

actividad empresarial en ciudades ubicadas a lo largo de la zona fronteriza con Estados Unidos.

En este caso podríamos afirmar que la zona fronteriza del noreste mexicano, concretamente el área conurbada y redes circundantes de ciudades cercanas a la ciudad de Monterrey, Nuevo León y la Ciudad de México, constituyen un polo de atracción de talentos empresariales, toda vez que allí es cuna de los grupos industriales y financieros más importantes de México.

No sólo se requieren servicios de consultoría intensivos en tecnologías de punta, los cuales suelen ser más demandados por empresas grandes como la industria de las telecomunicaciones, la informática, la manufactura o la agroindustria y recientemente la industria ecológica, sino que también empresas de menor tamaño requieren servicios especializados enfocados a los mercados domésticos que les ayuden a resolver sus problemas de tipo financiero, productivos, de mercado, fiscales, recursos humanos, administrativos y contables.

Las empresas exportadoras requieren de consultores especializados en negocios internacionales, que detecten nichos de mercado y que las orienten en la manera peculiar de hacer negocios en un medio empresarial cualitativamente y cuantitativamente distinto al propio. En este sentido resulta conveniente que el consultor diversifique y simplifique su trabajo, estableciendo alianzas estratégicas con empresas dedicadas al diseño de paqueterías empresariales, capacitación del personal, empresas financieras factibles de dar un crédito a las empresas, etc., con el fin de hacer más eficiente su trabajo y poder canalizar a sus empresas atendidas.

Más que procesos de reingeniería¹³⁶ cuando no pueden aplicarse a la micro pequeña y mediana empresa (en el sentido de que no cuentan con recursos financieros para llevar a cabo la reestructuración de procesos), se deben implementar mecanismos alternativos de apoyo a un mercado de consultoría con base en tecnologías domésticas.

¹³⁶ Entendiéndose a la Reingeniería como repensar y reestructurar procesos claves del negocio, para eliminar actividades de poco valor agregado y enfocarse a un alto impacto del valor al accionista, en Mundo Ejecutivo, Marzo 1999, p. 133

Debido a esta internacionalización de los servicios de consultoría, un consultor internacionalista, es decir, egresado de la carrera de Relaciones Internacionales, puede desempeñar su profesión en cualquier etapa del proceso de comercialización externa como es la elaboración del proyecto de exportación e investigación de mercado; promoción internacional; en la etapa de negociación; en la formalización (prácticas contractuales e instrumentos legales); etapa operativa (logística); recuperación del pago (cobranzas); y en la etapa post-venta o seguimiento al cliente con el fin de renovar las ventas.

3.6 Alianzas estratégicas en el campo de la consultoría.

Los cambios en el orden económico mundial, ocurridos en los últimos años, en especial a partir de la apertura de los mercados, son irreversibles e inevitables, y constituyen la globalización de las economías, haciendo caer las fronteras comerciales. Uno de los principales aspectos a ser considerados en este proceso es la necesidad de aumentar la competitividad, a la vista de una mayor oferta de productos y servicios.

En este contexto, como aspecto positivo se da la mejora de la calidad de productos y servicios, junto con una inevitable caída de los precios. Por otra parte, como aspecto negativo, aumenta el nivel de desempleo, a causa de la disminución de los puestos de trabajo, ocasionado por el cierre de algunas empresas que no han logrado adaptarse a este nuevo modelo económico. Hoy, el Estado reduce su tamaño al carecer de recursos para invertir en obras y servicios públicos, los que privatiza o concede al sector privado.

El proceso de privatización de empresas públicas, junto con la política de concesión de servicios públicos, son aspectos inherentes a la globalización, pues hacen posible la integración efectiva del país en la economía mundial, a través de la aportación de capital privado extranjero a inversiones en la cadena productiva.

En la década de los 60' s a 80' s, los gobiernos de los países en vías de desarrollo, ejercieron la función de fomentadores de su desarrollo socioeconómico, realizando grandes inversiones en obras de infraestructura. Sin embargo, en los últimos años ese sistema ha demostrado ser insostenible, ya que el Estado es

incapaz de desempeñar su antiguo papel de "gran inversionista". Así que, en ese contexto, el Estado debe coexistir con el capital privado, sea este nacional o extranjero y ser al mismo tiempo más ágil y eficiente.

Hay, no obstante, algunas imprecisiones en muchos sectores, cuyas reglas para las privatizaciones y concesiones aún no fueron en su totalidad determinadas o reglamentadas por los gobiernos. Desde este punto de vista, es claro que los gobiernos deben establecer organismos reguladores bien estructurados, de modo que se haga viable la implantación y el buen funcionamiento del nuevo sistema económico.

Por lo mismo, se observa en el entorno mundial una fuerte tendencia a la fusión e incorporación de empresas, para afrontar las exigencias de un mercado globalizado altamente competitivo en los más diversos sectores: bancos, empresas aéreas, de informática, de telecomunicaciones, aseguradoras y otras. Algunas de esas fusiones o incorporaciones concretizadas son de gran importancia y amplia repercusión en la actividad económica internacional.

Tanto en una operación de fusión, (cuando dos o más empresas se unen, con pérdida de identidad y de personalidad jurídica, y constituyen una empresa distinta), como en una operación de incorporación, cuando una empresa absorbe a otra u otras, (pero mantiene su personalidad jurídica y toma nueva identidad), lo que prevalece es la disposición a la pérdida de identidad en el primer caso y la reducción o extinción del poder de decisión, en el segundo.

Las operaciones de fusión e incorporación son realizadas por diversas razones. Entre otras, la búsqueda de la ampliación de mercados, como consecuencia de una alianza estratégica exitosa, el aumento del potencial tecnológico, cuando se lleva a cabo una transferencia real de capacidades y experiencias, la estrategia de supervivencia de empresas pequeñas y medianas antes competidoras en un mercado competitivo para reducir costos.

Debe tomarse en cuenta que es necesaria una transparencia total, que no siempre se hace presente, y que debe salvarse cierta resistencia por el corporativismo interno de la firma adquirida, al no aceptarse cambios en su "status quo".

Estas operaciones representan el sacrificio de al menos una parte de la independencia de una o varias de las empresas involucradas. Hace dos décadas, cuando las alteraciones de mercado exigían de las empresas consultoras nuevas capacidades competitivas, las opciones ya eran entonces las incorporaciones y fusiones. Con el alucinante ritmo de los cambios hoy día, la solución más común ha sido establecer alianzas estratégicas de modalidades variadas entre empresas consultoras, y entre estas y empresas de otros sectores.

El mercado tradicional de las empresas de consultoría se ha caracterizado por el enorme peso del sector público como cliente. Gobiernos y organismos estatales solo pueden definir sus inversiones en obras de infraestructura y servicios públicos, basados en estudios de viabilidad técnica, económico-financiera y ambiental, proyectos básicos y ejecutivos, necesarios para llevar a cabo los procesos de selección y contratación de la ejecución de la obra con empresas de los más diversos giros. El sector privado como inversionista, ha participado en menor escala en ese mercado tradicional, donde se ve solamente como contratante de estudios de preinversión y factibilidad, y de las etapas de proyecto básico o conceptual, especialmente en las instalaciones industriales que incluyen la definición de procesos y tecnologías a utilizar y en los proyectos inmobiliarios en los que el proyecto es elemento esencial para la comercialización.¹³⁷

Por lo general, el inversionista privado tiende a contratar paquetes que incluyen proyectos y ejecución de la obra a cargo de una única empresa o consorcio (contrato tipo llave en mano¹³⁸), para seguir actuando según las prácticas tradicionales, las consultoras enfrentan actualmente la drástica reducción de las inversiones públicas y, por lo tanto, de su mercado. Los clientes privados potenciales, que sustituyen al sector público mediante esquemas de privatizaciones y concesiones, todavía no desarrollan la cultura del uso habitual de la consultoría para asegurar la optimización de sus inversiones y costos, y la calidad de sus servicios.

No obstante, consultoras que cuentan con gran experiencia y dominan tecnologías avanzadas en ciertas especialidades, y como tales son reconocidas, cuentan con

¹³⁷ www.fepac.org

¹³⁸ En estos contratos se pueden incluir otras actividades de consultoría: gestión, procura, ejecución, operación y entrenamiento de personal del cliente. "Los servicios de consultoría en México", en *Boletín Informativo de la CNEC*, diciembre del 2000. p. 3

un nicho de mercado suficiente para mantenerse activas, siempre que mantengan una permanente actualización tecnológica. Con la apertura de los mercados nacionales al exterior, podrá surgir competencia nueva, amenazando la estabilidad de las empresas consultoras nacionales, especialmente en ciertas áreas de especialidad. Por lo cual serán necesarias las alianzas estratégicas entre empresas consultoras nacionales y extranjeras.

Los cambios en el mercado de la consultoría pueden indicar la necesidad o conveniencia de la consultora a ampliar sus campos de actividad y en especial, la naturaleza de los servicios que tradicionalmente ofrece a sus clientes. En el sector público, surgen oportunidades de servicios no demandados en el pasado, de modo particular los de gestión de programas gubernamentales de naturaleza diversa, de modernización y desarrollo institucional, de preparación de licitaciones de concesiones y privatizaciones (términos de referencia, evaluaciones de activos, estudios de viabilidad de la concesión), de monitoreo de concesionarias, de asistencia técnica y otras. Algunas de esas actividades exigirán alianzas de consultoras con empresas de otros sectores, tales como consultores de organización, aseguradoras y otras, que complementen la experiencia y conocimientos involucrados.

La consultora que decide implantar iniciativas generadoras de nuevos negocios, ampliar la gama de servicios que ofrece o el área geográfica de su cobertura, por la vía de posibles asociaciones o alianzas que aumenten su tamaño y competitividad, tendrá que prepararse para contar con un nuevo perfil empresarial.

La implantación de nuevos principios y modelos de gestión de la empresa será exigida para hacer viable su actuación proactiva capaz de formar y concretar acuerdos y gestar de forma creativa nuevos negocios. Un aspecto cada vez más requerido en la gestión de una consultora es la administración de calidad, en especial en los contratos y asociaciones que involucran a empresas extranjeras de países en que la gestión de la calidad es requisito frecuente y práctica común.

El proceso actualmente adoptado es el de la implantación de un sistema de gestión de la calidad que culmina con la certificación concedida por alguna entidad acreditada, según las normas ISO. La implantación de un sistema de este tipo es costosa y los procedimientos relativos a la gestión de la calidad en la empresa

impactan los costos de los trabajos. Dicho aumentos en los costos no siempre es reconocida por el cliente de la consultora, por lo que se necesita una acción de convencimiento de los clientes de que calidad es un insumo a considerar en el presupuesto de los servicios de consultoría.

Independientemente de ser requerido en determinadas situaciones, las consultoras tienden actualmente a implantar algún sistema de gestión de la calidad que reduzca los errores, evite la repetición de trabajos, e incremente la productividad, reduciendo sus costos y mejorando la imagen de la empresa en el mercado. También es necesaria la permanente actualización tecnológica de la empresa consultora, y la capacitación de los equipos técnicos que conforman su núcleo profesional de planta.

Las universidades tienen un papel destacado en ese proceso de capacitación de profesionales. Sin embargo, ha faltado una articulación entre empresas y universidades, resultando en oferta de programas inadecuados para la demanda real. La actualización tecnológica de la empresa incluye el dominio de cada nueva generación de programas y equipos de informática, hoy indispensables para las actividades de proyecto, gestión y demás actividades propias de la consultoría.

Es cada vez mayor la competencia de las universidades y centros de investigación con las empresas consultoras en ingeniería, quienes están viendo invadido su mercado por aquellas. Inclusive en muchas licitaciones públicas, contraviniéndose frecuentemente la legislación vigente, se admite la participación de ese tipo de organizaciones (gubernamentales o no gubernamentales), que en general actúan sin fines lucrativos, rompiéndose principios como el equilibrio, la justicia, la transparencia y lesionando seriamente a la actividad de la consultoría y su impacto como factor de desarrollo económico de nuestro país, impidiéndose la sana competencia.¹³⁹

La justificación, en ciertos casos, suele ser el derecho a su contratación dispensando una licitación, si la organización interesada no tiene fines lucrativos y cuenta con prestigio reconocido. El sector privado, por su parte, no tiene impedimento alguno para contratar a una universidad o centro de investigación. Algunos de éstos, inclusive, amplían sus esfuerzos de marketing, anunciando su

¹³⁹ Idem

capacidad para la ejecución de servicios propios de las empresas de consultoría, compitiéndoles deslealmente en su mercado.

Evaluaciones realizadas con mayor o menor fundamento, indican que a pesar de la alta calificación técnica de los cuadros profesionales de aquellas organizaciones, predomina en ellas una cultura académica y les falta la capacidad de gerencia y la estructura de organización ágil que las empresas privadas poseen, y que son indispensables para un mejor resultado del trabajo contratado.

Además, las empresas consultoras están imposibilitadas en la actualidad para realizar las inversiones que en el pasado les permitían mantener su desarrollo tecnológico, capacitar a sus equipos con prácticas laborales avanzadas en el país y en el exterior, y mantenerse actualizados en los avances de la ciencia y tecnología.

De esta forma, las empresas de consultoría presentan esa debilidad que puede ser fatal en un mercado abierto, más competitivo, en especial en sectores que demandan tecnologías más complejas. Este cuadro parece favorecer tratos que lleven a asociaciones ventajosas para todos. Hay indicaciones de complementariedad de que podrían concretarse, creando una sinergia capaz de aumentar la competitividad de las partes asociadas, a través de asociaciones y consorcios entre empresas, universidades y centros de investigación.¹⁴⁰

Por otro lado, las asociaciones inter-sectoriales brindarán a las empresas una mayor versatilidad en sus operaciones, resultando en nuevos productos y nuevos mercados. Es necesario un buen análisis de todos los recursos humanos y materiales, buscando racionalizar las acciones y los intereses de cada asociado. Dos o más consultoras podrán concretar una asociación inter-sectorial para fomentar la creación de nuevos negocios. Dos cuestiones se presentan: a) Con quién asociarse? La elección es fundamental para el éxito final de la alianza. Los asociados tienen que ser los mejores, los más competitivos y poseer las mejores características para conquistar negocios. b) Cuál será la aportación a la alianza? La consultora tiene que hacerse necesaria, sea por tener tecnología propia, sea por ya estar previamente asociada con una empresa que cuente con la tecnología requerida para el negocio, o porque posee un gran conocimiento del problema del

¹⁴⁰ www.fepac.org

cliente final, de tal forma que agregue valor a la alianza. El cliente privado no acostumbra contratar estudios y diseños para después contratar la ejecución con otra empresa; prefiere comprar proyectos completos.

Surgen en ese esos casos, las oportunidades para asociaciones entre empresas consultoras, y entre estas y empresas de otros sectores: constructoras, montadores, abastecedoras de equipos, y entidades financieras o integradoras de capital que, al ser asociadas en el negocio, son capaces de llevar a cabo y asumir los riesgos de la empresa.

Las alianzas entre empresas consultoras, tengan la misma especialidad o no, sin que sea necesaria una fusión o incorporación, se caracterizaron históricamente por la formación de consorcios circunstanciales y transitorios. Son y siguen siendo adecuadas para trabajos en el exterior y operaciones de mayor envergadura. Pero alianzas de mayor plazo, deben ser consideradas como una de las soluciones viables para que las empresas consultoras puedan seguir participando de los negocios globalizados, concurriendo de "igual a igual" con empresas extranjeras que, muchas veces, también son "consorcios".

