

00673



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACIÓN**

**COMERCIALIZADORAS MEXICANAS, SOGO SHOSHAS  
JAPONESAS Y CHAEBOLS COREANOS, EN LAS  
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ECONOMICO  
DE MÉXICO**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :  
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
(NEGOCIOS INTERNACIONALES)**  
P R E S E N T A :  
**SARA DE LA PAZ } CRUZ JAVIER**

**TUTOR: DR. HUGO RODAS MORALES**



MÉXICO, D. F.

ABRIL DE 2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

---

PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE  
LA ADMINISTRACIÓN

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE QUÍMICA  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES JURÍDICAS

COMERCIALIZADORAS MEXICANAS, SOGO SHOSHAS  
JAPONESAS Y CHAEBOLS COREANOS, EN LAS  
ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO  
DE MÉXICO

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :  
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN  
(NEGOCIOS INTERNACIONALES)  
P R E S E N T A :  
SARA DE LA PAZ CRUZ JAVIER

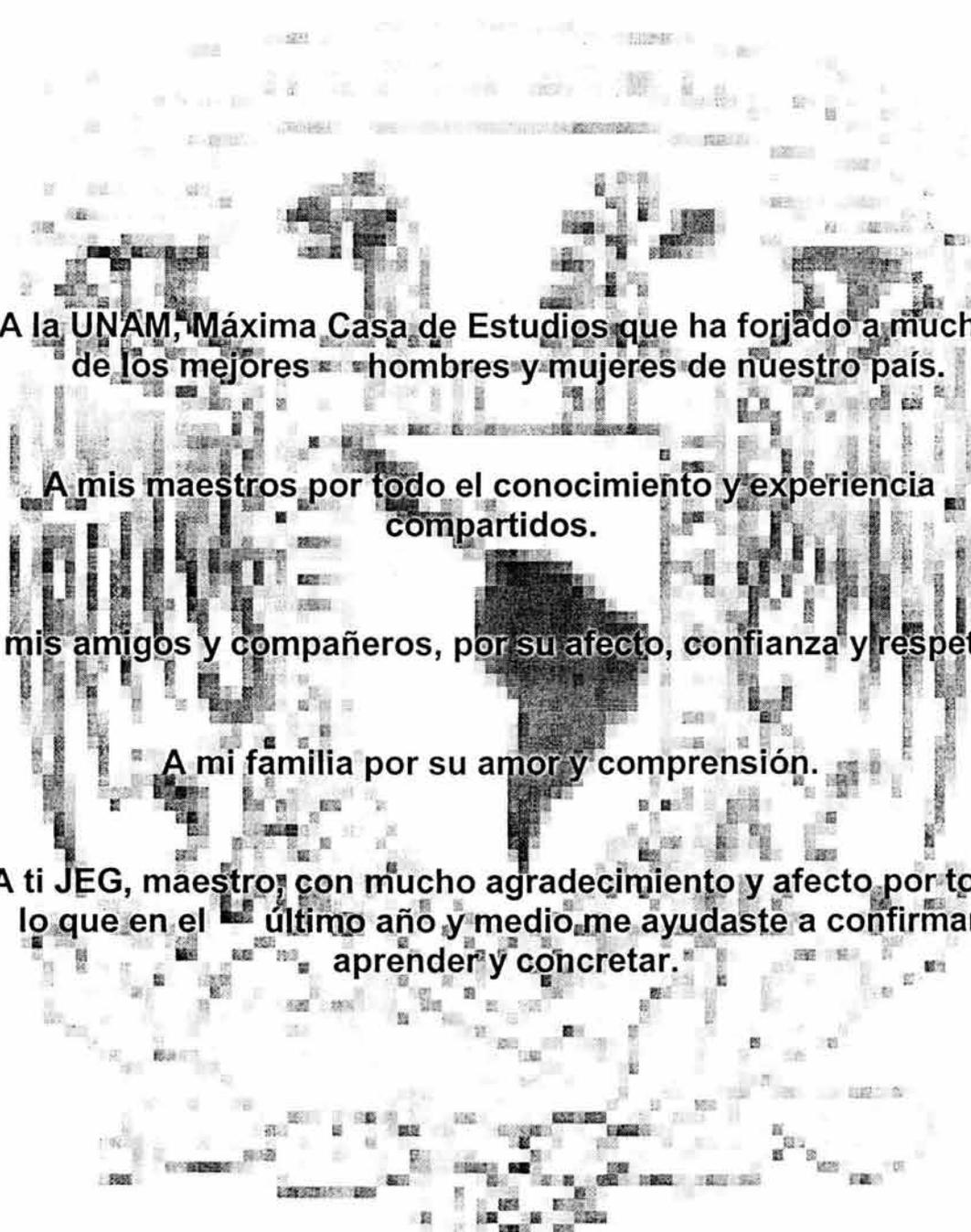


TUTOR: DR. HUGO RODAS MORALES

MÉXICO, D. F.

ABRIL DE 2004

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA



**A la UNAM, Máxima Casa de Estudios que ha forjado a muchos de los mejores hombres y mujeres de nuestro país.**

**A mis maestros por todo el conocimiento y experiencia compartidos.**

**A mis amigos y compañeros, por su afecto, confianza y respeto.**

**A mi familia por su amor y comprensión.**

**A ti JEG, maestro, con mucho agradecimiento y afecto por todo lo que en el último año y medio me ayudaste a confirmar, aprender y concretar.**

# Índice

Introducción .....	2
Consideraciones Metodológicas .....	7
<b>CAPITULO 1. Integración mundial y México en la globalización</b>	
1.1 Integración mundial .....	10
1.2 Globalización y Competitividad .....	23
1.3 México en la globalización .....	35
<b>CAPITULO 2. Las Sogo Shosha de Japón y los Chaebol de Corea como ejemplo de la integración de actividades productivas y comerciales.</b>	
2.1 Las Sogo Shosha de Japón .....	57
2.2 Los Chaebol de Corea del Sur .....	110
<b>CAPITULO 3. Integración de empresas productivas con comercializadoras como estrategia de crecimiento económico en México.</b>	
3.1 La función de las comercializadoras.....	150
3.2 Integración de empresas productivas con comercializadoras.....	164
Conclusiones .....	194
Anexo .....	197
Fuentes de información.....	211

## Introducción

Algunos de los efectos de la globalización han lesionado a los países menos desarrollados, puesto que son países que no han podido hacer frente a la competencia que se ha generado en distintos ámbitos de sus economías. En el caso de México, esta falta de competitividad se ha ido reflejando en indicadores negativos de la balanza comercial, altos montos de endeudamiento externo<sup>1</sup> vinculado con fuertes sumas de pago de intereses, debilitamiento del aparato productivo nacional, dependencia tecnológica externa, altas tasas de desempleo, necesidades no atendidas en educación, vivienda, salud e infraestructura, entre otros. Atendiendo a las anteriores consideraciones, la presente tesis tiene la inquietud de generar una propuesta que apoye a estrategias orientadas al desarrollo económico de México.

El actual proceso de globalización trae consigo mayores niveles de exigencia respecto a la calidad en productos y servicios, dinamismo y nuevos esquemas en tiempo de entrega, nuevas tecnologías y sistemas de información; todo ello con efectos directos en la competitividad que las empresas reflejan tanto en los mercados internacionales como en los

---

<sup>1</sup> Con datos a diciembre del 2001, la deuda externa total fue de 144.5 miles de millones de dólares (mmd). Ver: "México: "Vencimientos de deuda externa " *Temas Especiales y Documentos de Trabajo*, Banamex, 17 de Abril del 2002.  
<http://www.banamex.com.mx/weblogic/svltC71930EstSE?LNG=1&SEQ=3&folio=9&esem=&bsb=&regional=&mexsocial=>

locales propios. Por ello, aun cuando las empresas sólo tengan actividad en los mercados locales, éstas tienen que estar preparadas para la competencia global que les llega a sus mercados locales.

En México se hace indispensable la creación de estrategias que estimulen a su crecimiento económico, para que sean atendidos aspectos de tipo social, y hasta de tipo tecnológico en aras de un desarrollo integral mexicano, con la perspectiva de que los beneficios de estas acciones no sean sólo de corto, sino también de mediano y de largo plazo.

La estrategia que propongo para estimular el desarrollo económico de México, es la vinculación de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) nacionales con comercializadoras mexicanas, pues de esa manera se potenciarán recursos, experiencias, habilidades, información, infraestructura, tecnología, etc. Con ello, se reducirán costos en procesos de administración y producción, redundando en una mayor competitividad en las empresas que participasen en esta integración; competitividad que actualmente sería más difícil y llevaría más tiempo, de pretender lograrla en forma individual. Pero además, con esto se contribuirá al crecimiento económico de México, del cual permanecen latentes dos amenazas, el tiempo, y las fuerzas mismas del entorno económico internacional.

La propuesta parte del hecho de que la mayoría de las empresas existentes en México son MIPYMES, y de que entre ellas hace falta fomentar la integración de cadenas de valor productivas que propicie beneficios tanto para las empresas participantes, como para la economía de nuestro país.

Esta propuesta la desarrollo a partir de un análisis del actual proceso de globalización y de la participación de México en este proceso; asimismo, hago una revisión de elementos que emanan de los éxitos del Japón con sus "Sogo-Shosha"<sup>2</sup> y de Corea del Sur con los "Chaebol"<sup>3</sup>; del caso japonés y coreano, propongo retomar aquellos elementos que se consideren convenientes de ser adecuados e implementados en nuestro país.

Usualmente, la palabra comercializadora trae a la mente la compra y venta de productos y servicios. Sin embargo, a veces se deja de lado que detrás de la compra y venta de productos y servicios, se da la participación de un sinnúmero de empresas productivas de distinto giro y tamaño, que en muchos de los casos operan en forma desarticulada.

La integración de MPYMES es un fenómeno que se encuentra presente en economías de distinto tamaño, aun en las de países desarrollados, y por los resultados mostrados, refleja ser una estrategia no sólo efectiva, sino necesaria para nuestro país.

Si bien retomo algunos aspectos de tipo histórico, la presente investigación está centrada en los aspectos económicos fundamentales de los últimos trece años, esto es, del año 1990 al 2003. En el presente trabajo de investigación, expongo las estrategias económicas que se

---

<sup>2</sup> Las Sogo Shosha, son consorcios japoneses de comercio, tienen múltiples facultades como la comercial, la distributiva y la financiera. Se encargan de todo tipo de negocios nacionales e internacionales relacionados con metales, energía, químicos, construcción, bienes raíces, maquinaria, telecomunicaciones, recursos naturales, biotecnología, transporte, almacenaje, mercadotecnia, consultoría, investigación y desarrollo, entre otros. Estas actividades las realizan al interior de Japón, desde y hacia Japón con otro país o grupo de países, al interior de otro país y entre terceros países. Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Sogo Shosha*. 1997, pág. 17

<sup>3</sup> Grupo de negocios constituido por grandes compañías cuya propiedad y administración se encuentra en manos de miembros familiares, o con parientes en negocios de diversas áreas. Gerardo R., Ungson et al. *Korean Enterprise. The quest for globalization*. (EU,1999), pág. 101 (Traducción propia).

desarrollaron en Japón y Corea del Sur, resaltando la participación de sus respectivas empresas, las cuales han tenido una importante participación en sus economías nacionales.

En el primer capítulo expongo el tema de la globalización, para anotar los actuales elementos de competitividad, a los que las empresas deben atender para seguir participando en mercados nacionales e internacionales. En este mismo capítulo abordo algunos elementos que describen la situación de México en el actual contexto de globalización.

En el segundo capítulo abordo los casos de Japón y Corea del Sur, donde expongo las estrategias económicas utilizadas por estos dos países, así como el papel que ha representado la integración de sus empresas para la economía de estos dos países.

En el tercer capítulo, desarrollo el tema de las comercializadoras, donde profundizo en las características de estas figuras económicas, así como en las razones por las cuales las MIPYMES nacionales que se integren a comercializadoras mexicanas, habrán de obtener una mayor competitividad nacional e internacional.

Con la presente investigación afirmo que la integración de empresas MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas, articulará una mayor competitividad y sinergia entre entes productivos y comerciales de distinto tamaño, lo cual contribuirá a fortalecer a la economía de México.

Para ello describo la situación económica de México dentro del actual contexto de globalización, como punto de partida para hacer algunos

cuestionamientos a medidas de política económica que afectan a la situación de las MIPYMES de nuestro país.

Por otra parte, retomo los elementos de mayor relevancia que han operado en los programas de los gobiernos japonés y coreano, para apoyar a sus empresas, con la finalidad de tener referencias y sugerir que algunos elementos de las Sogo Shosha y los Chaebol, se adecuen a las características y necesidades de México, para que con ello se genere un impulso y crecimiento en nuestra economía nacional.

En México la integración de MIPYMES con comercializadoras puede adoptarse como mecanismo impulsor de reactivación económica<sup>4</sup>, e incluso, pasar a formar parte de planes económicos nacionales si se da una coordinación y apoyo entre el gobierno mexicano, empresas y universidades, esto último con proyectos de largo plazo que brinden beneficios tanto a corto, como a mediano y largo plazo. Si bien asumo que estos proyectos deben ser de largo plazo, debe atenderse también a la urgencia de aplicación de los mismos, en momentos y situaciones de apremio económico, como lo han representado estos últimos tres años para nuestro país.

---

<sup>4</sup> El hecho de que un mayor número de empresas de distinto tamaño se incorporen a empresas comercializadoras, fomentará en las primeras mencionadas una más óptima canalización de sus recursos, productos y servicios y por ende, una mejor posición económica y competitiva en el mercado nacional, e incluso en el internacional. De esta forma, en tanto más empresas se beneficien, el efecto económico en nuestro país será más dinámico y extensivo.

## Consideraciones Metodológicas

La presente investigación pretende, desarrollar una propuesta orientada a integrar a las MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas, asumiendo que esta integración fomentará y consolidará la competitividad que de forma aislada difícilmente podrían lograr las MIPYMES mexicanas, funcionando esto como un apoyo al desarrollo económico de México.

En el desarrollo de la presente investigación retomo algunos aspectos de las empresas mexicanas, japonesas y coreanas, y algunos elementos de carácter histórico como referencia para hacer los planteamientos respectivos, pero enfatizando el período que comprende de 1990 al año 2003.

Para lo antes mencionado además del material bibliográfico, hago uso de artículos de revistas, documentos, información de la red de internet y de la prensa diaria.

Con lo que respecta al desarrollo de la presente investigación, empleo el método deductivo - inductivo, pues partiendo de lo general (en este caso del actual proceso de globalización), se ubicará en forma clara el papel que realizan las MIPYMES tanto en el mercado global como en el local.

La propuesta planteada y el desarrollo del presente trabajo de investigación pretende ubicar los elementos necesarios para responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cómo ha afectado el actual proceso de globalización internacional a las empresas mexicanas?
- 2) ¿Por qué se afirma que la integración de MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas puede asumirse como un elemento adicional de crecimiento económico en México?
- 3) ¿Qué elementos de las Sogo Shosha y de los Chaebol pueden adecuarse e instrumentarse en las empresas mexicanas?
- 4) ¿Cuáles son los elementos que justifican la viabilidad de la presente propuesta?

### **Objetivos de la investigación:**

- a) Describir dentro del actual contexto global, la situación económica de México, como punto de partida para hacer algunos cuestionamientos a medidas de política económica que afectan a la situación de las MIPYMES de nuestro país.
- b) Proponer la integración de MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas, para fomentar y consolidar la competitividad de las empresas de nuestro país, competitividad que hoy difícilmente puede lograrse en forma aislada.
- c) Expresar elementos de mayor relevancia que han operado en las políticas económicas de los gobiernos de Japón y Corea del Sur, así como la participación de sus empresas, particularmente las Sogo Shosha y los Chaebol, para tomar algunas referencias propias de ser adecuadas a las características y necesidades de México.

## Hipótesis

Hipótesis principal:

- a) La integración de MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas, propiciará sinergia entre empresas de distinto tamaño y giro, para lograr con ello, una mayor competitividad de las empresas nacionales y por tanto, un impulso adicional al desarrollo económico de México.

Hipótesis secundarias:

- b) La forma en que México participa en el actual proceso de globalización internacional genera un debilitamiento del aparato productivo mexicano.
- c) Algunas estrategias de las Sogo Shosha y de los Chaebol, se pueden adecuar e instrumentar en México para fortalecer a las MIPYMES mexicanas y al desarrollo económico de nuestro país.

# COMERCIALIZADORAS MEXICANAS, SOGO SHOSHAS JAPONESAS Y CHAEBOLS COREANOS, EN LAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ECONOMICO DE MEXICO

## CAPITULO 1. Integración mundial y México en la globalización.

### 1.1 Integración mundial

El tema de la globalización es un pasaje obligado, pues a partir de su revisión se dejarán ubicados elementos que estarán presentes a lo largo de la presente investigación.

En el sentido más amplio, la globalización se refiere a todos los procesos que incorporan a los habitantes del mundo en una sola sociedad mundial. Estos procesos son económicos, culturales y políticos<sup>5</sup>. Con frecuencia, al hablar de globalización, se relaciona a este concepto con procesos que estamos presenciando y que van desde la apertura de mercados, eliminación de barreras aduaneras, privatizaciones, desregulación de la industria, competencia y alianzas entre empresas multinacionales, impulso de tratados comerciales, adopción de nuevas tecnologías para el manejo de la información y comunicación, entre otros, hasta una veloz movilidad y flexibilidad de capitales entre países.

La globalización económica no es, en sentido estricto, un fenómeno reciente. Como tendencia ha estado presente en las relaciones

---

<sup>5</sup> Iván Light, Rebecca Kim y Connie Hum. "¿Globalización, cadenas de vacantes o redes de migración? Empleo de inmigrantes e ingreso en Los Ángeles y su área metropolitana" en: Mónica, Gambrill (Coord.). *La globalización y sus manifestaciones en América del Norte*. (México, 2002), pág. 113.

económicas internacionales desde el comienzo de la edad moderna, y desde una perspectiva puramente económica puede proponerse incluso que el fenómeno es inherente al capitalismo como forma de organización económica <sup>6</sup>.

El concepto de globalización es un fenómeno semántico que se manifiesta a partir de los años ochenta del siglo XX. En su acepción económica y política, globalización hoy en día indica la afirmación a escala mundial de dos modelos o proyectos: el del libre mercado y el de una democracia liberal planetaria. Cada modelo tiene determinadas estructuras teóricas e institucionales, así como sus modalidades de intervención que pueden ser compatibles o contradictorias <sup>7</sup>. De acuerdo a lo anterior, cabe recordar que el libre mercado descansa en los fundamentos neoliberales que fueron propagados con gran fuerza en los años ochenta.

Arturo Bonilla menciona que los neoliberales ofrecen una alternativa: el libre funcionamiento del mercado. Para ello se requiere: vender empresas paraestatales, reducir el déficit fiscal, disminuir los gastos estatales en seguridad social y en educación, acabar con los sindicatos, desaparecer subsidios, bajar impuestos, dejar a un lado los precios políticos (subsidios estatales al consumo) para que los precios se muevan en función de la oferta y la demanda, eliminando toda

---

<sup>6</sup> Rolando Cordera Campos, "Globalidad sin equidad: notas sobre la experiencia latinoamericana" en Martín del Campo Labastida, Julio y Camou, Antonio (coords.) *Globalización, identidad y democracia. México y América Latina*. (México, 2001), pág. 300.

<sup>7</sup> La globalización no es un fenómeno reciente, es un proceso que se manifiesta a partir del siglo XVI en Europa occidental con el descubrimiento del Nuevo Mundo, la revolución astronómica en su concepción heliocéntrica, la formación de los Estados modernos, la extensión de los intereses y conflictos políticos en un ámbito internacional, y con el incremento de los intereses económicos y comerciales a escala planetaria a través de la creación de las primeras compañías comerciales internacionales (de las Indias occidentales y orientales, fundadas con los capitales de las coronas inglesa y francesa). Roberto Ehrman Fiorio "Los paradigmas de la globalización" en Mónica, Gambrill *Op. cit.*, págs. 29-30.

interferencia estatal que controle precios, así como disminuir el número de trabajadores empleados en la administración estatal. En el terreno internacional, los neoliberales sostienen la misma tesis central: dejar que sean las libres fuerzas del mercado las que se encarguen de impulsar el flujo de capitales y el comercio entre los países sin ninguna interferencia estatal, pues en la medida en que ello ocurra se destrabará el pleno funcionamiento del mercado <sup>8</sup>.

Lo peligroso de estos planteamientos es que han tomado fuerza e influido en buena medida en la conformación teórica y política de financieros, economistas, políticos, funcionarios y dirigentes de empresarios, latinoamericanos que se han ido a formar ya sea a Estados Unidos o bien recibido ese tipo de enseñanzas en escuelas latinoamericanas que tienen programas de estudio con esa orientación <sup>9</sup>.

Benjamín Coriat menciona respecto a la globalización, que ésta es una tercera fase de la internacionalización de los mercados, al respecto señala y describe las tres siguientes fases <sup>10</sup>:

#### a) Internacionalización:

La primera fase, que puede definirse como de internacionalización, va desde el fin del siglo XIX hasta antes de la primera guerra mundial. El punto más importante es que los Estados Nación poseen en esta fase el status de estados soberanos y todos los atributos de la soberanía económica, comenzando por la emisión de la moneda, definición de la

---

<sup>8</sup> Arturo Bonilla S., "La crisis y las relaciones Estados Unidos – América Latina" en *Relaciones Internacionales*. (México, 1987) , págs. 28 - 41.

<sup>9</sup> *Ibidem*, pág. 39.

<sup>10</sup> Ponencia presentada en : Benjamín Coriat "Globalización de la economía y dimensiones macroeconomicas de la competitividad" en el *Seminario Intensivo de Investigación* (1994). En: <http://utal.org/economia1.htm>

tasa de cambio, control de los intercambios aduaneros; en resumen, hay soberanía económica e intercambio internacional de productos <sup>11</sup>.

## **b) Mundialización:**

La segunda fase es la mundialización, que va desde el final de la segunda guerra mundial hasta alrededor de los años setenta. Es la época en la que las empresas multinacionales comienzan a operar sobre una verdadera base mundial, en el sentido de que van a arbitrar sobre una base plurinacional la localización de sus actividades complejas, ciclos enteros de productos incluidas las dimensiones comerciales y financieras, utilizando las diferencias nacionales para optimizar sus equipos de producción y maximizar su producción. En esta fase no se puede hablar ya de internacionalización porque las empresas establecen un tejido de intercambio mundial, podemos decir, por ejemplo, que el 40% de los intercambios mundiales son intercambios entre empresas, es decir intrafirmas.

## **c) Globalización**

La globalización es la tercera fase (la actual), que comienza en la década de los 1980's con algunos atisbos hacia fines de los setenta. Es la aceleración de la tendencia anterior pero con un cierto número de características nuevas, por lo menos tres. La primera y quizás la más importante, la que incluso ha dado su nombre a la globalización en los inicios, es la globalización financiera y la desregulación general de los

---

<sup>11</sup> Es conveniente mencionar que en esta periodización que hace Benjamín Coriat, hay un vacío del cual no hace mención alguna, y que comprende desde la Primer Guerra Mundial hasta el final de la Segunda Guerra Mundial.

mercados financieros. Las plazas financieras han sido puestas en dependencia recíproca, con efectos instantáneos e inmediatos.

La segunda gran característica de la globalización es, que al mismo tiempo que el mundo se globaliza, también se regionaliza; porque en la globalización, con su apertura de mercados, las empresas se concentran sobre su oficio principal, su savoir-faire principal. Al mismo tiempo, también se concentran sobre sus mercados principales en la medida en que, con el intercambio de amenazas, la llegada de otros obliga a remarcar el propio territorio.

La tercera gran característica de la globalización es más cualitativa. Es el fin de la hegemonía del modelo norteamericano de organización de las empresas. Hay un aumento de la variedad de modelos organizacionales, es el enfrentamiento de las culturas nacionales en materia de savoir-faire industrial, un enfrentamiento directo, vía la desregulación, la tasa de cambio, etc. En este contexto, los orígenes de la competitividad son múltiples. Algunas empresas norteamericanas de producción masiva clásica continúan siendo competitivas dentro de sus segmentos; los jeans, por ejemplo, continúan siendo el modelo de referencia. Pero en la industria automotriz ya es otro el modelo que triunfa, es el japonés. En las máquinas herramientas el modelo que se impone es el alemán o el suizo del trabajador calificado. En la indumentaria masiva triunfa el modelo italiano de los distritos. Esto sirve para comenzar a complicar un poco el asunto de la competitividad, no hay un solo modelo, hay varios, y diferentes culturas nacionales y savoir-faire nacionales.

Alejandro Mercado Celis por su parte, en lo que se refiere al proceso de globalización, menciona que éste significa la pérdida de importancia del espacio para la vida económica, es decir, se puede elegir entre diversas

localidades a nivel mundial para establecer la sede de un cierto proceso productivo. Suponiendo que esto es cierto, el papel de los gobiernos nacionales y locales es diferenciar de manera artificial sus territorios con el fin de atraer inversión. Pero Mercado Celis menciona además, que dentro de este paradigma de flexibilidad, la aglomeración o cercanía geográfica entre productores es fundamental, de ahí que los sistemas industriales se concentren en un determinado territorio, compuestos principalmente por redes de pequeñas y medianas empresas, los cuales son reconocidos como "distritos industriales", casi todos ubicados en países desarrollados <sup>12</sup> .

Un distrito industrial es definido por Mercado Celis como: a) una congregación de pequeñas y medianas empresas espacialmente aglomeradas, b) donde existe una densa red de interacciones basadas y no basadas en relaciones de mercado, a través de las cuales se da un intenso intercambio de bienes, información y personas; c) estas aglomeraciones presentan un contexto sociocultural común al cual pertenecen los actores económicos, lo que les permite interactuar de acuerdo con prácticas, costumbres y reglas escritas y no escritas que facilitan la coordinación del sistema, d) por último, también se ha destacado la presencia de instituciones públicas y privadas que apoyan a los actores económicos de la aglomeración <sup>13</sup>.

En el distrito se genera una serie de sinergias, esto es, se eleva la capacidad de innovación mediante el flujo de información entre los

---

<sup>12</sup> Alejandro Mercado Celis "Regiones y pequeñas empresas en la globalización. El caso de Tlaquepaque y Tonalá" en Mónica Gambrill *Op. Cit.* (México. 2002), pág. 212.

<sup>13</sup> *Ibidem*, pág. 216.

actores locales, entre éstos y las instituciones y los demás actores participantes en el sistema <sup>14</sup>.

La autora Saskia Sassen asocia el término de globalización con "la nueva geografía del poder". La autora menciona que la mayoría de los procesos globales se localizan en territorios nacionales, en gran medida en el regazo de instituciones nacionales que no se cuentan como "extranjeras". A la inversa y por esta misma razón, no podemos suponer que transacciones que tienen lugar en un territorio nacional y en un marco institucional nacional sean, ipso facto, "nacionales". Las dos proposiciones fundamentales que la autora hace son: la economía global necesita ser producida, reproducida, servida y financiada. Esto no es algo que se da por sí solo, como una mera consecuencia del poder de las corporaciones multinacionales y los mercados financieros. Existe un vasto conjunto de funciones altamente especializadas tal que ya no pueden ser manejadas exclusivamente a través de la gestión directa de las mismas corporaciones. Las ciudades globales, con sus complejas redes de empresas que ofrecen servicios altamente especializados y talento profesional, son sitios estratégicos para la producción de estas funciones especializadas. La segunda proposición es que la economía global se materializa en gran parte, en los territorios nacionales. Esto se instrumenta a través de negociaciones que, si bien dejan inalterada la condición geográfica del territorio del Estado-nación, sí transforman sus encuadres institucionales, es decir, la jurisdicción territorial del Estado<sup>15</sup>.

La economía espacial creada por la globalización se extiende más allá de la capacidad regulatoria de un solo Estado, pero las funciones centrales

---

<sup>14</sup> *Idem*, págs. 216 – 217.

<sup>15</sup> Saskia Sassen "El Estado y la nueva geografía del poder" en Gambrell, Mónica (Coord.). *Op. Cit.*, 2002, págs. 62 - 63.

están desproporcionadamente concentradas en los territorios nacionales de los países altamente desarrollados. Estas funciones centrales incluyen no sólo la gestión al más alto nivel, sino también a todas las funciones de alto nivel: financieras, contables, administrativas, ejecutivas y de planeación que son necesarias para el trabajo de las empresas globales. Estos servicios se han vuelto tan especializados y complejos que las direcciones generales cada vez más los subcontratan en lugar de producirlos al interior de las empresas <sup>16</sup>.

La organización espacial de las principales industrias de la información, como las finanzas y los servicios corporativos, muestra claramente que el espacio de lo global y lo nacional no se excluyen el uno al otro. Estas industrias están insertas en un entramado de sitios estratégicos parcialmente establecidos en territorios nacionales. Las firmas que operan globalmente siguen exigiendo las garantías de los derechos de propiedad y contratación que suelen tener dentro de sus territorios nacionales; pero por otro lado, dependen de la transnacionalización y la desregulación para su crecimiento y su carácter contemporáneo distintivo. Esto ha reducido el papel regulatorio que tenía el Estado nacional hasta hace muy poco; lo cual ilustra la presión ejercida sobre los Estados nacionales para desregular sus mercados financieros y, de este modo, permitir la integración en los mercados globales. La disminución del papel regulatorio de los Estados nacionales puede ser muy distinta según se trate de países altamente desarrollados o de otros menos desarrollados <sup>17</sup>.

Esto último se aprecia en forma clara cuando nos detenemos a observar las políticas comerciales establecidas por los países más desarrollados,

---

<sup>16</sup> *Idem*, págs. 67 – 68.

<sup>17</sup> *Idem*, págs. 70 – 71.

los cuales solicitan y hasta exigen mayor apertura comercial en los países menos desarrollados; pero cuando a los primeros mencionados se les pide reciprocidad en las relaciones comerciales, bajo el argumento de que los países menos desarrollados no cumplen con normas técnicas, de calidad, o sanitarias, dificultan la entrada de productos provenientes de países menos desarrollados a sus mercados, lo cual contradice a la petición de los países más desarrollados referente a que las fronteras nacionales deben abrirse para permitir un comercio internacional libre.

Las "jurisdicciones" en competencia en este caso han sido típicamente las ciudades capitales, en tanto que éstas concentran los sectores de la banca, finanzas y servicios especializados del más alto nivel. Un segundo componente de la nueva geografía del poder que confronta a los Estados nacionales son los nuevos regímenes legales, privatizados, que emergieron para manejar transacciones comerciales transfronterizas. Las empresas que operan transnacionalmente necesitan asegurar las funciones que tradicionalmente ha ejercido el Estado en la esfera nacional de la economía, como garantizar los derechos de propiedad y los contratos. La globalización y la desregulación gubernamental no han significado la ausencia de regímenes e instituciones regulatorias internacionales para gobernar las relaciones económicas. Entre los regímenes e instituciones regulatorios más importantes en el sector privado se encuentra actualmente el arbitraje comercial internacional que ha sido transformado e institucionalizado como el principal método contractual para resolver disputas comerciales transnacionales <sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> *Idem*, págs. 73 –74.

El arbitraje comercial internacional junto con otras instituciones han emergido como mecanismos importantes de gobierno cuya autoridad no está centrada en el Estado. Lo internacional emerge como un sitio para la competencia entre enfoques regulatorios esencialmente nacionales, independientemente de cuál sea el tema: protección ambiental, constitucionalismo o derechos humanos <sup>19</sup>.

A lo largo del siglo XX, y sobre todo después de 1945, el derecho internacional y la familia de organismos vinculada a la Organización de las Naciones Unidas (ONU) generaron un sistema normativo que ha acotado la libertad decisoria de los Estados en muchos aspectos. Más aún: hoy se acepta que no sólo los Estados, sino también los individuos y algunos grupos "privados", son sujetos activos del derecho internacional; y se admite de manera progresiva que individuos y grupos pueden demandar ante tribunales internacionales incluso a "sus" Estados <sup>20</sup>.

La quiebra del sistema en 1929-1930 puso fin al período de globalización acelerada. Los flujos comerciales y financieros internacionales se desaceleraron. El socialismo soviético, el nacionalismo económico nazi y fascista, la teoría económica de Keynes, el New Deal estadounidense, la socialdemocracia europea, estimularon esta reorientación y dotaron al Estado de nuevas funciones en la economía y en la sociedad. Concluida la segunda guerra mundial, la guerra fría introdujo una nueva división política, militar e ideológica en el mundo. Parte importante de Europa Central, China y otros países de Asia decidieron apartarse del sistema capitalista, y varios nuevos Estados del "tercer mundo" intentaron escoger una "tercera vía" de desarrollo. La

---

<sup>19</sup> *Idem*, págs.77 – 79.

<sup>20</sup> Vilas, Carlos M. *El estado en la globalización*. (México, 2000), pág. 9.

geopolítica conspiró contra la dinámica globalizadora del capitalismo. Este período alcanzó su momento de mayor auge en las tres décadas posteriores a la segunda guerra mundial. En los años setenta la pérdida de dinamismo es evidente. Tras la crisis de los ochenta hemos ingresado en una fase de expansión transterritorial particularmente vertiginosa. El colapso del bloque soviético contribuyó adicionalmente a derribar las barreras a este nuevo despliegue. La viabilidad fiscal del Estado de bienestar está condicionada por la capacidad del sector público para captar y movilizar los recursos necesarios para su financiamiento, y al mismo tiempo garantizar una adecuada tasa de ganancia al capital. En América Latina, donde el Estado de bienestar nunca fue una realidad plena, el esquema culminó sus crisis en 1982. Estos acontecimientos diseñaron el escenario y las condiciones para el relanzamiento de la globalización capitalista. En tal sentido, el presente período de aceleración de la circulación transnacional del capital no constituye el comienzo de una nueva etapa, mucho menos el inicio de una nueva era, sino al contrario, la culminación del ciclo de acumulación que se abrió hace casi setenta años <sup>21</sup> .

Las manifestaciones actuales de la globalización se apoyan en la apropiación desigual de los desarrollos científicos y técnicos en materia informática, transportes y comunicaciones, en el marco de una extraordinaria liquidez internacional. Estos elementos aceleran de manera exponencial la circulación internacional de los factores, pero de manera desigual. Es globalización del capital más que de la fuerza de trabajo; es mayor en lo referente al capital financiero que al capital productivo, y en la aplicación de técnicas e instrumentos más que en la generación de nuevo conocimiento <sup>22</sup> .

---

<sup>21</sup> *Ibidem*, págs. 16-19.

<sup>22</sup> *Idem*,, pág. 21.

Existen condicionamientos derivados de la relación subordinada de muchos Estados a organismos financieros multilaterales como el Fondo Monetario internacional (FMI) o el Banco Mundial. La vinculación a estos organismo es formalmente optativa, pero usualmente la alternativa a ella suele ser el caos económico y el quiebre del Estado. Hasta hace poco estas restricciones se referían exclusivamente a las políticas económicas, pero con posterioridad se han ampliado a cuestiones de naturaleza más obviamente política: reforma de la legislación laboral, sistemas de marcas y patentes, organización del poder judicial, regímenes de prestación de servicios públicos, etcétera. El proyecto del Acuerdo Multilateral de Inversiones (AMI) representaría la culminación de este nuevo orden jurídico – económico supraestatal. El acuerdo está en proceso de discusión por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) desde 1995 y ha recibido el impulso de la Organización Mundial de Comercio (OMC). En caso de ser aprobado, el AMI se convertiría en la base normativa de un sistema político transnacional que institucionalizaría la subordinación del Estado a las grandes corporaciones. El AMI define como titulares exclusivos de los derechos que establece a las empresas, mientras que los gobiernos asumen todas las obligaciones. El AMI prevé el caso de un Estado demandando a otro, y de un inversionista demandando a un Estado, pero no la hipótesis de un Estado demandando a un inversionista (por ejemplo, por incumplimiento de compromisos de inversión) <sup>23</sup> .

Esta situación de los Estados se complementa con un problema que persiste en los países subdesarrollados, el de la deuda externa. Como un fantasma de tiempos pasados que se resiste a ser conjurado, la carga

---

<sup>23</sup> *Idem*, págs. 30-31.

de la deuda externa constituye todavía uno de los mayores problemas económicos para los países latinoamericanos, sostuvo el FMI. La región carga una deuda externa que alcanza los 812 mil 800 millones de dólares, que representan 31.2 por ciento del total del endeudamiento externo de los países en desarrollo. Así, el organismo indicó que la deuda externa regional es una fuente importante de vulnerabilidad macroeconómica en América Latina, al afectar principalmente a las finanzas de los gobiernos, así como por generar mayores dificultades de liquidez cuando las tasas de interés internacionales sufren variaciones significativas <sup>24</sup> .

La deuda externa con los pagos de intereses que se hacen por la misma, implican un obstáculo al desarrollo económico de países subdesarrollados y en desarrollo. Todos esos recursos (por demás cuantiosos) dejan de orientarse a programas sociales, de educación, investigación, infraestructura, apoyos a sectores productivos, e incluso inversiones para la innovación tecnológica.

Naciones de América Latina como Cuba, Argentina, Brasil, Uruguay e incluso México, entre otros, criticaron a los países ricos por sus políticas de subsidios agrícolas y barreras proteccionistas, en la cumbre mundial (junio de 2002) sobre la alimentación organizada por el Fondo de la Organización de Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). El canciller cubano emplazó a las naciones industrializadas a tomar medidas concretas para combatir el hambre, comenzando por

---

<sup>24</sup> Roberto González Amador, "No está conjurado el fantasma de la deuda externa en Latinoamérica: FMI" en *La Jornada*, Miércoles 17 de Abril de 2002, pág. 20.

condonar la deuda externa, que abran su comercio a las exportaciones del tercer mundo y transferir tecnologías <sup>25</sup> .

Es cierto que persisten las inequidades, pero los países subdesarrollados no solucionarán sus problemas esperando ayuda de parte de los países desarrollados; se hace necesario la iniciativa de los primeros mencionados para fortalecer a sus economías, y de esa manera puedan posibilitarse una situación no sólo de sobrevivencia, sino de real competitividad, sobre lo cual hago algunos planteamientos en la siguiente sección.

## 1.2 Globalización y Competitividad

En el actual contexto de globalización, un elemento de indiscutible importancia es la competitividad, elemento que supone a la vez calidad, variedad en productos o servicios, así como capacidad de responder en tiempos justos a cantidades demandadas en el mercado nacional e internacional. En países desarrollados principalmente, las normas técnicas, las normas de sanidad, o normas ambientales, se utilizan como instrumentos proteccionistas. Es aquí justamente donde la competitividad adquiere gran relevancia, al insertarse como un instrumento que de contarse con él, brinda posibilidad de superar las medidas proteccionistas promovidas principalmente por países desarrollados.

---

<sup>25</sup> "Crítica de los países de AL a Europa y Estados Unidos por sus políticas subsidiarias al agro" en *La Jornada*, Miércoles 12 de Junio de 2002, pág. 36.

Si no se es capaz de proporcionar los productos y servicios, con las características, calidad, cantidad y frecuencia solicitadas por los clientes, las empresas desaparecen de la cadena productiva o de subcontratación, cualesquiera que sean los precios.

Hoy en día, la competitividad se encuentra expresada no solamente en los bajos costos, sino en la capacidad de adaptarse a demandas variadas; se pueden tener precios absolutamente atractivos, pero si no se satisfacen patrones culturales, normas técnicas, normas sanitarias, normas ambientales y los hábitos de consumo locales, no se tendrá éxito en los mercados globales. Siempre son importantes los precios, pero están lejos de constituir el factor decisivo de la competitividad en el actual proceso de globalización, en suma, es importante la capacidad para adaptarse e incursionar tanto en mercados globales, como en mercados específicos.

Los países más avanzados en lo que a comercio internacional se refiere, tienen mayor capacidad para invadir los mercados regionales. Sus grandes empresas transnacionales y grupos de inversores toman las riendas de sectores completos, la mayoría de los cuales son claves para la producción nacional del espacio donde llevan a cabo sus operaciones. En esta operación aprovechan no sólo las desventajas tecnológicas, financieras y de información de las que adolecen los países subdesarrollados, sino también la falta de *organización e integración* entre empresas micro, pequeñas y medianas que abundan en este último tipo de países.

Un buen número de MIPYMES locales asumen que al no manejar operaciones comerciales en el extranjero (importación – exportación), sus preocupaciones deben estar alejadas de lo que es la competencia

internacional. Sin embargo, lo que éstas empresas dejan de lado es el hecho de que aunque parezca que no tienen participación en los mercados globales, la competencia internacional les llega a sus mercados locales cuando empresas trasnacionales se instalan en sus localidades, llevando consigo variedad de productos, calidad en los mismos, e incluso, mejores precios que los que se manejan a nivel local. Por tanto, el tener actividades internacionales no es condición necesaria para verse envueltos y ser partícipes de la competencia global. Es una realidad que la competencia internacional nos ha llegado a todos a casa.

Por lo anterior, las empresas locales necesitan obtener continua información respecto a lo que ocurre no únicamente en sus mercados, sino también de aquello que ocurre en los mercados internacionales. Con una información adecuada, la empresa tendrá parámetros para ubicar a competidores, proveedores, estándares de calidad, especificaciones técnicas, normas a cumplir, precios en los mercados, avances tecnológicos, sistemas de información, diseño de producto, empaques, y legislación internacional, entre otros. Esta es una forma de que las empresas tengan referentes para orientar aquellos elementos que la empresa deba mejorar, cambiar, o instrumentar tanto en sus procesos de producción, como en su administración y en los productos finales mismos. Ello hace retomar la consideración de que hoy en día, la información es una fuente invaluable de poder, así como un elemento sustancial de decisión para las empresas.

En la arena de la competencia internacional, se encuentran presentes todos y cada uno de los sectores que integran a las economías nacionales, y por supuesto a la misma economía internacional. Es bien sabido que el sector agrícola, por su peso y características, a pesar de los grandes avances tecnológicos en otros sectores, sigue

presentándose como un área de constante atención y de conflictos, no sólo en países subdesarrollados, sino también en países como los de la Unión Europea.

Aquí quiero hacer una reflexión sobre el hecho de que el sector agrícola está presente en algunos países subdesarrollados como pilar de sus economías, pero aun en países como los de la Unión Europea, que cuentan con otros sectores fuertes para el fortalecimiento de sus economías, orientan buena parte de recursos en forma de subsidios para este sector, como una estrategia que si bien tiene fines económicos, también tiene un matiz político.

La Política Común Agrícola (PCA) de la Comunidad Económica Europea (CEE) es un claro ejemplo de cómo la transferencia de ingresos nacionales en los países desarrollados funciona en perjuicio de los PsMD (países menos desarrollados). Para aumentar los ingresos de los agricultores de la CEE, los precios de los productos agrícolas se mantienen en ella artificialmente elevados tanto para los consumidores como para los productores, mediante tarifas y subvenciones de exportación. Pero mientras que dichas intervenciones comerciales aseguran la deseada transferencia de ingresos de los consumidores a los productores, también dan como resultado un nivel de las exportaciones agrícolas del PsMD a la CEE inferior al que hubiera tenido lugar en ausencia de las transferencias de ingresos. La PCA ha sido desaprobada por los PsMD debido a esta causa <sup>26</sup> .

El problema de la PCA es gigantesco y monstruosamente complejo. Sólo recordemos que ahí está la principal voz de gasto del presupuesto

---

<sup>26</sup> Melvin B. Krauss, *Creecer sin ayuda. Desarrollo, pobreza y gobierno*, (Argentina, 1984), pág. 155.

comunitario y que la PCA afecta, a través de los altos aranceles, a los productores agrícolas de ese tercer mundo cercano que expulsa su mano de obra por ausencia de oportunidades de empleo. La cuadratura de círculo es complicada. El viejo continente no puede renunciar de la noche a la mañana a tradiciones de vida rural (que son formas de vida para millones de personas) en nombre de exigencias contables o de solidaridad con el tercer mundo cercano <sup>27</sup> .

En la operación de la Tríada (conformada por el Bloque de América del Norte, el Bloque Europeo y el Japón), en el caso de que uno de los bloques de la Tríada se organice seriamente hacia el interior, éste aparece como una amenaza para los otros que no desean quedar fuera de cualquier oportunidad que aparezca tanto en las zonas que controlan, como en aquellas que son controladas por sus contrapartes por tradición, o por una nueva oportunidad.

Durante la década de 1980 la actividad de los negocios internacionales aumentó de manera impresionante, especialmente entre las naciones de la tríada. Los miembros de la tríada seguramente protegerán su posición actual y, de ser posible, la mejorarán incrementando su inversión y comercio a nivel mundial. La competitividad internacional se mide por el dominio de las exportaciones y se observa una presión para seguir aumentando las exportaciones. Tal reacción se manifiesta en el proteccionismo de cuotas y embargos o bien en diversos grados de comercio controlado, en el cual las importaciones se compensan con las exportaciones <sup>28</sup> .

---

<sup>27</sup> Ugo Pipitone, "Disyuntivas europeas" en *La Jornada*, 25 de Junio de 2002, pág. 23.

<sup>28</sup> Alan M. Rugman y Richard M. Hodgetts, *Negocios Internacionales. Un enfoque de Administración Estratégica*. (México, 1997), pág. 72.

Adicionalmente y en relación con lo anterior, es conveniente atender al hecho de que en el actual proceso de globalización, la regionalización es uno de los elementos que cobra importancia como elemento de competitividad.

El gobierno chino firmó un acuerdo con 10 países del sudeste de Asia para empezar las negociaciones hacia la formación de la zona de libre comercio mas grande del mundo, que aglutinará a mil 700 millones de consumidores a partir del primero de julio de 2003, cuando el pacto entraría en vigor. El bloque asiático es conformado por Brunei, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam. Hacia 2010 el acuerdo se establecería de manera plena entre China, Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Tailandia. Y para 2015 con los países cuyas economías están menos desarrolladas – Camboya, Laos, Birmania y Vietnam. La ASEAN espera tomar la delantera sobre el resto del mundo en sus intercambios con China, nación que se verá obligada a reducir sus tarifas aduaneras como miembro de la Organización Mundial de Comercio <sup>29</sup> .

La desventaja en capacidad tecnológica, tanto en maquinaria como en procesos, es uno de los mayores problemas al que los productores se enfrentan. La misma inversión no permite un desarrollo deseable. La tercerización <sup>30</sup> de la economía debilita más su capacidad de acción y reacción. En la mayoría de casos la fuerza productiva no se orienta al sector primario y secundario, dándose un exceso de actividad en el sector terciario, como son los servicios, finanzas y distribución. Esto

---

<sup>29</sup> “Suscriben China y 10 países asiáticos acuerdo para negociar la mayor zona comercial del mundo” en *La Jornada*, 5 de Noviembre de 2002, pág. 21.

<sup>30</sup> Se llama sector primario a la agricultura, caza y pesca; sector secundario a la industria; y sector terciario al comercio y los servicios. Ver: Marín González, *La industrialización en México*. (México, 2002), pág. 26.

acarrea importaciones desenfrenadas, que son dañinas para cualquier economía, puesto que lejos de activar a sus sectores productivos, sólo los debilitan.

Por otro lado, la innovación funciona en redes, no es práctico invertir en investigación y desarrollo simplemente para parecer desarrollados si no existe una cadena de comunicación estrecha que vaya desde la investigación y desarrollo, hasta los procesos productivos y el momento mismo de la comercialización. Por ello, en este proceso la participación no sólo de la gestión del gobierno, sino de empresarios y también de universidades, es clave fundamental para el desarrollo de cualquier economía.

Para llevar a cabo esta tarea, como punto de partida se debe invertir en investigación básica, desarrollar diversas investigaciones y publicaciones, las cuales puedan ser revisadas y utilizadas por otros investigadores. Con ello debe propiciarse la investigación industrial, obtener resultados y publicar los mismos, para desarrollar nuevas investigaciones, publicaciones y productos, conformando con ello un círculo virtuoso de mayores y mejores conocimientos, de productos y de dinamismo económico.

Por supuesto, es conveniente reconocer que algunas de las grandes empresas han unido sus esfuerzos con instituciones de investigación y universidades <sup>31</sup> para alcanzar nuevas tecnologías y procesos productivos, pero esa es una tarea que se debe incrementar, dado que se debe generar además, la participación de empresas micro, pequeñas

---

<sup>31</sup> En este sentido, en México es relevante la participación y contribución de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

y medianas, puesto que de esa manera, se obtendrán cada vez, más y mejores frutos.

Dado el costo que implica la innovación como tal, para cualquier empresa o industria, es de gran importancia que la innovación se utilice al máximo y permee hasta los últimos eslabones (empresas) que puedan concatenarse y considerarse como importantes para el proceso productivo o de servicios que se realiza, desde grandes empresas hasta las más pequeñas que puedan participar. En la medida en que exista coordinación y comunicación entre los actores antes mencionados, así como una continua gestión para interactuar con más entes que apoyen al proceso productivo o de servicios, y que a la vez éstos entes también se beneficien, habrá no sólo un mayor aprovechamiento de la innovación, sino también una dispersión y disminución de los costos.

Además, la innovación tecnológica en productos y servicios, tendrá efectos de mayor envergadura al trasladar su beneficio no sólo al promotor inicial, sino al resto de quienes interactúan con el promotor, por la negociación que se haga para compartir y aprovechar la innovación. En este sentido, la innovación puede extenderse por una negociación y acuerdo entre partes, pero también como una respuesta necesaria a las exigencias del entorno, sea éste local o internacional. El actual contexto de competencia internacional no deja mayores opciones que el diseño de estrategias y esquemas de organización acordes al mejor uso de los recursos que cada empresa posee. Y dentro de esos recursos además de los financieros se encuentra el mismo personal o "staff", la experiencia, y los objetivos de corto, mediano y largo plazo que se formule la empresa.

Si bien se ha logrado crear en algunos países en desarrollo – México por ejemplo - algún grado de sentido innovativo, éste solo ha sido suficiente en algunos casos para los mercados propios pero no para los externos. Una de las mayores dificultades de los empresarios ante la globalización, es adaptarse a los mercados extranjeros, con los niveles de calidad y tecnología exigidos por el entorno exterior.

Aunado a lo anterior, el aspecto del entorno cultural adquiere una gran importancia. El ubicar los significados de palabras, imágenes, colores, sonidos de palabras, símbolos, el respeto por el tiempo, la distancia física personal al interrelacionarse, etc., incide directamente en los resultados de cualquier negociación a nivel internacional. Como ejemplos están: la relación que en occidente se hace entre el color blanco y las novias, a diferencia de la connotación que este color tiene en algunas partes del Lejano Oriente que lo relacionan con el luto; la gasolina Esso ha tenido un gran éxito en Estados Unidos, en cambio en Japón al utilizar el mismo nombre de marca, fonéticamente se entendía como "automóvil ahogado" con los consecuentes negativos resultados. Además del significado, es necesario considerar los hábitos y costumbres de consumo de los potenciales clientes, para tener una mejor apreciación de las diferencias y de las similitudes que se encuentren respecto al mercado nacional. Las diferencias orientaran a la empresa para realizar las adecuaciones y especificaciones necesarias que respondan a cada mercado. En tanto que las similitudes ayudarán al empresario a tomar ventaja de ellas y evitar así, adaptaciones innecesarias y costosas<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Para profundizar en los aspectos del entorno cultural ver: Keegan, Warren J. *Global Marketing Management*. (1999, USA). págs. 67 – 89. (Traducción propia),

Para los países subdesarrollados el problema no está en que se tengan muchas empresas pequeñas, sino en el *bajo nivel de integración* que éstas tienen al enfrentarse con las multinacionales tanto en los propios mercados locales como en los globales.

Los productores locales muchas veces no logran integrarse para formar una verdadera competencia; siguen trabajando creyendo que su competencia es el otro productor de la misma localidad, cuando en realidad la competencia es la empresa extranjera que de pronto aparece, e incluso se arraiga en los mercados locales de los países en desarrollo.

Sin embargo, las asociaciones sectoriales de los países en desarrollo deben comprender que no se puede salvar todo, que se debe proteger a sectores y empresas que demuestren y garanticen grados de desarrollo y beneficio económico. Esto apunta a la necesidad de establecer un mapa sectorial que priorice las medidas de rescate productivo. En muchos países en desarrollo se hacen muy buenos proyectos (como los que en México se mencionan sexenio tras sexenio en los Programas Nacionales de Desarrollo), pero éstos no se corresponden ni con las acciones públicas, ni con los resultados obtenidos. Ello habla de que es necesario *llevar a la práctica* los programas establecidos que buscan la productividad y competitividad, esto es, que se cumplan los compromisos, responsabilidades, y apoyos establecidos para cada sector (empresarial, gubernamental, social, educativo) para dar paso a un verdadero crecimiento económico y proceso competitivo, tanto en mercados nacionales como en los internacionales.

Los programas económicos nacionales deben hacer una exploración sectorial formal y profunda, en la que se detalle quién compra, quién

vende, quién distribuye, quien invierte, etc., en cada sector, de manera que se ubiquen tanto a la demanda como a la oferta interna y externa, así como las potencialidades y necesidades existentes, internas y externas, para orientar la participación de los diferentes sectores de la economía nacional. Ello por supuesto, precisa de diseñar una estrategia nacional mediante la coordinación de las instituciones públicas que son las que tienen la autoridad para coordinar a diferentes sectores del país, pero donde además de la participación de los empresarios, también se incluyan a universidades e institutos de investigación.

Con frecuencia es visto que los países subdesarrollados tratan de entrar a negociaciones multilaterales sin estar completamente preparados, ello, acompañado del proceso de globalización y de la competencia internacional, los conduce a acordar tratos infructuosos, donde generalmente se abren los mercados nacionales sin obtener reciprocidad de parte de los países más desarrollados, ello en detrimento del desarrollo de sus economías.

Los economistas plantean que no hay producción sin inversión y que no hay inversión si no hay rentabilidad. Es sabido que no hay rentabilidad si no se tienen costos competitivos, lo cual sólo es posible si se cuenta con mano de obra calificada, acceso a materiales a tiempo y a buenos precios, integración productiva e innovación tecnológica tanto en productos como en procesos productivos. Por ello mismo, entre otros esfuerzos que los países en desarrollo tienen que realizar, está la capacitación continua, que requiere la mayor inversión posible en el sector educativo, consolidar una visión empresarial, así como la vinculación universitaria y de centros de investigación con el sector productivo.

En los países en desarrollo se hace necesario crear una filosofía y sentimiento de proyecto nacional, enfocado a mejorar la situación económica presente. En dicho proyecto nacional se deben involucrar a todos los sectores nacionales y dirigirse hacia un mismo objetivo: el fortalecimiento de la economía nacional para beneficio de toda la nación.

Al hacer un análisis estratégico de los distintos sectores, se puede obtener una especie de fotografía o radiografía de la situación que envuelve a los países en desarrollo; con ello, éstos países pueden orientar sus políticas económicas y plantear metas que se puedan ir midiendo con base en proyecciones de corto plazo, pero orientadas a la consolidación de objetivos y resultados de mediano y largo plazo. En el proyecto nacional las políticas económicas deben ser coherentes entre sí, por lo que se requiere de una óptima planeación y coordinación, dado que hay que tener presente que cada sector, cada región, por su peculiaridad y problemática propia, requiere de programas muy específicos.

Los efectos de la globalización, si bien en menor medida, también se sienten al interior de los países desarrollados. Las empresas buscan mano de obra barata en los países del tercer mundo y trasladan allá buena parte de sus operaciones, con lo que se deja sin empleo a una parte de sus connacionales, y aún con la existencia de apoyos como son los mecanismos de seguridad social y retribuciones ante el desempleo, no se proporciona el mismo nivel de bienestar a los nuevos desempleados. De ahí la inconformidad de ciudadanos, así como de la existencia de políticas de inmigración restrictivas de parte de algunos países desarrollados, como lo es la situación que al respecto se da entre Estados Unidos y México.

Por lo que respecta a los países subdesarrollados, las consecuencias son muy conocidas y más frecuentes: la apertura indiscriminada de los mercados ha hecho perder el control sobre las balanzas comerciales. El indiscriminado uso de las importaciones ha afectado gravemente a las redes productivas nacionales. Hay una ardua lista de tareas para que las empresas se encaminen a insertarse en la arena de la competencia internacional, independientemente de que sus operaciones sean locales o globales. Esta actividad como ya mencioné y hago hincapié, no es exclusiva del gobierno, se hace necesaria también la participación de empresas, universidades e institutos de investigación.

### 1.3 México en la globalización.

En México, como en otros países en desarrollo, los efectos de la globalización han sido diversos y no se han hecho esperar, lo cual lo ejemplifica la mala situación en la que se encuentran distintos sectores de la economía nacional.

Las transformaciones acontecidas en la industria manufacturera de 1982 al 2000 confirman que la política neoliberal aplicada por los diversos gobiernos mexicanos, estuvo muy lejos de fortalecer la industrialización. Si quisiéramos caracterizar la industria con unas breves palabras, éstas serían: una actividad incapaz de surtir el mercado interno con productos buenos y baratos, imposibilitada para generar sus propias divisas, con alta dependencia tecnológica, especializada en la maquila, fuertemente integrada a la economía de Estados Unidos, sin logros en el aspecto social, pues el desempleo, subempleo y la informalidad crecen, el poder adquisitivo de la población disminuye, los sindicatos pierden su poder de

negociación y la polarización social se profundiza. En síntesis, una industria que cada vez se convierte más en maquiladora y menos en transformadora. Después de más de 20 años de neoliberalismo, el resultado es aún más que pobre que el obtenido con el modelo de sustitución de importaciones, al que tanto se criticó <sup>33</sup> .

Cuando analizamos las industrias exportadoras, las exportaciones manufactureras las realizan las empresas trasnacionales y las empresas que pertenecen a los grupos industriales financieros (GIF). En especial destacan las ventas de automóviles y otros equipos de transporte y comunicación que en 1999 representaban 40.20% del total de exportaciones manufactureras (sin la maquila), las que están controladas por Chrysler de México, General Motors, Ford Motor, Volkswagen y Nissan. Le seguían en importancia las exportaciones de maquinaria y equipo para industrias diversas (14%) que incluye empresas pertenecientes a GIF como Alfa y Grupo Saltillo. Los aparatos eléctricos y electrónicos (10%) en donde se encuentre Hewllet - Packard de México, Motorola de México y STB de México. Los productos químicos (6.9%), los textiles, artículos de vestir y de cuero(7.13%) y los alimentos (5.66), todos éstos permanecen a gran distancia de la industria automotriz. Las exportaciones manufactureras que no forman parte de la industria maquiladora están concentradas en el sector automotriz y sus partes. La importancia de la fuerza exportadora de manufactura, se reduce aún más si se considera que en esta información se incluye también al comercio intrafirmas, que realmente no es un comercio, sino un intercambio entre las empresas filiales y sus matrices <sup>34</sup> .

---

<sup>33</sup> Marín González, *Op. cit.*, pág. 65.

<sup>34</sup> *Ibidem*, págs. 70 - 71.

La industria maquiladora en los años noventa creció más en producción y empleo que la manufacturera, pues de 1990 a 1999 su producción aumentó a una TCPA de 18.3% y el empleo casi se triplicó al pasar de 451 169 a 1 140 544 trabajadores. En cambio la industria manufacturera creció en el mismo periodo 3.23 % de TCPA y el empleo lo hizo en 2.06%. En realidad el auge del sector industrial está en la maquila; por eso se puede afirmar que la maquila es "la hija legítima de las políticas neoliberales"<sup>35</sup> .

El factor clave para el rompimiento de las cadenas productivas fue la apertura de fronteras. Con la libertad de comercio se pudieron importar materias primas e insumos para la industria y demás actividades a precios más bajos que los nacionales. De esta manera empezaron a romperse las cadenas productivas, no era rentable para los productores vender a sus antiguos clientes. Las industrias más afectadas fueron: textil, maquinaria y equipo, alimentaria, química, calzado, eléctrica y electrónica. El efecto sobre la economía es desastroso ya que el crecimiento industrial como nunca antes se basa en las importaciones y con ello la producción depende cada vez más del exterior. Cada sector actúa por su cuenta, mirando hacia el mercado externo y sin ningún plan de gobierno que dirija los esfuerzos para conformar un aparato productivo en donde las ramas estén entrelazadas y se dependa menos de las importaciones<sup>36</sup> .

Para la política gubernamental la única salida es "más de lo mismo", favorecer el crecimiento de la inversión extranjera directa y de la maquila. No existen planes o programas de desarrollo industrial, sólo se aspira a extender a las maquiladoras por todo el territorio nacional. Éste

---

<sup>35</sup> *Idem.* pág. 72.

<sup>36</sup> *loc.cit.*

es uno de los objetivos del Plan Puebla – Panamá: conformar con Centroamérica una gran región maquiladora, que no contribuirá de manera importante al fortalecimiento económico e industrial. La aplicación de la política neoliberal tiene como resultado la extensión de la miseria y el deterioro de la distribución del ingreso. El crecimiento de la pobreza es tan grande que a estas alturas parece no necesitar demostración con cifras, salta en cualquier parte de las ciudades y del campo. Sin embargo, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional presionan a los países, entre ellos a México, para que sigan profundizando las políticas neoliberales. Estos representantes del estado mundial, consideran que los fenómenos sociales como la miseria, son sólo problemas microrregionales, localizados en pequeños grupos de población, por eso su política para combatir la pobreza consiste en destinar recursos a los “grupos vulnerables”. Estos recursos no combaten la miseria, son utilizados con fines políticos y aparecen a los ojos de los pobres como limosna. Esta es la realidad de México, el aumento de la pobreza, para la cual las políticas neoliberales no tienen respuesta, porque su objetivo central es apoyar la expansión de las grandes empresas y del capital financiero <sup>37</sup> .

René Villarreal nos menciona que México y América Latina encaran la globalización del nuevo milenio transitando a lo largo de un modelo económico basado en políticas de apertura y estabilización macroeconómica, privatización de la economía y liberalización de mercados, que definen a la llamada “reforma estructural”. La globalización y la apertura han transformado por completo al ámbito económico y de los negocios, bajo las reglas de un nuevo juego: *la hipercompetencia global en el mercado local*. Las empresas que son las

---

<sup>37</sup> *Idem*, pág. 78.

que finalmente enfrentan la competencia, deben desarrollar una ventaja competitiva sustentable que les permita, ya no solamente competir en los mercados internacionales, sino sobre todo enfrentar una competencia de origen global en su mercado local. Para ello se requiere, además de competitividad a nivel de empresas (microeconómica), un entorno de competitividad mesoeconómica, macroeconómica, internacional (sector externo), institucional y político - social. La competitividad sistémica implica no sólo empresas competitivas sino también organizaciones industriales (clusters), gobierno y país competitivo <sup>38</sup>.

México es uno de los países más abiertos y de los menos competitivos en el mundo; ocupa el lugar 43 de 59 países de acuerdo al índice de competitividad del crecimiento. Además muestra ahora los síntomas de una economía estancada (cero crecimiento en 2001), y recesión industrial y desempleo, vulnerable a los choques externos, después de haber crecido a 7% en el año 2000 <sup>39</sup>.

Para enfrentar el desafío de la hipercompetencia global, México y América Latina requieren de un *paradigma alternativo de la competitividad de las naciones ante la globalización* (más allá de la apertura y macroestabilización): *un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo con tres elementos fundamentales* <sup>40</sup>, bajo un enfoque denominado ICOP <sup>41</sup>:

---

<sup>38</sup> René Villarreal y Rocío de Villarreal. *México competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*, (México, 2002), pág 13.

<sup>39</sup> *Ibidem*, pág 14.

<sup>40</sup> *Idem.*, págs. 14 - 15.

<sup>41</sup> El enfoque ICOP mide el índice de competitividad (IC) para los seis niveles y diez capitales y va más allá de definir y analizar los obstáculos (ICO) y las políticas públicas (ICOP) para mejorar la competitividad, en una perspectiva de desarrollo e inserción activa en la globalización y la nueva era del conocimiento, *loc. cit.*

- a) La *estrategia de crecimiento balanceado* con ambos motores: el externo y el interno.
- b) La *estrategia de industrialización tridimensional* apoyada en el pivote exportador, en el de sustitución competitiva de importaciones y en el pivote endógeno de crecimiento.
- c) La *política de competitividad sistémica basada en los seis niveles y los diez capitales*: nivel microeconómico (empresa) con los capitales empresarial y laboral; nivel mesoeconómico (cadenas empresariales, conglomerados productivos y polos regionales), capitales organizacional, logístico e intelectual; nivel y capital macroeconómico (competitividad cambiaria, financiera y fiscal, demanda estable); nivel internacional (fomento de exportaciones y programa activo y preventivo ante prácticas de competencia desleal y contrabando), con el capital comercial; el nivel institucional, con los capitales institucional y gubernamental (gobierno con calidad: promoción y fomento de los servicios públicos y Estado de derecho) y, por último, el sistema político social (desarrollo social integral y estabilidad política) con el capital social.

En México, el modelo industrial exportador, a pesar de ser dinámico presenta bajo poder de arrastre interno pues para el año 2000 del total de mercancías exportadas (166 mil md), aproximadamente 66% (110 mil md) son importaciones y sólo 56 mil md de productos y componentes nacionales. Dos de las razones fundamentales de este fenómeno: la industria maquiladora representa casi 50% (80 mil md) de las exportaciones totales y 55% de los manufactureros; por otra parte, el resto de las exportaciones manufactureras tienen cada vez un mayor contenido importado por un proceso de desarticulación de las cadenas

productivas en la economía mexicana (de sustitución ineficiente de importaciones), producto de una apreciación cambiaria y de la ausencia de una política de competitividad industrial y sistémica <sup>42</sup>.

En este contexto, el modelo industrial exportador es dinámico pero con bajo poder de arrastre interno, pues de cada tres carros de ferrocarril que arrastra la locomotora exportadora, dos son de importación y sólo uno de contenido nacional. Esto es, además de la maquila, que por definición ha sido una maquiladora de manufactura de ensamble (no de paquete completo), el resto de la industria nacional ha venido tendiendo más hacia una industrialización de ensamble de alto contenido importado, ante la ausencia de una estrategia de competitividad vía articulación de cadenas productivas en el mercado interno y una política de apreciación cambiaria a lo largo de la década de los noventa, resultado de un modelo macroestabilizador cuyo único objetivo ha sido conquistar la inflación de un dígito e igual a la internacional <sup>43</sup>.

México no es ni lo globalizado, ni lo productivo, ni lo competitivo que se esperaría de una de las economías más abiertas del mundo, por lo que requiere ir más allá de la apertura y macroestabilización para enfrentar el nuevo paradigma de la hipercompetencia global: hacia un modelo de competitividad sistémica y sustentable para el desarrollo <sup>44</sup>.

La crisis de diciembre de 1994 fue un espectacular mentís a los mitos y a la parafernalia del neoliberalismo "social" mexicano, entre otras cosas porque mostró que los grandes discursos de triunfos pendían de los alfileres de la presencia del capital especulativo y del desempeño de una

---

<sup>42</sup> *Idem*, págs. 19 – 20.

<sup>43</sup> *Idem*, pág. 21.

<sup>44</sup> *Idem*, pág. 52.

producción con destino al mercado externo, que a su vez dependía de enormes importaciones y destilaba muy poco encadenamiento hacia las áreas manufactureras regionales nativas <sup>45</sup> .

La industria manufacturera mexicana se compone de nueve grandes divisiones: alimentos, bebidas y tabaco, textiles, prendas de vestir e industrias del cuero, sustancias químicas, derivados de petróleo, productos de caucho y plásticos, productos metálicos, maquinaria y equipo <sup>46</sup> .

El descenso de nuestra industria manufacturera se asocia por un lado al poco progreso de nuestras exportaciones, debido a que: están asociadas al desempeño de las manufacturas en Estados Unidos, el cual fue irregular hasta agosto de 2003, sólo a partir de septiembre las manufacturas estadounidenses empiezan a mostrar un crecimiento sostenido; la fortaleza de los nuevos competidores en ese país, entre ellos China. Por otro lado, se explica también porque nuestro mercado interno se debilitó durante ese año en comparación con el anterior (0.5 % vs 1.0 %) <sup>47</sup> .

En el año 2003, cinco de las seis divisiones manufactureras que tuvieron descenso un año antes (2002) profundizaron sus caídas. Entre éstas destacan la de productos metálicos, maquinaria y equipo, principalmente por la contracción de varias ramas que habían crecido en 2002 y que tienen un importante peso dentro de la división: vehículos

---

<sup>45</sup> Huberto Juárez Núñez "Los modernos sistemas de integración industrial en México y su impacto en las áreas de nueva localización" en Estay, Jaime; Girón Alicia y Martínez Osvaldo (Coords.) *La globalización de la economía mundial. Principales dimensiones en el umbral del siglo XXI*. (México, 2001), pág. 393.

<sup>46</sup> *Ibidem*, pág. 397.

<sup>47</sup> Banamex Citigroup, "Panorama sectorial. Crecimiento sectorial 2003" en *Examen de la situación económica de México. Estudios económicos y sociales*. (México, 2004), pág. 8.

automotores, maquinaria y equipo eléctrico, y aparatos electrodomésticos, entre otras. También sobresalen las caídas por tercer año consecutivo de equipos y aparatos electrónicos, maquinaria y equipo no eléctrico y productos metálicos estructurales. Fueron escasas las ramas de esta división que crecieron (quizás tres), las más importantes de ellas fue la de auto partes (carrocerías, motores, partes y accesorios) <sup>48</sup> .

De las restantes divisiones manufactureras con caída en 2003: textiles, prendas de vestir e industria del cuero; industria de la madera y sus productos; papel, productos de papel, imprenta y editoriales; y otras industrias manufactureras, la primera ha sido la de mayor caída en promedio durante los últimos tres años. Todas las ramas que la constituyen presentan retrocesos, algunos agudizados en 2003: hilados y tejidos de fibra blanda y otras industrias textiles. Sustancias químicas, derivados del petróleo, productos de caucho y plásticos fue la única división que mostró recuperación en 2003, gracias al notable aumento de la producción de petrolíferos, así como a la reanudación del avance de las ramas: petroquímica básica, productos de hule y otros productos químicos, principalmente. El decremento en la inflación continúa en 2003. Aunque los avances en la reducción de esta variable son significativos, los logros no alcanzan la misma magnitud a todas las regiones del país. Mientras que en algunas ciudades la inflación anual es de 2.5 %, en otras el alza en precios llega a 5.7 % <sup>49</sup> .

La característica que asumen los circuitos financieros de las empresas terminales y de las empresas proveedoras de la industria automotriz es una respuesta directa al tipo de encadenamiento que los sistemas de

---

<sup>48</sup> *Ibidem*, pág. 8

<sup>49</sup> *Idem*, págs. 8 – 9.

producción de inspiración toyotista han madurado en muchas partes del mundo a la manera de nuevos sistemas de integración industrial. La vieja estructura industrial que relacionaba productores finales con proveedores y establecía cadenas productivas con alta capacidad de arrastre ha mutado hacia sistemas cerrados con eslabonamientos muy dirigidos y controlados por las necesidades que generan sistemas como el *just in time / kanban*. La capacidad de estos conglomerados para aislarse e impermeabilizarse de los entornos regionales, en escenarios como el nuestro es mucho mayor porque el sistema opera en función de que el grueso de la producción tiene como destino los mercados maduros del Primer Mundo y por tanto esa producción se vincula marginalmente con los mercados nativos <sup>50</sup> .

Parte de lo antes mencionado se refleja en el ejemplo siguiente. A partir de junio de 2001 por lo menos 545 empresas maquiladoras retiraron de México sus inversiones para establecerse en otros países, principalmente China (con membresía de la OMC), los cuales ofrecen ventajas competitivas “desleales” presuntamente subsidiadas por sus respectivos gobiernos. De acuerdo con la Dirección General de Aduanas, desde el inicio de 2002 se detectaron maquiladoras fantasmas dedicadas al contrabando o al pirateo de productos, situación que obligó a depurar el padrón sectorial en 50 por ciento. Otras empresas del ramo simple y sencillamente cerraron por la recesión económica y al iniciar 2002 sólo operan 3mil 200 de más de 6 mil que estaban registradas en ese entonces. El concepto original de la maquila “mexicana” de exportación fue industrializar la franja fronteriza norte, sin lograrlo a plenitud, pero con creación abundante de fuentes de empleo. Sin embargo, la industria maquiladora fue “comiendo” territorio hacia el sur del país y

---

<sup>50</sup> Huberto Juárez Núñez, *Op. cit.*,pág. 428.

actualmente ese tipo de empresa se encuentra en casi todo el territorio nacional (en 85 por ciento de éste, para ser preciso). Su distribución se observa de la siguiente manera: Baja California – la de los misioneros de Rufo- concentra 33.4 por ciento del total; Chihuahua, 12.1; Tamaulipas, 11.2; Coahuila, 8.5; Sonora, 8; Nuevo León 4. El 22.8 por ciento restante se localiza en Aguascalientes, Baja California Sur, Durango, Estado de México, Distrito Federal, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Guanajuato, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Puebla, Querétaro, Quintana Roo, San Luis Potosí, Tlaxcala, Veracruz, Yucatán y Zacatecas <sup>51</sup> . Campeche también tiene alguna participación.

Otra debilidad en nuestro país la encontramos en el sector financiero. En caída ininterrumpida desde el cuarto trimestre de 1999, el sistema bancario comercial financió sólo uno de cada 5 pesos en créditos requeridos para las actividades productivas del país durante el primer trimestre de este año, "la menor proporción de su historia" , señala un análisis de BBVA – Bancomer. En tanto, según los reportes financieros, las empresas más grandes del país inscritas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) ante esa situación han tenido que diversificar sus fuentes de financiamiento y recurrir a sus proveedores para obtener equipos y material de trabajo. Con esos proveedores, en su mayoría pequeñas y medianas empresas, los grandes corporativos tienen adeudos globales por un total de 73 mil 828.3 millones de pesos. De acuerdo con las Encuestas de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio realizadas por el Banco de México, las empresas rechazan acudir a los bancos para obtener recursos económicos por tres factores fundamentales: altas tasas de interés, incertidumbre sobre la situación económica y problemas de reestructuración financiera, así como "renuencia de la

---

<sup>51</sup> Carlos Fernández – Vega, "México, S.A." , en *La Jornada*, Jueves 18 de Julio de 2002, pág. 22.

banca" a otorgarles créditos. En términos de importancia las empresas acuden a proveedores, a otras compañías del grupo corporativo y a la banca comercial para obtener los recursos necesarios para su operación productiva. De esta manera se eslabona una cadena crediticia, al margen del sistema bancario, en la que quienes desempeñan la función de proveedores cargan con el peso de la escasez de recursos líquidos en ausencia de los intermediarios financieros. Según el sondeo del banco central, 32.5 por ciento de las empresas calificadas como AAA por el tamaño de sus ventas (más de 5 mil millones de pesos anuales) utilizaron durante los tres primeros meses del año (2002) 32.5 por ciento de recursos crediticios procedentes de sus proveedores. Las empresas grandes (con ventas entre 501 y 5 mil millones de pesos anuales) se apoyaron en sus abastecedores para cubrir 46.8 por ciento de sus necesidades de dinero <sup>52</sup>.

Un elemento que ha persistido en México es la falta de conocimiento y de coordinación entre los programas de apoyo que promueve el gobierno mexicano <sup>53</sup>, y más grave aún, no existen programas diseñados de acuerdo con las necesidades de cada sector y región. Siendo abiertos a la posibilidad de que el gobierno mexicano tenga "buenas intenciones" respecto a lo que persigue con sus programas, al revisar por ejemplo el Plan Nacional de Desarrollo que cada sexenio establece, en distintas áreas se encuentran tanto objetivos como estrategias para lograr lo diseñado. Sin embargo, al revisar en los hechos tanto la implementación de tareas, como el desarrollo de

---

<sup>52</sup> "Los bancos financiaron sólo uno de cada \$5 en créditos requeridos por actividades productivas" en *La Jornada*, Martes 21 de Mayo de 2002, pág. 21.

<sup>53</sup> Al final del presente trabajo de investigación, se incluye un anexo que enuncia y describe brevemente varios de los programas federales que pueden ser aprovechados por las MIPYMES mexicanas, esto a manera de guía general. Para un mayor conocimiento de tales programas, además de emplear textos ya existentes sobre programas distintos, es conveniente que los empresarios acudan a las dependencias de gobierno y organismos relacionados para profundizar en programas de apoyo específicos que sean de su interés.

estrategias y resultados mismos, la realidad se aleja en mucho de lo escrito, e incluso se encuentran en los hechos inconsistencias y hasta contradicciones.

Las enormes desigualdades existentes entre un México del norte industrializado y relativamente dotado de infraestructura y un México del sur rural y carente de servicios, se han convertido en un severo problema para el desarrollo del país. La brecha entre regiones es una amenaza real no sólo para la cohesión social, sino un freno para el crecimiento económico. Irónicamente, la pobreza del sur se produce en una región rica en recursos naturales y biodiversidad. Allí se concentra la mayor cantidad de yacimientos petroleros, de plantas hidroeléctricas, de agua potable y recursos genéticos que son, hoy por hoy, una fuente de prosperidad para el país y una reserva para su futuro. Sin embargo esa riqueza no se traduce en bienestar para los habitantes de la zona. Allí se concentran los más altos niveles de pobreza extrema, insalubridad, analfabetismo y marginación del territorio nacional. Allí se localizan también la mayor cantidad de comunidades indígenas. Para tratar de reducir la distancia entre los dos Méxicos, la Administración de Vicente Fox ha impulsado, junto con gobiernos de América Central y organismos multilaterales como el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial, el Plan Puebla – Panamá – (PPP). Su objetivo consiste en convertir al Sur en una especie de nuevo Norte. Sus ejes rectores contemplan la construcción de infraestructura vial, la instalación de maquiladoras y la eliminación de lo que se supone son trabas para el desarrollo: la reforma agraria, la propiedad de la nación sobre la tierra, agua y subsuelo, y la exclusividad del estado en la extracción de petróleo y petroquímica básica, así como en la transmisión y distribución de electricidad. Sin embargo, la importancia que se ha dado en los discursos gubernamentales al PPP no ha tenido correspondencia en los

montos presupuestales que se le asignan. Desde el terreno de los hechos el PPP sigue siendo una idea antes que una realidad. Es por ello significativo que sin cuestionar la idea central del PPP, el secretario de salud, Julio Frenk, haya reconocido que, a pesar de que el atraso sanitario es el gran reto de este programa, no haya proyectos relacionados con la atención a la salud, pues los cuatro destinados al desarrollo humano (que suman sólo 0.8 por ciento de la bolsa de 4 mil 17.7 millones de dólares de la que disponen los ocho países del área para echar a caminar el proyecto) se concentran en la capacitación para el trabajo, el sistema de información estadística sobre migraciones, el desarrollo local y la conservación de recursos. Resulta también relevante el informe sobre la construcción de dos presas sobre los márgenes del río Usumacinta, en Chiapas, en la que el Banco Mundial colaborará con 50 por ciento del capital requerido. Por lo visto hay financiamiento para obras pero escasea cuando se trata de desarrollo humano <sup>54</sup> .

Para seguir ilustrando la contradicción existente en México en las políticas económicas escritas y las puestas en práctica, tomemos como otro ejemplo el caso del café.

La comercialización e industrialización del grano en México la controlan cinco grandes empresas: Becafisa – Volkaffe, Amsa – Grupo Esteve, California – Neumann, Expogranos – Cargill y Nestlé. Es a éstas a quienes el secretario de Economía quiere defender de la competencia. A pesar de que nuestro país es uno de los más importantes productores del aromático en el mundo, la Secretaría de Economía autorizó el año pasado (2001) a los industriales la importación de 150 mil sacos, 119 mil destinados a la Nestlé. Estas grandes empresas, a las que el

---

<sup>54</sup> "Puebla – Panamá: vientos y tempestades" en *La jornada*, Viernes 19 de Abril de 2002, pág. 2.

gobierno mexicano resguarda de los productores nacionales, promueven la utilización de cafés defectuosos (fermentados, verdes, pasados de maduros o de secado) en sus ventas dentro de territorio nacional. Se niegan a pagar a los cultivadores según la calidad del grano. Rechazan cumplir el acuerdo internacional signado por México, publicado en el Diario Oficial el pasado 15 de diciembre, de destruir 5 por ciento de los cafés de baja calidad <sup>55</sup> .

Por si lo anterior no fuera tan ilustrativo, hagamos una revisión de lo siguiente. Grandes empresas se han apropiado de las Normas Oficiales Mexicanas para su propio beneficio económico, al manipularlas en complicidad con algunos funcionarios, lo que ha provocado el desplazamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, aseguró Jaime Acosta Polanco, presidente de Calidad Mexicana Certificada (Calmecac). Calmecac es un organismo de certificación y verificación de empresas que aglutina a mas de 61 cámaras, entidades académicas, de profesionistas y técnicos y representaciones empresariales, y está avalado por el Consejo Mexicano de Normalización (Comenor) donde participan representaciones del gobierno, de la iniciativa privada y consultores. Muchas empresas han aprovechado su fuerza dentro del mercado y con la tolerancia del gobierno o en contubernio con funcionarios diseñaron normas "a la medida" que sólo pueden cumplir las grandes firmas. En México sólo hay un organismo para acreditar a los organismos de certificación de normas, que es la Entidad Mexicana de Acreditamiento (EMA), la cual también ha sido acusada de proteger intereses de ciertas compañías. La Amecire ha documentado – publicado en Reforma el año pasado- que en el mercado del polvo químico seco, el cual es utilizado para llenar los equipos extintores contra incendios, dos

---

<sup>55</sup> "Nestlé y la Secretaría de Economía (trasnacional) en *La Jornada*, Martes 18 de Junio de 2002, pág. 15.

empresas, Ansul y Kidde Fosfatos, ambas de origen extranjero, se apoderaron de la norma que rige al producto. Ello desplazó a los pequeños productores porque para vender el polvo debían contar con una certificación que solo la otorgaban esas dos empresas, es decir, eran juez y parte <sup>56</sup> .

Por supuesto que es admisible, posible y entendible que se abra la posibilidad de la competencia, en tanto ésta se dé en un ambiente ético, que responda a los esfuerzos y a la capacidad de las empresas, pero no a intereses particulares, manejados mediante procesos de corrupción o contubernio, como en el caso que se acaba de mencionar. Este tipo de cuestiones son de las que causan mayor preocupación e indignación, puesto que por un lado se afecta negativamente a las empresas mexicanas, y por otro, las autoridades y dependencias nacionales actúan como si su función y mayor interés fuera el de respaldar y proteger primordialmente a los intereses de empresas extranjeras. Esto además, provoca en las empresas mexicanas un sentimiento de impotencia e indefensión, lo cual explica en parte la poca o nula confianza que empresarios mexicanos tienen para invertir en nuestro país.

Hablando de la consolidación y aprovechamiento de la infraestructura, tenemos el caso de las vías férreas. A México le llevó casi 80 años en construir los 26 mil kilómetros de vía férrea (1908 – 1986); es decir, la integración técnica, financiera y administrativa de un sistema nacional ferroviario con recursos públicos. Pero la privatización destrozó ese sistema, ya que poco más de 20 mil kilómetros de vía se entregaron a tres grandes empresas: Transportación Ferroviaria Mexicana, de José

---

<sup>56</sup> Antonio Sánchez, "Denuncian manipulación de normas" en *Reforma*, Jueves 4 de Abril de 2002, pág. 7.

Serrano Segovia, y su socio Kansas City Southern Industries, que manejan el Ferrocarril del Noroeste; Ferrocarril Mexicano, de Germán Larrea, y su socio Union Pacific Railroad (de la que es empleado Ernesto Zedillo), operan en el Ferrocarril Norte / Pacífico y el Ferrocarril del Sureste es operado por el Grupo Financiero Inbursa, de Carlos Slim, y Grupo FRISCO. Además de que la empresa estadounidense Genesee and Wyoming Inc. opera el Ferrocarril Chiapas – Mayab porque está dentro de la región considerada para el Plan Puebla - Panamá <sup>57</sup> .

Otra cuestión relacionada con la aplicación de leyes y corrupción es la que enseguida se detalla. En la reconfiguración de las refinerías de Madero y Cadereyta, el consorcio Pemopro, integrado por Sunkyong Engineering (SK), Triturados Basálticos (Tribasa) y Siemens, se adjudicó el contrato en forma irregular e ingresó a casi 4 mil obreros y técnicos de Corea del Sur, Filipinas y Tailandia - la mayoría sin la aprobación del Instituto Nacional de Migración (INM)-, que desplazaron a la mano de obra local. Además, en el puerto de Madero, Sunkyong constituyó empresas *fantasmas* – una de ellas se denominó “Cochinita Mundial”-, y según sindicatos locales, cuando funcionarios de la delegación del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) han acudido a embargar las empresas subcontratistas de SK por falta del pago de la retención de cuotas a los obreros, se han encontrado con que éstas ya no existen. Las que permanecen en el puerto no tienen garantía para cumplir con la reclamación del IMSS, pues fueron constituidas por accionistas coreanos con visas de turistas – algunas vencidas- y por otros “de paso” por Madero, quienes aportaron capitales sociales de 50 mil pesos, pero tenían contratos con SK superiores a 20 millones de dólares cada una. Los asiáticos fueron contratados con la anuencia del Sindicato de

---

<sup>57</sup> “En riesgo, el 85 por ciento del patrimonio ferroviario” en *La Jornada*, Martes 5 de Noviembre de 2002, pág. 62.

Trabajadores de la Construcción, Excavación, Similares y Conexos de la República Mexicana (Sitrace), constituido para limitar la participación de obreros nacionales y facilitar a SK el uso de mano de obra barata. Desde 1997, SK internó al país a casi 4 mil asiáticos, en grupos de 50 y hasta 700 trabajadores en forma ilegal, mediante el pago de mil 500 dólares por cada uno a funcionarios del Instituto Nacional de Migración (INM), en un acto de corrupción que fue denunciado a la Presidencia de la República desde enero de 2001 por el secretario general de la Unión de Técnicos y Profesionistas de Tampico, Madero y Altamira, Sergio Lerma <sup>58</sup> .

Este tipo de casos, al leerlos, por la enorme gravedad que implican respecto a la trasgresión de las leyes mexicanas y por la misma impunidad de tales actos, parecen ser parte de alguna novela producto de la inspiración de algún escritor con mucha imaginación. Sin embargo, son hechos que forman parte del contexto real en que operan algunas de nuestras autoridades y algunos funcionarios públicos. Son hechos que desafortunadamente pasan por desapercibidos para muchos mexicanos que no tienen la oportunidad o interés por informarse al respecto. Y en los casos de la gente informada que además, actúa con congruencia denunciando este tipo de ilícitos, muchas de las veces no obtiene una respuesta satisfactoria, lo cual sólo aumenta la inconformidad y falta de confianza hacia las políticas públicas establecidas y practicadas en nuestro país.

Por otra parte, la deuda externa en México sigue siendo un problema de gran magnitud para el cual hay que desarrollar estrategias de largo

---

<sup>58</sup> "En refinerías, mano de obra asiática y firmas *fantasmas*" en *La Jornada*, Jueves 14 de Julio de 2002, pág. 7.

plazo, que realmente solucionen el problema y no sólo proporcionen respiros de corto plazo.

La férrea disciplina que mantiene el gobierno federal en sus finanzas y las menores necesidades de contratar nueva deuda favorecieron una reducción de 4.6 por ciento en el monto de su endeudamiento externo, el cual ascendió al cierre de mayo a 75 mil 50 millones de dólares. El gobierno retiró tres mil 965 millones de dólares que se destinaron principalmente al pago de intereses y amortizaciones en el exterior, monto que representa 38.7 por ciento de los pagos de deuda programados para este año (2002) estimados en diez mil 247.4 millones de dólares. El servicio de la deuda continuará siendo el principal factor de presión para las reservas internacionales, toda vez que en los próximos 12 meses (de mayo de 2002 a mayo de 2003) se demandarán 11 mil 133 millones de dólares de las reservas internacionales, de las cuales 60 por ciento de estos recursos amortizará capital, en tanto que cuatro mil 363 millones corresponderá al pago de intereses <sup>59</sup>.

Por lo antes expresado, entre otras cuestiones, es preciso que en México se desarrollen estrategias adicionales para impulsar a la economía, pero en forma consistente y congruente, de manera que las políticas públicas y programas promovidos, sean acordes a características regionales y respondan a necesidades y resultados no sólo de corto, sino también de mediano y largo plazo. Acompañado ello también, del respeto y práctica que las mismas autoridades y dependencias públicas, tengan respecto a las leyes nacionales.

---

<sup>59</sup> "La disciplina en el gasto público redujo 4.6% el endeudamiento gubernamental con el exterior" en *El Financiero*, Jueves 18 de Julio de 2002, pág. 3.

Es a partir de lo anteriormente expresado, que en el presente trabajo de investigación, hago la propuesta de integrar al mayor número de empresas MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas, propuesta que asumo como una estrategia complementaria a otras estrategias que impulsen a nuestra economía nacional. Mayores características de lo que representan las empresas comercializadoras las abordaré en el tercer capítulo.

La consideración de integrar a empresas MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas, se fundamenta en el hecho de que éstas, al ser figuras económicas nacionales, posibilitarán tanto la consolidación y el desarrollo del empresariado mexicano, como un encadenamiento de actividades productivas y comerciales entre empresas de distinto giro y tamaño.

Ese encadenamiento de actividades es el que irá conformando una fuerza de negociación y una base de organización para las empresas participantes. Al actuar en grupo, las MIPYMES mexicanas aprovecharán de mejor manera recursos, esfuerzos y conocimientos, propiciando con ello, la generación de productos de mejor calidad y una mejor distribución de los mismos, así como el allegarse un mejor nivel de competitividad y participación en el mercado nacional, y aun en los mercados extranjeros.

En el clima actual de gran competencia internacional, la existencia de una estrategia en la cual haya la unión de esfuerzos dirigidos a un objetivo común, hace menos difícil la labor no sólo de competitividad, sino de sobrevivencia misma de las MIPYMES mexicanas.

Considerando que en México el mayor número de empresas son MIPYMES, la figura y función de las comercializadoras puede aprovecharse de gran manera para orientar la integración de muchas empresas MIPYMES, para aprovechar competencias, experiencias, recursos, conocimiento, sinergias, información y concatenación de actividades para que en conjunto, se beneficie un mayor número de empresas, reduciendo incluso el tiempo que de manera separada le tomaría a cada una, desarrollar una estrategia y competitividad individual.

Ante ello, un elemento de suma importancia de las MIPYMES mexicanas que hay que atender, es la falta de cultura y visión empresarial. En muchas de la MIPYMES de nuestro país prevalece una gran desinformación respecto a los programas de apoyo gubernamentales, y en muchas otras, permanece la idea de que deben recibir apoyo de todo tipo y en todo momento. Son pocas las empresas que además de "preocuparse", se ocupan de la capacitación de su personal. Es un hecho lamentable que en empresas pequeñas, con posibilidad de crecer, por el hecho de no asumir riesgos y esfuerzos adicionales, pierdan la posibilidad de crecer y mejorar.

La ola del proceso de globalización internacional no es una elección, es un hecho real, es un viaje en el que ya estamos insertos con gusto o sin él, y aun cuando desde años atrás se ha repetido constantemente que se debe lograr la competitividad tanto en el plano nacional como en el internacional, este es un elemento que no ha permeado en muchas de las MIPYMES mexicanas.

Existe un desafío para el que debemos prepararnos cuidadosamente, adecuando nuestra mentalidad de empresarios y modernizando los

procesos productivos y la manera de hacer las cosas. Este es un requerimiento que atañe, evidentemente, a todas las empresas, pero en particular a la micro, pequeña y mediana empresa que conforma la mayor parte del empresariado nacional y que por haberse dedicado principalmente al servicio del mercado nacional, deberá adecuar, con rapidez y eficiencia sus estructuras productivas para competir con éxito a las empresas y productos extranjeros <sup>60</sup> .

---

<sup>60</sup> Salo Grabinsky, *La empresa familiar*. (México,1992), pág. 5.

## **CAPITULO 2. Las Sogo Shosha de Japón y los Chaebol de Corea como ejemplo de la integración de actividades productivas y comerciales.**

### **2.1 Las Sogo Shosha de Japón**

Los éxitos que ha tenido la integración de empresas en Japón y Corea del Sur, representan ejemplos dignos de ser revisados para rescatar los elementos que puedan funcionar como referencias para las estrategias económicas de México.

Por las mismas características peculiares tanto de Japón como de Corea del Sur, en la presente investigación mi propuesta no se orienta a sugerir la réplica en México de los esquemas íntegros que los dos primeros países mencionados utilizaron. Más bien, sugiero que algunas de las estrategias utilizadas por esos países sí podrían ser adecuadas a las características y condiciones de nuestro país.

Para ello, expongo el papel que los consorcios japoneses y coreanos han tenido en el desarrollo de ambos países. Así pues, procedo con la exposición de las Sogo Shosha de origen japonés.

Dentro de las estrategias manejadas por el gobierno japonés para fortalecer a sus sectores productivos y a su misma economía, las Sogo Shosha han jugado un importante papel. Las Sogo Shosha son consorcios (unión de varias empresas que contribuyen a un mismo fin)

japoneses de comercio. Los consorcios japoneses de comercio poseen múltiples facultades, como la comercial, la distributiva y la financiera <sup>61</sup>.

Tradicionalmente el término Sogo Shosha ha sido traducido al castellano como "Compañías Generales de Comercio" o Empresas Integradas de Negocios" y al inglés como "General Trading Companies". En la actualidad muchos especialistas y hombres de negocios han resuelto el problema de cómo nombrarlas, adoptando como un nuevo concepto del lenguaje internacional su nombre original en japonés: *Sogo Shosha* <sup>62</sup>.

Algunas de las principales Sogo Shosha son <sup>63</sup> :

Sogo Shosha	Cifras de negocios En JPY 100 millions (*)	Empleados
Itochu Corp.	154.917	7.200
Mitsui Corp.	151.820	8.000
Marubeni Corp.	146.592	6.700
Sumitomo Corp.	143.886	6.200
Mitsubishi Corp.	134.961	9.200
Nissho Iwai	86.885	4.700
Tomen	60.185	2.900
Nichimen	45.506	2.400
Kanematsu	43.134	2.500

(\*) JPY 100 = US\$ 144)

Fuente: Asahi Shimbun: Almanaque Japonés 1997.