El requisito principal para que ocurran alianzas entre consultoras es lograr sinergia y producir más beneficios que desventajas para todos los involucrados. Esta nueva organización formada por la alianza tendrá, en conjunto, una importancia mayor que cada uno de los asociados, por medio del aumento del número de colaboradores, aumento del patrimonio y un mayor volumen de la facturación.

Con relación al mercado, el beneficio resulta de la complementariedad, de la ampliación del área geográfica de cobertura, de la reducción en los costos de promoción conjunta y en el ánimo creado por la asociación para la obtención de concesiones y contratos.

Si se logra todo lo descrito en el párrafo anterior, además se respetan la relación mutua, las estrategias y objetivos de los asociados, se tendrá estabilidad institucional y el consorcio alcanzará una larga duración. Las alianzas son precedidas, o mejor dicho, son la consecuencia de la planeación estratégica de cada empresa. Solamente por medio de esa sinergia es posible alcanzar los objetivos pretendidos. Estas acciones son las que han tomado en cuenta algunas

instituciones nacionales para tener relaciones de trabajo estrechas con instituciones extranjeras, que traen como resultado un nivel más competitivo de los servicios de consultoría que se prestan en México.

3.7 Algunas instituciones nacionales e internacionales que prestan el servicio de consultoría en México.

En el actual contexto de negocios caracterizado por un alto nivel de competencia y apertura al comercio internacional, el mejoramiento permanente de las capacidades técnicas y habilidades empresariales de los agentes se vuelve un requisito indispensable para que las empresas de consultoría puedan mantenerse y crecer en el mercado en el que compiten.

Con la apertura de los mercados nacionales al exterior, surge una nueva competencia, en la cual eventualmente, se empezarán a hacer necesarias las alianzas entre empresas consultoras nacionales y extranjeras, las que deberán aportar nuevas tecnologías y alta especialización. Las empresas de consultoría que solo actúan históricamente en el mercado interno pueden decidir promover negocios en el exterior o buscar alianzas con empresas que ya actúen fuera del país, sumando experiencia, capacidad de gestión y empresarial.

Dentro de estas alianzas entre empresas internacionales y empresas de consultoría nacionales, destacan por un lado la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC), la Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CETRO-CRECE), y por el otro, la Federación Panamericana de Empresas de Consultoría (FEPAC), la Japan External Trade Organization (JETRO) y la Fundación para el Desarrollo Sostenible de América Latina (FUNDES).

En México, la consultoría como industria del conocimiento, comprende dos grandes rubros: La consultoría de gestión (administración, economía, finanzas) y la consultoría en Ingeniería, desde la factibilidad técnica y el diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento. La consultoría de gestión es relativamente nueva en nuestro país, porque no era requerida durante la época que teníamos una economía cerrada; mientras que la ingeniería se desarrollaba por la demanda de infraestructura.

No obstante, este desarrollo se dio primero en las instituciones estatales, tales como la ingeniería de comunicaciones y transportes en la Secretaría del ramo, la hidráulica, en la Secretaría de Recursos Hidráulicos, la petrolera en Petróleos Mexicanos, la eléctrica en la Comisión Federal de Electricidad, la hospitalaria en el Instituto Mexicano del Seguro Social y así algunas otras especialidades. En los años 30's, 40's y 50's, la ingeniería se realizaba por los órganos del Estado y se empezó a contratar la construcción con empresas nacionales que desplazaron a las empresas extranjeras.

La consultoría de gestión, empezó a desarrollarse en México cuando se iniciaba la privatización mundial, en la segunda mitad de los años 70's, ya con la participación de firmas extranjeras (fiscalistas y contables) que abrieron su área de consultoría, continuó en los años 80's y ha tenido un fuerte crecimiento durante los últimos 12 años. Se han establecido miles de empresas en diferentes especialidades como economía, finanzas, informática, calidad, capacitación, optimización de procesos, planeación estratégica, inspección, verificación, certificación y otras especialidades. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ha habilitado además, a cerca de 10,000 "consultores individuales" para orientar al micro y pequeño empresario en organización y procesos de calidad. A pesar de la proliferación de firmas de consultoría de gestión, más del 80% de la facturación en este rubro se lo han llevado empresas extranjeras.

La consultoría en ingeniería creció durante los años 60's y 70's de tal manera que prácticamente satisfacía toda la demanda nacional y podía todavía exportar estos servicios al extranjero, principalmente a América Latina y el Caribe, pero también a África y Asia. Con el boom petrolero de fines de los 70's, las empresas mexicanas se concentraron para satisfacer la demanda de ingeniería en el país. Solamente PEMEX contrataba 20 millones de horas hombre por año, algo así como 8,000 ingenieros y técnicos especializados. Sin embargo con la caída de los precios del petróleo a principios de los 80's y la crisis económica del 82-83, se contrajo la demanda nacional de ingeniería y cuando las empresas de consultoría buscaron nuevamente el mercado latinoamericano, éste ya había sido capturado por otras empresas, principalmente brasileñas.

Fue en estas condiciones, como se creo la CNEC que es una institución de interés público, autónoma, con personalidad jurídica, patrimonio propio y sin fines de

lucro, constituida conforme a lo dispuesto por la ley. La CNEC fue creada en el decreto publicado el 19 de abril de 1985.¹⁴¹

Teniendo en claro la importancia de mantener la colaboración empresarial, la CNEC cuenta en el territorio nacional con una amplia presencia a través de sus Delegaciones, representaciones y representantes. (cuadro 28)

Cuadro 28.
Estructura de La CNEC

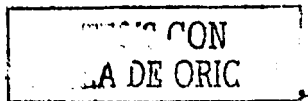
Delegaciones	Representaciones	Representantes
Guanajuato	Baja	California
Jalisco	Campeche	Coahuila
Nuevo León	Chiapas	Comarca Lagunera
Puebla	Nayarit	Chihuahua
Querétaro	Oaxaca	Durango
Yucatán	Quintana Roo	Guerrero
	Sinaloa	Hidalgo
	Tabasco	Michoacán
		San Luis Potosí
		Sonora
		Tamaulipas
		Veracruz

Fuente: Cámara Nacional de Empresas de Consultoría.

La existencia de esta Cámara es resultado del interés por promover el reconocimiento de la consultoría y ante todo, impulsar el desarrollo de esta actividad de vital importancia para toda la economía nacional.

Dentro de los objetivos y funciones básicas de la CNEC se encuentran la de representar y defender los intereses generales de la consultoría en la República Mexicana, promover las actividades de sus empresas afiliadas, defender los intereses particulares de las empresas afiliadas, ser órgano de consulta y colaboración del Estado para el diseño y ejecución de políticas de desarrollo económico, impulsar la creación de organismos necesarios para el desarrollo de la consultoría, promover la capacitación del personal técnico de las empresas, apoyar la política de desarrollo tecnológico y científico del país, operar, con la supervisión de la SECOFI, el Sistema de Información Empresarial Mexicano

¹⁴¹ www.cnec.org.mx



(SIEM), actuar como árbitro, perito o síndico, en términos de la legislación aplicable, respecto de actos relacionados con la consultoría.

Los clientes de la consultoría requieren como condición para contratar un trabajo, que el consultor cuente con una garantía que respalde su profesionalismo. Para ellos, una de las actividades más importantes que realiza la CNEC es impulsar la certificación, como un mecanismo para que las empresas comprueben la prestación de sus servicios.

El proceso de certificación que realiza la Coordinación Técnica de la CNEC, por solicitud voluntaria de las empresas, es una verificación documental y curricular de los recursos humanos, materiales y financieros así como de los servicios que ofrecen las firmas consultoras, cuyo dictamen avalará la seriedad y confiabilidad de su trabajo, y es un paso esencial para respaldar la calidad.¹⁴²

Así mismo, la CNEC recomienda a las empresas afiliadas que, adopten un sistema de administración de calidad que incluya a todos los niveles de administración y a cada miembro de su personal y seguir los lineamientos de Conducta y Práctica de la Consultoría (Código de Ética Empresarial de la Cámara) con el objetivo de mantener una conducta ejemplar en su ejercicio profesional.

Como un servicio más, la CNEC ofrece certificaciones para empresas, y para personas o consultores individuales. Las empresas o personas físicas afiliadas a la CNEC tendrán derecho a: participar como representantes de la Cámara en diversas Comisiones, participar en las sesiones de la Asamblea General personalmente o a través de su representante, ser electos miembros del Consejo Ejecutivo, y recibir los diversos servicios ofrecidos por esta Cámara.

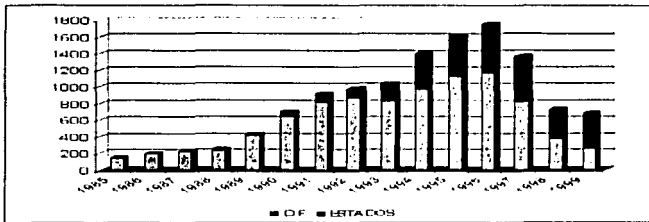
Por otra parte, las empresas socias de CNEC no representan el total del universo de la consultoría. De hecho en este momento la gran mayoría de las empresas no pertenecen a la Cámara. El gran mercado de la consultoría de gestión empresarial lo han capturado 10 ó 12 grandes empresas transnacionales, solas o asociadas con empresas mexicanas que facturan más del 80% del mismo. El 20% restante de este mercado se reparte entre un gran número de empresas consultoras mexicanas medianas que atienden también a empresas industriales y comerciales

¹⁴² Idem

medianas y del orden de 10,000 consultores individuales que están apoyando a la micro y pequeña empresa.¹⁴³

Además, las variaciones en la afiliación de empresas a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría se puede apreciar en el siguiente cuadro 29. Donde se identifica que de los años 1985 a 1996 hubo un incremento de empresas afiliadas a la Cámara, pero a partir de 1997 a 1999 se inicia una disminución de las mismas.

Cuadro 29



(1) Registro de socios 1985-1999, distribución por C.F. y Estados

Fuente: Estadísticas de la C. N. E. C.

Otro objetivo a cumplir, por parte de la CNEC es orientar prioritariamente los recursos de la cámara a la modernización de las empresas, de tal manera que a todas se les proporcione el servicio de acceso al Internet y desarrollar e implementar un portal de consultoría que les permita tener acceso a toda la información y buena parte de la tecnología, tanto nacional como mundial.

La expansión y desarrollo de la práctica de la consultoría a nivel mundial plantean un panorama de creciente competencia, subrayando para las empresas el reto de mejorar cada vez más la calidad de los servicios que ofrecen.

De acuerdo con cifras de los Censos Económicos del INEGI de 1999, el 95% de las empresas mexicanas se catalogan como micro, pequeñas y medianas,

¹⁴³ Idem

generando la mayor parte de empleos en toda la República Mexicana. En la mayoría de los casos, son dirigidas por mexicanos emprendedores.¹⁴⁴

En este marco surgió Crece, una institución mexicana que brinda consultoría a la micro, pequeña y mediana empresa, con el fin de apoyarlas a mejorar sus sistemas productivos, para edificar negocios rentables en el largo plazo. Crece prepara a los empresarios para enfrentar con éxito sus retos y para que manejen adecuadamente sus recursos, además de vincularlo con otras instituciones que completan el apoyo.

La Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial es la red de consultoría integral y capacitación empresarial más grande de la República Mexicana fundada en 1996, coincidiendo en el esquema a algunos organismos internacionales como Japan External Trade Organization (JETRO) y Small Bussines Administration (SMA) de Estados Unidos.

Crece es una institución que brinda servicios de atención directa y especializada a empresas micro, pequeñas y medianas de los sectores industrial, comercial y de servicios a un precio accesible.

Crece lleva de la mano al empresario brindándole útiles herramientas de apoyo, asesorándolo de manera integral, capacitándolo y vinculándolo con instituciones financieras, académicas y de asistencia técnica, con la finalidad de ayudarlo a crear negocios rentables, sólidos en el largo plazo.

La misión de Crece es apoyar a la micro, pequeña y mediana empresa mexicana para que logre por sí misma su desarrollo a través de la identificación de sus necesidades y el acercamiento de las herramientas apropiadas para ser competitiva.

Crece cuenta con puntos de atención en 68 ciudades de la República Mexicana, en el **cuadro 30** se muestran los CRECE ubicados en toda la República y los centros de atención de reciente creación.

¹⁴⁴ www.cetro-crece.org.mx

**CUÁDRO 30
INFRAESTRUCTURA**

Aguascalientes, Ags.	Pachuca, Hgo.	San Luis Potosí, S. L. P.
Ensenada, B. C.	Cd. Guzmán, Jal.	Culiacán, Sin.
Mexicali, B. C.	Guadalajara, Jal.	Guamuchil, Sin.
Tijuana, B. C.	Tepatlán, Jal.	Los Mochis, Sin.
La Paz, B. C.	Tlaquepaque, Jal.	Mazatlán, Sin.
Campeche, Camp.	Ocotlán, Jal.	Cd. Obregón, Son.
Tuxtla Gutiérrez, Chis.	Lázaro Cárdenas, Mich.	Villahermosa, Tab.
Cd. Cuauhtémoc, Chih.	Morelia, Mich.	Ciudad Mante, Tamps.
Cd. Delicias, Chih.	Sahuayo, Mich.	Ciudad Victoria, Tamps.
Cd. Juárez, Chih.	Uruapan, Mich.	Nuevo Laredo, Tamps.
Chihuahua, Chih.	Zitácuaro, Mich.	Matamoros, Tamps.
Cd. de México (2)	Cuernavaca, Mor.	Reynosa, Tamps.
Saltillo, Coah.	Santiago Ixcuintla, Nay.	Tampico, Tamps.
Torreon, Coah.	Tepic, Nay.	Tlaxcala, Tlax.
Colima, Col.	Monterrey, N. L. (3)	Coatzacoalcos, Ver.
Manzanillo, Col.	Oaxaca, Oax.	Poza Rica, Ver.
Durango, Dgo.	Puebla, Pue. (2)	Veracruz, Ver.
Chalco, Edo. De México	Tehuacan, Pue.	Xalapa, Ver.
Naucalpan, Edo. De México	Teziutlán, Pue.	Mérida, Yuc.
Toluca, Edo. De México	Querétaro, Qro.	Guadalupe, Zac.
León, Gto.	San Juan del Río, Qro.	Fresnillo, Zac.
Acapulco, Gro.	Cancún, Q. Roo.	
Taxco, Gro.	Playa del Carmen, Q. Roo.	

Fuente: Red CETRO-CRECE

Crece ofrece sus servicios a través de consultores profesionales, que manejan la información de negocio con absoluta confidencialidad. Dentro de estos servicios encontramos los siguientes; consultoría integral, con esta consultoría se conoce cual es el problema principal del negocio, cómo hacerle frente y además cuales son las fortalezas y debilidades del mismo.

El servicio de consultoría consiste en la elaboración de un diagnóstico integral de la empresa, a través del análisis de las áreas de administración, finanzas, producción, recursos humanos y mercado, con la finalidad de: determinar los principales problemas, señalar las causas que los originan, definir sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, evaluar la posición competitiva de la empresa, elaborar un plan de acción que tienda a la resolución de la problemática, dar seguimiento al plan de acción, contar con un análisis costo- beneficio de la intervención a través de la verificación del cumplimiento de los indicadores de éxito determinados por el empresario y en conjunto con el consultor Crece.