Para una mejor comprensión del papel de estos consorcios japoneses de comercio, expondré algunos de los principales elementos que explican el desarrollo económico que ha logrado Japón, y el contexto mismo en que se han desarrollado las Sogo Shosha.

<sup>61</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Sogo Shosha*. Mexico, (México, 1997), pág.5

<sup>62</sup> *Ibidem*, pág.9

<sup>63</sup> *Les Sogo Shosha* en <http://www.chez.com/clone/sogo.htm>

La experiencia japonesa y de las economías de reciente industrialización en el Este Asiático se erige hoy en día como el cuestionamiento más severo al modelo neoliberal. Los fundamentos explicativos de su éxito económico, lejos de residir en la liberalización de sus mercados, señalan estrategias integrales de largo plazo adoptadas consensualmente entre el sector público y el sector privado en materia de inversión, política industrial, investigación y desarrollo, transferencia de tecnología, educación, capacitación técnica y desarrollo de recursos humanos altamente calificados como prioridades centrales de la política conjunta, entre las áreas más relevantes <sup>64</sup> .

El resurgimiento de las modernas corporaciones japonesas a partir de las cenizas de los antiguos conglomerados *zaibatsu* <sup>65</sup>, después de la segunda guerra mundial, es la manifestación más destacada de la efectividad de una política industrial que, no obstante ser altamente intervencionista, ha actuado sistemáticamente para maximizar el potencial de la participación privada en los mercados mundiales, mediante el apoyo concentrado hacia sectores seleccionados tanto por su importancia estratégica (entendida como independencia financiero-tecnológica frente al exterior) como por su potencial comercial (entendido como la capacidad para controlar y crear nuevos mercados que garanticen superávit sostenidos dentro de un esquema de competencia global) <sup>66</sup>.

---

<sup>64</sup> Manuel Cervera. *Globalización Japonesa. Lecciones para América latina. Política industrial, inversión extranjera y proyección económica en el Asia-Pacífico*. (México, 1996). Pág. 17.

<sup>65</sup> Hacia fines del siglo pasado surgieron en Japón varios grupos de compañías ampliamente diversificadas, cuya riqueza en expansión dio origen a la nueva aristocracia o "cliques financieras", comúnmente conocidas como *zaibatsu*. A pesar de no existir una definición precisa, en general el término se refiere a "un grupo diverso de grandes industrias controladas por una familia individual, usualmente a través de una compañía controladora. Sin propiedad y control familiar, un *zaibatsu* no es sino un gran conglomerado industrial. Manuel Cervera, *Op. Cit.*, pág. 24.

<sup>66</sup> *Ibidem*, págs. 18 – 19.

La relación entre la política industrial de posguerra y la expansión de las inversiones japonesas a lo largo de la región Asia – Pacífico se aborda a partir de la compleja interacción entre dos fuerzas básicas: por un lado las necesidades de reestructuración y “reciclaje” hacia el exterior de porciones importantes de la planta industrial de Japón y, por otro, las crecientes fricciones económicas con Estados Unidos, éstas últimas ligadas al problema de la “cerrazón” del mercado japonés. Ambos factores han obligado a este país a reorientar y concentrar crecientemente sus inversiones alrededor de su espacio económico inmediato, la región Asia – Pacífico, como un medio tanto para diluir las presiones norteamericanas como para dar salida a sus necesidades de crecimiento sostenido <sup>67</sup> .

La historia más que centenaria de las Sogo Shosha coincide con la emergencia del Japón moderno iniciada con la Restauración Meiji de 1868. Hasta ese año y desde principios del siglo XVII, Japón había vivido en un estado de aislamiento autoimpuesto y su comercio se reducía a la esfera doméstica y a unos cuantos productos: arroz, algodón, telas y bienes de consumo general <sup>68</sup> .

Sin embargo, hacia la segunda mitad del siglo XIX, el expansionismo de las potencias europeas del momento y de Estados Unidos, propiciado originalmente por la revolución industrial y por la consecuente búsqueda de nuevos mercados y de nuevas fuentes de aprovisionamiento de materias primas, condujeron a éstos países a presionar a varias naciones asiáticas, entre ellas Japón, a abrir sus mercados domésticos. Es en este período cuando en Japón se da la transición de una economía eminentemente agrícola a una economía industrial. El objetivo

---

<sup>67</sup> *Idem*, pág. 19.

<sup>68</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Op. Cit.*, págs. 9 –10.

del pueblo japonés era colocarse dignamente a la altura de cualquier potencia internacional; el comercio exterior se convirtió en otro de los grandes retos de la asediada y cambiante nación <sup>69</sup> .

Grupos de visionarios respondieron con prontitud a ese objetivo desde los primeros años del período Meiji, estableciendo casas especializadas en comercio exterior que serían precisamente las precursoras de las actuales Sogo Shosha. En un principio estas casas especializadas en comercio exterior se concentraron en la importación de la materia prima necesaria para la naciente industria japonesa, así como en la búsqueda de mercados internacionales para los primeros productos industrializados de Japón: los textiles. No obstante, conforme los retos del país lo fueron requiriendo, incursionaron en la banca, la transportación, los alimentos, la minería, etc. Para facilitar sus actividades en el exterior, en pocos años empezarían también a establecer oficinas en el extranjero. El respaldo irrestricto del gobierno en forma de exenciones fiscales, subvenciones, protección del mercado doméstico, etc., así como su atinada organización y trabajo infatigable, permitiría a estas firmas desplazar en unas cuantas décadas a las potencias europeas y a Estados Unidos del control del comercio exterior de Japón. Así, los japoneses que únicamente manejaban el 1% de su comercio exterior en 1874, incrementaron su participación al 18% en 1880, al 38% en 1900 y a poco más del 80% en 1918. La mayor parte de dicho comercio exterior era administrado por las antecesoras de las actuales Sogo Shosha. Su notable crecimiento y diversificación sólo pudo ser detenido por la derrota que sufriera Japón en la Segunda Guerra Mundial, en agosto de 1945 <sup>70</sup> .

---

<sup>69</sup> *Ibidem*, pág. 10.

<sup>70</sup> *Idem*, pág. 11.

De las 354 empresas que pertenecían a los "Zaibatsu", los gigantescos conglomerados industriales y financieros japoneses de la preguerra que incluían a las Sogo Shosha, se ordenó que los presidentes y ejecutivos fueran expulsados de sus puestos y que las compañías afiliadas se independizaran <sup>71</sup> .

Lo antes mencionado puede estimarse como algo muy simple, pero fue un proceso que realmente afectó a la nación japonesa. La magnitud de ese evento puede apreciarse de mejor manera si se lee el siguiente Memorándum, que más bien representa un decreto impuesto a Japón por parte del Comando Supremo de Aliados al término de la Segunda Guerra Mundial.

Memorándum sobre la disolución de compañías tenedoras de acciones<sup>72</sup>:

El 6 de noviembre de 1945, como parte de las medidas para democratizar la organización económica japonesa, el Cuartel General ordenó la disolución de los grandes consorcios industrial – financieros conocidos como *dzaibatzu*. En el término de un año, desaparecieron primero los cuatro grandes –Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo y Yasuda- y luego otras 38 empresas. Sin embargo, en el momento en que se adoptó la Ley que Prohíbe la Excesiva Centralización de las Fuerzas Económicas, en diciembre de 1947, el gobierno norteamericano ya había abandonado su postura inicial intransigente y optado por el reforzamiento de los oligopolios sobrevivientes, para consolidar la economía capitalista.

1. Damos parte de haber recibido la propuesta del proyecto para la disolución de las siguientes compañías: Casa Matriz de Mitsui, Compañía Yasuda Jodzen, Casa Matriz de Sumitomo y Casa Matriz de Mitsubishi, S.A.

---

<sup>71</sup> *Idem*, pág. 12.

<sup>72</sup> Tabatake Michitoshi, Lothar Knauth, Michiko Tanaka (compiladores) *Política y pensamiento político en Japón 1926 – 1982*. (México, 1987), págs. 212 – 213.

2. Como el proyecto aquí presentado fue aprobado mayoritariamente, el Gobierno Imperial de Japón promoverá su ejecución inmediata. Ninguna disposición de los bienes traspasados a la administración del Comité para la Reducción de las Compañías Tenedoras de Acciones se efectuará sin previa aprobación del Comando Supremo de Aliados. El gobierno de Japón presentará a este Supremo Comando la legislación redactada respecto al establecimiento del Comité para la Reducción mencionado arriba, para recibir su aprobación. Es preciso comprender, sin dejar lugar a dudas, que el Comando Supremo de Aliados tiene plena libertad de acción para retocar y modificar la propuesta, siempre y cuando haga falta vigilar e inspeccionar la ejecución de esta medida.
3. El Gobierno Imperial de Japón tomará inmediatamente las medidas adecuadas, pertinentes y eficaces, y prohibirá la venta, donación, concesión o transferencia de todos los muebles e inmuebles (comprobantes de títulos de otras propiedades, de deudas o de dominios inclusive), por los consorcios mencionados en el primer párrafo, y por los miembros de las familias Mitsui, Iwasaki, Yasuda, y Sumitomo, o por todos sus poderhabientes.
4. El Gobierno Imperial de Japón entregará un informe al Comando Supremo de Aliados, dentro de los quince días posteriores a la recepción de este Memorándum, con los puntos siguientes: a) Comprobantes de los bienes muebles, inmuebles, títulos y otras propiedades, deudas y dominios, sobre los cuales las familias Mitsui, Iwasaki, Yasuda y Sumitomo tienen derecho, autoridad o relación de intereses, al 1 de noviembre de 1945 b) Todas las transacciones de bienes muebles e inmuebles (los comprobantes de títulos y otras propiedades, deudas y dominios de su posesión inclusive), que han llevado a cabo los miembros de las familias mencionadas en el párrafo a) del presente Memorándum, desde el 1 de enero de 1945.
5. El propósito del Supremo Comando de Aliados es disolver las corporaciones privadas industriales, comerciales, financieras y agrícolas de Japón, eliminar a los empresarios indeseables relacionados entre sí, así como la posesión compartida de títulos entre personas jurídicas. Su objetivo es el siguiente: a) Hacer posible una distribución más amplia de los ingresos y la posesión de los medios de producción y comercio b) Fomentar el desarrollo de los medios y sistemas económicos que permitan la expansión de las fuerzas pacíficas y democráticas dentro de Japón. La propuesta del Gobierno Imperial a que se refiere la fracción 1 del presente Memorándum se reconocerá únicamente como medio provisional para estos objetivos.
6. por lo tanto, el Gobierno Imperial de Japón presentará a la mayor brevedad los proyectos que se enumeran a continuación, para que reciban la aprobación del Comando Supremo de Aliados. a) Proyecto de disolución de las corporaciones industriales, comerciales, financieras y agrícolas a que no hace referencia la propuesta, cuyo recibo fue confirmado en la fracción 1 del presente Memorándum b) Proyecto de abolición de todas las leyes administrativas que propician la creación de los monopolios privados o que sirvan para fortalecerlos c) Proyecto de

legislación que limite el monopolio privado y comercial, elimine o prevenga de los empresarios indeseables relacionados entre sí la posesión compartida de títulos entre personas jurídicas indeseables y la separación de la banca del comercio, la industria y la agricultura, y que otorgue igualdad de oportunidades de competencia en la industria, el comercio, las finanzas y la agricultura, tanto a las personas morales como físicas, basándose en fundamentos democráticos.

7. El gobierno Imperial de Japón tomará medidas eficaces e indispensables con prontitud, a fin de prohibir la participación de los japoneses en el cártel privado internacional u otros convenios o tratados internacionales restrictivos.
8. Acusará recibo de este Memorándum.

Las firmas comerciales más afectadas por estas medidas fueron obviamente las más grandes: Mitsui y Mitsubishi. El desmembramiento de la primera en 170 y de la segunda en 120 empresas, cambió totalmente la configuración del sector comercial japonés, apareciendo en escena numerosas compañías medianas y pequeñas. La abrupta finalización del conflicto coreano, en junio, y la firma del tratado de paz de Japón con 48 países en San Francisco, en septiembre de 1951, trajeron nuevos cambios. Las leyes promulgadas para disolver los "Zaibatsu" fueron revisadas y abolidas y las leyes antimonopolio modificadas, permitiendo la reorganización de las Sogo Shosha que estuvieron conectadas a ellos. Mitsubishi Shoji lo haría en 1954 y Mitsui & Co. concluiría su reconstitución en 1958. El énfasis exportador pasó de los textiles y mercancías varias a los productos de las industrias pesada y química. Las empresas comerciales respondieron a estos cambios diversificando sus actividades y fusionándose para convertirse en Sogo Shosha. Hacia 1955, la economía japonesa entró en una etapa de expansión que continuaría hasta la primera crisis petrolera, ocurrida en octubre de 1973. El prolongado y sostenido crecimiento económico, que entre los años de 1966 y 1969 alcanzó tasas anualizadas de más del

10% en términos reales, es lo que se conoce como "el milagro japonés"<sup>73</sup>.

La mayor función de las empresas comercializadoras durante la preguerra y después de 1960 fue la provisión de servicios que facilitarían el comercio. Estas compañías emplearon a especialistas quienes eran familiares con las costumbres, leyes y procesos de mercadotecnia de virtualmente todas las mayores naciones del mundo. En adición, ellas mantenían redes internacionales que permitieron a las compañías manufactureras en Japón, colocar oportunidades de exportación sin hacer extensivas inversiones internacionales en mercadotecnia. La experiencia y enormes operaciones de compra de las compañías comercializadoras también permitieron a los manufactureros comprar materias primas a precios favorables. Además, estas compañías han justificado su existencia dando servicios como intermediarios distribuidores a un costo más bajo del que los mismo manufactureros podían proveer <sup>74</sup>.

Compañías manufactureras y de distintas industrias, tanto en Japón como en el extranjero, han venido a descansar en las Sogo Shoshas para obtener flujos de información en oportunidades de exportación e importación. Más aun, estas redes internacionales han sido utilizadas cada vez más para promover el comercio entre terceros países y no sólo en conexión con las exportaciones e importaciones de Japón. Existen alrededor de 8,000 compañías comercializadores envueltas en operaciones de importación y exportación; las nueve más grandes de ellas son llamadas compañías generales de comercio, o Sogo Shosha.

---

<sup>73</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Op. cit.*, pág. 12

<sup>74</sup> Japan External Trade Organization (JETRO) *The role of Trading Companies in International Commerce*. (Japón, 1980), págs. 4 – 5. (Traducción propia).

Sin embargo, no todo el comercio de Japón lo efectúan las Sogo Shosha, pues compañías especializadas más pequeñas, son activas importando mercancías que manejan en volúmenes más pequeños o que requieren planes extensivos de mercadotecnia, de provisión o de servicio posterior a la compra <sup>75</sup>.

Las compañías comercializadoras más grandes tienen una historia de actividades internacionales que se extiende más allá de 100 años. Consecuentemente, la experiencia que ellas han acumulado en negociaciones en los mercados extranjeros, pocas empresas que operan a nivel internacional la poseen, y sería difícil para los manufactureros individuales adquirirla. Por la información que poseen de los mercados alrededor del mundo, estas compañías están en una posición de particular ventaja para identificar futuras oportunidades de negocios. Las Sogo Shosha tienen extensivas redes de oficinas, afiliadas y subsidiarias alrededor del mundo, permitiéndoles identificar nuevas oportunidades, no sólo en el comercio relacionado con Japón, sino en el comercio entre otras naciones <sup>76</sup>.

En Japón, los agrupamientos tienden a ampliarse horizontalmente a medida que las compañías japonesas establecidas penetran agresivamente en sectores conexos, impulsadas por la naturaleza de sus metas y una propensión a la diversificación interna <sup>77</sup>.

Es opinión generalizada que estos grupos son importantes para la toma de decisiones y que las empresas del grupo representan mercados garantizados para las otras. Aun así, estos vínculos de grupo son

---

<sup>75</sup> Ibidem. págs. 5- 7. (Traducción propia).

<sup>76</sup> Idem, pág. 14, 23 (Traducción propia).

<sup>77</sup> Michael E. Porter, *La ventaja competitiva de las naciones*, (Argentina, 1991), pág. 586.

importantes principalmente por su papel en el funcionamiento de los agrupamientos. Las compañías se consultan unas a otras y trabajan bien conjuntadas debido a su "especial" relación. Cooperan en el desarrollo tecnológico y envían claras señales a las otras respecto a las necesidades del mercado. En el campo de la transmisión óptica por fibra, por ejemplo, la Corporación NEC y Cables Sumitomo (empresas ambas del Grupo Sumitomo) han trabajado en estrecha cooperación para el desarrollo de la tecnología de la transmisión óptica por fibra. NEC se especializa en electrónica y Cables Sumitomo en la fibra óptica y el cable –un negocio con muy diversas fuentes de ventaja competitiva. La asiduidad de la diversificación conexas mediante el desarrollo interno por parte de las compañías japonesas conduce igualmente a la presencia de todo un conjunto de unidades empresariales que compiten en sectores vertical y horizontalmente vinculados dentro de una sola empresa. Debido a que eran empresas de nueva creación en lugar de ser adquiridas, el intercambio de información y técnicas entre estas unidades es notablemente fluido <sup>78</sup> .

Markusen y Maskus establecen que las empresas multinacionales japonesas, horizontales, replican las mismas actividades en muchas localidades. Las empresas multinacionales japonesas que son verticales, en contraste, fragmentan la producción geográficamente en etapas, típicamente en la base de factores intensivos, localización de mano de obra calificada, entre otros <sup>79</sup> .

Otros importantes mecanismos facilitadores existen dentro de los agrupamientos. Uno es el paquete de acciones que las grandes

---

<sup>78</sup> *Ibidem*, pág. 213.

<sup>79</sup> Keith Head y John Ries "Offshore production and skill upgrading by Japanese manufacturing firms". *Journal of International Economics*. (2002), pág. 82. (Traducción propia).

empresas japonesas suelen tener de sus proveedores. Otro es la proximidad geográfica de las empresas. El intercambio dentro de los agrupamientos también se ve fomentado por las relaciones personales. Los japoneses entablan relaciones para toda la vida con compañeros de clase en la Universidad y los ex alumnos se suelen reunir periódicamente durante décadas. Los agrupamientos ejemplifican también otro punto importante. Al mismo tiempo que existen estos mecanismos para fomentar el intercambio entre sectores vinculados, la rivalidad dentro de cada sector sigue siendo intensa <sup>80</sup> .

En Japón, muchos sectores competitivos nacieron, de sectores conexos. Debido al deseo de volver a colocar los empleados y a la asiduidad de una abrupta saturación del mercado interior, las compañías japonesas de un sector se incorporan frecuentemente en masse a un sector anterior o posterior en la cadena producción – consumo o a un sector conexo. Cuando las condiciones de la demanda y los factores lo soportan, la intensa rivalidad doméstica activa las inversiones y la innovación y hace que nazca otro sector competitivo. En Japón, los agrupamientos de sectores competitivos suelen ser bastante amplios en sentido horizontal y se amplían con el paso del tiempo. Otras naciones quedan ubicadas en algún punto intermedio entre estos dos extremos. La formación de agrupamientos aumenta las ocasiones de progreso en determinados sectores. El mutuo reforzamiento dentro de los agrupamientos lleva también oleadas de innovación (y a posición competitiva internacional) en sectores completos de una economía nacional. Esto es evidente hoy en día en el sector japonés conexo de electrónica de consumo, donde se están produciendo oleadas de innovación desde los sectores tradicionales (receptores de televisión,

---

<sup>80</sup> Michael E. Porter, *Op. cit.*, págs. 213 – 214.

calculadores y equipos de audio) a sectores nuevos como los ordenadores personales portátiles y los aparatos de telefax, y vuelta a empezar <sup>81</sup> .

Japón fue el líder mundial en producción y exportación de robots industriales en 1987. Las empresas japonesas produjeron más del 50 por ciento de los robots industriales del mundo a mediados del decenio de 1980. Las exportaciones japonesas de robots fueron, con gran diferencia, las mayores de cualquier nación y estaban creciendo rápidamente. Otros países donde la producción de robots es importante son Estados Unidos, Alemania, Suecia e Italia, pero ninguno se aproximaba a Japón en amplitud y profundidad de la producción. Los robots industriales se usan fundamentalmente para llevar a cabo operaciones de fabricación o para transportar materiales a o desde un equipo de fabricación en el ámbito de una factoría <sup>82</sup> .

Las empresas japonesas que se incorporaron al sector de la robótica procedían de sectores compradores, proveedores y conexos. Las pequeñas empresas de nueva creación también dejaron notar su presencia. La mayoría de las empresas que se incorporaron al sector eran entendidas usuarias de robots, decididas a dominar por sí mismas esta importante tecnología de producción. El sector japonés se aprovechó de las excepcionales posiciones que ocupaban tanto a nivel doméstico como internacional casi todos los sectores japoneses proveedores de la robótica. Ninguna otra nación podría aproximarse a tamaño agrupamiento de sectores como el que se daba en Japón. El estrecho contacto entre los fabricantes de robots, sus proveedores y sus clientes, frecuentemente porque las tres cosas se daban en una misma

---

<sup>81</sup> *Ibidem*, págs. 226 –227.

<sup>82</sup> *Idem*, págs. 302 – 303.

empresa, sólo podía ayudar a acelerar la innovación en el sector japonés<sup>83</sup>.

Japón se ha beneficiado de la gran cantidad de ingenieros especializados que tiene. Las universidades japonesas licencian a más ingenieros que las Universidades de Estados Unidos. También son cada vez más los japoneses que estudian en el extranjero, especialmente en campos técnicos. En 1987 – 1988, más de dieciocho mil japoneses estaban estudiando en Universidades norteamericanas, y Japón ocupó el sexto lugar en este aspecto, muy por delante del Reino Unido, Alemania e Italia<sup>84</sup>.

Compañías como la Corporación NEC ofrecen formación para los empleados e incluso a niveles de postdoctorado. La formación dentro de la empresa es continua y se centra en los campos y técnicas más adecuados para el sector de que se trate. La mayoría de los estudiantes japoneses que cursan estudios en el extranjero lo hacen por indicación de sus compañías que sufragan la totalidad de los gastos. Los empleados van adquiriendo a lo largo de sus carreras diversas especializaciones, con lo que refuerzan el continuo perfeccionamiento de las ventajas competitivas. Los japoneses tienen una larga tradición de saber adoptar las partes que más les convienen de otras culturas. En las empresas japonesas hay un alto nivel de respeto hacia los rivales poderosos y una carencia de arrogancia técnica o preocupación sobre la autoría. La búsqueda pragmática de una mejor tecnología está impulsada también por la intensa presión competitiva nacional. A

---

<sup>83</sup> *Idem*, pág. 318.

<sup>84</sup> *Idem*, pág. 504.

medida que ha ido aumentando la capacidad tecnológica en Japón, las empresas han aumentado la tasa de inversión en investigación básica <sup>85</sup>.

En muchos sectores, las primeras exportaciones japonesas se realizaron dentro de Asia, en contraste con las industrias coreanas o taiwanesas cuyas principales exportaciones han estado dirigidas, casi invariablemente, hacia Occidente (y en particular hacia Estados Unidos)<sup>86</sup>.

El papel de los sectores conexos y de apoyo en la ventaja nacional competitiva japonesa es uno de los aspectos más sorprendentes de la economía japonesa. Los sectores japoneses de más éxito han surgido frecuentemente de otros sectores conexos japoneses. Un sector conexo suele nacer o reforzarse cuando madura el sector base y los competidores se enfrentan a las presiones de un exceso de capacidad. Para proteger el empleo y continuar con el crecimiento, muchos de los competidores del sector base, cuando no todos, pasarán a formar parte casi simultáneamente del sector conexo (recuerde la fuerte tendencia de las empresas japonesas a imitarse unas a otras). Como normalmente hay más de un sector conexo a un nuevo sector y todos los sectores japoneses normalmente tienen muchos competidores, el resultado es una enorme avalancha de nuevos participantes. Los nuevos participantes suelen aportar técnicas de diferentes campos, lo que estimula una posterior innovación ya que cada empresa trata de aplicar las técnicas ya existentes y adquirir aquellas de las que carece <sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> *Idem*, págs. 506 – 507.

<sup>86</sup> *Idem*, pág. 510.

<sup>87</sup> *Idem*, págs. 518 –519.

Las empresas que están unidas, pero sin estar atadas de pies y manos, en los grupos japoneses se consultan unas a otras en busca de aquellos consejos e insumos más adecuados para nuevos productos, nuevos procesos y nuevos negocios. Las asociaciones comerciales japonesas suelen abarcar una gran variedad de sectores proveedores, compradores y conexos, promoviendo el funcionamiento más provechoso de los agrupamientos. La homogeneidad cultural y la proximidad física también desempeña un papel muy importante en el funcionamiento eficaz de los agrupamientos. Las compañías comerciales japonesas, enormes, con redes mundiales muy bien desarrolladas, ayudaron a muchas empresas japonesas a introducirse en los mercados extranjeros. Todavía desempeñan un importante papel en la comercialización de bienes y servicios con los países pequeños o en vías de desarrollo y son importantes fuentes de información para las empresas japonesas que carecen de personal en el extranjero o que son más pequeñas y menos experimentadas en sus actividades internacionales <sup>88</sup> .

Las compañías privadas son los actores que han jugado el principal rol del lado de Japón en las relaciones económicas con América Latina. Un primer tipo de compañía es la firma grande comercial, las Sogo Shosha, que sirvieron como un avance independiente para los negocios japoneses en la primer etapa de inversión. Las Sogo Shosha establecieron oficinas en Latinoamérica, recolectaron información del mercado, la retransmitieron a los productores japoneses, y tomaron cargo de las operaciones de exportación. Estas compañías algunas veces

---

<sup>88</sup> *Idem*, págs. 520.

actuaron como intermediarios en la formación de joint ventures, y ellas mismas invirtieron en muchos proyectos <sup>89</sup> .

Después de la Segunda Guerra Mundial, muchos de los mejores ingenieros se incorporaron a empresas textiles y más tarde del acero. Luego la corriente se desvió hacia las empresas de electrónica de consumo como Sony Matsuchita. Ingenieros son quienes están al timón de muchas empresas de fabricación líderes en Japón, y la orientación técnica está muy generalizada <sup>90</sup> .

Las empresas japonesas casi invariablemente adoptan una estrategia de estandarización y producción en masa. Parte de la capacidad de las empresas japonesas para hacer esto en los decenios de 1960 y 1970 tuvo su origen en un rápido acuerdo sobre los estándares nacionales e internacionales, mientras que las empresas de otros muchos países estaban todavía discutiendo a fin de preservar sus propias variedades. El gobierno fomentó la rápida estandarización en diferentes sectores, incluyendo el de las máquinas de coser, chips de memoria y aparatos telefax. La Organización Japonesa de Normas Industriales (JIS, en siglas inglesas) ha seguido ayudando a normalizar los componentes y piezas. La normalización eliminó la incertidumbre sobre las características básicas y permitió que las empresas empezaran a competir en otras características y en la productividad de la fabricación. Más recientemente, a medida que las empresas japonesas se han ido apoderando del liderazgo tecnológico, cada vez se muestran más renuentes a atenerse a normas. La controversia sobre las normas de los magnetoscopios y de las cámaras de video son dos ejemplos. El MITI

---

<sup>89</sup> Barbara Stallings y Gabriel Székely, *Japan, the United States, and Latin America. Toward a trilateral relationship in the Western Hemisphere*. (E. U., 1993), pág. 65. (Traducción propia).

<sup>90</sup> Michael E. Porter, *Op. cit.*, págs. 521 – 522.

(Ministry of International Trade and Industry) sigue desempeñando un papel activo a la hora de presionar a las empresas para que acaten las normas, con objeto de estimular todavía más el desarrollo de la industria. La gran importancia que se da a la calidad del producto va de la mano con normalización y la producción en masa. También fue muy importante el programa de los decenios de 1950 y 1960 para mejorar la calidad de los productos y superar así la imagen anterior de los productos japoneses "baratos". La mala imagen de los productos japoneses en el extranjero pasó a ser una fuerza vigorizante para la industria japonesa. La obsesión por la calidad está grabada en la mente de todos los japoneses e institucionalizada en los prestigiosos premios Deming otorgados a la mejor calidad, y que se conceden anualmente<sup>91</sup> .

La proliferación de rivales dentro del mismo país, acompañada por la presión del lado de la demanda y de unas metas fuertemente orientadas hacia la participación en el mercado, crea un auténtico polvorín de innovación y cambio. La competencia tiende a producirse entre iguales o casi iguales, en contraste con una situación más estable en la que hay un líder y unos seguidores claramente definidos <sup>92</sup>. La formación de nuevas empresas en Japón es dinámica y tiene lugar, en gran medida, mediante la diversificación interna de las empresas establecidas. El resultado es una ampliación y profundización continua en los agrupamientos <sup>93</sup> .

El gobierno japonés ha desempeñado un papel rápidamente cambiante y a menudo muy sutil en los sectores en los que Japón ha obtenido una

---

<sup>91</sup> *Idem*, pág. 522 - 523.

<sup>92</sup> *Idem*, pág. 525.

<sup>93</sup> *Idem*, pág. 527.

ventaja competitiva nacional. Después de la Segunda Guerra Mundial su papel fue de mano bastante dura. Dirigió el flujo de capital y de recursos muy escasos (como el acero) hacia unos sectores en particular, limitó la penetración extranjera, negoció licencias de tecnología extranjera, contuvo los tipos de cambio y organizó diversos tipos de ayuda a la exportación<sup>94</sup>.

En varios sectores, el gobierno intentó equivocadamente limitar el número de competidores japoneses. Entre otros ejemplos cabe citar a los sectores del acero, de los automóviles, de las máquinas – herramienta y de los ordenadores. La renuencia de las empresas japonesas para seguir los planes de consolidación del gobierno demostró ser algo así como una bendición, y la intensa rivalidad interior contribuyó al éxito internacional. En el decenio de 1980, el MITI empezó a ser más consciente de la importancia de la rivalidad interior, aunque la tendencia a limitar la competencia es un problema persistente<sup>95</sup>.

La protección de la industria japonesa no habría dado como resultado la pléyade de competidores de categoría mundial con que ahora cuenta sin una acusada rivalidad interna. Un aspecto crucial de la protección japonesa fue también que, en bastantes casos, los rivales extranjeros solo pudieron penetrar de forma gradual en algunos sectores, de acuerdo con algunos programas temporales de liberalización, conocidos de antemano. Este método dio lugar a grandes esfuerzos en pos del perfeccionamiento dentro de la industria japonesa. Un buen ejemplo es la aprobación de la fusión de Caterpillar con Mitsubishi, lo que, de una u otra manera, provocó el resurgimiento de Komatsu, que en aquellos

---

<sup>94</sup> *Idem*, pág. 528.

<sup>95</sup> *loc.cit.*

momentos era un fabricante de baja calidad y eficacia del sector de equipos para la construcción <sup>96</sup> .

La política japonesa ha sido también notable en la importancia que ha dado a los sectores conexos y de apoyo. Comenzando por la Ley de Medidas Temporales para Maquinaria y Electrónica, 1971-1978, se puso mucho énfasis en las piezas y la maquinaria de fabricación. Esto ha contribuido a la formación de profundos agrupamientos en muchos sectores. El gobierno japonés ha cambiado varias veces el conjunto de sus políticas a medida de que la economía ha ido progresando. La intervención directa ha disminuido sustancialmente. Las sanciones del MITI a los cárteles de "recesión" y "racionalización", que eliminaban la rivalidad e implicaban una protección *de facto*, han mantenido a empresas poco productivas en docenas de otros sectores. Solamente un puñado de los más de sesenta sectores han obtenido subsiguientemente un éxito internacional significativo <sup>97</sup> .

La casualidad, y junto con ella el momento tan oportuno en que han sucedido muchas cosas, han tenido mucha importancia en el éxito japonés en varios sectores. La Segunda Guerra Mundial fue un acontecimiento que engendró muchos otros. Las fuerzas de ocupación comenzaron a romper la estructura del zaibatsu, desencadenando la rivalidad en la economía. Las consecuencias de la Segunda Guerra Mundial también trajeron consigo un gran flujo de tecnología de Estados Unidos y crearon la oportunidad y la necesidad de formar sectores industriales a partir de la nada. Como la demanda nacional japonesa comenzó a acelerarse más tarde que en otros países avanzados, las empresas japonesas estuvieron frecuentemente en situación de invertir

---

<sup>96</sup> *Idem*, pág. 529.

<sup>97</sup> *Idem*, pág. 531.

en instalaciones más modernas que las de sus rivales extranjeros. Una pronta política del gobierno en algunos sectores (sobre todo en el del acero) hizo preceptivo que se demolieran las instalaciones antiguas a fin de construir unas nuevas y más eficaces, lo que estimuló la modernización <sup>98</sup> .

Una serie final de acontecimientos ocasionales que beneficiaron a muchos sectores japoneses fueron la racha de conmociones que comenzó por la dimisión de Nixon tras el escándalo Watergate y llegó hasta la crisis del petróleo y la del yen a mediados del decenio de 1980. Cada una de estas cosas produjo unos importantes y precursores ajustes en Japón que activaron la ventaja competitiva nacional. Dadas la intensa rivalidad interior y algunas de las otras circunstancias mencionadas, los sectores japoneses fueron particularmente agresivos en sus respuestas <sup>99</sup> .

La espectacular apreciación del yen desde 1986, en combinación con un cambio en las estrategias empresariales y en las medidas políticas del gobierno, estaban haciendo que la economía mejorase aún más en los últimos años de la década de 1980. Las empresas japonesas han pasado a ser los líderes tecnológicos y son los que marcan las diferencias en un número cada vez mayor de sectores. Japón también disfruta de posiciones de liderazgo internacional en un grupo de sectores que apoyarán el ulterior perfeccionamiento de muchos otros, como el de los semiconductores, la robótica y los materiales avanzados. Sin embargo, es necesario que las medidas políticas y las estrategias empresariales sigan modificándose si Japón desea mantener un avance duradero <sup>100</sup> .

---

<sup>98</sup> *Idem*, pág. 531.

<sup>99</sup> *Idem*, pág. 532.

<sup>100</sup> *Idem*, pág. 707.

El JETRO, (Japan External Trade and Research Organization, Organización de Investigación y Comercio Exterior de Japón) , es una organización que cuenta con numerosas oficinas en el extranjero y con abundante personal dedicado en cuerpo y alma a ayudar a los exportadores japoneses. Tales actividades de promoción de las exportaciones son de la máxima eficacia cuando están íntimamente vinculadas a los sectores y a los agrupamientos sectoriales <sup>101</sup> .

Japón ha hecho una notable transición de la etapa impulsada por los factores a la etapa impulsada por la innovación en el periodo de la posguerra. Sus empresas han pasado de competir en el precio a competir con productos y procesos avanzados. Japón ejemplifica el proceso de perfeccionamiento industrial como ninguna otra nación. El reto inmediato para Japón es ocuparse de la gran parte de la economía que es improductiva y ha quedado fuera del milagro japonés y frena la productividad nacional. A la larga, el reto para una nación como Japón es todavía más fundamental: cómo mantener el dinamismo y evitar el desvío a una economía impulsada por la riqueza. Japón brinda un buen ejemplo de la línea de actuación a que se enfrenta una nación con mucho éxito que busca la forma de mantener los cimientos de ese éxito y seguir con el proceso de perfeccionamiento <sup>102</sup> .

Las empresas japonesas están acumulando grandes cantidades de efectivo que rebasan su capacidad de creación interna de nuevas empresas. Los desembolsos por pagos de dividendos son pequeños en las compañías japonesas porque ha sido necesaria la reinversión de los beneficios para financiar el crecimiento. Si los desembolsos no

---

<sup>101</sup> *Idem*, pág. 814.

<sup>102</sup> *Idem*, págs. 873-874.

aumentan (y parece haber poca presión para aumentar los dividendos como consecuencias de las atractivas ganancias en las cotizaciones de las acciones), lenta pero seguramente la necesidad de emplear capital dará lugar a la aparición de formas inconexas de diversificación (conglomerados). Esto ya está ocurriendo en grandes empresas japonesas. Por ejemplo, Sony entró en el terreno de los seguros de vida mientras que la New Nippon Steel acometió la venta por catálogo. Al mismo tiempo, las fusiones y adquisiciones cada vez son más frecuentes. Las fusiones entre las empresas japonesas han aumentado de 140 en 1984 a 223 en 1988, mientras que las adquisiciones japonesas de empresas extranjeras han pasado de 44 a 315 en el mismo periodo de tiempo. Cada vez hay más pruebas de que la gran mayoría de la diversificación inconexa, de cualquier nacionalidad, nace condenada al fracaso <sup>103</sup> .

La vigorosa rivalidad que ha sido típica en muchos sectores japoneses, ha hecho que la aplicación de las leyes antitrust parezca relativamente poco importante. No se debería suponer que éste vaya a ser siempre el caso. No hace tanto tiempo que la economía japonesa se vio cartelizada por los grandes grupos industriales. Incluso más recientemente el gobierno japonés intentó limitar la incorporación de nuevos competidores a determinados sectores de gran importancia o promover la consolidación en ellos. El MITI todavía se muestra proclive a tratar de controlar la entrada y a tolerar los llamados "cárteles de recesión" que protegen a los competidores ineficaces. Es clara la evidencia de que tales políticas tienen muy pocas probabilidades de crear sectores productivos, por no decir nada de que vayan a generar éxitos internacionales. Las leyes antitrust que existen en la legislación de

---

<sup>103</sup> *Idem*, pág. 881.

Japón desde la Segunda Guerra Mundial, especialmente las relacionadas con las fusiones son muy importantes. En los tiempos que corren es necesario eliminar las restricciones a la competencia en fabricación y servicios. También será esencial para mantener la vitalidad industrial eliminar las barreras gubernamentales y de otros tipos que coartan las importaciones. Conservar y ampliar la competencia a la vista de los anteriores éxitos tal vez sea el mayor reto a que se enfrenta Japón <sup>104</sup> .

Aprovechando su extensa red de comunicaciones a nivel mundial, las Sogo Shosha pueden ofrecer paquetes de servicios mucho más complejos a costos sumamente competitivos. Las Sogo Shosha están realizando todo tipo de proyectos: construcción de plantas de generación eléctrica, plantas químicas y parques industriales, etc., coordinando todos los aspectos, desde la planeación hasta la puesta en marcha. El muy importante aspecto de su financiamiento es, muchas veces, resuelto mediante ingeniosos esquemas en los que las Sogo Shosha asumen una gran parte de los riesgos. Estos esquemas favorecen particularmente su participación, ya que les permite actuar no solamente como agentes financieros, sino además como proveedores del equipo necesario y de los conocimientos especializados requeridos en muy diversas ramas de la ingeniería y de los procesos. Hay además una tendencia entre las Sogo Shosha a incursionar más y más en los negocios al menudeo. El proceso de desregulación en Japón (venta de gasolina, distribución de arroz) sin duda les abrirá nuevas oportunidades de negocios <sup>105</sup> .

Existen cientos de pequeñas y medianas Sogo Shosha , pero sólo nueve de ellas son lo suficientemente grandes como para darles mayor

---

<sup>104</sup> *Idem*, pág. 882.

<sup>105</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Op. cit.* , pág. 13.

importancia. Y aún dentro de esas nueve, las seis superiores son desproporcionadamente grandes (la firma número seis es más de dos veces tan grande como la número siete) <sup>106</sup>.

Se dan asimismo ciertos cambios estructurales en las Sogo Shosha. Algunas de ellas están registrando varias de sus compañías afiliadas y subsidiarias en la bolsa de valores, a fin de reducir sus operaciones administrativas. En muchas de ellas se observa, además, una tendencia al desmembramiento a favor de las inversiones pequeñas. Además, casi todas las Sogo Shosha están invirtiendo de forma creciente en negocios como telecomunicaciones y multimedia <sup>107</sup>.

En general, las Sogo Shosha llevan acabo en la actualidad los siguientes negocios <sup>108</sup> :

1. Comercio interno e internacional – o negocio de compraventa- .
2. Planeación y organización para el desarrollo, exploración, producción, fabricación, elaboración, tratamiento de desperdicios, recuperación y reciclaje de las mercancías mencionadas en el punto anterior, así como la contratación de estas actividades.
3. Contratación de obras de reparación e instalación de máquinas, maquinarias, aparatos instrumentos, vehículos, barcos, aeronaves y de las partes y accesorios de dichos bienes, así como arrendamiento y administración de los mismos.
4. Adquisición, planeación, desarrollo, mantenimiento y venta de propiedades intangibles, como propiedad industrial, derechos de autor, derechos de *know-how*, diversas clases de ingeniería de sistemas y demás softwares.

---

<sup>106</sup> Miyashita, Kenichi y Russell, David W. *Keiretsu. Inside the japanese conglomerates*. USA, 1994, pág.53. (Traducción propia).

<sup>107</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Op. cit.* , pág.15

<sup>108</sup> *Ibidem*, págs. 15 – 17.

5. Recolección, procesamiento y suministro de diversas clases de información.
6. Telecomunicaciones, radiodifusión, publicidad y actividades editoriales y de impresión.
7. Administración de establecimientos médicos, hospedajes, instalaciones deportivas, teatros, restaurantes y agencias de turismo.
8. Planeación y organización de diversos eventos.
9. Obras de construcción, así como planos, estudios, topografía, diseño y supervisión de las mismas.
10. Compraventa, arrendamiento y administración de bienes raíces.
11. Generación y distribución de energía eléctrica.
12. Negocios financieros, como préstamos, compraventa de valores, bonos, divisas, garantías de aceptación de pago de deuda, etc.
13. Distribución de mercancías y asesoramiento sobre la inversión de las mismas.
14. Servicio de colocación temporal de personal.
15. Venta de mercancías usadas.
16. Negocios de almacenaje.
17. Negocios de transporte terrestre, marítimo y aéreo de agente despachador.
18. Representación, corretaje y venta al por mayoreo de los negocios mencionados en los puntos anteriores.
19. Agencia de seguro de daños y agencia de seguros requeridos por la Ley de Seguros sobre Seguridad y Responsabilidad de Automóviles de Japón.

En suma, las Sogo Shosha se encargan de todo tipo de negocios nacionales e internacionales relacionados con metales, energía, químicos, construcción, bienes raíces, maquinaria, telecomunicaciones, información, recursos naturales, ecología, textiles, alimentos, biotecnología y mercancías generales en lo concerniente a su comercio, distribución, transporte, almacenaje, mercadotecnia, financiamiento, investigación y desarrollo, inversión y coinversión, planeación y organización, estudios y consultoría, así como sus sistemas logísticos, de manera parcial o como servicios integrales. Cabe señalar que todas estas actividades las realizan al interior de Japón, desde y hacia Japón con otro país o grupo de países, al interior de otro país y entre terceros países <sup>109</sup> .

Las Sogo Shosha han dejado de ser compañías con base de operaciones en Japón, son empresas globalizadas por excelencia. Las Sogo Shosha simultáneamente con la comercialización, realizan funciones de inversión, financiación, mercadotecnia, información, logística, promoción y desarrollo de nuevos productos y proyectos, etc., todo integrado bajo una misma organización empresarial. Esta es una diferencia importante con otras compañías. Las Sogo Shosha actúan también como tenedoras de acciones; pero una holding que pudiera desempeñarse de manera similar a una Sogo Shosha conjuntando varias funciones, tendría asignada una específica a cada una de las empresas que controla <sup>110</sup> .

Si algo es comprado o vendido en cualquier parte del mundo, desde hierro o textiles hasta petróleo, autos, jumbo jets, o plantas de poder nuclear, las oportunidades indican que una comercializadora japonesa, una Sogo Shosha , está envuelta en alguna etapa. Ellas no sólo manejan

---

<sup>109</sup> *Idem*, pág. 17

<sup>110</sup> *Idem*, pág. 19 – 21.

importaciones y exportaciones directas hacia y desde Japón, sino que ellas también manejan “el comercio de terceros países”. Comercio de terceros países significa que la Sogo Shosha está *envuelta* como un intermediario aún cuando la transacción no tiene nada que ver con Japón. Por ejemplo, cada año una enorme cantidad de mercancías y servicios norteamericanos son manejados por estos comerciantes, a menudo cuando el vendedor y el comprador son ambos de Estados Unidos. Cómo puede una compañía japonesa actuar como intermediario para negocios norteamericanos? Eso es precisamente lo que una empresa comercializadora hace – se inserta a sí misma entre el comprador y el vendedor y les muestra buenas razones para usar a un bien conectado, bien financiado intermediario <sup>111</sup>.

Las Sogo Shosha pueden asumir riesgos medidos muy cuantiosos con márgenes y comisiones relativamente bajas porque distribuyen esos riesgos entre las numerosísimas operaciones de todo tipo que hacen con productos y servicios. A pesar de que en sus reportes financieros los activos y pasivos aparecen con cifras que exceden en varias veces su capital propio, los bancos reconocen como sólida la forma en que las Sogo Shosha administran sus riesgos <sup>112</sup>.

Las Sogo Shosha tienen muchos roles. Ellas se proveen de materias primas y venden productos terminados por todo el mundo. En el proceso, ellas sirven como los ojos y oídos de sus mayores clientes (japoneses y otros), proveyéndoles de análisis e información global. Ellos les ayudan a alisar el camino rocoso que de otra manera sus clientes enfrentarían con tratos en lenguajes extranjeros, monedas extranjeras y gobiernos extranjeros. Ellas no sólo compran y venden

---

<sup>111</sup> Miyashita, Kenichi y Russell, David W. *Op. cit.*, pág.54. (Traducción propia).

<sup>112</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Op. cit.*, pág.22

sino que también invierten en el extranjero, particularmente en campos que prometen una proveeduría constante de materias primas críticas (como la minería , petróleo y gas de exploración) y en proyectos industriales de gran escala donde otras pocas compañías tienen los recursos para competir con ellas <sup>113</sup>.

En Japón ellas distribuyen lo que ellas importan, y ellas embarcan y almacenan lo que ellas compran. Esto pone a las Sogo Shosha cerca de la cima de la escalera de la cadena de distribución doméstica, lo cual es un razón por la que muchas de las empresas extranjeras han visto a las Sogo Shosha como la forma fácil de acceder al mercado japonés. Sin embargo la estructura de la industria japonesa ha cambiado radicalmente a lo largo de la última década – exportando más semiconductores que automóviles - y como las empresas japonesas han crecido y se han expandido en el extranjero, y descubrieron que ellas podían administrar negocios por su cuenta, ha habido menos y menos necesidad de la variedad de servicios que las Sogo Shosha ofrecen. Muchas de las más grandes corporaciones han encontrado que ellas pueden a menudo actuar sin otro intermediario en sus operaciones. Firmas gigantes como Toyota han instalado su propia Sogo Shosha para servir a su propio grupo corporativo <sup>114</sup>.

Las Sogo Shosha ven a cada nueva transacción, como una forma de desarrollar una relación de largo plazo con un prospecto de cliente y elevar su figura de “ventas” totales (que es como los comerciantes están alineados en la industria) <sup>115</sup>.

---

<sup>113</sup> Miyashita, Kenichi y Russell, David W. *Op. cit.*, págs. 54 –55. (Traducción propia).

<sup>114</sup> *Ibidem*, pág. 55. (Traducción propia).