Como resultado de este servicio, Crece elabora con la participación del empresario un programa de trabajo en el cual se determinan las actividades a seguir para mejorar las necesidades y aprovechar las oportunidades de negocio. En este sentido, las empresas deberán observar en un plazo no mayor a seis meses, resultados tangibles en materias de ingresos, utilidades, administración del ciclo financiero, liquidez, reducción de costos y generación de empleos, entre otros.

La consultoría de Crece funciona a través de 250 consultores en toda la República, tiene un modelo de atención empresarial que opera con métodos y procedimientos homogéneos y estandarizados que especifica rutinas precisas para la prestación de los servicios, además los consultores Crece, a través de la consultoría integral, analizan las cinco áreas funcionales de la empresa: producción, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y administración. Se establece un programa de trabajo a la medida de cada empresa, medible, cuantificable y de fácil realización.

El perfil del Cliente para la Red Crece se considera de la siguiente manera:

Microempresa; Del sector industrial de 3 a 30 empleados, sector comercial de 3 a 6 empleados, sector servicios de 3 a 20 empleados, con ventas por un monto de \$500 mil a \$3 millones de pesos en ventas netas anuales.

Pequeña; Del sector industrial hasta 100 empleados, sector comercial hasta 20 empleados, sector servicios hasta 50 empleados, con ventas por un monto de \$3 a \$10 millones de pesos en ventas netas anuales.

Mediana; Del sector industrial hasta 500 empleados, sector comercial hasta 100 empleados, sector servicios hasta 100 empleados, con ventas por un monto mayor a \$10 millones de pesos.

En febrero de 2001 la Red ha atendido a 12,659 micro, pequeñas y medianas empresas en la República Mexicana. A raíz de la atención de Crece, las empresas atendidas han generado 7,941 empleos de manera directa y se han conservado más de 102,460 empleos de manera indirecta.¹⁴⁵

¹⁴⁵ Idem

Cabe señalar que así como encontramos a empresas mexicanas impartiendo el servicio de consultoría como la Red Cetro-Crece, también tenemos empresas internacionales que apoyan a la empresa de tamaño menor con el servicio de consultoría, lo que ha traído consigo una competencia entre nacionales y extranjeros. Según algunas opiniones la llegada de empresas consultoras extranjeras ha traído consigo un problema de malinchismo respecto a las nacionales, sin embargo hay que tomar en cuenta que éstas últimas conocen el medio nacional, la historia, el mercado y la política que se maneja en la economía mexicana.¹⁴⁶

Por parte de las instituciones internacionales que prestan los servicios de consultoría y están estrechamente relacionados con México, destaca la Federación Panamericana de las Empresas Consultoras de las Américas (FEPAC), creada en el año 1971, una federación latinoamericana que se convirtió en panamericana en el año 1993.

Congrega actualmente, en calidad de miembros plenos, las Asociaciones Nacionales de Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Estados Unidos, Honduras, México, Paraguay, Perú, República Dominicana, Surinam, Uruguay y Venezuela. En calidad de miembro afiliado, extra continental, la Asociación Nacional de España.¹⁴⁷

Las Asociaciones Nacionales, a su vez, congregan las empresas consultoras privadas de sus países, con la misión de apoyar el desarrollo de la actividad de consultoría y sus mercados. Pueden ingresar en FEPAC organizaciones de otros sectores que tienen intereses y objetivos convergentes o complementarios, para facilitar el intercambio y la cooperación recíproca, capaces de desarrollar una sinergia importante para el fortalecimiento del mercado de la consultoría.

La misión de FEPAC es fomentar y fortalecer el desarrollo de las empresas de consultoría del continente, promoviendo el crecimiento y la rentabilidad de aquellas firmas representadas por sus Asociaciones Miembros, conduciendo o facilitando la gestión adecuada con las agencias de desarrollo y las agencias

¹⁴⁶ Lorey Vázquez, "Consultoría: brújula para empresas", Op. Cit. p. 137

¹⁴⁷ www.fepac.org

gubernamentales e identificándose con los clientes y consultores para agregar valor a sus proyectos.

FEPAC es conducida por un Comité Ejecutivo, subordinado a la Asamblea General que aprueba sus planes estratégicos y programas de trabajo a corto, mediano y largo plazo. La base administrativa está en la Secretaría General estructurada para atender a las comunicaciones y promover la realización de los programas de trabajo del Comité Ejecutivo.

El Comité Ejecutivo mantiene una relación estrecha y constructiva con las agencias financieras multilaterales, especialmente el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con la Organización de los Estados Americanos (OEA) y otras organizaciones internacionales. Mantiene relaciones igualmente constructivas con los gobiernos de los países congregados en la Federación, con vistas al uso correcto de la consultoría en las inversiones públicas. FEPAC es reconocida internacionalmente como representante de la consultoría de las Américas, participando en los foros donde son definidas las políticas y procedimientos que influyen en las actividades del sector.

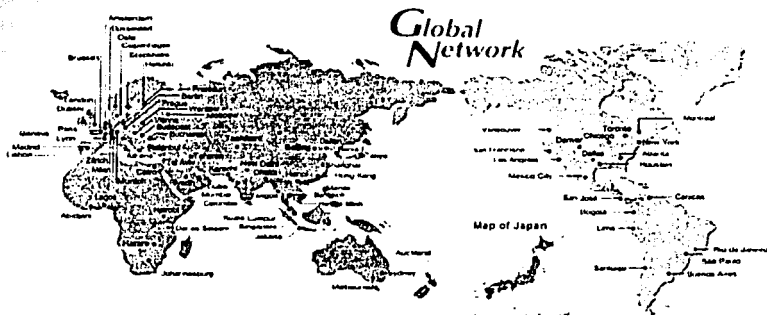
Por otra parte, también destaca la Japan External Trade Organization (JETRO), que es una entidad del gobierno japonés sin fines de lucro dedicada a la promoción del intercambio económico de Japón con los demás países con el objetivo de lograr un comercio global equilibrado.

Fue fundado en 1958, su sede esta localizada en Tokyo y una subsede en Osaka, cuenta también con 35 oficinas regionales en Japón y 80 oficinas en 58 países. En un principio el objetivo de JETRO fue promover las exportaciones japonesas para impulsar el desarrollo económico de la posguerra. Sin embargo, en la década de los 80's, a medida que el superávit japonés aumentaba JETRO comenzó a promover las importaciones en Japón, misión que prevalece actualmente.¹⁴⁸

JETRO también participa activamente impulsando el desarrollo de las industrias de soporte en diversos países y promueve los intercambios internacionales en diversos niveles.

¹⁴⁸ www.jetro.go.jp

OFICINAS DE JETRO EN EL MUNDO



Fuente: JETRO, JAPÓN.

La oficina de Jetro en la Ciudad de México, ha desempeñado desde 1958 un papel preponderante en el fortalecimiento del comercio y la inversión entre México y Japón a través de:

- Apoyo a productos mexicanos con potencial exportador a Japón.
- Promoción de las inversiones directas japonesas en México.
- Impulso al desarrollo de la industria de soporte mexicana.
- Apoyo al Intercambio Tecnológico.
- Brindar información comercial sobre el mercado japonés.
- Cooperación y colaboración con los principales organismos promotores del comercio y la inversión de México.

El objetivo principal es el apoyo al desarrollo de las empresas pequeñas y medianas, la transferencia de tecnología de control de producción, la promoción de la inversión de las empresas pequeñas y medianas, así de esta forma poder apoyar a las empresas Japonesas en México las cuales enfrentan la necesidad de obtener los insumos locales y a su vez, aumentar la exportación hacia Japón de los productos industriales mexicanos. Jetro-México realiza también actividades de promoción en Belice, Cuba, Haití, Jamaica y República Dominicana.

A partir del 1 de julio de 1998 Jetro, añade una nueva dimensión a su organización al fusionar al Institute of Developing Economies. (Instituto de Economías en Desarrollo, IDE) el cual es el organismo japonés más grande de investigación de la economía de las regiones en desarrollo, especialmente en el Asia-Pacífico.¹⁴⁹

Jetro implementa la política gubernamental japonesa de promover el comercio exterior y la inversión, así como la cooperación económica, haciendo uso de su extensa red de oficinas en todo el mundo. El IDE, ahora en Jetro, lleva a cabo una expansión de su ámbito de investigación. Por lo que ahora, unidos, realizará estas actividades de manera más efectiva. En particular, la combinación de la investigación oportuna de Jetro y la investigación básica del IDE fortalecer significativamente la habilidad para proveer de mejor información en un amplio rango de campos, en especial en esta época de crisis asiática y cambios en la economía global.

Al mismo tiempo, las empresas que buscan internacionalizarse, especialmente las pequeñas y medianas empresas, requieren asistencia. En vista de estas necesidades, Jetro ha establecido un nuevo Departamento de Promoción de Inversión para incrementar la capacidad de atraer empresas extranjeras a Japón y apoyar a las empresas japonesas pequeñas y medianas a invertir en el extranjero.

La fusión combina la oportuna investigación de Jetro de las tendencias de la economía global con las investigaciones económicas básicas y asuntos relacionados en las regiones en desarrollo por parte del IDE, esto permite a Jetro reaccionar mas incisivamente en el siempre cambiante ambiente internacional y proveer de un mas amplio soporte. Mas aún, después de instalarse en sus nuevas oficinas en Makuhari, en la periferia de Chiba en las afueras de Tokio en la segunda mitad de 1999, el IDE espera expandir sustancialmente sus instalaciones de investigación y así poder interactuar con investigadores extranjeros.

Jetro ha incrementado sus servicios de consultoría con el fin de promover el comercio exterior y la inversión a través de su nueva División de Información en Comercio Exterior e Inversión.

¹⁴⁹ www.jetro.org.mx

Una actividad específica fue a finales de enero del 2000, cuando la oficina de Jetro-México invitó a un experto japonés en desarrollo de empresas pequeñas y medianas al Dr. Yusachi Miyake, con el fin de participar en un seminario dirigido a los consultores de los Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (CRECE), el cual se incluye en los eventos nacionales de CETRO-CRECE.

En esta ocasión el curso abarcó:

- a) Renglones y esquemas de la evaluación de la capacidad de gestión
- b) Fortalecimiento de la capacidad de gestión
- c) Políticas de Fomento a las PYMES en Japón.

Más que la instrucción adecuada del experto, fue de admirar el entusiasmo de los consultores participantes que quieren aprenderlo todo y al mismo tiempo, un servidor, sintió la expectativa y vitalidad de las empresas mexicanas pequeñas y medianas.¹⁵⁰

Dicho seminario fue organizado por Jetro México lo cual constituye una de las actividades más importantes dentro del programa de Jetro para apoyar el crecimiento de las empresas pequeñas y medianas de México.

Otra institución internacional importante es la Fundación para el Desarrollo Sostenible en América Latina (FUNDES), que es una red de instituciones privadas y empresariales, que fue creada a partir de una asociación entre FUNDES Suiza (creada en 1986) y empresarios líderes en los diferentes países donde la Red se encuentra presente.

FUNDES promueve el desarrollo sostenible de las pequeñas empresas en América Latina. Su objetivo es facilitar a propietarios de pequeñas empresas, con buenas posibilidades de crecimiento, el acceso al financiamiento, proporcionándoles al mismo tiempo los conocimientos empresariales necesarios.

Para llevar a cabo estos objetivos FUNDES opera en tres niveles. En el primero, ofrece a los empresarios diversos productos y servicios con el fin de mejorar su competitividad y procurar su desarrollo entre los que se encuentra el servicio de

¹⁵⁰ Akira, Mikishima, "Seminario de experto a expertos", en Carta de Jetro México, Publicación Bimestral Enero-Febrero 2000.

consultoría. En el segundo, trata de sumar los esfuerzos a través de alianzas con otras instituciones para avanzar hacia el desarrollo sostenible y, en el tercer nivel, trabaja para mejorar las condiciones de entorno de las pequeñas y medianas empresas.

FUNDES a través de sus productos, permite mejorar las condiciones empresariales, favoreciendo la iniciativa individual y el crecimiento de la empresa. Sostiene que una actividad empresarial amplia y diversificada constituye la fuerza capaz de impulsar el crecimiento económico, la diversidad de las oportunidades sociales, la eficiencia ecológica y, por ende, el desarrollo sostenible.

La Fundación ofrece sus servicios en capacitación, consultoría y facilita el acceso al financiamiento a través de su Red de Instituciones. FUNDES se financia con la venta de servicios, contribuciones de organizaciones de apoyo a la pequeña empresa y la inversión de FUNDES Suiza y de grupos empresariales en América Latina.

Actualmente la Red FUNDES se encuentra presente en Costa Rica (1987), Guatemala (1988), Colombia (1989), Bolivia (1990), Chile (1992), Argentina (1993), México (1993), Panamá (1984) y Venezuela (1996). Además FUNDES se encuentra asociada con instituciones con sede en Nicaragua (1997), Honduras (1996) y Perú (1998).¹⁵¹

La existencia de una Red FUNDES, con presencia en varios países de Latinoamérica, posibilita una globalización y el logro de un mayor impacto y eficiencia de nuestros servicios. Las experiencias de cada país, son difundidas a las otras entidades de la Red, permitiendo el aprovechamiento y adaptación de las experiencias de la Red.

Entre los servicios que ofrece FUNDES se encuentra el autodiagnóstico de Capacidades Competitivas, el cual es un producto de consultoría de diagnóstico especialmente diseñado para la pequeña empresa, que resuelve adecuadamente la calidad de sus resultados a un costo accesible para el propietario de pequeña empresa. Es un diagnóstico de las distintas áreas de la empresa para saber en que está fallando. Se realiza en caso de que el empresario no sepa a ciencia

¹⁵¹ www.fundes.org

cierta en que área está mal la empresa. Autodiagnóstico de capacidades competitivas se centra en las áreas funcionales de la empresa: mercadeo, finanzas, contabilidad y producción.

Luego de una visita a la empresa y en caso que el empresario se encuentre en la situación antes mencionada se le aplican las preguntas del cuestionario de autodiagnóstico y se le solicita la información financiera de la empresa si es que no sabe responder a las preguntas relacionadas con aspectos financieros. Esta información es procesada y arroja un resultado que luego se le presenta al cliente como parte de una propuesta.

La propuesta incluye un resumen de los problemas principales encontrados en la empresa, con un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para saber cuales son las áreas o problemas a tratar y se le entrega una gráfica con los plazos de trabajo y un presupuesto según el tiempo destinado. Se realiza una reunión con el cliente y se le entrega, si está de acuerdo se comienza el trabajo y si no se le hacen las modificaciones del caso. Este autodiagnóstico tiene un valor de dólares o su equivalente en moneda nacional.

FUNDES apoya a los empresarios con el servicio de consultoría integral especializada. Este paquete se refiere al grupo de consultorías que se llevan a cabo en cada una de las distintas áreas de la empresa por petición del empresario, luego de saber donde está fallando por un autodiagnóstico o porque esa es el área que le preocupa. Se realiza en temas específicos y tiene un costo distinto según el tipo de empresa y las horas invertidas. Trabaja hacia las áreas funcionales de la Empresa: planeamiento estratégico, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, mercadeo, comercialización, ventas, Investigación y desarrollo, finanzas, contabilidad, costos, recursos humanos, gestión ambiental.