<sup>115</sup> *loc. cit.* (Traducción propia).

Las Sogo Shosha juegan un rol financiero extremadamente importante en los negocios japoneses proveyendo de crédito a las compañías pequeñas o medianas. Sin las Sogo Shosha actuando como Intermediarios financieros, estas firmas tendrían que tratar directamente con los grandes bancos, los cuales no tienen una reputación por inclinarse a apoyar a negocios pequeños. No es sorprendente que los grandes bancos rechacen los riesgos involucrados al hacer préstamos a miles de compañías pequeñas, revisando cada operación del negocio de la firma y prospectos futuros, etc. Los bancos son mucho más felices de extender créditos a las gigantes Sogo Shosha, y en la mayoría de los casos las firmas más pequeñas son felices de tratar con las Sogo Shosha en lugar de los bancos <sup>116</sup>.

Intermediando la transacción la Sogo Shosha elimina la necesidad para el vendedor de extender crédito a alguna firma minúscula de la cual nunca ha escuchado; en lugar de ello, extiende el crédito a una compañía comercializadora gigante. De forma similar, el comprador está en deuda no con el proveedor, sino con una grande y bien conectada empresa comercializadora que puede manejar el riesgo mucho mejor que el vendedor. El rol del comerciante en este tipo de operaciones no es el de comercializar, sino simplemente proveer de crédito comercial. Las Sogo Shosha no funcionan normalmente como corredor de materia – este generalmente no compra y vende por su propia cuenta. El precio de las mercancías se determina entre el proveedor y el comprador, y el comerciante meramente interviene entre los dos proveyendo crédito. La Sogo Shosha opera una función de seguro, asegurando al vendedor contra las fallas del comprador y haciendo así la transacción práctica para ambas partes. Es por este rol que la Sogo Shosha recibe una

---

<sup>116</sup> *Idem*, págs. 55 – 56. (Traducción propia).

comisión (un pequeño porcentaje del valor de la transacción), y es por esta razón que los observadores llaman a las Sogo Shosha como “un tipo de agencia casi aseguradora” <sup>117</sup>.

Las Sogo Shosha requieren obviamente enormes sumas de efectivo para continuar operando sus redes mundiales y para manejar sus numerosas operaciones financieras dentro de Japón. Así mientras ellas están invariablemente cerca de los mayores bancos en sus respectivos grupos, ninguna de las más grandes Sogo Shosha toman préstamos de un solo banco. Todas ellas financian a través de varios bancos. Las Sogo Shosha deben pedir fondos prestado de donde puedan encontrarlos e ir después hacia nuevos clientes donde puedan encontrarlos, aún si esto significa cavar en el patio trasero de alguien más <sup>118</sup>.

### Las Sogo Sosha en México:

En 1948 llegó al país la primera misión comercial de Japón integrada por hombres de negocios. A partir de 1953 se inició la llegada formal de las Sogo Shosha, con el establecimiento de oficinas de representación directa que, a la postre, serían convertidas en las empresas mexicanas que ahora operan aquí <sup>119</sup>.

La mercancía y maquinaria que venían de Japón no tenían entonces un valor muy elevado y, en cambio, las grandes compras de algodón en rama, primero, y de camarón, después, que con la intervención de las

---

<sup>117</sup> *Idem*, pág. 57 - 58. (Traducción propia).

<sup>118</sup> *Idem*, pág. 59. (Traducción propia).

<sup>119</sup> Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Op. cit.*, pág. 24

Sogo Shosha hacia Japón, daban como resultado que la balanza comercial del intercambio entre las dos naciones fuera favorable a México, con el inconveniente adicional de que esas exportaciones mexicanas de algodón estaban registradas, estadísticamente, como destinadas a los Estados Unidos, debido a que se utilizaba la infraestructura de las algodonerías norteamericanas para efectuar las transacciones y los embarques de la fibra. La primera coinversión de una Sogo Shosha con Nacional Financiera S. A. y Toyota, se produjo en 1954 y el suministro de equipos de generación, para la Comisión Federal de Electricidad, se iniciaría en 1956 <sup>120</sup> .

En 1996, las transacciones de las Sogo Shosha en México alcanzaron la suma de 2,067 millones de dólares, distribuidos en 1,180 millones en importaciones, 596 millones en exportaciones y un poco más de 291 millones en negocios internos o de otra índole <sup>121</sup> .

El capital japonés en empresas mexicanas alcanza (1997) una suma superior a los 821 millones de dólares, dando empleo directo a 17,071 personas en 38 compañías de distintas especialidades <sup>122</sup> .

Las ramas principales en las que se ha hecho sentir su presencia en forma de inversiones directas, promoción de proyectos y financiamiento son <sup>123</sup>:

- Generación de energía eléctrica
- Transportes y ecología
- Aparatos y equipos de alta tecnología
- Terminales marítimas y puertos

---

<sup>120</sup> *Ibidem*, pág. 25

<sup>121</sup> *Idem*, págs. 25 – 26.

<sup>122</sup> *Idem*, pág. 26

<sup>123</sup> *loc. cit.*

- Siderurgia
- Industria automotriz
- Industria textil
- Explosión minera
- Industria química
- Alimentos procesados
- Maquiladoras

Podemos encontrar subsidiarias de las principales Sogo Shosha en México, como son la siguientes <sup>124</sup> :

**Casa Matriz en Japón:**

- Chori Company, Ltd.
- Itochu Corporation
- Kanematsu Corporation
- Marubeni Corporation
- Mitsubishi Corporation
- Mitsui & Co., Ltd.
- Nichimen Corporation
- Nissho Iwai Corporation
- Sumitomo Corporation
- Tomen Corporation
- Toyota Tsusho Corp.

**Subsidiaria en México:**

- Chori Company. Ltd.
- Itochu México, S.A. de C.V.
- Kanematsu, S.A. de C.V.
- Marubeni México, S.A. de C.V.
- Mitsubishi de México, S.A. de C.V.
- Mitsui de México, S.A. de C.V.
- Nichimen de México, S.A. de C.V.
- Nissho Iwai Mexicana, S.A. de C.V.
- Sumitomo Corporation de México, S.A. de C.V.
- Tomen de México, S.A. de C.V.
- Toyota Tsusho Corporation de México, S.A. de C.V.

---

<sup>124</sup> *Idem*, pág. 15

Dentro de las operaciones de financiamiento en México, podemos destacar una en la que cuatro de las mayores Sogo Shosha pusieron a disposición del gobierno mexicano un crédito de contingencia de 500 millones de dólares, en apoyo de los esfuerzos que se hacían para remontar la crisis provocada por la devaluación de diciembre de 1994, siendo esta la segunda ocasión en que otorga este tipo de ayuda <sup>125</sup> .

### Casos concretos de las actividades de las Sogo Shosha en México :

Los primeros contactos que las Sogo Shosha realizaron con la Comisión Federal de Electricidad (CFE) se remontan a mediados de los años 50. De los 32 millones de kilowatts de capacidad que la CFE tenía instalada hacia fines de 1995, alrededor de 65% estaba compuesto por generadores y turbinas de manufactura japonesa, y calderas generadoras de vapor y accesorios fabricados en México con ingeniería y tecnologías desarrolladas en Japón. Las plantas construidas por la CFE han ido creciendo en importancia; de plantas hidráulicas se pasó a plantas de combustible fósil. Una de estas se contrató con una Sogo Shosha bajo la modalidad conocida como "llave en mano" (Full turn - key), primer proyecto de este tipo en México. Las funciones de las Sogo Shosha fueron: conseguir financiamiento, suministrar los equipos, coordinar las actividades y tomar la responsabilidad en todos los aspectos ante la CFE <sup>126</sup> .

En el año de 1985, otra de las Sogo Shosha inició negociaciones con la CFE para la construcción de la Central Termoeléctrica de Petacalco, en las cercanías de la población de Lázaro Cárdenas, Michoacán, designada posteriormente con el nombre de "Presidente Plutarco Elías Calles". La

---

<sup>125</sup> *Idem*, pág. 26

<sup>126</sup> *Idem*, pág. 27

Central cuenta con seis unidades de 350 MW cada una, que fueron puestas sucesivamente en operación entre 1993 y 1994. En 1989, la CFE lanzó la convocatoria internacional para la construcción de la planta termoeléctrica de Topolobampo, en el estado de Sinaloa. Nuevamente dos Sogo Shosha japonesas se alistaron a tomar parte, uniendo sus fuerzas con otras compañías, tanto nacionales como extranjeras <sup>127</sup> .

No hace muchos años, una de las Sogo Shosha y una compañía mexicana conjuntaron esfuerzos para el mejoramiento del Sistema de Transportes Eléctricos del Distrito Federal y del Sistema de Transporte Colectivo de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Se obtuvieron 30 millones de dólares para la adquisición de partes eléctricas para 522 trolebuses, 322 para el D.F. y 200 para Guadalajara. En el proyecto, la Sogo Shosha se encargó de suministrar las partes eléctricas a través de una empresa japonesa de alta tecnología. Por su parte, la empresa mexicana suministró las carrocerías <sup>128</sup> .

A este proyecto le han seguido los proyectos de electrificación del tramo México – Irapuato y la rehabilitación de locomotoras diesel eléctricas de los Ferrocarriles Nacionales de México. Las plantas de tratamiento de aguas residuales del área metropolitana de Monterrey y, más recientemente, el proyecto de reforestación de las sierras que bordean el sur del distrito Federal, son también proyectos que han recibido fondos japoneses <sup>129</sup> .

El conjunto, integrado por viveros, Centro de Operación Forestal, Puestos de Protección Forestal y sistemas de radiocomunicación, ha sido

---

<sup>127</sup> *Idem*, pág. 28

<sup>128</sup> *Idem*, págs. 28 - 29

<sup>129</sup> *Idem*, pág. 29

organizado y estará coordinado por la Sogo Shosha en las diversas especialidades requeridas por el proyecto <sup>130</sup> :

- Expertos en semillas y viveros, y experimentados operadores, de los Estados Unidos y México.
- Proveedores de ingeniería y sistemas, de Europa y Estados Unidos.
- Contratistas confiables, de México.
- Ingeniería total del proyecto, de Japón.

La conformación de la red de distribución de productos Nintendo, que cubre todo el país, fue hecha por una Sogo Shosha, que ahora empieza a fabricar los aparatos localmente y a desarrollar el software de los videojuegos aprovechando la inventiva y la habilidad de los programadores mexicanos. Con más de 500 equipos vendidos a nivel nacional y representando a fabricantes de gran prestigio como Mori Seiki y con el propósito de apoyar los esfuerzos del sector industrial automotriz, una Sogo Shosha ha abierto, en la ciudad de Querétaro, una oficina especializada en donde se atienden los problemas de aplicación, servicios, mantenimiento y reparación <sup>131</sup> .

Hay más de 3000 equipos de la marca Glory, para conteo de dinero, en funcionamiento en los bancos mexicanos. Mediante su uso, los bancos regionales, los principales bancos del país, nacionales y extranjeros, y el propio Banco de México, están haciendo un manejo más eficiente del efectivo, monedas y billetes: sin errores y en el menor tiempo posible. Una pequeña contribución de una Sogo Shosha que se percató de esa latente necesidad <sup>132</sup> .

---

<sup>130</sup> *Idem*, págs. 29 - 30

<sup>131</sup> *Idem*, pág. 31

<sup>132</sup> *loc. cit.*

Para coadyuvar en el ramo de la infraestructura portuaria que directa e indirectamente ayuda a disminuir la contaminación del aire y de las aguas en esteros y bahías, una Sogo Shosha y Mexplus han unido sus fuerzas para construir y operar una moderna terminal de líquidos en el Puerto de Altamira, Tamaulipas <sup>133</sup> .

Otra Sogo Shosha ha montado la infraestructura necesaria para proporcionar servicios de dragado a PEMEX, en los puertos de Topolobampo y Coatzacoalcos <sup>134</sup> .

La siempre importante rama industrial de la producción de acero ha recibido una atención especial de las Sogo Shosha que han participado en empresas como Tubacero, Fundidora de Monterrey, Altos Hornos de México (AHMSA) y el ahora privatizado complejo siderúrgico de Lázaro Cárdenas – Las Truchas <sup>135</sup> .

Hace ya varias décadas que las Sogo Shosha han estado participando de alguna u otra manera en la industria automotriz en México. Una de ellas, por ejemplo, desempeñó un papel fundamental en la llegada de la actual Nissan Mexicana al país y ha seguido siendo una inversionista y excelente colaboradora de esta empresa automotriz <sup>136</sup> .

Con la emergencia de México como uno de los centros mundiales más importantes de manufactura de la industria terminal de automóviles, con el volumen de producción acercándose a los 2 millones de vehículos por año, las Sogo Shosha han identificado el sector de auto partes como una industria de soporte en donde pueden hacer una contribución

---

<sup>133</sup> *Idem*, págs. 31 - 32

<sup>134</sup> *Idem*, pág. 32

<sup>135</sup> *loc. cit.*

<sup>136</sup> *Idem*, pág. 33

mayor, estimulando inversionistas de nivel mundial, es decir, aquellas que aportan tecnología de vanguardia y elevan la competitividad a niveles internacionales <sup>137</sup> .

Las Sogo Shosha han venido colaborando como agentes comerciales para localizar maquinaria, tecnologías y conocimientos (know – how) para modernización del sector y, últimamente, como promotoras de inversión, fortaleciendo la cadena nacional de proveedores y satisfaciendo sus necesidades de capital, en su vinculación con una industria terminal cada vez más globalizada <sup>138</sup> .

La lista creciente incluye a las siguientes compañías<sup>139</sup> :

- ATC Mexicana, S.A. de C.V.
- Climate Systems Mexicana, S.A. de C.V.
- Denso México, S.A. de C.V.
- Perfek, S.A. de C.V.
- Rassini – NHK Torsión Bar, S.A. de C.V.
- Sanoh Industrial de México, S.A. de C.V.
- Sistemas de Arneses K&S Mexicana, S.A. de C.V.
- Taikisha de México, S.A. de C.V.
- Tanashin de México, S.A. de C.V.
- Tokyo Eléctrica de México, S.A. de C.V.
- Yamakawa Manufacturing de México, S.A. de C.V.
- Yorozu Mexicana, S.A. de C.V.

Estas empresas se han establecido no solamente para colaborar con los fabricantes de automóviles de origen japonés, sino también para

---

<sup>137</sup> *Idem*, págs. 33 - 34

<sup>138</sup> *Idem*, pág. 34

<sup>139</sup> *loc. cit.*

proveer las necesidades de General Motors, Ford, Chrysler y haciendo exportaciones directas al mercado de los Estados Unidos <sup>140</sup> .

Las Sogo Shosha en 1973 iniciaron negociaciones con un grupo textil mexicano. En noviembre de 1973 se constituyó en la ciudad de Querétaro, Polynova, S.A. con capitales de Comercial Mexicana, S.A., Teijin Limited y una Sogo Shosha , para la fabricación, acabado y comercialización de telas de poliéster, incluyendo su exportación <sup>141</sup>. En este proyecto la Sogo Shosha , además de promover y participar en la inversión, intervino en la venta de equipos, la coordinación para la construcción de la planta y en la exportación del producto, ejemplificando así algunas de las funciones de una Sogo Shosha <sup>142</sup> .

Exportadora de Sal, S.A. de C.V. (ESSA), fue fundada en abril de 1954 para la producción y exportación de sal obtenida por evaporación solar. Fue adquirida en 1973 por una Sogo Shosha , pero en 1976 se acordó la mexicanización de la empresa entre el gobierno federal y la Sogo Shosha, que conserva el 49% de las acciones representativas del capital social de ESSA. ESSA ha podido incrementar su participación en el mercado de la sal en el Pacífico asiático y en el continente americano, contribuyendo de manera significativa al equilibrio de la balanza comercial de México <sup>143</sup> .

En 1992 dos compañías mineras, una japonesa y una mexicana, obtuvieron del gobierno mexicano la concesión para la explotación de una mina y, en coinversión con una Sogo Shosha, se estableció la empresa Tizapa, S.A. de C.V., con un 51% de capital mexicano y 49%

---

<sup>140</sup> *Idem*, pág. 34

<sup>141</sup> *Idem*, págs. 34 -35

<sup>142</sup> *Idem*, pág. 35

<sup>143</sup> *loc. cit.*

de capital japonés. La inversión inicial fue de US\$12,000,000. Tizapa es el primer ejemplo de coinversión mexicano – japonesa en minería <sup>144</sup> .

Selemex, S.A. de C.V. se creó hace unos 30 años, en asociación con Sekisui Chemical Co. Ltd., para fabricar la película de polivinilo butiral (PVB) que se usa en los cristales inastillables automotrices. Selemex es subsidiaria de una de las solo cuatro productoras de resina de PVN que existen en el mundo y, con las mejoras hechas a sus instalaciones en este año (1997), pronto empezará a exportar <sup>145</sup> .

En 1975 se estableció la planta de Fermentaciones Mexicanas, S.A. de C.V. (FERMEX) en la ciudad de Orizaba, Veracruz, como coinversión entre el gobierno mexicano, Kyowa Hakko Kogyo Co., Ltd. y una Sogo Shosha , para producir L-lisina, un aminoácido promotor de crecimiento obtenido de la fermentación de melaza de caña de azúcar que se utiliza como aditivo en alimentos balanceados para aves y ganado <sup>146</sup> .

Las Sogo Shosha son redes que están en el centro del esfuerzo económico global de Japón, actuando como intermediarios para la mitad de las exportaciones del país y para las dos terceras partes de sus importaciones. Ningún otro país tiene semejantes organizaciones con tantas funciones, con tantas cadenas geográficas y con tanto acceso fenomenal de información. Mitsubishi Corporation, por ejemplo, tiene 13,629 empleados trabajando en 232 oficinas alrededor del mundo, quienes envían más de 30,000 provisiones de información cada día. El rol de las Sogo Shosha es actuar como los ojos y oídos en el extranjero

---

<sup>144</sup> *Idem*, pág. 36

<sup>145</sup> *loc. cit.*

<sup>146</sup> *loc. cit.*

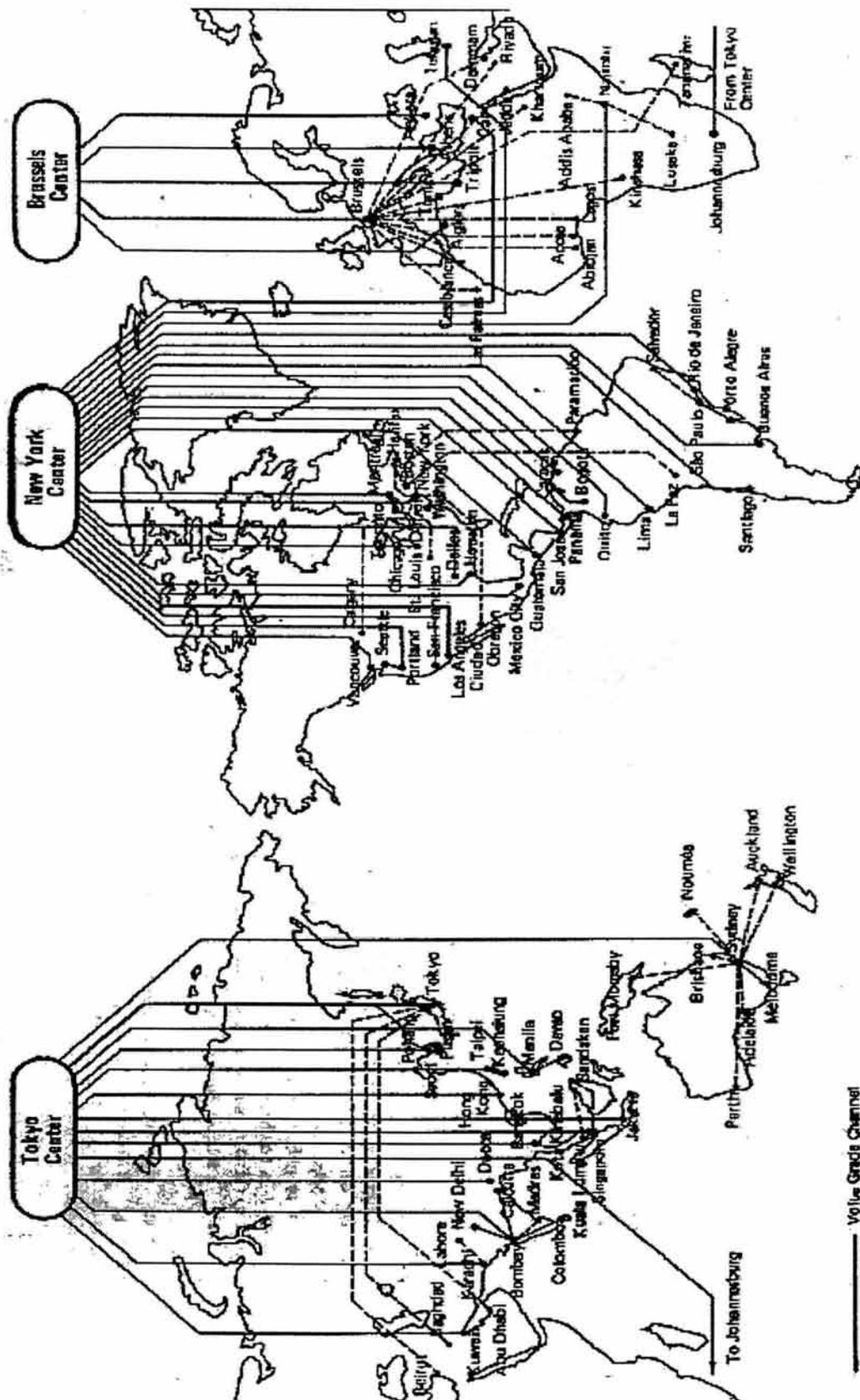
para el grupo completo, pronosticar tendencias de negocios, oportunidades de mercado y de inversión <sup>147</sup> .

En la siguiente imagen se puede apreciar la forma en que las Sogo Shoshas han ido estableciendo su red de comunicaciones, las cuales son controladas por tres centros estratégicos, Tokio, Nueva York y Bruselas <sup>148</sup> .

---

<sup>147</sup> "The giants that refused to die" The Economist, Junio 01 de 1991, pág. 72, (Traducción propia).

<sup>148</sup> Japan External Trade Organization (JETRO) en *Op. cit.*, pág. 12. , (Traducción propia).



Las Sogo Shosha, como una especie de cuerpos diplomáticos comerciales, mantienen una presencia en lugares inaccesibles. Sin embargo, los márgenes de ganancia de las nueve compañías comerciales más grandes ha caído, pues de un 2.2. % de ventas de 50 trillones de yenes en 1977, se pasó a un 1.3 % de ventas de 127 trillones de yenes en marzo de 1991. Además, compañías como Honda, Sony y Toyota han pasado a ser exitosas multinacionales y han desarrollado sus propias redes directas de ventas de exportación. Como resultado, las compañías comerciales tienen una proporción decreciente en las exportaciones japonesas. Para algunos, esto sugiere que las compañías comerciales deben morir o ser disueltas; pero eso no está ocurriendo, las compañías comerciales están cambiando para evitar la extinción. Para defender sus mercados ellas van más allá, en minería y manufactura, reduciendo la venta al por menor a través de la inversión en alianzas y en subsidiarias. Las Sogo Shosha están cambiando de ser sólo comerciantes, donde un alto volumen de venta y un bajo margen de comisión dominaba el negocio, a ser más sofisticadas financieramente en lo referente a la inversión de las compañías. Sus riesgos son mayores, su capital es atado a tiempos más largos, pero sus ganancias (lo mismo que las pérdidas) pueden ser más grandes. A principios de los 1990s, Mitsubishi es vista como una de las más seguras de las Sogo Shosha porque en marzo de 1991 sus márgenes de rentabilidad eran considerados como uno de los más grandes, pues registraba un 1.7 % , comparado con el 1.3 % que registraban en promedio las nueve compañías comerciales más grandes. También a principios de los 1990s, la división de metales de Mitsubishi importaba el 19 % de carbón japonés, 16 % del mineral de hierro; la división de maquinaria controlaba el 40 % de las plantas exportadoras de Japón, así como todas las exportaciones de Mitsubishi Motors, el tercer más grande fabricante de autos japoneses; más aún, era el más grande importador

de petróleo en Japón; tenía una importante participación en equipo médico electrónico, comida rápida, sistemas de información, químicos, textiles, entre otros <sup>149</sup> .

Al principio de los 1990s, al mismo tiempo que son inversionistas, las Sogo Shosha han expandido su rol como intermediarios financieros. Nuevamente, Mitsubishi liderea el camino. Estas empresas son activas en campos que van desde el intercambio comercial extranjero hasta fusiones o adquisiciones <sup>150</sup> .

En 1995, Mitsui y las otras cinco casas líderes, Mitsubishi, Sumitomo, Marubeni, Itochu y Nissho Iwai, facturaron alrededor de 100 trillones de yenes, equivalentes a la cuarta parte del Producto Nacional Bruto de Japón. Las Sogo Shosha actúan como agentes comisionistas, importando y exportando en nombre de los clientes; negociantes, comerciando por cuenta propia; como inversionistas y asesores <sup>151</sup> .

A mediados de los 1990s, la metamorfosis de las Sogo Shosha consiste en dejar su rol de agentes de bajos márgenes de ganancias e insignificantes financieros, buscando ahora altos márgenes de ganancia, así como de actuación financiera. Esto lo revelan cuando también se convierten en compañías petroleras, generadoras de electricidad, operadoras de telecomunicaciones, estaciones de televisión, y aún, en compañías de comunicaciones satelitales. En estos años, las Sogo Shosha ya han reducido sus agencias de negocios donde los márgenes brutos son raramente más de 3 %; una actividad riesgosa que fue necesaria solo para lubricar el negocio interno del cual dependían para

---

<sup>149</sup> "The giants that refused to die" en *Op. cit.* pág. 72. (Traducción propia).

<sup>150</sup> *Idem*, pág. 73 . (Traducción propia).

<sup>151</sup> " Sprightly dinosaurs?" en *The Economist*; Febrero 11 de 1995, pág. 55 (Traducción propia).

obtener comisiones. En lugar de ello, las Sogo Shosha han empezado a comprar y vender más por su propia cuenta (donde los márgenes de ganancia pueden llegar al 20 %), y a moverse más directamente dentro de los negocios a los que acostumbraban dar servicios. Muchas Sogo Shosha están llegando a ser compañías de energía significantes, aprovechando su experiencia como comerciantes de petróleo. La planta de gas natural líquido de Mitsubishi en Brunei, provee una tercera parte de las ganancias netas de la compañía, las cuales fueron de \$18.3 billones de yenes en 1994 <sup>152</sup> .

Otra área en la cual se están moviendo de ser comerciantes a operadores, es en la generación de electricidad. Es también a mediados de los 1990s que las Sogo Shosha estuvieron invirtiendo en plantas generadoras de electricidad ubicadas en otros países asiáticos; Mitsubishi gana \$380 billones de yenes de sus actividades de generación de electricidad, en tanto que Marubeni logra \$350 billones de esta misma actividad, ésta última mediante asociaciones con Asea Brown Boveri, Swedish – Swiss Firm, GEC- Alsthom y Anglo – French Consortium <sup>153</sup> .

También a mediados de los 1990s, el movimiento de las Sogo Shosha que atrajo mucho la atención, fue su colectiva carrera dentro de la industria de las comunicaciones. Itochu, Mitsui, Nissho Iwai y Sumitomo invirtieron \$41.5 billones de yenes en una empresa satelital, JSAT. Mitsubishi decidió incursionar sola con Space Communications Corporation (SCC). JSAT perdió \$2.4 billones de yenes; en el caso de SCC, fue una cantidad más preocupante, \$48 billones. Sin embargo, ambas planearon manejar nuevos satélites para 1997. Entretanto,

---

<sup>152</sup> *Ibidem*, pág. 56 , (Traducción propia).

<sup>153</sup> *Idem*, págs. 56-57, (Traducción propia).

Sumitomo con \$5.9 billones de yenes e Itochu con \$2 billones, invirtieron en 1995 en la para entonces industria naciente de cable visión, de donde se esperan ganancias a muy largo plazo, pero se espera que sean muy considerables. En 1994 Mitsui sacó a flote su equipo de comunicaciones de la información y de subsidiarias de administración de restaurantes en el mercado; más aun, Marubeni preparó a sus subsidiarias de energía e ingeniería para participar en el mercado de valores. Todos estos movimientos hacen ver en estos años a las Sogo Shosha como gigantes dinosaurios, los cuales cambian con el tiempo <sup>154</sup> .

Se reportó en 1995 que los ingresos anuales de Mitsubishi eran de \$176 billones de dólares, enormes si se considera que entonces las ventas de esta empresa eran iguales a las ventas conjuntas de General Motors, la más grande corporación de Estados Unidos, y de Dow Chemical. Más aún, los ingresos de Mitsubishi eran mayores que el ingreso obtenido en conjunto por AT&T, Du Pont, Citicorp, y Procter & Gamble. En ese año, para dar servicio a sus 45, 000 clientes, Mitsubishi maneja alrededor de 100, 000 productos, desde granos de maíz hasta enormes generadoras de energía alrededor del mundo. Entre decenas de propiedades, posee minas en Austria, molinos de pulpa y minas de hierro en Canadá, minas de cobre en Chile, un centro turístico en Hawái, y gas natural licuado en Brunei. Sin embargo, el margen de rentabilidad de esta empresa es de 0.12 %, un margen bajo, similar al de otras Sogo Shosha. Ante ello, Mitsubishi considera que es necesario convertirse en una empresa realmente global, así como expandirse en los negocios de multimedia. Una causa de los bajos márgenes de rentabilidad en las Sogo Shosha es que los manufactureros como Nissan, Toyota y Matsushita ya no han

---

<sup>154</sup> *Idem*, pág. 57. (Traducción propia).

necesitado sus servicios, a partir de que empezaron a hacer sus propios arreglos con navieras, comerciantes y agencias publicistas, entre otros<sup>155</sup> .

Por otra parte, han habido casos como el de 1996, cuando Sumitomo Corporation, uno de los más grandes comerciantes del cobre en el mundo y del cual se estimaba que controlaba el doble del volumen de su siguiente competidor, tuvo enormes pérdidas en este sector; el 13 de junio de 1996, una de las cinco más grandes Sogo Shosha reveló que Sumitomo Corporation había perdido \$1.8 billones de yenes en su división de cobre, cantidad que se esperaba aumentaría ante la caída de precios en el cobre que se dio después de que se supo la mencionada noticia <sup>156</sup> .

Los canales de distribución japoneses son a menudo caracterizados como una larga y complicada red de relaciones de intermediarios que interactúan muy de cerca con mayoristas, agentes, manufactureros, importadores y detallistas. Las dimensiones de los canales de los mayoristas son generalmente determinados por el tipo de industria, los vínculos financieros, el tamaño del minorista, el tamaño y reconocimiento de la marca del manufacturero. Tal distinción de los canales de distribución japoneses está ampliamente enraizado en la cultura y aspectos socio-económicos japoneses, los cuales permean las costumbres en los negocios japoneses. Existen cuatro niveles de mayoristas en Japón; las compañías comercializadoras, los mayoristas primarios, mayoristas secundarios (intermediarios), y mayoristas terciarios (finales). En Japón existen más de 8,000 compañías

---

<sup>155</sup> "Does the world's biggest company have a future?" en *The economist*. Agosto 7, 1995 , págs. 124 – 125. (Traducción propia).

<sup>156</sup> "Coming a cropper in copper" en *The Economist*; Junio 22 de 1996, pág. 69. (Traducción propia).

comercializadoras; entre ellas, las 16 más grandes, las Sogo Shosha que como se ha expresado, están ampliamente inmersas en actividades de comercio exterior <sup>157</sup> .

En busca de estimular a sus exportaciones, entre los 1970's y 1980's, muchos países desarrollaron versiones locales de Sogo Shoshas. En los 1970's lo hicieron Brasil, Corea del Sur, Taiwán, Tailandia; en los 1980's Turquía, China y Estados Unidos. Los resultados variaron de país a país; a principios de los 1980's, los casos de más éxito fueron Corea del Sur y Turquía, comandando respectivamente volúmenes de un 51 % y 38 % de las exportaciones de su país; los casos de menos éxito fueron los de Taiwán y Tailandia que sólo contribuyeron con un 1 % y 5 % respectivamente en las exportaciones de su país <sup>158</sup> .

La apreciación del consumidor en 2003, respecto a la destreza y tecnología superior de Japón, tiene eco en el Medio Oriente. Así se trate de partes automotrices en Egipto, o de facilidades de gas procesado en Omán, los ingenieros y contratistas japoneses son comúnmente considerados los mejores para el trabajo. Pero su excelencia viene con un precio y, con el yen sobrevaluado con respecto al dólar, algunos en Tokio temen que nuevos nombres de menos bien conocidos países puedan hacerle competencia a las firmas japonesas. La fuerza del yen está tomando a su víctima en los exportadores japoneses alrededor del mundo. Más aun, esto representa un golpe significativo a las esperanzas de que un crecimiento de las ventas externas de Japón pudieran representar una recuperación de la deprimida economía

---

<sup>157</sup> Min, Hokey "Distribution channels in Japan" en *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1996, pág. 22. (Traducción propia).

<sup>158</sup> Mike W Peng y Anne Y. Ilinitich, "Export Intermediary Firms: a note on export development en *Journal of International Business Studies*; 1998 , pág. 609. (Traducción propia).

japonesa. Muchos creen que el Medio Oriente y Africa del Norte representan una real promesa, y las mayores Sogo Shoshas, Sumitomo Corporation, Marubeni Corporation, Itochu Corporation, Mitsubishi Corporation, Mitsui & Company y Nissho Iwai Corporation, están lidereando el camino en esas zonas. Mitsui y Mitsubishi liderean la participación en el sector energético Saudí, ambas participando para el proyecto de la Planta Independiente de Energía de Saudí Aramco, así como para la tan largamente esperada expansión de la Planta de Energía Shuaiba en la región del Oeste. Sumitomo también ve oportunidades en Arabia Saudita. Mitsui ha establecido una alianza para la producción del metanol en Arabia Saudita, percibe a los planes ingleses de expandir su producción petroquímica como una oportunidad para aprovechar sus actividades en ese sector <sup>159</sup>.

Una de las más grandes contribuciones de las Sogo Shosha es su "know how" del mercado para apoyar a las empresas que no tengan presencia en algunas partes del mundo (japonesas y no japonesas), como el mismo Gerente General de las divisiones de gas y petroquímicos de Itochu lo señala. En el caso de Itochu, por su interés en Algeria, establece ahí a una oficina en 1964, obteniendo importantes contratos en el sector de los hidrocarburos, acumulando en 2003 volúmenes de contratos con un valor de alrededor de \$10,000 millones de dólares; para ello, esta empresa se ha esforzado en tener buenas relaciones con las autoridades algerianas, así como en haber enviado desde el inicio de sus actividades en este país, a empleados a aprender francés en Algeria para asegurar una buena comunicación. El desarrollar mercados como el de Algeria o el de Irán, ofrecen a las compañías japonesas un gran potencial para ampliar el rango de sus actividades. Existen más amplios

---

<sup>159</sup> "Return of the sogo shosha" en *Middle East Economic Digest*, Junio 6 de 2003, pág. 31. (Traducción propia).

motivos para abrir el comercio con Irán, ya que el gobierno japonés desea diversificar las fuentes de energía y ha identificado a Irán como un primer patrón para futuras proveedurías de gas y petróleo. Aunque las firmas japonesas deseosas de grandes ganancias, han visto con sumo interés al mercado iraní, el entusiasmo ha menguado en 2003, a partir de la insistencia iraní respecto a su petición de que las empresas se sujeten al cumplimiento de la integración de componentes locales. A la fecha, el mayor éxito de Nissho Iwai ha sido en el campo del gas natural licuado (LNG); al reducir su participación en esta área en Indonesia en los 1970's, la compañía expandió y exportó su experiencia al Medio Oriente donde tiene interés en Ras Laffan LNG Company y apoya al consorcio para construir las primeras facilidades de gas natural licuado en Egipto; preocupada por mantener sus actividades en este sector, la compañía estableció a LNG Japan en 2001, bajo una alianza de 50: 50 con Sumitomo. La seguridad de la proveeduría de energía descansa en las buenas relaciones japonesas con el Medio Oriente. Marubeni trabaja muy de cerca con países ricos en gas, como Qatar e Irán en el desarrollo de gas líquido y otros proyectos para tener participación en estos proyectos <sup>160</sup> .

El 70 % de la población japonesa está en desacuerdo con la decisión del primer ministro Junichiro Koizumi de endosar la conducción de Estados Unidos en la guerra en Irak. Sin embargo, en la comunidad de negocios del país, la decisión es bien recibida, pues abre la posibilidad para las compañías japonesas de jugar un rol activo en el muy discutido proceso de reconstrucción. Más aun, Marubeni Machinery Group asume a Irak como un potencial futuro mercado, pues además de las oportunidades disponibles en la reconstrucción de ese país, prevé que hay la plena

---

<sup>160</sup> *Ibidem*, pág. 32. (Traducción propia).

posibilidad de exportar otros productos que no representan emergencia alguna, como son los autos <sup>161</sup>.

Esta cuestión se da en un contexto en el que la economía de Japón atraviesa algunas dificultades. Hasta los 1990's, la "coexistencia pacífica entre el crecimiento y las fallas estructurales de Japón fue posible. Ya no es más el caso. El promedio de crecimiento de Japón desde la primavera de 1997 ha sido de 0.3 %. En un dramático revés, la participación global de Japón en las exportaciones se está contrayendo por vez primera en un siglo. La cuestión es que los obstáculos para el crecimiento son también pilares del sistema político. Colusión, regulación, y préstamos bancarios no dignos de crédito sirven como redes cubiertas de seguridad social en un país donde solo la mitad de la fuerza de trabajo tiene seguro de desempleo. Estas prácticas señalan a firmas e industrias moribundas, sosteniendo millones de trabajos innecesarios. Altos precios permiten cubrir la redistribución del ingreso de los sectores eficientes japoneses a los ineficientes. Por ejemplo, Toyota paga altos precios por vidrio, electricidad y acero, y después pasa el costo a los consumidores <sup>162</sup>.

La raíz del problema es que no hay un Japón, sino dos. Japón sufre de una única "economía dual", un híbrido disfuncional de industrias exportadoras super eficientes, y de sectores domésticos super ineficientes. Casi todos los sectores exportadores deben su éxito inicial a la promoción y protección brindada por la política industrial japonesa de los 1950's y 1960's. Pero los exportadores no pueden descansar en esas

---

<sup>161</sup> *Idem*, pág. 33. (Traducción propia).

<sup>162</sup> Richard Katz, "Japan's Phoenix Economy" en *Foreign Affairs*, January – February 2003, pág.

ayudas por siempre. Al enfrentar la competencia internacional, los productores de autos, electrónicos y maquinaria desarrollaron algo de la mejor tecnología y de la más alta productividad en el mundo. Desafortunadamente, estos exportadores eficientes y las partes eficientes del sector servicios no totalizan más allá del 20 % de economía entera <sup>163</sup> .

La economía dual fue sostenible solo mientras los exportadores eficientes ganaron suficiente para apoyar a los sectores domésticos débiles pagando altos precios. Pero a finales de los 1980's, sin embargo, los exportadores incapaces de resistir la carga huyeron. Japón fabrica más autos y electrónicos en el extranjero que en su localidad. Como los sectores eficientes huyeron, la productividad de la economía entera empezó a ser arrastrada debajo de aquellos niveles que fueron de estancamiento <sup>164</sup> .

La propuesta planteada en la presente tesis, llama a la conveniencia de tener presentes las bases que permitieron el desarrollo económico en Japón, pero con la adecuación de lo que implica el actual proceso de competitividad internacional. En ello destacan las estrategias de largo plazo consensuadas entre el sector público y el sector privado en materia de inversión, política industrial, investigación y desarrollo, transferencia de tecnología, educación, capacitación técnica y desarrollo de recursos humanos altamente calificados como prioridades centrales de una política conjunta para la nación.

Por otra parte, se ha visto que fue también relevante el apoyo concentrado hacia sectores seleccionados como estratégicos dentro de

---

<sup>163</sup> *Ibidem*, pág. 123 (Traducción propia).

<sup>164</sup> *loc. cit.* (Traducción propia).

un esquema de competencia internacional. La creación y permanencia de sectores conexos es sumamente relevante, como lo ha mostrado la experiencia japonesa y otros países, pues es algo que motiva la participación de muchos competidores al interior de un país, y por tanto, a la misma innovación. Algo que también nos deja la experiencia japonesa, es el cuidado en evitar la protección y apoyo a empresas que tienen tendencia a ser improductivas e ineficaces; pues si bien algunas empresas pueden tener en algunos momentos, dificultades en consolidarse como empresas competitivas, será importante supervisar aquellos esfuerzos cuya visión empresarial culminen en resultados concretos y en beneficio de la economía nacional, para apoyar así, a empresas y sectores realmente productivos.

Como inicialmente lo mencioné, la propuesta no se orienta a hacer una replica total del papel que han jugado las Sogo Shosha en la economía japonesa, pues las condiciones en que se desarrollaron esas figuras económicas, así como la cultura japonesa, distan en varios aspectos de la economía mexicana. Sin embargo, a pesar de tales diferencias, varios elementos de México dan pie no sólo a la posibilidad, sino a la real necesidad de consolidar y desarrollar al empresariado mexicano a través de la integración de empresas MIPYMES. En México el mayor número de empresas son MIPYMES, si se toma esto como un elemento de oportunidad y no como un problema, y se desarrollan entre ellas actividades en forma organizada y coordinada, por supuesto que la cosecha será no sólo un buen margen de rentabilidad, sino un posterior abanico que irá creciendo respecto a las oportunidades que se sigan desplegando, por la evolución misma del proceso, como ha ocurrido en otros países.

Los resultados de las actividades de la integración de MIPYMES mexicanas con comercializadoras nacionales, pueden variar en los distintos sectores, así como en las distintas regiones del país, como lo fueron los intentos de desarrollar versiones de las Sogo Shoshas en otros países años atrás. No obstante, es fundamental atender al hecho de que en estos años, en los que la competitividad internacional es un primer elemento de la globalización, la integración de empresas está representando un factor estratégico en la consolidación y desarrollo de economías distintas, aún en las de países con mayor peso económico.

## 2.2 Los Chaebol de Corea

Los Chaebol son conglomerados coreanos de muchas compañías. Generalmente una familia controla a la casa matriz. En 1988, el Chaebol superior 40 agrupó a un total de 671 compañías separadas. Su concentración es asombrosa. El superchaebol superior cuatro tiene ventas que explican entre 40 y 45 por ciento del producto nacional bruto de Corea del Sur <sup>165</sup>. La propiedad y administración de los Chaebol coreanos se encuentra en manos de miembros familiares, o con parientes en negocios de diversas áreas.

En adelante, cuando en este trabajo haga mención de Corea, me referiré a Corea del Sur. Para entender de mejor manera la función de los Chaebols, en este trabajo, a la par de exponer la actividad de los

---

<sup>165</sup> *Chaebol*, en:

<http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.megastories.com/seasia/skorea/chaebol/chaebol.htm&prev=/search%3Fq%3Dchaebol%26hl%3Des%26lr%3D%26ie%3DUTF-8%26oe%3DUTF-8>

Chaebol, retomaré algunos elementos de la historia de Corea del Sur, lugar donde se origina esta figura económica.

En 1961 Corea estaba en bancarrota financiera y psicológica. La economía se encontraba en un estado casi de parálisis, el ingreso per cápita era de apenas 82 dólares por año, uno de los más bajos del mundo. Los niveles de ahorro interno y de la inversión extranjera eran insignificantes. Prácticamente no existían las exportaciones y su déficit en la balanza de pagos era ya crónico <sup>166</sup> .

Para superar todos esos problemas, en 1962 se elaboró el Primer Plan Quinquenal para el Desarrollo Económico, que partió de cero porque lo único con lo que contaba el pueblo coreano en aquel entonces era su firme voluntad de vivir mejor. No tenía capital ni tecnología ni recursos naturales. La alternativa que se elige es una fundada en las exportaciones; esta nueva estrategia promovió el crecimiento económico mediante una rápida expansión de la exportación de productos manufacturados basado en una mano de obra intensiva y relativamente barata <sup>167</sup> . Muy pronto los resultados rebasaron todas las expectativas. Entre 1961 y 1971 las exportaciones se incrementaron a un ritmo anual del 36% y la tasa del PNB creció 8.7% en promedio. Este rápido desarrollo económico estuvo acompañado de una relativa estabilidad en los precios. La inflación tenía un porcentaje de alza del 12% <sup>168</sup> . En el siguiente cuadro se pueden apreciar los principales Chaebol de Corea <sup>169</sup> .

---

<sup>166</sup> Eugenio, López Arteaga *Corea El milagro del río Han* , México. 1990, págs. 45 - 46.

<sup>167</sup> *Ibidem*, pág. 46

<sup>168</sup> *Idem*, pág. 47 .

<sup>169</sup> *El Chaebol de Corea del Sur* , en:

<http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/chaebol.htm&prev=/search%3Fq%3Dchaebol%26hl%3Des%26lr%3D%26ie%3DUTF-8%26oe%3DUTF-8>

### Los 45 Chaebol superior de Corea del Sur, 1997

Fila	Chaebol	Fila	Chaebol
1	Hyundai	24	Hanil
2	Samsung	25	Keo Pyung
3	Lg	26	Miwon (Daesang)
4	Daewoo	27	Sinho
5	SK	28	Kang Ganó El Ind.
6	SsangYong	29	Saehan
7	Hanjin	30	Dong Yang
8	Kia	31	Cheil Jedang
9	Hanwha	32	Shinsegae
10	Lotte	33	Ind Oriental Del Producto químico.
11	Kumho	34	Woosung
12	Halla *	35	Byuck San
13	Dong Amperio hora	36	Shin Ganó
14	Doo San	37	Tongil
15	Daelim	38	Alambre Eléctrico De Taihan
16	Hansol	39	Tongkook
17	Hyosung	40	Chong Gu
18	Acero De Dong Kuk	41	Keumkang
19	Jinro	42	SAM Yang
20	Kolon	43	Neumático Mfg De Hankook.
21	Kohap	44	Pum Yang
22	Dongbu	45	Ind De Tae Kwang.
23	Haitai		

Fuente: Jwa Cantado -Hee, la evolución de Large Corporations en Corea , Edgar Elgar, Cheltenham, Reino Unido, 2002.

El éxito de este modelo fue que combinó las políticas comerciales destinadas a la exportación con la sustitución de importaciones. Otro punto clave fue que en casi todos los casos se permitió a los exportadores adquirir libremente insumos y bienes de capital nacionales o importados, lo que permitió que se produjeran algunos bienes que de otra manera hubiera sido imposible por deficiencias en la industria nacional. Los incentivos que se otorgaron a los exportadores fueron muy uniformes, ligados únicamente a su productividad, lo que propició una sana competencia entre los productores nacionales y evitó que se gastaran recursos inútilmente en industrias ineficientes <sup>170</sup> .

<sup>170</sup> Eugenio, López Arteaga , *Op.cit.*, pág. 40.

Corea mantuvo una moderada protección a la industria naciente y ésta fue siempre temporal, evitando así tener una industria ineficiente y aseguró la expansión continua de las empresas que ya se habían creado. Se evitaron cambios bruscos en las políticas y cualquier modificación se anunció con anticipación para evitar incertidumbres. Esto está ligado íntimamente con la propiedad de la empresa. En el caso de Corea la mayoría de los empresarios son nacionales y las empresas transnacionales sólo se concentraron en ciertos sectores y no empezaron a ampliar su campo de acción a toda la economía <sup>171</sup> .

Los primeros pasos que tomó el gobierno coreano para fomentar el proceso de industrialización consistieron en un sistema de impuestos y créditos preferentes y diversos sistemas administrativos de apoyo. Esta combinación de políticas monetarias y fiscales de estímulo a los exportadores hizo posible que los empresarios nacionales, que hasta ese momento habían tenido muy pocas oportunidades, empezaran a aparecer como los principales actores del modelo de desarrollo coreano<sup>172</sup>.

El gobierno intervino a principios de los setentas al dar prioridad a ciertas áreas que dependían de tecnología más sofisticada, como el acero, la industria petroquímica y electrónica. Las autoridades empezaron a disminuir ciertos incentivos para algunos productos, principalmente aquellos considerados como tradicionales (textiles, calzado, etc.) y a incrementar las facilidades en aquellos productos designados como estratégicos para el modelo de desarrollo, los cuales requerían de técnicas más sofisticadas e intensivas en capital. Además de los incentivos mencionados, conocidos como formales, el gobierno

---

<sup>171</sup> *Ibidem*, pág. 41.

<sup>172</sup> *Idem*, págs. 66 – 67.

otorgó estímulos informales (ya que no se pueden cuantificar) a las exportaciones, eliminando gran parte de los trámites burocráticos, lo cual agilizó el papeleo necesario para exportar. Todo esto fue posible con la creación de la Corporación de Promoción del Comercio de Corea (KOTRA), la cual empezó a tener sucursales en el exterior <sup>173</sup> .

Además de programar la forma en que los estímulos serían otorgados, el gobierno también diseñó un sistema de metas de exportación. Este fue puesto en vigor a principios de los sesenta y consistía en fijar cantidades anuales para las distintas empresas, ramas, productos y mercados extranjeros. Al principio parecía que esas metas serían muy elevadas. Sin embargo, para sorpresa del propio gobierno, la mayoría de ellas fueron sobrepasadas por los empresarios. Esto hizo posible que para la década de los setenta, los propios empresarios fueran quienes fijaran sus metas y el gobierno pasó a ser únicamente un coordinador de éstas. Además de fijar sus metas, los exportadores presentaron sus requisitos de financiamiento para poder alcanzar los objetivos que se propusieron <sup>174</sup> .

Bajo los planes quinquenales, los estímulos crediticios y los subsidios fueron otorgados únicamente a aquellas empresas y ramas que demostraron ser lo suficientemente productivas y capaces de seguir avanzando e incorporando a su producción tecnologías cada vez más avanzadas. Aquellas industrias que no pudieron adaptarse a los cambios con la suficiente rapidez, simplemente quebraron, ya que el gobierno empezó a cortar todo tipo de estímulos a los industriales que no

---

<sup>173</sup> *Idem*, pág. 68.

<sup>174</sup> *Idem*, pág. 69.

podieron mantener los niveles de competitividad que empezó a exigir tanto el mercado interno como el externo <sup>175</sup> .

La forma en que el gobierno administró los subsidios hizo posible que se creara la clase empresarial, que en su mayoría estuvo integrada por industriales nacionales. Este punto también resulta significativo en el proceso de industrialización, ya que el capital nacional, a diferencia del extranjero, reinvierte las ganancias dentro del país. En 1960 se aprobaron una serie de reglamentos que concedieron a la inversión extranjera varios estímulos –concesiones fiscales, exenciones del impuesto al ingreso por un período de cinco años y garantías para repatriación del capital y las utilidades. Asimismo se simplificaron los trámites administrativos para los inversionistas extranjeros a través de la creación de la Oficina de Promoción de la Inversión. A mediados de los sesentas se eliminaron las restricciones sobre la participación del capital extranjero en las exportaciones y se anularon los límites de tiempo para la remisión de ganancias. Asimismo, el gobierno prohibió todo tipo de huelgas y movimientos obreros en las empresas extranjeras, e incluso, trató de promover la entrada de mayores flujos de capital del exterior mediante la creación de zonas libres (la primera se estableció en 1970 y la segunda en 1973) <sup>176</sup> .

La forma en que se efectuó la sustitución de importaciones permitió que 12 ramas estratégicas crecieran entre 1960 y 1968 por encima del 20 por ciento. Entre ellas destacaron los derivados del petróleo, máquinas de coser, medicamentos, productos eléctricos, papel y cartón, productos químicos y acero. Entre 1968 y 1973, la sustitución de importaciones se concentró en bienes intermedios como productos básicos de acero,

---

<sup>175</sup> *Idem*, págs. 69 – 70.

<sup>176</sup> *Idem*, pág. 70.

derivados del petróleo, hilados y tejidos, productos metálicos y maquinaria no eléctrica. En 1973 cambia la política del gobierno y se empieza a realizar la sustitución de bienes de consumo duradero y redujo la protección en las ramas tradicionales, ya que se consideró que era el momento para que estas industrias empezaran a enfrentarse a la competencia externa, impidiendo así que comenzaran a ser ineficientes<sup>177</sup> .

Esto hizo que se incrementaran los aranceles a la importación de bienes de capital, se eliminaron las exenciones impositivas para estos rubros y se otorgaron a cambio, créditos subsidiados a largo plazo para la producción y compra interna de maquinaria <sup>178</sup> .

Dicha protección a la industria pesada duró 8 años, en 1981 el gobierno coreano decidió empezar a contraer los subsidios para evitar un exceso de inversiones en la industria productora de bienes de capital. Al mismo tiempo anunció un programa de apertura comercial para estimular a la industria nacional y hacerla más productiva aprovechando el saldo favorable que arrojaba la balanza de pagos. Esta apertura comercial empezó su primera fase en 1983, mediante un plan que se haría por etapas. Este programa previó una liberalización de las importaciones que debería elevarse de 80.3% a 91.6% en 1986 y a 95.2 por ciento en 1988. El gradualismo del plan y el hecho de que se haya anunciado previamente se hizo con el objetivo de disminuir su impacto sobre las empresas existentes que previamente habían gozado de protección, ya que se les dio suficiente tiempo para que mejoraran su productividad de tal manera que estuvieran en condiciones de competir con las empresas extranjeras. Además, el anuncio previo de estos cambios impidió que los

---

<sup>177</sup> *Idem*, pág. 72.

<sup>178</sup> *Idem*, págs. 72 – 73.

empresarios empezaran a tener desconfianza en las políticas del gobierno <sup>179</sup> .

A finales de la década de los ochenta, el gobierno comenzó a concentrarse en la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas, política que se empezó a formular en la misma década. En particular, la política de apuntalar el sector débil de la pequeña y mediana empresa ayudó a crear el ambiente para un aumento notable en el número de pequeñas y medianas empresas. El papel de la banca de desarrollo en ese periodo consistió en allegar apoyo a las empresas nuevas y al desarrollo tecnológico de las pequeñas y medianas empresas <sup>180</sup> .

Sin embargo, la política del gobierno coreano de nutrir a los grandes conglomerados, esto es a los Chaebols, tuvo como consecuencia una falla del gobierno en establecer leyes y regulaciones para proteger a las pequeñas y medianas empresas en las negociaciones con los poderosos Chaebol. Como resultado, muchos negocios pequeños han estado en una relativa desventaja al comercializar con los Chaebol, los cuales han estado en posición de dictar los términos de acuerdos comerciales y de las relaciones en general <sup>181</sup> .

En contraste con la escasa dotación de recursos naturales con que cuenta Corea, se encuentra un gran conjunto de recursos humanos. Aunque Corea tiene unos costes laborales relativamente bajos, lo que resulta prácticamente exclusivo del país es que los coreanos son

---

<sup>179</sup> *Idem*, pág. 73.

<sup>180</sup> Kim Byong-Kyun, "La economía coreana y el papel de Kotec" (México, 1999), pág. 27.

<sup>181</sup> Jeffrey H. Dyer y Chu, Wujin "The determinants of trust in supplier – automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea" en *Journal of International Business Studies*, págs. 273 – 274. (Traducción propia).

extraordinariamente disciplinados y trabajadores. En las últimas décadas, los empleados coreanos también se han distinguido por un elevado nivel de preparación. En sectores como el de la construcción naval y la construcción, por ejemplo, la calidad de la mano de obra se traduce en unos tiempos de construcción y de entrega inigualablemente rápidos, con mucha frecuencia antes de lo programado. En el sector de la construcción naval, por ejemplo, la construcción de un petrolero de muy grandes dimensiones puede requerir, en la mayoría de los astilleros internacionales, unos treinta meses, pero los astilleros coreanos pueden hacerlo en dieciocho <sup>182</sup>.

En Corea hay un alto nivel de alfabetismo y un alto nivel de educación, con una escolarización prácticamente universal hasta la finalización de la enseñanza media. El sistema para la educación superior incluye bastante más de un centenar de facultades técnicas así como más de cien Universidades y facultades generales. Para complementar al sistema educativo interior, hay muchos estudiantes que amplían su formación en el extranjero. Sobre todo en materias técnicas, muchos coreanos obtienen titulaciones avanzadas en las Universidades punteras norteamericanas. El gobierno y las empresas coreanas han proporcionado una generosa financiación para estos estudios. Aunque algunos estudiantes no vuelven a su país de origen al acabar los estudios y se quedan a trabajar en Estados Unidos, muchos vuelven a Corea con el paso del tiempo y, de esa manera, aportan los conocimientos y los contactos que han obtenido con su experiencia laboral. Además, las empresas coreanas que rebasan determinado tamaño están obligadas por imperativo legal a proporcionar formación a sus empleados <sup>183</sup>.

---

<sup>182</sup>Michael E. Porter, *Op cit*, (Argentina, 1991), pág. 586.

<sup>183</sup>*Ibidem*, pág. 587.

Las empresas coreanas están orientadas principalmente a la demanda de exportación y son menos sensibles a la demanda interior. A decir verdad, en muchos casos parece que se desentienden del mercado nacional, aunque tienen potencial suficiente para ser importante. Con una falta de demanda interior avanzada y con lo alejadas que se encuentran de los mercados importantes, las empresas coreanas se enfrentan con dificultades a la hora de introducir innovaciones en los productos y de atender a los nuevos segmentos sectoriales que van apareciendo <sup>184</sup> .

En la economía coreana existe una tendencia al agrupamiento. Un sector competitivo frecuentemente da como resultado otro. La multitud de empresas textiles y de confección que hay en Corea tiene abundantes conexiones. Lo mismo sucede con muchos segmentos de electrónica de consumo, lo que ha llevado a una buena posición en semiconductores y, a su vez, a unas nacientes posiciones en ofimática y telecomunicaciones <sup>185</sup> .

Gran parte de los sectores coreanos que han tenido éxito se han beneficiado de la existencia en Corea de grandes compañías de comercio general. Estas empresas, enormes para ser de un país en vías de desarrollo, tienen unas redes internacionales sucursales muy bien desarrolladas y han ayudado a los fabricantes coreanos a penetrar en los mercados extranjeros. Las compañías de comercio también se han diversificado por medio de compañías filiales, en un amplio conjunto de

---

<sup>184</sup> *Idem*, pág. 592.

<sup>185</sup> *loc. cit.*

empresas que ha dado lugar a los grandes grupos coreanos, los Chaebol<sup>186</sup>.

No obstante, los agrupamientos coreanos son todavía de pequeñas dimensiones si se comparan con los de otros países más avanzados, lo que supone un importante punto débil de la ventaja competitiva nacional. Corea tiene pocas posiciones en componentes, herramientas y maquinaria de producción. La inexistencia de un fabricante local de componentes y maquinaria avanzados hace que resulte difícil competir en segmentos industriales diferenciados, o mantenerse al tanto de las innovaciones de los procesos. La tecnología de productos y procesos en las industrias coreanas casi siempre está una o dos generaciones por detrás de la de los países más avanzados <sup>187</sup> .

Las empresas coreanas se caracterizan por tener unos directores ejecutivos con facultades extraordinariamente amplias, que ejercen un enorme poder dentro de sus organizaciones. Muchas empresas todavía están dirigidas por sus fundadores, o por el emprendedor que las creó. Los líderes son muy carismáticos y están muy vinculados con los asuntos de la empresa, al igual que con las actividades cívicas. Son audaces y están dispuestos a invertir de manera agresiva. Los empleados y la alta dirección cumplen una jornada laboral extremadamente larga. Las empresas están jerarquizadas y se caracterizan por una rígida disciplina <sup>188</sup> .

Puede ser que la característica más exclusiva de las empresas coreanas sea la tremenda predisposición a asumir riesgos. Las empresas se

---

<sup>186</sup> *loc. cit.*

<sup>187</sup> *loc. cit.*

<sup>188</sup> *Idem*, pág. 593.

abalanzan hacia los sectores y están dispuestas a realizar cuantiosas inversiones en equipamiento, e instalaciones antes de contar con algún pedido importante. En construcción naval por ejemplo, Hyundai y Daewoo construyeron enormes astilleros antes de contar con pedidos para emplearlos. En cintas de video, las cuatro empresas coreanas líderes (Sachan, SKC, Lucky – Goldstar y Kolon) han duplicado recientemente su capacidad a pesar de haber conseguido ya cerca del 25 por ciento del mercado mundial <sup>189</sup> .

Los orígenes de esta disposición para sumir riesgos son diversos. Una importante cuestión se encuentra en la historia coreana. La ocupación japonesa, la guerra de Corea y la prolongada división de la nación provocaron una ira y un nivel de privaciones que alcanzaron a todos los coreanos. Todo mundo tuvo que empezar de la nada, motivados por un sentimiento de crisis, un persistente resentimiento hacia los japoneses y la sensación de que no tenían nada que perder. El espíritu competitivo que apareció puede que sea la fuente de ventaja competitiva más importante en sí misma con que cuentan las empresas coreanas. Ha llevado no solamente a la asunción de riesgos por parte de las empresas establecidas, sino a una vibrante creación de nuevos negocios. Como cabría esperar, también ha llevado a muchas quiebras y reorganizaciones empresariales <sup>190</sup> .

La propiedad de la mayoría de las empresas es predominantemente privada, aunque la mayoría de los grandes emprendedores han donado enormes paquetes de acciones de sus empresas a fundaciones para asegurarse el control de la empresa generación tras generación. Por ejemplo, Hyundai tiene la fundación Asan y Daewoo la Fundación

---

<sup>189</sup> *Idem*, pág. 594.

<sup>190</sup> *Idem*, págs. 594 – 595.

Daewoo. La presión del mercado financiero sobre las empresas es muy pequeña cuando se da. El compromiso del personal hacia la empresa y la disposición de arriesgar cualquier cosa para asegurarla es un rasgo exclusivo de Corea, tal vez con la única excepción de Italia <sup>191</sup> .

Otra característica distintiva de la industria coreana es la importancia de los grandes grupos, los Chaebol. Empresas como Hyundai, Daewoo, Samsung, Lucky-Goldstar, cada una de las cuales cuenta con unas ventas entre 10,000 y 15,000 millones de dólares representan, junto con los otros Chaebol la parte principal de las exportaciones coreanas y una parte muy importante del PNB, hasta el 50% de las exportaciones, según algunas estimaciones. Solamente los cuatro mayores Chaebol representaron el 30% de las exportaciones coreanas en 1987, y el 32 % en 1988 <sup>192</sup> .

Los Chaebol han estado favorecidos y fuertemente apoyados por el Gobierno. Dominan el capital y la influencia necesaria para hacer enormes inversiones en sectores como el de la construcción naval y los semiconductores. Todos y cada uno de ellos se muestran muy inclinados a introducirse en los principales sectores coreanos, sobre todo si lo hace uno de los otros. Además, todos ellos emplean los beneficios de unas empresas para subvencionar la incorporación al mercado y el crecimiento de otras. Los incentivos para movilizar los recursos y arriesgarse son mucho mayores que los habituales en otras empresas de la mayoría de los países en desarrollo, en los que puede haber solamente uno o dos grandes grupos que sienten poca presión competitiva <sup>193</sup> .

---

<sup>191</sup> *Idem*, pág. 595.

<sup>192</sup> *loc. cit.*

<sup>193</sup> *loc. cit.*

Los grupos coreanos se han diversificado empleando estrategias de gestión de cartera. Mediante el empleo de su acceso al capital, de sus buenas dotes de gestión y de su influencia en el gobierno, los grupos penetraron en todo sector que les pareció prometedor o que el Gobierno marcó como objetivo preferente, al margen de la relación que pudiera tener con el resto de las actividades del grupo. Este enfoque está en clara oposición a las estrategias de las empresas líderes de la mayoría de los otros países como Alemania o Japón. Ha dado como resultado unas empresas muy diversificadas en campos inconexos pero que aún así se gestionan con un alto grado de control central<sup>194</sup> .

Un último rasgo distintivo de la ventaja competitiva coreana es la feroz e incluso encarnizada rivalidad que caracteriza a todos y cada uno de los sectores coreanos que tienen éxito. En cada sector importante compiten al menos cuatro o cinco empresas, entre las que casi siempre se encuentran filiales de cada uno de los Chaebol líderes. Un pionero lleva a cabo la penetración inicial, pero otros competidores le siguen al poco tiempo <sup>195</sup> .

Dados los objetivos y las actitudes de los directivos coreanos, no resulta sorprendente que la rivalidad sea tan intensa y emocional. Como la mayoría de las empresas coreanas compiten con estrategias similares basadas en los costos, se encuentran enfrentadas no solamente en el mercado coreano, sino también en el extranjero. Esta competencia genera unas presiones sostenidas para invertir, mejorar la calidad e introducir nuevos productos. La existencia de rivales coreanos en el

---

<sup>194</sup> *Idem*, págs. 595 – 596.

<sup>195</sup> *Idem*, pág. 596.

sector elimina cualquier tipo de tendencia a competir centrándose exclusivamente en los bajos costos de mano de obra coreana <sup>196</sup> .

La rivalidad entre las empresas coreanas es tan feroz que en ocasiones el Gobierno coreano ha tenido que intervenir para evitar la competencia "destructiva". En el sector de automóviles, por ejemplo, la Medida de Racionalización del Sector Automovilístico de 1981 se introdujo a modo de respuesta a una recesión a escala mundial. La Ley redujo el número de productores de automóviles de turismo de tres a dos (Hyundai y Daewoo), y obligó a Kia a volver a fabricar automóviles, pero una nueva ley de 1986 ha vuelto a limitar la competencia <sup>197</sup> .

Estas circunstancias amenazan el éxito a largo plazo de los sectores implicados. En automóviles por ejemplo, una intervención repetida podría disminuir la competencia interior con el paso del tiempo, lo que limitaría la inversión y el perfeccionamiento. La feroz competencia interior e internacional entre las empresas coreanas ha sido esencial para el éxito coreano <sup>198</sup> .

A partir de 1960, se estableció y se anunció explícitamente que el éxito en la exportación era una de las cuestiones vitales del país. Se crearon muchos galardones y ceremonias para premiar el éxito en el comercio. El presidente de Corea tomaba parte de ellas con la realización de frecuentes visitas a las empresas y la celebración de reuniones mensuales de exportación. El éxito en la competencia internacional se

---

<sup>196</sup> *Idem*, págs. 596 - 597.

<sup>197</sup> *Idem*, pág. 597.

<sup>198</sup> *Idem*, págs. 597 - 598.

elevó a la categoría de obligación patriótica y dejó de ser una mera manera de ganarse la vida <sup>199</sup> .

La selección de áreas para proyectos mancomunados de investigación y desarrollo realizada por el gobierno también tuvo unos resultados con altibajos. La fijación de objetivos ha estado muy centrada en un número relativamente reducido de sectores, principalmente de productos de consumo, lo que ha dado como resultado una economía muy poco variada, con unos agrupamientos muy poco extensos. La acusada dependencia de los ampliamente diversificados Chaebol como motor principal de desarrollo económico solamente ha servido para acentuar estos problemas <sup>200</sup> .

Históricamente, uno de los puntos más fuertes de la política económica del Gobierno coreano ha sido, sin embargo, su capacidad para adaptarse y evolucionar. Gran parte de su intervención directa en sectores determinados se encuentra en fase de extinción. La protección está de capa caída. El apoyo a los grandes Chaebol está reduciéndose. El Gobierno está desempeñando un papel diferente y más reducido. Sin embargo, todavía sigue existiendo una burocracia elitista y poderosa. La tendencia hacia la concesión de subvención y la intrusión en la competencia representan, sin excepción, graves amenazas para el ulterior desarrollo de Corea <sup>201</sup> .

Es conveniente anotar que si bien Corea experimentó en muy poco tiempo un buen grado de desarrollo económico, en el cual la

---

<sup>199</sup> *Idem*, págs. 598 – 599.

<sup>200</sup> *Idem*, pág. 599.

<sup>201</sup> *Idem*, págs. 599 –600.

participación de los Chaebol fue muy importante, esto también se debió a otros elementos que se conjugaron en el proceso.

El modelo de ventaja competitiva en la industria coreana está fuertemente influido por la casualidad. La guerra de Corea dividió al país en dos partes. El Sur perdió los recursos naturales y la potencial energía hidroeléctrica del Norte, lo que eliminó cualquier esperanza de desarrollar una economía nacional basada exclusivamente en la dotación de recursos naturales. La guerra también proporcionó sus propias ventajas peculiares. Después de la guerra de Corea, la ayuda norteamericana fue esencial para conseguir que la economía se pusiera en marcha. La guerra de Vietnam fue un importante estímulo para los más tempranos sectores coreanos, como el del centeno y el de la construcción internacional. Más tarde, la expansión naviera que acompañó a la creciente dependencia mundial del petróleo de Oriente Medio proporcionó la oportunidad inicial para la construcción naval coreana, puesto que los astilleros japoneses estaban saturados de pedidos y se veían en la obligación de ofertar largos plazos de entrega. La expansión de la construcción en Oriente Medio, en medio de la ola de aumentos de precios de la OPEP, impulsó el crecimiento del sector de la construcción coreano <sup>202</sup>.

Corea proporciona un sorprendente ejemplo de una economía que se perfecciona con gran rapidez. Su ventaja competitiva ha dependido sobre todo, hasta el momento, de las condiciones de los factores básicos (sobre todo, recursos humanos), de una empresas y unos objetivos de gestión fuertemente inversionistas y de una feroz competencia interior. La singularidad de Corea como nación se deriva de su dotación de

---

<sup>202</sup> *Idem*, pág. 600.

personas de valía (que mejora rápidamente), de la existencia de los grandes Chaebol, de la predisposición a aceptar los riesgos y de la intensidad de la competencia. La combinación de una mano de obra tan cualificada como productiva y de unas agresivas inversiones para adquirir tecnología y para construir modernas instalaciones de gran tamaño ha dado como resultado unas posiciones de bajo coste en diversos sectores y segmentos sectoriales<sup>203</sup> .

Además de la propiedad familiar, también ha habido una activa participación familiar en la administración de la compañía. Sin embargo, una gran consecuencia de la revolución administrativa de principios de los 1990s, ha sido la reducción tanto en el número como en el poder de los miembros de la familia en posiciones ejecutivas; la habilidad - no las relaciones - está llegando a ser más determinante en el éxito de las carreras de lo que esto fue hasta hace pocos años antes <sup>204</sup> .

Corea planeó durante el primer ajuste <sup>205</sup> , la eliminación en el mediano plazo de su déficit sin un choque brutal a las importaciones, vía la promoción de las exportaciones y el refuerzo del ahorro interno (sin disminuir la inversión). El excedente llegó al final del primer ajuste y Corea utilizaría, en la segunda fase, los nuevos fondos disponibles para desarrollar un proceso de desendeudamiento frente al exterior, contra la opinión de algunos consejeros cercanos al FMI y BM. Después de que Corea logró ser un país excedentario, las presiones internacionales -más allá de los mecanismos tradicionales por medio del FMI- se incrementaron para forzarla a eliminar su excedente. Al final de la segunda fase, los déficit corrientes regresaron de nuevo, pero la

---

<sup>203</sup> *Idem*, pág. 601.

<sup>204</sup> Gerardo R. Ungson et. al., en *Op. cit.*, pág. 64. (Traducción propia).

<sup>205</sup> Los dos periodos de ajuste a que se hacen mención, son de 1979 a 1986 y de 1987 a 1992.

economía coreana había ya aligerado notablemente el peso de su deuda exterior y había alejado la posibilidad del acoplamiento de la restricción financiera y de la restricción comercial externas <sup>206</sup> .

Para empezar, los ajustes coreanos no se sometieron a la regla de las políticas de ajuste ortodoxas en cuanto a la intervención del Estado. Durante el período analizado, dichas políticas trataban de modificar la forma de intervención del Estado, pero el carácter imperativo de ésta y la planificación estatal se mantuvieron. El rasgo de "reciprocidad incompleta" de la relación Estado - capital no desapareció del todo en la regulación coreana. El Estado sigue utilizando el arma estratégica del crédito dirigido, de la política industrial y de las decisiones dirigidas a los problemas centrales. En síntesis, aunque Corea haya vivido -y experimenta aún- una recomposición de fuerzas sociales, el peso del Estado en las decisiones económicas y en la planificación era todavía determinante al final de nuestro segundo período. Sin embargo, los Chaebol exigían cada vez más ser considerados como verdaderos socios, el sector militar confirmaba su declive y el Estado dejaba de utilizar ciertos instrumentos (por ejemplo, los tratamientos fiscales preferenciales). Por otra parte, los gastos públicos no disminuyeron en Corea; éstos continuaron jugando un rol anticíclico para sostener el crecimiento y la privatización -salvo los bancos- no fue un proceso significativo del ajuste. Las erogaciones sociales aumentaron significativamente y las instituciones de seguridad social se desarrollaron de manera importante <sup>207</sup> .

---

<sup>206</sup> Enrique Valencia Lomelí "El contraste social y macroeconómico de dos ajustes: Corea del Sur y México en los achenta" en Alba, Carlos; Ilián Bizberg; Hélène Rivière d'Arc (Comps.), *Las regiones ante la globalización. Competitividad territorial y recomposición sociopolítica*. (México, 2001), pág, 493.

<sup>207</sup> *Ibidem*, págs. 501-502.

De esta manera, si añadimos el control sobre el banco central y la lenta liberalización de las tasas de interés, el Estado mantuvo una fuerza determinante en el sistema financiero, a pesar de la privatización bancaria y del proyecto de liberalización financiera. Sin embargo, la creciente importancia de los Chaebols en las instituciones financieras no bancarias, demostró que la liberalización los favoreció <sup>208</sup> .

Al inicio del ajuste, Corea tuvo que recurrir significativamente al ahorro externo para sostener las tasas elevadas de inversión (superiores a 30% del PIB) y para reforzar el circuito de la confianza. Más, para evitar esta dependencia del ahorro externo, las autoridades, alarmadas, incitaron fuertemente el ahorro doméstico (bancario y no bancario) sin disminuir la inversión e incluso aumentándola; Corea llegaría ser de esta manera un país de alto nivel de ahorro y excedentario. Después de 1990, en el cuadro del ajuste para un país con excedente corriente, la inversión rebasará otra vez al ahorro doméstico y la economía deberá de nuevo acudir al expediente del ahorro exterior (en el contexto de la disminución del peso de la deuda exterior: en 1990, 13% del PIB). Con la eliminación de varios subsidios a las exportaciones, la política de cambio, vía la devaluación del won se volverá un factor de incitación a las exportaciones y un mecanismo regulador frente a los déficits comerciales. Esta política fue sostenida en general, salvo de 1987 a 1989 cuando el won fue revaluado en el marco de las presiones internacionales y de las políticas para eliminar el excedente comercial de esos años <sup>209</sup> .

La integración de Corea al mercado internacional antes y durante el ajuste, se dio por las ligas comerciales y tecnológicas con varios países,

---

<sup>208</sup> *Idem*, págs. 506-507.

<sup>209</sup> *Idem*, pág. 507.

sobre todo con Estados Unidos y Japón: un poco más del 50% del comercio coreano que era asegurado por los Estados Unidos (primer comprador de Corea) y de Japón (primer vendedor de Corea); al final de la segunda etapa, Corea atacó otros mercados, y en particular el asiático (sin incluir a Japón) donde llegó a ser también muy significativo. Sin embargo, el recurso de Corea a las importaciones de tecnología sobre todo de Estados Unidos y después de Japón es más fuerte: 80% de éstas provenían de ambos países durante la segunda fase de ajuste, y la mayor parte era dirigida hacia las industrias de punta coreanas. Además, en este período de los ajuste, Corea continuó recurriendo significativamente a las importaciones de bienes de capital (aproximadamente un tercio, en el segundo ajuste, fue asegurado vía las importaciones) <sup>210</sup> .

A principios de los noventa, Michael Porter recomendaba que se debían formar y profundizar agrupamientos de sectores si la economía coreana quiere progresar y pasar a la siguiente etapa. Aunque muchos observadores han advertido a la dependencia de Corea de las piezas y maquinaria importadas, pocos han comprendido su verdadero significado. El problema no es el coste de los insumos o la cotización de la moneda, sino los efectos sobre el proceso de innovación. Si no tienen unas relaciones fluidas con proveedores nacionales capacitados, las empresas coreanas seguirán a la zaga en tecnología de procesos y carecerán de los insumos necesarios para atender nuevos segmentos de productos. Lo ideal sería que el sector de maquinaria y otros sectores proveedores fuesen independientes de los grandes Chaebol coreanos. De no ser así, las ventas garantizadas a otras empresas del grupo reducirían los incentivos. El establecimiento de posiciones en los

---

<sup>210</sup> *Idem*, págs. 510 – 511.

sectores proveedores dentro de los grupos también limitará la rivalidad en el sector nacional y reducirá el mercado disponible a otros proveedores nacionales, lo que resultará muy perjudicial para la innovación. El importante papel que los grupos desempeñan en la economía coreana hace que estas cuestiones sean especialmente importantes. Hay algunas señales, en sectores como el automovilístico y el de construcción naval, de un cierto perfeccionamiento en los sectores nacional de maquinaria y otros suministros. No obstante, el compromiso en la mayoría de las empresas coreanas se centra todavía en los productos finales. Las empresas muestran muy poco interés en desarrollar su propio equipo de fabricación que caracteriza por ejemplo, a la industria japonesa <sup>211</sup> .

Los Chaebol coreanos han acabado por ser unos enormes conglomerados. De ahora en adelante su desarrollo como competidores internacionales requerirá un abandono de la diversificación inconexa a favor de unas estrategias societarias más integradas. Cada grupo debe identificar una gama más estrecha de campos, conectada por tecnologías, canales o clientes, en los que lleguen a ser líder mundial. El desprenderse de actividades periféricas a estos campos esenciales les permitirá centrar los recursos de la empresa en mejorar la tecnología, desarrollar la imagen de marca, dominar las técnicas de producción y consolidar los canales de distribución extranjeros <sup>212</sup> .

Hasta ahora, la economía coreana se ha beneficiado mucho de la presencia de los Chaebol. Han movilizado recursos, aceptado riesgos, y propiciado el éxito en una gama de sectores. La vigorosa competencia que han mantenido entre ellos ha sido esencial para el dinamismo

---

<sup>211</sup> Michael E. Porter, *Op.cit.*, pág. 854.

<sup>212</sup> *Ibidem*, pág. 855.

coreano. En esta etapa, no obstante, el papel de los grupos en la economía no sólo debe cambiar sino que ha de ser menos determinante si ha de continuar el rápido avance. La presencia de más empresas independientes, que estén más centradas en campos específicos de especialización, promoverá la innovación y será una fuerza para perfeccionar la ventaja competitiva. Para fomentar el desarrollo económico de la economía coreana serán necesarios más centros de iniciativa, más compradores potenciales de nuevos productos y servicios y menos influencia política en las manos de un pequeño grupo de empresas. Esto es especialmente cierto en maquinaria, insumos especializados, bienes intermedios, bienes de consumo envasados y servicios <sup>213</sup> .

En Corea hay presiones inevitables para frenar la rivalidad interior. Además la capacidad de los grandes grupos para desalentar cualquier intento de incorporación es considerable, dado su tamaño y relación con el gobierno. Es importante que el gobierno coreano se resista a la tendencia a centrarse en la "ineficacia" a corto plazo de la rivalidad interior sin perder su sentido fundamental para el progreso dinámico. Es necesario establecer estrictas leyes antitrust, así como una orientación para evitar una excesiva concentración en ciertos sectores coreanos. Se deberían prohibir las fusiones que concentrasen todo un sector en solo una o dos empresas. Corea instituyó en 1981 la Ley Sobre Prácticas Comerciales Justas y de Regulación de los Monopolios, un esfuerzo prometedor para acabar con los abusos en las políticas de precios y otras barreras que se oponían a la competencia abierta. La aplicación se ha ido llevando a cabo demasiado lentamente, sin embargo, y está en grave peligro por la presión de algunos intereses especiales. La

---

<sup>213</sup> *loc. cit.*

resolución de Corea para mantener y ampliar la libre competencia representará un determinante importante en el futuro desarrollo de Corea <sup>214</sup> .

Como una de sus últimas recomendaciones a principios de los 1990s, Michael Porter señala que el principal papel del gobierno debe pasar de la intervención directa a crear una base de recursos para el perfeccionamiento y un ambiente más estimulante en el que compitan las empresas. El establecimiento de normas y la orientación es necesario que sustituyan al papel directo en las decisiones. Los principales papeles del gobierno para pasar a la etapa impulsada por la innovación son los esfuerzos para estimular la inversión en factores especializados y avanzados, aumentar la demanda interna, implantar unas normas universales para los productos y el medio ambiente, descentralizar el poder económico y preservar la rivalidad. El trabajo de creación de factores debe ir pasando a la industria así como a las Universidades e institutos de investigación estrechamente vinculados con la industria. Para cualquier gobierno acostumbrado a tener un papel activo es difícil realizar estos cambios. La capacidad del gobierno coreano para hacerlo está todavía por determinar. No obstante, hay que decir que la política del gobierno coreano está evolucionando, con lo que cabe esperar un buen futuro para el país <sup>215</sup> .

La apertura económica en los ochenta significó la relativa disminución de la capacidad intervencionista del Estado en los asuntos económicos desmantelando paulatinamente los instrumentos de apoyo y coerción centralizados. Una de las acciones más representativas fue la privatización de los bancos y con ello se enajenaba la capacidad

---

<sup>214</sup> *Idem*, pág. 856.

<sup>215</sup> *Idem*, pág. 857.

absoluta de dirigir los recursos financieros y, en buena parte, se relajó el control que este mecanismo imponía sobre los grupos privados reduciendo así su dependencia y vulnerabilidad. Tal medida trajo consigo distorsiones importantes en el mercado pues bajo la nueva lógica de los grupos financieros en manos privadas (aunque todavía bajo el estricto monitoreo y regulación gubernamental), la accesibilidad de crédito para las pequeñas y medianas empresas se volvió una pesadilla, fomentando un mercado financiero paralelo pero relativamente informal y más alejado de las restricciones del gobierno <sup>216</sup> .

Sin embargo, en aquella época el sector industrial y particularmente los grandes conglomerados Chaebol fueron víctimas también de la “purga” social en el régimen de Chun Doo-hwan, resolución que se interpretaría como una acción más para distanciarse de su vinculación con el gobierno anterior y “demostrar su imagen limpia y revolucionaria”, ya que la colusión entre la burocracia y las grandes empresas era percibida como la causante tanto de las dificultades económicas como de la corrupción <sup>217</sup> .

La Federación de Industrias Coreanas (FIC), representante de los grandes conglomerados, reaccionó en defensa de los Chaebol aclarando que eran éstos grupos los principales promotores del empleo, las exportaciones y el crecimiento económico, pero que estarían dispuestos a colaborar con el nuevo gobierno. Se obligó a llevar a cabo fusiones para disminuir la sobrecapacidad, así como la venta de las compañías redundantes; se reasignó discrecionalmente la producción de bienes entre algunas compañías y se invitó la participación de empresas

---

<sup>216</sup> Juan Felipe López Aymes “Transición política en Corea del Sur: el camino hacia la democracia” en Juan José Ramírez Bonilla, (Coord.) *Crisis y transiciones en Asia del Este*. (México, 2002), págs. 59 – 60.

<sup>217</sup> *Ibidem*, pág. 60

extranjerías. Algunos conglomerados fueron más cooperativos que otros, y aquellos que se resistieron a las reformas impuestas sufrieron del hostigamiento y asfixia financiera por parte del gobierno <sup>218</sup> .

Poco tiempo después de instrumentarse las medidas de racionalización, la situación regresó casi como estaba. La apertura comercial provocó que los Chaebol se convirtieran en los principales importadores, las compañías que habían sido vendidas por instrucciones del gobierno fueron en su mayoría adquiridas nuevamente por sus anteriores dueños; la privatización de los bancos permitió mayor injerencia de los grupos industriales en la obtención de recursos financieros y el intento de reformar el sistema legal de "nombre real" (eliminación de "prestanombres") en las transacciones financieras y de bienes raíces también fracasó. La concentración industrial recobró las condiciones anteriores e incluso en algunos casos se agravó. Más lo peor para el régimen de Chun es que en su afán de eliminar obstáculos a su poder ganó un nuevo y poderoso adversario, además, libre de los controles que anteriormente garantizaban su "lealtad" <sup>219</sup> .

Bajo la idea de recuperar legitimidad entre la clase media y popular, Roh Tae-woo lanzó en su primer año de gobierno una fuerte campaña anti-Chaebol. Las medidas eran prácticamente iguales a las que intentó Chun para reducir la concentración del poder económico (reestructuración corporativa, derechos de propiedad en bienes raíces, sistema de "nombre real", restricción del crédito y la expansión horizontal, etcétera)<sup>220</sup>.

---

<sup>218</sup> *Idem*, págs. 60 –61.

<sup>219</sup> *Idem*, pág. 61.

<sup>220</sup> *Idem*, pág. 72.

La política anticonglomerados duró poco tiempo, a pesar del propósito de dismantelar el ethos mercantilista por ser ya insostenible en las condiciones políticas reinantes, la presión de Estados Unidos y el GATT. La instrumentación de las medidas correctivas a la organización industrial coreana se topó con la inmediata e igualmente agresiva respuesta del presidente de la FIC, Koo Ja-kyung, al advertir tanto a Roh como a los otros partidos de oposición que de continuar con esa clase de planes las donaciones económicas se dirigirían discrecionalmente sólo a aquellos políticos dispuestos a apoyar y proteger sus intereses. Este tipo de posición fue prácticamente un ultimátum que el gobierno y los otros partidos atendieron de diversas maneras, pero básicamente suavizando su postura pública al respecto<sup>221</sup>. En 1989, la situación económica empeoró al transcurrir el año. Las exportaciones bajaron y las importaciones aumentaban. El ciclo económico anterior había comenzado su declive en un mal momento político para Roh Tae-woo y el panorama era incierto<sup>222</sup>.

El gabinete fue consecuentemente ajustado sustituyendo a los operadores económicos de vocación progresista por personajes conservadores como Lee Seung-yoon, destacado por su inclinación pro-Chaebol. Con esta reestructuración en el gabinete económico se puso marcha atrás a una gran cantidad de las políticas restrictivas a los grandes grupos industriales. La reacción de la FIC fue aún más audaz al desplegar una gran cantidad de argumentos que refutaban las imputaciones negativas esgrimidas por el gobierno, sobre todo en el período de elecciones presidenciales en 1992. El problema mayor en el conflicto entre el gobierno y los conglomerados es la ausencia de un mecanismo de consulta con las grandes empresas y, por lo tanto, el

---

<sup>221</sup> *loc. cit.*

<sup>222</sup> *Idem*, págs. 72 – 73.

diseño de cómo preparar y acudir al mercado internacional fue unilateral. Acusar a los Chaebol como los protagonistas y causantes de los desastres económicos se convirtió en una práctica común en tiempos electorales, pero la realidad es que su extraordinario poder económico y político los ha mantenido prácticamente intactos <sup>223</sup> .

El episodio que refleja fielmente la nueva relación entre el gobierno y los grupos industriales fue el protagonizado por el presidente y fundador de Hyundai, Chung Joo-young. Este grupo se caracterizó desde la era de Chun Doo-hwan por su constante reticencia a cooperar con las órdenes de la presidencia y por ello se ganó la antipatía del régimen haciéndose acreedor a su hostilidad directa y selectiva. En 1991 se le obligó a pagar impuestos atrasados y su respectiva multa que ascendía a nada menos que 180 millones de dólares, cantidad que se rehusó completamente a pagar e incluso en una desafiante maniobra creó un nuevo partido para las elecciones de 1992. La espiral de reacciones no se dejó esperar y se arrestaron a varios ejecutivos del grupo acusados de evasión de impuestos, corrupción y violación de leyes ambientales. Además las compañías de Hyundai tenían prácticamente las puertas cerradas para los contratos del gobierno (una de las principales fuentes de ingreso de cualquier Chaebol) y, casi para finalizar, se declaró técnicamente en quiebra a una de las subsidiarias más grandes e importantes (Hyundai Engineering). Pero antes de negociar un acuerdo que pusiera fin a la escalada de agresiones, Chung mismo compitió en las elecciones presidenciales de 1992, obviamente sin éxito, aunque lo memorable no fue el resultado, sino el significado que su desacato tuvo en el sistema de interacción estratégica tanto en el ámbito económico como político,

---

<sup>223</sup> *Idem*, pág. 73.

poniendo de manifiesto el carácter conflictivo de la relación entre el gobierno y los conglomerados industriales <sup>224</sup> .

Durante octubre y noviembre de 1997, la percepción de riesgo en la economía coreana era crecientemente negativa. La presión provino de varios flancos y se dirigió tanto a la arena política como a la económica<sup>225</sup>.

Corea se destaca por una profunda tradición de regímenes autoritarios, caracterizados por una fuerte base del poder presidencial. Esta república logró el despegue industrial, la estabilidad y el crecimiento económico gracias a una prolongada permanencia en el poder por más de 30 años de una elite desarrollista unificada en torno al general Park Chung-hee y posteriormente con Chun Doo-hwan y Roh Tae-woo, todos ellos pertenecientes a la misma camarilla militar. Con Kim Young-sam, Corea comenzó a experimentar las prisas que una administración de tiempo limitado enfrenta en los procesos electorales y cuando la posibilidad de ser desplazados es real <sup>226</sup> .

El temor de las elites gobernantes se reflejó en los programas de ajuste económico de corto plazo que demostraron más bien apremios políticos. El manejo económico fue supeditado al ambiente político. Las presiones orillaron al gobierno coreano a ocultar la información o exhibirla (aunque incorrectamente y a destiempo). Naturalmente, el gobierno trató de presentar pronósticos económicos positivos, pero, al final, la estrategia fue condenada como engaño, por lo cual después se transformó en falta de control desde la percepción popular <sup>227</sup> .

---

<sup>224</sup> *Idem*, pág. 73 –74.

<sup>225</sup> *Idem*, pág. 78.

<sup>226</sup> *Idem*, pág. 79.

<sup>227</sup> *Idem*, págs. 83 –84.

Los principales receptores de capital eran los bancos, quienes esparcieron los créditos de manera ineficiente por los ya excesivamente endeudados Chaebol. La concentración del sector externo en unos cuantos bienes como pilares del crecimiento minaron el desempeño eficiente sobre los ingresos generales por exportaciones. El caso de los semiconductores es un ejemplo típico (en 1996, alrededor del 60 por ciento de los ingresos por exportaciones provenían de este sector). La vulnerabilidad ante la saturación o el movimiento cíclico de los productos en el mercado fue una de las causas del desequilibrio comercial. Todo esto indica que también hubo un mal manejo por parte de los conglomerados. Las decisiones de las cúpulas directivas (que generalmente son los mismos dueños) de la firma no fueron sopesadas con criterios económicamente racionales de directores profesionales. Por ello no existió un mecanismo de monitoreo interno ni externo para el apropiado uso de inversiones <sup>228</sup>.

La inestabilidad y los fracasos económicos fueron manifiestos antes de las elecciones de 1997, lo que dañó la legitimidad del liderazgo político del GPN y su candidato, Lee Hoy-chang<sup>229</sup>. No hay que dejar de lado que Corea, al igual que otros países asiáticos, padeció los estragos de la crisis financiera de 1997 <sup>230</sup>.

---

<sup>228</sup> *Idem*, pág. 84.

<sup>229</sup> *Idem*, pág. 85.

<sup>230</sup> El ambiente de negocios creado por el antiguo sistema de regulación sostenido por Corea, hizo a su economía vulnerable ante crisis financieras. La crisis mayor (1997 – 1998) ocurrió porque la economía siguió fórmulas de liberalización de capital y de comercio a un ritmo muy veloz, lo cual incrementó la expectativa de inversión, conminó al consumo y en consecuencia expandió el déficit en cuenta corriente (más de 20,000 millones de dólares en 1997). En el año previo al estallido de la crisis financiera, fue aceptada como miembro de la OCDE. Aunque hay opiniones concentradas, este hecho no representó la única causa de la crisis, básicamente debido a que el desequilibrio y la vulnerabilidad estructural ya estaban ahí antes de haberse acreditado. De cualquier forma, puesto que las presiones se ejercieron en liberalización económica (incluida la del mercado laboral) y de inversiones, se podría asumir que ciertamente se aceleró el proceso y fue más allá de la capacidad de control de las autoridades. La crisis financiera ocurrió por la imposibilidad de pagar enormes deudas de corto plazo. La inestabilidad interna privó a las compañías, los bancos y los sistemas

Desde principios de la década de 1960 hasta 1997, periodo en que Corea recibió fondos de rescate del FMI, el país registró un rápido crecimiento económico sin precedentes, el cual recibió el nombre de "el milagro del río Han". Un crecimiento tan impresionante, que promedió casi 9% al año, fue fruto de un esfuerzo concertado para el desarrollo de acuerdo con el "modelo de crecimiento condensado", y se habló de él como un raro ejemplo de las economías recién industrializadas que merece permanecer en la historia económica. Detrás del alto crecimiento hubo un vigoroso esfuerzo de cada sector de la economía por encontrar un consenso y lograr la meta en medio de conflictos, efectos colaterales, y ensayo y error en el proceso de enfrentar un contexto cambiante <sup>231</sup> .

La participación de los Chaebol en el PNB de su país declinó en 1998 por tercer año consecutivo a 12%, abajo del 16.2% con el cual participó en 1995. Sin embargo su participación en las exportaciones del país en 1998 subió a 71.4 %, arriba del 69.9 % en 1997 <sup>232</sup> .

Daewoo colapsó en 1999. A mediados del año 2000 los Chaebol ya no podían acudir a los bancos, los cuales estaban bajo estrictas órdenes de reducir los préstamos a los Chaebol <sup>233</sup> .

En 1998 el gobierno acordó con los Chaebol un plan de reestructuración, mediante el cual los Chaebol debían mejorar la transparencia publicando

---

financieros nacionales de la posibilidad de adquirir más créditos o inversión para liberarse temporalmente de la presión. Un factor adicional en Corea fue la crisis financiera regional de Asia, lo que ocasionó una salida masiva de capitales. Esta imposibilidad presionó a la baja el tipo de cambio y los bancos centrales drenaron sus reservas monetarias de manera abundante. Después se presentó el problema de liquidez, demostrando una vulnerabilidad extrema en la estructura de capital y sus fuentes. Ver: Juan Felipe López Aymes, *Op. cit.*, págs. 90, 91-92.