El servicio de consultoría grupal de FUNDES, facilita los procesos colectivos dentro de la empresa, los cuales pueden ser descentralizados y realizados por otra empresa, economizándole tiempo, esfuerzo y dinero al empresario. Dentro de este tipo de consultoría se engloban los procesos contables, distintos trámites genéricos, servicios integrales Internos y el acompañamiento en la toma de decisiones.

Desde finales del año pasado FUNDES comenzó a trabajar de manera cercana con los nuevos funcionarios de la Secretaría de Economía (antes SECOFI). A través de un intenso trabajo de cabildeo se pretendió concretar las propuestas de fomento a la empresa media que se han desarrollando hasta la fecha.

En los meses venideros el Proyecto Empresa Media espera consolidarse como referente obligado para el tema PYME, así como plasmar sus propuestas en la próxima estrategia de fomento para las mismas. Los contactos que se han establecido tanto con la Secretaría de Economía como con el Legislativo, contribuirán a lograr estos objetivos.

Por otra parte, inserto en las actividades que FUNDES México realiza con la nueva Secretaría de Economía, el día 12 de junio del 2001 esta última institución dará a conocer su Programa Nacional de apoyo a las micro y pequeñas empresas. Este evento será el punto de arranque del Gobierno Federal Mexicano para promover el desarrollo de la PYME durante el sexenio.

3.8 La micro, pequeña y mediana empresa en la administración de Vicente Fox Quesada.

Después de 71 años el Partido Revolucionario Institucional (PRI) fundado en 1929 por Plutarco Elías Calles y que vio pasar entre sus filas partidistas a 14 presidentes de México dejó de ser el "partido oficial".

El primero de diciembre del año 2000, tomó posesión el primer presidente emanado de un partido de oposición, el panista Vicente Fox Quesada, se convirtió en el presidente número 66 en la historia de México.

Vicente Fox, al encarnar la exigencia de una mayor movilidad de personas, propias de las clases medias y de la juventud, el uso de la mercadotecnia, la ultraderecha incrustada en su equipo de transición y en el PAN, sus viejos lazos con la élite empresarial, sus promesas de campaña y su particular estilo personal lo llevaron a ganar las elecciones presidenciales para el periodo 2000-2006.

Los comicios del 2 de julio de 2000 abrieron un nuevo capítulo en la historia política de México. La ciudadanía, con elecciones organizadas por instituciones

electorales independientes, ciudadanizadas y profesionalizadas se llevó a cabo la alternancia política del Poder Ejecutivo Federal.

El mapa político del país muestra una amplia diversidad de fuerzas e ideologías partidistas no sólo a lo largo del territorio nacional, sino dentro de los poderes Legislativo y Ejecutivo, tanto locales como federales. En la actualidad, ocho partidos interactúan y trabajan en el Congreso, bajo un esquema de responsabilidad compartida, y ninguna fuerza política puede reclamar para sí el monopolio del poder. México vive una situación de poder compartido tanto en el ámbito local como en el federal. Fox ha manifestado sus intenciones para avanzar y consolidar una democracia poniendo en práctica formas democráticas de ejercicio del poder público:

"El Poder Ejecutivo tiene, entre sus obligaciones fundamentales, la de apegar sus actos a lo dispuesto por los preceptos constitucionales. Hoy, la fuerza que respalda la acción del Estado es la que se deriva de la legitimidad que da el derecho. El Ejecutivo contribuirá, en la esfera de sus atribuciones, al fortalecimiento del sistema de partidos y a profundizar la interacción de las organizaciones sociales con la administración pública federal."¹⁵²

El Ejecutivo Federal propuso -al llegar a la presidencia- ante el Congreso de la Unión un crecimiento económico de 4.5 por ciento real para el año 2001, una inflación de 6.5 por ciento; y un tipo de cambio promedio de 10.10 pesos por dólar y tasas de interés nominales de 12.4 por ciento y reales de 6.2 por ciento.¹⁵³

Sin embargo el crecimiento propuesto de 7 por ciento anual, no es consistente con la situación que actualmente guarda la economía mexicana y menos con un ámbito de desaceleración en Estados Unidos y la caída en el precio internacional del petróleo. Por lo que las metas económicas de Fox se han replanteado y se prevé un crecimiento sólo del 2 ó 2.5 por ciento para este año.¹⁵⁴

¹⁵² Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

¹⁵³ Collín, Marvella, "Los criterios generales de Política Económica y el Presupuesto de Egresos prevén macroeconomía estable para 2001", en El Financiero, 11 de diciembre de 2000, Análisis, p. 34.

¹⁵⁴ Mayoral, Isabel, "La economía, estancada o en retroceso, reconoce Gil Díaz" en El Financiero, 20 de junio de 2001, finanzas, p. 4

El gobierno federal presentó su Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el 29 de mayo de 2001, en materia financiera y económica, planteo cinco líneas rectoras: conducir responsablemente la marcha económica del país; elevar y extender su competitividad; asegurar el desarrollo incluyente; promover el desarrollo económico regional y equilibrado, y crear las condiciones para un desarrollo sustentable.

El PND habla de tres prioridades nacionales: el desarrollo social y humano, el crecimiento con calidad y el orden y respeto. En la segunda gran prioridad nacional, donde se perfilan las líneas de acción en materia económica, prevé para los próximos seis años estabilidad macroeconómica, equilibrio fiscal, mayor eficiencia en la operación de los mercados y un sistema financiero sólido y efectivo en la canalización de ahorro hacia el financiamiento del desarrollo.¹⁵⁵

Para conducir responsablemente la marcha económica del país se trazaron diez estrategias, para coordinar la política fiscal con la monetaria; promover la nueva hacienda pública; promover un esquema de regulación y supervisión eficaces de el sistema financiero, fortalecer a los intermediarios no bancarios y construir una cultura del seguro en México.

Crecer con calidad ha sido uno de los mandatos reiterados por la población para la administración federal 2000-2006. Por ello, el Ejecutivo federal ha creado la Comisión para el Crecimiento con Calidad con el propósito de coordinar las acciones del gobierno en su conjunto, en cumplimiento de una de sus misiones centrales.

La Comisión para el Crecimiento con Calidad ha adoptado cuatro premisas: primera, no puede haber justicia social sin una economía sólida; segunda, la estabilidad política es inseparable de la estabilidad económica; tercera, la seguridad, la justicia y la protección de los derechos individuales y económicos son precondiciones del desarrollo económico; cuarta, los derechos humanos son inseparables del crecimiento con calidad, pero también del desarrollo social y humano y del propio orden y respeto.

¹⁵⁵ Becerril, Isabel, "Continuidad al modelo económico, la propuesta de Vicente Fox", en El Financiero, 30 de mayo de 2001, Economía, p. 12.

Asimismo, promoverá el uso y aprovechamiento de la tecnología y de la información; se consolidará el marco institucional y la mejora regulatoria que simplifique la carta administrativa de las empresas; se promoverá mayores flujos de inversión extranjera directa, el fortalecimiento del mercado interno, y la instrumentación de una política integral de desarrollo empresarial.

Para elevar la competitividad promoverá las reformas estructurales necesarias para lograr la mayor eficacia en los sectores clave de la economía; estimulará el fortalecimiento del mercado interno; impulsará la inversión privada en materia de infraestructura; promoverá el desarrollo de capacidades empresariales mediante programas de capacitación, asesoría técnica y educación para el trabajo; iniciará una nueva cultura laboral y una reforma en este ámbito por medio de diálogos y consensos; implantará programas de promoción, financiamiento y capacitación para la inserción ventajosa del país en el proceso de globalización; apoyará a los emprendedores a desarrollar sus proyectos productivos con sistemas de financiamiento y mecanismos de asesoría adecuados a sus necesidades y características.

"Este gobierno tendrá a la competitividad como uno de los criterios básicos para el desarrollo. Con un espíritu de equidad, creará las condiciones necesarias para que las empresas, grandes y pequeñas, puedan desarrollarse y transformarse de acuerdo con el ritmo que marcan los rápidos cambios, especialmente en la tecnología, en los nuevos procesos productivos y en la revolución digital. Por ello, ampliará las oportunidades, la capacitación, el acceso al crédito, para que de esta manera los sectores, las regiones y los grupos que tradicionalmente han estado excluidos de las oportunidades del desarrollo, sean competitivos en este nuevo escenario económico."¹⁵⁶

Este nuevo entorno globalizado impone un nuevo tipo de competencia basado en la especialización de los procesos productivos. La reintegración de cadenas productivas en el ámbito industrial bajo una nueva lógica de segmentación y subcontratación. El acceso a insumos importados deberá aprovecharse para identificar los sectores o ramas que demanda el nuevo mercado interno y ajustarse rápidamente a la tendencia internacional.

¹⁵⁶ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

Como parte de esta estrategia se busca fortalecer la integración de la micro, pequeña y mediana empresa con las cadenas productivas de los sectores más desarrollados, directa e indirectamente, de tal forma que las empresas más grandes sean una palanca que impulse el desarrollo exitoso de los pequeños empresarios.

Uno de los objetivos es incorporar a este cambio de modelo económico, a las pequeñas y medianas empresas, así como a los eslabones que se identifiquen como susceptibles de competir interna y externamente. La política de integración de cadenas debe tener una sólida visión por regiones y sectores, en función de las posibilidades de crear nuevos polos de desarrollo en diversas zonas del país.

"Para alcanzar el bono de la flexibilidad microeconómica necesitamos crear las condiciones para hacer un mejor uso de nuestros recursos y elevar y extender la competitividad del país. En un mundo en proceso de globalización corresponde al Estado promover las condiciones para la inserción competitiva de México en el nuevo orden económico mundial. Promoveremos todas las reformas necesarias para que la economía funcione mejor, los mercados sean más eficaces y se reduzca el poder de mercado de monopolios y oligopolios. Buscaremos aumentar y extender la competitividad del país, la competitividad de las empresas, la competitividad de las cadenas productivas y la competitividad de las regiones. Lo anterior implica regulación apropiada, disponibilidad oportuna y eficaz de infraestructura económica para el desarrollo, fomento de capacidades para el trabajo productivo de clase mundial, desarrollo tecnológico y científico para la nueva economía; todo ello en el marco de una moderna cultura laboral y empresarial."¹⁵⁷

Como parte de la política integral de desarrollo empresarial para apoyar a la micro, pequeña y mediana empresas, se atenderá de manera especial a los microempresarios, comerciantes y trabajadores por su cuenta que presentan mayor rezago económico, tecnológico y social, mediante asesoría técnica, capacitación e información oportuna que impulsen su actividad.

Se promoverá una cultura del ahorro y se facilitará el acceso al crédito y al financiamiento de microempresas y de pequeños proyectos productivos, así como

¹⁵⁷ Ibem

de grupos que tradicionalmente no han sido sujetos de crédito en la banca. Esta nueva cultura de crédito comprende diversos mecanismos para el fortalecimiento de la banca social, el otorgamiento de recursos vía intermediarios financieros, la creación de instrumentos y organismos adecuados para que las empresas o personas que no cuentan con suficientes garantías o antecedentes crediticios tengan alternativas de acceso al crédito, y el fortalecimiento del ahorro popular.

Por medio de los programas de microfinanciamiento que forman parte de esta estrategia, se coordinarán acciones para financiar a las organizaciones de la sociedad civil que han venido otorgando crédito a la población de menores ingresos. En cuanto al financiamiento para el campo, se considera la creación de instituciones financieras rurales no bancarias.

La Secretaría de Economía (SE) puso en marcha el Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento del Microempresario (Fonafim) y los créditos comenzaron a fluir a través de las microfinancieras a partir de la segunda semana de junio de 2001.

El programa tiene como objetivo convertir a los "excluidos" en sujetos activos del desarrollo de México. Vicente Fox aseguró que el programa de los microcréditos es el "nuevo modelo de crecimiento" del país y deseó a las intermediarias financieras un buen futuro, puesto que su gobierno apuesta a que se convierta en un motor para la generación de empleos y empresas mexicanas.¹⁵⁸

Los requisitos para solicitar un microfinanciamiento son:

- El negocio, debe contar con un mínimo de 6 meses de operación, y el dueño debe acudir por el crédito.
- El empresario deberá vivir en una comunidad donde esté instalada la microfinanciera.
- Contar con un proyecto viable y acorde con la vocación del sitio donde vive.
- El empresario se presentará a las sucursales, de la microfinanciera y llevará dos avales sociales y una garantía (factura de un aparato).

¹⁵⁸ González, Lilia, "Arranca Fox plan de microcréditos" en El Universal, 13 Junio de 2001, Finanzas, p. D.

- Una vez que se presta el dinero, los pagos son semanales o quincenales, con una tasa de interés mensual de 3.33%.
- El proceso de crédito tiene una duración de 3 días.¹⁵⁹

El mandatario, acotó al presentar su programa que por primera vez en México, existe un esquema de financiamiento descentralizado, ya que los microcréditos los llevarán a cabo 25 microfinancieras¹⁶⁰, que no son parte del gobierno sino de la sociedad civil. Se entregó en la primer partida 120 millones de pesos para la puesta en marcha del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario y el resto (80 millones de pesos) será otorgado conforme la Secretaría de Hacienda otorgue el programa de administración mensual.

En este programa de financiamiento a chagarros¹⁶¹ será operado y administrado por organizaciones no gubernamentales (ONG), las cuales evaluarán los proyectos y el establecimiento de "garantías sociales".

Las microfinancieras que participan en el programa son fondos de fomento, sociedades rurales, organizaciones ganaderas, sociedades cooperativas, cajas solidarias.

Respecto a la figura del aval Mari Carmen Díaz Almada coordinadora de este plan, explicó que el único aval del financiamiento otorgado será el de la propia comunidad donde se encuentren insertos los beneficiarios "Si no se paga, los mismos integrantes de la colonia, poblado o amistades del beneficiario estarán comprometidos a liquidar el adeudo". De acuerdo con dicho aval social y los documentos recabados, la Secretaría de Economía asegurará un índice de recuperación de microcréditos del 98%.¹⁶²

¹⁵⁹ González, Lilia, "Liberan recursos a microchagarros; será un plan piloto" en El Universal, 12 Junio de 2001, Finanzas, p. D.

¹⁶⁰ Sólo 25 instituciones con presencia en 640 municipios están inscritas en el fideicomiso.

¹⁶¹ Juan Bueno Torio, Subsecretario de la Pequeña y Mediana Empresa clasificó a los microchagarros: en cuatro grupos: el primero es de autoempleo, el segundo tiene de dos a cuatro trabajadores, incluido el patrón, el tercero hasta diez empleados y el cuarto hasta 15 trabajadores.

¹⁶² González, Lilia, "Iniciarán los microcréditos en 15 días", en El Universal, 1 junio de 2001, Finanzas, p. D6.

Con este monto se pretende cubrir a 40 mil familias de marginación media y muy alta, en 640 municipios más pobres, repartidos en 20 estados del país, con créditos desde 500 pesos hasta 30 mil, bajo pagos semanales o catorcenales a tasas de interés promedio de 1.5% a 7% mensual.¹⁶³

En la ciudad de México, los créditos oscilan entre dos mil y 15 mil pesos y en las zonas rurales entre 500 pesos y cinco mil dependiendo de las condiciones propias de la población y el costo que se requiera para echar a andar el negocio.

Sin embargo las críticas a este programa van en el sentido de sus altas tasas de interés, ya que oscilan entre 18 y 84% anuales aunque algunos hacen estimaciones hasta de 125%, lo que significa entre tres y seis veces la tasa base de referencia del sistema financiero nacional. Este hecho implica que los créditos son caros.

Para fundamentar la postura de quien sostiene que los intereses del Fonafim son altos, se hizo una comparación. El programa de Financiamiento al Microempresario aplica una tasa máxima de 84%, mientras que la banca de fomento cobra 17.75%. Por ejemplo, si un microempresario pide 30 mil pesos con el nuevo programa de créditos, a una tasa mensual de 7 por ciento, pagará dos mil 100 pesos al mes únicamente de intereses. Por el contrario, si acude a la banca de desarrollo y solicita esa misma cantidad, su adeudo por intereses mensuales será de 450 pesos.

Otra crítica manifiesta que es inoperante ya que carece de una regulación que garantice que los recursos a destinar se utilizarán a favor de la productividad, y no a la economía subterránea, fomentando la informalidad.

Aunada a esta crítica está la que el programa supone que las habilidades empresariales de la micro y pequeña empresa están dadas de manera natural. Es poco probable que sin la formación y orientación adecuada, las personas puedan detectar y explorar oportunidades de negocios en un mercado competitivo como el de México.

¹⁶³ González, Lilia, "Arranca Fox plan de microcréditos" en El Universal, 13 Junio de 2001, Finanzas, p. D.

Es por ello que creemos que si el gobierno invierte para crear apoyos como el de la consultoría a la micro, pequeña y mediana empresa, tanto para las empresas ya existentes como también para las que van a iniciar su proyecto logrará obtener mejor beneficio para el empresario y para el desarrollo económico del país. Es decir, que no basta con obtener el crédito si no se sabe cómo y dónde saberlo emplear y una de las funciones de la consultoría es precisamente ayudar al empresario a detectar las áreas en donde se necesita inyectar efectivo o invertir en un negocio nuevo.

3.9 Evaluación y perspectivas de los servicios de consultoría en México.

El actual gobierno de Vicente Fox reconoce que en un mundo globalizado, el país requiere un sector productivo más competitivo y sólido para afrontar las exigencias que este entorno presenta. Se ha comprometido a tener a la competitividad como uno de los criterios básicos para el desarrollo, creando las condiciones necesarias para que las empresas, grandes y pequeñas, puedan desarrollarse y transformarse de acuerdo con el ritmo que marcan los rápidos cambios, especialmente en la tecnología, en los nuevos procesos productivos y en la revolución digital.

Por ello, ampliará las oportunidades, la capacitación, el acceso al crédito, para que de esta manera los sectores, las regiones y los grupos que tradicionalmente han estado excluidos de las oportunidades del desarrollo, sean competitivos en este nuevo escenario económico, como es el caso de las MPyME.

Este entorno cambiante hace imprescindibles los mecanismos de apoyo a la MPyME, dado que éstas son un pilar básico para el crecimiento económico y el desarrollo sostenido de los países.

La necesidad de apoyar a las MPyME del país debe reflejarse en una estrategia de apoyo por parte del gobierno que impulse la internacionalización, la innovación tecnológica y la capacitación de las empresas de menor tamaño.

El gobierno debe considerar las ventajas de la consultoría y utilizarla como una herramienta de apoyo, para lograr que este servicio llegue a las empresas de

menor tamaño las cuales representan de acuerdo con cifras de los Censos Económicos del INEGI de 1999 el 95% del total de empresas en el país, generando la mayor parte de empleos en toda la República Mexicana.

Para determinar un parámetro de la consultoría en México y analizar sus resultados actuales, tomaremos como parámetro la Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, la red más grande de consultoría a la MPyME, sus resultados en los cuatro años que lleva de operación son:

- Se han atendido a 12,659 micro, pequeñas y medianas empresas en la República Mexicana.
- 7,654 empresas han sido atendidas con éxito, el resto se encuentra en proceso.
- 1,705 empresas vinculadas a Consultoría Externa
- A raíz de la atención de Crece, las empresas atendidas han generado 7,941 empleos de manera directa y se han conservado más de 102,460 empleos de manera indirecta.¹⁶⁴

Si consideramos que existen 2, 179,351 MPyME, y este fideicomiso ha atendido a 12,659 MPyME, entonces quiere decir que sólo ha atendido al 0.58% del total de empresas en el país, y si sólo ha atendido con éxito a 7,654 empresas, significa que sólo ha atendido con éxito al 0.35% de empresas en todo el territorio nacional. Lo anterior en el supuesto que las 2,179,351 empresas requieran del servicio de consultoría.¹⁶⁵

Los datos anteriores, nos permiten determinar que hace falta mayor apoyo del gobierno para crear organismos que presten el servicio de consultoría, y también se puede determinar que la prestación de los servicios de consultoría bien encaminados son una alternativa viable para mejorar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.

Por lo anterior **nosotros proponemos** lo siguiente:

1. Debido a que existen consultores individuales nacionales que enfrentan el problema del desempleo, ya que enfrenten la gran competencia de empresas

¹⁶⁴ www.cetro-crece.org.mx

¹⁶⁵ Idem

consultoras internacionales que acaparan el mercado de la consultoría, el gobierno deberá crear una red gubernamental de consultores en toda la República, bajo la supervisión de la Secretaría de Economía, específicamente a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana empresa.

Con esta acción el gobierno aprovecharía la capacidad de los consultores para crear esquemas de vinculación, integración, conjunción, asociacionismo, alianzas y encadenamiento de esfuerzos entre ellos, lo que se traduciría en la existencia de la red consultoría para empresas de menor tamaño más grande de todo el país, enfocada a trabajar para solucionar la problemática de la MPyME.

Esta red de consultores se conformaría a través de convocatorias lanzadas por el gobierno y posteriormente los interesados serán acreditados por el mismo gobierno, a través de programas de certificación de calidad. Esta red de consultoría tendrá que trabajar en interacción con otros organismos del gobierno, con universidades públicas y privadas, y empresas privadas que tengan como objetivo mejorar las condiciones actuales que guardan las MPyME.

2. Así mismo para poder garantizar la calidad de los servicios y la contribución de la consultoría en el desarrollo competitivo de la MPyME, y su consecuente mejoría, el gobierno se asegurará de la preparación teórica y práctica de los consultores, para lo cual tendrá que crear mecanismos de capacitación y certificación constante para asegurar que tendrá resultados positivos y que valdrá la pena invertir en esta alternativa de apoyo.

3. El trabajo del gobierno con las universidades públicas y privadas consistirá en otorgar becas a los alumnos para capacitarlos y puedan participar a posteriori como consultores, después de haber adquirido conocimientos teóricos y prácticos, que les permitan desempeñar satisfactoriamente la consultoría.

Aunado a este objetivo, la red se apoyará en las universidades para desarrollar estudios e investigaciones, y diseñando programas de manera que respondan a las necesidades reales de la MPyME. Este esfuerzo debería complementarse con subsidios para los gastos que se hagan a este respecto.

4. Dado que la consultoría tiene un costo y éste resulta elevado para la MPyME el gobierno podría participar con ayuda económica, participando económicamente absorbiendo parte del costo total de la consultoría, de esta forma el empresario podría acceder a estos servicios y poder cubrir sólo un porcentaje.

Por lo anterior se propone crear fideicomisos dedicados a proporcionar consultoría a la MPyME. El gobierno apoyará financiando una parte proporcional del costo del servicio, y el resto lo pagará el empresario, con lo cual se logrará que el servicio de consultoría sea accesible y la MPyME pueda recurrir y pagar este servicio.

La anterior propuesta, se basará en el modelo del fideicomiso Red CETRO-CRECE, auspiciado por el gobierno y administrado por la iniciativa privada, lo que conlleva a una revisión constante de los resultados obtenidos y dar cuentas de los gastos y resultados de los fideicomisos a un Comité integrado por autoridades gubernamentales y la cúpula empresarial.

5. En México no se tiene la cultura de recurrir a la consultoría como una alternativa de apoyo a la MPyME, y no existe vinculación entre consultoría y gobierno. Por lo anterior se debe implementar una promoción sobre los servicios de consultoría y los beneficios (como su bajo costo, la calidad del servicio y resultados) que traería consigo a la MPyME.

Dada la importancia de la MPyME para la economía nacional, y el mostrado interés del gobierno federal por apoyar a estas empresas con créditos, es importante también que se considere a la consultoría como una alternativa de apoyo para alcanzar el desarrollo competitivo de la MPyME.

El gobierno debe apoyar a la MPyME no sólo con financiamiento, ya que el tener un crédito no es sinónimo de competitividad, sino que además se requiere que el gobierno fomente el apoyo de la consultoría para que el consultor analice la empresa y determine en dónde emplear ese dinero de la manera más adecuada y que signifique entonces sí un desarrollo competitivo. La acción estatal en la consultoría consiste entonces en imprimirle carácter institucional para que sirva como instrumento de fomento a la MPyME.

Por otra parte y en referencia a las **perspectivas** en un marco global para los servicios de consultoría en México, es importante señalar que la globalización y el desarrollo sustentable, marcan las pautas de la economía mundial y por lo tanto de la consultoría al iniciar el siglo XXI.

Desde el punto de vista económico, el crecimiento mundial se basa prioritariamente en los sectores de alta tecnología, más que en los de economía tradicional, (energía, explotación de recursos naturales e infraestructura), pero éstos son demandados para sostener el crecimiento de los sectores de avanzada tecnología. Las inversiones globales se mueven hacia los mercados que producen mayor rentabilidad a corto plazo. Los países asiáticos son los principales enemigos de América Latina en la competencia por las inversiones.

Dentro de las perspectivas de la industria de la consultoría para la nueva administración, cabe mencionar que el país se mueve actualmente en un mundo globalizado y de libre mercado sin estar totalmente preparado para ello, el PIB ha crecido sostenidamente durante los últimos cinco años y aunque exporta mucho más que antes, casi todo lo importa, la privatización de empresas estatales ha concentrado aún mas la riqueza, los organismos de planeación han desaparecido y se hacen más evidentes los desequilibrios regionales, las crisis económicas recurrentes han depauperado a la mayor parte de la población y junto con las crisis políticas, la corrupción y la inseguridad, han exasperado al pueblo, que votó por un cambio de partido, de gobierno y de sistema. Afortunadamente los precios del petróleo mantienen alta las reservas en dólares y hay cierta confianza de que no se presente otra crisis sexenal.

Algunas incertidumbres que se pueden presentar y pueden afectar el desarrollo de la consultoría en México son: el tipo de cambio de la moneda, la economía de Estados Unidos, cambio de la legislación vinculada a consultores, una demora en el arranque del sexenio 2000-2006, mayor incursión de empresas de consultoría transnacionales, y un auge de la consultoría virtual .

Para ello algunas tendencias de la consultoría en México, pudieran ser: transparencia en las negociaciones, aprovechar el libre mercado y la globalización, un mayor número de consultores, un adecuado fomento de las MPyME, la reforma fiscal, mayor peso de las certificaciones, mejor cultura empresarial de los clientes

(profesionalización de mandos, visión del futuro, nivel de desarrollo), un crecimiento del PIB (+/- 7%), un crecimiento de la demanda (poder adquisitivo), mayor innovación, presión por mayor productividad, usos racionales de energía, desarrollo de internet, desarrollo de capital intelectual, mayor aceptación de la consultoría por parte de los empresarios y funcionarios, visión modernizadora y exportadora, mayor sensibilidad a los aspectos competitivos, y alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

Nosotros consideramos tres posibles escenarios para la industria de la consultoría en los próximos 5 años,¹⁶⁶ el primero es un escenario positivo en el cual el sexenio foxista cumple sus promesas. El crecimiento del PIB en el año 2005 alcanza el 8%. Hay un crecimiento regional y sectorial equilibrado. La apertura de mercados y las promociones internacionales atraen inversiones directas por 20,000 millones de dólares anuales.

La fiebre de inversiones impulsa la construcción acelerada y el surgimiento de nuevas empresas tanto nacionales como de origen extranjero. Se crean nuevos programas de apoyo a las empresas para que emprendan su modernización tecnológica. Se define un marco fiscal que crea certidumbre y estabilidad.

El tipo de cambio permanece sólido. No hay deslizamiento bruscos, ni vaivenes. Las cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores mantienen un ritmo de ascenso que lleva a establecer constantes nuevos récords del índice. Las empresas mexicanas que cotizan en Wall Street mantienen posiciones de elevado nivel de atracción.

Las exportaciones mexicanas llegan a los 200,000 millones de dólares anuales, pero disminuyen las importaciones. Estados Unidos continúa con su crecimiento después de un ligero estancamiento en los años 2001-2003. La inflación se logra contener al nivel de Estados Unidos y Canadá (\pm 3% anual), debido a que la productividad creció a un nivel superior que el PIB.

¹⁶⁶ Datos obtenidos del taller denominado, "Perspectivas de la consultoría en México", impartido por el Ing. Melesio Gutiérrez Pérez, Presidente de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, Diciembre del 2000.

Los programas de apoyo fomentan el incremento de la calidad y la cantidad de consultores pasan de 20,000 a 50,000, de ellos el 75% cuenta con su certificación para comprobar su profesionalismo. La demanda de consultores mantiene su ascenso y se establecen mecanismos de contratación transparentes y dinámicos. Las empresas de consultoría llevan a cabo el diseño y la instalación de esquemas innovadores para ofrecer soluciones cada vez más efectivas al mercado. La afluencia de firmas de consultoría internacionales y el surgimiento de tantos consultores independientes crean retos a las firmas mexicanas de consultoría que hacen difícil su crecimiento en un ambiente pleno de oportunidades. La consultoría en ingeniería crece hasta el 50% para subsanar el rezago en infraestructura y la consultoría de gestión crece un 25%.

Un **segundo escenario** posible, en el que la instrumentación de los fabulosos programas ofrecidos al inicio del sexenio 2000-2006 se vio entorpecido por la carencia de madurez de los partidos perdedores que orientaron sus esfuerzos a bloquear toda iniciativa de Ley proveniente del Ejecutivo. La decisión del Presidente Fox de llevar a cabo cambios paulatinos y su respeto a la burocracia le resultó contraproducente. Le ataron las manos, aunque no los pies.

El avance de la economía, aunque lento no sufrió retrocesos. El PIB creció a tasas del 5% anual. La inflación se mantuvo entre el 8% y el 10%. No se logró incrementar la productividad. La Ley Federal del Trabajo continúa siendo el obstáculo a los cambios.

El ritmo de inversiones se mantuvo en 10,000 millones de dólares. El tipo de cambio varió entre 10.00 y 15.00 por dólar. La confianza de los inversionistas se dejó sentir únicamente en sectores tradicionales. La apertura energética no se puede concretar totalmente.

Los empresarios continuaron con su misma mentalidad tradicional manteniendo culturas autocráticas y patriarcales. Los programas de estímulos a la MPyME continuaron mal enfocadas y peor administradas. Sólo en casos aislados lograron sus propósitos.

El mercado de la consultoría se sobreofertó en virtud de la promoción del lado de la oferta y la ausencia de esfuerzos similares por el lado de la demanda. Los

precios de consultoría e mantuvieron pero sólo salieron adelante los más hábiles a la hora de negociar. Sin embargo la consultoría en ingeniería crece al 20%, mientras que la consultoría de gestión empresarial se mantuvo en los mismos rangos del sexenio anterior.