<sup>231</sup> Kim Byong-Kyun, *Op. cit.*, pág. 26.

<sup>232</sup> The Economist Intelligence Unit "Economic Policy" en *Country Report. South Korea / North Korea*. (2000), pág. 24 . (Traducción propia).

<sup>233</sup> "To the brink, and back again" en *The Economist* , Junio 03 de 2000, págs. 71. (Traducción propia).

mejores informes, designando Directores externos, haciendo a los Presidentes legalmente responsables, y escuchando a los accionistas minoritarios; reducir la influencia insana; perseguir la rentabilidad y no sólo el crecimiento de ventas; concentrarse en las actividades fundamentales. Cada Chaebol firmó su acuerdo en relación a estos planes, pero cuando llegó el momento de implementar los planes, el entusiasmo varió entre los Chaebol. Por ejemplo, respecto a la designación de Directores externos, los Chaebol tienen algunos, pero ellos aun son designados por la familia fundadora, y son vistos a menudo como un mero perjuicio <sup>234</sup> .

Cuando el gobierno surcoreano declaró a Daewoo Group insolvente en Julio de 1999 y la orientó a la reestructuración, los inversionistas alrededor del mundo se alegraron. Si Daewoo, un extenso conglomerado que hace cualquier cosa desde coches hasta VCR's, no era tan grande como para quebrar, entonces otras corporaciones coreanas endeudadas debían tomar el mensaje de que la era de patrocinio político y las fianzas gubernamentales había acabado. La administración Kim es reacia a cerrar compañías enfermas porque esto podría estimular el desempleo y debilitar a los inestables bancos de la nación. La limpieza en Daewoo y otros Chaebol no procedía lo suficientemente rápido. En 1999, 25 % de los manufactureros fallaron en ganar lo suficiente para el servicio de sus deudas, dependiendo de nuevos préstamos de los bancos que a su vez son dependientes de las fianzas del Estado <sup>235</sup> .

Desde la espectacular falla de Daewoo en 1999 y de las subsecuentes revelaciones de que los libros de la compañía han sido deliberadamente

---

<sup>234</sup> "The chaebol spurn change" en *The Economist*, Julio 22 de 2000, pág. 59. (Traducción propia).

<sup>235</sup> "For the Chaebol, a crawl toward reform" en *Business Week*, Septiembre 4 de 2000, pág 64. (Traducción propia).

manipulados, la confianza en los bonos de las corporaciones ha disminuido. Tradicionalmente los inversionistas se han enfocado en los Chaebol, con lo cual el segundo tipo de empresas en el país, las pequeñas y medianas, han sido ignoradas. Por esa razón, muchos arguyen que a los Chaebol les debe ser permitido fallar, para dar paso a las más pequeñas y sanas compañías. Sin embargo, no debe ser asumido que las compañías más pequeñas florecerán sólo porque las más grandes sean removidas, y hay un real miedo de que las pequeñas compañías fracasen si los Chaebol fallan. Esto es porque un buen número de ellas obtienen sus ingresos de servir y proveer a los conglomerados; la economía coreana es muy dependiente de los grandes conglomerados <sup>236</sup> .

El poder económico de estos grandes grupos industriales y los profundos intereses creados a lo largo del tiempo han formado una resistencia colosal ante el proceso de reestructuración. El gobierno de Kim Dae-jung se encontró en un dilema complicado: dejar que las grandes empresas sucumbieran a las fuerzas del mercado y, en el mejor de los casos, fuesen absorbidas por el capital extranjero, o mantener los pocos instrumentos disponibles para prolongar un poco más la inminente quiebra masiva de los paradigmáticos Chaebol, y conservar los índices de empleo. Park Chung-hee tenía claro que la libertad política no era compatible con la estrategia de desarrollo tardío y no faltan voces que, como consuelo a sus frustraciones, prefieren y evocan el tiempo de represión política pero con crecimiento económico <sup>237</sup> .

Para muchos, en marzo de 2003 con el nuevo presidente Roh Moo-hyun se tiene mucho trabajo por delante. Su predecesor, Kim Dae Jung,

---

<sup>236</sup> "Korea's restructuring saga continues" en *Asiamoney*, Mayo de 2001, págs. 36 – 38.  
(Traducción propia).

<sup>237</sup> Juan Felipe López Aymes, *Op. cit.*, pág. 86.

decretó reformas que permitieron el desmembramiento de Daewoo y de Hyundai, dos de los más grandes Chaebol. Pero al final, Kim nunca eliminó los peores abusos <sup>238</sup> .

El presidente Roh Moo-hyun, fue electo en parte porque el prometió reformar a los grandes grupos de conglomerados del país, los Chaebol; pero a pesar de la existencia de actas de acusación para diez ejecutivos senior de SK Group, el tercer más largo Chaebol, aun hay signos de que los esfuerzos de reforma encuentran resistencia. El juicio reclamaba que SK Group había inflado sus ganancias por más de 1.5 trillones de won <sup>239</sup> .

Las familias que construyeron los Chaebol usaron su control en una amplia variedad de firmas para mover capital y otros recursos libremente. El gobierno ayudó guardando control sobre los bancos y presionándolos para proveer de capital a los grandes grupos, con un alto crecimiento y tasas bajas, con lo que hubo una acumulación rápida de deudas. El sistema permitió a los Chaebol colocar inmensas apuestas en capital intensivo en industrias como la petroquímica, acero, naviera, automotriz y semiconductores sin preocuparse mucho por el riesgo. Pero tarde o temprano, el sistema estaba destinado a deshacerse. Una vez que los Chaebol habían formado conexiones financieras y políticas, ellos encontraron fácil el ir extendiéndose mediante la acumulación de nuevas deudas sobre las ya establecidas. Recientemente, parece que los Chaebol han tenido algún progreso. Sin embargo, en abril de 2003, los inversionistas estaban preocupados porque el gobierno de Roh alrededor de las investigaciones, pudieran revelar esta ganancia como ilusoria. En la reestructuración de los Chaebol, éstos no han fallado en reformar a

---

<sup>238</sup> "Taking aim at the Chaebol" en *Business Week*, Marzo 10 de 2003, pág.50. (Traducción propia).

<sup>239</sup> "Chaebol trouble. Is the scandal at SK Group a sign of things to come in SK?" en *The Economist*, Marzo 15 de 2003, pág. 62. (Traducción propia).

sus negocios, sino en que las familias fundadoras continúan mostrando desdén por las reglas de la ley, así como hacia los inversionistas minoritarios. Ha sido constante la sugerencia de que si la economía cosechará beneficios de toda esa reestructuración, el gobierno debe presionar hacia delante con más reformas en los conglomerados; existen grupos cívicos interesados en estas reformas. El Center for Good Corporate Governance (CGCG), ha sustentado quejas ante la Fair Trade Comisión en contra de una variedad de compañías, incluyendo Hyundai, LG, y Samsung <sup>240</sup> .

Los más grandes Chaebol de Corea del Sur, Abril de 2002 <sup>241</sup> .

Chaebol	Principales negocios	Activos en Trills de won	Nº de Afiliados	Deuda
Samsung	Electrónica, maquinaria e Industria pesada, químicos y construcción	72.4	63	240.6
LG	Ropa, supermercados, radio, televisión y tiendas de electrónicos.	54.5	51	206.8
SK	Refinería, distribución y transporte de productos de petróleo, producción y venta de productos petroquímicos.	46.8	62	156.4
Hyundai Motors	Manufactura y distribución de vehículos motores y partes automotrices.	41.3	25	168
Hanjin	Construcción y navíos.	21.6	21	294.4
Hyundai	Electrónicos, construcción y finanzas.	11.8	12	977.6

<sup>240</sup> "Unfinished business" en *The Economist*, Abril 19 de 2003, págs. 8, 10. (Traducción propia).

<sup>241</sup> *Ibidem*, pág. 10. (Traducción propia).

En Junio de 2003, a cien días de su gobierno, Roh Moo-hyun, entre otras cuestiones ha ubicado que el crecimiento que la economía coreana experimentó de un 6.3 % en 2002, cayó a un 3.7 % en el primer cuarto del 2003, con una tendencia aun a la baja. La débil economía se combina con los efectos del virus SARS en las economías del Este Asiático, lo cual dificulta la actividad exportadora. El presidente Roh ha respondido intentando tranquilizar a los inversionistas respecto a la promesa de largo plazo de hacer a los Chaebol abiertos y responsables; su gobierno ha dicho que no ayudará a salir de apuros a SK Global. A principios de Junio de 2003, la Fair Trade Comision emprendió investigaciones en subsidiarias de seis grandes grupos, incluyendo SK, las cuales han sido acusadas de delitos financieros <sup>242</sup> .

Los 30 más grandes Chaebol, contabilizan no menos del 40 % de las manufacturas de Corea del Sur y no menos del 50 % de sus exportaciones. Hyundai Motor hace el 70 % de los carros que se usan e en Corea; SK Group, importa petróleo, construye autopistas y controla una red telefónica; mientras que LG opera en productos que van de refrigeradores a pantallas de computadoras <sup>243</sup> .

Desde la crisis financiera de 1997, los grupos de negocios son empujados a resolver sus propios problemas, como el negociar con bancos y otros acreedores, acudir a procesos en la corte, o ir a la bancarrota <sup>244</sup> .

---

<sup>242</sup> "No honeymoon for Roh" en *The Economist*, Junio 7 de 2003, págs. 34. (Traducción propia).

<sup>243</sup> "Economy To Recover, But Patchily" en *Asia Monitor: China & North East Asia Monitor*, Julio de 2003, págs. 10-11. (Traducción propia).

<sup>244</sup> "SK adds news urgency to reform effort" en *Euromoney*. Septiembre de 2003, págs. 263. (Traducción propia).

El presidente Roh y sus asesores, algunos de ellos vistos como reformistas liberales a quienes les gustaría reducir el poder de los Chaebol sobre la economía, fueron persuadidos de revertir el curso de sus intenciones por las cuestiones sobre los efectos económicos de un escándalo como el de uno de los más grandes Chaebol, SK Group <sup>245</sup> .

Los Chaebol han controlado los negocios e inversión en Corea, pero la crisis asiática de 1997 – 1998 resaltó las grandes deudas de los conglomerados, su baja rentabilidad y falta de transparencia. Los inversionistas mencionaron la propuesta de sacar de apuros a SK Global, la división comercial del Chaebol SK Group, como una evidencia más de que las prácticas en los negocios surcoreanos aún no han cambiado tanto como ellos lo necesitan. Se ha incrementado el que algunos inversionistas están desviando las inversiones en Chaebol a favor de compañías más pequeñas, más dinámicas y en algunos casos más amigables con los inversionistas <sup>246</sup> .

Entretanto, las compañías pequeñas y medianas, la mayoría de ellas fuera de la esfera de los Chaebol, están jugando un rol cada vez más importante en la economía coreana. Ellas contabilizaron un 42 % en 2002, comparado con un 32 % en 1998; estas empresas tratan de ser campeones globales. Poco tiempo atrás, los gerentes fundadores en Corea del Sur han desarrollado estrategias para encontrar compañías que operen con más transparencia y dinamismo que los grandes Chaebol. Ellos buscan compañías que se enfoquen en sus negocios sustanciales, a diferencia de los Chaebol que típicamente tienen intereses inmersos. Ellos buscan empresas que se enfoquen en la rentabilidad antes que en el crecimiento de los ingresos. Otros buenos

---

<sup>245</sup> Don Kirk "South Korea's new leader offers plan to spur investment" en *The New York Times* . Marzo 28, 2003, pág. W1. (Traducción propia).

<sup>246</sup> Sarah McBride, "South Korea's Chaebol lose sway" en *The Wall Street Journal* , Junio 30, 2003, pág. C12. (Traducción propia).

signos, ellos dicen: bajo endeudamiento, administración profesional (opuesto al permitir que sólo miembros clave familiares tomen importantes decisiones de negocio), y aspiraciones regionales e incluso globales. Una compañía que está ganado popularidad es Amorepacific, antes Pacific Corp. Ésta es un Chaebol que prosperó desde que Kyung Bae Suh llegó como jefe ejecutivo en la mitad de los 1990s. Otra bien enfocada compañía es Hana Tour Service, quien con un 20 % de participación en el mercado. Es la más grande jugadora en la tan fragmentada economía coreana <sup>247</sup> .

En medio de esta situación, la administración de Roh está elaborando otros planes para impulsar el empleo, del cual desaparecieron 30,000 empleos en 2003 <sup>248</sup> . Además, el partido de mayor oposición, el Gran Partido Nacional (GNP), permanece con la acusación de que se aceptó cerca de \$68 millones de won como contribuciones ilegales de parte de los grandes negocios durante la elección presidencial de 2002 <sup>249</sup> .

De lo mencionado respecto a la experiencia coreana, se puede apreciar que existen elementos importantes para ser considerados como referentes para las estrategias orientadas al desarrollo económico de México.

Nuevamente, en torno a mi propuesta de integrar a MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas, y con relación al caso coreano, destaca el hecho de que es importante consolidar y desarrollar empresas nacionales conducidas por empresarios nacionales. En función de ello, es importante que el apoyo que se proporcione a la industria

---

<sup>247</sup> *loc. cit.* (Traducción propia).

<sup>248</sup> "The president and the unions. A second chance for Roh Moo-hyun to get his way", en *The Economist*. Febrero 7, 2004, pág. 40. (Traducción propia).

<sup>249</sup> "Will they impeach the president? The impeachers might suffer too", en *The Economist*. Marzo 13, 2004, pág. 43.

nacional sea moderada y temporal, para evitar la reproducción de empresas ineficaces, y dando lugar en cambio al hecho de que los empresarios nacionales realmente sean uno de los principales participantes del desarrollo económico nacional. Es importante que los estímulos y apoyos para MIPYMES mexicanas sean otorgados únicamente a aquellas empresas y ramas que demuestren ser lo suficientemente productivas y capaces de seguir avanzando, así como de incorporar a su producción las innovaciones tecnológicas requeridas por el mercado nacional e internacional.

Por otra parte, la elaboración conjunta de planes de desarrollo económico entre el sector público y privado, da oportunidad de que las empresas nacionales tengan confianza en las políticas de gobierno y de que con tiempo se programen para instrumentar los cambios en procesos y en tecnologías, de manera que desarrollen la capacidad para responder a la competencia del mercado nacional, como a la de mercados extranjeros. Esto resultará mejor aún, si se aprovechan los conocimientos de las universidades e institutos de investigación del país.

Sin embargo, otra referencia que también nos deja la experiencia coreana, es la necesidad de lograr en la mayor medida posible, actividades conexas dentro de las agrupaciones que se desarrollen, así como el que se estimule la competencia interna para generar innovación y desarrollo económico. Esto con la observación de que deben estimularse en gran medida las actividades productivas, que además deben ser rentables y generadoras de una constante innovación.

Otro elemento de suma importancia, lo representa el que si bien se desea estimular la consolidación y desarrollo del empresariado

mexicano, también debe evitarse a toda costa que se desarrollen situaciones extremas como las de discrecionalidad, corrupción y contubernio entre empresas y gobierno, pues de ello sólo resultarían distorsiones para la economía mexicana, como algunas de las mencionadas en el primer capítulo.

## **CAPITULO 3. Integración de empresas productivas con comercializadoras, como estrategia de crecimiento económico en México.**

### **3.1. La función de las comercializadoras**

Entre las empresas que encontramos tanto a nivel local como a nivel internacional, podemos distinguir a: empresas agropecuarias, empresas manufactureras o de transformación, empresas de servicios y empresas comercializadoras. En este apartado profundizaré en la revisión de las empresas comercializadoras, eje conductor de la presente investigación.

Las empresas comercializadoras tienen como función principal la de comprar productos o servicios para venderlos posteriormente a un consumidor final, o incluso a otra empresa comercializadora. En este proceso podemos ubicar como elemento central, un intercambio constante de productos y servicios entre la comercializadora y aquellas empresas con las cuales se relaciona comercialmente.

La compra y venta de mercancías o servicios que realizan las empresas comercializadoras incluyen todo tipo y tamaño de productos, desde la nariz destinada a un pequeño muñeco de peluche, hasta maquinaria y equipo tecnológico de vanguardia, y en cantidades que pueden variar en función de las necesidades de la comercializadora, esto es, desde una unidad del producto hasta 10 a la n unidades.

Por la variedad, tamaño y número de productos y servicios que pueden manejar las empresas comercializadoras, resulta fácil apreciar que las empresas que participan en este proceso de comercialización, son de diversa naturaleza y tamaño. Pensemos en una empresa comercializadora que realiza sus negocios con cacahuates en diferentes presentaciones: con cáscara para su venta a granel, embolsados con salado o salados.

Esta comercializadora mencionada, ya sea vendiendo su producto al consumidor final, o vendiéndolo a otra comercializadora, ha puesto en actividad a otras empresas, las cuales en distintos niveles de operación hicieron posible la comercialización del cacahuete en sus distintas presentaciones. Para este producto final, de manera inmediata y a grandes rasgos podemos pensar en un agricultor o conjunto de agricultores sembrando el cacahuete, el cuidado posterior para asegurar la cosecha, la zafra recolectada periódicamente, la revisión y empaquetamiento del cacahuete, el transporte del cacahuete a distintos puntos (almacenes, mercados, plantas procesadoras, etc.).

Pero si retrocedemos un poco más en la cadena, podremos ubicar que antes del agricultor participaron los agentes de venta de fertilizantes, de semillas, otros transportistas, empresas químicas, empresas farmacéuticas, productores y comerciantes de herramientas, productores y comerciantes de plástico, empresas de la industria gráfica, etc. Y si retrocedemos aún más, encontraremos a muchos más participantes.

Deteniéndonos un poco más en el ejemplo del cacahuete, podemos observar que el tipo de empresas productoras y comercializadoras que han participado en el proceso son de diversa índole y tamaño, y que

incluso no sólo han participado empresas distintas, sino también industrias distintas (química, metalmecánica, transporte, servicios, gráfica, etc.). En esta observación no podemos dejar de lado a un elemento de primer importancia, el factor humano, desde el agricultor, hasta los técnicos, incluyendo personal con mayor grado de especialización como son ingenieros, ejecutivos, gerentes y directores.

Cuando mencionamos o escuchamos la palabra "comercializadora", en un primer momento acude a la mente la idea de un producto o servicio que una empresa compra y/o vende. Pocas veces la palabra "comercializadora" evoca a una cadena cuyos eslabones son los productores de distintas mercancías, partes o subpartes del producto final, e incluso, la participación de otros comercializadores.

A la palabra comercializadora podemos brindarle un significado más profundo si pensamos no sólo en el producto final comercializado (al consumidor final o a otra comercializadora), sino también en la cadena establecida con otros productores y comercializadores, que en conjunto hicieron posible la existencia del producto o servicio finalmente comercializado. Considerando lo anterior, un elemento adicional al que la comercializadora puede contribuir, es al mismo desarrollo regional del país en el que desarrollan sus actividades este tipo de empresas.

El desarrollo regional se basa –y en un grado siempre creciente- en las ventajas competitivas que son creadas social y políticamente, y no simplemente dadas por la naturaleza <sup>250</sup>. Por ello, además de las consideraciones de la proximidad física (que por sí misma proporciona

---

<sup>250</sup> Allen J. Scott "Fundamentos geográficos del comportamiento industrial" en Alba, Carlos; Ilián Bizberg; Hélène Rivière d'Arc (Comps.). *Las regiones ante la globalización. Competitividad territorial y recomposición sociopolítica*. (México, 2001), pág. 75.

beneficios), las estrategias que los empresarios adopten para consolidar su participación en el mercado nacional e internacional son determinantes.

La transacción a menudo se cumple de manera más eficiente y eficaz cuando la proximidad mutua está asegurada –incluso en el mundo actual donde las tecnologías de las comunicaciones electrónicas se han vuelto un elemento omnipresente del mundo de los negocios- <sup>251</sup> .

La aglomeración locativa, y la reducción de costos de transacción que la acompaña, permite una ampliación de la división social del trabajo; esto conduce a economías externas todavía más pronunciadas. Asimismo, forman multifacéticos mercados de trabajo locales, donde las habilidades y los hábitos de los trabajadores están en armonía con las necesidades específicas de la aglomeración. La búsqueda de empleo y el reclutamiento de personal se vuelven más eficientes de lo que sería el caso si los productores estuvieran situados en emplazamientos muy dispersos. Frecuentemente, la aglomeración facilita (aunque no necesariamente es éste el resultado) la construcción social de valores político culturales localizados, como la confianza mutua, los acuerdos tácitos, los efectos en cuanto al aprendizaje, los vocabularios especializados, las formas de conocimiento propias para las transacciones, y las estructuras de organización que impulsan el desempeño <sup>252</sup> .

Aun cuando las aglomeraciones industriales se consolidan sobre el paisaje económico, no están herméticamente aisladas del mundo exterior, dado que siempre encontraremos a muchos de los productores

---

<sup>251</sup> *Ibidem*, pág. 76.

<sup>252</sup> *Idem*, pág. 77.

que forman parte de ellas participando en otras actividades comerciales extrarregionales. Efectivamente, la capacidad de estos productores para competir en mercados nacionales e internacionales más amplios, a menudo sólo es posible gracias a que obtienen grandes beneficios de su participación en un sistema económico regional fuerte y multifacético<sup>253</sup>.

Dado que los sistemas de producción flexible tienden a ser fuertemente externalizados (por lo tanto, intensivos en transacciones), la aglomeración regional parece estar resurgiendo una vez más a diferencia de la continua desintegración de muchas regiones industriales que fue presentándose conforme el fordismo se acercó a su fin. Las regiones están emergiendo una vez más como importantes focos de producción y como reservas de especializados *know - how* y con capacidad tecnológica, al mismo tiempo que la globalización de las relaciones económicas marcha con paso firme<sup>254</sup>.

En su forma más sencilla, el imperativo de la política económica regional surge directamente de la necesidad general de remediar las evidentes fallas del mercado en el medio que rodea a los sistemas de producción local. Efectivamente, en la práctica, las autoridades regionales suelen hacer frente a esta necesidad, emprendiendo actividades como la provisión de infraestructura urbana, la planeación del uso de suelo industrial, o la mitigación de los problemas de contaminación<sup>255</sup>.

Dependiendo de las tradiciones, la cultura y los reglamentos locales, dichas tareas podrían ser realizadas por organismos gubernamentales locales, asociaciones de grupos civiles relacionados como los patrones y

---

<sup>253</sup> *Idem*, pág. 78.

<sup>254</sup> *Idem*, pág. 87.

<sup>255</sup> *Idem*, págs. 89 – 90.

los trabajadores, o cualesquiera de los diferentes tipos de consorcios o sociedades de carácter mixto <sup>256</sup> .

Cualquier región que busca iniciar un proceso de desarrollo económico local dentro de sus fronteras, en verdad necesita prestar mucha atención a la tarea de identificar nichos de mercado factibles, es decir, formas de actividad económica que todavía no han sido irreversiblemente dominadas por regiones de más elevado desarrollo. Como lo demuestra la experiencia de muchos esfuerzos de desarrollo económico local real a lo largo de la década de 1980, en general no es muy aconsejable intentar llegar a ser un Silicon Valley cuando Silicon Valley ya existe en algún lugar; es decir, a menos que hayan bases para suponer que puede aprovecharse alguna ventaja local hasta la fecha no explotada <sup>257</sup> .

Es conveniente tomar los anteriores elementos para tener presente que si bien la proximidad física es un elemento importante en la actividad económica, no es el único elemento que determina el éxito en las estrategias de competitividad de las empresas.

Comercializar es hacer entrar un bien, un servicio o producto en una relación de intercambio que permite facilitar el paso del productor al consumidor o al usuario. El acto de comercialización puede ser directo y simple (venta al menudeo a través del circuito corto de la manufactura al cliente) o complejo y pasando por múltiples relevos en el aparato de distribución (diversos circuitos largos en los que intervienen intermediarios). Por lo tanto, todo un conjunto de actos comerciales puede verificarse entre el momento en que el producto sale de la unidad

---

<sup>256</sup> *Idem*, pág. 92.

<sup>257</sup> *Idem*, pág. 93.

de fabricación y en el que el comprador final toma posesión de él. De allí resultan complicadas operaciones de transporte, aprovisionamiento, almacén, colocación y promoción de venta, así como una cascada de gastos técnicos y comerciales, costos de gestión y, por lo tanto, de márgenes calculados para cada estadio de la comercialización. Las diversas fórmulas de almacén, mayoristas y de venta permiten una regulación (temporal, geográfica y económica) y un ajuste a los ritmos de absorción del mercado, los cuales no podría lograr por sí solo el aparato de producción <sup>258</sup> .

Las funciones básicas de la comercialización pueden agruparse en <sup>259</sup> :

a) Funciones de transacción:

- 1). Compra
- 2). Venta
- 3). Consignación

b) Funciones del suministro físico:

- 1). Transporte
- 2). Almacenaje
- 3). Empaque

c) Funciones de facilitación:

- 1). Financiamiento
- 2). Absorción de riesgos
- 3). Promoción
- 4). Información del producto
- 5). Formato

---

<sup>258</sup> Guy, Serraf, *Diccionario metodológico de mercadotecnia*. (México, 1988), pág. 49.

<sup>259</sup> Juan Luis Colaiacovo, Antonio A. Assef y Guillermo Guadagna. *Proyectos de exportación y estrategias de Marketing Internacional. Textos y casos sobre agroindustria y servicios*. (Colombia, 1993), pág. 12.

Cuando los proveedores están situados cerca del productor, las empresas con frecuencia ofrecen productos baratos que no están al alcance de los competidores distantes. Además los proveedores saben lo que está sucediendo en la industria y se encuentran en condiciones de pronosticar los cambios y responder ante ellos. Los proveedores cautivos terminan limitando la capacidad del fabricante para innovar y afrontar las presiones de la competencia <sup>260</sup>.

Con las anteriores consideraciones podemos apreciar que una comercializadora representa a un entramado de productores, de empresas de servicios, y de comercializadoras mismas. Un entramado con variedad y tamaños distintos de acuerdo a lo que se maneje como producto o servicio final a comercializar. Más aún, lo que una comercializadora considere como producto final, para otra empresa puede figurar como producto primario o intermedio a utilizar en la producción de otro producto final tanto para el mercado local como para el mercado internacional.

Alejandrina V. Martínez Perucho, y José V. Solís Arias mencionan sobre los índices de interdependencia que un sistema representado por el modelo de insumo-producto es reproducible, en la medida en que los subgrupos de producción se basten a sí mismos directa o indirectamente<sup>261</sup>. Al evaluar económicamente esta condición se afirma que una industria utiliza, en principio, alguna cantidad de insumo de todas las demás, si no en forma directa, sí de forma indirecta, a través

---

<sup>260</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*. (México, 2001), pág. 97.

<sup>261</sup> Alejandrina V. Martínez Perucho y José Valentín Solís y Arias., "Análisis estructural e interdependencia sectorial: el caso de México". en Lifschitz, Edgardo y Zottele Allende, Anibal. *Eslabonamientos productivos y mercados oligopólicos.*, (México, 1985), págs. 331.

de las industrias de las cuales reclaman bienes. Estas cadenas de producción generan un proceso circular en el sistema de reproducción no existiendo, por lo tanto, una jerarquía natural de ramas que haga fluir la producción desde sectores primarios a los de producción intermedia y por último aquellos que satisfacen el consumo final <sup>262</sup> .

El primer efecto a estudiar, es el que provoca un sector sobre sus abastecedores al incrementar su nivel de demanda final provocando una cadena de demandas directas e indirectas a todas las ramas del aparato productivo. Una medida que cuantifica esta cadena, se conoce como "índice de poder de dispersión" o "índice de encadenamiento hacia atrás". De manera análoga, se puede denominar efecto de "encadenamiento hacia adelante" o "sensibilidad de dispersión", a la demanda de producción que tiene un sector para satisfacer las necesidades que surgen ante aumentos en la demanda final de todos los demás sectores de la economía <sup>263</sup> .

En general parece más conveniente analizar conjuntos de ramas que tengan algún interés por razones de política económica. Los encargados de la política diseñan sus estrategias con base al impacto que éstos causan en amplios sectores de la economía: estrategias agroindustriales, estrategias de productos básicos para el consumo final, estrategias energéticas y otras. En estos casos, la aplicación de instrumentos administrativos se concibe como un paquete que se aplica a un conjunto de sectores y no únicamente a un sector. Esta manera de concebir el ejercicio de la administración pública hace un reconocimiento implícito de que los sectores en cuestión tienen características en común y que tienen una relativa independencia del resto de la economía o que

---

<sup>262</sup> *Ibidem*, pág. 334.

<sup>263</sup> *Idem*, pág. 333.

sus impactos, sobre el sistema económico en su conjunto, son de alguna manera conocidos <sup>264</sup> .

La formación de comercializadoras que exporten es imperante para un país, debido a las siguientes razones <sup>265</sup> :

1. Mantener una balanza de pagos nivelada, mediante la exportación a través de la canalización de insumos hacia los diversos sectores internacionales.
2. La importancia que tienen para apoyar ciertos mercados (tanto nacionales con las importaciones, como internacionales con las exportaciones), y satisfacer las necesidades de los mercados.
3. La retroalimentación de tecnología, innovación, calidad, diseños, entre los mercados nacionales e internacionales, lo cual contribuiría para la competitividad y desarrollo nacional de las empresas productoras.
4. La panorámica de las necesidades de mercados mundiales contribuye para la formación y desarrollo de muchos sectores de la economía nacional.
5. Las comercializadoras sirven de apoyo en la comercialización mundial de productos elaborados por productores nacionales pequeños cuya capacidad administrativa, financiera y de producción no son las que necesitan para exportar sus productos.
6. Las comercializadoras son un importante medio para satisfacer las necesidades nacionales por medio de la importación, debido a la

---

<sup>264</sup> *Idem.*, pág. 357.

<sup>265</sup> Lizbeth Alavez Tello y Héctor Raúl Peraza Talavera. *Guía práctica en la formación de una empresa comercializadora en México*. (México, 2000) págs. 27 – 28.

capacidad que tienen para conseguir fuentes de oferta al mejor precio, con mayor calidad y las oportunidades deseables.

7. Para evitar las etapas comerciales y los canales de distribución innecesarios.

Por otra parte, las empresas comercializadoras desarrollan las siguientes actividades en otros países <sup>266</sup> :

- Actúan como intermediarios entre exportadores y compradores en el exterior, tomando el control financiero y asumiendo los riesgos de mercado.
- Proporcionan una función de compraventa para empresas pequeñas que no pueden realizar por cuenta propia este tipo de operaciones.
- Proveen de materias primas y de oportunidades para la exportación e importación.
- Asesoran a los productores sobre la calidad, empaque, producción, etcétera, con el fin de que los productos cumplan con los requisitos mínimos de exportación.
- Llevan a cabo labores de mercadotecnia para satisfacer necesidades en los ámbitos nacional e internacional.
- Crean nuevos flujos de intercambio comercial relacionándose con varias actividades que incrementan la oferta de productos para satisfacer la demanda adicional.

---

<sup>266</sup> *Ibidem*, págs. 28 – 29.

Además de lo anterior, entre las ventajas de formar una comercializadora <sup>267</sup> podemos encontrar:

- Flexibilidad para adaptarse a cambios que sugiere el mercado: la empresa comercializadora es una de las formas empresariales que más fácilmente se adapta a los cambios que las necesidades del mercado exigen, ya que las modas, innovaciones y la tecnología son una serie de factores que las empresas actualmente deberán tomar en cuenta por su misión, y que debido a la estructura y a cómo están constituidas muchas no pueden cumplir con estas necesidades, lo cual representa una gran ventaja para la comercializadora.
- Flexibilidad en el entorno: la economía, la política y la misma sociedad son factores que alteran el buen funcionamiento de las empresas, ya que los cambios vertiginosos de algunos de estos factores provocan un cambio de estrategia corporativa, los cuales puede enfrentar con facilidad la comercializadora debido a su estructura.
- Los costos de administración son mínimos debido a que utilizan poco personal.
- La inversión inicial para poder operar una empresa comercializadora puede ser mínima, lo cual representa una ventaja que permite emprender con relativa facilidad económica la empresa.
- Puede operar distintos negocios al mismo tiempo, es decir, manejar distintas líneas de productos, lo que hace de ella una empresa con distintas fuentes de ingresos, sin que esto represente una desventaja dentro de la estrategia comercial.

---

<sup>267</sup> *Idem*, págs. 29 - 30.

- Tiene libertad absoluta para cambiar fuentes de abasto, de acuerdo con las demandas del mercado.
- Hay flexibilidad para abandonar situaciones no rentables, mercados decrecientes, modas en declive, en fin, situaciones en las que los productos comercializados dejaran de ser rentables para la empresa.
- Puede manejar un adecuado nivel de riesgos, debido a que la diversidad de productos que tiene oportunidad de comercializar le permiten diversificar sus riesgos, supliendo pérdidas en algunos productos, con las utilidades de otros más rentables; al mismo tiempo, el hecho de trabajar con varios tipos de divisas, les permite diversificar sus riesgos cambiarios y protegerse contra una devaluación de la moneda.

Dados los puntos anteriores, conviene mencionar que así como contamos con ventajas, también existen desventajas al formar una comercializadora <sup>268</sup> :

- Al comercializar distintos productos se pierde la identidad de marca, lo cual hace más difícil la especialización de la empresa.
- Muchas veces no se cuenta con la exclusividad de algún producto, lo que significa tener competencia, que dependiendo del producto, puede ser mucha o poca.
- La absorción de riesgos, que en realidad es una desventaja generalizada para las empresas; en este caso representa un riesgo mayor, que va desde el riesgo de importación, exportación, del

---

<sup>268</sup> *Idem*, págs. 30 – 31.

cliente (pago), del proveedor (abastecimiento) y del mercado (necesidades que distan de ser semejantes entre un país y otro).

- La buena o mala gestión administrativa puede hacer perder el control con mayor facilidad en la comercializadora, ya que el manejar distintas líneas de productos conlleva a la pérdida del control si no se maneja adecuadamente.
- Los porcentajes de utilidad son relativamente bajos, debido a que muchas veces no se tiene exclusividad del producto y a que al funcionar como intermediarios, disminuye el porcentaje de utilidad.
- Se requiere capacitación para el dominio comercial de cada línea de producto, lo cual representa un costo que, además, dependiendo del producto, puede ser muy alto.
- La libertad de cambiar fuentes de abastecimiento puede ocasionar tensión con los proveedores, lo cual deberá manejarse con cuidado para evitar desabastos.

Al haber ubicado tanto a las ventajas como a las desventajas de las comercializadoras, es conveniente considerar que la actividad de éstas si bien inicialmente puede estar sólo en el mercado nacional, este tipo de empresas pueden extender su participación en el mercado internacional en la medida en que vayan desarrollando los recursos y habilidades necesarias para competir en el actual contexto de competitividad global. Aún cuando las empresas comercializadoras tengan como plan de mediano plazo el manejarse sólo en el mercado nacional, deben encaminar esfuerzos concretos para lograr ser competitivos en el mercado local, pues en el mercado local tendrán como competencia además de las empresas nacionales, a empresas extranjeras que se instalan en el mercado nacional con toda una serie de elementos tecnológicos y de óptima calidad en sus procesos productivos y administrativos, e incluso precios competitivos.

### 3.2 Integración de empresas productivas con comercializadoras

Es precisamente esta participación de empresas de distinto tamaño y naturaleza en las funciones de una comercializadora, este encadenamiento de actividades productivas y comerciales, lo que me interesa establecer como argumento para proponer que un mayor número de MIPYMES nacionales, relacionen sus actividades con comercializadoras mexicanas, para construir y fortalecer cadenas productivas que tenderían a elevar no sólo la productividad en cantidad, sino en la calidad misma de los productos o servicios, lo cual a su vez tendría el efecto de incrementar la competitividad, elemento por demás relevante en el actual proceso de globalización.

La propuesta antes mencionada se hace con base en el conocimiento de que en México, el mayor número de empresas son micro, pequeñas y medianas <sup>269</sup>. Más aún, en todos los países, las MIPYMES conforman la gran mayoría del conjunto empresarial; sin embargo, la forma en que se clasifican, sus características y el entorno en que operan son diferentes en cada país, así como también lo son sus posibilidades de crecimiento, su propensión a agruparse, las formas en que lo hacen y los apoyos gubernamentales que reciben <sup>270</sup>.

No hay un criterio único que pueda ser considerado el ideal para estratificar a las empresas, asimismo, el concepto de pequeña empresa es dinámico y ha variado con el tiempo debido a las sucesivas revoluciones tecnológicas. La clasificación varía de acuerdo con la

---

<sup>269</sup> Más del 99% de las empresas del país son pequeñas y medianas, y proporcionan más de la mitad de empleos. Ver: Lizbeth Alavez Tello y Héctor Raúl Peraza Talavera. *Op. Cit.* pág. 4.

<sup>270</sup> Isabel Rueda Peiro, *Las micro, pequeña y mediana empresas en México en los años noventa*. (México, 2001), pág. 7.

entidad clasificadora, por ejemplo, la Secretaría de Economía clasifica el tamaño de las empresas de acuerdo con su volumen de ventas y el número de empleados <sup>271</sup> .

En México, a pesar del incremento de la proporción de microempresas, casi la mitad de éstas tiene muy corta vida. De acuerdo con datos de Nacional Financiera y del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), 48.4 % desaparece antes de los cinco años de su creación y sólo 30.8 % vive más de diez años y se transforma en pequeña. Esto se debe a la deficiente capacitación técnica y administrativa, ya que cerca de las tres cuartas partes de las microempresas ocupa menos de dos personas y su propietario generalmente no rebasa el nivel educativo de primaria. Así pues, se crean como un refugio al desempleo, que es un problema cada vez mayor, pero cerca de la mitad no logra consolidarse <sup>272</sup> .

Los datos presentados muestran que durante estos años lo que se produce no es tanto el incremento de la participación de las MIPYMES en la actividad económica sino el aumento del autoempleo, ya que las microempresas que cuentan con un máximo de dos personas ocupadas (que es el segmento que más crece) generalmente no son verdaderas empresas, pues su objetivo no es la acumulación de capital sino la subsistencia de las personas involucradas en esta actividad. Estas personas, que como vimos se orientan en mayor proporción a la manufactura, de encontrar un empleo asalariado que satisficiera sus expectativas dejarían de trabajar por su cuenta <sup>273</sup> .

---

<sup>271</sup> Lizbeth Alavez Tello y Héctor Raúl Peraza Talavera. *Op. Cit.* pág., 2-3.

<sup>272</sup> Isabel Rueda Peiro, *Op. cit.*, pág. 14.

<sup>273</sup> *Ibidem*, pags. 14 –15.

El que se creen empresas para auto emplearse con la idea de abandonarlas al momento en que se encuentre empleo, es un hecho que distorsiona el papel fundamental del empresariado nacional. Es un hecho que incluso entorpece los resultados de investigaciones y censos orientados a conocer si no con exactitud, sí con un buen acercamiento, datos respecto a la composición del empresariado mexicano. Sin embargo, la innegable necesidad de búsqueda de opciones de subsistencia de parte de un número considerable de mexicanos, es una causa fundamental de esta situación. Una forma de resolver la distorsión antes mencionada, será a través de fortalecer a las empresas mexicanas, a las MIPYMES, que son las que en mayoría integran al empresariado nacional. De esta manera, los empresarios que realmente deseen funcionar como tales, encaminarán esfuerzos conducentes a tal fin, con lo que se fortalecerán al mismo tiempo las fuentes de empleo para aquellos que deseen o requieran tomarlas.

Aunque en nuestro país no existe un registro de las empresas que desaparecen, ya que generalmente cuando dejan de operar se declaran en suspensión de actividades, las cámaras empresariales frecuentemente dan cuenta del fenómeno y señalan que la mortandad afecta mayormente a las micro y pequeñas. Sobre las causas de este fenómeno, se enfatiza su gran complejidad y se señalan algunas causas de mortandad debidas a la escala, como la falta de especialización, costos mayores de insumos y condiciones de pago más exigentes, inventarios proporcionalmente mayores, mercadotecnia costosa y anticuada; problemas en las operaciones, como la inadecuada sistematización de la producción, capacitación deficiente y mano de obra ineficiente (lo cual se relaciona con los más bajos salarios que pueden pagar estas empresas en relación con las grandes), maquinaria y equipo modernos inaccesibles; escasa innovación y productos con calidad

deficiente y/o fuera de moda, escaso poder de negociación con los proveedores en cuanto a plazos de entrega, mercados saturados; problemas relacionados con el entorno como los cambios en las cadenas productivas tradicionales, problemas para obtener financiamiento, ignorancia de los reglamentos fiscales y complejidad de éstos así como de los trámites con el gobierno, falta de organización y liderazgo, entre otros <sup>274</sup> .

Cuanto mayor es la empresa generalmente se incrementan sus posibilidades de acceder al crédito y a la tecnología más avanzada. Además, sólo las grandes obtienen financiamiento de fuentes externas, a plazos más largos y a menores tasas, mientras que para las MIPYMES mexicanas el acceso al crédito externo es prácticamente imposible y al interno se torna muy complicado en la segunda mitad de los años noventa. Para las micro y pequeñas es sumamente difícil obtenerlo. Esta situación se traduce en menores posibilidades de modernizar sus equipos productivos y de acceder a tecnología más avanzada, con lo cual se reducen sus posibilidades de incrementar su productividad y competitividad y se tornan más vulnerables frente a la competencia de productos extranjeros <sup>275</sup> .

La mayoría de las micro y pequeñas empresas manufactureras se dedica a la elaboración de bienes de consumo inmediato, lo cual representa una debilidad, ya que en estas actividades compiten desventajosamente con las grandes empresas. Sin embargo, también hay las que elaboran o reparan piezas para las medianas o grandes empresas, y las que prestan a éstas diversos servicios. Esta situación origina un trato en extremo inequitativo de la gran empresa a sus proveedores y

---

<sup>274</sup> *Idem*, págs. 18 –19.

<sup>275</sup> *Idem*, pág. 19

subcontratistas cuando éstos son micro o pequeños empresarios. La inequidad del trato se muestra en el castigo de los precios de los bienes y servicios que adquiere, en el alargamiento de los plazos a los que se paga, entre otros elementos. Esto plantea la necesidad de contemplar en la legislación medidas para evitar que las grandes empresas otorguen a sus proveedores y subcontratistas un trato inequitativo cuando son micro o pequeñas empresas <sup>276</sup> .

En un estudio de Nafin y de INEGI, se muestra que 30% de las micro tienen menos de tres años, 48.4 % es menor a cinco años y sólo 30.8 % tiene más de diez. Esto significa que una gran proporción de las microempresas que se crea desaparece muy pronto. En cambio, 72 % de las empresas pequeñas supera los cinco años de vida y sólo 8 % de las medianas muere antes de cumplir un lustro. Las microempresas realizan la mayor parte de sus operaciones al contado, sin recurrir al crédito, y 72 % de sus ventas se realiza en el mercado local y se dirige al consumidor final. Así pues, es muy bajo su eslabonamiento en procesos productivos como proveedoras de otras empresas. Este estrato cuenta, en promedio, con el nivel tecnológico más bajo <sup>277</sup> .

Aunque la proliferación de las micro tiene que ver con el incremento del desempleo, en no pocas ocasiones estas empresas se crean ocupando nichos de mercado que no son atractivos para las grandes, como la producción artesanal y de los más diversos artículos, los pequeños talleres de reparación de artefactos, pequeños comercios o prestadores de diversos servicios. A pesar de que muchas micro y pequeñas empresas desaparecen a poco tiempo de su creación, otras permanecen, algunas logran desarrollarse, incluso en ocasiones se crean utilizando

---

<sup>276</sup> *Idem*, págs. 21 – 22.

<sup>277</sup> *Idem*, pág. 23

tecnología avanzada y fuerza de trabajo calificada; pero esta última situación es más frecuentemente entre las medianas. Estas empresas, que hasta 1986 se vieron favorecidas por la política proteccionista, también han podido permanecer gracias a los contratos del gobierno y cuando proveen de partes a las empresas trasnacionales <sup>278</sup>.

El problema es muy serio, ya que con el retroceso en la producción de muchas ramas de la industria manufacturera en los años de 1982 a 1994 se incrementó la heterogeneidad en el conjunto de esta actividad, buen número de cadenas productivas se desintegraron internamente y se integraron al exterior, particularmente hacia la economía estadounidense, por medio del comercio entre las propias empresas trasnacionales, esto es el comercio intrafirmas <sup>279</sup>.

El gobierno mexicano crea en 1995 al Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Sus objetivos son los de estudiar, diseñar y coordinar medidas de apoyo para que aumenten su productividad; fomentar mecanismos para que obtengan asesoría integral y especializada; y estimular su asociación y su vinculación con la gran empresa para integrar cadenas productivas e impulsar la exportación directa e indirecta <sup>280</sup>.

En 1997, la para entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), diseñó el Sistema para la Subcontratación Industrial (SSI), con el propósito de crear una red de comunicación que permita a los

---

<sup>278</sup> *Idem*, págs. 24 – 25.

<sup>279</sup> *Idem*, págs. 45 – 46.

<sup>280</sup> *Idem*, pág. 50.

empresarios industriales obtener información y, de esta manera, facilitar la subcontratación <sup>281</sup>.

El SSI tuvo como objetivo integrar las bolsas de ofertas de las empresas que eran manejadas por las Cámaras, de manera que tales ofertas fuesen verificadas y validadas por un cuerpo de consultores de la Secretaría. La empresa pagaba por la verificación de sus datos y por la integración de la misma a un Sistema de Información que tenía la Dependencia en su página electrónica; actualmente, esa información puede observarse en la página electrónica de lo que hoy es la Secretaría de Economía, en la sección de Oportunidades de Negocios, aunque es preciso mencionar que esa información no está completamente actualizada.

El SSI como tal no ha continuado su actividad, pese a que de alguna manera sus propósitos serán retomados en la Red Nacional de Articulación Productiva (RENAP), cuya Acta Constitutiva se firmó en diciembre de 2003. En la RENAP participan empresarios, gobierno, y universidades y está constituida por Centros de Articulación Productiva (CAP's), los cuales pretenden contribuir al desarrollo regional. Con los CAP's se desea articular, organizar y gestionar la vinculación entre empresas, así como dar consultoría a MIPYMES para proyectos productivos. La función de la RENAP se encuentra en una fase incipiente, sus propósitos de cumplirse, por supuesto que impulsarían a la economía de nuestro país; sin embargo ya antes han existido proyectos y programas distintos que no han cumplido sus objetivos inicialmente planteados, por lo cual, se deben observar y vigilar los resultados futuros de la RENAP.

---

<sup>281</sup> *Idem*, pág. 52.

En la perspectiva gubernamental se contempla la subcontratación como un medio para crear eslabonamientos productivos o para reconstruir los que se desintegraron a raíz de la apertura comercial y, de esta forma, crear empleos y evitar la pérdida de los existentes. Mediante la subcontratación se combinaría la necesidad de las grandes y medianas empresas de reducir costos y elevar sus ganancias, con la urgencia de micro y pequeñas de ampliar el mercado para sus productos y utilizar más plenamente su capacidad de producción instalada. También se plantea que la subcontratación favorece la transferencia de tecnología, tanto de las contratistas a las subcontratistas cuando se establecen contratos de cierta duración, como de éstas (cuando cuentan con algún desarrollo tecnológico) a aquellas <sup>282</sup> .

Sin embargo, las empresas que aspiran a ser subcontratistas no siempre encuentran la oportunidad de hacerlo debido a que no reúnen las condiciones que requieren los contratistas. En efecto, al revisar en internet la lista de aquellas empresas, se encuentra que ninguna tiene implantado el sistema de calidad total y la mayoría no cuenta con procesos de control de calidad; muchas utilizan maquinaria muy vieja y muy pocas dan cursos de capacitación a sus trabajadores. No hay que olvidar que para acceder al mercado externo, las empresas deben garantizar la calidad de sus productos cumpliendo con las normas de la International Standard Organization (ISO), para lo cual deben implantar un sistema de aseguramiento de calidad; pero éste es un proceso muy tardado y costoso, por lo que está fuera del alcance de las pequeñas empresas y dificulta su incorporación como proveedoras de las exportadoras. Esto es así porque para garantizar la calidad de sus

---

<sup>282</sup> *Idem*, págs. 52 – 53.

productos estas empresas deben exigir tal requisito a sus proveedores<sup>283</sup>.

Es una real necesidad el que a los empresarios nacionales les sea inculcada una visión y cultura empresarial. En el actual proceso de globalización, lo más natural sería que los empresarios nacionales asumieran y subsanaran tal necesidad, pero como ello no está sucediendo así, es preciso que otros actores, como son universidades y gobiernos, colaboren en esta tarea.

Tanto las universidades e institutos de investigación nacionales, como el mismo gobierno, han estado participando de distintas formas en programas orientados a impulsar el desarrollo de empresas y de sectores económicos del país. Sin embargo, en muchas de las veces se dan incongruencias con el tiempo y la forma en que se operan algunos programas gubernamentales. Un problema muy recurrente es el hecho de que el presupuesto designado a las dependencias federales es utilizado a destiempo, con posterioridad al inicio de los programas operativos anuales; en algunas ocasiones algunas dependencias están a la mitad de la operación anual cuando empiezan a ejercer sus recursos anuales, por lo que casi para finalizar el año la mayor preocupación es "colocar" los recursos pendientes de aplicar, con la finalidad de que en el siguiente año, a las dependencias con este tipo de problemas no les sea aplicado un recorte de presupuesto.

Al ser "colocados" a última hora los recursos de varias dependencias federales, seguramente los propósitos esenciales de varios programas gubernamentales pierde sentido. Esa situación lo que inmediatamente

---

<sup>283</sup> *Idem*, pág. 53.

genera, es una distorsión de los programas anuales de trabajo que se plantea cada dependencia federal (si asumimos la interrelación que debe haber entre las dependencias de gobierno), así como una subutilización de recursos económicos. Éste hecho, más situaciones de corrupción, entre otros, son problemas bastante graves y dignos de preocupación, de parte de todos aquellos que estemos interesados en la situación económica de nuestro país.

Sin duda, el apoyar a que los empresarios, particularmente de las MIPYMES, adquieran una cultura y visión empresarial, para que con ello mismo dejen de pretender una mera asistencia paternalista de parte del gobierno, y realmente enfoquen esfuerzos a consolidarse y crecer como empresas, fomentará el desarrollo económico de nuestro país.

Es necesario que los empresarios se esfuercen en capacitarse y adaptarse a las exigencias tecnológicas y de información que conlleva la competitividad internacional, que conozcan y hagan uso de los programas de gobierno, en el contexto de una visión empresarial; en un anexo final, se describen brevemente los programas federales dirigidos a empresarios. Por otra parte, es también fundamental que el gobierno a través de sus distintas Secretarías, cumpla las funciones que le han sido asignadas, puesto que de sus resultados descansa buena parte del bienestar económico nacional. Y a las universidades e institutos de investigación, es esencial que cada vez más, se les haga partícipes de distintos procesos económicos y que se aproveche su cúmulo de conocimientos e investigaciones, y de personal mismo capacitado.

La carencia de suficientes encadenamientos productivos en el conjunto de la industria nacional que involucre a sectores de la pequeña y

mediana empresa y la propia dinámica de subcontratación externa parecen impedir que los beneficios de la internacionalización de los grupos se derrame de forma trascendente y a corto plazo sobre el resto de la economía nacional <sup>284</sup> .

En el caso de México, la política económica al respecto es claramente deficiente por sustentarse en una concepción equivocada que sobredimensiona el papel regulador de los mercados. Especialmente en las nuevas condiciones de la competencia global, las transnacionales de países en desarrollo tienden a desprenderse de sus vinculaciones con el resto de los sectores internos (a diferencia por ejemplo de las empresas japonesas) en vez de "arrastrarlos" como suponen los "ortodoxos" de la economía de mercado <sup>285</sup> .

Las MIPYMES, juegan un papel de primordial importancia en México, cumplen con funciones bien definidas en el desarrollo industrial del país, como las siguientes <sup>286</sup> :

- Llenar huecos en la producción. Esto se observa cuando las economías en pequeñas escalas no son producidas por grandes empresas debido al poco consumo de ese producto; es ahí donde intervienen las MIPYMES para su elaboración, contribuyendo a la integración con las grandes empresas.
- Crear y establecer una cultura empresarial, ya que forman un carácter de empresario, administrador y técnico debido a la escala de operaciones y a lo versátil que se debe ser en un negocio. Esto es importante, ya que formar empresarios es tener gente con

---

<sup>284</sup> Jorge Basave Kunhardt, (Coord.). *Empresas mexicanas ante la globalización*. (Mexico, 2000), págs. 278 – 279.

<sup>285</sup> *Ibidem*, pág.280.

<sup>286</sup> Lizbeth Alavez Tello y Héctor Raúl Peraza Talavera. *Op. cit*, pág. 8.

nuevas ideas, que proveerá de empleos y de ayuda social, lo que fomentará el desarrollo del país.

- Proporcionar mayor número de empleos derivado de una sociedad de mercados tan cambiante, donde la población es cada vez más creciente, la necesidad de más empleos es básica, así como los incrementos en la productividad que ayudan al desarrollo del país.

Pero además de lo anterior, las MIPYMES ofrecen características cualitativas <sup>287</sup> :

- Flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a condiciones cambiantes del mercado.
- Su aptitud de integrarse entre sí por medio de la subcontratación.
- Menor tiempo de maduración de proyectos de inversión.
- Facilidad relativa para la creación de puestos de trabajo.
- Instrumento primordial para la descentralización del desarrollo económico del país.
- Satisface un grupo importante de necesidades regionales de bienes y servicios.
- Es un campo de formación y desarrollo de mano de obra especializada y de preparación de dirigentes y empresarios, sirviendo como base para la expansión de la industria futura.

Sin embargo, las empresas continúan tropezando con la grave situación del excesivo número de leyes y reglamentos, los cuales conforman un complejo sistema burocrático, aunado a las constantes modificaciones legislativas que generalmente exigen el concurso de profesionales de costo elevado (éste frecuentemente está fuera de las posibilidades de la

---

<sup>287</sup> *Ibidem*, págs. 8 – 9.

mayoría de los micro y pequeños empresarios). A esta situación hay que añadirle las limitaciones de recursos financieros para cumplir oportuna y debidamente con las obligaciones impuestas por las legislaciones fiscales y laborales <sup>288</sup> .

Es conveniente mencionar que, los consorcios de comercio exterior tienen como principal objetivo canalizar hacia el exterior excedentes de producción mexicana, lo que redundará en un apoyo para las pequeñas, medianas y grandes empresas cuyo interés se centra al mercado nacional <sup>289</sup> .

Como estrategia empresarial Joaquín Rodríguez Valencia menciona que dentro de una política económica orientada al fortalecimiento de la pequeña empresa, las estrategias básicas son inversiones orientadas en la capacitación empresarial, en la creación de canales permanentes de información y en la implantación de acciones conjuntas <sup>290</sup> .

La implantación de acciones conjuntas deben desarrollarse en las tres áreas siguientes <sup>291</sup>:

- a) Política económica. A través de entidades representativas que permitan influir en la elaboración de medidas económicas y crear bases de asociación.
- b) La Asociación Empresarial. Las asociaciones permiten desarrollar nuevas tecnologías, investigar productos, crear canales de compra, establecer canales de comercialización de productos.

---

<sup>288</sup> *Idem*, pág. 9.

<sup>289</sup> *Idem*, pág. 27.

<sup>290</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Op.cit.*, pág. 18.

<sup>291</sup> *Ibidem*, pág. 19.

- c) La creación de mecanismos propios de capacitación financiera. Entre los que se pueden citar a: uniones de crédito, la garantía mutua y de otros tipos, son fundamentales para captar recursos sobrantes y reaplicarlos entre los propios participantes.

Joaquín Rodríguez Valencia afirma que, en el proceso de globalización y la competencia que este proceso genera en las empresas, se va desarrollando una "internacionalización de empresas". La internacionalización de la empresa suele iniciarse con el despertar de la idea, que puede producirse en múltiples formas, la mayoría de ellas no planeada aunque en ocasiones la idea surge de un análisis sistemático de las posibilidades de expansión de la empresa en reuniones de dirección. En una empresa la idea de exportar está latente y de hecho se dan pequeñas exportaciones muy ocasionales a través de agentes, al recibir un pedido de una empresa extranjera, en la promoción de la política económica del gobierno en turno, o mediante el apoyo a la exportación <sup>292</sup>.

El tamaño no tiene que ser un impedimento para la expansión internacional y al contrario, tal expansión es la manera más adecuada de crecer en sectores que exigen la integración de la empresa en los mercados internacionales <sup>293</sup>.

Cuando una firma resuelve salir al mercado externo lo hace impulsada por variados motivos. Los mismos pueden ser saturación del mercado interno, ventajas adicionales, subsidios para la exportación, disposición de capacidad ociosa, atracción por buenas oportunidades del exterior,

---

<sup>292</sup> *Idem*, pág. 81.

<sup>293</sup> *Idem*, pág. 84.

diversificación de mercados y riesgos, ampliación de su capacidad y prestigio, cubrir costos fijos, incremento de poder <sup>294</sup> .

Al referirnos a los mercados extranjeros, la empresa debe tomar en cuenta no sólo a “cuáles” dirigirse, sino también a “cuántos”. Es recomendable partir con uno o unos pocos mercados y luego ir entrando en otros de manera gradual; al concentrar esfuerzos y comprometer más recursos en unos pocos mercados se logra una mayor penetración en ellos, a la vez que el empresario aprende acerca del manejo de las operaciones internacionales y así dosifica sus riesgos <sup>295</sup> .

El avance de la empresa en el terreno internacional no puede ser brusco sino gradual y cauteloso, buscando familiarizarse poco a poco con el entorno externo reduciendo así los costos de información. De esta forma el proceso conlleva un aprendizaje continuo con un compromiso creciente por parte de la empresa tanto en recursos humanos como financieros <sup>296</sup> .

Como se afirmó en el primer capítulo de la presente investigación, hoy por hoy la competitividad es un factor de primer orden, un factor que determina la permanencia de las empresas tanto en el mercado internacional, como en el local, por lo cual se precisa de la continua capacitación, del uso de la innovación tecnológica en productos y procesos, así como estar a la vanguardia en lo que se refiere al flujo continuo de nueva y última información.

---

<sup>294</sup> Juan Luis Colaiacovo, Antonio A. Asseff y Guillermo Guadagna. *Op. cit.* pág. 24.

<sup>295</sup> Joaquín Rodríguez Valencia, *Op.cit.*, pág. 88.

<sup>296</sup> *Ibidem*, pág. 89.

Sin duda la competitividad económica se halla en un estado de flujo constante. Durante la década de lo 80's, muchos países vieron debilitarse en parte de su competitividad económica a causa de las importaciones provenientes del Japón y Europa. En los años 70' se consideraba a los automóviles japoneses de baja calidad; en cambio ahora son mejores que los fabricados por los gigantes de la industria automotriz norteamericana; los artículos de piel y la losa de cerámica importados de Italia, adquirieron fama mundial y la industria tipográfica de Alemania resultó ser la mejor del mundo, por su parte Estados Unidos conservó el liderazgo en la macrocomputadoras (mainframes) y en los chips de macroprocesadores. La investigación revela que la mejor manera en que las empresas pueden lograr una ventaja competitiva consiste en hacer innovaciones, con frecuencia esto se logra mediante un mejoramiento constante de los bienes o servicios <sup>297</sup>.

Otra manera en que las empresas internacionales conservan su ventaja competitiva consiste en hacer obsoletas las innovaciones, es decir, desarrollan un nuevo producto que remplace al anterior <sup>298</sup>.

Sin embargo, un factor determinante que apoya al desarrollo de las MIPYMES aún en los países desarrollados, es la integración de este tipo de empresas. La integración de las MIPYMES mexicanas es necesaria para producir efectos expansivos hacia el conjunto de las empresas participantes, pues con ello logran un buen grado de competitividad que difícilmente lograrían de forma aislada. La integración propicia que las empresas reduzcan costos de operación y administración, con lo cual crean posibilidades futuras de encauzar esos recursos para la inversión en nueva tecnología, sistemas de información e investigación.

---

<sup>297</sup> *Idem*, pág. 93.

<sup>298</sup> *Idem*, pág. 94.

Independientemente de que la actividad de las empresas sea solo a nivel nacional, todo lo antes mencionado hace posible que las empresas que entran a un proceso de esta naturaleza, permanezcan como participantes en la arena de la competencia internacional, la cual se inserta en los mercados locales.

Además de la experiencia que pueden ir acumulando las MIPYMES en el mercado nacional, como pauta para orientarse al mercado internacional, éstas empresas pueden ir perfilando una adecuada capacitación con asesores particulares, además de aquellos que forman parte del sector público como lo son los capacitadores del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext). Por supuesto, el uso de firmas consultoras dependerá no sólo de los recursos financieros con los que cuente la empresa, sino también de los objetivos que se tengan a corto, mediano y largo plazo.

Como apoyo a empresarios de MIPYMES, con la información que Bancomext ofrece, se obtiene <sup>299</sup> :

- Asesoría de mercados y de estrategia sectorial.
- Perfiles y estudios de mercado.
- Oportunidades de negocios internacionales.
- Estadísticas de productos y mercados.
- Programas de actividades promocionales en el extranjero.
- Publicaciones sobre "negocios internacionales".
- Seminarios de apoyo.
- Boletines de oportunidades comerciales (Export-fax) y bases de datos (Simpex).

---

<sup>299</sup> Lizbeth Alavez Tello y Héctor Raúl Peraza Talavera. *Op. cit.*, págs. 74 – 75.

- Conferencias sectoriales.
- Contacto para llevar a cabo entrevistas con consejeros.

Bancomext tiene como principales servicios ofrecidos por sus representaciones en el exterior los siguientes <sup>300</sup> :

- Análisis de mercados.
- Detección y difusión de oportunidades de negocios.
- Identificación de importadores e inversionistas.
- Promoción de inversión extranjera.
- Apoyo en la participación en eventos internacionales.
- Desarrollo de proyectos comerciales.
- Agendas individuales de negocios en el exterior.
- Investigación de mercados.
- Canales de distribución.
- Promoción de oferta exportable.

Por otra parte, las MIPYMES que pretendan extender su operación al mercado internacional, deben tener presente los beneficios que nuestro país ha adquirido al adherirse a distintos tratados comerciales internacionales.

Dado lo anterior, hay que tomar en consideración que los propósitos fundamentales de los tratados comerciales son <sup>301</sup> :

- Eliminar barreras comerciales.
- Promover condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.

<sup>300</sup> Bancomext *Guía básica del exportador* (México, 2000), pág. 81

<sup>301</sup> Lizbeth Alavez Tello y Héctor Raúl Peraza Talavera. *Op. cit* , págs. 84 – 85.

- Proporcionar protección adecuada a los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos efectivos para la aplicación y la solución de controversias y fomentar la cooperación entre los países celebrantes en materia económica, política y social.

No obstante lo anterior, las MIPYMES con miras a operar en el mercado internacional deben actuar de forma planeada y programada, con el fin de evitar en la medida de lo posible errores; un elemento que aquí cobra importancia es la elaboración de un plan de exportación que incluya elementos que servirán de guía conductora en el proceso de internacionalización.

A manera de guía, un Plan de exportación <sup>302</sup> debe considerar:

- Potencial de la oferta.
- Mercado objetivo.
- Canales de distribución.
- Segmentos del mercado.
- Necesidades del mercado.
- Trámites y procedimientos aduanales.
- Conocer las normas técnicas.
- Contrato de compraventa.
- Agente Aduanal.
- Características del producto.
- Precio de exportación.
- Planes de promoción.
- Fuerzas y debilidades del producto.
- Conocer la competencia internacional.

---

<sup>302</sup> *Idem*, pág. 88.

- Restricciones arancelarias en el mercado exterior.
- Alternativas de transporte.
- Financiamiento y seguros de crédito.
- Cumplir con calidad, precio y entrega.

Por supuesto, es conveniente mencionar que el Plan de Exportación debe realizarse en función de las características de la empresa, con un análisis previo de su entorno local e internacional (fuerzas y debilidades, amenazas y oportunidades), así como de sus objetivos y necesidades. Los recursos mismos de que disponga la empresa serán determinantes para la profundidad con la que se realice el plan de exportación, así como para los alcances mismos que se esperan de este plan, y por consecuencia, también se determinarán los recursos que se destinen a cada una de las fases necesarias en este proceso de exportación o internacionalización.

Mencionados los puntos anteriores, podemos enfatizar que al integrar MIPYMES mexicanas con comercializadoras nacionales, se obtendrán beneficios como:

- Formar cadenas productivas que propicien una mayor competitividad que de forma aislada sería difícil de lograr.
- La retroalimentación de tecnología, innovación, calidad, diseños, tanto para los mercados nacionales como para los internacionales.
- La posibilidad de participar en la comercialización internacional de productos elaborados por productores nacionales pequeños (cuya *individual* capacidad administrativa, financiera y de producción no sería suficiente para exportar).

- Compra nacional o de importación, usando la capacidad que desarrollen las comercializadoras para conseguir fuentes de oferta al mejor precio, así como obtener mejores tiempos de entrega, con mayor calidad y oportunidades requeridas, e incluso, mejores condiciones tanto de pago de sus facturas, como de obtención de crédito.
- Evitar etapas comerciales y canales de distribución innecesarios.
- Obtener asesoría para sus productos cumplan con requisitos mínimos de calidad, empaque, producción, etcétera, para que los productos sean competitivos tanto en el mercado nacional como en los de exportación.
- Obtener información en forma más oportuna para cubrir las necesidades de un entorno cambiante, respondiendo a demandas como son la moda, las innovaciones y la misma tecnología.

La integración de MIPYMES con comercializadoras ha fortalecido el desarrollo económico en economías desarrolladas, pero también en economías de reciente desarrollo, como lo hemos visto en el anterior capítulo, ello ha ayudado a diversas economías a consolidar una buena posición tanto en mercados locales como en los internacionales.

Un proceso contemporáneo de industrialización flexible está ayudando a crear una serie de nuevos espacios industriales en selectas regiones del capitalismo mundial. Este caso se distingue por una proliferación de redes de producción flexibles en industrias tan diversas como la biotecnología y los sistemas financieros y, de manera concomitante, por un resurgimiento de los distritos y aglomeraciones industriales en diferentes regiones del mundo (incluso en áreas situadas en lo que

antes fue considerado como una periferia resistente al desarrollo). Por su parte, las zonas que han participado de manera más activa en este tipo de industrialización también se encuentran unidas estrechamente en redes de interdependencia, que llegan a todas partes del mundo, y en las cuales las empresas multinacionales tienen un papel primordial en la mediación entre lo local y lo global. Como corolario, y en contraste con las viejas y centralizadas corporaciones multinacionales del apogeo del fordismo, estas nuevas empresas globales suelen encontrarse extremadamente fragmentadas en cuanto a su estructura de mando y organización funcional. Los loci classici de este modelo actual de industrialización y desarrollo regional son sitios como Silicon Valley, la Tercera Italia, el sur de Alemania y las regiones de rápido crecimiento industrial del este y el sudeste de Asia <sup>303</sup> .

Hoy a más de diez años de distancia de la apertura internacional en varios países latinoamericanos, queda bien claro que las condiciones de ajuste en el tejido empresarial de tamaño micro, pequeño y mediano todavía no se han dado y que los instrumentos de política industrial generados no han acertado para mejorar la frágil condición de las MIPYMES de la región. Por lo tanto, queda claro que se necesita con carácter urgente mecanismos e instrumentos para preservar el tejido productivo de las MIPYMES en la región, una estrategia para la sobrevivencia de este segmento productivo dentro de las nuevas condiciones económicas impuestas por la apertura hacia la internacionalización, condiciones dentro de las cuales las empresas que logren sobrevivir habrán de crecer <sup>304</sup> .

---

<sup>303</sup> Allen J. Scott "Fundamentos geográficos del comportamiento industrial" en Alba, Carlos; Ilián Bizberg; Hélène Rivière d'Arc (Comps.). *Op. cit.*, págs. 86-87.

<sup>304</sup> Carlos López Cerdán Ripoll, *Redes empresariales. Experiencias en la región andina*. (Perú, 2003), pág. 20.

Las políticas públicas para apoyar a las MIPYMEs en los países en desarrollo no están orientadas a la demanda (el consumidor) sino que están orientadas a la oferta: capacitación, materias primas, crédito, tecnología. Únicamente en Indonesia y Brasil los "clusters" construidos y las redes empresariales han estado enfocados a la demanda. Para competir dentro de la nueva economía, la MIPYME debe estar muy atenta a las señales del mercado y debe producir lo que el mercado necesita, con la ventaja de que con esta estrategia estará produciendo productos altamente diferenciados y obteniendo el premio que el mercado está dispuesto a pagar por la diferenciación en lugar de estar tratando de arrebatar al mercado los centavos que paga por los "commodities"<sup>305</sup>.

La estrategia de que la MIPYME compita produciendo "commodities" es una estrategia equivocada porque en los "commodities" no se gana debido a que se tiene que competir con los grandes consorcios que los producen –los cuales tienen costos muy bajos gracias a las economías de escala-; por el contrario, la estrategia adecuada para la MIPYME es competir produciendo productos altamente diferenciados en los cuales se gana porque el mercado está dispuesto a pagar un sobreprecio<sup>306</sup>.

En el caso de países como Italia, Bélgica, Alemania y España, en la década de los ochenta, y a continuación de la profunda recesión generada a finales de los setenta por el embargo petrolero, tuvieron un proceso de ajuste de las empresas soportado por políticas industriales orientadas a la articulación eficiente de las pequeñas empresas entre sí

---

<sup>305</sup> *loc. cit.*

<sup>306</sup> *loc. cit.*

y con otros actores locales. Dichas políticas industriales fueron decretadas por el sector privado a través de sus órganos empresariales, así como por el sector público y, mediante ellas, en un lapso de sólo dos décadas se generaron resultados espectaculares en el crecimiento y desarrollo de pequeñas y medianas empresas. Resultados que han llamado la atención de tomadores de decisiones y de los estudiosos del desarrollo económico <sup>307</sup> .

Las opciones de las MIPYMES para operar dentro de las nuevas condiciones económicas y comerciales que prevalecen en la mayoría de los países de la región latinoamericana son: contar con precios competitivos en el abastecimiento de materiales e insumos, tener acceso al financiamiento, adquirir tecnología, mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, mejorar el servicio al cliente, mejorar su gestión empresarial y, sobre todo, elaborar productos altamente diferenciados a través de los cuales puedan tener acceso a los premios de mercado que el consumidor global está dispuesto a ofrecer. Las lecciones aprendidas del desarrollo empresarial de algunas sociedades industriales en el norte de Italia, Suiza, Alemania, España, Japón y el Sudeste de Asia, han mostrado que en el transcurso de los últimos veinte años retos similares en otros sectores económicos han provocado la aparición de nuevos esquemas para la articulación e integración productiva, los cuales han dado origen a instrumentos para elevar las posibilidades de éxito y la competitividad de las empresas a nivel regional <sup>308</sup> . Dicho enfoque ha dado lugar a toda una gama de estructuras de articulación e integración productiva denominados

---

<sup>307</sup> *Ibidem*, págs. 23 – 24.

<sup>308</sup> *Idem*, pág. 24.

distritos industriales, "clusters", redes de empresas y otras estructuras de cooperación ínter empresarial <sup>309</sup> .

La denominación y definición sobre estructuras de cooperación ínter empresarial, varía de autor a autor. En la presente tesis, la propuesta de integrar a MIPYMES nacionales con comercializadoras mexicanas, tiene el propósito de que tal integración evolucione y mejore con el tiempo, los esfuerzos y la experiencia, pasando por diversas etapas, como lo es la misma asimilación de una cultura empresarial en nuestro país, en una primera fase. Así, probablemente por las características mismas de nuestro país, la integración de las MIPYMES deba empezar por lo que se considera es la integración de redes de empresas, posteriormente por lo que son los "clusters", y si se realizan la planeación y los esfuerzos necesarios, se podrían llegar a desarrollar distritos industriales en distintas partes del país.

Cualquier proyecto de articulación e integración productiva debe tener, al menos las siguientes características, las cuales son esenciales para el éxito del proyecto (PNUD, 1999): orientado a la demanda, orientado al empresario, orientado al negocio, orientados a generar cambios estructurales y permanentes en las empresas. Es indispensable que

---

<sup>309</sup> De acuerdo con la metodología propuesta por la ONUDI el término "cluster" significa una concentración de sectorial y geográfica de empresas que producen y venden un mosaico de productos relacionados o complementarios y en consecuencia se enfrentan con retos comunes y oportunidades. De acuerdo con Humprey & Schmitz, un distrito industrial es una estructura que surge cuando un cluster desarrolla algo más que una especialización y división del trabajo entre las firmas que lo integran; en un distrito industrial se presentan aspectos de eficiencia colectiva derivado de la cooperación ínter firmas, aprendizaje conjunto e innovación colectiva, adicionalmente dentro de un distrito industrial se presentan la emergencia de formas explícitas e implícitas de colaboración entre los agentes locales y las firmas de los distritos para generar la producción local y algunas veces la capacidad de innovación; así mismo se presenta la emergencia de fuertes asociaciones sectoriales. Con base en la opinión de Dini, las redes de empresas, están generalmente constituidas por un número mucho más limitado de firmas que los distritos industriales; las empresa que componen una red son claramente identificables y la composición de la misma tiende a ser menos variable; los miembros de una misma red no pertenecen necesariamente al mismo territorio. Ver: Carlos López Cerdán Ripoll, Op. cit., págs. 24, 27 - 28, 30.

exista un mercado promisorio para el producto; en la mayoría de los países en desarrollo, las instituciones públicas que apoyan a las MIPYMEs han olvidado este importante concepto y están totalmente orientadas hacia la oferta, proporcionando crédito, capacitación, etc. Los conceptos de la vieja cadena productiva son una secuencia de eslabones y el de la comercialización es el último, es decir, el consumidor está al final, en dicho esquema el productor vende a quien puede. A la luz de la nueva economía, la red de valor inicia por el consumidor y, desde allí, se empieza la compleja interacción de los diferentes nodos correspondientes a acopio de insumos, producción, transporte, etc., para llevar al consumidor el producto acorde desde el principio. En la red de valor el productor vende a un mercado identificado desde el principio <sup>310</sup> .

Los empresarios deben aceptar el proyecto, deben estar interesados en operarlo, y la demostración de ello está dada cuando el empresario está dispuesto a invertir tiempo y recursos propios en el proyecto. Todo proyecto de articulación e integración productiva debe representar un negocio rentable para los empresarios que lo operen; debe quedar plenamente demostrado que los empresarios van a ganar dinero adicional en el proyecto. Los proyectos de articulación e integración productiva deben generar un impacto permanente en las empresas a través de una serie de ajustes que tienen que realizar los empresarios para alcanzar el proyecto. Estos cambios se ven acelerados por la potenciación de los mecanismos de aprendizaje e innovación generada por el proyecto sobre los empresarios <sup>311</sup> .

---

<sup>310</sup> *Ibidem*, pág. 25.

<sup>311</sup> *Idem*, pág. 26.

En general, algunos de los servicios ofrecidos por una red a sus empresas asociadas son los siguientes <sup>312</sup> :

Poder de negociación para:

- Acceso a insumos estratégicos
- Promoción
- Comercialización
- Acceso a financiamiento
- Acceso a redes de negocios

Acceso a actividades especializadas como:

- Tecnología
- Diseño
- Procesos industriales

Asesoría y capacitación en temas tales como:

- Planeación
- Mercados
- Contabilidad y finanzas
- Liderazgo
- Propiedad industrial
- Aspectos jurídicos

Acceso a servicios a los que no pueden acceder de manera individual por razones de su tamaño y reducida capacidad económica:

- Reservas territoriales
- Tecnologías

---

<sup>312</sup> *Idem*, págs. 33 - 34.

- Tramitología
- Financiamiento
- Compra de insumos en mejores condiciones
- Esquemas de promoción, planeación y comercialización
- Asesoría e información oportuna del mercado y del sector

Si los casos de integración de empresas en distintas partes del mundo, están mostrando virtudes concretas como lo es el impulso y desarrollo económico, esta integración de empresas, particularmente de MPYMES mexicanas, puede beneficiar también a nuestro país. Sí, es una vía, una alternativa, pero más aún, una gigantesca necesidad dada la actual situación económica por la que atraviesa la nación mexicana. Es una necesidad que si bien ha sido propuesta por años y (aun figurando en distintos programas de gobierno) que no se ha plasmado en una consolidación de la participación de las MIPYMES en nuestra economía, aún podemos emprender acciones para crear un puente de coordinación y confianza, donde confluyan los distintos actores de nuestra economía, de manera que se propicien resultados concretos en el desarrollo integral de la nación mexicana.

En esta consolidación del empresariado mexicano y de la integración de MIPYMES, es muy importante que la tendencia de las actividades sean en gran parte productivas. Si el actual proceso de globalización en conjunción con la forma en que se han llevado a cabo las políticas económicas nacionales han propiciado un debilitamiento del aparato productivo nacional, es esa parte la que requerimos fortalecer. Pero además, como la experiencia japonesa y coreana ha referido, es necesario además, que esas actividades productivas sean articuladas, para que las actividades de las empresas que se integren sean conexas

y lleven a buen puerto los esfuerzos y compromisos de empresarios, del gobierno y de las universidades nacionales.

Los países que han consolidado una integración de sus MIPYMES en sus economías, han pasado no sólo por fases distintas sino también por dificultades anteriores y posteriores al proceso de integración. Nuestro país tendrá una excelente materia prima cuando logre arraigar en los empresarios mexicanos una cultura empresarial; en un primer momento se tendrán que emplear mecanismos para informar y acercarse al empresario, pero una vez que se implante tal cultura, el empresario dejará de optar por una mera asistencia paternalista de parte del gobierno, y con interés y compromiso, realizará todos aquellos esfuerzos que sean necesarios en su actividad. Esto dará los cauces para lograr la consolidación de un empresariado nacional, así como la integración de las mismas MIPYMES, integración que de acuerdo al compromiso y esfuerzos asumidos, pasará por fases distintas en el afán de que se evolucione a mejores fases de integración, de que haya permanencia tanto en el espíritu empresarial como en la búsqueda continua de mejores formas de organización y coordinación empresarial; sin duda ello será un fuerte pilar para el desarrollo de nuestra economía.

Se hace necesaria la integración de MIPYMES mexicanas, para que con esfuerzos conjuntos se cree, consolide y desarrolle una estructura empresarial mexicana, la cual por su misma naturaleza, estaría más interesada en reinvertir sus utilidades en territorio mexicano, a diferencia de la mayoría de las empresas extranjeras. Este hecho tendría un efecto multiplicador para los distintos sectores que componen a nuestra economía.

Si bien en mi propuesta de que las MIPYMES nacionales se integren a comercializadoras mexicanas, aparecen por un lado la figura de las MIPYMES y por otro las comercializadoras, algo sumamente relevante es el hecho de que ambas figuras al ser nacionales estarían justamente, fortaleciendo al empresariado mexicano en general. Es cierto que no todos los empresarios nacionales tienen un patriotismo acendrado, sin embargo, las acciones de la propuesta planteada estimularían la consolidación de empresas mexicanas, la reinversión de capitales en nuestro país, y en general un mayor dinamismo y crecimiento económico nacional.

## Conclusiones

La fuerte competitividad que ha traído el presente proceso de globalización ha permeado todos los rincones de las economías nacionales, es una competitividad internacional que les ha llegado a casa a todas las empresas. Dado que México no puede escapar de este efecto, se hacen necesarias nuevas estrategias, que orienten la operación y rumbo de la actividad empresarial, así como a la misma política económica nacional.

Históricamente, se advierte que en México no ha habido una adecuada atención a la industrialización nacional, con lo cual se ha producido una desarticulación de actividades económicas. Una forma de reorientar esta tendencia es promover e impulsar la integración de empresas productivas de distinto giro y tamaño con las comercializadoras. En dicha integración, revisten gran importancia las MIPYMES mexicanas, que deben tener la orientación y apoyos debidos, de manera que sigan participando en nuestra economía nacional, pero de forma sólida y estratégica, para que logren con ello competitividad -que al menos de momento, difícilmente logran de forma aislada-, y además, propicien la misma factibilidad de seguir en el escenario de la competitividad internacional.

Los casos de Japón y Corea del Sur nos ofrecen algunos elementos dignos de ser revisados y adecuados para implementarlos a las

características de México. En el caso de Japón el elemento principal a rescatar es la estructuración de sectores productivos conexos, de manera que del mismo sector o grupo empresarial, surja y se cree al siguiente eslabón productivo que se haga necesario; así como reforzar la tarea de imbuir a las MIPYMES de todo lo que representa la cultura empresarial, como una forma de posibilitar la estrategia japonesa de solicitar y exigir el cumplimiento de estándares mínimos de calidad, así como la incorporación de un buen número de éstas empresas a la actividad exportadora.

Con respecto a Corea del Sur, considero que es importante seguir su estrategia de aumentar el número de empresarios nacionales para que éstos tomen un papel como principales actores del desarrollo económico nacional; evitar la estructuración de consorcios inconexos, así como evitar el apoyo y protección a empresas ineficientes; establecer políticas económicas que si bien estimulen la integración de empresas y su competitividad misma, eviten al mismo tiempo la concentración de poder excesivo de parte de estos grupos empresariales, para dar paso tanto a la competitividad como a la continua participación de MIPYMES mexicanas en el desarrollo económico de nuestro país.

Por otra parte, resulta de gran importancia la creación de una filosofía de proyecto nacional en todos y cada uno de los actores (económicos, académicos, sociales) de nuestra nación, filosofía que establezca metas de largo plazo y estrategias que lleven a lograrlas. En esta tarea es indispensable articular la actividad de los empresarios con la correspondiente a Universidades e Institutos de Investigación, así como con la propia gestión del gobierno. Esto como una forma de planear conjuntamente con cada uno de los actores de nuestra economía, las estrategias necesarias a seguir, que conllevarán a mejores resultados y

beneficios para la economía nacional. Así, los mismos programas de apoyo a los empresarios tendrán un mejor diseño, aprovechamiento y orientación hacia necesidades realmente existentes. Esta filosofía de proyecto nacional motivará la participación de los distintos actores de nuestro país para evitar desde varios flancos falta de responsabilidad, compromisos, apoyos, o la existencia de incongruencias que sólo afecten la operación de las empresas mexicanas y dañen al desarrollo económico de México.

La propuesta que hago en la presente tesis, es con la finalidad de que ésta pueda considerarse como parte de una agenda económica de México, de manera que en conjunción con otras medidas de carácter económico, sirvan como estrategias adicionales para apoyar el desarrollo económico de nuestro país, que especialmente en los últimos tres años arroja no sólo señales, sino francas cifras de deterioro, esto desde la óptica de especialistas nacionales e internacionales.

## Anexo Programas Federales <sup>313</sup>

### I. Apoyos y estímulos fiscales

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
SHCP	Apoyos Fiscales a los Almacenes Generales de Depósito	El valor de los activos inmuebles que se utilicen para almacenamiento, guarda o conservación de bienes o mercancías se determinará conforme a la fracción II, del artículo segundo de la Ley del Impuesto al Activo, y se multiplicará por el factor de 0.2; y el monto que resulte será el que se utilizará para determinar el valor del activo.
SHCP	Apoyos Fiscales al Sector Agropecuario y Forestal	Los contribuyentes de los sectores agropecuario y forestal pueden acreditar la inversión realizada contra una cantidad equivalente al impuesto al activo determinado en el ejercicio fiscal en curso.
SHCP	Apoyos Fiscales al Sector Primario y Agroindustrial	La SHCP ofrece los siguientes apoyos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas morales que se dediquen exclusivamente a la agricultura, ganadería, pesca o silvicultura, gozan de una reducción de 50% del ISR. Cuando además industrialicen o comercialicen sus productos, gozan de una reducción adicional del 25% del ISR.</li> <li>• De manera adicional, gozan de una reducción adicional al punto anterior, de 25% del ISR cuando además industrialicen o comercialicen sus productos.</li> </ul>
SHCP	Apoyos Fiscales a Pequeños Contribuyentes con Actividad Empresarial	Se otorga un estímulo fiscal a las personas físicas que tributen conforme a la Sección III del Capítulo VI, del Título IV de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, con vigencia anual, consistente en el Impuesto al Activo que hubieren causado.
SHCP	Apoyos Fiscales para el Transporte Aéreo y Marítimo	Los contribuyentes residentes en México que se dediquen al transporte aéreo o marítimo de personas o bienes por los aviones o embarcaciones que tengan concesión o permiso del Gobierno federal para ser explotados comercialmente reciben los siguientes apoyos fiscales en el impuesto al activo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tratándose de aviones o embarcaciones arrendados, acreditarán contra el impuesto al activo, el impuesto sobre la renta que se hubiera retenido de aplicarse la tasa del 21% en lugar de la tasa del 5%, que establece el artículo 149 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta a los pagos por el uso o goce de dichos bienes.</li> </ul> <p>En el caso de aviones o embarcaciones propiedad del contribuyente, el valor de los activos que se determine conforme a la fracción II artículo 2 de la Ley del Impuesto al Activo, se multiplicará por el factor de 0.1 tratándose de aviones y por el factor de 0.2 tratándose de embarcaciones y el monto que resulte será el que se utilizará para determinar el valor del activo.</p>

<sup>313</sup> Además de los programas que se aprecian en este anexo, también pueden revisarse programas estatales en la dirección electrónica:

<http://www.cipi.gob.mx/anexos.PDF>

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
SHCP	Apoyos Fiscales por los Proyectos en Investigación y Desarrollo de Tecnología	La SHCP ofrece los siguientes apoyos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deducción del ISR de las aportaciones para fondos destinados a la investigación y desarrollo de tecnología de hasta 1.5% de los ingresos del contribuyente y del 1% cuando se destinen a programas de capacitación.</li> <li>• Otorga un crédito fiscal por los proyectos en investigación y desarrollo que realicen. Dicho crédito fiscal será del 20 por ciento de la diferencia que resulte de restar el monto de los conceptos a que se refiere este programa, realizados en el ejercicio de 2001, el monto total promedio actualizado de las inversiones y gastos realizados por tales conceptos en los ejercicios de 1999 y 2000, siempre que el primer monto sea mayor que el segundo.</li> </ul>
SHCP	Exención en el ISAN a los Autos Compactos de Consumo Popular	Exención del ISAN a las personas físicas o morales que adquieran autos compactos de consumo popular.
SHCP	Facilidades Administrativas para el Cumplimiento de Obligaciones Fiscales	Los contribuyentes que hasta 1995 o hasta 1997 hayan tributado conforme a las facilidades administrativas para los sectores del Régimen Simplificado de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, gozan de facilidades administrativas para el cumplimiento de obligaciones fiscales.
SHCP	Consolidación Fiscal	Las empresas controladoras residentes en México, propietarias del 50% de las acciones con derecho a voto de otra u otras sociedades controladoras cuentan con la posibilidad de consolidar fiscalmente.
SHCP	Apoyos Fiscales a los Contribuyentes que celebren contratos con los Organismos Públicos Descentralizados	Estímulo fiscal en el Impuesto al Activo por el monto total del mismo que se derive de la propiedad de cuentas por cobrar derivadas de contratos que celebren los contribuyentes, con organismos públicos descentralizados del Gobierno Federal, respecto de inversiones de infraestructura destinada a actividades prioritarias.
SHCP	Apoyos Fiscales al Sector Agrícola, Ganadero, Pesquero y Minero	Estímulo fiscal a los contribuyentes de los sectores agrícola, ganadero, pesquero y minero que adquiera diesel para su consumo final y siempre que dicho combustible no sea para uso automotriz en vehículos que se destinen al transporte de personas través de carreteras o caminos.
SHCP	Apoyos Fiscales al Sector Agropecuario y Silvícola	Las personas que utilicen el diesel para consumo final en las actividades agropecuarias o silvícolas podrán acreditar contra el ISR, retenciones, IMPAC e IVA, en un monto equivalente a la cantidad que resulte de aplicar el precio de adquisición en el diesel en las estaciones de servicio y que conste en el comprobante correspondiente, incluido en el impuesto al valor agregado, por el factor 0.355, en lugar de aplicar lo dispuesto en el inciso 6 del artículo 15 de la Ley de Ingresos.
SHCP	Devolución del IEPS al Sector Agropecuario y Silvícola	Las personas que adquieran diesel para su consumo final en las actividades agropecuarias o silvícolas, podrán solicitar la devolución del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios que tuvieran derecho a acreditar en términos de la fracción VII del mismo artículo, en lugar de efectuar el acreditamiento a que éste se refiere, siempre que cumplan con los requisitos correspondientes.
SHCP	Exención en el Pago del Impuesto al Activo	Se exime totalmente del pago del impuesto al activo, a los contribuyentes cuyos ingresos para efectos de la Ley del Impuesto sobre la Renta en el ejercicio del año inmediato anterior, no hubieran excedido de \$14,700,000. Este programa tiene vigencia anual y se otorga mediante Decreto Presidencial.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
ECONOMÍA	Empresas de Comercio Exterior ECEX	El registro de Empresas de Comercio Exterior (ECEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual las empresas comercializadoras podrán acceder a los mercados internacionales con facilidades administrativas y apoyos financieros de la banca de desarrollo.
ECONOMÍA	Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación PITEX	Quienes importen temporalmente mercancías estarán obligados al pago del impuesto general de importación, siempre que dicha mercancía sea: a) posteriormente exportada o retornada a los Estados Unidos de América o a Canadá; b) utilizada como material en la producción de otra mercancía, posteriormente exportada o retornada a los Estados Unidos de América o a Canadá; o c) sustituida por una mercancía idéntica o similar utilizada como material en la producción de otra mercancía posteriormente exportada o retornada a los Estados Unidos de América o a Canadá. Para el pago del impuesto general de importación se podrá aplicar el arancel establecido en los Programas de Promoción Sectorial
ECONOMÍA	Empresas Altamente Exportadoras ALTEX	El registro ALTEX permite la devolución de saldos a favor del IVA de manera expedita, acceso al Sistema de Información Comercial administrado por la Secretaría de Economía, así como simplificación administrativa en las aduanas.
ECONOMÍA	Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores DRAWBACK	La DRAWBACK, otorga la devolución del impuesto general de importación pagado por los bienes que se incorporan a mercancías de exportación, o por las mercancías que se retornan en el mismo estado y que hayan sido sometidas a proceso de reparación o alteración.
ECONOMÍA / SHCP	Programa Maquila de Exportación	Brinda la posibilidad de importar temporalmente bienes utilizados en procesos industriales sin cubrir el pago de IVA, las cuotas compensatorias aplicables a las importaciones definitivas y el impuesto general de importación, al momento de la importación y sólo estará obligado al pago de estas contribuciones transcurridos 60 días de realizada la exportación o retorno.
SEMARNAT	Arancel Cero para Equipos Anticontaminantes.	Exención de impuestos a la importación de equipo anticontaminante, siempre y cuando no se fabrique, ni se pueda fabricar de manera competitiva en México. Este apoyo esta sujeto a la previa autorización de la Secretaria de Economía mediante un listado autorizado por las autoridades del medio ambiente.
SEMARNAT / SHCP	Depreciación Acelerada para Equipos de Prevención y Control de la Contaminación.	Apoyo fiscal donde el empresario que adquiera equipo destinado a prevenir y controlar la contaminación ambiental, previamente avalado por el INE, podrá depreciar su equipo de 95.7 al 100% del valor de compra del activo en cumplimiento de las disposiciones legales respectivas, es de 100%.

## II. Actividades exclusivas de las dependencias y entidades

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
SECODAM	Contrataciones Gubernamentales COMPRANET	SECODAM administra el Sistema Electrónico de Contrataciones Gubernamentales compranet, para agilizar y modernizar el proceso de contratación de bienes, arrendamientos, servicios y obras públicas de la Administración Pública.
SECODAM	Difusión de Normatividad	SECODAM administra una página electrónica que compila la normatividad relativa a las materias que se señalan a continuación, a la cual deberán apegarse las contrataciones y bajas de bienes muebles que realice la Administración Pública Federal.
SECODAM	Registro Federal de Trámites (RFT)	SECODAM administra una página electrónica que permite a los empresarios tener acceso a información de 110 dependencias y entidades de la Administración Pública Federal sobre más de 2,500 trámites y servicios, alrededor de 400 disposiciones jurídicas, la ubicación de más de 2,500 servidores públicos, sus estructuras orgánicas así como un sistema de quejas y denuncias con el que cuenta cada institución.
SHCP	Servicio de Asistencia al Contribuyente	La SHCP presta diversos servicios de información, orientación y asesoría con el objetivo de facilitar tanto el cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, como el ejercicio de sus derechos.
ECONOMÍA	Ferias Mexicanas de Exportación (FEMEX)	La Secretaría de Economía otorga la certificación FEMEX, que brinda a sus titulares la posibilidad de acceder a apoyos financieros, facilidades administrativas y de promoción, otorgados por BANCOMEXT.
ECONOMÍA	Comisión Mixta de Promoción de Exportaciones (COMPEX)	Es un órgano de promoción de las exportaciones integrado por representantes del sector público y privado, cuya misión es la de concertar acciones entre estos sectores para simplificar obstáculos administrativos y técnicos del comercio exterior, proporcionar información y fomentar la cultura exportadora.
ECONOMÍA	Difusión de Normas de Prácticas Comerciales	Orientación y asesoría sobre las Normas Oficiales Mexicanas vigentes en el sector comercial.
ECONOMÍA	Premio Nacional de Calidad (PNC)	Este premio es un instrumento de promoción y estímulo para la adopción de procesos integrales de calidad. El premio fue creado en 1989 y se otorga a las organizaciones que se distinguen por contar con las mejores prácticas de calidad total.
ECONOMÍA	Premio Nacional de Exportación (PNE)	Es un instrumento de promoción que tiene la finalidad de fomentar la diversificación de la actividad exportadora de las empresas mexicanas.
ECONOMÍA	Programa Nacional de Calidad	Promueve la cultura de la calidad entre las empresas.
ECONOMÍA	Sistema Automatizado de Certificación	La Secretaría de Economía emite, a través de un sistema automatizado, certificados de cumplimiento con las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) en las ramas o sectores donde no existe organismo de certificación acreditado.
STPS	Becas de Manutención para Apoyar la Capacitación Previa a Contrato (PROBECAT)	Se apoya a las empresas que requieren capacitar a los aspirantes a ocupar puestos operativos, como requisito previo a su contratación. El apoyo consiste en proporcionar becas de manutención a estos aspirantes durante el periodo de capacitación.
STPS	Normas de Trabajo	Proporciona servicios de asesoría y orientación técnica a empresas y trabajadores sobre como cumplir las normas de trabajo.
STPS	Autogestión de la Seguridad e Higiene en el Trabajo	Proporciona asistencia técnica y/o asesoría para promover que la seguridad e higiene se incorpore en la administración integral de las empresas.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
STPS	Servicios de Preselección de Personal para Ocupar Vacantes Empresariales	Se ofrece apoyo a los empresarios en la búsqueda de candidatos para ocupar vacantes, a través de un sistema de vinculación de la oferta de mano de obra con la demanda empresarial.
SEMARNAT	Licencia Ambiental Única (LAU)	Agrupar y simplificar los trámites que las plantas industriales deben cumplir en materia ambiental ante el INE y la CNA. Se reúne en un solo proceso la evaluación, dictamen y seguimiento de obligaciones y trámites ambientales.
SAGARPA	Normalización de Productos Agrícolas en Fresco.	Orientación y asesoría para la elaboración de las Normas Mexicanas y/o revisión y actualización de normas ya existentes, con el objetivo de garantizar la adecuada y eficiente comercialización de los productos.
SEMARNAT	Programa de Asistencia al Usuario.	La SEMARNAT, a través de la Comisión Nacional del Agua (CNA), ofrece información y asistencia sobre los trámites que brinda a los usuarios de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes en el marco de la legislación vigente.
SAGARPA	Certificación Fitosanitaria Internacional de Vegetales, Productos y Subproductos	Orientación y asesoría básica sobre los acuerdos binacionales, planes de trabajo y requisitos que exigen diversos países para el ingreso de vegetales, productos y subproductos de exportación provenientes de México para obtener la Certificación Fitosanitaria Internacional.