En el tercer escenario posible, el presidente Fox se ve frustrado en su afán de hacer crecer a México. La ingobernabilidad se presenta. La lucha entre PRI y PRD deja al PAN neutralizado y dividido. Resulta imposible llevar a cabo cambios positivos para el país. Se empantanan los acuerdos. Estas pugnas provocan la huida de capitales y la carencia de inversiones. El dólar se eleva a 15.00. No hay obras.

Las empresas deciden no invertir. El mercado de la consultoría se reduce. Los empresarios retroceden en su interés por mejorar y no manifiestan deseos de ser competitivos. La caída de la economía de Estados Unidos cierra la puerta a las exportaciones mexicanas.

El enorme número de consultores se dedica a buscar alternativas porque las contrataciones escasean. Algunos regresan a sus antiguos puestos, aunque en distintas empresas. Las empresas establecidas de consultoría se ven afectadas al grado de que algunas quiebran y otras, cambian de giro.

Los pocos avances logrados en tecnología se pierden. Los consultores empleados mejor preparados se retiran de las empresas, provocando pérdidas en el capital intelectual. Con estas circunstancias, el empresario confirma su creencia de que él solito puede hacer todo, porque él conoce su negocio mejor que cualquier consultor.

La lucha al interior del sector hace que los honorarios de la consultoría decaigan el nivel de diez años antes y la consultoría decreció, aunque se conserva la planta necesaria para el mantenimiento.

Por otra parte, el sano desarrollo de las empresas de consultoría nacional de gestión e ingeniería requiere un marco de confianza y continuidad que garanticen el trabajo para permanecer en el mercado. El apoyo gubernamental se vuelve indispensable para facilitar su crecimiento.

Otro paso importante es la firma de convenios de complementariedad entre los institutos de investigación y las empresas de consultoría, de esta forma se pueden fortalecer la acción de ambas partes porque las empresas pueden actuar como el brazo que aplica los productos tecnológicos de los institutos, a la vez que cuentan con laboratorios e investigadores a los que de otra manera no podrían acceder. La formación de asociaciones entre empresas nacionales y con grupos extranjeros seguramente puede cubrir cualquier necesidad que se les planteé en el país.

De esta manera, la consultoría como industria del conocimiento, podrá constituir una reserva tecnológica nacional, tanto para apoyar el desarrollo de la infraestructura estratégica de México, como para modernizar la industria y coadyuvar a hacerla competitiva a nivel nacional e internacional. Para lograrlo es necesario evitar el individualismo y la atomización de la consultoría y propiciar su agrupamiento en un organismo reconocido por el Estado, que apoye su desarrollo y defienda sus intereses.

Así la opción de la cooperación estratégica se presenta como una alternativa viable para que las empresas mexicanas se incorporen a la dinámica internacional y como un medio para fortalecer y desarrollar capacidades estratégicas que les permitan una actuación favorable en el nuevo entorno.

Lo que resulta indispensable es que la banca de desarrollo debe de seguir apoyando a la planta productiva nacional, principalmente a las MPyME, para que puedan enfrentar en condiciones de creciente competitividad los retos y aprovechar eficientemente las oportunidades que se derivan de la apertura comercial que vive nuestro país.

CONCLUSIONES

Teniendo como parámetro de la consultoría en México y analizar sus resultados actuales, la Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial, la red más grande de consultoría a la MPyME, donde sus resultados en los cuatro años que lleva de operación son:

- Se han atendido a 12,659 micro, pequeñas y medianas empresas en la República Mexicana.
- 7,654 empresas han sido atendidas con éxito, el resto se encuentra en proceso.
- 1,705 empresas vinculadas a Consultoría Externa
- A raíz de la atención de Crece, las empresas atendidas han generado 7,941 empleos de manera directa y se han conservado más de 102,460 empleos de manera indirecta.

Si consideramos que existen 2, 179,351 MPyME, y este fideicomiso ha atendido a 12,659 MPyME, entonces quiere decir que sólo ha atendido al 0.58% del total de empresas en el país, y si sólo ha atendido con éxito a 7,654 empresas, significa que sólo ha atendido con éxito al 0.35% de empresas en todo el territorio nacional. Lo anterior en el supuesto que las 2,179,351 empresas requieran del servicio de consultoría.

Los datos anteriores, nos permiten determinar que hace falta mayor apoyo del gobierno para crear organismos que presten el servicio de consultoría, y también se puede determinar que la prestación de los servicios de consultoría bien encaminados son una alternativa viable para mejorar el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa mexicana.

Por lo anterior **nosotros proponemos** lo siguiente:

1. Debido a que existen consultores individuales nacionales que enfrentan el problema del desempleo, ya que enfrenten la gran competencia de empresas consultoras internacionales que acaparan el mercado de la consultoría, el gobierno deberá crear una red gubernamental de consultores en toda la República, bajo la supervisión de la Secretaría de Economía, específicamente a través de la Subsecretaría de la Pequeña y Mediana empresa.

Con esta acción el gobierno aprovecharía la capacidad de los consultores para crear esquemas de vinculación, integración, conjunción, asociacionismo, alianzas y encadenamiento de esfuerzos entre ellos, lo que se traduciría en la existencia de la red consultoría para empresas de menor tamaño más grande de todo el país, enfocada a trabajar para solucionar la problemática de la MPyME.

Esta red de consultores se conformaría a través de convocatorias lanzadas por el gobierno y posteriormente los interesados serán acreditados por el mismo gobierno, a través de programas de certificación de calidad. Esta red de consultoría tendrá que trabajar en interacción con otros organismos del gobierno, con universidades públicas y privadas, y empresas privadas que tengan como objetivo mejorar las condiciones actuales que guardan las MPyME.

2. Así mismo para poder garantizar la calidad de los servicios y la contribución de la consultoría en el desarrollo competitivo de la MPyME, y su consecuente mejoría, el gobierno se asegurará de la preparación teórica y práctica de los consultores, para lo cual tendrá que crear mecanismos de capacitación y certificación constante para asegurar que tendrá resultados positivos y que valdrá la pena invertir en esta alternativa de apoyo.

3. El trabajo del gobierno con las universidades públicas y privadas consistirá en otorgar becas a los alumnos para capacitarlos y puedan participar a posteriori como consultores, después de haber adquirido conocimientos teóricos y prácticos, que les permitan desempeñar satisfactoriamente la consultoría.

Aunado a este objetivo, la red se apoyará en las universidades para desarrollar estudios e investigaciones, y diseñando programas de manera que respondan a las necesidades reales de la MPyME. Este esfuerzo debería complementarse con subsidios para los gastos que se hagan a este respecto.

4. Dado que la consultoría tiene un costo y éste resulta elevado para la MPyME el gobierno podría participar con ayuda económica, participando económicamente absorbiendo parte del costo total de la consultoría, de esta forma el empresario podría acceder a estos servicios y poder cubrir sólo un porcentaje.

Por lo anterior se propone crear fideicomisos dedicados a proporcionar consultoría a la MPyME. El gobierno apoyará financiando una parte proporcional del costo del servicio, y el resto lo pagará el empresario, con lo cual se logrará que el servicio de consultoría sea accesible y la MPyME pueda recurrir y pagar este servicio.

La anterior propuesta, se basará en el modelo del fideicomiso Red CETRO-CRECE, auspiciado por el gobierno y administrado por la iniciativa privada, lo que conlleva a una revisión constante de los resultados obtenidos y dar cuentas de los gastos y resultados de los fideicomisos a un Comité integrado por autoridades gubernamentales y la cúpula empresarial.

5. En México no se tiene la cultura de recurrir a la consultoría como una alternativa de apoyo a la MPyME, y no existe vinculación entre consultoría y gobierno. Por lo anterior se debe implementar una promoción sobre los servicios de consultoría y los beneficios (como su bajo costo, la calidad del servicio y resultados) que traería consigo a la MPyME.

Dada la importancia de la MPyME para la economía nacional, y el mostrado interés del gobierno federal por apoyar a estas empresas con créditos, es importante también que se considere a la consultoría como una alternativa de apoyo para alcanzar el desarrollo competitivo de la MPyME.

El gobierno debe apoyar a la MPyME no sólo con financiamiento, ya que el tener un crédito no es sinónimo de competitividad, sino que además se requiere que el gobierno fomente el apoyo de la consultoría para que el consultor analice la empresa y determine en dónde emplear ese dinero de la manera más adecuada y que signifique entonces sí un desarrollo competitivo. La acción estatal en la consultoría consiste entonces en imprimirle carácter institucional para que sirva como instrumento de fomento a la MPyME.

Por otra parte y en referencia a las perspectivas en un marco global para los servicios de consultoría en México, es importante señalar que la globalización y el desarrollo sustentable, marcan las pautas de la economía mundial y por lo tanto de la consultoría al iniciar el siglo XXI.

Desde el punto de vista económico, el crecimiento mundial se basa prioritariamente en los sectores de alta tecnología, más que en los de economía tradicional, (energía, explotación de recursos naturales e infraestructura), pero éstos son demandados para sostener el crecimiento de los sectores de avanzada tecnología. Las inversiones globales se mueven hacia los mercados que producen mayor rentabilidad a corto plazo. Los países asiáticos son los principales enemigos de América Latina en la competencia por las inversiones.

Dentro de las perspectivas de la industria de la consultoría para la nueva administración, cabe mencionar que el país se mueve actualmente en un mundo globalizado y de libre mercado sin estar totalmente preparado para ello, el PIB ha crecido sostenidamente durante los últimos cinco años y aunque exporta mucho más que antes, casi todo lo importa, la privatización de empresas estatales ha concentrado aún más la riqueza, los organismos de planeación han desaparecido y se hacen más evidentes los desequilibrios regionales, las crisis económicas recurrentes han depauperado a la mayor parte de la población y junto con las crisis políticas, la corrupción y la inseguridad, han exasperado al pueblo, que votó por un cambio de partido, de gobierno y de sistema. Afortunadamente los precios del petróleo mantienen altas las reservas en dólares y hay cierta confianza de que no se presente otra crisis sexenal.

Algunas incertidumbres que se pueden presentar y pueden afectar el desarrollo de la consultoría en México son: el tipo de cambio de la moneda, la economía de Estados Unidos, cambio de la legislación vinculada a consultores, una demora en el arranque del sexenio 2000-2006, mayor incursión de empresas de consultoría transnacionales, y un auge de la consultoría virtual .

Para ello algunas tendencias de la consultoría en México, pudieran ser: transparencia en las negociaciones, aprovechar el libre mercado y la globalización, un mayor número de consultores, un adecuado fomento de las MPyME, la reforma fiscal, mayor peso de las certificaciones, mejor cultura empresarial de los clientes (profesionalización de mandos, visión del futuro, nivel de desarrollo), un crecimiento del PIB (+/- 7%), un crecimiento de la demanda (poder adquisitivo), mayor innovación, presión por mayor productividad, usos racionales de energía, desarrollo de internet, desarrollo de capital intelectual, mayor aceptación de la consultoría por parte de los empresarios y funcionarios, visión modernizadora y

exportadora, mayor sensibilidad a los aspectos competitivos, y alianzas estratégicas nacionales e internacionales.

Además el sano desarrollo de las empresas de consultoría nacional de gestión e ingeniería requiere un marco de confianza y continuidad que garanticen el trabajo para permanecer en el mercado. El apoyo gubernamental se vuelve indispensable para facilitar su crecimiento.

Un paso importante es la firma de convenios de complementariedad entre los institutos de investigación y las empresas de consultoría, de esta forma se pueden fortalecer la acción de ambas partes porque las empresas pueden actuar como el brazo que aplica los productos tecnológicos de los institutos, a la vez que cuentan con laboratorios e investigadores a los que de otra manera no podrían acceder.

De esta manera, la consultoría como industria del conocimiento, podrá constituir una reserva tecnológica nacional, tanto para apoyar el desarrollo de la infraestructura estratégica de México, como para modernizar la industria y coadyuvar a hacerla competitiva a nivel nacional e internacional. Para lograrlo es necesario evitar el individualismo y la atomización de la consultoría y propiciar su agrupamiento en un organismo reconocido por el Estado, que apoye su desarrollo y defienda sus intereses.

La consultoría es una alternativa viable para el apoyo gubernamental para la MPyME ya que el consultor está capacitado con una masa considerable de conocimientos sobre diversos problemas y situaciones que afectan a la dirección de empresas, ha adquirido las capacidades necesarias para identificar los problemas de empresa, hallar información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones, comunicarse con personas, etc. Los consultores pasan por muchas organizaciones y la experiencia adquirida en las tareas pasadas puede tener aplicación en las empresas en realizar nuevas tareas.

La consultoría se clasifica como un servicio interno y como un servicio externo. El consultor interno, es parte de una organización determinada, una compañía, un grupo de compañías, un ministerio o departamento gubernamental, etc. Trabajan para la empresa, como cualquier otro ejecutivo y tienen como misión provocar algún tipo de cambio interno.

El consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja. Los consultores externos son preferidos en algunos casos por organizaciones en las que un consultor interno no satisface los criterios de imparcialidad y confidencialidad o no posee determinada pericia.

La consultoría de empresas como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de economía. La consultoría se ha extendido a nuevas esferas de la actividad humana y ha conducido a diversas formas de especialización.

Además de las grandes empresas que recurren a los servicios de consultoría, también encontramos a la micro, pequeña y mediana empresa (MPyME), sin embargo en éstas puede ser difícil tomar una decisión sobre el empleo de un consultor. El dueño o director puede considerar demasiado oneroso tal servicio profesional, y a menudo no ve cómo podría colaborar, dada su situación, con una persona ajena a la empresa. No obstante, cada vez es mayor el número de MPyME de México que solicitan servicios de consultores, especialmente en asuntos relacionados con la política general de la empresa o con el fin de introducir determinadas técnicas de dirección.

Con frecuencia los propietarios de pequeñas empresas no reconocen los problemas y tienden a confundirlos con los síntomas, provocando su rezago en un entorno de competencia.

Por lo anterior y considerando que la consultoría tiene un costo elevado frente a la MPyME, algunos consultores se especializan en problemas de empresas de escala menor y hay países en que estas empresas disponen de servicios de consultoría subvencionados como parte de los planes de fomento a la empresa pequeña, lo que ayuda a que puedan tener acceso a estos servicios. Por lo que dentro de nuestras propuestas contemplamos la ayuda del gobierno a la MPyME para solventar los costos de la consultoría.

La consultoría ayuda a formular nuevas estrategias y a solucionar problemas de las empresas, transmitiendo sus conocimientos adquiridos como la conjunción de la teoría y la práctica. Resuelven problemas que la empresa no puede solucionar

por sí sola, estos problemas son solucionados por la consultoría interna de la empresa o bien si no la hay o para completar ésta, se contrata la consultoría externa.

La empresa recurre a un consultor cuando desea ayuda en la solución de un problema. Desde el punto de vista de la calidad o nivel de la situación, la empresa puede pedir al consultor que corrija una situación que se ha deteriorado (problema de corrección), que mejore la situación (problema de perfeccionamiento) o que cree una situación totalmente nueva (problema de creación).

En la práctica es muy común que el consultor de empresas realice estudios de la empresa, estudios e investigaciones especiales, elabora soluciones para problemas determinados, ayuda a poner en práctica una solución o actúa como asesor.

La globalización mundial ha creado un mercado amplio de consultoría de empresas, debido a la necesidad de reestructurar procesos productivos y de entrelazarse a los nuevos circuitos empresariales, movidos por estándares domésticos de calidad y productividad ajustados a los internacionales. La actividad del consultor está determinada entonces por la creciente demanda de servicios altamente calificados por parte de diversos sectores y segmentos de las economías.

La internacionalización de los servicios de consultoría va directamente relacionada con los procesos de apertura comercial, privatización económica y uso intensivo de tecnologías de información. Las áreas de mayor demanda de servicios profesionales se ubican en aquellos centros urbanos vinculados a los procesos de comercio, inversión y transferencia de tecnología.

Debido a esta internacionalización de los servicios de consultoría, un consultor egresado de la carrera de Relaciones Internacionales, puede desempeñar su profesión en cualquier etapa del proceso de comercialización externa como es la elaboración del proyecto de exportación e investigación de mercado; promoción internacional; en la etapa de negociación; en la formalización (prácticas contractuales e instrumentos legales); etapa operativa (logística); recuperación del pago (cobranzas), y en la etapa postventa.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El cliente-jefe de la MPyME suele experimentar sensación de fracaso cuando se ve obligado a emplear servicios de consultoría. Por consiguiente el consultor debe procurar que el cliente recobre su confianza, además de prestarle la asistencia técnica necesaria.

Los cambios en el orden económico mundial, ocurridos en los últimos años, en especial a partir de la apertura de los mercados, son irreversibles e inevitables, y constituyen la globalización de las economías, haciendo caer las fronteras comerciales. Uno de los principales aspectos a ser considerados en este proceso es la necesidad de aumentar la competitividad, a la vista de una mayor oferta de productos y servicios.

Con los cambios hoy día, la solución más común ha sido establecer alianzas estratégicas de modalidades variadas entre empresas consultoras y entre estas y empresas de otros sectores.

No obstante, consultoras que cuentan con gran experiencia y dominan tecnologías avanzadas en ciertas especialidades, y como tales son reconocidas, cuentan con un nicho de mercado suficiente para mantenerse activas, siempre que mantengan una permanente actualización tecnológica. Con la apertura de los mercados nacionales al exterior, podrá surgir competencia nueva, amenazando la estabilidad de las empresas consultoras nacionales, especialmente en ciertas áreas de especialidad. Por lo cual serán necesarias las alianzas estratégicas entre empresas consultoras nacionales y extranjeras.

De esta forma, las empresas de consultoría presentan esa debilidad que puede ser fatal en un mercado abierto, más competitivo, en especial en sectores que demandan tecnologías más complejas. Este cuadro parece favorecer tratos que lleven a asociaciones ventajosas para todos. Hay indicaciones de complementariedad de que podrían concretarse, creando una sinergia capaz de aumentar la competitividad de las partes asociadas, a través de asociaciones y consorcios entre empresas, universidades y centros de investigación.

El requisito principal para que ocurran alianzas entre consultoras es lograr sinergia y producir mas beneficios que desventajas para todos los involucrados. Esta nueva organización formada por la alianza tendrá, en conjunto, una importancia mayor que cada uno de los asociados, por medio del aumento del número de colaboradores, aumento del patrimonio y un mayor volumen de la facturación.

En el actual contexto de negocios caracterizado por un alto nivel de competencia y apertura al comercio internacional, el mejoramiento permanente de las capacidades técnicas y habilidades empresariales de los agentes se vuelve un requisito indispensable para que las empresas de consultoría puedan mantenerse y crecer en el mercado en el que compiten.

No sólo se requieren servicios de consultoría intensivos en tecnologías de puntas, los cuales suelen ser más demandados por empresas grandes como la industria de las telecomunicaciones, la informática, la manufactura o la agroindustria y recientemente la industria ecológica, sino que también empresas de menor tamaño requieren de servicios especializados enfocados a los mercados domésticos. Aquí hay una gran veta de consultoría nacional, en muchos casos aún no explotada cabalmente y la cual se espera pueda ser aprovechada por la administración de Vicente Fox.

El actual gobierno foxista establecerá una estrategia que busca fortalecer la integración de la MPyME con las cadenas productivas de los sectores más desarrollados, directa e indirectamente, de tal forma que las empresas más grandes sean una palanca que impulse el desarrollo exitoso de los pequeños empresarios.

Habrà que incorporar a este cambio, a la MPyME, así como a los eslabones que se identifiquen como susceptibles de competir interna y externamente. La política de integración de cadenas debe tener una sólida visión por regiones y sectores, en función de las posibilidades de crear nuevos polos de desarrollo en diversas zonas del país.

Por medio de los programas de microfinanciamiento que forman parte de esta estrategia, se coordinarán acciones para financiar a las organizaciones de la

sociedad civil que han venido otorgando crédito a la población de menores ingresos.

El programa de microfinanciamiento tiene como objetivo convertir a los "excluidos" en sujetos activos del desarrollo de México. Vicente Fox aseguró que el programa de los microcréditos es el "nuevo modelo de crecimiento" del país, puesto que su gobierno apuesta a que se convierta en un motor para la generación de empleos y empresas mexicanas.

Nosotros estimamos que el programa supone que las habilidades empresariales de la micro y pequeña empresa están dadas de manera natural. Es poco probable que sin la formación y orientación adecuada, las personas puedan detectar y explorar oportunidades de negocios en un mercado competitivo como el de México.

Es por ello que creemos que si el gobierno invierte para crear apoyos como el de la consultoría a la micro, pequeña y mediana empresa, tanto para las empresas ya existentes como también para las que van a iniciar su proyecto, logrará obtener mejores beneficios para el empresario y para el desarrollo económico del país. Es decir, que no basta con obtener el crédito si no se sabe cómo y dónde saberlo emplear y la función de la consultoría es precisamente ayudar al empresario a detectar las áreas en donde se necesita inyectar efectivo o invertir en un negocio nuevo.

El entorno económico internacional actual a partir de la década de los 80's se caracteriza por los frecuentes desequilibrios macroeconómicos, la aparición de nuevos países industrializados, el incremento del comercio internacional, la globalización de la producción, el comercio y los servicios, el cambio en las estructuras productivas de diversas naciones, la amplia difusión de las nuevas tecnologías, la creación de bloques comerciales regionales, los cambios en el papel del Estado en la economía.

La realidad económica de las grandes potencias ha venido a dictar los ámbitos geoestratégicos sobre los cuales pueden tener alguna influencia y se advierte una tendencia a desplegar políticas exteriores selectivas por parte de las naciones más poderosas del mundo. La pugna trilateral por la hegemonía internacional entre las

grandes potencias ascendentes (Japón y Alemania) y la potencia mundial (E. U. U.), se expresa en la tendencia a la constitución de tres espacios regionales Asia, Europa y América.

El resto de las naciones ha tratado de insertarse de la mejor manera en las grandes corrientes de cambio internacionales, buscando ampliar sus oportunidades económicas, acreditarse con solidez ante los centros financieros y de inversión y conformando nuevas áreas de colaboración económica.

La globalización se ha extendido a todos los países del mundo y ya no es privativo de las naciones más desarrolladas. Podríamos definir a la globalización como un paradigma que responde al proceso económico caracterizado por la internacionalización de los procesos productivos e interdependencia de los mercados financieros a nivel internacional, bajo la premisa de existir una dinámica en la que las fuerzas económicas y factores productivos rebasan las fronteras territoriales de los estados dando origen al concepto de Aldea Global o mundo sin fronteras.

La economía mexicana entre 1940-1982, tuvo como meta la protección a la planta productiva y el empleo a través de un programa sustitutivo de importaciones que tendría a producir en el país lo que anteriormente era menester adquirir del exterior.

El modelo propició que al momento de cerrar la economía, la industria nacional creciera aceleradamente al abastecer de manera exclusiva al mercado interno. Conforme se cubrían nuevos productos continuaba la expansión industrial hasta que el mercado interno estaba virtualmente atendido. A partir de entonces, la incapacidad de la industria para buscar nuevos mercados en el exterior propició que la inversión empezara a contraerse al igual que el crecimiento industrial. El mercado mexicano relativamente pequeño se encontraba aislado de la competencia exterior. Así los industriales carecían de incentivos y presiones para ofrecer productos de alta calidad al menor precio, y operar con niveles internacionales de productividad y de escala.

El Estado al jugar el papel de Estado benefactor y paternalista limita la competitividad entre las empresas. En una economía cerrada los empresarios del

país no compiten con los del resto del mundo, esto resta competitividad, produce artículos de mala calidad y alto precio. Era necesario eliminar la sobreprotección a la industria de invernadero, es decir, que al contar con un mercado en el que están prohibidas las importaciones de otros productos al consumo nacional no le queda más remedio que aceptar los productos con buena o mala calidad pero que son producidos en el país.

Por lo que en los países en desarrollo, sobretodo en América Latina, la estrategia de sustitución de importaciones era ya objeto de muchas críticas por su falta de dinamismo, una actividad antagónica a las exportaciones y el fracaso en reducir la concentración en la distribución de la renta.

Es decir que resultaba evidente el agotamiento de los modelos keynesianos de funcionamiento económico, y las derivaciones de desarrollo protegido, como eran las variantes latinoamericanas de industrialización con sustitución de importaciones (ISI). Así entró la era del neoliberalismo como un rescate de las posiciones liberales del pasado siglo, en donde, el mercado debería retomar las riendas de la conducción económica, y el Estado tendría que relegarse a sus funciones administradoras.

Ante los problemas económicos configurados en 1982, México instrumenta un proceso de reestructuración donde resalta el saneamiento de las finanzas públicas; el proceso de privatización de las empresas públicas, la apertura externa, la liberalización y desregulación de la economía y la promoción de la inversión extranjera directa. La decisión de implantar el modelo neoliberal en México, como política económica; era necesaria, para poder subsistir en un mundo que poco a poco se ha ido globalizando.

Si bien es cierto que la apertura al exterior de México significó abandonar de una manera muy acelerada las tesis proteccionistas que sustentaron la política comercial y de industrialización durante más de cuatro décadas y sustituirlas por la doctrina librecambista, nuestra postura no niega los anteriores argumentos, más aún, reconoce que el cambio de políticas originó problemas para las empresas mexicanas, especialmente las de menor tamaño, no obstante creemos que la apertura era necesaria y lo fundamentamos en las siguientes explicaciones:

México necesitaba insertarse a la economía mundial y participar activamente en el nuevo entorno económico, para lo cual lleva a cabo diversas acciones encaminadas a reglamentar sus relaciones comerciales.

Una primera acción importante por parte del gobierno federal, fue el ingreso al GATT en 1986, lo que significó para México un acceso más seguro y previsible de sus exportaciones a los mercados de otros países. Además le permitió participar en el diseño de las nuevas normas que regirán el comercio internacional, le ofreció mecanismos equitativos para resolver controversias comerciales y la posibilidad de diversificar sus relaciones comerciales.

Además, se considero el ingreso a la OCDE en 1994, como parte integral de la estrategia de inserción al exterior, de esta forma estar presente en el intercambio de experiencias en el diseño de políticas con otros países miembros y la posibilidad de participar en un foro donde se consultan y coordinan las políticas macroeconómicas de los países más desarrollados; además, México tendrá acceso al cúmulo de información que genera la Organización en múltiples áreas de interés económico y social.

Otra acción importante y fundamental es la concertación de Acuerdos de Libre Comercio por parte del gobierno mexicano, que ha constituido un gran avance en la estrategia de política de negociaciones comerciales internacionales de México, la cual busca ampliar, diversificar y mejorar el acceso de los productos nacionales a los mercados externos, permite obtener reciprocidad a nuestro proceso de liberalización comercial, reduce la vulnerabilidad de nuestros exportadores ante medidas unilaterales por parte de nuestros socios comerciales y fomenta los flujos de inversión extranjera directa hacia México.

El proceso de internacionalización de la economía ha llevado en los últimos años a adoptar medidas, por parte de los gobiernos, que permitan crear las condiciones adecuadas para que sus naciones compitan ventajosamente en el mercado mundial. La disputa por alcanzar un lugar en el concierto internacional ha derivado en políticas económicas cada vez más agresivas donde no cabe más la actuación de un país aisladamente.

La importancia de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, es vital para México; ya que consideramos que solo de esta manera podrá integrarse un bloque competitivo no solamente a nivel regional sino también mundial, estableciendo las pautas para competir con los grandes polos económicos, Japón en Asia, Alemania en la Unión Europea, y por supuesto, Estados Unidos en América.

El fortalecimiento de tales integraciones da lugar a un nuevo proteccionismo sustentado en el tamaño del bloque, en donde se presente libre comercio en el interior y proteccionismo hacia terceros mercados. Persiguen establecer condiciones estables de producción e intercambio con el objeto de reducir la inestabilidad y volatilidad de la condiciones en los mercados internacionales. Su ulterior desarrollo implicará, entre otros aspectos, mayores desventajas comerciales para las naciones no participantes, una elevación de la competitividad regional y una mayor competencia entre bloques y países por la aplicación de sus mercados. Por tal motivo, difícilmente puede adaptarse un país a un contexto globalizador sin, a la vez, vincularse estrechamente a estos nuevos polos que están contribuyendo decisivamente a modificar el perfil económico del mundo.

Esto es debido a que México es el único país a nivel mundial con Tratados de Libre Comercio con alrededor de 27 países, siendo los dos principales socios comerciales y de inversión, Estados Unidos y la Unión Europea, lo que hace que nuestro país a través del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea (TLCUE), además de su posición geográfica privilegiada, cuente con ventajas competitivas muy importantes en el ámbito mundial.

Además es necesario resaltar que los diferentes Tratados de Libre Comercio que tiene México con otros países se deben de llevar a la práctica y que los textos que se negocian no deben quedarse solamente escritos; es por esto que resulta importante que la MPyME mexicana obtenga un adecuado nivel competitivo para enfrentar los retos del actual momento económico que vive la economía global.

En lo que respecta a la MPyME del país, la aplicación de estas políticas ha implicado que a sus tradicionales problemas de baja competitividad se le sumen nuevas dificultades por el aumento de la rivalidad doméstica, derivado de las

sustanciales modificaciones que está sufriendo el mercado nacional al estancarse en determinadas áreas e intensificarse la competencia extranjera y el nivel de competitividad de la gran empresa.

Pero, por otra parte, consideramos que tales políticas pueden también representar para la MPyME la oportunidad de incursionar en nuevos mercados, tanto en el país como en el extranjero. Ante tales disyuntivas es evidente que si desean sobrevivir y crecer, deben de abordar de inmediato un proceso de profundas transformaciones.

La apertura implicaba una transición no exenta de costos, exponerse a la competencia internacional ofrecía oportunidades, pero también planteaba grandes amenazas. Era claro que se entraría en un proceso de creación y desaparición de empresas, que se avanzaría en el establecimiento de nueva capacidad instalada, pero que muchas compañías serían incapaces de reconvertirse y cerrarían sus puertas. También era de esperarse que florecieran nuevos sectores de actividad y se revitalizaran algunas regiones, pero otras actividades y regiones sufrirían un declive inevitable.

Evidentemente la gran mayoría de las empresas mexicanas no estaban preparadas para la apertura comercial. No estaban acostumbradas a desarrollarse en un mercado más competitivo, ni esperaban una reforma del Estado tan profunda. Las empresas estaban acostumbradas, a depender de las acciones del gobierno empresario, de la actividad que generaba el gobierno a través de su acción, y se habían convertido en "empresas invernadero". Se percataron de la desventaja en que se encontraban en su propio mercado. Esas eran las consecuencias del anterior Modelo de Sustitución de Importaciones, que si bien ya era inoperante, les redituaba beneficios concretos aunque no tuvieran ningún tipo de compromiso con la nación.