### III. Sistemas de información

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
ECONOMÍA	Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM <sup>314</sup>	Sistema de información vía internet orientado a difundir información de carácter empresarial, promover oportunidades de negocios y dar a conocer los programas de apoyo existentes que ofrece la Secretaría.

### IV. Servicios de orientación

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
ECONOMÍA	Primer Contacto	Sistema de orientación creado para brindar información sobre los apoyos de la Secretaría de Economía. El programa funciona a través de una infolínea, internet y vía fax.
BANCOMEXT	Servicios de Orientación e Información	Programa de orientación e información especializada en materia de comercio exterior e inversión extranjera, el servicio se otorga a través de pláticas con empresarios y análisis de casos particulares.

<sup>314</sup> Dentro de este sistema se agrupan los siguientes instrumentos de apoyo: Sistema Informático de Autodiagnósticos, Sistema de Evaluación de Indicadores de Competitividad, Guías Empresariales, Bolsa de Oportunidades Industriales y Comerciales, Sistema de Subcontratación Industrial, Programa de Eventos Internacionales, Expo –México. Calendario de Ferias y Exposiciones, Sistema de Información de Servicios Tecnológicos, Sistema Mexicano de Promoción de Parques Industriales y Portuarios, Sistema Nacional de Información e Integración de Mercados, el Banco de Información Sectorial, el Sistema Mexicano de Promoción Externa, las Guías Técnicas de Autogestión, Sistema de Información de Proyectos Científicos y Tecnológicos, Sistema de Aprendizaje y Conocimiento, Sistema de Tecnologías de Producción y Sistema de Tendencias de Mercado.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
BANCOMEXT	Eurocentro BANCOMEXT	Programa de asesoría integral de apoyo a los proyectos de conversión, alianzas estratégicas y/o transferencia de tecnología entre empresas mexicanas y europeas. Este centro se encuentra ubicado en Monterrey.
NAFIN	Eurocentro de Cooperación Empresarial NAFIN – México	Programa de asesoría integral a los proyectos de conversión, alianzas estratégicas y/o transferencia de tecnología entre empresas mexicanas y europeas (principalmente manufactureras). Este centro se encuentra ubicado en la Ciudad de México.
SAGARPA	Programa de Apoyo y Fomento a Exportaciones (PROAFEX).	Orientación y asesoría básica a los productores mexicanos para la exportación de frutas y hortalizas.
BANCOMEXT	Servicios de Promoción	Los servicios de promoción, incluyen un gran número de actividades como la inclusión de los exportadores en directorios y bases de datos internacionales, elaboración de estudios de mercado, asesoría en tendencias y condiciones mercantiles, etc.
BANCOMEXT	Centro de Atención el Línea	Infolínea creada para dar información sobre los servicios que proporciona BANCOMEXT.
ECONOMÍA	Servicio Nacional de Orientación al Exportador (SNOE)	El Sistema Nacional de Orientación al Exportador integra una red de Módulos de Orientación al exportador (MOE) que proporciona orientación y asesoría básica y especializada en materia de promoción de las exportaciones a empresarios interesados en exportar o consolidarse en mercados externos.
NAFIN	Alianzas Estratégicas	Apoyos a la creación de alianzas estratégicas internacionales entre empresas mexicanas y del exterior, como medio para incrementar la competitividad de empresas establecidas en el país
NAFIN	European Community Investment Partners (ECIP)	Apoyos a empresas mexicanas y europeas que tengan interés en desarrollar proyectos conjuntos de inversión, y a las Cámaras y Asociaciones Empresariales que tengan como propósito identificar oportunidades de inversión para sus miembros, a través de la realización de encuentros empresariales.

## V. Capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
<b>I.- CAPACITACIÓN (Se cobran los servicios)</b>		
BANCOMEXT	Servicios de Capacitación	Capacitación a nivel gerencial en temas de comercio exterior y talleres prácticos para concretar proyectos de exportación.
SEP	Capacitación en el Trabajo	Capacitación laboral. El programa es una extensión del Sistema Nacional de Educación Tecnológica y forma parte de las acciones que realiza en los institutos tecnológicos de todo el país.
SEP	Capacitación por Competencia Laboral	Capacitación a nivel gerencial y laboral. El programa es una acción de extensionismo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, en colaboración con la STPS. Los servicios de la SEP varían en función de la localidad y región en la que se encuentre la institución tecnológica de que se trate.
SEMARNAT	Programa de capacitación para el reporte de la Cédula de Operación Anual.	Cursos de capacitación para elaborar el reporte de la Cédula de Operación Anual (COA).
<b>I.- CAPACITACIÓN (Gratuita)</b>		
ECONOMÍA	Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE)	El PROMODE promueve la competitividad de la pequeña y mediana empresa, mediante talleres de capacitación básica a empresarios del sector comercial. El Programa cuenta con Centros de Desarrollo Empresarial que operan como incubadoras de empresas, brindando servicios de capacitación, asesoría y consultoría para el desarrollo de proyectos.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
SAGARPA	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP).	Investigaciones para hacer más eficiente el manejo de los recursos, mejorar la productividad, y mecanismos para la transferencia, asimilación y adaptación de tecnología agropecuaria y forestal a los productores nacionales.
<b>I.- CAPACITACIÓN (Otros)</b>		
STPS	Calidad Integral y Modernización (CIMO)	El programa concede apoyos económicos para llevar a cabo acciones de capacitación laboral.
BANCOMEXT	Eventos Internacionales	Capacitación y apoyos financieros y subsidios para cubrir los costos relacionados con la participación de empresas con potencial exportador en ferias internacionales, muestras de productos mexicanos en el exterior, misiones de exportadores, etc. BANCOMEXT subsidia entre el 50 y 75 por ciento de los costos asociados con el montaje de stands, cuotas de participación, etc. Las aportaciones de BANCOMEXT no son recuperables.
NAFIN	Programa de Capacitación	Fomentar mediante acciones de capacitación una nueva cultura empresarial, propiciar una operación más sana y competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas, y disminuir el riesgo crediticio de los intermediarios financieros.
<b>II.- ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORIA (Se cobran los servicios)</b>		
CONACYT	Centros Tecnológicos del Sistema SEP/CONACYT	Servicios de consultoría y capacitación por sector industrial. El CONACYT proporciona estos apoyos a través de 7 centros tecnológicos especializados ubicados en todo el país.
CONACYT	Programas Integrales del Sistema de Investigación Regional SEP-CONACYT	Asistencia técnica a empresas y productores interesados en aplicar los resultados de los proyectos de investigación y/o desarrollo tecnológico de los Sistemas de Investigación Regional.
ECONOMÍA	Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en la micro, pequeña y mediana empresa (ISO 9000)	Asistencia técnica básica para la adopción de sistemas de calidad.
ECONOMÍA	Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica, A.C. (COMPITE)	Asistencia técnica para mejorar líneas de producción en empresas del sector manufacturero, no automatizadas.
ECONOMÍA	Programa MESURA	Asistencia técnica en materia de metrología y medición.
ECONOMÍA	Consejo de Recursos Minerales (COREMI)	Asistencia técnica al sector minero. El COREMI genera, interpreta y difunde la información geológico – minera del país y realiza análisis físico – químicos, investigación metalúrgica aplicada, evaluación de procesos de beneficio de minerales, evaluación de proyectos mineros, etc.
ECONOMÍA	Red CETRO-CRECE	Consultoría empresarial y asistencia técnica en el área administrativa dirigida a empresas micro, pequeñas y medianas de todos los sectores. El CRECE es un fideicomiso privado que recibe donaciones de la Secretaría de Economía.
SEP	Servicio Externo	Asistencia técnica proporcionada por la SEP a unidades productivas, a través del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, mediante convenio de cada instituto tecnológico con las empresas que solicitan el apoyo.
SEP	Investigación y Desarrollo Tecnológico	Asistencia técnica para la generación, innovación, aplicación, modificación y adaptación de tecnología, a través del Sistema Nacional de Educación Tecnológica, mediante convenio de cada instituto tecnológico con las empresas.
BANCOMEXT	México Exporta	Apoya el desarrollo de proyectos de las empresas mexicanas, conjuntando los servicios de la institución en términos de información, asesoría especializada, capacitación, asistencia técnica, encuestas empresariales, eventos internacionales, perfiles de mercado, misiones al extranjero.
BANCOMEXT	Servicios de Asesoría y Asistencia Técnica	Proporciona asesoría para evaluar los requerimientos para exportar así como asistencia técnica a las empresas para adecuar procesos.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
SEMARNAT	Programa Nacional de Auditoría Ambiental (PNAA)	Auditoría voluntaria ( inspectores ambientales ) de las instalaciones, donde se examinan los procesos productivos e instalaciones en relación al nivel y riesgo de contaminación, cumplimiento de la Normatividad y las mejores prácticas de operación e ingeniería. Una vez efectuada la consultoría, se elabora un Plan de Acción, para que al finalizar éste, la empresa pueda recibir el reconocimiento "industria Limpia" por medio de un certificado.
SAGARPA	Servicio Nacional de Inspección y Certificación de Semillas (SNICS).	Asistencia técnica para el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de semillas y variedades vegetales. Mediante: verificación ( inspectores ) y certificación ( laboratorios ) del origen y calidad de las semillas, protección de la propiedad intelectual, y la emisión de recomendaciones de variedades por región productora y ciclo agrícola.
SAGARPA	Certificación de Análisis de Insumos de Nutrición Vegetal.	Análisis de composición de los insumos de nutrición vegetal, a través del Laboratorio Nacional de Fertilizantes, a tarifas inferiores a las ofrecidas por laboratorios particulares.
<b>II.- ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORIA (Subsidios)</b>		
CONACYT	Programa de Modernización Tecnológica (PMT)	Aportaciones federales no recuperables para contratar servicios de asistencia técnica empresariales. CONACYT apoya a las empresas con 50% (hasta por un monto máximo de 50,000 dólares), de los costos asociados a una evaluación tecnológica inicial y los costos de proyectos de mejora tecnológica. La evaluación técnica y los proyectos son realizados por consultores externos al CONACYT.
BANCOMEXT	Programa de Asistencia Técnica y Campañas de Imagen (PATCI)	El PATCI tiene como misión apoyar a las pequeñas y medianas empresas, exportadoras directas, indirectas y potenciales, encauzando recursos económicos que permitan mejorar sus procesos productivos, cumplir con normas y certificaciones internacionales y desarrollar estudios de mercado internacionales, así como realizar campañas de imagen a fin de incrementar la calidad y competitividad de los productos mexicanos.
<b>II.- ASISTENCIA TÉCNICA Y CONSULTORIA (Otros)</b>		
NAFIN	Programa de Asistencia Técnica	Fomentar mediante acciones de asistencia técnica una nueva cultura empresarial, propiciar una operación más sana y competitiva de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## VI. Créditos, capital de riesgo y subsidios

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
<b>CRÉDITOS</b>		
CONACYT	Fondo de Investigación y Desarrollo para la Modernización Tecnológica (FIDETEC)	Créditos directos sin intereses o capital de riesgo para proyectos de inversión en "etapa precomercial". CONACYT aporta entre el 50 y el 80% del proyecto, por un monto máximo de 1.5 millones de dólares.
SEDESOL	Programa de Primer Paso Productivo	Aportaciones en forma directa, recuperables en su valor nominal, a grupos sociales para actividades productivas rentables que generen empleo. La aportación se utilizará para pagar jornales, insumos u operaciones necesarias para realizar las actividades productivas. En caso de microempresas, también se podrán dedicar a maquinaria y equipo.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
<b>CAPITAL DE RIESGO</b>		
SEDESOL	Programa de Capital de Riesgo para Empresas Sociales.	Aportaciones (hasta 40% del valor del proyecto) para crear, ampliar, reactivar o consolidar un proyecto productivo o empresa social, a través de la modalidad de asociación en participación. El monto es recuperable en su valor nominal, se da en función de la viabilidad técnica, financiera, jurídica y social de cada proyecto y la aportación se utiliza para incrementar el activo fijo o capital de trabajo (excluyendo pago de pasivos).
<b>SUBSIDIOS</b>		
<b>(A) Para fomentar el vínculo entre las instituciones de educación superior y el sector privado</b>		
CONACYT	Programa de Apoyo a la Vinculación en el Sector Académico (PROVINC)	Aportaciones no recuperables para establecer Unidades de Transferencia y Gestión de Servicios Tecnológicos (UGST) en instituciones de educación superior, así como Consejos Asesores del Sector Privado (CASP), encargados de sensibilizar a las instituciones de educación superior hacia las necesidades y cultura del sector empresarial. El CONACYT aporta hasta 20,000 dólares por UGST y CASP, en un periodo de dos años.
CONACYT	Programa de Apoyo de Proyectos de Investigación de Desarrollo Conjunto (PAIDEC)	Aportaciones no recuperables para a) financiar el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo industrial realizados de manera conjunta por empresas e instituciones de educación superior y b) financiar la realización de foros tecnológicos organizados por un grupo de empresas, cámaras o asociaciones empresariales. Para los proyectos de investigación conjunta, el CONACYT financia el 50 por ciento del proyecto, hasta por un máximo de 250,000.00 dólares, en un plazo de 2 años. Para los foros, se aportan hasta 20,000 dólares por evento.
<b>(B) Para el desarrollo forestal</b>		
SEMARNAT	Programa para el Desarrollo de Plantaciones Forestales Comerciales (PRODEPLAN).	Aportaciones no recuperables para el establecimiento y desarrollo de plantaciones forestales comerciales que contribuyen a mejorar las condiciones ambientales, proveer materias primas forestales en condiciones de mayor competitividad para impulsar el desarrollo sustentable a nivel regional. Los subsidios se otorgan hasta por el 65% de las inversiones que los beneficiarios realicen, por un plazo máximo de siete años consecutivos.
SEMARNAT	Programa para el Desarrollo Forestal (PRODEFOR)	Otorga subsidios a los dueños y poseedores de bosques, selvas y vegetación de zonas áridas, para asistencia técnica, acciones para la recuperación de la capacidad productiva de los ecosistemas forestales, para apoyar el desarrollo de infraestructura de caminos, el aprovechamiento forestal y la transformación industrial. Los subsidios se otorgan hasta por el 90% para productores potenciales, hasta el 80% a productores que venden en pie, hasta el 65% a productores de materias primas forestales y hasta por el 50% a los productores con capacidad de transformación y comercialización.
SEMARNAT	Programa nacional de reforestación (PRONARE)	El ejecutivo federal creó el Programa Nacional de Reforestación (PRONARE), mismo que tiene como prioridad incrementar la cobertura forestal del país, además de restaurar, dar mantenimiento y proteger los ecosistemas dañados. El PRONARE realiza la plantación de especies adecuadas a las condiciones ambientales de los diversos ecosistemas de nuestro país. Estas labores son coordinadas por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), participan la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA), de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA), de Desarrollo Social (SEDESOL), de Educación Pública (SEP), y los gobiernos estatales, municipales y el sector social.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
<b>APORTACIONES PARA EL DESARROLLO DE EMPRESAS SOCIALES</b>		
SEDESOL	Programa de Fondos para Empresas Sociales.	Aportaciones para constituir o ampliar fondos con Gobiernos estatales o municipales, organizaciones económicas o sociales representativas de una rama productiva, que se destinen a financiamiento, garantía e inversión y reinversión, o para ampliar el patrimonio de fondos ya establecidos.
SEDESOL	Cajas Solidarias	Aportaciones de hasta 100,000 pesos, recuperables a mediano plazo, para gastos preoperativos en el establecimiento de cajas solidarias. En ningún caso se harán aportaciones para capital inicial ni para construcción de oficinas.

## VII. Créditos y servicios financieros otorgados por la banca de desarrollo

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
<b>CRÉDITOS</b>		
BANCOMEXT	Créditos a las Ventas de Exportación	Créditos para facilitar las operaciones de comercio exterior.
BANCOMEXT	Créditos al Ciclo Productivo	Créditos para garantizar la continuidad del proceso productivo de los exportadores.
BANCOMEXT	Créditos al Comprador de Exportaciones Mexicanas	Créditos para facilitar las operaciones de comercio exterior.
BANCOMEXT	Créditos para la Adquisición de Unidades de Equipo	Créditos para garantizar la continuidad del proceso productivo de los exportadores.
BANCOMEXT	Créditos para Proyectos de Inversión	Créditos para garantizar la continuidad del proceso productivo de los exportadores.
NAFIN	Créditos de primer piso	El otorgamiento de créditos en forma directa por parte de Nacional Financiera tiene un carácter selectivo, y sólo aplicará para el financiamiento de proyectos que tengan por objeto financiar con recursos a largo plazo.
NAFIN	Créditos a tasa fija	Nacional Financiera establece el Esquema de Fondeo en Moneda Nacional a Tasa Fija para apoyar el desarrollo de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, brindándoles certidumbre en los pagos que tengan que realizar y permitirles la posibilidad de programar sus inversiones.
NAFIN	Operaciones de crédito de segundo piso.	Este programa agrupa varios tipos de crédito como con diferentes objetivos como son: (a) Mejora de infraestructura, (b) Garantizar la continuidad del proceso productivo, (c) Innovación tecnológica y mejora del medio ambiente, (d) Mejorar la infraestructura de las empresas, (e) Mejorar la posición financiera de las empresas, (f) Relocalización y (g) Mejorar la estructura productiva y de protección al ambiente.
NAFIN	Programa de Mejoramiento Ambiental	Nacional Financiera ha establecido un programa para contribuir al mejoramiento del medio ambiente, utilizando recursos del Japan Bank for International Cooperation (JBIC), con el propósito de financiar a nivel nacional los proyectos de inversión de las empresas, que tengan por objeto controlar, mitigar, eliminar o evitar contaminación del agua, aire y/o suelo.
NAFIN	Programa para la Protección de la Capa de Ozono	El Banco Mundial otorgó a Nacional Financiera recursos procedentes del Fondo Multilateral del Protocolo de Montreal (FMPM) para apoyar proyectos de Entidades públicas y empresas privadas cuyo propósito sea la disminución y/o eliminación del uso de las sustancias que agotan la capa de ozono en México.
NAFIN	Garantías	Sirve para complementar el monto de las garantías que requieren los Bancos para financiar nuevos proyectos.
NAFIN	Subasta en dólares	Otorgar recursos a la red de intermediación de Nacional Financiera en condiciones competitivas y de mercado, para apoyar los planes de expansión y crecimiento de las empresas.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>		
BANCOMEXT	Servicios Fiduciarios	Servicios financieros en materia fiduciaria y de valuación.
BANCOMEXT	Cartas de Crédito	Servicios financieros para facilitar las operaciones de comercio exterior.
BANCOMEXT	Programa de Garantías	Servicios financieros para facilitar las operaciones de comercio exterior.
BANCOMEXT	Banca de Inversión	Servicios para apoyar el manejo financiero de las empresas.
NAFIN	Servicios financieros en comercio exterior	Servicios financieros para facilitar las operaciones de comercio exterior, en tres vertientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartas de Crédito</li> <li>• Líneas de Comercio Exterior a Corto Plazo</li> <li>• Líneas Globales de Crédito</li> </ul>
NAFIN	Tesorería	Ofrecer a las empresas el desarrollo de esquemas de financiamiento corporativo y público, asesoría e intermediación financiera así como servicios de diseño de instrumentos adecuados de capital o deuda.
NAFIN	Servicios Fiduciarios y de Valuación Industrial	NAFIN proporciona servicios fiduciarios para atender las necesidades de las actividades económicas industriales y empresariales, así como servicios de valuación técnica profesional con registro (pericial) y diagnóstico de bienes y/o derechos o sobre activos industriales e inmobiliarios.
<b>CRÉDITOS Y SERVICIOS FINANCIEROS</b>		
BANCOMEXT	Desarrollo de Proveedores	BANCOMEXT apoya la incorporación de pequeñas y medianas empresas a la cadena de exportación. Como proveedores de grandes empresas exportadoras y maquiladoras establecidas en el país.
NAFIN	Programa de Desarrollo de Proveedores del sector Privado	Créditos y servicios financieros para fortalecer las relaciones comerciales entre la gran empresa y sus pequeños proveedores.
NAFIN	Programa de Desarrollo de Proveedores del Sector Público	Servicios financieros para fortalecer las relaciones comerciales entre las dependencias gubernamentales y sus pequeños proveedores.
NAFIN	Programa de Subcontratación Industrial	Créditos y servicios financieros para garantizar la continuidad del proceso productivo de empresas subcontratistas.
ECONOMÍA	Fideicomiso de Fomento Minero (FIFOMI)	Créditos y servicios financieros para el desarrollo de proyectos con viabilidad técnico – económica del sector minero.
<b>CAPITAL DE RIESGO</b>		
NAFIN	Proyectos de Inversión	Servicios financieros para apoyar el manejo financiero de las empresas.
<b>OTROS</b>		
BANCOMEXT	Servicios de Tesorería	Asesoría técnica y financiera para apoyar a las empresas exportadoras.

## VIII. Desarrollo regional y encadenamiento productivo

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
ECONOMÍA	Desarrollo de Proveedores y Distribuidores	Ofrece un conjunto de herramientas para apoyar a las empresas a constituirse como proveedoras y distribuidoras de las grandes empresas del sector público y privado.
ECONOMÍA	Empresas Integradoras	Promueve la asociación de las MPyMEs, para facilitar su acceso a servicios comunes y generar economías a escala en actividades conjuntas de producción y comercialización. Este esquema de asociacionismo genera una mayor competitividad de las empresas asociadas para consolidarse e incursionar en los diferentes mercados.

DEPENDENCIA	NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
ECONOMIA	Foros Tecnológicos	Foros para facilitar a las empresas el acceso a información y vinculación con los principales centros de investigación aplicada y desarrollo tecnológico del país. Adicionalmente, las empresas participan en seminarios sobre temas relevantes en materia de tecnología.
ECONOMIA	Promoción de Artesanías <sup>315</sup>	Encuentros empresariales, asesoría, capacitación en diseño y reconocimientos, con el objetivo de promover al sector artesanal.
ECONOMIA	Agrupamientos Empresariales	Tiene por objetivo crear la sinergia necesaria entre todos los actores económicos pertenecientes a una o varias cadenas interrelacionadas entre si, con la finalidad de identificar y complementar proyectos productivos detonadores del desarrollo económico, aprovechando las ventajas comparativas regionales y propiciar el incremento de la competitividad y productividad de las MPyMEs.

## IX. Nuevos programas

### Secretaría de Economía

NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPyME)	<p>Con el fin de apoyar de manera integral la competitividad de las micro, pequeña y medianas empresas, la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa está instrumentando el FAMPyME. Este fondo tiene como líneas de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación, asesoría y consultoría para MPyMEs.</li> <li>• Formación de consultores, asesores y promotores.</li> <li>• Constituir fondos de garantía.</li> <li>• Elaboración de estudios para la competitividad de las MPyMEs.</li> <li>• Formación de centros de vinculación empresarial.</li> <li>• Integración de bancos de información.</li> </ul> <p>Las acciones que está realizando la Secretaría a través del FAMPyME se llevan a cabo en coordinación con gobiernos estatales y municipales, el sector privado, sector académico y diversas instituciones públicas y privadas.</p>
Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP)	<p>El FIDECAP tiene como objetivo apoyar el desarrollo de proyectos productivos en beneficio de las micro, pequeñas y medianas empresas para generar las condiciones que permitan su integración a la cadena productiva: industrial, comercial y de servicios. Asimismo, a través de la canalización de recursos del fondo se busca contribuir a la generación de empleos permanentes y bien remunerados; fomentar la integración y la asociación empresarial, y apoyar proyectos de alto impacto que contribuyan al fortalecimiento de diversos sectores o regiones productivas del país.</p> <p>Los recursos del fondo se destinan a las siguientes líneas de apoyo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A proyectos productivos de MPyMEs;</li> <li>• Para constituir fondos de garantía;</li> <li>• Para la elaboración de estudios;</li> <li>• Para la formación de Centros de Vinculación Empresarial, y</li> <li>• Para la integración de bancos de información.</li> </ul>
Marcha Hacia el Sur	Otorga apoyo para capacitación e instalación de proyectos en los Estados de Chiapas, Campeche, Guerrero, Oaxaca, Tabasco y Veracruz

<sup>315</sup> Este programa agrupa dos apoyos: (1) Programa de apoyo al diseño empresarial (asesoría), y (2) Exposición y encuentros artesanales.

NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
Centros de Distribución en Estados Unidos	Facilita y promueve las exportaciones de bienes manufacturados a los Estados Unidos a través del apoyo financiero para el pago de espacios para promoción y almacenamiento. Asimismo incluye la realización de cursos de capacitación y asistencia técnica.
Portal CONTACTO PyME	Sistema de información vía INTERNET que funciona como elemento de asistencia técnica para la actividad empresarial de las MPyMEs.
Programa CONSULTE	Tiene como objetivo la formación de consultores universitarios mediante capacitación teórico – práctica, de un año de duración, para alumnos de último semestre, recién egresados y profesores de las carreras de ingeniería y económico – administrativas. Al término de la formación se promoverá su certificación con base en la norma de consultoría del CONOCER.
Consultoría Especializada en Tecnología	Fomentar la innovación tecnológica en las pequeñas y medianas empresas, a través de los servicios de capacitación, asesoría y vinculación por medio de los Asesores Tecnológicos Empresariales (ATE'S) orientados a tender sectores metalmecánica, automotriz y software. La asistencia técnica consiste en diagnóstico, plan de crecimiento, desarrollo y vinculación con instituciones de apoyo.
Formación de Asesores Tecnológicos Empresariales (ATEs)	En coordinación con la Fundación México – EEUU para la Ciencia, se desarrolla un programa para formar a 32 consultores especialistas en asistencia técnica para las MPyMEs, estos asesores impulsarán el desarrollo de sectores intensivos en tecnologías y facilitarán en las MPyMEs la generación de innovación tecnológica..
Capacitación al Sector Salud	Capacitación y asesoría a hospitales privados para eficientar la prestación de los servicios hospitalarios y prepararlos para la certificación en proceso de calidad establecidos por la Secretaría de Salud.
Programa Nacional de Desarrollo de la Cultura Empresarial para la Competitividad	Talleres de formación empresarial para la competitividad dirigido a empresarios, ejecutivos de cámaras, funcionarios estatales y municipales. La capacitación tiene por objetivo que el empresario oriente las estrategias de dirección de su empresa hacia la modernidad, promover y facilitar el cambio y la mejora continua.
Formación de Centros de Vinculación Empresarial.	Integrar una red de centros de atención para la pequeñas y medianas empresas, como instrumento para inducir la cultura empresarial para la competitividad, mediante capacitación y asesoría.
Congreso de Calidad	Evento anual para difundir entre las MPyMEs las tendencias en materia de calidad a través de ponencias reconocidos expositores nacional e internacionales.
Sector Productivos	Promueve el desarrollo y la competitividad sectorial unificando de manera conjunta con los actores involucrados, las visiones, objetivos, estrategias y acciones que permitan, a mediano y largo plazos su desarrollo sostenido, y contribuir al fortalecimiento de las cadenas productivas. Asimismo, propicia acciones y brinda alternativas de solución a la problemática que enfrentan las micro, pequeñas y medianas empresas de los diferentes sectores en coordinación con entidades públicas y privadas, con el fin de impulsar su crecimiento.
Oportunidades de Negocio	Se orienta a identificar y promover contactos de negocio para las MPyMEs, para lo cual se utilizan como mecanismos los encuentros nacionales de desarrollo de proveedores y la generación de bases de datos, como el Sistema de Subcontratación Industrial y la Bolsa de Oportunidades, para difundir oferta y demanda.
Ferias y Misiones Comerciales Internacionales	Contribuye a internacionalizar a las empresas mexicanas a través del incremento a las exportaciones, acceso y desarrollo de nuevos mercados, y fomento de alianzas estratégicas.
Facilitadores de Exportación	En coordinación con los gobiernos de los estados, se brinda asesoría básica y consultoría especializada para el desarrollo de proyectos de exportación, a fin de contribuir al desarrollo de proyectos de exportación así como al fomento de la cultura de exportadora del estado.
Organismos Estatales de Promoción Exportadora	Proporcionan servicios integrales en materia de comercio exterior, acorde a las necesidades particulares de cada empresa, con el objetivo de que un número mayor de empresas pequeñas y medianas se incorporen a la cadena exportadora.

NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
Programas de Promoción Sectorial (PROSEC)	Los PROSEC son instrumentos dirigidos a personas morales productoras de determinadas mercancías, mediante los cuales se les permite importar con arancel ad-valorem preferencial (Impuesto General de Importación) diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos específicos, independientemente de que las mercancías a producir sean destinadas a la exportación o al mercado nacional.
Premio Nacional de Tecnología	El Premio Nacional de Tecnología es un instrumento de promoción para fomentar la adopción de sistemas de gestión tecnológica.
Programa de Desarrollo Productivo de la Mujer	Apoya la creación, fortalecimiento o ampliación de proyectos productivos con: gasto de inversión, capital de trabajo y capacitación a mujeres campesinas, indígenas y urbanas en condiciones de pobreza.
Programa de la Mujer Campesina	Promueve la participación de la mujer campesina organizada, involucrándola en el desarrollo y mejoramiento de su comunidad, mediante el financiamiento de proyectos productivos sustentables y recuperables a corto y mediano plazo que generen bienes y servicios que contribuyan al bienestar de la familia campesina.

## Banco Nacional de Comercio Exterior

NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
Joven Creatividad Empresarial	Apoya con aportaciones temporales de capital, a proyectos y empresas de jóvenes profesionistas para que, con la participación de Instituciones Educativas con reconocimiento oficial, formen o consoliden exitosamente pequeñas empresas con potencial y económicamente viables.
Financiamiento PyME	Ofrece créditos para financiar el equipamiento y capital de trabajo de pequeñas y medianas empresas relacionadas directa o indirectamente con la exportación.
Seguro de Crédito de Exportación	Protege al exportador contra el riesgo de falta de pago de sus compradores.
Bolsa de Trabajo	Ofrece una bolsa de trabajo especializada en negocios internacionales.

## Nacional Financiera

NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
Cadenas productivas	Instrumento de apoyo para la obtención de liquidez inmediata mediante el descuento electrónico de facturas al integrarse la empresa a una cadena productiva. Además de ofrecer servicios de valor agregado como: capacitación y tecnología.

## Secretaría de Turismo

NOMBRE DEL PROGRAMA	DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA / OBSERVACIONES
Programa para la Modernización de la Pequeña y Mediana Empresa Turística	Tiene el objetivo de proporcionar a hoteles, restaurantes y agencias de viajes, el acceso a modelos de dirección por calidad, innovación tecnológica y administración profesional, facilitando además, instrumentos de financiamiento que impulsen la modernización de las PyMES turísticas.
Programa de Reactivación del Financiamiento al Sector Turístico.	Facilitar el acceso al crédito bancario a la empresa turística y Gobiernos Estatales y Municipales, dando los elementos de apoyo técnicos, financiero y de mercado, que permitan incentivar la participación de la banca en el otorgamiento del crédito hacia sectores y destinos prioritarios.

## Fuentes de información

### Fuentes bibliográficas:

Alavez Tello, Lizbeth y Peraza Talavera, Héctor Raúl. *Guía práctica en la formación de una empresa comercializadora en México*. 1ª ed., México, Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V., 2000, 292 págs.

Alba, Carlos; Iián Bizberg; Hélène Rivière d'Arc (Comps.). *Las regiones ante la globalización. Competitividad territorial y recomposición sociopolítica*. 1ª reimpr. México. CEMCA, ORSTOM y Colegio de México, 2001, 716 págs.

Baena Paz, Guillermina *Instrumentos de investigación. Manual para elaborar trabajos de investigación y tesis profesionales*. 5ª ed., México. Editores Mexicanos Unidos, 1981, 134 págs.

Bancomext *Guía básica del exportador* 8va. ed. , México, Bancomext, 2000, 380 págs.

Bancomext, *La clave del comercio. Libro de respuestas para el exportador*. 1a. ed., México, Bancomext, 1999, 363 págs.

Basave Kunhardt, Jorge (Coord.). *Empresas mexicanas ante la globalización*. 1a. ed., Mexico, Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, Miguel Angel Porrua. 2000, 338 págs.

Cámara Japonesa de Comercio e Industria de México, A.C. *Sogo Shosha*. Mexico, 1997, 44 págs.

Cateora, Philip R. *Marketing Internacional*. 8ª ed., España, Irwin , 1995, 863 págs.

Cervera, Manuel. *Globalización Japonesa. Lecciones para América latina. Política industrial, inversión extranjera y proyección económica en el Asia-Pacífico*. 1ª ed., México, Siglo XXI , Instituto de Investigaciones Económicas – UNAM. 1996, 190 págs.

Colaiacovo, Juan Luis; Assefh, Antonio A. y Guadagna, Guillermo. *Proyectos de exportación y estrategias de Marketing Internacional. Textos y casos sobre agroindustria y servicios*. 1ª ed., Colombia, Organización de los Estados Americanos / Centro Interamericano de Comercialización/ Ediciones Macchi, 1993, 240 págs.

Cordera Campos, Rolando "Globalidad sin equidad: notas sobre la experiencia latinoamericana" en Labastida Martín del Campo, Julio y Camou, Antonio (coords.) *Globalización, identidad y democracia. México y América Latina*. 1ª. ed. México, Siglo XXI - UNAM, 2001, págs. 300 – 319.

De la Garza, Mónica *Eslabonamientos productivos en Argentina, Brasil y México (II Seminario Internacional)*. 1a. ed., México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1988 , 341 págs.

Estay, Jaime; Girón Alicia y Martínez Osvaldo (Coords.) *La globalización de la economía mundial. Principales dimensiones en el umbral del siglo*

XXI. 1ª Reimpr. , México. Instituto de Investigaciones Económicas – UNAM, Miguel Angel Porrúa, Centro de Investigación de la Economía Mundial, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. 2001, 444 págs.

Gambrill, Mónica (Coord.). *La globalización y sus manifestaciones en América del Norte*. 1ª ed, México. Centro de Investigaciones sobre América del Norte - UNAM, 2002, 462 págs.

González Marín, *La industrialización en México*. 1ª Ed., México, Instituto de Investigaciones Económicas – UNAM, Miguel Angel Porrúa, 2002, 80 págs.

González Reyna, Susana. Manual de redacción e investigación documental. 3ª. ed. Trillas. México, 1986, 204 págs.

Grabinsky, Salo *La empresa familiar*. 2da. Ed., Del Verbo Emprender, México, 1992, 172 págs.

Japan External Trade Organization (JETRO) *The role of Trading Companies in International Commerce*. JETRO marketing series 2. Japón, 1980, 32 págs.

Keegan, Warren J. *Global Marketing Management*. 7ma. Ed., E.U., Prentice Hall. 1999. 617 págs.

-Krauss, Melvin B. *Crece sin ayuda. Desarrollo, pobreza y gobierno*. 1ª. ed., Argentina, Tres Tiempos, 1984, 209 págs.

Lifschitz, Edgardo y Zottele Allende, Anibal. *Eslabonamientos productivos y mercados oligopólicos*. 1a ed., México, Universidad Autónoma Metropolitana, 1985, 376 págs.

López Arteaga, Eugenio *Corea El milagro del río Han* Grupo Editorial Iberoamérica, México. 1990, 142 págs.

Miyashita, Kenichi y Russell, David W. *Keiretsu. Inside the japanese conglomerates*. Mc Graw Hill , USA, 1994, 225 págs.

Porter, Michael E. *La ventaja competitiva de las naciones*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina. 1991, 1025 págs.

Ramírez Bonilla, Juan José (Coord.) *Crisis y transiciones en Asia del Este*. 1ª Ed. , México. Colmex, Miguel A. Porrúa, Senado de la República, 2002, 296 págs.

Rodríguez Valencia, Joaquín *Administración de pequeñas y medianas empresas exportadoras*. 1ª ed., México, Ecafsa Thompson Learning, 2001, 283 págs.

Rueda Peiro, Isabel *Las micro, pequeña y mediana empresas en México en los años noventa*. 1ª ed., México, IIEC – UNAM, Miguel Angel Porrúa, 2001, 78 págs.

Rojas Soriano, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. 3ª ed., México, Plaza y Valdés, 1989, 286 págs.

Rugman, Alan M. Y Hodgetts, Richard M. *Negocios Internacionales. Un enfoque de Administración Estratégica*. 1a. Ed., México, McGraw Hill, 1997, 707 págs.

Secretaría de Economía. *Empresas integradoras. Guía para la formación de una empresa integradora*. México, Secretaría de Economía, 76 págs.

Serraf, Guy. *Diccionario metodológico de mercadotecnia*. 1a. Ed., México, Trillas, 1988, 264 págs.

Stallings, Barbara y Székely, Gabriel. *Japan, the United States, and Latin America. Toward a trilateral relationship in the Western Hemisphere*. 1a. ed., E. U., The Johns Hopkins University Press. 1993, 240 págs.

Tabatake Michitoshi, Lothar Knauth, Michiko Tanaka (compiladores) *Política y pensamiento político en Japón 1926 - 1982*. Colegio de México, 1987, México, 506 págs.

Ungson, Gerardo R. Et al. *Korean Enterprise. The quest for globalization*. Harvard Business School Press, EU, 1999, E. U. A. , 272 págs.

Vilas, Carlos M. *El estado en la globalización*. 1ª ed., México, Colección El mundo actual: situación y alternativas. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades. Coordinación de Humanidades, UNAM. México, 2000, 42 págs.

Villarreal, René y Rocío de Villarreal. *México competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo*. 1ª ed., México, Océano de México , 2002, 356 págs.

## Fuentes hemerográficas:

Banamex Citigroup, "Panorama sectorial. Crecimiento sectorial 2003" en *Examen de la situación económica de México. Estudios económicos y sociales*. México, enero 2004.

Bonilla S., Arturo "La crisis y las relaciones Estados Unidos – América Latina". *Relaciones Internacionales*. N° 38, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales - UNAM, Enero - Abril 1987, págs. 28 - 41.

Byong-Kyun, Kim "La economía coreana y el papel de Kotec" en *El Mercado de valores*, N° 4, México, Nacional Financiera, Diciembre de 1999, págs. 26-34.

"Chaebol trouble. Is the scandal at SK Group a sign of things to come in SK?" en *The Economist*, Marzo 15 de 2003, págs. 62-64.

"Coming a cropper in copper" en *The Economist*, Junio 22 de 1996, págs. 69-70.

"Crítica de los países de AL a Europa y Estados Unidos por sus políticas subsidiarias al agro" en *La Jornada*, Miércoles 12 de Junio de 2002, pág. 36.

"Disyuntivas europeas" , Ugo Pipitone, en *La Jornada*, 25 de Junio de 2002, pág. 23.

"Does the world's biggest company have a future?" en *The economist*. Agosto 7, 1995 , págs. 124 – 126.

Don Kirk "South Korea's new leader offers plan to spur investment" en *The New York Times* . March 28, 2003. Page W1.

Dyer, Jeffrey H. y Chu, Wujin "The determinants of trust in supplier – automaker relationships in the U.S., Japan, and Korea" en *Journal of International Business Studies*, VII. 31, N° 2, Segundo Trimestre de 2000, págs. 259 – 281.

"Economy To Recover, But Patchily" en *Asia Monitor: China & North East Asia Monitor*, Julio de 2003, págs. 10-11.

"En refinerías, mano de obra asiática y firmas *fantasmas*" en *La Jornada*, Jueves 14 de Julio de 2002, pág. 7.

"En riesgo, el 85 por ciento del patrimonio ferroviario" en *La Jornada*, Martes 5 de Noviembre de 2002, pág. 62.

Fernández – Vega, Carlos "México, S.A." , en *La Jornada*, Jueves 18 de Julio de 2002, pág. 22.

"For the Chaebol, a crawl toward reform" en *Business Week*, Septiembre 4 de 2000, pág 64.

González Amador, Roberto "No está conjurado el fantasma de la deuda externa en Latinoamérica: FMI", en *La Jornada*, Miércoles 17 de Abril de 2002, pág. 20.

Head, Keith; Ries John "Offshore production and skill upgrading by Japanese manufacturing firms". *Journal of International Economics*. Volume 58, Issue 1, October 2002, págs. 81 - 105.

Katz, Richard "Japan's Phoenix Economy" en *Foreign Affairs*, January - February 2003, págs. 114 - 129.

"Korea's restructuring saga continues" en *Asiamoney*, Mayo de 2001, págs. 36 - 39.

"La disciplina en el gasto público redujo 4.6% el endeudamiento gubernamental con el exterior" en *El Financiero*, Jueves 18 de Julio de 2002, pág. 3A.

"Los bancos financiaron sólo uno de cada \$5 en créditos requeridos por actividades productivas" en *La Jornada*, Martes 21 de Mayo de 2002, pág. 21.

McBride Sarah "South Korea's Chaebol lose sway" en *The Wall Street Journal*, June 30, 2003, page C12.

Min, Hokéy "Distribution channels in Japan" en *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 1996, págs. 22 - 35.

"Nestlé y la Secretaría de Economía (trasmacional) en *La Jornada*, Martes 18 de Junio de 2002, pág. 15.

"No está conjurado el fantasma de la deuda externa en Latinoamérica: FMI" , Roberto González Amador, en *La Jornada*, Miércoles 17 de Abril de 2002, pág. 20.

"No honeymoon for Roh" en *The Economist*, Junio 7 de 2003, págs. 34-36.

Peng, Mike W., Ilinitch, Anne Y "Export Intermediary Firms: a note on export development en *Journal of International Business Studies*; 1998 3rd Quarter, págs. 609 – 620.

Pipitone, Ugo "Disyuntivas europeas" , en *La Jornada*, 25 de Junio de 2002, pág. 23.

"Return of the sogo shosha" en *Middle East Economic Digest*, Junio 6 de 2003, págs. 31 – 33.

"Puebla – Panamá: vientos y tempestades" en *La Jornada*, Viernes 19 de Abril de 2002, pág. 2.

Sanchez, Antonio "Denuncian manipulación de normas" en *Reforma*, Jueves 4 de Abril de 2002, pág. 7.

"SK adds news urgency to reform effort" en *Euromoney*. Septiembre de 2003, págs. 262 – 268.

"Sprightly dinosaurs?" en *The Economist*, Febrero 11 de 1995, págs. 55-57.

"Suscriben China y 10 países asiáticos acuerdo para negociar la mayor zona comercial del mundo" en *La Jornada*, 5 de Noviembre de 2002, pág. 11

"Taking aim at the Chaebol" en *Business Week*, Marzo 10 de 2003, pág.50.

"The chaebol spurn change" en *The Economist*, Julio 22 de 2000, pág. 59 – 60.

The Economist Intelligence Unit "Economic Policy" en *Country Report. South Korea / North Korea*. 1st. Quarterly 2000, United Kingdom.

"The giants that refused to die" en *The Economist*, Junio 01 de 1991, págs. 72 - 73.

"The president and the unions. A second chance for Roh Moo-hyun to get his way", en *The Economist*. February 7, 2004, pág. 40.

"To the brink, and back again" en *The Economist*, Junio 03 de 2000, págs. 71 - 72.

"Unfinished business" en *The Economist*, Abril 19 de 2003, págs. 8 - 10.

"Will they impeach the president? The impeachers might suffer too", en *The Economist*. March 13, 2004, pág. 43.

### **Fuentes en páginas electrónicas:**

Coriat, Benjamín "Globalización de la economía y dimensiones macroeconomicas de la competitividad" Ponencia presentada en el *Seminario Intensivo de Investigación*, organizado por PIETTE (Programa de Investigaciones Económicas sobre Tecnología y Empleo) del CONICIT y el CREEDLA del CNRS (Centre d'Etudes et Documentation sur l'Amérique Latine), 22-25 de marzo de 1994.  
Traducción y desgrabación: Silvia Ferrari.  
<http://utal.org/economia1.htm>

*Chaebol* , en:

<http://translate.google.com/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.megastories.com/seasia/skorea/chaebol/chaebol.htm&prev=/search%3Fq%3Dchaebol%26hl%3Des%26lr%3D%26ie%3DUTF-8%26oe%3DUTF-8>

*Les Sogo Shosha*, en: <http://www.chez.com/clone/sogo.htm>

"México: "Vencimientos de deuda externa " Temas Especiales y Documentos de Trabajo, Banamex, 17 de Abril del 2002, en:

<http://www.banamex.com.mx/weblogic/svltC71930EstSE?LNG=1&SEQ=3&folio=9&esem=&bsb=&regional=&mexsocial=>

Programas federales y estatales en:

<http://www.cipi.gob.mx/anexos.PDF>



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración**

**Oficio: PPCA/GA/2004**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

**Coordinación**

**Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez**  
**Director General de Administración Escolar**  
**de esta Universidad**  
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde  
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Sara de la Paz Cruz Javier** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Negocios Internacionales) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Víctor Manuel Alfaro Jiménez	Presidente
L.R.C. Avelino de Jesús Sánchez Mex	Vocal
M.A. Silvia Velázquez Pardo	Secretario
Dr. Hugo Rodas Morales	Suplente
M.A. Francisco Juan Carlos Ramírez Rodríguez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

**Atentamente**  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., 13 de abril del 2004.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**