Ahora tenían que prepararse para competir, a producir en una economía abierta, en una sociedad que exigía mejores precios y mayor calidad, a ser eficientes porque las políticas de desarrollo ya no corresponden a un Estado propietario y, adicionalmente, ya no se está en el marco de una economía cerrada, sino abierta a la globalización y donde no habrá marcha atrás.

La apertura comercial fue un hecho positivo en términos generales, ya que impulsó la modernización y se buscó el mejorar la calidad de los productos de la MPyME para poder competir, pero el tiempo no fue suficiente, se requería de una maduración efectiva, es decir, de un plazo mayor para elevar la competitividad de la economía mexicana.

El derrumbe inmediato del excesivo proteccionismo arancelario empujó hacia la bancarota a empresas que requerían tiempo para afianzar los procesos de modernización que estaban en marcha. Únicamente las empresas con capacidad económica para modernizarse subsistieron a la competencia brutal que se dio.

Cuando las empresas trataban de sobrevivir a la apertura comercial; se presentó la crisis económica de 1995, la cual agravó más la situación y llevó a la quiebra a una gran cantidad de éstas.

Se ha comprobado en todo el mundo, incluso en las sociedades industriales avanzadas, que la MPyME desempeñan un papel primordial y fundamental ante el grave problema del desempleo, uno de los retos cruciales de la sociedad contemporánea. Por sus propias características la MPyME son más flexibles que las grandes para adaptarse a las variaciones y a los virajes de la demanda, de la producción y la distribución en una economía mundial. Además su flexibilidad permite que estos establecimientos sean conexiones entre países, sociedades y regiones que se mueven en diversas velocidades. Así, al no ser unidades económicas sumamente concentradas, tienen escasas exigencias tecnológicas, de capital e infraestructura, lo que les otorga una capacidad para ubicarse en cualquier espacio, así sea en los antiguos centros de la ciudades, en la periferia urbana o en zonas apartadas del medio rural.

La MPyME están pasando por una situación peligrosa para su subsistencia, su falta de tecnología, de capital, de preparación de sus directivos, capacitación de su personal son las causas de esto. No hay una causa única que explique el por qué muere la MPyME, sin embargo, algunas razones tienen que ver con la estructura misma de la empresa, tanto en lo que toca a su tamaño como al modo como se dirige y administra. Por otro lado, hay causas que no emanan de ella sino del entorno, como los aspectos de mercado, financieros y otros que tienen que ver con sus relaciones con el gobierno y los gremios empresariales.

Si en el pasado las empresas de pequeña escala (pertenecientes a un mismo ramo de actividad) se veían con mutua desconfianza, hoy en día las relaciones inter-empresariales buscan el asociacionismo como un medio de unir fuerzas para salir airoso de la aguda lucha por los mercados internacionales.

El asociacionismo de las empresas en cualquiera de sus formas es por sí mismo una estrategia que representa diversas e importantes ventajas, particularmente para la MPyME. Por desgracia, la cultura mexicana es particularmente reacia al asociacionismo, no sólo en los negocios, sino en muchos otros aspectos de nuestra vida cotidiana. Este individualismo es muy notorio en la actividad empresarial, tanto entre los empleados de una empresa como entre los propios empresarios. La mayor parte de los pequeños empresarios iniciaron su negocio no sólo para mejorar su nivel de vida y satisfacer sus necesidades de autorrealización, sino principalmente para no depender de otro, para no tener un jefe dando ordenes y supervisando su trabajo.

Creemos que las cadenas productivas son una buena opción en el contexto de internacionalización de los países, muchos la utilizan para crear sus economías de escala y poder defenderse de la competencia internacional dentro de la globalización, ya que son agrupamientos de alta competitividad que fomentan la integración de la MPyME. Las cadenas productivas deben construirse con relaciones de lealtad, confianza, intercambio de información y beneficios compartidos. Las verdaderas alianzas con proveedores y clientes requieren comprender las necesidades y capacidades de las partes involucradas, y son, por tanto proceso lentos y demandantes cuyos beneficios se cosechan a largo plazo.

Otra buena opción son las alianzas estratégicas. Las cuales permiten acceder a muchos más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa. Este proceso puede ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costos, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial, y generar más dinero para invertir en tareas esenciales.

Este esquema de las alianzas estratégicas, como se ha señalado, representa una de las formas en que la MPyME pueda mejorar sus niveles de competitividad al buscar integrarse de una manera eficiente a las cadenas de producción y comercialización de otras empresas y fortalecerse conjuntamente.

Debido a lo anteriormente citado, los empresarios deben examinar y plantear periódicamente sus ventajas, factores competitivos identificando y examinando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y riesgos de cada uno de los factores de competitividad (precio, servicio, calidad, rapidez de entrega, disponibilidad productiva, experiencia, atención personalizada, servicio post-venta, etc.

Finalmente para que la MPyME pueda 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. Además se debe poner especial énfasis en la importancia de que la MPyME pueda tener acceso a servicios especializados de consultoría, para superar problemas de diversas índoles: técnicos, jurídicos, administrativos, financieros o comerciales, que desvían gran parte del tiempo del empresario.

BIBLIOGRAFÍA

- BANCOMEXT, Guía para exportar productos mexicanos a la Unión Europea, BANCOMEXT y ITESM Campus Guadalajara, México, 2000, p 21
- Bancomext, México: Transición Económica y Comercio Exterior, Bancomext- FCE, México 1999 p. 61
- Bassi, Eduardo, Globalización de Negocios Construyendo Estrategias Competitivas, Limusa, México, 1999 p 175
- Blanco, José, El sector externo de México, Serie de lecturas FCE, México p 264
- Bernal, Edmundo "Economía mexicana Tiempos de Libre Comercio", Tiempo, Mayo 1994, p. 39
- Blanco Mendoza, Herminio, Las negociaciones comerciales de México, México, FCE 1994, p. 281
- Castillo, Gustavo México en el GATT ventajas y desventajas, Colegio de la Frontera Norte, Tijuana, Baja California , 1986, p 106
- Clive Rassam, David, El mundo de la consultoría gerencial, Tercer Mundo Editores, Ediciones Macchi, Buenos Aires Argentina, 1992, p 18
- Cordera, Rolando, Desarrollo y Crisis de la Economía Mexicana, FCE, 2ª reimpresión, México 1985 p. 456
- Corona Treviño, Leonel, Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas, UNAM Centro de Investigaciones Inter. Disciplinarias en Ciencias y Humanidades, México, 1997, 397 p.
- Comisión de Consultoría en Administración, Un enfoque dinámico al incremento de la productividad, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México, p. 4
- Espinoza Villareal, Oscar, Impulso a la micro pequeña y mediana empresa, NAFIN , México, 1993, p. 136
- García de León Campero, Salvador, La micro, pequeña y mediana empresa, México y los retos de la competitividad, Edit. Diana, México, 1993.
- Heróles, Antonio, Pequeña Empresa exportadora, Panorama Editorial, México, 1995 p. 121
- Huerta González, Arturo, Riesgos del Modelo Neoliberal Mexicano, México, Edit. Diana, 1992, p. 101
- Lewis, Jordan B. Alianzas Estratégicas, Edit. Javier Vergara, Argentina 1993, p 23
- Loyola, J. Antonio/ Shettino Y. Macario, Estrategia empresarial en una economía global, Grupo Editoral Ibero América, México 1994, p. 233.
- Maerker, Gunter, Esquemas de fomento y concertación a las exportaciones mexicanas, Ed. GUMA, México 1996, p. 78
- M. Casalet, Red de apoyos públicos y privados hacia la competitividad de las PYMES, NAFIN y Flacco, México, 1995.

Maza Pereda Antonio. Reflexión sobre las causas de mortandad de la Micro y Pequeña empresa. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM, México 1997, p. 92

Millan, Kubr. La consultoría de empresas. Limusa, México, 1995

Moreira Rodríguez, Héctor Entendiendo el TLC. ITESM – FCE México, 1994. p. 9

Morfín Hierro Jorge. Consultoría para el cambio Dentro y fuera de las empresas. Gernika, México, 1993. p 12

Navarro Isla, Enrique. Micro, Pequeña y Mediana Industria, Una forma de activar la economía nacional. ITAM Tesis para obtener el título profesional, junio 1993, p. 14

Noyoia, Pedro Apertura comercial y ajuste de las empresas México política de comercio exterior. Centro Internacional para el desarrollo económico. San Jose, Costa Rica, 1992, pp.63-64.

Ohmae, Kenichi. The Borderless World. Harper Business, 1990. P. 114

Organización Internacional del Trabajo, La consultoría de empresas: Guía de la profesión. Limusa Noriega Editores, Méx. 1993 3ª reimpresión, p 7

Ortiz Wadgywar, Arturo. Introducción al comercio exterior de México. Nuestro Tiempo, México 1998 p 143

Palacios Lara, Juan José. La apertura económica de México y la Cuenca del Pacífico. Perspectivas de intercambio. Universidad de Guadalajara, México 1992, p. 34

Porter M y Fuller, M. Competition in Global Industries. Harvard Business School Press, 1986.

Ribeiro Soriano, Domingo. Asesoramiento en Dirección de empresas. Asociación Española de Empresas de Consultoría, Madrid 1998, p. 85

Rozental, Andrés. La política exterior de México en la era de la modernidad. FCE, México, 1993, p 198

Rueda Peiro, Isabel. Las empresas integradoras en México. Siglo XXI, México 1997, p. 44

Sánchez Ugarte, Fernando. Política Industrial ante la apertura. Ed. Nueva cultura económica, México, 1994, p.30

Schatan, Claudia. Trade Bargaining: The Mexican case. Consejo de Investigación del Desarrollo Industrial, SELA, Caracas, 5-7 febrero de 1991, p. 9

Servicio de Administración Tributaria. Tratados de Libre Comercio. Manual de Autoestudio 2000.

Solis, Leopoldo. Políticas Comerciales Internacionales. Colegio de México, México, 1995, p. 149

Suárez Aguilar, Estela, Rivera Ríos, Miguel Ángel. Pequeña empresa y modernización: análisis de dos dimensiones. UNAM, Centro regional de Investigaciones Multidisciplinarias, Cuernavaca, Morelos. 194. 264 p.

USITC. Review of Trade and Investment Liberalization Measures, Phase 1, pp.4-15

Villarreal, René, México 2000 hacia el nuevo Milenio. Ed. FCE, México p. 182

HEMEROGRAFÍA

Akira, Mikishima. "Seminario de experto a expertos", en Carta de Jetro México, Publicación Bimestral Enero-Febrero 2000

BANCOMEXT. "Diversificación de mercados. una realidad" en Revista Negocios Internacionales, Numero 102, septiembre del 2000 p 4

Becerril, Isabel. "Continuidad al modelo económico, la propuesta de Vicente Fox", en El Financiero, 30 de mayo de 2001, Economía, p 12

Boletín de información de la División de Prensa de la OCDE.

Burs Castelo, Eduardo. "Elevar la competitividad objetivo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa" en Espacios competitivos, Boletín Informativo de la Red CETRO – CRECE, Abril-septiembre de 1998, p 1

Censo Economico de 1999, Cifras Preliminares, INEGI.

CESP "El TLCAN a tres años de su entrada en vigor", en Revista Actividad Económica No. 196, Centro de Estudios del Sector Privado, A. C., p.2

CNEC "La renovación de las empresas a través del camino crítico, en el Boletín Informativo de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, noviembre- diciembre 2000, núm. 142 p. 12

CNEC. "Los servicios de consultoría en México", en Boletín Informativo de la CNEC, diciembre del 2000 p 3

Colín, Marvella. "Los criterios generales de Política Económica y el Presupuesto de Egresos prevén macroeconomía estable para 2001", en El Financiero, 11 de diciembre de 2000, Análisis, p 34.

Cortés, Alonso. "Editorial: ¿De qué sirve la política?", en PYMES México Boletín de la Comisión de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa, No. 5 Año 3, junio 2000, p.2
CRECE. "Historias de éxito", en Boletín informativo de la Red CETRO-CRECE, junio-agosto 1999 numero 6 p 10

Diario Oficial de la Federación, 30 mayo de 1996.

Fondo Monetario Internacional (FMI), Informe Anual 1994, Washington, 1994, p. 87

Gutiérrez Pérez, Melesio. "Perspectivas de la consultoría en México", en Boletín Informativo de la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, Diciembre del 2000.

González, Lilia. "Iniciarán los microcréditos en 15 días", en El Universal, 1 junio de 2001, Finanzas, p. D6.

González, Lilia. "Liberan recursos a microchangarras; será un plan piloto" en El Universal, 12 Junio de 2001, Finanzas, p. D.

González, Lilia. "Arranca Fox plan de microcréditos" en El Universal, 13 Junio de 2001, Finanzas, p. D.

Lavielle, Briselda. "Las pequeñas y medianas empresas en México. Informe Exclusivo" en Expansión, año XXV vol XXV No. 624 p. 88

Levantí, Carole. "Prácticas empresariales y apertura económica en México" en Comercio Exterior, septiembre 1997, p. 278

Loreley Vázquez. "Consultoría; Brújula para empresas" en Mundo Ejecutivo. Marzo de 1999 México. p.124

Mayoral, Isabel, "La economía, estancada o en retroceso, reconoce Gil Díaz" en El Financiero, 20 de junio de 2001, finanzas, p 4

Mungaray, Alejandro. "Desarrollo industrial y subcontratación en el norte de México", en Mercado de Valores, NAFIN, Marzo 1998 p 4

Notimex, "Apoyo de industriales al TLC con el Triángulo del Norte" en El Financiero, 6 de marzo del 2000, Economía, p. 27.

Nyssen Ocaranza, Eduardo, "Empresas Integradoras: una oportunidad desaprovechada", en Ejecutivos de Finanzas, Año XXV, No. 2, México 1996. p. 32.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

Propuesta de Carlos Salinas de Gortari, Presidente de México, en su discurso pronunciado en la sede de la ALADI, en octubre de 1990.

Red Cetro-Crece, Folleto Informativo.

Reveles, José, "En puerta el libre comercio con Centroamérica", en El Financiero, martes 20 de febrero del 2001, p. 18.

Ruiz Durán, Clemente. "Redes Industriales . Organización fundamental de la economía globalizada.", en Mercado de Valores, NAFIN, Febrero de 1998, p. 3.

Ruiz Durán y Kagami M. "Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México", en NAFIN, México, 1993.

Saldaña Ivette, "Nuevas oportunidades de negocios" en El Financiero, 7 de marzo de 2000, Economía, p. 13.

SECOFI, Draw Back, Publicaciones SECOFI. p.4

SECOFI, Empresas Altamente Exportadoras, Publicaciones SECOFI. P. 2

SECOFI, Empresas de Comercio Exterior, Publicaciones SECOFI. p. 10

Versión estenográfica de las palabras del Presidente Ernesto Zedillo, durante la IX Sesión Plenaria del Consejo Nacional de la MPyME, Zacatecas, 6 de marzo de 1997.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

www.bancomexf.com.mx

www.banxico.gob.mx

www.cneq.org.mx

www.cetro-crece.org.mx

www.fepac.org

www.fundes.org

www.imf.org

www.jetro.go.jp

www.jetro.org.mx

www.nafin.gob.mx

www.oecd.org

www.presidencia.gob.mx

www.se.gob.mx

www.shcp.gob.mx

www.spice.gob.mx